

Diseño de un plan integral de gestión de cartera como herramienta para la sostenibilidad financiera en una empresa del sector solidario



Diseño de un plan integral de gestión de cartera como herramienta para la sostenibilidad financiera en una empresa del sector solidario

Jerlyn Alejandra Beltrán Nova

Karol Bibiana Córdoba Pulido

Karen Lizeth Fernández Méndez

Pedro Duvan Gómez Virviescas

Corporación Universitaria Minuto De Dios - UNIMINUTO

Rectoría Bogotá

Facultad de Ciencias Empresariales

Programa de Especialización en Gerencia Financiera

Miércoles 03 de diciembre de 2025

Diseño de un plan integral de gestión de cartera como herramienta para la sostenibilidad financiera en una empresa del sector solidario

Diseño de un plan integral de gestión de cartera como herramienta para la sostenibilidad financiera en una empresa del sector solidario

Jerlyn Alejandra Beltran Nova

Karol Bibiana Cordoba Pulido

Karen Lizeth Fernández Méndez

Pedro Duvan Gómez Virviescas

Trabajo de Grado Presentado como requisito para optar al título Especialista en Gerencia Financiera

Asesor

Ph.D. Campo Elías López-Rodríguez

Docente Investigador de la Facultad de Ciencias Empresariales

Corporación Universitaria Minuto De Dios - UNIMINUTO

Rectoría Bogotá

Facultad de Ciencias Empresariales

Programa de Especialización en Gerencia Financiera

Miércoles 03 de diciembre de 2025

Diseño de un plan integral de gestión de cartera como herramienta para la sostenibilidad financiera en una empresa del sector solidario

Dedicatoria

Este proyecto está dedicado a todas las personas que han sido pilares fundamentales en mi proceso hacia la culminación de esta etapa académica: a mi esposo, por su amor incondicional y su apoyo constante; a mis hijas, cuya fortaleza y valentía inspiran cada uno de mis pasos y acciones; a mis profesores, por su orientación permanente, que fortaleció de manera significativa mi aprendizaje y desarrollo académico; y a la empresa en la que laboro actualmente, por confiar en mi criterio profesional y brindarme los tiempos necesarios para avanzar en este proceso de formación. A todos ellos, por su aliento, comprensión y por ser una fuente continua de motivación a lo largo de este camino académico, gracias; este logro ha sido posible gracias a cada uno de ustedes.

Diseño de un plan integral de gestión de cartera como herramienta para la sostenibilidad financiera en una empresa del sector solidario

Agradecimientos

Agradecemos primeramente a Dios por guiarnos y acompañarnos en este proceso de formación; a nuestras familias, por ser un pilar fundamental cuyo apoyo y fortaleza fueron decisivos para nos brindaron el acompañamiento académico necesario para alcanzar de manera satisfactoria este logro que ha aportado significativamente a nuestro crecimiento personal y profesional; y a la Cooperativa Multiactiva de Empleados de Bancos, Entidades Financieras y Empresas Colombianas Coomebaf, por la confianza depositada en nuestro criterio profesional y por facilitar el acceso a la información requerida para el desarrollo de este proyecto. Culminar esta etapa; a la universidad y a los docentes, quienes desde sus distintas áreas de conocimiento.

**Diseño de un plan integral de gestión de cartera como herramienta para la sostenibilidad
financiera en una empresa del sector solidario**

Contenido

Resumen.....	10
Introducción	12
1. Problema.....	15
1.1 Descripción del problema.....	15
1.2 Pregunta de investigación.....	18
2. Justificación.....	19
3. Objetivos.....	23
3.1 Objetivo general	23
3.2 Objetivos específicos.....	23
4. Marco de referencia	24
4.1 Marco teórico	24
4.2 Marco legal.....	28
5. Metodología.....	30
5.1 Alcance de la investigación.....	30
5.2 Enfoque metodológico	31
5.3 Población.....	31
5.4 Instrumentos	32
5.5 Procedimientos	34
5.6 Consideraciones éticas	36
6. Resultados	38
6.1 Diagnóstico del proceso de gestión de cartera en Coomebef.....	38
6.1.1 Aspectos generales de la entidad.....	38
6.1.1.1 Relación de hallazgos.....	40

