



UNIVERSIDAD
BOLIVARIANA
DEL ECUADOR

TRABAJO DE TITULACIÓN



UNIVERSIDAD BOLIVARIANA DE ECUADOR

MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN Y DIRECCIÓN DE EMPRESAS

TRABAJO DE TITULACIÓN

PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE

MAGÍSTER EN ADMINISTRACIÓN Y DIRECCIÓN DE EMPRESAS

TEMA

Propuesta de mejora en la gestión de cobranzas en la agencia de Paute de la Cooperativa de Ahorro y crédito Jardín Azuayo.

Autor:

Freddy Andrés Abad Rojas

Tutora:

Econ. Dailit González Capote, MSc.

ECUADOR

2025



La Universidad para todos



UNIVERSIDAD
BOLIVARIANA
DEL ECUADOR

TRABAJO DE TITULACIÓN

DEDICATORIA

Dedico este esfuerzo a mi padre que ya no está conmigo pero que desde el cielo me brinda su apoyo incondicional, a mi madre, hermanos y pareja por ser la razón que me motivan a mejorar cada día.

Freddy Andrés Abad Rojas



La Universidad para todos





UNIVERSIDAD
BOLIVARIANA
DEL ECUADOR

TRABAJO DE TITULACIÓN

AGRADECIMIENTO

Un profundo agradecimiento a la UBE por permitirme asumir este gran reto, al igual que mi familia y amigos que son los que constantemente me permiten superarme.

Freddy Andres Abad Rojas



La Universidad para todos





RESUMEN

La gestión de cobranzas es un proceso fundamental para la estabilidad financiera de las cooperativas de ahorro y crédito, ya que permite garantizar la recuperación efectiva de la cartera vencida y reducir los índices de morosidad. En este contexto, la presente investigación se enfocó en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Jardín Azuayo, agencia Paute, con el propósito de diseñar una propuesta de mejora en sus procesos de cobranza. La investigación se inició con los modelos estratégicos y regulaciones que fueron relevantes en la gestión de cobranza, por lo que se definió el marco teórico y conceptual. Posteriormente, se propuso una combinación de métodos, tanto cualitativos como cuantitativos, para la datación de la información. Se realizó una encuesta y una entrevista con miembros estratégicos que forman parte de la cooperativa con la finalidad de diagnosticar los problemas y las oportunidades en los sistemas de cobranza. En su gran mayoría, el retraso en el cobro de cartera en la agencia de Paute se había generado fundamentalmente por los problemas no resueltos de formación de personal, la falta de estrategias tecnológicas de control de pagos, así como también la errónea suposición de la segmentación por perfil de riesgo. Con base en estos resultados se elaboró un modelo de gestión optimizado proponiendo la inserción de algunas herramientas digitales y el desarrollo de automatización junto con educación financiera, de tal forma que se les alivie la carga de cultivarse en torno a una cultura de pago responsable. En conclusión, la implementación de esta propuesta contribuirá a mejorar los procesos de cobranza, optimizar los recursos institucionales y fortalecer la relación con los socios, garantizando así una recuperación de cartera más eficiente y sostenible en el tiempo.

Palabras clave: Gestión de cobranzas, morosidad, recuperación de cartera, educación financiera, cooperativas de ahorro y crédito.





ABSTRACT

Collection management is a fundamental process for the financial stability of savings and credit cooperatives, as it ensures the effective recovery of overdue loans and reduces delinquency rates. In this context, this research focused on the Jardín Azuayo Savings and Credit Cooperative, Paute agency, with the aim of designing a proposal for improving its collection processes. The research began with strategic models and regulations relevant to collection management, thus defining the theoretical and conceptual framework. Subsequently, a combination of qualitative and quantitative methods was proposed for data collection. A survey and interview were conducted with strategic members of the cooperative to diagnose problems and opportunities in the collection systems. The vast majority of the backlog in collections at Paute's agency was primarily due to unresolved staff training issues, a lack of technological payment control strategies, and the erroneous assumption of risk profile segmentation. Based on these results, an optimized management model was developed, proposing the inclusion of digital tools and the development of automation alongside financial education, thereby relieving the burden of cultivating a culture of responsible payment. In conclusion, the implementation of this proposal will contribute to improving collection processes, optimizing institutional resources, and strengthening relationships with partners, thus ensuring more efficient and sustainable portfolio recovery over time.

Keywords: Debt collection management, delinquency, portfolio recovery, financial education, savings and credit cooperatives.





ÍNDICE GENERAL

RESUMEN	ix
ABSTRACT.....	x
INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO 1: MARCO TEÓRICO.....	10
1.1. Antecedentes de la Gestión de Cobranzas en el Contexto Financiero	10
1.2. Evolución de las Prácticas de Cobranza en Instituciones Financieras	18
1.3. Impacto de la Morosidad en la Estabilidad Financiera.....	18
1.4. Enfoques y Modelos Teóricos en la Gestión de Cobranzas	20
1.4.1. Teorías sobre la Morosidad en Instituciones Financieras.....	21
1.4.2. Modelos de Gestión de Cobranzas en Cooperativas de Ahorro y Crédito	22
1.5. Estrategias y Técnicas de Recuperación de Cartera	23
1.5.1. Estrategias Tradicionales de Recuperación de Deudas	25
1.5.2. Herramientas Tecnológicas para la Gestión de Cobranzas	26
1.6. Evaluación de Riesgos y Análisis de Morosidad	27
1.6.1. Factores que Influyen en la Morosidad en Instituciones Financieras.....	29
1.6.2. Métodos para Evaluar y Predecir el Riesgo de Morosidad	30
1.7. Normativas y Marco Regulatorio en la Gestión de Cobranzas	31
1.7.1. Legislación Nacional sobre la Recuperación de Cartera en Instituciones Financiera	32
1.7.2. Normativas de la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria	33
CAPÍTULO 2: METODOLOGÍA	35
2.1. Enfoque de la Investigación	35
2.2. Alcance de la Investigación.....	35
2.3. Métodos Empleados y sus Propósitos en el Contexto de Investigación.....	35
2.4. Técnicas de Investigación.....	36
2.4.1. Instrumentos Derivados de la Metodología Seleccionada.....	36





2.4.2. Técnica de Encuesta	36
2.4.3. Técnica de Entrevista.....	37
2.4.4. Instrumento de Investigación.....	37
2.5. Delimitación de la Población y la Muestra.....	38
2.5.1. Población de Estudio	38
2.5.2. Muestra de Estudio	38
2.6. Declaración y Justificación del Diseño de Investigación	38
2.7. Presentación de los Resultados Estudio Diagnóstico	41
2.7.1. Análisis de los Resultados de la Encuesta	41
2.7.2. Análisis de Resultados de la Entrevista.....	47
2.7.3. Conclusión del diagnóstico.....	49
CAPÍTULO 3: PRESENTACIÓN Y VALIDACIÓN DE LA PROPUESTA	50
3.1. Presentación de la Propuesta	50
3.2. Objetivos Generales y Específicos	50
3.2.1. Objetivo General.....	50
3.2.2. Objetivos Específicos	50
3.3. Fundamentación de la Propuesta	50
3.3.1. Justificación teórica	50
3.3.2. Justificación técnica.....	51
3.3.3. Justificación operativa	51
3.4. Desarrollo de la Propuesta.....	51
3.4.1. Etapa 1: Análisis histórico y estratégico.....	51
3.4.2. Etapa 2: Evaluación del entorno.....	55
3.4.3. Etapa 3: Diseño de estrategias para optimizar la gestión de cobranzas.....	66
3.4.4. Etapa 4: Validación de la Propuesta.....	69
CONCLUSIONES	75
RECOMENDACIONES.....	76





UNIVERSIDAD
BOLIVARIANA
DEL ECUADOR

TRABAJO DE TITULACIÓN

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS 77

ANEXOS



La Universidad para todos





ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1	Resultados de la Prueba de Kendall	37
Tabla 2	Resultados del Análisis de Fiabilidad en SPSS	38
Tabla 3	Definición de las partes interesadas internas	54
Tabla 4	Definición de las partes interesadas externas	55
Tabla 5	FODA	56
Tabla 6	Matriz DAFO con cruce de variables	57
Tabla 7	Matriz EFE	59
Tabla 8	Matriz EFI	61
Tabla 9	Factores Políticos.....	62
Tabla 10	Factores Económicos	63
Tabla 11	Factores Sociales	64
Tabla 12	Factores Tecnológicos	64
Tabla 13	Factores Ambientales	65
Tabla 14	Factores Legales	66
Tabla 15	Estrategias de automatización en la gestión de cobranzas	67
Tabla 16	Estrategias de comunicación y relación con los socios	68
Tabla 17	Establecimiento de políticas y protocolos de recuperación de cartera	69
Tabla 18	Análisis de viabilidad técnica, económica y social	70
Tabla 19	Cronograma del Plan de Acción Propuesto	71
Tabla 20	Presupuesto estimado y beneficios del plan de acción propuesto	72





ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 Evolución del porcentaje de mora.....	4
Figura 2 Esquema de procedimiento propuesto	41
Figura 3 Años de experiencia en la gestión de créditos y recuperación de cartera	42
Figura 4 Eficiencia en el tiempo promedio de recuperación de cartera	43
Figura 5 Eficiencia de los procesos actuales de cobranza.....	43
Figura 6 Capacitación del equipo de cobranza para gestionar pagos atrasados	44
Figura 7 Satisfacción de los socios con el proceso de cobranza actual.....	44
Figura 8 El proceso de cobranza contribuye a mantener relaciones positivas con los socios..	45
Figura 9 Eficacia sobre la recuperación de cartera.....	45
Figura 10 Impacto de las estrategias actuales en la reducción de la morosidad.....	46
Figura 11 Adecuación de la capacitación recibida para las exigencias del puesto	46
Figura 12 Efectividad de las herramientas tecnológicas en la gestión de cobranzas	47





LISTADO DE ANEXOS

Anexo 1. Operacionalización de variables

Anexo 2. Formato de encuesta

Anexo 3. Formato de la entrevista

Anexo 4. Confiabilidad del instrumento de encuesta

Anexo 5. Proceso para la Validación del Instrumento (Método Delphi) y W de Kendal

Anexo 6. Validación de la propuesta





INTRODUCCIÓN

La gestión de cobranzas se complica por la globalización y la diversidad cultural. Los modos de cobranza están profundamente condicionados por la heterogeneidad cultural en torno al financiamiento y el uso de mecanismos formales e informales (Bedendo et al., 2018).

Los problemas internacionales son todavía más complejos a consecuencia de crisis financieras y la inestabilidad cambiaria. La recuperación de cuentas por cobrar en especial remite a la solvencia creciente de los deudores, pero esto afecta también a la capacidad del cobro (Romeo & Sandler, 2021).

Los problemas enumerados precedentemente son un llamado a la acción para que estas empresas adopten políticas modificables y tecnología de punta, tales como IA o análisis predictivos. Estos tipos de herramientas permiten identificar con mayor precisión los riesgos y automatizar procesos reduciendo costos operativos (DawnBurton, 2020). El análisis predictivo, posibilitado por el Big Data, permite adoptar políticas estratégicas, adecuando la recuperación de deudas a las expectativas y comportamientos de pago en distintos mercados (Fonseca et al., 2017).

El cumplimiento normativo sigue siendo cardinal, ya que las empresas deben lidiar con una miríada de documentos normativos que difieren enormemente de una jurisdicción a otra, que van desde leyes estrictas sobre la privacidad de datos hasta pautas específicas sobre prácticas de cobranza. El incumplimiento de las normas puede acarrear posibles sanciones lo que perjudica la imagen de la organización (Zywicki, 2019).

En Ecuador, los factores sociales y económicos dificultan la gestión de cobranzas por parte de las instituciones financieras. Así mismo el acceso limitado a servicios financieros formales, así como los bajos niveles de alfabetización financiera entre un gran segmento de la población agravan estos problemas de incumplimiento, lo que señala la necesidad de políticas de cobranza diseñadas para ajustarse a las especificidades del mercado local (Deville & Seigworth, 2015).

Con el objetivo de mejorar la gestión de cobranza en Ecuador, es necesario que las cooperativas y otras instituciones financieras diseñen e implementen estrategias educativas para mejorar la alfabetización financiera de sus clientes. Una evaluación educativa realizada en Ecuador sobre





la alfabetización financiera de los participantes en programas de educación financiera ofrecidos por instituciones financieras encontró que tales programas son efectivos en aumentar el conocimiento financiero de los usuarios y ayudan a reducir la tasa de incumplimiento (Méndez et al, 2023).

Tales programas podrían incluir la enseñanza a los clientes sobre el mantenimiento de las finanzas personales, su importancia, el crédito y los efectos de incumplir con el calendario de pagos. Estas medidas no solo ayudarán a reducir la tasa de incumplimiento en los pagos, sino que también mejorarán las relaciones generales de los clientes con la institución financiera, promoviendo así la cultura de la confianza mutua y la responsabilidad colectiva.

De igual manera, las cooperativas en Ecuador necesitan adoptar tecnologías de gestión de cobranza automatizadas que les permitan una segmentación adecuada de los deudores por riesgo crediticio y capacidad de pago. En este caso, el análisis predictivo puede ser útil al identificar deudores que presentan indicadores de incumplimiento por anticipado, de manera que las financieras puedan actuar con anticipación. La implementación de los medios electrónicos en la gestión de cobranza ha sido considerada como un elemento fundamental al mejorar la eficiencia en su recuperación y, por ende, los retrasos en los pagos (Salas et al., 2016).

Por último, se debe tomar en cuenta la influencia que un determinado marco normativo local puede tener sobre la práctica de cobranza. En Ecuador, el marco normativo de tipo financiero junto con la legislación de defensa del consumidor ha establecido ciertas restricciones sobre la cobranza. Desde la perspectiva de las entidades financieras, existe, al menos, el deber de garantizar el cumplimiento de la vigente normatividad; la existencia de un cumplimiento normativo interno es al menos esencial para no incurrir en multas y preservar la reputación de la cooperativa (Unda & Margret, 2015).

La mejora de la gestión de cobros implica una estrategia flexible que utiliza tecnologías de nivel superior, además de tener un conocimiento amplio de las leyes y cultura. En el país, estas estrategias necesitan ser ajustadas al contexto socioeconómico, así como también a las políticas





y normativas dirigidas a mejorar la recuperación de las cuentas por cobrar y el crecimiento económico sostenible (Roa et al., 2019).

Planteamiento del problema

La cooperativa de ahorro y crédito Jardín Azuayo, en su Agencia Paute, ha tenido problemas con la recuperación de cartera causado sobre todo por los altos niveles de morosidad que presenta la institución. De acuerdo con la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria (SEPS) para el año 2023 la tasa de morosidad en promedio se situaba en 4.1% en el país. Sin embargo, la cooperativa objeto de estudio alcanzó el 5.62%, lo que ponía en riesgo su liquidez y sostenibilidad al superar el promedio. La morosidad refleja la calidad de la cartera de crédito de las entidades. De este modo, si la calidad de la cartera se deteriora en forma drástica (teniendo niveles altos de morosidad), la misma tendrá consecuencias negativas sobre la rentabilidad, liquidez y solvencia de las instituciones financieras (Nyasaka, 2017).

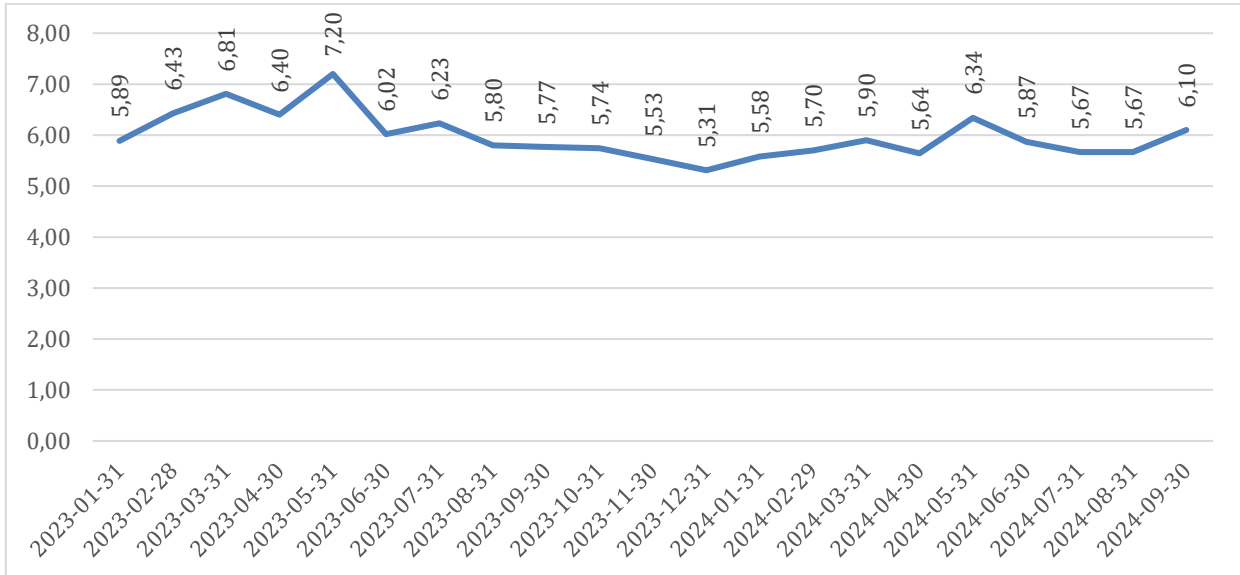
Para evaluar los incumplimientos de pago y también para monitorear la efectividad de las estrategias de recuperación, es necesario rastrear las morosidades dentro de un período de tiempo determinado. La Figura 1 en la ilustración a continuación muestra el porcentaje de morosidades en la agencia Paute durante un cierto período de tiempo. Es posible notar que hay variaciones que reflejan períodos de aumentos y disminuciones en las tasas de morosidad. Estas tendencias son útiles para determinar y analizar posibles factores de correlación.





Figura 1

Evolución del porcentaje de mora



Nota: Datos obtenidos de la base de datos de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Jardín Azuayo. Los datos y análisis sugieren que la morosidad sigue una tendencia fluctuante. En el caso de los primeros cinco meses de 2023, el incremento fue de un 5,89% en enero, alcanzando un pico de 7,20% en mayo. Después de esto, hubo un descenso progresivo al que a finales de 2023 se encontraba en 5,31%. Para el año 2024 la morosidad se mantenía en un rango moderadamente variable de 5,58% a 6,34%, marcando su máximo en mayo y cediendo en los meses posteriores, antes de cerrar en 6,10% en septiembre, lo que muestra una ligera tendencia al alza en el último trimestre del periodo analizado. Estos resultados sugieren que, si se pretende trabajar a mediano plazo en estabilizar y reducir estas tendencias, se tendrían que implementar medidas más efectivas para la recuperación de cuentas por cobrar y controlar la morosidad.

De esta forma, se puede concluir que es necesario establecer un modelo de cobranza que maximice los niveles de recuperación de cuentas por cobrar, morosidad, y maximice la satisfacción de sus miembros, creando así una sólida sostenibilidad financiera para la cooperativa





Formulación del Problema

A partir de la situación descrita, se plantea la siguiente pregunta de investigación:

¿Cómo mejorar la gestión de cobranzas en la agencia de Paute de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Jardín Azuayo para reducir la morosidad y optimizar la recuperación de cartera vencida?

Objetivo general

Diseñar una propuesta de mejora en la gestión de cobranzas en la agencia de Paute de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Jardín Azuayo.

Objetivos específicos de la investigación

- Describir el marco teórico-conceptual en torno a la temática de la gestión de cobranzas con énfasis en las empresas financieras.
- Establecer un procedimiento para el análisis de la gestión de cobranza en la agencia de Paute de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Jardín Azuayo.
- Proponer acciones para gestionar las cobranzas de manera más eficiente en la agencia de Paute de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Jardín Azuayo, permitiendo recuperar la cartera vencida de manera más óptima.

Idea a defender

La implementación de un sistema, basado en estrategias y tecnología, que gestione de manera adecuada las cobranzas, ayudaría a la Cooperativa de Ahorro y Crédito Jardín Azuayo, sobre todo en su agencia Paute a recuperar las cuentas por cobrar y disminuir sus costos operativos.

Metodología de investigación

Para comprender los procesos de gestión de cobranzas en la agencia de Paute de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Jardín Azuayo, la investigación utilizó una estrategia de diseño de tipo instrumental con enfoque mixto que incluía métodos cuantitativos y cualitativos. La medición del índice de morosidad se analizó como parte del análisis cuantitativo. Las percepciones de los responsables de cobranzas sobre cobranzas permitieron comprender aspectos como el pago y las barreras en la implementación de políticas efectivas, por lo que se las procesó de forma cualitativa.





El enfoque de la investigación consiste en la descripción pormenorizada de los procesos de cobranza, así como la estratégica eficiencia en la recuperación de cuentas por cobrar. En este sentido, se propusieron dos variables fundamentales que orientarían la investigación. La variable dependiente gestión de cobranzas se ejecutó a través de indicadores de recuperación como la efectividad en la recuperación de cuentas por cobradas, la morosidad, el periodo medio de cobro, los costos operativos, y el nivel de satisfacción del cliente en la recuperación.

La propuesta de mejora, un independiente analítico, evalúa la eficacia de las estrategias gerenciales, cobranza por gestión integrada. Los indicadores escogidos fueron: el total de estrategias que se implementaron, la capacitación del personal sobre las nuevas metodologías de cobranza, el nivel de adopción de nuevas tecnologías, la disminución en el tiempo promedio de cobro y el índice de morosidad, la recuperación de cartera y el impacto posterior en la satisfacción del cliente luego de la ejecución de la propuesta. Los indicadores proveen una visión completa y cuantificable del impacto de las intervenciones, permitiendo con ello comparaciones de antes y después.

Como la población de estudio era pequeña, todas las encuestas y entrevistas se aplicaron a los profesionales que se encontraban en la gestión de cobranza, que se consideraron como universo. Desde el punto de vista de los procedimientos de cobranza, la tecnología utilizada en la cobranza, las encuestas fueron diseñadas especialmente para tales fines, en cuanto a sus técnicas y procesos. Las entrevistas semi-estructuradas permitieron un análisis cualitativo exhaustivo respecto a las percepciones de los jefes de oficina y quienes manejan la cartera de morosos. El estructurado tuvo preguntas de tipo cerradas y procedimientos 'Likert' que midieron la opinión de los análisis. Con este instrumento, se obtuvo homogeneidad en la recolección de datos y se permitió realizar un análisis descriptivo, que no se enfoca en establecer relaciones entre variables.

Principales aportes

El control eficiente de las cuentas por cobrar aumenta la confianza de los interesados en la organización al optimizar su estabilidad financiera. Estos sistemas de gestión bien implementados reducirán las cancelaciones de deudas incobrables y, al mismo tiempo,





incrementarán la liquidez y sostenibilidad de la organización en un mercado competitivo. La rentabilidad se optimiza debido a la reducción de incobrables y el fortalecimiento del equilibrio financiero al implementar una efectiva gestión de cuentas por cobrar y riesgo crediticio (Poot, 2020).

Para ahorrar tiempo y costos asociados con la recuperación de cartera, las cooperativas utilizan tecnología avanzada como análisis predictivos y sistemas de facturación automática. Hoy en día, el entorno empresarial es más competitivo y todas las instituciones están tratando de mejorar su sostenibilidad financiera. En este sentido, se ha demostrado que los sistemas automatizados y la inteligencia empresarial mejoran la recaudación de préstamos de manera óptima (Susena, Simanjuntak, P., & Girsang, 2018). Además, la capacitación continua de la unidad de cobros mejora la eficiencia operativa al equipar al personal con habilidades y conocimientos actuales sobre técnicas de cobro y herramientas digitales. Esta capacitación no solo facilita un enfoque más ágil y táctico para la resolución de casos, sino que también mejora la adaptabilidad a los comportamientos de pago cambiante de los socios, lo cual es crucial en un contexto económico complejo. Este entrenamiento ha demostrado ser útil para mejorar las prácticas en la cobranza y reducir las cuentas por cobrar vencidas, o cuentas por cobrar antiguas, (Kitonga, 2017).