Diseño de un plan integral de gestión de cartera como herramienta para la sostenibilidad financiera en una empresa del sector solidario

6.1.1.2 Nombre de la empresa.....	40
6.1.1.3 Objeto Social.....	41
6.1.1.4 Historia.....	41
6.1.2 Análisis de estructura financiera actual.....	43
6.1.2.1 Estado de situación financiera.....	43
6.1.2.1.1.....	44
6.1.2.1.2 Composición Cartera de Crédito.....	46
6.1.2.1.4 Análisis de la cartera en mora (Categorías B a E).....	50
6.1.2.1.5 Análisis de la estructura de financiación de la Cooperativa Coomebef.....	51
6.1.2.2 Análisis Estado de Resultados Integral.....	54
6.1.2.3 Análisis indicadores financieros.....	56
6.1.2.3.1 Rotación de cartera.....	57
6.1.2.3.2 Índice de morosidad.....	59
6.1.2.3.3 Liquidez inmediata y razón corriente.....	61
6.1.2.3.4 Rentabilidad sobre activos ROA y patrimonio ROE.....	62
6.2 Diseño de un Plan Integral de Gestión de Cartera para Coomebef.....	63
6.2.1 Gobernanza y Control Interno en la Gestión de Cartera.....	64
6.2.1.1 Políticas propuestas para fortalecer la gobernanza y la gestión integral de cartera en Coomebef:.....	65
6.2.2 Etapa Preventiva, Control desde la Solicitud del Crédito.....	67
6.2.3 Estrategias correctivas, seguimiento y cobro eficiente.....	72
6.2.4 Cosechas de Cartera: Estrategia Solidaria de Recuperación.....	76
6.2.5 Implementación Tecnológica y Fortalecimiento del Talento Humano.....	80
6.3 Simulación del plan financiero.....	85
6.4 Análisis de Escenarios y Sensibilidad.....	91

Diseño de un plan integral de gestión de cartera como herramienta para la sostenibilidad financiera en una empresa del sector solidario

6.4.1 Escenario Base 92

6.4.2 Escenario Optimista 94

6.4.3 Análisis de Sensibilidad 95

7. Conclusiones..... 98

8. Recomendaciones 101

Referencias bibliográficas..... 103

Diseño de un plan integral de gestión de cartera como herramienta para la sostenibilidad financiera en una empresa del sector solidario

Lista de tablas

Tabla 1 Cartera por edades 2021- 2024	48
Tabla 2 Análisis Rotación De Cartera.....	57
Tabla 3 Liquidez Inmediata y Razón Corriente.	61
Tabla 4 Control Preventivo proceso de crédito y gestión de cartera en Coomebef.	68
Tabla 5 Estrategias correctivas para la gestión de cartera en Coomebef.	74
Tabla 6 Estrategias correctivas para la gestión de cartera en Coomebef.	79
Tabla 7 Plan operativo de implementación tecnológica y fortalecimiento del talento humano en Coomebef.	83
Tabla 8 Flujo de Caja Simulado.....	85
Tabla 9 Balance General Proyectado 2024-2028.....	86
Tabla 10 Estado de Resultados Proyectado 2024-2028.....	87
Tabla 11 Indicadores financieros Simulado.....	88
Tabla 12 Evaluación Costo.	89
Tabla 13 Escenario base.....	93
Tabla 14 Escenario optimista.....	94
Tabla 15 Análisis de sensibilidad.....	95

Diseño de un plan integral de gestión de cartera como herramienta para la sostenibilidad financiera en una empresa del sector solidario

Lista de figuras

Figura 1 Variación de los activos y la cartera en cooperativas de ahorro y crédito.....	21
Figura 2 Procedimientos.	35
Figura 3 Evolución activos totales	44
Figura 4 Composición Activos año 2024.....	45
Figura 5 Composición cartera de crédito.	46
Figura 6 Créditos en Mora 2024.	51
Figura 7 Estructura de financiamiento	52
Figura 8 Análisis Estado de Resultados Integral.....	54
Figura 9 Índice de Morosidad.	60

Diseño de un plan integral de gestión de cartera como herramienta para la sostenibilidad financiera en una empresa del sector solidario

Resumen

La gestión de cartera es un proceso estratégico que incide directamente en la rentabilidad, la liquidez y la sostenibilidad empresarial, especialmente en el sector solidario, donde el propósito es generar bienestar económico y social para los asociados más allá del lucro. En este contexto, su relevancia aumenta debido a los desafíos que estas organizaciones enfrentan para preservar su estabilidad financiera, siendo la recuperación oportuna y el uso eficiente de los recursos factores esenciales para cumplir sus objetivos sociales, proteger el capital de los asociados y asegurar operaciones sostenibles. El objetivo de este proyecto fue diseñar un plan integral de gestión de cartera como herramienta para la sostenibilidad financiera en una empresa del sector solidario; para ello, se empleó un enfoque metodológico mixto que integró técnicas cualitativas y cuantitativas, logrando una comprensión completa del comportamiento crediticio y su incidencia en la estabilidad económica. En el caso analizado, se evidenció que la ausencia de un plan integral limita el control de la morosidad y afecta la rotación del capital social, confirmando la relación directa entre la gestión crediticia y la solidez financiera. En conclusión, los resultados demuestran que una gestión de cartera adecuada es determinante para la sostenibilidad financiera de las organizaciones solidarias, pues fortalece la liquidez, reduce el riesgo de morosidad y contribuye al cumplimiento de su finalidad social.

Palabras claves: Gerencia de cartera, sostenibilidad financiera, sector solidario.

Diseño de un plan integral de gestión de cartera como herramienta para la sostenibilidad financiera en una empresa del sector solidario

Abstract

Portfolio management is a strategic process that directly affects profitability, liquidity, and business sustainability, especially in the solidarity sector, where the purpose is to generate economic and social well-being for the members beyond profit. In this context, its relevance increases due to the challenges these organisations face in preserving their financial stability, with timely recovery and the efficient use of resources being essential factors for fulfilling their social objectives, protecting the members' capital, and ensuring sustainable operations. The objective of this project was to design a comprehensive portfolio management plan as a tool for financial sustainability in a company in the solidarity sector; for this, a mixed methodological approach was used that integrated qualitative and quantitative techniques, achieving a complete understanding of credit behaviour and its impact on economic stability. In the case analysed, it was evident that the absence of a comprehensive plan limits the control of delinquency and affects the rotation of social capital, confirming the direct relationship between credit management and financial soundness. In conclusion, the results show that appropriate portfolio management is decisive for the financial sustainability of solidarity organisations, as it strengthens liquidity, reduces the risk of delinquency, and contributes to the fulfilment of their social purpose.

Keywords: Portfolio management, financial sustainability, solidarity sector.

Diseño de un plan integral de gestión de cartera como herramienta para la sostenibilidad financiera en una empresa del sector solidario

Introducción

La gestión de cartera se constituye como un elemento clave para el equilibrio financiero de las empresas, incluyendo las del sector solidario, donde el propósito es generar bienestar económico y social para los asociados más allá del lucro. En el caso de estudio, se evidenció un problema de cartera vencida, falta de estrategias integrales de seguimiento y recuperación, y la ausencia de mecanismos sistemáticos para anticipar y gestionar el riesgo crediticio que afectan su liquidez, solvencia y operatividad. Por esta razón, se delimitó el trabajo tomando como punto de partida el objetivo general de diseño de un plan integral de gestión de cartera como herramienta para la sostenibilidad financiera en una empresa del sector solidario.

La justificación de esta investigación surge de la importancia de la gestión efectiva de la cartera en una empresa que resulta en un elemento fundamental en el ámbito empresarial; por ello profundizar en este tema resulta esencial para fortalecer la sostenibilidad financiera y la competitividad de las organizaciones, especialmente en entornos económicos cambiantes. En un entorno económico cambiante y competitivo, la recuperación oportuna de cartera son factores clave para asegurar su sostenibilidad, el cumplimiento de sus objetivos sociales y la solidez de sus operaciones. Por ello, esta propuesta cobra relevancia no solo como solución práctica, sino también como aporte a la consolidación de buenas prácticas en el manejo de cartera dentro del sector solidario.

Desde el punto de vista teórico, esta investigación se apoya en autores como SimancasGuardo (2024), quien sostiene que una gestión de cartera estructurada y orientada a resultados es indispensable para lograr la sostenibilidad financiera de las organizaciones.