Además, la gestión de cobranza es el área que más ayuda a la institución en términos de rendición de cuentas y transparencia promoviendo prácticas claras y responsables que, a su vez, mejoran la imagen institucional. Esto mejora la confianza de los miembros en la cooperativa porque hay un énfasis en un enfoque respetuoso y humano hacia los procesos de cobranza, apoyando así las relaciones institucional-comunidad. Las políticas que se encargan de la transparencia y la responsabilidad en los procesos de cobranza han mejorado en gran medida la confianza y lealtad por parte de los clientes, así como su satisfacción y la relación que existe entre el cliente y el servicio. (Sultan, Senaji, & Omanwa, 2023).

Esta incorporación y transferencia de valor dentro de un sistema integrado de administración de la cobranza de cuotas es muy ordenado, porque no solo asegura el logro de los objetivos financieros que se han planteado por la cooperativa, sino que también refuerza el compromiso





con los principios cooperativos, logrando así establecer un sistema de gestión integral que es beneficioso para cualquier interesado.

Importancia, necesidad social, novedad y actualidad científica

De manera particular, la cobranza de operaciones crediticias constituye una de las actividades más importantes para la salud financiera de las cooperativas de ahorro y crédito. Esto es más evidente en situaciones en que el cumplimiento de las obligaciones financieras de los socios se encuentra condicionando por la dolarización de la economía. Esta cobranza no solo debe hacerse mediante recordatorios sistemáticos, sino también teniendo en cuenta la relación costo – beneficio que esto tendría para la cooperativa en términos de flujo de ingresos.

Con respecto a la comunidad, una cobranza organizada y sistematizada permite que la liquidez de la cooperativa se mantenga en niveles saludables que sostienen sus operaciones y su servicio a la comunidad. Asimismo, una cooperativa que se muestra capaz de recuperar la mayor parte de sus cuentas por cobrar sin la necesidad de victimizarse ni de adoptar posturas llamativas, a control, con complacencias provocativas o hostigamiento, probablemente podrá mantenerse dentro de la imagen de un cooperador cordial. Sostiene un equilibrio financiero general y uno ha propiciado una relación amistosa y respetuosa con los insolventes. De esta manera, la gestión de cobranzas se torna importante no solo como un proceso administrativo, sino un proceso empresarial que apoya la responsabilidad a largo plazo en la sostenibilidad financiera, mejora la relación con los socios y fortalece la productividad de la cooperativa en respuesta a las condiciones del entorno financiero actual.

Descripción breve del contenido de los capítulos

El informe del trabajo de titulación sobre las mejoras propuestas en la gestión de cobranza en la Agencia Paute de la Cooperativa Jardín Azuayo Ahorro y Crédito está estructurado en varios capítulos que abarcan de manera exhaustiva las partes más importantes de la investigación. Se ofrece al inicio una introducción que configura la problemática a estudiar, apuntando, en este caso, hacia la necesidad que hay para mejorar la gestión de cobranza. Se plantean, además, en sus dimensiones, tanto los objetivos generales como específicos, la justificación y la relevancia





del estudio, que plantea los postulados teóricos de la investigación y los términos claves utilizados.

Los siguientes capítulos elaboran el marco teórico al examinar las teorías y modelos correspondientes que se encuentran en la literatura sobre las mejoras en la gestión de cobranza. Se abordan conceptos fundamentales, como la transparencia, la eficiencia operativa y el uso de tecnologías de la información. En añadidura, se lleva a cabo una revisión de la literatura más relevante que trata el tema y qué aportes ha realizado, así como el análisis crítico de los vacíos que existen en esta.

De igual forma, se presenta la estrategia que se utilizó para la investigación, donde se muestra el diseño detallado de la misma, su caracterización cuantitativa, orientación y la forma en que se recolectaron y analizaron los datos. Se realizan propuestas de cuestionarios y guías de entrevistas que aseguran representatividad selectiva para el cálculo de confiabilidad. Los resultados se presentan, se discuten y se proporcionan conclusiones y recomendaciones en cada capítulo. Estos enfatizan los hallazgos más importantes, analizan el grado en que se han cumplido los objetivos y esbozan investigaciones futuras enfatizando la importancia práctica del modelo propuesto dentro del contexto organizacional.





CAPÍTULO 1: MARCO TEÓRICO

1.1. Antecedentes de la Gestión de Cobranzas en el Contexto Financiero

En la literatura se puede evidenciar estudios en base a esta problemática como los de Juliet Moggollón Gómez (2021) quien procuró discernir el efecto de la administración de cobranzas en la dirección financiera de una corporación, en particular Petroperú S.A. El propósito primordial era discernir cómo los procedimientos de cobranza afectaban los rendimientos financieros de la entidad y sugerir mejoras en las políticas vigentes. De esta forma, la investigación trabajó con enfoque cuantitativo y optó por un diseño no experimental. El análisis consistió en la evaluación de estados financieros y la aplicación del coeficiente de correlación de rango de Spearman que determina asociaciones significativas entre las relaciones de las variables consideradas. En este caso, los hallazgos indicaron que existía una fuerte correlación positiva entre la gestión eficaz de cobranza y la solvencia financiera de la organización. Por otro lado, existía cierta ineficiencia en la cobranza atribuible a una alta proporción de cuentas por cobrar. Esto reveló la necesidad de diseñar programas de capacitación y estrategias específicas para la recuperación de cartera. Desde esta perspectiva, la investigación concluyó que una gestión cobranza eficaz optimiza la liquidez corporativa y, en conjunto, permite estabilizar la solvencia financiera a largo plazo, subvencionando la implementación de políticas y procedimientos claros y efectivos en la administración de cobranza.

La administración de cobros ha evolucionado para resguardar su rol clave en la operación de las organizaciones, lo cual este análisis pone de manifiesto, en alguna medida, al enfatizar la relación directa, concomitante, entre la efectividad de los procesos de cobro y la rentabilidad financiera del cobro. Los hallazgos que comprobaron la estrecha relación positiva entre la efectividad de la gerencia y liquidez indican ausencia de políticas de administración que restrinjan horizontes en la provisión y en la entrega de los recursos estructurales que son necesarios para una cobranza exitosa. Estos factores, tal como se describen, son fundamentales para lograr los mejores rendimientos económicos y asegurar la sostenibilidad a lo largo del tiempo, justifican este análisis junto con la propuesta de refinar los procesos de cobranza dentro de las instituciones financieras.





La cobranza efectiva y su gestión dentro de las organizaciones está tratada por Díaz y Flores Enríquez (2019). Revisión de literatura sobre la recuperación efectiva de cartera reveló inhibidores como la falta de políticas de cobro definidas y el bajo compromiso del personal involucrado. Los autores recalcan que, en sintonía con el contexto empresarial, las estrategias de cobranza requerían ser ajustadas a cada tipo de organización, y esto no solo mitigaba la morosidad considerada como incobrable, sino que también optimizaba el flujo efectivo. También, mejorar la recolección automatizada aumentaba la precisión y el rendimiento en la ejecución de las actividades. Así, en sus fundamentos, para el logro sostenido de los objetivos organizacionales, así como la estabilidad financiera, se hacía necesario que en la cobranza de cuentas por cobrar, una gestión efectiva estuviese soportada por constante entrenamiento del personal y la adecuada tecnología. El estudio da un paso más en la bibliografía disponible al describir cómo una adecuada gestión de ordenada administración de deuda apoyada por políticas delineadas, estrategias contextuales y tecnologías digitales, puede contrarrestar el incumplimiento y optimizar el flujo de efectivo. El énfasis en la capacitación continua del personal hace tener siempre la imaginación abierta a la tecnología de punta como una de las razones para mantener la organización financieramente estable y alcanzar los objetivos estratégicos en los que el presente estudio se enfoca. Además, Vinueza Morales y Cedillo Fajardo (2018) realizaron una revisión sistemática de la literatura académica centrada en la administración de cuentas por cobrar en el ámbito de la gobernanza pública. Este estudio se enfocó en examinar el enfoque adoptado para la recuperación de cartera en el sector público, una esfera en la que predominan retos particulares como la rigidez burocrática y la limitada habilidad de las instituciones para efectuar modificaciones estructurales. Para identificar los desafíos relacionados con la gestión de cuentas por cobrar en este segmento particular, se realizó una revisión exhaustiva de investigaciones previas. Los resultados evidenciaron una ausencia de un enfoque científico particular respecto al tema sobre todo en América Latina. Así mismo se destacó la falta de políticas que incluyan estrategias de cobranza complejas y análisis predictivo en las cuentas por cobrar. Esto, a su vez, busca mejorar la efectividad del gasto operacional y la sostenibilidad fiscal del gobierno. Además, se determinó que el manejo eficiente de





las cuentas por cobrar no solo limita el incremento en los saldos insolutos, sino que también promueve la confianza de los ciudadanos hacia la administración pública, en cuanto a transparencia y rendición de cuentas. El manejo de las cuentas por cobrar en el sector público es particularmente difícil por los problemas estructurales y sistémicos que tiene. Este documento estudia especialmente la poca disponibilidad de publicaciones académicas respecto a este tema, y en especial en América Latina, y destaca la necesidad de políticas más audaces, como el tratamiento de deudores y la analítica predictiva, posicionándose como un avance hacia la optimización de la eficiencia en la recaudación de cuentas por cobrar. Esta moratoria incrementa la confianza de parte de los ciudadanos, pero también mejora la visión gubernamental sobre los efectos que tienen el uso responsable del presupuesto público, la mejora de la transparencia, y la sostenibilidad en la tributación, aspectos que en conjunto justifican de manera más contundente el análisis.

Gutiérrez (2018), en su estudio sobre la relación entre la gestión de cuentas por cobrar y el proceso de cobro con la rentabilidad de la empresa, incluyó una revisión sistemática de metodologías y hallazgos relacionados con el tema, recopilando un conjunto limitado de publicaciones para analizar patrones. Los resultados de esta investigación mostraron que existe una relación positiva entre el manejo eficiente de los procedimientos de crédito y cobro y el aumento en la rentabilidad. Además, se encontró que la deficiente gestión de las cuentas por cobrar, entre otras, minimizan la viabilidad financiera. Específicamente, se observó que las organizaciones que carecen de políticas explícitas de esta naturaleza suelen tener desafíos de liquidez. En términos simples, afirmamos que estas empresas tienen capacidades restringidas de reinversión y expansión. En resumen, Gutiérrez presenta argumentos sólidos sobre la necesidad de concebir sistemas de control interno en torno a sistemas de cobranza adaptativos basados en tecnología moderna, diseñando una arquitectura de gestión orientada hacia la estabilidad y el crecimiento a largo plazo ordenada en prioridades jerárquicas óptimas de los flujos de procesos empresariales.

La investigación se centra en la comprensión, o falta de entendimiento, sobre la administración adecuada de las tareas de crédito y cobro junto con su impacto en la rentabilidad de la empresa, enfatizando el impacto que estas tareas generan en la sostenibilidad financiera de la organización.





El análisis evidencia también la ineficacia en la gestión que no tiene definidas políticas que regulen el crecimiento de la morosidad, y que a su vez se está produciendo un daño considerable en la liquidez, reinversión y expansión del negocio. Además, se ha destacado la importancia de establecer controles internos sólidos, estrategias activas de recuperación de cobranza adaptadas y la adopción de herramientas tecnológicas de última generación. El balance de una gestión eficiente y el crecimiento sostenido a largo plazo se pueden lograr junto con la estabilidad financiera, enriqueciendo así el análisis en cuestión.

Un estudio de investigación más reciente “Hacia una Estrategia de Cobranza de Deudas Basada en Datos Utilizando un Marco de Aprendizaje Automático Avanzado” realizado por Sancarlos et al. (2023) trabaja en el desarrollo de estrategias de cobranza de deudas basada en aprendizajes automáticos avanzados. En este caso, el objetivo primario fue mejorar los estimadores de probabilidades de pagos y flujos de efectivo proyectados, esenciales desde el punto de vista del optimizar los procesos de cobranza y los ingresos en las finanzas. La metodología fue un viaje de modelado de aprendizaje automático con paso de pre procesamiento de datos y un modelo selector de calibración mejor dispuesta en la mejor postura calibrada disponible. Para la validación del modelo se empleó datos reales, así como el historial de la industria de cobranza y deuda. Lo que ayudo abordar múltiples escenarios. Como resultados se obtuvieron proyecciones más precisas que aquellos modelos tradicionales, con esto se pudo concluir que la IA y el business intelligence permite que la gestión de cobranza sea más efectiva. La precisión en el cálculo de pagos y en los flujos de efectivo resalta la importancia de tener tecnologías en la administración de cartera, lo cual genera optimización en la gestión operativa. Este esquema metodológico corrobora la importancia de incorporar instrumentos tecnológicos en la formulación de propuestas para entidades financieras, en consonancia con el propósito del estudio de modernizar y optimizar la recuperación de cuentas por cobrar.

Así mismo, Calle (2021) realizó una investigación con el objetivo de examinar la correlación entre la administración de cobranzas y la morosidad de los clientes en la entidad financiera Caja Arequipa, particularmente en su sede de Moyobamba. Esta investigación, que utilizó a nivel de





campo una metodología cuantitativa con enfoque descriptivo correlacional, se sustentó en la aplicación de encuestas que fueron validadas como instrumento de recolección de información. De la misma manera, los análisis fueron también evaluados utilizando el coeficiente Rho de Spearman, que en este caso estimó el grado y la dirección de la correlación que existía entre las variables en saldos por cobrar y cobranza.

Los resultados analíticos en este caso hallaron que existía una correlación positiva significativa al 0.881 de coeficiente, lo que establece que una cobranza administrada eficientemente guarda relación directa con la reducción de la morosidad por parte de los clientes. Esta relación resalta la necesidad de implementar eficaces políticas de cobranza, porque estas no sólo contribuyen a mejorar la liquidez de la entidad, sino que también aumentan la estabilidad financiera al reducir notablemente los riesgos que se tienen con las cuentas por cobrar vencidas. A partir del enfoque de este estudio, se ha llegado a la conclusión que una gestión de cobranza correcta no solamente mejora los resultados financieros de la entidad, sino que incrementa la capacidad de sostenibilidad en el largo plazo a través de una disminución de los niveles de morosidad. Este caso evidencia la importancia de políticas bien definidas y estrategias bien articuladas en el contexto financiero.

El análisis hecho por Calle Torres (2021) y Paredes Gallo (2022) se suma al estudio actual al centrarse en políticas bien definidas, estrategias adaptadas y herramientas de gestión destinadas a controlar la morosidad de la deuda y mejorar la eficiencia de la cobranza. Las metodologías implementadas y los hallazgos derivados corroboran la necesidad de incorporar metodologías estructuradas y soluciones innovadoras para potenciar la sostenibilidad financiera en las entidades objeto de estudio. Otro caso es el de Coronel Hoyos (2019) en su estudio "Diseño de un modelo para la gestión de cobranzas en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Alianza del Valle." El cual tuvo como objetivo de tratar los retos asociados con la recuperación de cartera vencida en cooperativas de ahorro y crédito del segmento 4. El objetivo del este estudio es diseñar un modelo de Administración de Cobranza Extrajudicial que facilite la recuperación de cartera vencida en las entidades, mejorando su solvencia y rentabilidad. En este sentido, se busca diseñar





estrategias mínimas pero efectivas y sostenibles, que disminuyan el riesgo crediticio y la morosidad, mientras que apalanquen la estabilidad financiera de Alianza del Valle. La metodología que se utiliza combina los enfoques cualitativo y cuantitativo. Descriptivo y exploratorio fue el análisis sobre la evolución de las variables financieras magnas de las cooperativas del segmento 4 relacionados con riesgo, concentración de cartera y morosidad. Para su ejecución, se utilizan datos secundarios que se encuentran en la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria, el Banco Central del Ecuador, así como de la propia Cooperativa Alianza del Valle. A este análisis se agrega el componente cualitativo derivado de entrevistas y consultas a expertos en cobranza, facilitando así la identificación de morosidad y análisis insuficiente en la cobranza de cartera.

Los resultados del estudio indican que las políticas y procedimientos para la gestión de cobranzas en las cooperativas enfrentan problemas críticos, los cuales se representan en indicadores como segmentación de clientes, falta de mecanismos de control interno, así como falta de estrategias de control basadas en el perfil o el tiempo que el socio lleve teniendo la deuda. Hay también incremento en exposición al riesgo de crédito y calidad de los activos debido a optimización deficiente en la recuperación y el cobro de crédito.

Para resolver estos desafíos, el modelo sugerido se basa en la creación de políticas de gestión de cuentas por cobrar, el desarrollo de estrategias que permitan una gestión flexible según el perfil de riesgo de los clientes, así como la implementación de un monitoreo en tiempo real de las cuentas. Además, este modelo sugiere controles internos dirigidos a una mayor eficiencia en los costos de cobranza y en la prevención de incurrir en deudas incobrables. La investigación enfatiza la necesidad de poner mayor atención en la gestión de cobranzas para que no se limitaran a recuperarlas, sino que incluyan acciones proactivas para evitar futuros impagos.

Por lo tanto, aquí no solo se busca optimizar el desempeño operativo y financiero de las cooperativas, sino también cultivar la relación que estas tienen con sus socios, garantizando así la perdurabilidad del sistema cooperativo.





Así también, la investigación desarrollada por (Caiza Chango, 2015) bajo el título "Modelo de Gestión de Cobranza para Disminuir la Cartera Vencida en la Cooperativa de Ahorro y Crédito 'Pakarymuy' Ltda., Agencia Pelileo." Se centro en una cuestión de relevancia para las entidades financieras cooperativas, centrándose en la formulación de estrategias que faciliten la mejora de la recuperación de cartera vencida, con la finalidad de asegurar la viabilidad financiera y administrativa de la organización. El principal objetivo de esta propuesta de estudio es construir un modelo de gestión que optimice la recuperación de saldos deudores en cuentas por cobrar, entregando al cliente propuestas a medida de su requerimiento. Este modelo busca mejorar la recuperación de tesorería en la cooperativa, la cual requiere optimizar su administración financiera, a través de reportes descriptivos enfocados a la gestión de cobros de deuda por préstamos. La metodología diseñada combina métodos de investigación cualitativa y cuantitativa, lo que permite una exploración completa del problema en cuestión. Se aplicaron encuestas y se realizaron diversas entrevistas con integrantes del cuerpo administrativo y cooperativistas con la finalidad de construir una explicación holística sobre el comportamiento de la morosidad. Desde la perspectiva metodológica, la investigación fue no experimental, y de "snapshot" con la consideración de enfoques inductivo-deductivo y lógico histórico para analizar la data obtenida. De igual manera, se acopió información haciendo uso de entrevistas cuya guía tipo cuestionario se elaboró por el diagnóstico del tema expuesto. Algunos de los aspectos más resaltantes son que no existe un modelo de cobranza de administración, proposiciones políticas muy limitadas, así como la falta de normas y procedimientos que regulan el control de los créditos monitoreados.

El área de administración y cobranza de la cuenta por cobrar tampoco se encuentra formalmente capacitada, lo que a la larga incide en su productividad como también en la aplicación de acciones correctivas y estratégicas por el deficiente servicio. Todos estos problemas son la causa del incremento en la Cooperativa de la cartera vencida y afectan la sostenibilidad financiera de la institución. Para estos problemas, el estudio propone un modelo integral de administración de cobranzas basado en construcción de políticas y procedimientos administrados a nivel





profesional, así como también en la capacitación del personal. Este modelo también incluye la construcción de estrategias de prevención de morosidad y de recuperación de créditos deteriorados. Además, se acentúa la necesidad de definir un compromiso institucional para la adopción de estos cambios, lo que implicaría un cambio en la cultura organizacional, así como un aumento en los niveles de capacitación y dotación tecnológica que se brindan al personal. Este modelo argumenta que los cooperativos deben contar con una administración de cobranzas cuyo propósito sea ayudar a las cooperativas a mitigar los problemas relacionados a morosidad.

La recuperación de cartera vencida es promovida con la instauración de políticas y estrategias definidas, lo que también refuerza la confianza que los socios tienen sobre la entidad, ayudando a consolidar su desarrollo sostenible y su capacidad para cumplir con su propósito social y financiero.

Las cooperativas mejoran su capacidad de afrontar el problema de la morosidad y logran una mayor estabilidad financiera, que es uno de los objetivos de esta investigación, gracias a la formulación de modelos de cobranza que incorporan políticas definidas, segmentación efectiva y capacitación especializada, como argumentan Coronel Hoyos (2019) y (Caiza Chango, 2015).

Al estudiar los diferentes métodos de gestión de cobranzas dentro del campo de las finanzas, es evidente que cada investigador ha realizado una contribución útil y única. Algunos se centran en el papel de la tecnología y la automatización para aumentar la eficiencia, otros en la importancia del personal y su desarrollo profesional, y más recientemente hay un debate sobre el efecto que las políticas de crédito tienen en el comportamiento de pago de los clientes. Sin duda, todas estas contribuciones son importantes y enriquecen la comprensión del tema desde múltiples perspectivas.

Pero como investigador pienso que es necesario estudiar la “gestión de cobranza” con un enfoque más integral. No se trata solo de recaudar saldos vencidos o de tratar de minimizar deudas incobrables, sino de verlo como un aspecto vital para la salud económica de cualquier empresa. Así, los procesos de cobranza reflejan el modo en que una empresa se relaciona con sus clientes, la confianza que les otorga y la sostenibilidad de su modelo de financiamiento. En mi opinión,





persiste en la literatura la falta de atender el tema de cobranza en contextos complejos o vulnerables donde diseñar una intervención estrictamente técnica resulta inapropiado. Por eso este estudio busca ofrecer una perspectiva que integre lo operativo con lo relacional, proporcionando una reconfiguración de las cobranzas, no solo como procesos administrativos, sino como acciones estratégicas que pueden debilitar o fortalecer la relación organizacional-cliente y la estabilidad de la empresa.

1.2. Evolución de las Prácticas de Cobranza en Instituciones Financieras

Jaramillo (2022) afirma que, con el tiempo, el desarrollo de estrategias destinadas a la recuperación de deudas dentro de las instituciones financieras ha experimentado un cambio constante y progresivo debido a una amplia gama de factores económicos, tecnológicos, sociales y normativos. Estas prácticas se enfocan en incrementar la eficacia en la recuperación de pagos pendientes. Según Chávez (2024), la modernización de los procesos de facturación fue impulsada por los avances tecnológicos de la década de 1900. Con la llegada de las computadoras y las bases de datos, el seguimiento de la información dentro de las instituciones financieras relacionada con las cuentas por cobrar se ha simplificado, facilitando la identificación de cuentas morosas y permitiendo la automatización de los procedimientos de seguimiento.

La gestión de la cobranza ha progresado, actualmente, los métodos empleados por las instituciones financieras son de fácil acceso, lo que ha permitido una mayor inclusión financiera. Cómo una empresa recopila pagos revela cuán receptiva es la firma a las condiciones cambiantes del mercado y la tecnología. Las computadoras y bases de datos de hoy han mejorado el seguimiento y la gestión de deudas, la automatización de procesos y la eficiencia operativa. Además, el análisis predictivo ha mejorado la capacidad de una empresa para cobrar deudas al reducir las pérdidas financieras asociadas con el crédito no garantizado.

1.3. Impacto de la Morosidad en la Estabilidad Financiera

Las carteras vencidas representan un problema financiero y operativo, el impago puede perjudicar la estabilidad. En este sentido, se presentan algunos comentarios adicionales que esperan contribuir a la reflexión sobre el problema (Altamirano y Navia, 2023).





Como es el caso peruano donde utilizan el método de Datos de Panel para analizar variables macroeconómicas y microeconómicas (Mazón, 2017), concluyen que a medida que aumenta la cuota de mercado de cada entidad, disminuye la morosidad de su cartera de créditos. También indican que la expansión del crédito contribuye a reducir la morosidad debido a la mejor calidad de los nuevos préstamos. También señalan que la calidad de la cartera de crédito en Perú está negativamente relacionada con el ciclo económico, de modo que durante periodos de crecimiento económico o fases expansivas, la calidad de los préstamos mejora, mientras que en las fases de recesión, esta calidad se deteriora. Finalmente, argumentan que 'se requieren altas tasas de crecimiento, o periodos prolongados de crecimiento o recesión, para que el PIB influya de manera significativa en los niveles de morosidad.

La reducción de ingresos ocurre cuando los prestatarios no cumplen con sus pagos a tiempo, lo cual disminuye los recursos financieros obtenidos a través de los préstamos que se han concedido. Cuando los clientes no cumplen con el pago de sus deudas, la institución financiera deja de recibir las ganancias por concepto de intereses acumulados y comisiones vinculadas a dichos préstamos. La posibilidad de que esto suceda podría tener un impacto negativo en la habilidad de la institución de financiar sus gastos diarios y producir beneficios económicos (Manzano y Quishpe, 2023).

El no pago de cuentas pendientes, genera intereses y comisiones que, al no ser cobrados, constituyen una pérdida. Sin embargo, el fenómeno refleja situaciones más complejas dentro de una institución financiera. Como investigador, estoy convencido de que hay impacto en la estabilidad financiera de las cooperativas de ahorro y crédito, no solo en cifras, sino en la liquidez, la otorgación de nuevos créditos, e incluso revela falencias en la gestión interna sobre el ciclo de otorgamiento del crédito. Generalmente, esto sucede no por falta de voluntad de pago, sino por factores ajenos, tales como una crisis económica o exceso de deuda por parte de los clientes. Por esto, creo que en la mayoría de ocasiones, enfrentar la morosidad demandaría algo más que estrategias tradicionales de cobro; es preciso un equilibrio entre control financiero y entendimiento





del contexto donde se mueve el prestatario, algo más humano. Solo así se podría apuntalar el equilibrio institucional y establecer mecanismos de confianza en el largo plazo.

1.4. Enfoques y Modelos Teóricos en la Gestión de Cobranzas

A lo largo del tiempo, en el área de gestión de cuentas por cobrar, han surgido distintas perspectivas e ideas. Estos enfoques trabajan por diferentes teorías, ofreciendo variedad de métodos y técnicas para la gestión eficaz de cuentas por cobrar. Aquí hay algunos de los modelos más relevantes que se elaboraron en esta materia (Ramos y Llanos, 2023)

En el diagrama de ciclo de vida del crédito cíclico, el control de pagos es un proceso que comienza con el estudio del riesgo asociado a dar un determinado crédito y termina con la recuperación del capital prestado.

Esta afirmación pone en evidencias la importancia de identificar y gerenciar todos los elementos que componen la vida de un crédito para optimar su gestión y minimizar el default. (Paredes, 2022). La teoría de riesgo de crédito se ocupa de la identificación y el control de la incertidumbre vinculada a la concesión de crédito, teniendo en cuenta el historial de pago junto con su estrategia de mitigación ante pérdidas.

Este es un riesgo relacionado al crédito y proporciona herramientas y técnicas que son útiles en la identificación, evaluación y mitigación de riesgo conteniendo el desarrollo y uso de sistemas de puntuación crediticia, así como la gestión de las estrategias para la mitigación eficiente del riesgo crediticio. (Licuy, 2023).

El modelo de manejo de relaciones con sus clientes (CRM) plantea que conseguir y trabajar una profunda relación con los clientes es fundamental para la efectividad de la gestión de cobranza. Este modelo se basa en la necesidad de construir y mantener relaciones correctas con los clientes morosos que faciliten la recuperación, así como la recuperación posicionada en largo plazo por la épica retención (Jara & Muñoz, 2023).

Los enfoques y teorías sobre la cobranza organizada tratan de una manera u otra de explicar y estudiar el ciclo de vida del crédito, los credit scores y la gestión de los clientes que se tiene dentro de la empresa.





Al estudiar los enfoques y modelos teóricos sobre la gestión de cobranzas, parece que la gran mayoría se enfocan en la previsibilidad del pago y la minimización del riesgo financiero como sus ejes principales. Aunque estas perspectivas han facilitado gran progreso en el diseño de herramientas analíticas y la toma de decisiones, como investigador me parece que aún hay espacio para ampliar el horizonte teórico hacia modelos que incorporen procesos más humanos. Por ejemplo, la utilización de sistemas CRM no debe interpretarse solamente como un esfuerzo tecnológico para deshumanizar la automatización de procesos, sino como una oportunidad para cultivar relaciones duraderas con los clientes. En este contexto, resultan clave los elementos sociológicos y psicológicos, que permiten explicar los motivos que llevan a la falta de cumplimiento, la noción sobre el crédito y la actitud hacia el pago. Por eso, considero importante que la visión de la cobranza no se centre exclusivamente en control y recuperación, promoviendo abordajes más compasivos que se fundamenten en confianza mutua y en la creación de valor para las dos partes.

1.4.1. Teorías sobre la Morosidad en Instituciones Financieras

La morosidad en las instituciones financieras ha sido ampliamente investigada desde diferentes enfoques teóricos con el propósito de analizar en profundidad las razones y efectos asociados a este fenómeno (Vázquez et al., 2021). A continuación, se exponen algunas de las teorías más significativas acerca de la morosidad en el ámbito de las entidades financieras:

La teoría del riesgo moral sugiere que cuando los prestatarios tienen acceso rápido al crédito, pueden sentir menos presión para cumplir con sus responsabilidades financieras debido a la creencia de que no habrá consecuencias graves por no hacerlo, lo que podría resultar en comportamientos imprudentes por parte de los prestatarios. Desde esta perspectiva, el riesgo moral puede dar lugar a un incremento en los niveles de incumplimiento de pago en las entidades financieras (Encalada et al., 2020).

La teoría del ciclo económico propone que las fluctuaciones económicas, tales como períodos de crecimiento y recesiones, tienen la capacidad de impactar en los índices de incumplimiento de pagos en las entidades financieras. En momentos de desaceleración económica, como por





ejemplo durante periodos de recesión, existe una mayor probabilidad de que las personas que han tomado préstamos se vean confrontadas con problemas financieros y tengan dificultades para cumplir con sus compromisos de pago, lo que podría resultar en un incremento de la cantidad de deudas impagas (Perez, 2020).

El estudiar el incumplimiento de deudas desde las perspectivas de la economía institucional o la teoría del ciclo económico permite comprender con mayor detalle los factores que incitan al incumplimiento de obligaciones crediticias. Desde la perspectiva institucional, fenómenos tales como la asimetría de información, selección adversa y riesgo moral son de gran importancia. Sin lugar a duda, estos conceptos resultan pertinentes al analizar las relaciones entre los deudores y las entidades financieras. En otro sentido, la teoría del ciclo económico ofrece una visión muy necesaria sobre la inflación, o el desempleo y la recesión en relación con la solvencia de los usuarios. Aun así, como investigador, considero que estas teorías, aunque valiosas, requieren complementarse con un enfoque más sutil, sobre todo en las zonas de alta vulnerabilidad socioeconómica, donde los modelos construidos en bases sociales tienden a resultar limitados en la explicación del comportamiento financiero de los deudores. Por ello, sugiero que el estudio del incumplimiento de obligaciones debe hacerse desde un enfoque interdisciplinario que trascienda lo económico e incluya dimensiones sociales, culturales y psicológicas, lo que permitiría elaborar políticas de gestión de riesgos más ajustadas a la realidad y efectivas.

1.4.2. Modelos de Gestión de Cobranzas en Cooperativas de Ahorro y Crédito

Dentro de misiones específicas, el manejo de cobranzas es parte de los procesos operativos que permite preservar la solidez financiera y la perdurabilidad en el tiempo de las cooperativas de ahorro y crédito. Con el fin de atender este aspecto de forma eficiente, se han desarrollado metodologías en torno a la administración de cobranzas que se adapten a las características particulares de las cooperativas de ahorro y crédito (Rojas J., 2023). A continuación, se enumeran algunos de estos modelos para su referencia.

El modelo de segmentación de cartera implica dividir la cartera de préstamos de la cooperativa en diferentes grupos basados en el nivel de riesgo de incumplimiento. Los segmentos pueden ser





definidos teniendo en cuenta diferentes criterios, como la evaluación del historial crediticio del cliente, el importe del préstamo otorgado y el tiempo que lleva la deuda pendiente. Después de dividir la cartera en diferentes grupos, la cooperativa tiene la posibilidad de implementar tácticas de cobranza particulares adaptadas a cada grupo, concentrando sus acciones en los segmentos más riesgosos en primer lugar (Ocaña, 2020).

El modelo de gestión proactiva se enfoca en prever y evitar el impago, a través de la adopción de políticas y procesos que incentiven a los socios a cumplir con sus compromisos financieros de manera puntual. Estas medidas pueden abarcar desde la enseñanza sobre cómo gestionar las finanzas, fomentar la importancia de realizar los pagos a tiempo y detectar de manera temprana señales indicativas de riesgos de impago con el objetivo de tomar medidas antes de que ocurra la falta de pago (Guevara, 2023).

Como investigador, comprendo que en el caso de las cooperativas de ahorro y crédito el manejo de cobranzas requiere un modelo especializado que no considere únicamente aspectos financieros, sino que también acomode a las características sociales y económicas de sus socios. Aunque existe un valor positivo con respecto a la segmentación de carteras, el uso de canales múltiples y las estrategias de prevención del riesgo, creo que el verdadero valor de estos modelos yace en la capacidad para cultivar relaciones que se basen en la confianza y la corresponsabilidad.

1.5. Estrategias y Técnicas de Recuperación de Cartera

En el sector financiero, y en especial para las cooperativas de ahorro y crédito, las técnicas y procesos de recuperación de cartera son de vital importancia. Esto se debe a que estas entidades casi siempre dependen del pago oportuno de los créditos, con la finalidad de mantener una estabilidad financiera y cumplir sus objetivos institucionales. Primero, expongo algunos de los enfoques y métodos más elementales de recuperación de cartera (Catota 2022).

El manejo efectivo y directo de la comunicación no ambigua con los responsables del pago es crítico para comenzar la labor de gestión de recuperación de los fondos pendientes. Este proceso implica la tarea de hacer contacto telefónico a quienes tienen deudas monetarias con el fin de





recordarles sus obligaciones y ofrecerles programas de pago que no les causen a su condición económica (Zambrano & Guerrero, 2022).

Como norma general de recuperación de gastos incurridos en deudas, hay que gestionar conversaciones sobre posibles acuerdos de pago con deudores, porque es una buena estrategia de recuperación.

Esto podría implicar emprender pasos para refinanciar la deuda, reducir la cantidad del pago mensual o cancelar cualquier interés incurrido, con el fin de facilitar el reembolso y prevenir la acumulación de intereses adicionales (Salazar, 2020).

El uso de la tecnología desempeña una función fundamental en el manejo efectivo de la cartera, ya que posibilita la automatización de tareas, el examen detallado de la información recolectada, y la interacción con los individuos que tienen deudas. Las políticas enfocadas en la gestión cobranzas y los programas de detección de fraude, permite detectar los comportamientos de los deudores, lo que permite establecer estrategias que son personalizadas para la recuperación de la cartera vencida. (Morales, Vicuña y Ordoñez, 2023).

En este sentido la tecnología es importante para el desarrollo de estrategias de recuperación al automatizar la gestión de datos logrando una eficiencia operativa. Estas estrategias ayudan a asegurar que los préstamos otorgados se recuperen en un plazo razonable, protegiendo la estabilidad financiera de la institución.

Desde mi perspectiva como investigador, las estrategias para recuperar cuentas vencidas deben equilibrar la efectividad financiera y las relaciones humanas con el socio. Apoyo a los autores revisados en este documento que afirman que mantener una comunicación directa, clara y empática es esencial para iniciar procesos de cobranza sin dañar la relación comercial con el deudor. Además, creo que ofrecer opciones de pago realistas como reestructuración o reducción temporal de pagos no solo ayuda a la recuperación del crédito, sino que también demuestra un enfoque justo y flexible ante circunstancias económicas difíciles. Por otro lado, me parece evidente que, si bien la tecnología ayuda a la eficiencia y supervisión de estos procesos, su verdadero valor está en el apoyo a la toma de decisiones, no en reemplazar el compromiso





interpersonal. En cualquier caso, los procedimientos de cobranza más efectivos son aquellos que combinan rigor técnico con sensibilidad social.

1.5.1. Estrategias Tradicionales de Recuperación de Deudas

En un entorno económico, las estrategias convencionales de cobro activo han contribuido notablemente en el control de la morosidad y en el sostenimiento del equilibrio económico de las instituciones financieras, en especial, de las cooperativas de ahorro y crédito. Con el transcurso del tiempo, estas estrategias han sido cuidadosamente diseñadas y mejoradas para ajustarse a las dinámicas circunstancias del mercado y los requerimientos cambiantes de los consumidores. A continuación, se detallan algunas de las estrategias tradicionales más frecuentemente empleadas en el proceso de recuperación de deudas (Collaguazo et al., 2023).

La estrategia de los recordatorios de pago consiste en el envío regular de mensajes a aquellas personas que tienen deudas pendientes, con el objetivo de recordarles sus responsabilidades financieras y motivarlos a completar los pagos que les corresponden. Los recordatorios mencionados pueden ser enviados mediante correos electrónicos, mensajes de texto o cartas postales, con la finalidad de proporcionar información detallada acerca del saldo pendiente, la fecha límite de pago y las alternativas disponibles para realizar la transacción (Catota, 2022).

Realizar llamadas telefónicas puede resultar muy útil ya que permiten establecer una comunicación directa con aquellas personas que tienen deudas pendientes, lo que facilita la negociación de posibles acuerdos de pago. Los representantes de la institución financiera tienen la posibilidad de emplear estas llamadas como herramienta para brindar ayuda personalizada a los clientes, contestar cualquier consulta que puedan tener y solucionar cualquier dificultad que esté interfiriendo con el proceso de pago de la deuda (Huanca et al., 2022).

Las visitas domiciliarias se llevan a cabo en casos de extrema falta de pago o cuando todos los intentos previos de recuperación han sido infructuosos; en estas circunstancias, los bancos y entidades financieras pueden emplear este recurso para interactuar personalmente con los deudores incumplidos y buscar acuerdos para solventar la situación. Las visitas son llevadas a cabo por supuestos ‘especialistas’, es decir, por personas con alguna formación, lo que puede





resultar en la solución de problemas o en la clarificación de confusiones que pueden estarse generando por falta de cumplimiento (Guerra y García, 2023).

Como investigador, pienso que las estrategias tradicionales de recuperación de deudas, aun siendo tachadas de obsoletas e inflexibles, aún pueden ser muy útiles en determinados contextos. Estrategias como los recordatorios automáticos, las llamadas telefónicas y las cartas de cobranza todavía son efectivas, sobre todo en segmentos donde se aprecia el contacto personal, siempre que se apliquen con sabiduría y consideración. También es cierto que dependen mucho del contexto y las circunstancias en que se usen. Su utilización sin consideración a la economía del deudor, sin tanto cuidado comunicacional, puede llevar a enfrentamientos o deteriorar la relación con el cliente. En dicho marco, sostengo que no se pueden prescindir de ellas, aunque hay que construir mecanismos más realistas y humanos que respeten la lógica contemporánea del mercado y promuevan soluciones justas y empáticas.

1.5.2. Herramientas Tecnológicas para la Gestión de Cobranzas

Las nuevas tecnologías que han surgido han hecho más fácil la recuperación de cartera vencida, sobre todo por la automatización y personalización que se han llevado a cabo en cuanto a estrategias de cobro, lo que permitido a las instituciones poder contar con las habilidades esenciales para gestionar un portafolio de préstamos logrando así incrementar la satisfacción del cliente (Acuña, 2020).

A continuación, se mencionan algunas de las herramientas más relevantes de tecnología que ayudan a la administración de cobros:

Las plataformas de mensajería automatizadas son tecnologías que permiten a las instituciones financieras comunicarse de forma automatizada con sus clientes. Estas comunicaciones comprenden el envío de mensajes de texto, correo electrónico, e incluso recordatorios que cobran relevancia al enfocarse en alertar a los clientes sobre pagos que deben realizar, alternativas de pago que están disponibles y demás información relevante a su situación financiera. Estos métodos han fomentado la comunicación entre las instituciones financieras y usuarios, pasando a una postura más activa en el oficio de cobranza (Fuentes, Gallo y Hanke, 2022). Por otro lado,





estas plataformas sirven para facilitar y hacer más eficientes las cobranzas de deudas al automatizar tareas monótonas y mejorar las estrategias de recuperación. Con la aplicación de estas soluciones, las instituciones financieras mejoran su eficiencia operativa, al tiempo que también mejoran la gestión general de sus cuentas por cobrar en mora (Morocho, Palacios y Rossi, 2023).

Las plataformas de gestión de pagos permiten la recepción y el procesamiento de pagos mediante métodos como transferencias bancarias, pagos en línea y pagos por débito automático. Su propósito es facilitar el pago a los clientes, permitiéndoles realizar cómodas transacciones financieras y optimizando la cobranza de las instituciones financieras, facilitando el procesamiento de pago (Taipe y Gonzales, 2022).

Como investigador, entiendo que la implementación de herramientas tecnológicas ha cambiado la gestión de los procesos de cobranza en el sector financiero. Su automatización, como recordatorios de pago, procesamiento de pagos y manejo de información del cliente, ha mejorado la eficiencia operativa y la gestión de carteras de estas entidades. Sin embargo, desde mi perspectiva, la importancia de estas herramientas va más allá de sus capacidades tecnológicas. Se basa en la integración deliberada de las herramientas en estrategias que sostienen las relaciones con los clientes. Si bien es cierto que los sistemas modernos ofrecen un mejor control y flexibilidad, estos sistemas también deben garantizar que el cliente no sea tratado como un objeto, que todo el proceso no quede desprovisto de interacción humana o reducido a una función automatizada. La tecnología debe permitir procesos de cobranza efectivos, pero no reemplazar la comprensión de la situación del deudor y el marco contextual o la capacidad de negociar. En este sentido, la tecnología debe aplicarse de manera ética, individual y consistente con los principios de servicio institucional y responsabilidad.

1.6. Evaluación de Riesgos y Análisis de Morosidad

La gestión financiera de las entidades, especialmente en el caso de las cooperativas de ahorro y crédito, incluye el análisis de la morosidad y la evaluación del riesgo como dos procesos de suma importancia. Ambos procesos proporcionan una comprensión de la salud financiera y la





sostenibilidad de estas entidades porque es posible identificar riesgos y prevenir proactivamente los incumplimientos. Estos procedimientos permiten a las instituciones financieras identificar y gestionar de manera efectiva los riesgos asociados con la concesión de crédito y manejar los incumplimientos dentro de la cartera de préstamos. A continuación, se procede a explorar y detallar estos conceptos dentro del contexto teórico presentado (Gómez, 2021). Dentro de este entorno específico, algunos elementos fundamentales a considerar en el proceso de evaluación de riesgos son:

El análisis de crédito implica la evaluación de la capacidad de las personas que solicitan préstamos para cumplir con sus obligaciones financieras, teniendo en cuenta aspectos como su historial de crédito anterior, su capacidad para realizar pagos y la firmeza de su situación financiera en general. Esta evaluación contribuye a calcular la posibilidad de que un cliente pueda cumplir con sus compromisos financieros y abonar a tiempo (Mires, 2022).

El riesgo de crédito puede definirse como la probabilidad de que las personas o entidades prestatarias incumplan las condiciones del pago de un préstamo y en consecuencia, generen problemas al prestamista. En una entidad, calcular el riesgo de crédito conlleva un análisis que establece la probabilidad de que los fondos de crédito no sean devueltos y, a su vez, estima el impacto financiero que esa deuda no cumplida traería para la institución (Reyes, 2024).

El riesgo operativo consiste en los riesgos que están relacionados con las actividades diarias de una institución financiera, tales como equivocaciones al otorgar préstamos, actividades fraudulentas, y problemas técnicos en los sistemas informáticos. El propósito de llevar a cabo la evaluación del riesgo operativo es reconocer y minimizar las posibles debilidades presentes en los procedimientos operativos que tendrían el potencial de perjudicar la habilidad de la entidad para manejar de manera efectiva la cartera de préstamos (Dávila, 2022).

Como investigador, veo la evaluación de riesgos y el análisis de morosidad en el contexto de un amplio conjunto de información que incluye datos no financieros sobre el solicitante. Si bien los modelos actuales facilitan la identificación de posibles incumplimientos, creo que el enfoque preventivo podría mejorarse al agregar parámetros más humanos y realistas. Además, el riesgo





operativo, a menudo pasado por alto, merece más atención porque, si no se gestiona adecuadamente, podría impactar negativamente en la gestión de la cartera.

1.6.1. Factores que Influyen en la Morosidad en Instituciones Financieras

Con respecto a una institución financiera, en cierta medida, su incumplimiento se verá afectado por una serie de problemas que surgen dentro de la capacidad del prestatario para reembolsar o servir la deuda. Estos problemas tienden a abarcar varias categorías. Algunos de estos cubren dimensiones sociales y económicas, mientras que otros se relacionan con la gestión interna de la institución financiera (Mamani, Quilla, Portillo y Sánchez, 2021). A continuación, en el próximo apartado se investigarán algunos de los factores más destacados que tienen un impacto en el fenómeno de la morosidad dentro de las instituciones financieras:

Las variaciones en el ciclo económico, como las fases de recesión o de expansión económica, tienen el potencial de influir en la habilidad de los deudores para satisfacer sus compromisos financieros. En épocas de recesión económica, es común observar un incremento en la tasa de desempleo, lo cual puede generar una reducción en los ingresos de las personas que toman préstamos y un aumento en la proporción de impagos (Sanga et al., 2022).

Los cambios en las tasas de interés pueden influir en la facilidad con la que los prestatarios cumplan con sus obligaciones en relación con su capacidad para realizar pagos a tiempo. El costo del crédito se ve directamente afectado por las tasas de interés. Ignorar el aumento en el gasto mensual de pagos sin hacer referencia al aumento del gasto incrementa la probabilidad de incumplimiento “(Prieto, 2021)”.

La cultura de pago, tal como se entiende, se refiere a una tendencia hacia el pago realizada por un grupo o sociedad específica que tiene un impacto particular y significativo en los retrasos en los pagos realizados a una institución financiera. En algunas sociedades, la importancia de la responsabilidad de pagar las deudas puede no ser tomada en serio, y como resultado, aumentar la incidencia de la morosidad (Quilla, Mamani, y Portillo, 2021).

Las razones de los pagos vencidos deben entenderse desde un enfoque integral. Factores como las condiciones macroeconómicas y las tasas de interés, así como los ciclos económicos, influyen





en la capacidad de devolver la deuda. Internamente, las políticas de crédito y el comportamiento financiero del cliente también tienen un impacto significativo. Desde esta perspectiva, es imperativo que las instituciones vayan más allá de simplemente calibrar sus controles para adaptarse a las condiciones del mercado; más bien, deben idear marcos más receptivos y flexibles adaptados al comportamiento real del usuario, mejorando así la gestión del riesgo de crédito.

1.6.2. Métodos para Evaluar y Predecir el Riesgo de Morosidad

Un análisis de un negocio de algún financiamiento debe trazar un par de salud económica examinando algunos indicadores como el nivel de endeudamiento, la capacidad de pago en corto plazo y el nivel de protección contra los intereses; esto en su combinación solo permite hacer el análisis actuarios de sus ratios financieros actualmente. Los ratios financieros se analizan para establecer el nivel de deuda respecto a los ingresos, la cobertura de intereses y el flujo de caja libre. Estos indicadores proporcionar información valiosa sobre la solvencia y la capacidad de pago (Astete y Montalván, 2022).