Diseño de un plan integral de gestión de cartera como herramienta para la sostenibilidad financiera en una empresa del sector solidario

También se retoman conceptos como la teoría del riesgo crediticio, que permite comprender cómo se deteriora la cartera cuando no se evalúa adecuadamente la capacidad de pago de los clientes. El marco teórico permitió construir los fundamentos necesarios para diseñar una política efectiva, con base en prácticas empresariales modernas y aplicables al contexto colombiano.

La estrategia metodológica adoptada fue de tipo descriptivo, con un enfoque mixto, utilizando el estudio de caso como técnica central. Esto permitió analizar en profundidad los procesos actuales de la empresa Coomebef, evaluar los indicadores financieros relacionados con la cartera. La investigación se aplicó sobre la totalidad de la cartera correspondiente a los años 2021 al 2024. A partir del análisis documental, se identificaron las debilidades operativas, lo que facilitó la construcción de una propuesta ajustada a las necesidades reales de la organización.

Los resultados más relevantes indican que la empresa presenta una rotación de cartera para los periodos 2021-2022 y 2023-2024 presenta valores de 0,10 y 0,14 veces respectivamente; indicando que la cartera rota lentamente. En respuesta al objetivo general, se diseñan unas políticas de cartera estructuradas que incluye segregación de funciones, gestión del riesgo crediticio, cumplimiento normativo y transparencia, educación financiera y ética solidaria, cobranza preventiva, monitoreo y evaluación continua. Esta propuesta busca que Coomebef cumpla con las disposiciones legales del sector solidario y adicional que se fomente la transparencia, el control interno y la sostenibilidad financiera a largo plazo.

Esta investigación constituye un aporte académico al demostrar cómo la aplicación de herramientas financieras adecuadas puede transformar procesos administrativos críticos, como la gestión de cartera. A nivel del sector solidario, proporciona un modelo replicable para empresas que enfrentan desafíos similares en el manejo de la gestión de cartea. El estudio articula teoría,

Diseño de un plan integral de gestión de cartera como herramienta para la sostenibilidad financiera en una empresa del sector solidario

análisis y propuesta, generando un valor agregado tanto para el desarrollo organizacional como para la formación profesional en gerencia financiera.

Diseño de un plan integral de gestión de cartera como herramienta para la sostenibilidad financiera en una empresa del sector solidario

1. Problema

1.1 Descripción del problema

La gestión de cartera es una de las herramientas estratégicas en las finanzas de las empresas, ya que impacta directamente en la rentabilidad, liquidez y sostenibilidad; su adecuada gestión permite mantener flujos de efectivo en unos márgenes estables, minimizar riesgos financieros, asegurar la continuidad operativa de las entidades, garantizar la liquidez y el capital de trabajo de las empresas (Simancas-Guardo, 2024). Sin embargo, en el sector solidario que es caracterizado por su enfoque social y bienestar comunitario, la ausencia de un plan integral de gestión de cartera ha derivado en niveles preocupantes de morosidad y vulnerabilidad financiera (Paredes Malla, 2023).

En estudios recientes se ha evidenciado que el incremento de la morosidad afecta directamente la liquidez y la capacidad de las empresas para cumplir con sus compromisos financieros. Paredes Malla (2023) identificó que en las cooperativas de ahorro y crédito del segmento 1 la cartera de consumo presentó un índice de morosidad del 6,3 %, situación que pone en riesgo la sostenibilidad de estas empresas, especialmente en un contexto económico cambiante; identificando así la importancia de fortalecer los procesos de análisis crediticio y la implementación de un plan integral de gestión de cartera más efectivo (Rodríguez et al., 2026).

Por otro lado, Ortiz Merchán et al. (2025), a través de una revisión sistemática, señalaron que, aunque existe un interés creciente por modelos de optimización de cartera y el uso de algoritmos financieros avanzados, persisten vacíos significativos en la aplicación de estos

Diseño de un plan integral de gestión de cartera como herramienta para la sostenibilidad financiera en una empresa del sector solidario

enfoques dentro de empresas con estructuras sociales como las del sector solidario. Estas deficiencias en la gestión de cartera generan un riesgo ya que la morosidad reduce la liquidez, incrementa las provisiones en el gasto por la cartera incobrable y disminuye la capacidad para otorgar nuevos créditos, afectando directamente la operatividad y la confianza de los asociados.