Los modelos estadísticos, como el Scoring donde utiliza variables cuantitativas y cualitativas (historial crediticio, edad, ingresos, estabilidad laboral, etc.) donde se asignar una puntuación de riesgo a cada candidato de crédito.

Elaborar modelos predictivos que reconocen, analizan y calculan con exactitud la probabilidad de incumplimiento del prestatario mediante modelos de discriminación analítica y regresión lineal son muy útiles dentro de las instituciones financieras. Estos modelos utilizan información histórica con datos financieros y demográficos para predecir incumplimientos (Caxi, 2021).

Aunque la puntuación crediticia, la regresión logística y el análisis de series temporales como métodos cuantitativos aportan objetividad y precisión al análisis de riesgos, es importante entender sus limitaciones cuando se aplican en ausencia de un contexto adecuado. Estos modelos a menudo se centran en datos históricos y variables predefinidas, lo que puede omitir factores cualitativos como el comportamiento reciente del prestatario o cambios inesperados en su entorno económico. Por esta razón, se considera necesario integrar estas herramientas con





evaluaciones más adaptables, humanas y compasivas que brinden información sobre las razones de incumplimiento y permitan anticipaciones de mitigación de riesgos más realistas.

1.7. Normativas y Marco Regulatorio en la Gestión de Cobranzas

Estas normativas son críticas porque se encargan de preservar y garantizar los derechos de quienes reciben préstamos, al mismo tiempo que establecen reglas para supervisar las actuaciones de aquellos que otorgan créditos. A continuación, se procederá a analizar detalladamente las normas más relevantes junto con el marco regulatorio que tienen vigencia en el ámbito de la gestión de cobranzas (Tonato y Velasco, 2024).

Las leyes aplicables a entidades financieras tienen como objetivo establecer los criterios necesarios y las normas a seguir en relación con la creación, funcionamiento y control de entidades financieras, abarcando específicamente las cooperativas de ahorro y crédito. Dichas normativas establecen las obligaciones y deberes que las instituciones financieras deben cumplir al gestionar los procesos de cobro (Ponce, 2023).

Las normas relacionadas con el crédito y los préstamos se encargan de establecer las pautas y reglamentos que rigen los acuerdos de financiamiento ofrecidos por entidades financieras. Estas normativas abarcan desde los requisitos para obtener un préstamo hasta las normas que se deben seguir para supervisar, gestionar y recaudar los montos prestados. Estas regulaciones definen los límites de exposición al riesgo crediticio y los criterios de evaluación del riesgo del prestatario (Vega, 2023).

Las leyes de protección al consumidor son un conjunto de normativas que definen los derechos y responsabilidades que amparan a los consumidores en sus interacciones con productos y servicios financieros, abarcando también los préstamos. Estas normativas tienen como objetivo brindar protección a aquellos que piden prestado dinero, evitando que sean objeto de acciones opresivas y explotadoras por parte de quienes les otorgan el crédito (Túquerres, 2023).

Las regulaciones de prácticas justas de cobro de deudas definen normas que deben seguirse en el proceso ético y legal de recuperar deudas, abarcando aspectos como la forma en que se comunica





con los deudores, la transparencia en la información proporcionada y la salvaguarda contra cualquier tipo de presión indebida o acoso (Aguaguña, 2022).

El marco regulatorio dentro del ámbito de cobranzas resulta vital para proteger prácticas equitativas, transparentes y alineadas con el consumo. Aunque reglamentos de control como la SEPS emiten regulaciones, estas no son siempre aplicadas o supervisadas en todos los niveles de manera consistente. Por lo tanto, es necesario no solo mejorar la normativa, sino fortalecer su aplicación práctica. Deben ir más allá de lo meramente formal y cumplir con la gestión responsable, lo que implica resguardar el equilibrio financiero y la dignidad del deudor en las acciones de cobranza.

1.7.1. Legislación Nacional sobre la Recuperación de Cartera en Instituciones Financieras

Esta legislación tiene como objetivo proteger y defender los derechos de los prestatarios mientras también trabaja para garantizar el marco sólido y la continuidad del sistema financiero (López & Velástegui, 2021). A continuación, se presenta alguna legislación nacional relevante relacionada con la situación en cuestión:

Las leyes financieras y bancarias definen las normas y directrices que las entidades financieras están obligadas a seguir en términos de recuperación de deudas. Como ilustración, se puede mencionar que la Ley de Instituciones del Sistema Financiero tiene la capacidad de introducir normas detalladas relacionadas con las estrategias para recuperar deudas y las pautas a seguir en dicho proceso (Orellana y Paute, 2023).

El Código Civil y El Código de Comercio regulan entre otras cosas la celebración de contratos de préstamo y el pago por los servicios financieros que estos envuelven (Pandi y León, 2024). Las leyes de protección al consumidor tienen como función principal garantizar los derechos de las personas que adquieren bienes y servicios financieros, abarcando aspectos como los créditos, los seguros y otros productos relacionados con las transacciones económicas. Pueden crear reglas detalladas relacionadas con la interacción con aquellos que deben dinero, la transparencia en la divulgación de datos y salvaguardias contra comportamientos inapropiados al intentar cobrar deudas (Vera T. , 2023).





La Superintendencia de Bancos proporciona normativas y directrices que tienen como objetivo supervisar y controlar las prácticas que las instituciones financieras deben seguir para la recuperación de cartera. Estas normativas tienen la capacidad de fijar pautas mínimas que deben ser seguidas para la administración de riesgos relacionados con créditos, así como para los métodos utilizados en la recuperación de deudas (Collaguazo et al., 2023).

Las leyes de insolvencia y quiebra se ocupan de la política y de los procedimientos encaminados a controlar y regular la situación de incapacidad financiera, ya sea de una persona o de una entidad comercial. Cuando hay incumplimientos, existe un proceso legal para llevar a cabo la liquidación de activos y la distribución pro-rata del remanente a los acreedores (Guerra, Zambrano y Acosta, 2023).

A pesar de que la legislación actual sobre la recuperación de deudas ha avanzado en la precisión normativa y la protección de los derechos tanto de los acreedores como de los deudores, todavía existen lagunas en su aplicación práctica. El tratamiento de tanto la insolvencia como el derecho de protección al consumidor, aunque importantes, no siempre es accesible o justo. Debe haber más equilibrio entre lo que la legislación proporciona y lo que sucede en las instituciones financieras, fomentando una cultura legal que integre el cumplimiento con la equidad en los procesos de cobranza de deudas. Esta es la única manera de construir un sistema más transparente y equitativo para todos los actores involucrados.

1.7.2. Normativas de la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria

El esquema de base legal da orientaciones y procedimientos específicos que las cooperativas deben observar en todas sus actividades, lo cual incluye, entre otras cosas, la forma en que deben realizar la gestión de cobranza. A continuación, se detallan las normativas principales emitidas por la SEPS que son pertinentes y aplicables en este contexto específico (Capuz, 2020).

El Control y Regulación de la Economía Popular y Solidaria indica los requisitos que permiten el adecuado funcionamiento de las cooperativas financieras, tales como el cumplimiento de requerimientos de capital, liquidez, así como la administración de riesgos, entre otros. Dentro de





la gestión de cobros, es posible incluir disposiciones que regulen la forma en la cual las cooperativas éticamente recuperan dinero que se les debe (Martínez y Durán, 2020).

Las normas de buen gobierno corporativo desarrolladas por la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria incluyen directrices que enfatizan la importancia de la transparencia, la obligación de rendir cuentas y la responsabilidad en la administración de las cooperativas. Criollo explica que “Realizar visitas de inspección a sucursales, agencias, oficinas, dependencias a fin de verificar el cumplimiento de las normas de prevención de lavado de activos y evaluar si los controles internos implementados son suficientes.” Por lo que, estas normas, podrían abarcar cláusulas que se refieren a la administración de cobros, tales como la creación de comités especializados y el establecimiento de políticas y procedimientos explícitos que faciliten la recuperación de deudas (Criollo, 2022).

La SEPS promulga la educación financiera así como la responsabilidad social en las cooperativas de ahorro y crédito a nivel formativo a través de directrices específicas enfocadas en estos aspectos. Dentro de esas capacidades se puede hablar de generar la conciencia sobre la relevancia de cumplir con responsabilidades económicas, así como también sobre la mejora de la administración financiera entre los usuarios de las cooperativas (Jácome, 2022).

Las regulaciones emitidas por SEPS representan un esfuerzo notable para controlar el orden y la transparencia en la gestión de las cooperativas de ahorro y crédito. No obstante, aparte de la contabilidad y la supervisión administrativa, creo que estas regulaciones deberían proporcionar orientación desde una perspectiva educativa más amplia, particularmente en la gestión de carteras. No es suficiente definir obligaciones; también es igualmente importante apoyar a las entidades en el cumplimiento de estas obligaciones a través de la adopción de prácticas que mejoren la solidez financiera y profundicen la relación con los miembros. Así, la regulación se convierte no solo en un instrumento de supervisión, sino también en un instrumento de desarrollo institucional.





CAPÍTULO 2: METODOLOGÍA

El desarrollo del capítulo tiene la finalidad de describir los elementos metodológicos que conllevan a dar solución a la problemática planteada.

2.1. Enfoque de la Investigación

La investigación en cuestión optó por un enfoque de tipo mixto, es decir, que incluye un análisis cualitativo y uno cuantitativo. Citando a Hernández et al. (2014), “en este tipo de investigación se da una integración sistemática que parta de la unión de dos métodos dentro un único trabajo de investigación”. Así se logra optimizar el uso de ambos métodos en el estudio con el fin de obtener una comprensión minuciosa sobre la gestión de las cobranzas en la agencia.

2.2. Alcance de la Investigación

El estudio descriptivo situó las prácticas de cobro en el ámbito organizacional y en los procedimientos operativos de la Agencia Paute de la Cooperativa Jardín Azuayo. Se examinó el contexto con relación al grado de morosidad que motivó sugerir, tras un análisis de fortalezas y debilidades, realizar mejoras.

2.3. Métodos Empleados y sus Propósitos en el Contexto de Investigación.

El objetivo de este estudio fue formular una propuesta que automatice la cobranza de procesos en la sucursal Paute de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Jardín Azuayo. Para este efecto, se diseñaron cuestionarios, se realizaron entrevistas y se ejecutaron análisis estadísticos mediante el sistema SPSS. La verificación de los instrumentos de W de Kendall y los métodos DELPHI permitieron una triangulación práctica de datos que podría considerarse bastante confiable para la formulación de propuestas.

Elaboración del marco teórico que corresponde a la metodología parte del estudio de documentos que le permita entender de forma profunda lo relacionado a los procedimientos de cobro modernos en las entidades financieras. Estos hallazgos ayudaron a justificar la formulación de algunas recomendaciones específicas y pragmáticas. A través de enfoques empíricos y validaciones de expertos, se garantizó la relevancia y practicidad de las propuestas orientadas a





procesos destinadas a reducir la morosidad y mejorar la sostenibilidad financiera de la cooperativa.

2.4. Técnicas de Investigación

A continuación, se hace una descripción de los principales instrumentos y técnicas de investigación utilizadas en el desarrollo del tema.

2.4.1. Instrumentos Derivados de la Metodología Seleccionada

La investigación hace uso de múltiples recursos concentrándose en coleccionar datos. En primer lugar, dentro de la agencia se realizarán encuestas con la finalidad de formar el fundamento teórico-conceptual y determinar la sustancialidad de los procesos administrativos de cobranzas. Además, se llevarán a cabo entrevistas semiestructuradas con algunos de los ejecutivos y otros miembros clave del personal con la finalidad de obtener información cualitativa enfocada sobre el tema de los principales problemas que enfrenta y las oportunidades que tiene en la cartera de cobranza. Estos instrumentos proporcionarán información tanto cuantitativa como cualitativa, que servirá como fundamento para la elaboración de un procedimiento eficaz que optimice la administración de cobranzas en la agencia.

2.4.1.1 Conceptualización de las variables. En el anexo 1 se observa la operacionalización de las variables de estudio, la definición de cada una, sus dimensiones, indicadores, instrumentos empleados y su escala, las cuales se mencionan a continuación:

Variable independiente: Gestión de Cobranzas

Variable dependiente: Propuesta de mejora.

2.4.2. Técnica de Encuesta

Hernández et al. (2014) señalaron que la encuesta es una herramienta eficaz para recolectar información de forma ágil, permitiendo al investigador acceder directamente a datos primarios como opiniones y percepciones de los encuestados. En esta investigación, se aplicó una encuesta a 14 colaboradores involucrados en la gestión de cobranzas en la agencia de Paute de la COAC Jardín Azuayo.





2.4.3. Técnica de Entrevista

Una entrevista es definida por Meneses y Rodríguez (2011) como “una conversación estructurada en torno a un objetivo particular y organizada en forma de preguntas y respuestas.” Para esta investigación, se realizó una entrevista con el coordinador de la oficina y la persona responsable de la recuperación de deudas pendientes y cuentas vencidas, los cuales manifestaron información fundamental sobre los procesos, estrategias y bloqueos administrativos relacionados con la recuperación judicial.

2.4.4. Instrumento de Investigación

2.4.4.1 Cuestionario. Los instrumentos para recolectar esta información incluirán cuestionarios estructurados. Las escalas de valoración empleadas en los cuestionarios serán también de tipo Likert de 5 puntos.

2.4.4.2 Validación del cuestionario. Para validar el cuestionario, se empleó el método Delphi, recolectando opiniones de especialistas bajo los principios de anonimato, retroalimentación regulada y análisis estadístico con SPSS. El Test W de Kendall evaluó el consenso, encontrando un coeficiente de 0.543 en la primera fase (concordancia moderada) y 1.000 en la segunda fase (consenso absoluto). Esto determinó que la validez del instrumento se mantiene luego de ajustes en las interrogantes.

El relato completo de validación por expertos, junto con los criterios y cambios hecho en cada etapa, se presenta en el Anexo 2.

Tabla 1

Resultados de la Prueba de Kendall

Estadísticos de prueba	Primera Ronda	Segunda Ronda
N	7	7
W de Kendall	0.543	1
Chi-cuadrado	30.426	56.000
gl	8	8
Sig. asin.	< 0.001	< 0.001

Nota. Se procesaron los resultados de encuesta en SPSS





2.4.4.3 Confiabilidad del Cuestionario. Para evaluar la confiabilidad del cuestionario, se utilizó el software estadístico SPSS, procesando los datos mediante el cálculo del Alfa de Cronbach.

Tabla 2

Resultados del Análisis de Fiabilidad en SPSS

Estadísticos de Fiabilidad	Valores
Alfa de Cronbach	0.864
Alfa de Cronbach basada en elementos estandarizados	0.868
Número de elementos	8

Nota. Se procesaron los resultados de encuesta en SPSS

En la Tabla 2, vemos el Alpha de Cronbach de 0.864 y 0.868 en los ítems estandarizados, lo que significa que su fiabilidad y consistencia interna son excelentes. Estos valores (>0.8) confirman que las preguntas son consistentes y apropiadas en relación con el constructo que se va a medir, validando así el cuestionario como un instrumento fiable para la recolección de datos.

2.5. Delimitación de la Población y la Muestra

2.5.1. Población de Estudio

La población objetivo de este estudio está compuesta por 14 colaboradores que trabajan en el proceso de gestión de cobranzas de la Agencia Paute la COAC JA. Esta población en particular se selecciona debido a su importancia directa en la gestión de cobranzas, así como a su comprensión integral de los procesos y problemas involucrados.

2.5.2. Muestra de Estudio

Como afirmaron Hernández Sampieri et al. (2014), una muestra es un subconjunto de la población definido por ciertos rasgos específicos. En este estudio, no se aplicó una muestra ya que se consideró toda la población debido a su tamaño controlable, lo que proporciona datos representativos estadísticamente robustos.

2.6. Declaración y Justificación del Diseño de Investigación

La falta de manejos apropiados de deuda de la agencia Paute dentro de la cooperativa Jardín Azuayo de Ahorro y Crédito requería atención, siendo esta la problemática sobre la que se basa





nuestro estudio. La metodología adoptada respetó un orden lógico que permitió elaborar una propuesta de mejora que en su volumen y complejidad se ajustara a las características de dicha institución. Se propusieron técnicas sistemáticas para la obtención, análisis, y organización de información con el propósito de diseñar estrategias específicas que optimicen la recuperación de cartera.

La propuesta se sostiene en otros trabajos de gran relevancia que han sido elaborados en los campos de finanzas y recuperación de cartera, incorporando conceptos clave bajo las demandas y particularidades de la cooperativa. Su desarrollo se organizó en etapas clave a fin de garantizar que la propuesta pudiera ser implementada de manera eficiente:

Etapas 1: Análisis histórico y estratégico

Se abordaron los aspectos centrales de la cooperativa: su historia, misión, visión, valores corporativos, políticas internas y objetivos estratégicos y comerciales. También se estudiaron políticas relacionadas con la gestión administrativa, contable y financiera, proporcionando una comprensión de la dirección operativa y estratégica de la organización. Además, se identificaron partes interesadas internas y externas que ayudaron a entender el contexto organizacional en el cual se diseñarían las estrategias de mejora.

Etapas 2: Evaluación del entorno interno y externo

Se emplearon diferentes herramientas analíticas en este paso para estudiar los factores internos y externos que corresponden a la gestión de cobranza de la cooperativa. Primeramente, se llevó a cabo la identificación de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas en la agencia objeto de estudio, a través de una matriz FODA, posteriormente se efectuó el análisis de las matrices de evaluación de factores, tanto internos como externos, lo que permitió tener un mejor entendimiento sobre de la institución financiera. Se identificaron cuatro enfoques estratégicos básicos.

1. **Estrategias FO (Fortalezas-Oportunidades):** con estas estrategias se busca aprovechar las fortalezas y maximizar las oportunidades.





2. **Estrategias FA (Fortalezas-Amenazas):** con estas estrategias se busca aprovechar las fortalezas internas con las que se cuenta reduciendo el impacto de las amenazas externas que se pueden dar.
3. **Estrategias DO (Debilidades-Oportunidades):** con estas estrategias se busca aprovechar las oportunidades una vez se ha superado las debilidades.
4. **Estrategias DA (Debilidades-Amenazas):** con estas estrategias se busca limitar las debilidades y mitigar riesgos.

Etapa 3: Diseño de estrategias

A partir de la información y documentos recabados de la cooperativa, se diseñaron unas estrategias a nivel operativo que mejoren la eficiencia de los procesos de cobranza y, al mismo tiempo, fortalezcan la sostenibilidad financiera de la cooperativa. Estas estrategias se formularon con base en los elementos internos de la organización, así como su entorno operativo para garantizar su practicidad y alineación con los objetivos institucionales.

Etapa 4: Plan de implementación y monitoreo

El diseño del sistema facilitó la preparación de un plan de implementación, monitoreo y seguimiento de las estrategias diseñadas. Este sistema incluyó mecanismos de evaluación continua para valorar el impacto de las acciones adoptadas y realizar modificaciones según sea necesario en función de los resultados obtenidos. La retroalimentación constante garantizó la adaptabilidad de las estrategias ante cambios en el entorno y en la operatividad de la cooperativa, asegurando su efectividad en el tiempo.



Figura 2

Esquema de procedimiento propuesto



2.7. Presentación de los Resultados Estudio Diagnóstico

En esta sección se presentan los resultados obtenidos de la encuesta aplicada. Las preguntas están orientadas a evaluar la gestión de créditos, la recuperación de cartera y la eficiencia de los procesos de cobranza.

2.7.1. Análisis de los Resultados de la Encuesta

Se encuestó a todos los profesionales involucrados en la gestión de créditos y recuperación de cartera dentro de la cooperativa. A continuación, se muestran los resultados obtenidos para cada una de las preguntas formuladas:

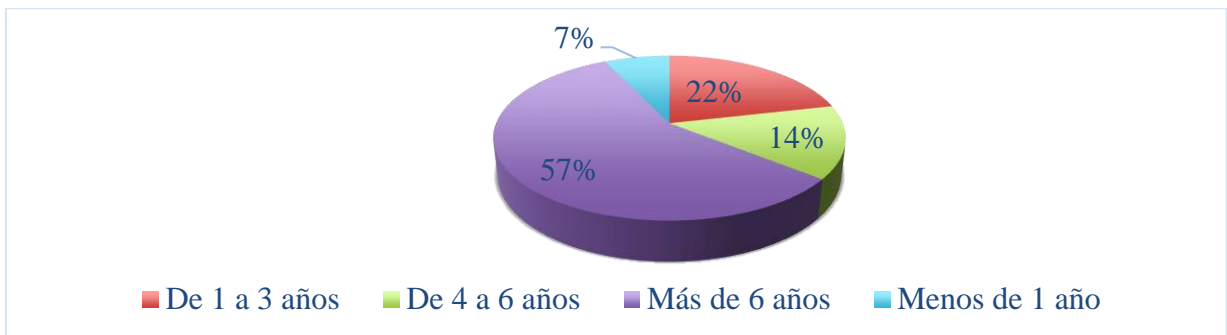
La pregunta 1, hace alusión al género del encuestado. Los resultados obtenidos mostraron que el 64% de los participantes son de género femenino, mientras que el 36% restante corresponde a colaboradores de género masculino.

La pregunta 2, se refiere al cargo dentro de la cooperativa y los resultados obtenidos en la encuesta mostraron que un 93% de los encuestados son asesores cooperativos, mientras que el 7% restante corresponde a responsables de agencia.

En la pregunta 3 se investigaron los años de experiencia en la gestión de créditos y recuperación de cartera. Los resultados obtenidos revelaron que el 57% de los encuestados tiene más de 6 años de experiencia, el 22% cuenta con entre 1 y 3 años, un 14% ha trabajado entre 4 y 6 años, y el 7% tiene menos de 1 año de experiencia en este ámbito. (Véase Figura 3).

Figura 3

Años de experiencia en la gestión de créditos y recuperación de cartera

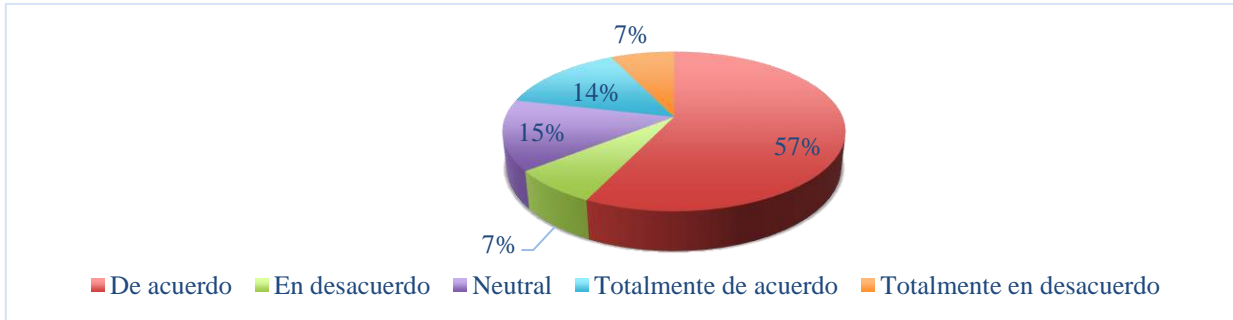


Nota: Datos obtenidos de la encuesta realizada a los colaboradores de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Jardín Azuayo.

En la pregunta 4 se evaluó la eficiencia en el tiempo promedio de recuperación de cartera. Los resultados obtenidos indicaron que el 57% de los encuestados considera que el tiempo es adecuado, mientras que el 7% está en desacuerdo y otro 7% adoptó una posición neutral. Además, el 15% está totalmente de acuerdo con el tiempo de recuperación, y el 14% se mostró totalmente en desacuerdo. (Véase Figura 4)

Figura 4

Eficiencia en el tiempo promedio de recuperación de cartera

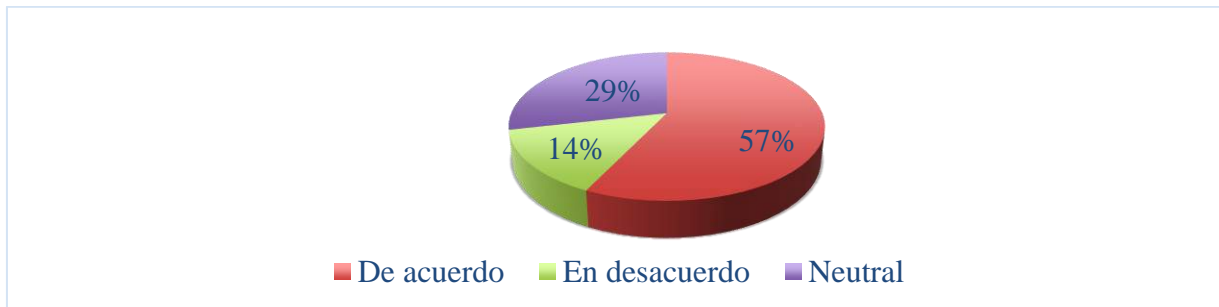


Nota: Datos obtenidos de la encuesta realizada a los colaboradores de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Jardín Azuayo.

En la pregunta 5, el tema es la eficiencia de los procesos actuales de cobranza y los resultados obtenidos, revelaron que el 57% de los encuestados considera que los procesos actuales de cobranza son eficientes, mientras que el 14% expresó estar en desacuerdo. Un 29% de los encuestados indicó una postura neutral. (Véase Figura 6)

Figura 5

Eficiencia de los procesos actuales de cobranza



Nota: Datos obtenidos de la encuesta realizada a los colaboradores de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Jardín Azuayo.

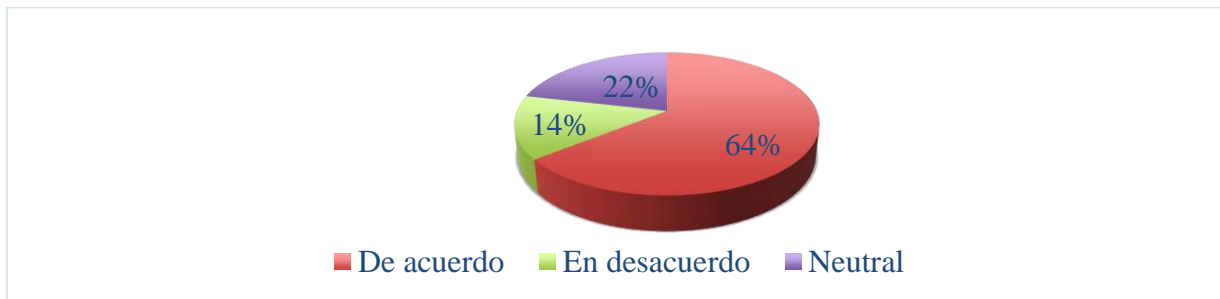
En el ítem 6 se abordó la capacitación del equipo de cobranza en particular sobre su capacidad de gestionar morosidad. En la evaluación de la muestra, se evidencia que el 64% de los



encuestados afirman que el equipo está preparado para atender los pagos atrasados. Un 14% se mostró en desacuerdo, y el 22% prefirió no pronunciarse. (Ver Figura 6).

Figura 6

Capacitación del equipo de cobranza para gestionar pagos atrasados

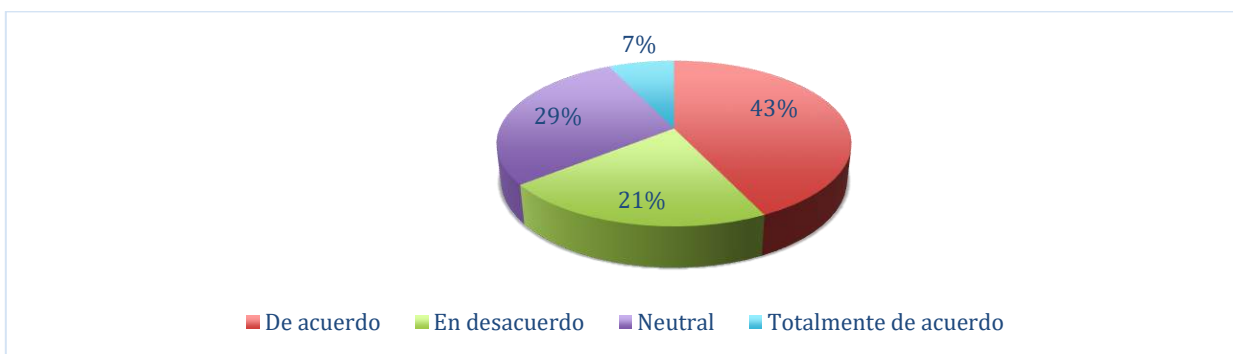


Nota: Datos obtenidos de la encuesta realizada a los colaboradores de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Jardín Azuayo.

En la pregunta 7 se investigó la satisfacción de los socios con el proceso de cobranza actual. Los resultados obtenidos revelaron que el 43% de los encuestados está de acuerdo con que los socios están satisfechos con el proceso de cobranza actual. Un 21% manifestó estar en desacuerdo, mientras que el 29% expresó una postura neutral y el 7% indicó estar totalmente de acuerdo. (Véase Figura 7).

Figura 7

Satisfacción de los socios con el proceso de cobranza actual



Nota: Datos obtenidos de la encuesta realizada a los colaboradores de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Jardín Azuayo.

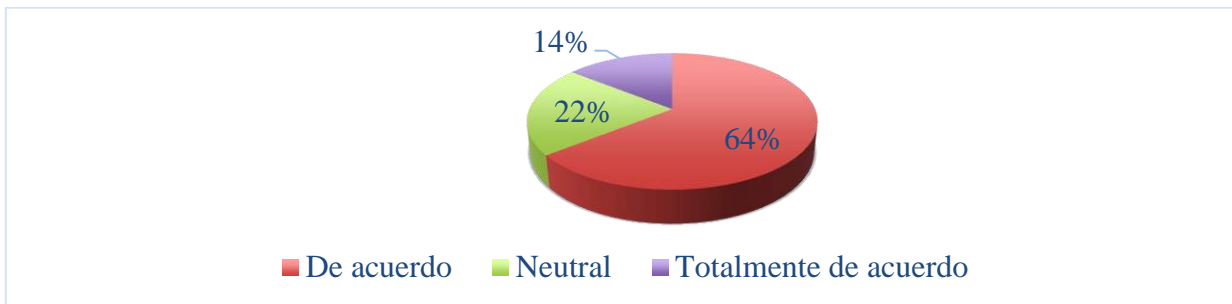




En la pregunta 8 se investigó si el proceso de cobranza contribuye a mantener relaciones positivas con los socios. Los resultados obtenidos indicaron que el 64% de los encuestados está de acuerdo con que el proceso de cobranza favorece mantener relaciones positivas. Un 22% manifestó una postura neutral, mientras que el 14% indicó estar totalmente de acuerdo. (Véase Figura 8).

Figura 8

El proceso de cobranza contribuye a mantener relaciones positivas con los socios

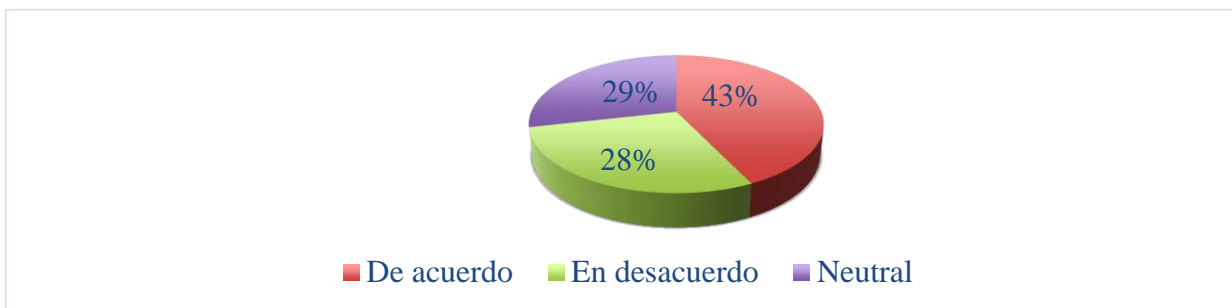


Nota: Datos obtenidos de la encuesta realizada a los colaboradores de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Jardín Azuayo.

En la pregunta 9 se investigó la eficacia sobre la recuperación de cartera. Los resultados obtenidos revelaron que el 43% de los encuestados está de acuerdo con la eficacia de recuperación de cartera, mientras que el 28% indicó estar en desacuerdo. Un 29% de los encuestados manifestó una postura neutral. (Véase Figura 9).

Figura 9

Eficacia sobre la recuperación de cartera

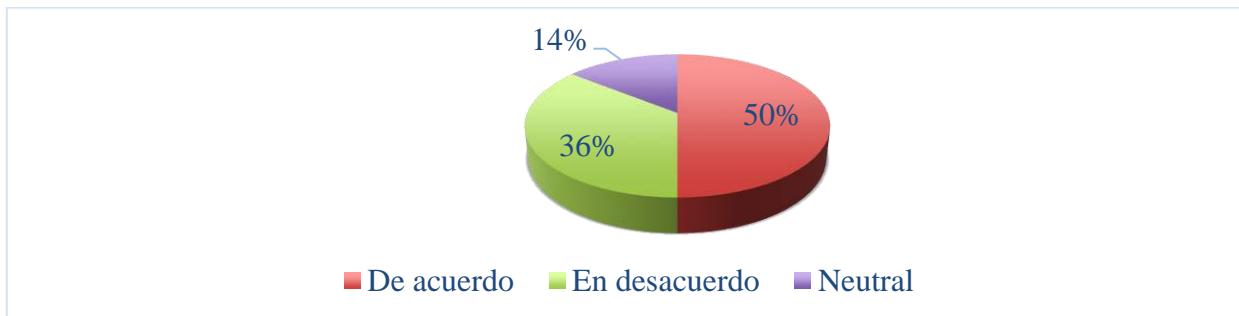


Nota: Datos obtenidos de la encuesta realizada a los colaboradores de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Jardín Azuayo.

Para la pregunta 10, exploramos cómo las estrategias actuales impactan la reducción de la morosidad. Se encontró que el 50% de los encuestados están de acuerdo en que las estrategias actuales han reducido significativamente la morosidad. El 36% expresó desacuerdo, mientras que el 14% se mantuvo neutral. (Ver Figura 10).

Figura 10

Impacto de las estrategias actuales en la reducción de la morosidad

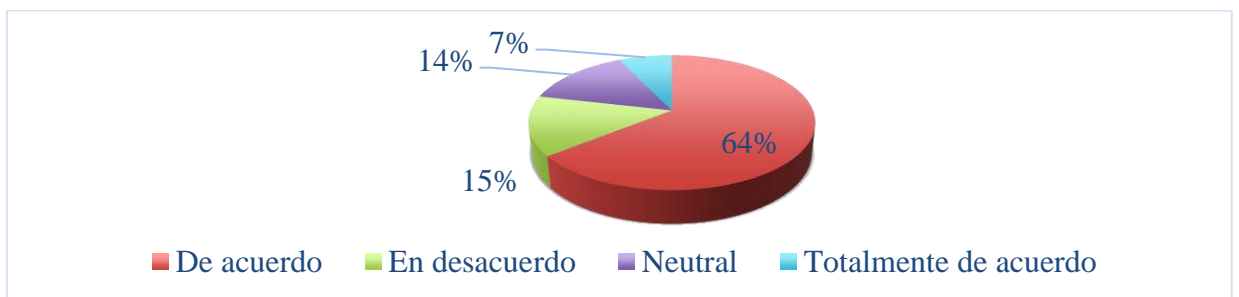


Nota: Datos obtenidos de la encuesta realizada a los colaboradores de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Jardín Azuayo.

En la pregunta 11 se investigó la adecuación de la capacitación recibida para las exigencias del puesto. Los resultados obtenidos revelaron que el 64% de los encuestados está de acuerdo con que la capacitación recibida es adecuada, mientras que el 15% expresó estar en desacuerdo. Un 14% mantuvo una postura neutral, y el 7% indicó estar totalmente de acuerdo. (Véase Figura 11).

Figura 11

Adecuación de la capacitación recibida para las exigencias del puesto

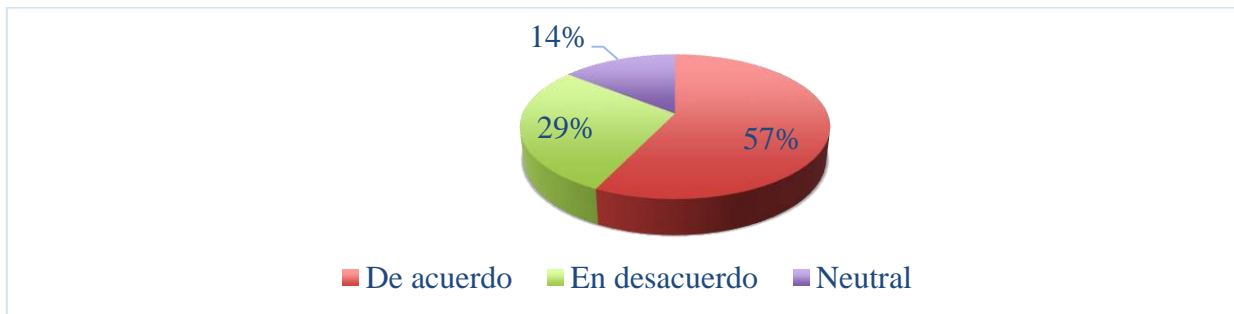


Nota: Datos obtenidos de la encuesta realizada a los colaboradores de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Jardín Azuayo.

En la pregunta 12 se investigó la efectividad de las herramientas tecnológicas en la gestión de cobranzas. Los resultados obtenidos indicaron que el 57% de los encuestados considera que las herramientas tecnológicas disponibles son efectivas en la gestión de cobranzas. Un 29% expresó estar en desacuerdo, mientras que el 14% manifestó una postura neutral. (Véase Figura 12).

Figura 12

Efectividad de las herramientas tecnológicas en la gestión de cobranzas



Nota: Datos obtenidos de la encuesta realizada a los colaboradores de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Jardín Azuayo.

2.7.2. Análisis de Resultados de la Entrevista

En la pregunta 1, el entrevistado explicó que el coordinador de sucursal es responsable de la administración operativa y estratégica, mientras que el Asesor Cooperativo se encarga de la recuperación de cartera en mora y los procesos judiciales. Aunque esta división contribuye a una mayor eficiencia, destacó la necesidad de mejorar la coordinación interna entre las áreas para optimizar la sinergia. Sobre la segunda pregunta, el entrevistado expuso sobre el cobro en la agencia Paute, argumentando que existen procedimientos tales como llamadas, notificaciones y visitas protocolares. En caso de no recibir la notificación de pago, se iniciará una acción legal. En el caso de cobranza, la recuperación de cuentas por cobrar se hace en etapas, comenzando con comunicaciones planificadas hasta llegar, si es necesario, hasta la acción judicial.

Con relación a la pregunta 3, el entrevistado destacó que la existencia de espacios para la comunicación y flexibilidad para reprogramar el pago son elementos que mejoran la cobranza, facilitando la recuperación del saldo por cobrar y ayudando en la relación con los socios. Además,



la cooperativa considera la situación financiera de cada deudor. En la pregunta 4, sin embargo, los describen como los principales obstáculos el contexto económico e institucional usados como la economía en crisis y el sobreendeudamiento de los socios. Por otra parte, la entrevista reveló que el uso de tecnología SRC (sistema de recuperación de cartera) y SRJ (sistema de recuperación judicial) así como el uso de aplicaciones de mensajería como WhatsApp y el correo electrónico, permite agilizar la comunicación con sus socios, especialmente con aquellos que presentan una cartera vencida. A pesar de estas estrategias de comunicación, se ha identificado una ineficiencia en la comunicación con ciertos socios deudores, dificultando de esta manera una posible negociación para la cancelación de la deuda.

Así mismo se menciona que la implementación de planes de contingencia y recursos tecnológicos ha permitido disminuir los niveles de morosidad, mediante un seguimiento exhaustivo de los clientes logrando resultados positivos.

En cuanto a la pregunta 7 menciono que las tecnologías deben ser más efectivas ya que actualmente tienen ciertas limitaciones. Con respecto a la pregunta 8, subrayó que la cooperativa es comprensiva con sus socios, sobre todo en situaciones de crisis, por lo que sus estrategias de cobranza están ajustadas a los valores institucionales, además, declaró que el manual sobre recuperación de cuentas por cobrar ayuda a hacer cumplir estas políticas.

En la pregunta 9, el entrevistado sugirió refinar la información de los socios y atender la gestión interna a través de la subcontratación especializada, con lo cual mejorará la eficiencia operativa y la recuperación de cobranza. En la pregunta 10, la Cooperativa ofrece capacitación permanente en cobranza con lecciones y ciclos de aprendizaje destinados a aumentar las competencias del equipo de recuperación.

En la pregunta 11, sugirió la inclusión de capacitación en estrategias de motivación y comunicación que aumentarán la eficacia del equipo de cobranza. Para la pregunta 12, aunque la morosidad ha influido en algunos indicadores financieros de la cooperativa, él cree que la institucionalidad ha logrado mitigar los efectos negativos gracias a la diversificación de estrategias que fueron implementadas sin perder el equilibrio. Sobre la pregunta 13, el





participante expone que la cooperativa actúa con doble enfoque legal: realiza la cobranza judicial en caso de incumplimiento severo y ofrece a los deudores solventes opciones de refinanciamiento que permiten una activa relación progresiva sin quebrantar la relación con los socios.

Por último, en la pregunta 14 relacionada con las sugerencias dadas para mejorar los procesos dentro del sistema de calificación crediticia, la coordinadora sugirió fortalecer los controles preventivos y el análisis en la fase de crédito. En la última pregunta, que era la 15, el entrevistado comentó que para poder recuperar deuda vencida los procesos de cobranza se deberán digitalizar y automatizar.

2.7.3. Conclusión del diagnóstico

La evaluación en la agencia Paute de la Cooperativa Jardín Azuayo puso de manifiesto ciertas fortalezas y debilidades en la cobranza. Lo cual indica que se cuenta con personal con experiencia, existe un compromiso a nivel organizacional relacionada con la gestión de cobranzas. Además, se puede evidenciar que hay resultados que reflejan aciertos significativos. Estos resultados destacan el nivel de eficiencia global con el que se gestionan los procesos, aunque también exhiben que existen carencias en la capacitación especializada del personal, en el uso que se da a las nuevas tecnologías y en la comunicación con los socios morosos. La percepción de recuperación de cobranza de los socios revela un panorama mixto con el que se puede decir que hay avances relevantes, pero con condiciones e incógnitas sostenibles a resolver. También se incorporan la optimización de la cobranza digital y la mejora de la coordinación interna y externa sobre la cobranza adaptada a las condiciones del acreedor. De lo mencionado antes, sí es posible diseñar una alternativa técnica sobre el sistema que modernizándolo rebates acercamientos y mejore la sostenibilidad de la institución.





CAPÍTULO 3: PRESENTACIÓN Y VALIDACIÓN DE LA PROPUESTA

3.1. Presentación de la Propuesta

Título de la propuesta: Plan de mejora en la gestión de cobranzas en la agencia de Paute de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Jardín Azuayo. La presente propuesta reúne información tanto interna como externa y está encaminada a proponer acciones estratégicas que ayuden a mejorar la gestión de recuperación de cartera.

3.2. Objetivos Generales y Específicos

3.2.1. *Objetivo General*

Mejorar la gestión de cobranzas en la agencia de Paute de la Cooperativa Jardín Azuayo mediante la implementación de estrategias tecnológicas, administrativas y operativas que optimicen los procesos de recuperación de cartera, reduzcan la morosidad y fortalezcan la relación con los socios.

3.2.2. *Objetivos Específicos*

- Efectuar un análisis estratégico de la cooperativa.
- Realizar un análisis del entorno interno y externo de la cooperativa.
- Describir las estrategias para mejorar la gestión de cobranzas.

3.3. Fundamentación de la Propuesta

La propuesta de mejora se basa en tres pilares principales:

3.3.1. *Justificación teórica*

La gestión de cobranzas es clave, sobre todo en las cooperativas de ahorro y crédito por lo que esta propuesta se basa en la teoría de la gestión del riesgo crediticio, haciendo hincapié en el reconocimiento, la evaluación y el control del riesgo de incumplimiento.

También existe una perspectiva integrada que se enfoca en las relaciones entre procesos internos y externos para una mejor optimización de los resultados. Estas teorías son claves para efectuar planes de diseño y ejecución para los objetivos planteados.





3.3.2. Justificación técnica

De forma muy técnica, la propuesta incluye analíticas predictivas de vanguardia y comprobadas, segmentación de deudores y el uso de automatización mediante software especializado en el sistema de gestión de cobros. Con el uso de estas tecnologías, se logra una mayor precisión en la identificación de riesgos, mejores tiempos de respuesta y reducidos costos operacionales. Adicionalmente, la propuesta incluye estandarización de las políticas y protocolos de cobro, debido a que estas políticas también unificarán prácticas que garantizan la eficiencia en todas las operaciones.

3.3.3. Justificación operativa

La propuesta busca abordar particulares como falta de procedimientos estandarizados, ausencia de una capacitación del personal y elevados niveles de morosidad que fueron identificadas en la cooperativa objeto de estudio en su agencia de Paute. La estructuración de un plan generalmente garantiza el logro y resultados sostenibles, esto permitirá gestionar de manera adecuada las cuentas por cobrar y tener mejor relación con los socios.

3.4. Desarrollo de la Propuesta

Para la elaboración de la propuesta, se plantearon cuatro etapas que contienen diferentes tipos de información, con el fin de abordar de forma más exhaustiva el contexto de la agencia Paute de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Jardín Azuayo, tanto desde su perspectiva interna como externa. Todo esto le permitirá a la cooperativa definir acciones estratégicas que optimicen los procesos de cobranza y gestionen la finanza cooperativa de manera más eficiente.

3.4.1. Etapa 1: Análisis histórico y estratégico

Se procederá a realizar un análisis profundo sobre el contexto histórico y estratégico de la gestión de cobranza en la agencia Paute de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Jardín Azuayo. Primero se recuperará toda la documentación, material histórico e información que se relacione a los procesos precedentes para comprender los desafíos previos y las fortalezas que se pudieron identificar y construir de la gestión implementada hasta el momento. Este análisis proporcionará





una base sólida para la formulación de estrategias que permitan mejorar la eficiencia y efectividad en la recuperación de cartera.

3.4.1.1 Análisis histórico. La Cooperativa Jardín Azuayo surge como una respuesta a la crisis ocasionada por el desastre de la Josefina en 1993, que afectó gravemente a las comunidades del cantón Paute y otras zonas aledañas. En 1996, con fondos de solidaridad de la comunidad europea y el liderazgo de actores locales, se establece la cooperativa con el objetivo de promover el desarrollo económico y social de las poblaciones más vulnerables.

Desde sus inicios, Jardín Azuayo ha sido un actor primordial para la inclusión financiera al ofrecer servicios como el ahorro, crédito y educación cooperativa en zonas rurales y urbanas. A través de su modelo de gestión participativa y democrática, obtuvo una sólida expansión, consolidándose como una de las principales cooperativas del país. Actualmente, cuenta con más de 794,000 socios a nivel ocho provincias en Ecuador, siendo en su gran parte rurales, además, su modelo de gestión ha sido destacado a nivel internacional por su consecuencia en la economía popular y solidaria.