Simancas-Guardo (2024) advierte que la sostenibilidad financiera no puede realizarse sin un adecuado equilibrio entre la planeación estratégica de la cartera y la innovación tecnológica, pues la resiliencia de las empresas a largo plazo depende de su capacidad para diseñar sistemas de gestión de cartera que integren procesos preventivos, estrategias correctivas y un monitoreo constante. Con una buena planeación estratégica se puede anticiparse a posibles problemas, establecer políticas claras para la recuperación de cartera y usar mejor los recursos disponibles. Por su parte, la tecnología aporta herramientas que facilitan el control de la información, agilizan los procesos y mejoran la toma de decisiones.

Teniendo en cuenta lo anterior, surge la necesidad de diseñar un plan integral de gestión de cartera como herramienta para reducir los niveles de morosidad, optimizar los procesos de cobranza y garantizar la sostenibilidad financiera de las empresas del sector solidario; las cuales para Cuenca (2006) son personas jurídicas creadas para realizar actividades sin ánimo de lucro con el objeto de producir, distribuir y consumir, conjunta y eficientemente, bienes y servicios para satisfacer las necesidades de sus miembros y de cara al desarrollo de obras de servicio a la comunidad en general.

En el caso de la Cooperativa Multiactiva de Empleados de Bancos, Entidades Financieras y Empresas Colombianas – COOMEBEF con sede en Bogotá, enfrenta una situación que evidencia varios de los problemas estructurales propios del sector solidario, especialmente en lo relacionado con la gestión del riesgo crediticio. Una de las principales preocupaciones es el

Diseño de un plan integral de gestión de cartera como herramienta para la sostenibilidad financiera en una empresa del sector solidario

fortalecimiento de los indicadores de riesgo, en particular el índice de cartera deteriorada, el cual representa el porcentaje de créditos con alta probabilidad de incumplimiento o considerados de difícil recuperación. De acuerdo con la Confederación de Cooperativas de Colombia (Confecoop), más del 30 % de las cooperativas del país presentan niveles de cartera deteriorada superiores al 7 %, lo que indica una elevada exposición al riesgo financiero y refuerza la necesidad de mejorar los procesos de análisis, aprobación y seguimiento de créditos (Melo Tapia, 2024).

En los últimos años, la cartera vencida en las cooperativas ha venido empeorando de manera constante. De acuerdo con cifras de la Superintendencia de la Economía Solidaria y un análisis publicado por Valora Analitik, en abril de 2024 el nivel de morosidad en las cooperativas llegó al 8,64 %, mientras que en el sistema financiero general fue de solo 5,13 %. Esta diferencia muestra que las cooperativas están enfrentando mayores dificultades para recuperar los créditos otorgados. Esta situación puede explicarse por la disminución en la capacidad de pago de los asociados y por fallas en la gestión preventiva del riesgo, como la falta de seguimiento adecuado a los créditos (Valora Analitik, 2024).

El aumento de la cartera vencida ha tenido un impacto directo en la sostenibilidad financiera de COOMEBEF. A medida que crece la morosidad, la cooperativa pierde liquidez, lo que le dificulta seguir otorgando nuevos créditos y afecta la generación de excedentes. En algunas ocasiones, ha sido necesario recurrir a las reservas institucionales para cubrir estos faltantes, lo cual debilita la situación financiera general de la entidad. Además, esto puede poner en riesgo la continuidad de los programas sociales que benefician a los asociados, ya que se reducen los recursos disponibles para su ejecución (Castaño, 2025).

Diseño de un plan integral de gestión de cartera como herramienta para la sostenibilidad financiera en una empresa del sector solidario

1.2 Pregunta de investigación

¿Cómo puede el diseño de un plan integral de gestión de cartera contribuir a la sostenibilidad financiera en una empresa del sector solidario?