A nivel nacional es reconocido por disminuir la falta de financiamiento de las instituciones en zonas rurales, aumentar el crédito a los emprendedores locales y mejorar la colaboración a través de redes comunitarias. Adoptar la estrategia en el desarrollo integral que combina la educación con servicios financieros y el fortalecimiento organizativo, se constituye como motor del desarrollo sostenible en las regiones donde opera.

3.4.1.2 Misión de la Cooperativa. "Somos una sociedad de personas, participativa e incluyente, de la comunidad para la comunidad, que contribuye a mejorar las condiciones de vida financiando la educación cooperativa y fortaleciendo un ecosistema solidario".

3.4.1.3 Visión de la Cooperativa. "Jardín Azuayo es un referente de vivencia de una cultura cooperativa, que lidera éticamente un ecosistema de cooperación consolidado, innovador, sostenible y amigable con el medio ambiente"

3.4.1.4 Valores Corporativos:

1. **Solidaridad:** Promueve el apoyo y el bienestar de los miembros como comunidad.





2. **Transparencia:** Mantiene la integridad y reconoce las discrepancias dentro de cualquier trabajo que se realice.
3. **Confianza:** Construcción de relaciones basadas en seguridad y credibilidad mutuas.
4. **Cuidado de la naturaleza:** Toma la iniciativa de aplicar soluciones sostenibles en sus operaciones y prácticas ecológicas en sus actividades diarias.
5. **Responsabilidad:** Tener disciplina en sus operaciones permite incrementar su la reputación, permitiendo alcanzar objetivos institucionales.

3.4.1.5 Objetivos Estratégicos y Empresariales. Para el período 2024-2028, Jardín Azuayo establece objetivos estratégicos orientados a consolidar su impacto social y económico:

- Fortalecer el liderazgo organizacional: Tener gestión ejecutiva y de los empleados optima.
- Innovar en Servicios Financieros: Se introducirán nuevos servicios digitales y móviles específicamente adaptados para los socios.
- Aumentar el alcance de la educación cooperativa: Fomentar el aprendizaje continuo entre miembros y empleados para fortalecer la cultura cooperativa.
- Garantizar la sostenibilidad financiera: Mejorar la asignación de recursos, optimizar los costos operativos y mejorar la eficiencia de la gestión en las carteras.

3.4.1.6 Políticas de gestión administrativa, contable y financiera. La gestión de la cooperativa se basa en políticas diseñadas para garantizar su sostenibilidad y equidad:

- Seguridad financiera: establecer y aplicar políticas enfocadas en promover la solvencia y estabilidad económica de la institución.
- Inclusión y equidad: Facilitar la inclusión financiera a toda la sociedad.
- Gestión ambiental: Promover el uso de recursos sostenibles y prácticas socialmente responsables.
- Educación continua: Diseño e implementación de actividades educativas en torno a la historia, identidad y las competencias técnicas de los socios y colaboradores.





3.4.1.7 Definición de las partes interesadas internas y externas. La identificación de las partes interesadas es esencial para garantizar la efectividad de las estrategias de la cooperativa: En la Tabla 3 se presenta la definición de las partes interesadas internas, que incluyen a los actores clave dentro de la agencia de Paute de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Jardín Azuayo.

Tabla 3

Definición de las partes interesadas internas

Grupo	Partes interesadas	Expectativas	Influencia dentro del Plan Estratégico propuesto
Socios activos	Miembros de la cooperativa	Acceso a servicios financieros equitativos y acciones eficientes. Participación activa en decisiones importantes.	Fomentan el uso del plan estratégico a través de su participación y comentarios.
Personal operativo	Empleados administrativos	Condiciones laborales apropiadas y capacitación en nuevas herramientas y procesos implementados.	La implementación de las estrategias operativas y de cobranza requiere, en primera instancia, su compromiso y capacitación.
Directivos	Junta directiva y administradores	Gestión eficiente, sólidos resultados financieros y liderazgo estratégico mejorado.	Formulan y monitorean la ejecución de las tácticas que integran el plan.
Equipo de cobranza	Personal de recuperación de cartera	Eficiencia operativa y de herramientas que agilizan la gestión de cobros y disminuyen la morosidad.	Se llevan a cabo las estrategias particulares que refieren a la recuperación de cuentas por cobrar.
Audidores internos	Supervisores de cumplimiento	Todas las transacciones realizadas con cumplimiento y transparencia en relación con las leyes vigentes.	Supervisan y garantizan que los planes estratégicos no vulneren los mínimos normativos y de ética establecidos.





En la Tabla 4 se presenta la definición de las partes interesadas externas, que incluyen a los actores clave fuera de la agencia de Paute de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Jardín Azuayo.

Tabla 4

Definición de las partes interesadas externas

Grupo	Partes interesadas	Expectativas	Influencia dentro del Plan Estratégico propuesto
Comunidades locales	Poblaciones urbanas y rurales	Inclusión financiera y apoyo para el desarrollo económico local.	Beneficiarias directas de los servicios financieros mejorados y programas educativos.
Organizaciones solidarias	Entidades de la economía popular	Apoyo técnico y financiero para consolidar sus actividades productivas.	Promueven la integración del ecosistema solidario mediante alianzas estratégicas.
Proveedores tecnológicos	Empresas de tecnología y soporte	Colaboración para implementar herramientas innovadoras que mejoren los procesos.	Proveen las herramientas necesarias para automatizar y digitalizar los procesos estratégicos del plan.
Instituciones reguladoras	Entidades gubernamentales	Cumplimiento normativo y alineación con las políticas públicas del sector.	Regulan la operatividad del plan y garantizan su conformidad con las normativas aplicables.
Aliados estratégicos	Organizaciones públicas y privadas	Sinergias que impulsen proyectos conjuntos y el desarrollo comunitario.	Facilitan recursos y conocimientos que potencian las estrategias planteadas en el plan.

3.4.2. Etapa 2: Evaluación del entorno

En la etapa dos, se procederá con el diagnóstico del contexto de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Jardín Azuayo de la agencia Paute a partir de dos técnicas básicas como la matriz FODA y el análisis PESTEL. El objetivo en esta fase es comprender los determinantes acerca de las dinámicas internas y externas que moldean la gestión de cobros como un proceso, permitiendo





al gerente el entendimiento contextual de la operatividad de la cooperativa. Los resultados de estos análisis facilitarán el entendimiento de las problemáticas prioritarias, enfocando estrategias de atención para la efectividad con la que se gestionan los cobros en mora y la sostenibilidad financiera en la institución.

3.4.2.1. Análisis FODA. En la Tabla 5 se incluye el análisis FODA, el cual contempla las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas referentes a la gestión de cobranzas de la agencia Paute de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Jardín Azuayo.

Tabla 5

FODA

	Fortalezas (F)	Debilidades (D)
Interno	Amplia trayectoria en la economía popular y solidaria.	Altos índices de morosidad en ciertos territorios.
	Modelo participativo que fomenta confianza y compromiso.	Falta de estandarización en algunos procesos de cobranza.
	Implementación de tecnologías avanzadas en la gestión financiera.	Limitada capacitación en herramientas digitales.
	Sólido sistema de educación cooperativa para socios y colaboradores.	Recursos financieros restringidos para la adopción de nuevas tecnologías.
	Oportunidades (O)	Amenazas (A)
Externo	Creciente interés en la inclusión financiera.	Competencia creciente en el sector financiero.
	Avances tecnológicos para automatizar procesos.	Inestabilidad económica y aumento del riesgo de impago.
	Regulaciones favorables para la economía solidaria.	Cambios regulatorios desfavorables.
	Alianzas estratégicas con instituciones públicas y privadas.	Desconfianza hacia nuevas tecnologías.





3.4.2.2 Matriz FODA con cruce de variables. En la Tabla 6 se presenta la Matriz FODA con el cruce de variables, que permite analizar la interacción entre las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas identificadas en el análisis FODA, y su impacto en la gestión de cobranzas de la agencia de Paute.

Tabla 6

Matriz DAFO con cruce de variables

Cruce de variables	Oportunidades (O)	Amenazas (A)
Fortalezas (F)	FO (Fortalezas + Oportunidades)	FA (Fortalezas + Amenazas)
	1. Utilizar la experiencia en la economía popular y solidaria para aprovechar el interés en la inclusión financiera.	1. Usar el modelo participativo para fortalecer la confianza frente a la competencia.
	2. Implementar tecnologías avanzadas para automatizar cobranzas en áreas rurales.	2. Promover la educación cooperativa para contrarrestar la desconfianza hacia nuevas tecnologías.
	3. Ampliar alianzas estratégicas para consolidar el sistema de educación cooperativa.	3. Fortalecer los valores corporativos para adaptarse a cambios regulatorios desfavorables.
Debilidades (D)	4. Usar la sólida red de socios para impulsar la digitalización en sectores con poca accesibilidad financiera.	4. Aprovechar los avances tecnológicos para competir con otras instituciones financieras más grandes.
	DO (Debilidades + Oportunidades)	DA (Debilidades + Amenazas)
	1. Diseñar programas de capacitación para el personal, aprovechando avances tecnológicos.	1. Establecer procesos estandarizados para mitigar el impacto de la competencia en territorios críticos.
	2. Mejorar la estandarización en procesos mediante alianzas	2. Gestionar recursos financieros adicionales para responder a cambios regulatorios.





estratégicas y asistencia técnica externa.

3. Aprovechar regulaciones favorables para financiar tecnologías y herramientas digitales.

4. Implementar programas de educación cooperativa para socios, enfocados en inclusión digital.

3. Diseñar estrategias específicas para reducir morosidad en escenarios económicos adversos.

4. Combatir la desconfianza tecnológica con talleres educativos y campañas de comunicación.

3.4.2.3 Matriz EFE (Evaluación de Factores Externos). La elaboración de la Matriz de Evaluación de Factores Externos (EFE) se basa en diagnosticar las oportunidades y amenazas de una organización con relación a su entorno externo. A continuación, se detalla la metodología utilizada para su elaboración:

Pasos para elaborar la Matriz EFE

1. Identificación de factores externos relevantes:

- Se estudiaron los factores externos que afectan la gestión de cobranza dentro de la Cooperativa Jardín Azuayo y se catalogaron como oportunidades y amenazas. Estos factores se obtuvieron de análisis previos como el FODA y análisis de contexto sectorial.

2. Asignación de pesos a cada factor:

- Se asignó un peso a cada factor en función de la importancia relativa entre 0.0 y 1.0.
- A criterio, la suma de los pesos en todos los factores debe llegar a 1.0, por Ejemplo: Factores psicográficos, como el interés en la inclusión financiera, tienen un peso alto (0.20) dentro de los factores con mayor impacto.
- Algunos factores que son menos relevantes, como la desconfianza hacia las nuevas tecnologías, tienen un peso menor (0.10).





3. Calificación de cada factor:

Se asignaron puntuaciones a cada factor en una escala del 1 al 4 dependiendo de la capacidad de la cooperativa para utilizar o mitigar el factor dado.

4: Logro excepcional.

3: Logro satisfactorio.

2: Logro mínimo.

1: Logro pobre.

4. Cálculo del puntaje ponderado:

- Se asignó una puntuación prefija a cada factor basada en ponderar el valor de la puntuación por el coeficiente dado. Este cálculo incorpora el grado de significancia que un factor particular tiene basado en cuán bien la cooperativa puede gestionarlo.

5. Suma del puntaje total:

- Finalmente, se sumaron los puntajes ponderados de todos los factores para obtener un puntaje total. Este puntaje indica la posición estratégica de la cooperativa frente a su entorno externo.

En la Tabla 7 se presenta la Matriz EFE (Evaluación de Factores Externos), que analiza los factores externos que afectan la gestión de cobranzas en la agencia de Paute de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Jardín Azuayo.

Tabla 7

Matriz EFE

Factores Externos	Clasificación	Peso	Calificación (1-4)	Puntaje Ponderado (Peso x Calificación)
Oportunidades (O):				
Creciente interés en la inclusión financiera.	Oportunidad	0.20	4	0.80



Avances tecnológicos para automatizar procesos.	Oportunidad	0.15	3	0.45
Regulaciones favorables para la economía solidaria.	Oportunidad	0.10	4	0.40
Alianzas estratégicas con instituciones públicas y privadas.	Oportunidad	0.10	3	0.30
Amenazas (A):				
Competencia creciente en el sector financiero.	Amenaza	0.15	2	0.30
Inestabilidad económica y aumento del riesgo de impago.	Amenaza	0.20	3	0.60
Cambios regulatorios desfavorables.	Amenaza	0.10	2	0.20
Desconfianza hacia nuevas tecnologías.	Amenaza	0.10	2	0.20
Totales		1.00		3.25

Interpretación de la Matriz EFE

- **Puntaje total:** 3.25 (sobre un máximo de 4).
- La puntuación por encima de 2.5 permite evidenciar que la Cooperativa Jardín Azuayo aprovecha las oportunidades externas mientras maneja las amenazas de manera efectiva.
- **Estrategias sugeridas:**
 1. Invertir en tecnologías que optimicen los procesos de cobranzas.
 2. Fortalecer alianzas estratégicas para aliviar el riesgo regulatorio y financiero.
 3. Diseñar programas educativos y de comunicación para mitigar la desconfianza en los procesos de digitalización.

3.4.2.4 Matriz EFI (Evaluación de Factores Internos). La Matriz de Evaluación de Factores Internos (EFI) evalúa las fortalezas y debilidades de la Cooperativa Jardín Azuayo al ponderar y asignar un impacto relativo a cada factor interno identificado



En la Tabla 8, presentamos la Matriz EFI (Evaluación de Factores Internos) que evalúa los factores internos que impactan la gestión de cobranza de la Agencia Paute de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Jardín Azuayo.

Tabla 8

Matriz EFI

Factores Internos	Clasificación	Peso	Calificación (1-4)	Puntaje Ponderado (Peso x Calificación)
Fortalezas (F):				
Amplia trayectoria en la economía popular y solidaria.	Fortaleza	0.20	4	0.80
Modelo participativo que fomenta confianza y compromiso.	Fortaleza	0.15	4	0.60
Implementación de tecnologías avanzadas en la gestión financiera.	Fortaleza	0.15	3	0.45
Sólido sistema de educación cooperativa para socios y colaboradores.	Fortaleza	0.10	3	0.30
Debilidades (D):				
Altos índices de morosidad en ciertos territorios.	Debilidad	0.20	2	0.40
Falta de estandarización en algunos procesos de cobranza.	Debilidad	0.10	2	0.20
Limitada capacitación en herramientas digitales.	Debilidad	0.05	2	0.10
Recursos financieros restringidos para la adopción de nuevas tecnologías.	Debilidad	0.05	2	0.10
Totales		1.00		2.95





Interpretación de la Matriz EFI

- **Puntaje total:** 2.95 (sobre un máximo de 4).
- Un puntaje superior a 2.5 indica que la Cooperativa Jardín Azuayo está aprovechando adecuadamente sus fortalezas para contrarrestar sus debilidades.

Estrategias sugeridas:

1. Aprovechar el modelo participativo y la educación cooperativa para estandarizar procesos y mejorar la gestión de cobranzas.
2. Invertir en herramientas digitales avanzadas y capacitación del personal para reducir los índices de morosidad.
3. Diseñar estrategias para mejorar la eficiencia operativa y priorizar recursos hacia iniciativas tecnológicas.

3.4.2.5 Análisis PESTEL. Se presenta el análisis PESTEL, el cual examina los factores externos que influyen en la gestión de cobranzas de la agencia de Paute de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Jardín Azuayo. Este análisis considera los aspectos políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ecológicos y legales, con el fin de identificar oportunidades y amenazas en el entorno externo que puedan afectar el proceso de recuperación de cartera y la estabilidad financiera de la cooperativa.

En la Tabla 9 se presentan los factores políticos del análisis PESTEL, los cuales influyen en el entorno general de la agencia de Paute de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Jardín Azuayo.

Tabla 9

Factores Políticos

Factor	Descripción
Estabilidad política y gobernabilidad	Para la confianza de los socios y la seguridad de las operaciones financieras es importante y esencial que exista una estabilidad política dentro del país. También hay que tener en cuenta que los cambios de gobierno o las políticas de gobierno pueden afectar la cooperativa.





Políticas de apoyo a la economía solidaria

La cooperativa tiene la oportunidad de mejorar su posición en el mercado financiero debido a las políticas que el gobierno ecuatoriano ha implementado a favor de la economía popular y solidaria.

Inversión en el sector petrolero

Se espera que, como parte de la estrategia para incrementar la producción, las compañías petroleras extranjeras inviertan alrededor de \$42 mil millones en el sector petróleo durante los próximos cinco años.

Los factores económicos del análisis PESTEL que rigen el contexto general de la agencia Paute de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Jardín Azuayo, se encuentran en la Tabla 10.

Tabla 10

Factores Económicos

Factor	Descripción
Crecimiento económico y estabilidad	Durante el primer trimestre de 2024, el Producto Interno Bruto (PIB) de Ecuador aumentó un 1.2% en relación con el mismo trimestre de 2023. Esto fue impulsado, en parte, por una disminución del 3.3% en las importaciones y acumulaciones de inventario.
Tasas de interés y políticas monetarias	Las decisiones del Banco Central del Ecuador respecto a las tasas de interés afectan el costo de los préstamos, así como la rentabilidad de los ahorros ofrecidos por la cooperativa.
Inflación y poder adquisitivo	A partir de marzo de 2024, la tasa de inflación se registró en 1.66%, que es inferior al promedio regional.
Riesgo país	El indicador de riesgo país de Ecuador se situó en 1,193 puntos hasta el 26 de diciembre de 2024, una caída sustancial desde los 2,055 puntos al cierre de 2023.





En la Tabla 11 se presentan los factores sociales del análisis PESTEL, que impactan el entorno general de la agencia de Paute de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Jardín Azuayo.

Tabla 11

Factores Sociales

Factor	Descripción
Demografía y estructura poblacional	En 2024, la población de Ecuador alcanzó alrededor de 18 millones de personas. La proporción de 65 años o más evidenciaba un proceso de envejecimiento poblacional, figuras como el 8,3% del total.
Educación financiera de la población	La inclusión y educación financiera facilita el manejo de productos financieros y reduce la morosidad, mejorando con esto la eficiencia operativa de la cooperativa.
Cultura de ahorro y endeudamiento	Actitudes culturales vinculadas al ahorro y al incurrir en deudas inciden en la provisión y demanda de productos financieros, así como la estabilidad de los depósitos en la cooperativa.
Migración y movilidad poblacional	Los inmigrantes podrían cambiar la base de miembros de la cooperativa, influyendo tanto en la recolección de ahorros como en la distribución de créditos en varias regiones.

En la Tabla 12 se presentan los factores tecnológicos del análisis PESTEL.

Tabla 12

Factores Tecnológicos

Factor	Descripción
Avances en tecnología financiera (Fintech)	La cooperativa puede eficientizar sus servicios y hacerlos más competitivos por la adopción de nuevas tecnologías financieras, mejorando, sin duda, la experiencia del socio.





Infraestructura tecnológica	La experiencia del socio está relacionada, entre otros factores, con la tecnología disponible, la infraestructura adecuada, la correcta implementación de servicios digitales y su nivel de ciberseguridad.
Ciberseguridad y protección de datos	La protección de datos de los socios y la confianza depositada en la cooperativa, enfrentan la creciente inversión en seguridad informática para tratar de proteger la documentación y la información de ciberataques.
Accesibilidad y alfabetización digital	Para enero del 2024, Ecuador tenía 12.66 millones de usuarios activos en redes sociales, lo que marca el 69.2% la población total del país, por lo que se determina que existe una alta penetración digital.

En la Tabla 13 se presentan los factores ambientales del análisis PESTEL, que inciden en el entorno general de la agencia de Paute de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Jardín Azuayo.

Tabla 13

Factores Ambientales

Factor	Descripción
Regulaciones ambientales	Seguir las normativas medioambientales es de vital importancia para evitar multas o incentivadas, en particular, la sancionada por el uso de prácticas destructivas, dentro de la cooperativa.
Cambio climático y desastres naturales	Los extremos de eventos climáticos son capaces de afectar directamente el funcionamiento de la cooperativa, así como también dificultar el cumplimiento financiero de sus socios.
Responsabilidad social y sostenibilidad	La adopción de estas formas de operar mejora la imagen de la cooperativa y a la vez, capta a socios que se comprometen con las causas pro-agua limpia y pro-naturaleza.
Conciencia ambiental de los socios	Alto nivel de la conciencia ambiental por parte de los socios puede abrir la ruta hacia la demanda por productos verdes financieros o inversiones en proyectos sustentables.





En la Tabla 14 se presentan los factores legales del análisis PESTEL, que influyen en el entorno general de la agencia de Paute de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Jardín Azuayo.

Tabla 14

Factores Legales

Factor	Descripción
Legislación laboral	Las leyes que regulan el trabajo impactan la administración de los recursos humanos en la cooperativa, por su relación con la contratación, salario y beneficios de empleados.
Protección al consumidor	Las normas que protegen los derechos del consumidor impactan la política de atención al cliente y transparencia de la cooperativa.
Propiedad intelectual y patentes	Un manejo deficiente de la propiedad intelectual de la cooperativa pone en riesgo sus innovaciones y desarrollos tecnológicos.
Cumplimiento normativo y regulatorio	El cumplimiento de las normas financieras y de cooperativas es fundamental para la legalidad del funcionamiento de la entidad y la buena fe de los socios y las autoridades.

3.4.3. Etapa 3: Diseño de estrategias para optimizar la gestión de cobranzas

Ahora describiremos las estrategias destinadas a mejorar los procesos de gestión de cobros en la oficina de Paute de la Cooperativa Jardín Azuayo de Ahorros y Créditos. Esta fase se ocupa de formular propuestas accionables para aumentar la recuperación de cartera basadas en los análisis previos realizados durante las fases anteriores. Como se explicará más adelante, las estrategias se dirigirán hacia la mejora de las operaciones internas, la aplicación de herramientas tecnológicas modernas adicionales y las relaciones con los socios para garantizar la efectividad y sostenibilidad de las operaciones.





3.4.3.1 Estrategias de automatización en la gestión de cobranzas. En la Tabla 15 se ilustran las estrategias de automatización en la gestión de cobranzas, que tiene como objetivo mejorar la eficiencia y la efectividad de los procesos de cobranza en la agencia de Paute de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Jardín Azuayo.

Tabla 15

Estrategias de automatización en la gestión de cobranzas

Estrategia de Automatización	Descripción	Beneficios
Software de Gestión de Cobranzas	Implementación de un sistema especializado en la administración de la cartera de crédito en tiempo real, incluyendo segmentación automatizada de clientes, recordatorios programados y automatización de reportes.	<ul style="list-style-type: none">- Eficiencia operativa- Mejora en el seguimiento de clientes- Reducción de errores humanos- Anticipación del comportamiento del deudor
Inteligencia Artificial (IA) y Análisis Predictivo	Utilización de modelos predictivos para evaluar el riesgo de morosidad y establecer alertas tempranas. Adaptación de las estrategias de cobranza según el historial de pago.	<ul style="list-style-type: none">- Toma de decisiones basada en datos- Mejora en la recuperación de cartera- Mayor accesibilidad para los socios
Plataformas de Pago Digital	Creación de métodos de pago digitales como la domiciliación, con el propósito de facilitar aún más el pago a los socios.	<ul style="list-style-type: none">- Reducción de la fricción en los pagos- Aumento en la eficiencia de la recaudación
Automatización en la Negociación de Deudas	Uso de chatbots y plataformas de autoservicios para facilitar acuerdos de pago y refinanciamiento de manera automatizada.	<ul style="list-style-type: none">- Atención rápida y eficiente- Personalización de planes de pago





Seguimiento y Evaluación Automatizada	Monitoreo constante y evaluación automatizada mediante KPIs (indicadores claves de desempeño).	<ul style="list-style-type: none"> - Disminución en la carga de trabajo del personal - Control efectivo del proceso - Ajustes rápidos a las estrategias - Optimización continua
--	--	---

3.4.3.2 Estrategias de comunicación y relación con los socios. En la Tabla 16 se presentan las estrategias de comunicación y relación con los socios, que tienen como objetivo mejorar la interacción y fortalecer las relaciones con los miembros de la agencia de Paute de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Jardín Azuayo.

Tabla 16

Estrategias de comunicación y relación con los socios

Estrategia	Descripción	Beneficios
Canales de comunicación multicanal	Utilizando mensajes de texto, correo electrónico y llamadas automáticas junto con chatbots para mantener un flujo constante de información con los socios.	<ul style="list-style-type: none"> - Mayor alcance y efectividad - Reducción del tiempo de respuesta - Personalización de la comunicación
Educación financiera para socios	Cursos especializados y personalizados en el uso responsable del crédito y la relevancia del pago puntual.	<ul style="list-style-type: none"> - Reducción de la morosidad a largo plazo - Fortalecimiento de la cultura de pago - Mayor fidelización de los socios





Encuestas de satisfacción retroalimentación	de Encuestas enfocadas a y procesos de cobranza y servicios.	<ul style="list-style-type: none"> - Identificación de áreas de mejora - Fortalecimiento de la relación con los socios - Mejora en la experiencia del usuario
--	--	--

3.4.3.3 Establecimiento de políticas y protocolos de recuperación de cartera. En la Tabla 17 se presentan las políticas y protocolos de recuperación de cartera, que definen las directrices y procedimientos a seguir para optimizar la recuperación de deudas en la agencia de Paute de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Jardín Azuayo.

Tabla 17

Establecimiento de políticas y protocolos de recuperación de cartera

Política / Protocolo	Descripción	Beneficios
Clasificación de cartera según riesgo	Categorización de los socios: riesgo bajo, medio y alto, para establecer estrategias diferenciadas.	<ul style="list-style-type: none"> - Focalización de esfuerzos - Priorización de casos críticos - Reducción de morosidad
Definición de nuevos plazos y acciones de cobranza	Determinación de nuevos tiempos para contacto con deudores y aplicar medidas correctivas.	<ul style="list-style-type: none"> - Mayor control sobre los procesos de recuperación - Minimización del tiempo de morosidad
Protocolos de contacto y negociación automatizados	Uso de llamadas, correos electrónicos y mensajes automatizados para negociar pagos.	<ul style="list-style-type: none"> - Aumento en la tasa de recuperación de cartera - Mejora en la relación con los socios

3.4.4. Etapa 4: Validación de la Propuesta

En la Etapa 4 se llevará a cabo la validación de la propuesta diseñada para mejorar la gestión de cobranzas en la agencia de Paute de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Jardín Azuayo. Esta fase tiene como objetivo evaluar la viabilidad y efectividad de las estrategias propuestas, asegurando





que las acciones diseñadas sean adecuadas para su implementación y generen los resultados esperados. La validación se centrará en analizar la factibilidad técnica, económica y operativa de las propuestas antes de su implementación definitiva.

3.4.4.1 Análisis de viabilidad técnica, económica y social. En la Tabla 18 se presenta el análisis de viabilidad técnica, económica y social aprobada por la coordinadora de la agencia de Paute de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Jardín Azuayo, que evaluó la factibilidad de implementar las propuestas de mejora desde diferentes perspectivas. Dicha validación se encuentra firmada en el Anexo 6.

Tabla 18

Análisis de viabilidad técnica, económica y social

Propuestas	Descripción	Viabilidad
Automatización en la gestión de cobranzas	Implementación de un sistema automatizado para gestionar la cartera de crédito, con segmentación, recordatorios, reportes y modelos predictivos. Inclusión de métodos de pago digitales y plataformas de autoservicio (chatbots).	(✓) Técnica: La propuesta puede ejecutarse con los recursos disponibles. (✓) Económica: La propuesta tiene un costo asumible. (✓) Social: La propuesta mejora la experiencia del socio y fortalece la relación con la institución.
Estrategias de comunicación y relación con los socios	Uso de mensajes de texto, correos, llamadas automáticas y chatbots para mantener comunicación constante. Cursos sobre uso responsable del crédito y la importancia del pago puntual. Encuestas sobre cobranza y servicios.	(✓) Técnica: La propuesta puede ejecutarse con los recursos disponibles. (✓) Económica: La propuesta tiene un costo asumible. (✓) Social: La propuesta mejora la experiencia del socio y fortalece la relación con la institución.
Establecimiento de políticas y riesgos	Categorización de los socios según (bajo, medio, alto) para	(✓) Técnica: La propuesta puede ejecutarse con los recursos disponibles.





protocolos de estrategias diferenciadas. Nuevos (✓) **Económica:** La propuesta tiene un
recuperación de tiempos de contacto con deudores. costo asumible.
cartera Uso de llamadas, correos y mensajes (✓) **Social:** La propuesta mejora la
automatizados para negociar pagos. experiencia del socio y fortalece la
relación con la institución.

3.4.4.2 Cronograma del Plan de Acción Propuesto. En la Tabla 19 se presenta el cronograma del plan de acción propuesto.

Tabla 19

Cronograma del Plan de Acción Propuesto

Actividad	Descripción	Nivel Organizacional	Tiempo Estimado
1. Diagnóstico Inicial	Evaluación de la situación actual de la gestión de cobranzas en la agencia de Paute.	Asamblea General de Representantes (Nivel Superior)	2 semanas
2. Selección e Implementación del Software de Cobranza	Adquisición, configuración y capacitación en el uso de herramientas automatizadas.	Consejo de Administración (Nivel Directivo)	1 mes
3. Estrategias de Comunicación con los Socios	Desarrollo de campañas informativas, encuestas y educación financiera para mejorar la relación con los socios.	Consejo de Administración (Nivel Directivo)	1 mes
4. Establecimiento de Protocolos y Políticas de Cobranza	Definición de procesos, segmentación de clientes y esquemas de pago.	Consejo de Administración (Nivel Directivo)	3 semanas
5. Capacitación del Personal	Formación en técnicas de cobranza, negociación y uso de la tecnología	Gerencia General (Nivel Ejecutivo)	2 semanas





	para mejorar la eficacia en la cobranza.		
6. Implementación de Canales de Pago Digitales	Integración de pagos en línea para facilitar la recuperación de cartera.	Consejo de Administración (Nivel Directivo)	1 mes
7. Pruebas Piloto y Ajustes	Evaluación de resultados preliminares y corrección de fallos en el sistema implementado.	Gerencia General (Nivel Ejecutivo)	1 mes
8. Monitoreo y Seguimiento de la Implementación	Medición de indicadores de recuperación de cartera y satisfacción de socios. Evaluación continua de resultados.	Consejo de Administración (Nivel Directivo)	Permanente (cada 3 meses)

3.4.4.3 Presupuesto estimado del plan de acción propuesto. En la Tabla 20 se presenta el presupuesto estimado del plan de acción propuesto, que detalla los recursos financieros necesarios para implementar las mejoras en la agencia de Paute de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Jardín Azuayo.

Tabla 20

Presupuesto estimado y beneficios del plan de acción propuesto

Actividad	Descripción	Estimación de Costo	Detalle del Costo	Beneficio Económico Estimado
1. Diagnóstico Inicial	Evaluación de la situación actual de la gestión de cobranzas en la agencia de Paute.	\$2,000	Costos asociados a la recolección de datos, análisis y reuniones.	Aumento del 5% en la eficiencia de la cobranza tras la implementación de las recomendaciones. Incremento estimado en la recuperación de cartera de \$10,000 anuales.





2. Selección e Implementación del Software de Cobranza	Adquisición, configuración y capacitación en el uso de herramientas automatizadas.	\$10,000	Licencias de software, consultoría, capacitación para el personal.	Reducción de costos operativos por automatización, estimado en un ahorro de \$15,000 anuales debido a la mejora en tiempos de procesamiento y seguimiento de pagos.
3. Estrategias de Comunicación con los Socios	Desarrollo de campañas informativas, encuestas y educación financiera para mejorar la relación con los socios.	\$5,000	Costos de diseño de campañas, encuestas, materiales educativos.	Mejora de la relación con los socios, lo que podría generar un aumento del 8% en la tasa de recuperación de cartera. Beneficio estimado de \$7,000 anuales.
4. Establecimiento de Protocolos y Políticas de Cobranza	Definición de procesos, segmentación de clientes y esquemas de pago.	\$3,000	Consultoría legal y procesos internos, elaboración de protocolos.	Mejora en la organización de los procesos de cobranza, con un incremento estimado del 6% en la recuperación de cartera. Beneficio de \$6,500 anuales.
5. Capacitación del Personal	Formación en técnicas de cobranza, negociación y uso de la tecnología para mejorar la	\$4,000	Capacitación para el personal, mediante materiales que sean didácticos.	Incremento del 10% en la efectividad del personal, lo que llevará a una recuperación adicional de \$12,000 anuales en cartera.





	eficacia en la cobranza.				
6. Implementación de Canales de Pago Digitales	Integración de pagos en línea para facilitar la recuperación de cartera.	\$8,000	Desarrollo e implementación de la plataforma de pagos online.	Disminuir los períodos de pago e incrementar la recuperación de cartera vencida en un 15%. Beneficio anual estimado de \$12,000.	
7. Pruebas Piloto y Ajustes	Evaluación de resultados preliminares y corrección de fallos en el sistema implementado.	\$3,000	Pruebas técnicas, análisis de resultados y ajustes en el sistema.	Mejorar sistema de cobranza e incrementar la eficiencia, lo que resulta en un incremento estimado de \$5,000 en la recuperación de cuentas por cobrar.	
8. Monitoreo y Seguimiento de la Implementación	Medición de indicadores de recuperación de cartera y satisfacción de socios. Evaluación continua de resultados.	\$2,000 (por trimestre y e)	Sistema de monitoreo, informes trimestrales y auditorías.	Mejora continua del sistema de cobranza, incrementando en \$10,000 los ingresos operativos por año debido al perfeccionamiento de la estrategia de cobranza basada en resultados monitoreados.	
Total		\$37,000		\$77,500 anuales	





CONCLUSIONES

A través del análisis de diversas fuentes, se identificaron modelos de gestión y estrategias utilizadas para la recuperación de cartera, evidenciando que una administración eficiente reduce la morosidad, fortalece la estabilidad financiera y mejora la relación con los socios. Así mismo, se destacó la importancia del cumplimiento normativo y del uso de herramientas tecnológicas para optimizar los procesos de cobranza.

El estudio permitió analizar la gestión de cobranzas en la agencia de Paute de la Cooperativa Jardín Azuayo, a partir de encuestas y entrevistas a actores clave. Se identificaron deficiencias en la estandarización de procedimientos, capacitación del personal e implementación de herramientas digitales, lo que evidenció la necesidad de estructurar un sistema más eficiente. Se propuso la automatización de tareas, el análisis predictivo de morosidad y la mejora en la comunicación con los socios para optimizar la recuperación de cartera vencida.

Con base en los hallazgos, se formularon estrategias para fortalecer la gestión de cobranzas en la agencia de Paute. Entre ellas, la implementación de un sistema automatizado de seguimiento de pagos, la segmentación de deudores según su perfil de riesgo y la adopción de mecanismos de comunicación personalizados. También se destacó la necesidad de capacitar continuamente al personal en técnicas de cobranza y gestión de morosidad. Se concluye que la combinación de herramientas tecnológicas, estrategias formativas y mejoras operativas contribuirá a una gestión más eficiente.





RECOMENDACIONES

Para fortalecer la gestión de cobranzas en la cooperativa, se recomienda la implementación de programas de formación continua. Estas capacitaciones deben abordar modelos de gestión eficaces, estrategias innovadoras y normativas vigentes, con el objetivo de mejorar el desempeño del equipo y optimizar los índices de recuperación de cartera.

Asimismo, se sugiere establecer un sistema de monitoreo y evaluación periódica que permita medir la efectividad de las estrategias implementadas. Este sistema debe incluir indicadores clave de desempeño, facilitando la toma de decisiones basada en datos concretos y permitiendo realizar ajustes oportunos en los procesos.

Para finalizar, se recomienda priorizar la incorporación de herramientas tecnológicas para automatizar tareas repetitivas y mejorar la segmentación de deudores según su nivel de riesgo. La implementación de sistemas de inteligencia de datos permitirá predecir comportamientos de pago y diseñar estrategias más efectivas para la recuperación de cartera, mejorando la efectividad operacional y disminuyendo los costos administrativos vinculados al proceso de cobro.





REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Acosta, F., y Bazán, M. (2022). Aplicación de Estrategias Financieras y su influencia en la Morosidad de la Financiera Confianza SAA-Agencia Parcoy, 2021.
<https://repositorio.upao.edu.pe/handle/20.500.12759/9333>
- Acosta, J. (2022). Las deficiencias normativas en la potestad de control de la superintendencia de economía popular y solidaria.
<https://dspace.uniandes.edu.ec/handle/123456789/14534>
- Acuña, V. (2020). Estrategia de gestión en cobranza para reducir el índice de morosidad de los padres de familia de la Institución Educativa Privada Algarrobos de Chiclayo 2019.
<https://repositorio.uss.edu.pe/handle/20.500.12802/7445>
- Aguaguña, L. (2022). Notificación de títulos de crédito en la fase preliminar, previo a la ejecución coactiva en la Jefatura De Cobranza Extrajudicial, de la Corporación Nacional de Telecomunicaciones CNT-EP, en el periodo 2019-2021: propuesta de un modelo de mejora. <https://repositorio.puce.edu.ec/items/df9acfb7-2e5b-44aa-9c1a-82fdd26239f7>
- Agualongo, H., y Zaruma, R. (2024). Auditoría de Gestión para el área de crédito y departamento de cobranza de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Mushuc Runa”, año 2022. <https://dspace.ueb.edu.ec/handle/123456789/6567>
- Agudelo, L., y Hernández, J. (2021). Capacidades de innovación de la empresa Promociones y Cobranzas Beta SA. <https://bdigital.uexternado.edu.co/entities/publication/8988499d-ebea-4186-abb0-cbfcfd633619>
- Aldaz, L., Rodriguez, S., y de León, Y. (2023). Desarrollo de un modelo de gestión productiva del departamento de cartera de crédito y cobranza de la Cooperativa San José LTDA.





Tesla Revista Científica, 3(2), e246-e246.

<https://tesla.puertomaderoeditorial.com.ar/index.php/tesla/article/view/246>

Altamirano, A., y Navia, L. (2023). Evaluación de la morosidad en la situación financiera de la empresa Multiservicios Joluma SA, Chincha, 2019-2021.

<https://repositorioacademico.upc.edu.pe/handle/10757/669936>

Astete, M., y Montalván, J. (2022). Gestión de riesgo de crédito y la morosidad en la microfinanciera" Inversiones y Préstamos Cruz de Mayo SAC" 2021.

<http://repositorio.uncp.edu.pe/handle/20.500.12894/10598>

Barahona, D., y Donoso, E. (2022). Modelo de gestión para el departamento de cobranzas de la cooperativa de ahorro y crédito" San Antonio" Ltda. Imbabura del cantón Ibarra.

<https://repositorio.uotavalo.edu.ec/handle/52000/663>

Barrientos, A. (2023). Gestión de riesgo de crédito minorista en la morosidad de créditos en una entidad financiera, Lima 2023.

<https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/126627>

Bedendo, M., Garcia, E., y Siming, L. (2018). Cultural Preferences and Firm Financing Choices. *Journal of Financial and Quantitative Analysis*, 55, 897 - 930.

<https://doi.org/https://doi.org/10.1017/S0022109019000103>

C. Torres, J. O. (20 de MARZO de 2024). Análisis del riesgo crediticio y su incidencia en la liquidez de. *V*(2 p 858). [https://doi.org/DOI: https://doi.org/10.56712/latam.v5i2.1920](https://doi.org/DOI:https://doi.org/10.56712/latam.v5i2.1920)

Caiza Chango, C. D. (2015). Modelo de gestión de cobranza para disminuir la cartera vencida en la cooperativa de ahorro y crédito Pakarymuy Ltda agencia Pelileo. *UNIANDES*.

<https://doi.org/http://dspace.uniandes.edu.ec/handle/123456789/971>





- Calle Torres, M. (2021). Gestión de cobranzas y su incidencia en la morosidad de los clientes de la entidad financiera Caja Arequipa, Moyobamba 2021. *Universidad Cesar Vallejo*.
<https://doi.org/https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/66987>
- Camacho, J. (2023). Beneficios de implementación del software contable starsoft y su impacto en las cuentas por cobrar en Inversiones y Asesoría Anicama EIRL, en el distrito de Santiago de Surco, año 2019.
<https://repositorio.autonoma.edu.pe/handle/20.500.13067/2683>
- Campoverde, C., y de las Mercedes, V. (2020). Créditos y cobranzas del Banco Pichincha-Agencia Babahoyo. <http://190.15.129.146/handle/49000/8314>
- Capuz, L. (2020). Procedimientos para la absorción de cooperativas de ahorro y crédito bajo el control de la SEPS en la provincia de Tungurahua. *dspace.uniandes.edu.ec*.
<https://dspace.uniandes.edu.ec/handle/123456789/15488>
- Catota, V. (2022). Estrategias de cobranzas para la recuperación de cartera en la Jefatura de Cartera y Agencias de la Empresa Eléctrica Provincial Cotopaxi SA.
<http://repositorio.utc.edu.ec/handle/27000/8390>
- Caxi, M. (2021). Riesgo crediticio y su incidencia en el nivel de morosidad de los clientes del Banco Falabella Tacna, periodo 2018. *repositorio.upt.edu.pe*.
<https://repositorio.upt.edu.pe/handle/20.500.12969/1901>
- Chavez, L. (2024). La gestión de los créditos y su proceso de cobranza en las entidades financieras de la Provincia de Huaura.
<http://repositorio.unjfsc.edu.pe/handle/20.500.14067/8931>
- COAC J. (2023). *Cooperativa de Ahorro y Crédito JEP*.
- Collaguazo, W., Gudiño, C., Morales, L., y Paspuel, O. (2023). Gestión de cobros en el sector bancario ecuatoriano: una evaluación de las prácticas de recuperación de deudas en





instituciones financieras. *Universidad y Sociedad*, 15(S2), 110-119.

<https://rus.ucf.edu.cu/index.php/rus/article/view/3870>

Coronel Hoyos, M. A. (2019). Diseño de un modelo para la gestión de cobranzas en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Alianza del Valle. *Master's thesis, Universidad Andina Simón Bolívar, Sede Ecuador*.

<https://doi.org/https://repositorio.uasb.edu.ec/handle/10644/6642>

Criollo, E. (2022). Efectos de la resolución nro. SEPS-IGT-INR-INGINT-2021-0038 (norma de control para la calificación de oficiales de cumplimiento de las entidades del sector financiero popular y solidario bajo control de la superintendencia de economía popular y solidaria). *dspace.ups.edu.ec*. <https://dspace.ups.edu.ec/handle/123456789/23066>

Dávila, S. (2022). Modelo de Gestión de Riesgos de TI que dan soporte a los procesos de evaluación, financiamiento y cobranza de la empresa CHANCAFE NORTE SAC basada en la metodología MAGERIT.

<http://repositorio.unprg.edu.pe/handle/20.500.12893/10815>

DawnBurton. (2020). Digital Debt Collection and Ecologies of Consumer Overindebtedness. *Economic Geography*, 96(3), 244–265.

<https://doi.org/https://doi.org/10.1080/00130095.2020.1762486>

Deville, J., y Seigworth, G. (2015). Deuda y crédito cotidianos. *Estudios culturales*, 29, 615-629. <https://doi.org/https://doi.org/10.1080/09502386.2015.1017091>

Díaz, L., y Enríquez, D. Y. (2019). Gestión de Cobranza: un abordaje teórico desde el ámbito financiero. *Maya-Revista de Administración y Turismo*, 1(1), 56-68.

<https://doi.org/https://doi.org/10.33996/maya.v1i1.6>

Encalada, P., Cadena, Y., y Colina, N. (2020). Los procesos de crédito y su impacto en las instituciones financieras. *Pro Sciences: Revista de Producción, Ciencias e Investigación*,





4(36), 76-85.

<https://scholar.archive.org/work/mwcuxjhspjacfosk7nlx2456q/access/wayback/http://journalprosciences.com/index.php/ps/article/download/261/347>

Espinosa, E., Portillo, J., Gómez, J., y Islao, A. (2024). Modelado de un Sistema Web de Servicios Financieros Acotado por el Marco Regulatorio de la CNBV. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 8(2), 2452-2470.

<https://www.ciencialatina.org/index.php/cienciala/article/view/10684>

Flores, O., García, J., y López, R. (2023). Gestión financiera de la Cooperativa de Ahorro y Crédito en periodos de incertidumbre. . *Actas de la 21ª Multiconferencia Internacional LACCEI para Ingeniería, Educación y Tecnología (LACCEI 2023): "Liderazgo en Educación e Innovación en Ingeniería en el Marco de Transformaciones Globales: Integración y Alianzas para el Desarrollo Integral"* .

<https://doi.org/https://doi.org/10.18687/laccei2023.1.1.1034>

Fonseca, J., Strair, K., y Zafar, B. (2017). Acceso al crédito y salud financiera: evaluación del impacto de la cobranza de deudas. . *Microeconomía: elección y ahorro intertemporales del consumidor eJournal* .

https://doi.org/https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=2977858

Fuentes, C., Gallo, R., y Hanke, B. (2022). Propuesta de mejora de procedimientos para la gestión de cobranzas de la oficina de recaudaciones y ejecutoria coactiva de la Dirección General de Capitanías y Guardacostas del Perú.

<https://repositorioacademico.upc.edu.pe/handle/10757/667664>

Gallardo Echenique, E. E. (2017). Metodología de la Investigación: manual autoformativo interactivo. *Universidad Continental*.

https://repositorio.continental.edu.pe/bitstream/20.500.12394/4278/1/DO_UC_EG_MAI_UC0584_2018.pdf





- García, C. (2022). Cartera de crédito de la empresa control automatización y telecomunicaciones del Ecuador-Coatelecom SA, durante el periodo 2021. <http://190.15.129.146/handle/49000/12775>
- Gómez, J. (2021). Gestión de Cobranza y su impacto en la Gerencia Financiera de la empresa PP SA: Periodo 2014-2016. *Puriq: Revista de Investigación Científica*. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=8097761>
- Govea, H., y Mitchell, E. (2023). Procedimientos innovadores en la gestión pública para recuperar la cartera vencida en CNEL Santa Elena, La Libertad. *Universidad Estatal Península de Santa Elena*. <https://repositorio.upse.edu.ec/handle/46000/9874>
- Guerra, G., Zambrano, L., y Acosta, O. (2023). Recaudación de cartera vencida en la gestión municipal del Cantón Chone, Ecuador. *Universidad y Sociedad*, 15(6), 241-247. <https://rus.ucf.edu.cu/index.php/rus/article/view/4142>
- Guerra, J., y García, M. (2023). Análisis de la recuperación de cartera en empresas comercializadoras de motocicletas. <https://digitk.areandina.edu.co/handle/areandina/5162>
- Guevara, W. (2023). Aplicación de la metodología de marco lógico en el desarrollo de un modelo de gestión de cobranzas para la cartera de Cooperativa de Ahorro y Crédito Andalucía Ltda. <https://repositorio.flacsoandes.edu.ec/handle/10469/19875>
- Gutiérrez, K. N. (2018). Gestión de créditos y cobranzas, y la rentabilidad. Revisión de la Literatura. *Repositorio de la Universidad Privada del Norte*. <https://doi.org/https://hdl.handle.net/11537/13090>
- Hernández Sampieri, R., Collado, C. F., y Baptista, M. (2014). *Metodología de la investigación*. México D.F.: McGraw Hill. <https://www.esup.edu.pe/wp->





content/uploads/2020/12/2.%20Hernandez,%20Fernandez%20y%20Baptista-
Metodología%20Investigacion%20Cientifica%206ta%20ed.pdf

Huallpa, E. (2022). Gestión de cobranza y endeudamiento de los clientes con créditos vencidos de la financiera efectiva, Quillabamba, Santa Ana-2020.