Diseño de un plan integral de gestión de cartera como herramienta para la sostenibilidad financiera en una empresa del sector solidario

2. Justificación

En el contexto del sector solidario, las empresas buscan generar bienestar social y económico para sus asociados, más allá del ánimo de lucro. Sin embargo, estas organizaciones enfrentan desafíos significativos en términos de sostenibilidad financiera, especialmente relacionados con la gestión de cartera. La administración eficiente de los recursos y la recuperación oportuna de cartera son factores clave para asegurar su sostenibilidad, el cumplimiento de sus objetivos sociales y la solidez de sus operaciones.

El desarrollo de este trabajo es pertinente debido a que para Simancas-Guardo (2024). La importancia de la gestión efectiva de la cartera en una empresa resulta en un elemento fundamental en el ámbito empresarial. En este contexto, el objetivo de lograr eficiencia y éxito a largo plazo, destacando que la gestión financiera implica la planificación, organización, dirección y control de las actividades financieras, como pilar fundamental para detectar desequilibrios financieros, asegurar el uso eficiente de los recursos y contribuir a la toma de decisiones estratégicas asertivas. Por ello, profundizar en este tema resulta esencial para fortalecer la sostenibilidad financiera y la competitividad de las organizaciones, especialmente en entornos económicos cambiantes.

Teniendo en cuenta a Ortiz Merchán et al. (2025), la eficiencia en la gestión de cartera está estrechamente relacionada con la capacidad de valorar adecuadamente los activos y de interpretar correctamente las tendencias del mercado. En este marco, la sostenibilidad financiera adquiere una relevancia creciente, impulsada por la incorporación de criterios ambientales, sociales y de gobernanza en la toma de decisiones. Por ello, resulta fundamental considerar los

Diseño de un plan integral de gestión de cartera como herramienta para la sostenibilidad financiera en una empresa del sector solidario

diversos factores que inciden en la eficiencia de dicha gestión, entre los cuales se destacan la diversificación de activos, la adecuada evaluación del riesgo y la capacidad de adaptación frente a las fluctuaciones del entorno económico. Estos elementos, en conjunto, permiten a las organizaciones responder de manera estratégica y sostenible a los desafíos del mercado actual.

Cooimebef, como cooperativa del sector solidario, enfrenta estos retos. La cartera vencida, la falta de estrategias integrales de seguimiento y recuperación, y la ausencia de mecanismos sistemáticos para anticipar y gestionar el riesgo crediticio afectan su liquidez, solvencia y operatividad. Es por esto que, un plan integral de gestión de cartera es esencial para optimizar las decisiones financieras, fortalecer la institución y garantizar su sostenibilidad (López Rodríguez & Cruz Linares, 2021).

El riesgo crediticio consiste en la posibilidad de que una organización solidaria incurra en pérdidas y disminuya el valor de sus activos debido al incumplimiento de pago de las obligaciones contractuales por parte de sus deudores o contrapartes según las directrices más recientes de la Superintendencia de la Economía Solidaria (2024); siendo la gestión de cartera el objeto de estudio de esta investigación es importante contarla como elemento estratégico de la sostenibilidad financiera para las empresas, ya que se vincula directamente con los procesos clave de la gerencia financiera, especialmente en lo relacionado con la administración del riesgo, la planeación del flujo de caja y la rentabilidad operativa. Tal como lo señalan Padilla-Angulo et al. (2022), el manejo eficiente de la cartera y la identificación temprana de riesgos son elementos fundamentales para garantizar la estabilidad financiera de las entidades solidarias. En esa misma línea, se ha evidenciado que la implementación de sistemas estratégicos de gestión crediticia permite mejorar significativamente indicadores financieros como la liquidez, la eficiencia y la rentabilidad (Strategic Credit Management System, 2023).

Diseño de un plan integral de gestión de cartera como herramienta para la sostenibilidad financiera en una empresa del sector solidario

La Supersolidaria, habla de que las organizaciones solidarias deberán definir límites de exposición al riesgo dentro de su capacidad en términos de liquidez, solvencia y de solidez aprobadas bien sea por el Consejo de Administración o Junta Directiva según sea el caso, mediante las cuales se establezcan los criterios con los cuales se debe evaluar, calificar, asumir, controlar y cubrir el riesgo crediticio y que deberán aplicarse en todos los niveles de la organización solidaria. Cada uno de los procesos de crédito debe contar con políticas y procedimientos claros y efectivamente aplicables. Las políticas de crédito y cartera deben estar contenidas de igual forma en los reglamentos de la organización solidaria, aprobados por el consejo de administración o junta directiva, y deben ser revisadas periódicamente, para que se ajusten en todo momento a las condiciones particulares de esta y de su mercado.

A continuación, podemos evidenciar como se presenta la variación de los activos y la cartera en cooperativas de ahorro y crédito para los años del 2015 al 2021, según figura 1.

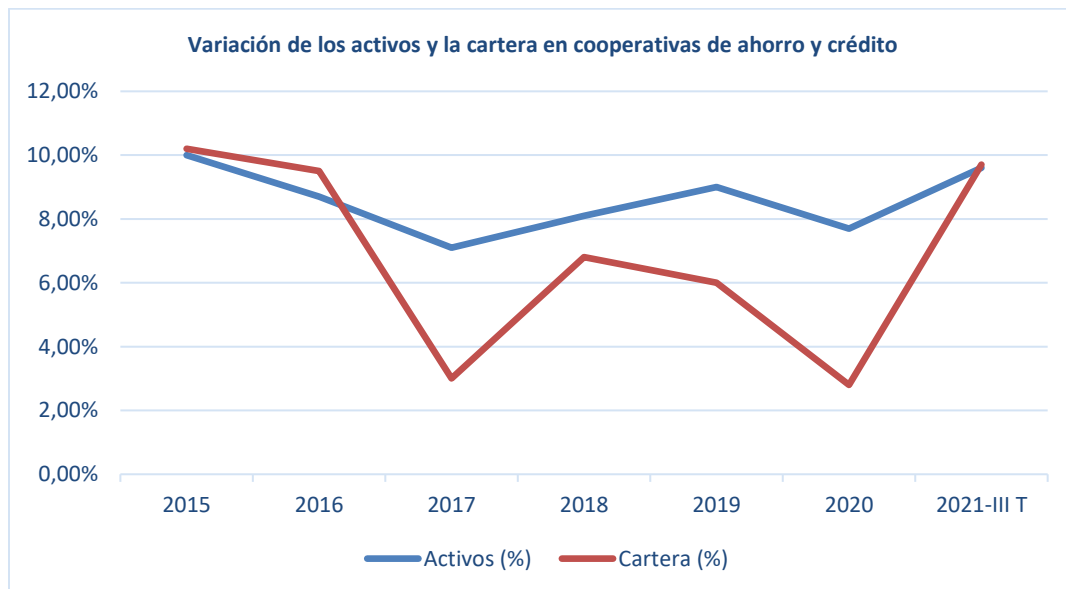


Figura 1 Variación de los activos y la cartera en cooperativas de ahorro y crédito

Fuente de Supersolidaria (2021).

Diseño de un plan integral de gestión de cartera como herramienta para la sostenibilidad financiera en una empresa del sector solidario

Además, desde la perspectiva normativa, estudios como el de Guzmán Jiménez (2020) advierten que muchas entidades del sector solidario colombiano no aplican correctamente la calificación de cartera exigida por la Superintendencia de Economía Solidaria, lo que limita su capacidad de gestionar el riesgo y cumplir con las provisiones adecuadas. En este sentido, la utilidad de los resultados esperados se proyecta tanto en la mejora de los procesos internos de Coomebaf como en el cumplimiento regulatorio, la transparencia financiera y la eficiencia administrativa.

Diseño de un plan integral de gestión de cartera como herramienta para la sostenibilidad financiera en una empresa del sector solidario

3. Objetivos

3.1 Objetivo general

Diseñar un plan integral de gestión de cartera como herramienta estratégica para contribuir a la sostenibilidad financiera de una empresa del sector solidario.

3.2 Objetivos específicos

- Analizar los fundamentos teóricos y normativos que sustentan la gestión de cartera en las organizaciones del sector solidario, con énfasis en modelos integrales de administración del riesgo crediticio.
- Evaluar el estado actual de la gestión de cartera en la Cooperativa COOMEBEF mediante un diagnóstico financiero y operativo que permita identificar debilidades, amenazas y oportunidades de mejora.
- Elaborar un plan integral de gestión de cartera que incluya estrategias preventivas, correctivas y de monitoreo, orientadas a mejorar la sostenibilidad financiera de la Cooperativa.
- Proponer indicadores clave de desempeño (KPIs) que permitan hacer seguimiento a la implementación del plan y evaluar su impacto en la reducción de la morosidad y fortalecimiento de la liquidez.