<http://repositorio.uandina.edu.pe/handle/20.500.12557/4654>

Huamani, T. (2023). Innovación en la Gestión de Cobranza y su Impacto en los Índices de Recaudacion de Electrocentro SA-Unidad Empresarial Huancavelica-Año 2020.

<https://repositorio.uigv.pe/handle/20.500.11818/7513>

Huanca, Y., Calla, L., Luque, D., y Barrantes, H. (2022). Liquidez y estrategias de cobranza en una Institución Educativa Privada, en contexto de Pandemia por COVID-19. Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar, 6(4), 4464-4477.

<https://ciencialatina.org/index.php/cienciala/article/view/2949>

Iberico, D., Ludeña, J., y Maravi, C. (2024). Propuesta de implementación de Bots para la gestión de cobranzas de personas naturales en una entidad financiera peruana.

<https://repositorioacademico.upc.edu.pe/handle/10757/673434>

Jácome, J. (2022). Efectos de la aplicación de la sección IV factores de riesgo operativo de la resolución No. SEPS-IGT-IR-IGJ-2018-0279 en las cooperativas de ahorro y crédito segmento 3 en el cantón Quito periodo 2020.

<https://dspace.ups.edu.ec/handle/123456789/21839>

Jara, L., y Muñoz, V. (2023). Implementar un modelo de gestión de cobranzas para disminuir los riesgos de liquidez. <https://repositorioacademico.upc.edu.pe/handle/10757/670842>

Jaramillo, L. (2022). La administración de cobranza para mejorar los indicadores de cartera en instituciones financieras. <http://repositorio.ulvr.edu.ec/handle/44000/5004>





- Jelagat, O., Musenga, M., y Shitseswa, A. (2023). Efectos de la gestión de deudores en el desempeño financiero de las cooperativas de ahorro y crédito. *Revista Africana de Investigación Empírica* . <https://doi.org/https://doi.org/10.51867/ajernet.4.2.44>
- Kawor, S., Atinyo, D., Amedede, S., Aboagye, G., Dodoo, K., Kporku, E., y Creppy, C. (2022). Effect of Credit Risk on Odds of Occurrence of Financial Crisis: Evidence from Ghana. *American Journal of Finance*. <https://doi.org/10.47672/ajf.1279>
- Kipkoech, S. (2015). Efecto de la gestión del crédito en la rentabilidad de las empresas: evidencia de las cooperativas de ahorro y crédito en Kenia. . *Revista de investigación de finanzas y contabilidad* , 6, 192-199.
- Kitonga, P. (2017). FECTO DE LOS RECURSOS FINANCIEROS EN LA EFECTIVIDAD DE LA COBRANZA DE DEUDAS EN BANCOS COMERCIALES. *International Journal of Finance and Accounting* , 2, 46-64.
<https://doi.org/https://doi.org/10.47604/IJFA.327>
- Lagua, G. (2023). Auditoría de gestión en el área de créditos y cobranzas de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Credi Ya Ltda. en el cantón Ambato.
<https://repositorio.uta.edu.ec/handle/123456789/39660>
- Licuy, K. (2023). Modelo de gestión de cobranzas y su incidencia en la rentabilidad en instituciones financieras. <https://repositorio.puce.edu.ec/bitstreams/163dfc0b-1289-42ac-a917-7cca22600a71/download>
- Llanos, D. (2021). Modelo PRP para la mejora de la gestión de créditos y cobranzas en una empresa comercial, Lima 2021. *repositorio.uwiener.edu.pe*.
<https://repositorio.uwiener.edu.pe/handle/20.500.13053/6250>





- Llontop, M., y Morales, R. (2021). Estrategias de cobranza para disminuir el índice de morosidad en el centro educativo particular parroquial Augusta López Arenas, 2019. <https://repositorio.uss.edu.pe/handle/20.500.12802/9068>
- López, O., y Velástegui, C. (2021). Gestión de cobranzas en empresas comercializadoras de electrodomésticos: Caso Marcimex, Ecuador. *Polo del Conocimiento: Revista científico-profesional*, 6(9), 815-836. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=8094611>
- Mamani, L., Quilla, Y., Portillo, H., y Sánchez, J. (2021). Factores socioeconómicos que influyen en la morosidad en una pequeña cooperativa de ahorro y crédito durante la pandemia del COVID-19. *Gestionar: revista de empresa y gobierno*, 1(1), 46-63. <https://revistagestionar.com/index.php/rg/article/view/4>
- Manzano, E., y Quishpe, C. (2023). Análisis del índice de morosidad del microcrédito en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Ambato LTDA agencia Latacunga y su impacto en los resultados financieros del año 2022. *Universidad Técnica de Cotopaxi*. <http://repositorio.utc.edu.ec/handle/27000/11216>
- Martínez, C., y Durán, J. (2020). Evaluación de seguridad perimetral, aplicando normativa de la Súper Intendencia de Economías Populares y Solidarias, SEPS-IGT-IR-ISF-ITIC-IGJ-2017-103. Caso de estudio: Cooperativa del Sector 1. *Polo del Conocimiento: Revista científico-profesional*. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7436060>
- Mazón, E. (2017). *DETERMINANTES DE LA MOROSIDAD*. SUPERINTENDENCIA DE BANCOS. https://www.superbancos.gob.ec/estadisticas/portalestudios/wp-content/uploads/sites/4/downloads/2018/09/determinantes_morosidad_2017.pdf
- Méndez, S. R., Peralta, K., Everaert, P., y Valcke, M. (2023). Una herramienta de evaluación para identificar el nivel de alfabetización financiera de los participantes de programas





de educación financiera ejecutados por instituciones financieras ecuatorianas. .

Sostenibilidad. <https://doi.org/https://doi.org/10.3390/su15020996>

Meneses, J., y Rodríguez, D. (2011). El cuestionario y LA ENTREVISTA. *Universitat Oberta de Catalunya*. <https://femrecerca.cat/meneses/publication/cuestionario-entrevista/cuestionario-entrevista.pdf>

Mires, L. (2022). Evaluación de la gestión de las cuentas por cobrar, para medir el riesgo de iliquidez y falta de capital de trabajo y diseñar política de crédito y cobranza de la Empresa Alimentos Balanceados SAC, periodo 2018-2019.
<http://tesis.usat.edu.pe/handle/20.500.12423/5153>

Mogollón Gómez, J. (2021). Gestión de Cobranza y su impacto en la Gerencia Financiera de la empresa PP S.A: Periodo 2014-2016. *Puriq*, 3(1), 151–164.
<https://doi.org/https://doi.org/10.37073/puriq.3.1.121>

Montenegro, J. (2020). Diseño de un manual de procedimientos a la gestión del área de cobranzas de la empresa Seguros Equinoccial ubicada en la ciudad de Quito periodo 18.
<https://repositorio.umet.edu.ec/handle/67000/458>

Morales, M. V., y Fajardo, M. C. (2018). Gestión de cobranzas en la administración pública: una revisión sistemática de literatura. *Actualidad y Nuevas Tendencias*, 119-136.
https://doi.org/https://sga.unemi.edu.ec/media/evidenciasiv/2019/10/22/articulo_20191022174937.pdf

Morales, R., Vicuña, R., y Ordoñez, J. (2023). Estrategias de recuperación de créditos y la morosidad de la cartera de clientes del programa reactiva Perú-MiBanco agencia Chupaca. <https://repositorio.continental.edu.pe/handle/20.500.12394/13467>





- Morocho, J., Palacios, J., y Rossi, A. (2023). Plan de Mejora sobre los procesos y protocolos del área comercial y de cobranza de una empresa agroindustrial en la ciudad de Guayaquil. <https://www.dspace.espol.edu.ec/handle/123456789/59387>
- Naranjo, F., Jerez, J., y Ocaña, L. (2022). Desarrollo y evaluación de una aplicación para gestión de cobranza mediante geolocalización en colaboración universitaria. *Revista Conrado*, 18(S2), 169-178. <https://conrado.ucf.edu.cu/index.php/conrado/article/view/2454>
- Navas, J., Maldonado, J., y Maldonado, A. (2021). Gestión de recuperación y cobranza y su impacto en los indicadores de riesgo de BanEcuador en la emergencia sanitaria Covid 19. *Centro Sur*. <https://centrosureditorial.com/index.php/revista/article/view/258>
- Nyasaka, F. O. (2017). The Relationship between Credit Risk Management Practices and Non-Performing Loans in Kenyan Commercial Banks: A Case Study of KCB Group Limited. *Business, Economics*. <https://www.semanticscholar.org/paper/The-Relationship-between-Credit-Risk-Management-and-Nyasaka/e8edaefe2b0c47cc91a7993543de5df352b9de00#citing-papers>
- Obando, G. (2020). Innovación en los procesos de recuperación de cartera para empresas de cobranza mediante la generación de un modelo de negocio con base tecnológica en el uso de redes sociales. <https://repositorio.uti.edu.ec/handle/123456789/1839>
- Ocaña, V. (2020). Diseño de un modelo de gestión para la recuperación de cartera de las cooperativas de ahorro y crédito del segmento 1 (. <https://repositorio.uasb.edu.ec/handle/10644/7284>
- Orellana, P., y Paute, M. (2023). Propuesta de mejora para la gestión de recuperación de cartera vencida en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Jardín Azuayo Ltda., Agencia Ricaurte, Cuenca, Ecuador 2022. <https://repositorio.epnewman.edu.pe/handle/20.500.12892/643>





- Pallo, C., y Toaquiza, J. (2024). Análisis de la morosidad en tiempos de pandemia en las cooperativas de ahorro y crédito Segmentación 1 de la provincia de Cotopaxi, periodo 2020-2022. <http://repositorio.utc.edu.ec/handle/27000/12098>
- Pandi, C., y León, A. (2024). Eficacia de la mediación en la recuperación de carteras vencidas de CAC del segmento 1 en el Ecuador. *Revista Imaginario Social*, 7(2).
<http://www.revista-imaginariosocial.com/index.php/es/article/view/178>
- Paredes Gallo, B. D. (2022). Modelo de gestión para fortalecer el área crédito y cobranza en instituciones financieras. *PUCE*.
<https://doi.org/https://repositorio.puce.edu.ec/handle/123456789/8421>
- Paredes, B. (2022). Modelo de gestión para fortalecer el área crédito y cobranza en instituciones financieras. <https://repositorio.puce.edu.ec/items/2b4ab5f9-a61e-443f-9f1b-1a3e390cca05>
- Peña, R., y Santillán, J. (2024). Diseño y mejora de los procesos crediticios para la gestión de la cartera en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Ambato Ltda., cantón Guaranda, provincia Bolívar, año 2022.
<https://dspace.ueb.edu.ec/bitstream/123456789/6561/1/4.%20PROYECTO%20.%20.pdf>
- Perez, T. (2020). Gestión financiera y la morosidad en Instituciones Educativas Peruanas: Una revisión teórica. <http://200.121.226.32:8080/handle/20.500.12840/3861>
- Platov, A. N., y Khoreeva. (2023). DIGITALIZACIÓN DE LA CONTABILIDAD DE GESTIÓN EN EL MARCO DEL CONCEPTO DE GESTIÓN POR PROCESOS. *Economía Profesión Negocios* .(3). <https://doi.org/https://doi.org/10.14258/epb202338> .





- Ponce, J. (2023). Factores que intervienen en el proceso de gestión de cobranza en el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Babahoyo en el periodo 2022. *190.15.129.146*. <http://190.15.129.146/handle/49000/15060>
- Poot, M. (2020). Prácticas de gestión de crédito y cobranza, gestión del riesgo crediticio y desempeño financiero de instituciones de educación superior privadas (IES) en Filipinas: base para la mejora continua. *Actas de la 8.ª Conferencia Internacional sobre Emprendimiento y Gestión Empresarial (ICEBM 2019) UNTAR* .
<https://doi.org/https://doi.org/10.2991/aebmr.k.200626.050>
- Prieto, A. (2021). Influencia de Factores Macroeconómicos en la Determinación de la Tasa de Morosidad en bancos grandes privados de Ecuador, Periodo 2015-2019. *Ciencias Sociales y Económicas*, 5(1), 72-100.
<https://revistas.uteq.edu.ec/index.php/csye/article/view/424>
- Quelmo, T. F., y Aurelia, P. N. (2023). Aplicación de los principios de buen gobierno corporativo a la calidad de los estados financieros. . *Neo Journal of economy and social humanities*. <https://doi.org/https://doi.org/10.56403/nejesh.v2i2.105> .
- Quilla, Y., Mamani, L., y Portillo, H. (2021). Factores socioeconómicos que influyen en la morosidad en una pequeña cooperativa de ahorro y crédito durante la pandemia del COVID-19. <http://200.121.226.32:8080/handle/20.500.12840/4792>
- Quinteros, E., y Pezo, D. (2023). Análisis de la morosidad y su impacto en la provisión para créditos del sistema bancario del Perú, periodo 2015-2020.
<http://repositorio.unsm.edu.pe/handle/11458/5815>
- Ramos Galarza, C. (2020). Los alcances de una investigación. *CienciAmérica*.
<https://doi.org/http://dx.doi.org/10.33210/ca.v9i3.336>





- Ramos, A., y Llanos, C. (2023). Propuesta de mejora del proceso de cobranza de la empresa Distribuidora del Norte. <https://repositorioacademico.upc.edu.pe/handle/10757/670089>
- Reyes, K. (2024). Auditoría de gestión al departamento de cobranzas de la empresa COMECSA SA, del cantón La Libertad, provincia de Santa Elena, año 2022. <https://repositorio.upse.edu.ec/handle/46000/10740>
- Roa, M., Garrón, I., y Barboza, J. (2019). Decisiones financieras y capacidades financieras en la región andina. . *Journal of Consumer Affairs* , 53, 296-323. <https://doi.org/https://doi.org/10.1111/JOCA.12187>
- Rojas, G., Carreño, S., Ovalle, C., y Chávez, E. (2023). Modelo predictivo inteligente aplicando estrategias de Minería de Datos para la evaluación crediticia de una empresa comercial. *Actas de la 21ª Multiconferencia Internacional LACCEI para Ingeniería, Educación y Tecnología (LACCEI 2023): "Liderazgo en Educación e Innovación en Ingeniería en el Marco de Transformaciones Globales: Integración y Alianzas para el Desarrollo Integral"* . <https://doi.org/https://doi.org/10.18687/laccei2023.1.1.1148>
- Rojas, J. (2023). Modelo de gestión de cobranza para mejorar la sostenibilidad financiera de la Cooperativa de Ahorro y Crédito del Oriente Tarapoto. <https://tesis.unsm.edu.pe/handle/11458/5580>
- Romeo, C., y Sandler, R. (2021). El efecto de las leyes de cobro de deudas en el acceso al crédito. . *Journal of Public Economics* . <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/J.JPUBECO.2020.104320>
- Saenz, M. (2022). Gestión en Control Interno de Crédito y Cobranzas para Contrarrestar Impactos en Carteras Vencidas. Caso-Trapesam. <http://204.199.82.243:8080/handle/123456789/1857>





- Salas, E., Espinoza, V., y Samaniego, A. (2016). Access and use of electronic media in financial institutions in Ecuador. . *2016 11th Iberian Conference on Information Systems and Technologies (CISTI), 1-5*.
<https://doi.org/https://doi.org/10.1109/CISTI.2016.7521603>
- Salazar, J. (2020). Estrategias de gestión para la recuperación de cartera vencida en la empresa Austro Distribuciones.
<https://repositorio.puce.edu.ec/server/api/core/bitstreams/4bf8497e-fe1a-4c12-8889-9848bf3e50f5/content>
- Saldaña, C., Alvarado, G., y Rios, H. (2020). Calidad de gestión administrativa financiera en las municipalidades, 2020. . *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar, 4(2), 613-634*.
<https://doi.org/https://www.ciencialatina.org/index.php/cienciala/article/view/104>
- Sancarlos, A., Bahilo, E., Mozo, P., Norman, L., Rehma, O. U., y Anufrijevs, M. (2023). Towards a data-driven debt collection strategy based on an advanced machine learning framework. *arXiv preprint arXiv:2311.06292*.
<https://doi.org/https://doi.org/10.48550/arXiv.2311.06292>
- Sanchez, D., y Pacheco, E. (2020). Gestión de cobranza para disminuir el nivel de morosidad Micro Empresa de Mi Banco, Jaén.
<https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/46390>
- Sanga, M., Carrizales, L., y Panca, C. (2022). Análisis de los factores determinantes que influyen en la morosidad crediticia, Puno, Perú. *Revista Veritas Et Scientia-UPT, 11(1), 125-137*. <https://revistas.upt.edu.pe/ojs/index.php/vestsc/article/view/606>
- Sauñe, M. (2020). Auditoría de gestión crediticia y la rentabilidad de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Microfinanzas Prisma (2014-2017). *Quipukamayoc, 28(56), 17-23*.





<https://revistasinvestigacion.unmsm.edu.pe/index.php/quipu/article/download/17466/14853/62062>

SEPS. (2019). *100 Cooperativas más grandes del País.*

SEPS. (2023). LA INFORMACIÓN DE LA ECONOMÍA POPULAR Y SOLIDARIA MÁS COMPLETA DEL PAÍS A TU DISPOSICIÓN. *PORTAL ESTADISTICO SEPS.*

<https://www.seps.gob.ec/wp-content/uploads/Actualidad-y-Cifras-EPS-reducido-dic2022.pdf>

Silva, A. (2022). Auditoría de gestión a los procesos de ventas y cobranzas de la empresa Skandinav SA. <https://repositorio.uta.edu.ec/handle/123456789/35337>

So, M., Mues, C., Filho, A., y Thomas, L. (2019). Operaciones de cobro a nivel de deudor utilizando programación dinámica bayesiana. *Journal of the Operational Research Society*, 70, 1332-1348. <https://doi.org/https://doi.org/10.1080/01605682.2018.1506557>

Sultan, A., Senaji, T., y Omanwa, C. (2023). COMPORTAMIENTO DE LOS COBRADORES Y SATISFACCIÓN DEL CLIENTE EN LOS BANCOS DE SOMALIA. *Revista revisada International of Business Management [ISSN 2663-127X]*.

<https://doi.org/https://doi.org/10.61426/business.v4i1.68>

Susena, K., Simanjuntak, D., P., F. W., y . y Girsang, A. (2018). Inteligencia de Negocios para Evaluar el Desempeño de Cobro de Préstamos en el Banco. *Conferencia Internacional sobre Tecnologías Naranja (ICOT) 2018*, 1-6.

<https://doi.org/https://doi.org/10.1109/ICOT.2018.8705829>

Taipe, F., y Gonzales, D. (2022). Estrategias y herramientas de mejora en el proceso de cobranzas de la empresa LAB EIRL sede Callao.

<https://repositorioacademico.upc.edu.pe/handle/10757/670640>





- Tineo, M. (2023). Gestión de cobranza y morosidad en la empresa Azul Grupo Inmobiliario SAC–Jesús María–Lima, 2023.
<https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/120371>
- Tonato, L., y Velasco, C. (2024). Auditoría de gestión a los procesos de créditos y cobranza de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Andina Ltda., de la ciudad de Latacunga periodo 2022. <http://repositorio.utc.edu.ec/handle/27000/12175>
- Torres, C., Velasco, C., y Juana, A. d. (2022). Análisis no paramétrico de la eficiencia técnica de las cooperativas de ahorro y crédito ecuatorianas antes y durante la pandemia. . *Economies*. <https://doi.org/doi:10.3390/economies10040082>
- Trujillo, N., y Ramos, J. (2023). Gestión de cobranza y su impacto en el estado de situación financiera de la empresa de Servicios, Lima 2022.
<https://repositorio.uwiener.edu.pe/handle/20.500.13053/9133?locale-attribute=es>
- Tuero, J. (2023). Factores que influyen en la morosidad de los socios en la Coopac. Financoop San Román Ltda. de Juliaca, 2021.
<https://repositorio.autonoma.edu.pe/handle/20.500.13067/2291>
- Tulcanaza, A., Aguilar, I., y Artieda, I. (2021). Cultura organizacional y desempeño corporativo en el entorno ecuatoriano. *MDPI*, 11(4).
<https://doi.org/https://doi.org/10.3390/admsci11040132> .
- Túquerres, L. (2023). Manual de gestión de crédito y cobranza para la caja de ahorro confianza al desarrollo comunitario.
<https://repositorio.uotavalo.edu.ec/bitstream/52000/943/1/UO-PG-CON-009-2023.pdf>
- Ugarte, M. (2024). Las Políticas de Créditos y Cobranzas y su incidencia en la omisión de tributos de la empresa Innovaciones Diagnosticas Inteligentes SAC–Año 2023.
<http://intra.uigv.edu.pe/handle/20.500.11818/7767>





- Ugas, E., y Cachay, J. (2024). Impacto del incumplimiento de pensiones en el colegio privado Liceo San Juan. <https://repositorioacademico.upc.edu.pe/handle/10757/672059>
- Ulloa, G. (2020). Análisis del nivel de morosidad de la cartera que mantiene la Cooperativa de Ahorro y Crédito Fasayñan. <https://dspace.ups.edu.ec/handle/123456789/19427>
- Unda, L., y Margret, J. (2015). Transformación del sistema financiero ecuatoriano: regulación y respuesta. *Comparative Political Economy: Regulation eJournal* .
<https://doi.org/https://doi.org/10.1108/JFRC-02-2014-0016>
- Varela, K. (2023). Implementación del control interno en créditos y cobranzas, optimizando los resultados financieros de Inversiones Generales Tejada Varela SAC-Lima-2021.
<https://repositorio.ucss.edu.pe/handle/20.500.14095/1811>
- Vázquez, D., Pacheco, C., y Calisto, E. (2021). Cópulas dinámicas en el índice de morosidad del crédito al consumo en México. *Lúmina*, 22(1), E0001-E0001.
<https://revistasum.umanizales.edu.co/ojs/index.php/Lumina/article/view/4132>
- Vega, J. (2023). Mejora en la gestión documental con los clientes en la empresa Raimsa SAC en el 2023. Lima-Perú. <https://repositorio.upn.edu.pe/handle/11537/36080>
- Velásquez, M. (2024). Plan De Mejora: Optimización De La Gestión Tributaria: Beneficios Y Desafíos De Las TICs En El Proceso De Cobro De La DIAN.
<https://repository.usta.edu.co/handle/11634/54897>
- Vera, P., y Stid, F. (2024). Plan táctico para la recuperación y normalización de la cartera para la empresa eficacia SA. <http://repositorio.uan.edu.co/handle/123456789/9310>
- Vera, T. (2023). Gestión coactiva y recuperación de cartera en el Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social de Guayaquil, 2021.
<http://repositorio.untumbes.edu.pe/handle/20.500.12874/64692>





UNIVERSIDAD
BOLIVARIANA
DEL ECUADOR

TRABAJO DE TITULACIÓN

Villa, V., Fernandez, G., Pogo, M., y Allauca, K. (2023). Conjuntos borrosos aplicado al análisis financiero en las cooperativas de ahorro y crédito del Ecuador. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 7(3), 1148-1166.

<https://www.ciencialatina.org/index.php/cienciala/article/view/6257>

Zambrano, R., y Guerrero, Á. (2022). Estrategias de gestión de control para la recuperación de cartera vencida en pymes manufactureras a raíz de la pandemia covid 19. *Polo del Conocimiento: Revista científico-profesional*, 7(11), 726-743.

<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=9263517>

Zywicki, T. (2019). El derecho y la economía del cobro de deudas de consumo y su regulación. *.LSN: Cuestiones de crédito al consumo (subtema)* .

<https://doi.org/https://doi.org/10.2139/ssrn.3191392>



La Universidad para todos