Diseño de un plan integral de gestión de cartera como herramienta para la sostenibilidad financiera en una empresa del sector solidario

Marco de referencia

4.1 Marco teórico

4.1.1 Gestión de cartera

La gestión de cartera de crédito consiste en aplicar estrategias que aseguren la recuperación de préstamos, minimicen la morosidad y mantengan la liquidez, esta es la clave para la sostenibilidad financiera de las entidades bancarias y la estabilidad del sistema crediticio (Collaguazo et al., 2024); del mismo modo Chirán et al. (2024) indica que la cartera de crédito es el conjunto de préstamos otorgados por una entidad financiera, cuya gestión debe seguir políticas rigurosas para evitar pérdidas, el manejo responsable protege la rentabilidad y garantiza el cumplimiento de las obligaciones operativas. La cartera de crédito representa el conjunto de obligaciones activas que las entidades tienen con sus asociados; administrarla correctamente permite reducir riesgos financieros, mantener liquidez operativa y sostener la estabilidad económica de organizaciones del sector solidario (Arias-Serna et al., 2023).

Betancourt & Hernández (2023) indican que la cartera de créditos en las cooperativas representan un eje clave de sostenibilidad, pues impacta directamente la liquidez, el crecimiento financiero y la confianza institucional; su gestión responsable exige vincular decisiones estratégicas con riesgos, entorno económico y capacidad operativa; esto conlleva a que la cartera de crédito debe estar estructurada por montos y plazos, con un control riguroso del nivel de morosidad; gestionarla asocia establecer políticas de colocación, definir tasas de interés

Diseño de un plan integral de gestión de cartera como herramienta para la sostenibilidad financiera en una empresa del sector solidario

razonables y evaluar la suficiencia de las garantías ofrecidas (Cabrera & Acuña 2022). La cartera de créditos está estrechamente ligada a indicadores como morosidad, provisiones y calidad de activos; una gestión efectiva requiere herramientas que midan con precisión la exposición al riesgo y permitan planear estrategias según el perfil financiero de cada entidad (Ascazubi et al. 2022).

La gestión crediticia comprende todas las fases del ciclo del crédito, desde su planificación hasta la recuperación, es clave para garantizar liquidez, minimizar morosidad y administrar riesgos financieros que afectan la sostenibilidad operativa de las cooperativas (Cabrera & Acuña 2022); teniendo en cuenta que para Chirán et al. (2024) las cooperativas concentran su cartera en productos como microcréditos, consumo, vivienda y comercial; la morosidad es más alta en microcréditos por su enfoque en sectores vulnerables, lo que exige un control segmentado y mayor seguimiento postcrédito. Las cooperativas deben establecer políticas que brinden lineamientos claros y sirvan de guía para el otorgamiento de préstamos a los clientes, las cuales deben ser correctamente aplicadas y monitoreadas en su cumplimiento para evitar futuros conflictos (De las Mercedes et al., 2023).

López et al. (2021) destacan que el sistema financiero popular y solidario es uno de los sectores más importantes de la economía puesto que está integrado principalmente por cooperativas de ahorro y crédito, las mismas que se dedican a la intermediación financiera; teniendo en cuenta que las cooperativas de ahorro y crédito en la actualidad fomentan el establecimiento y desarrollo de las actividades productivas convirtiéndose en un medio de desarrollo cultural, social y económico a través de la intermediación financiera (Alcívar et al., 2023). Es de tener en cuenta que la economía solidaria es la base para que los servicios sean los

Diseño de un plan integral de gestión de cartera como herramienta para la sostenibilidad financiera en una empresa del sector solidario

deseados y prestados para el beneficio de todos, que cubran las necesidades axiológicas y existenciales de las personas (Hurtado et al., 2025).

En el proceso de crédito se identifica una alta concentración de eventos de riesgo, esto resalta la necesidad de aplicar controles efectivos que garanticen una adecuada evaluación, aprobación y recuperación de la cartera colocada (Arias-Serna et al., 2023); por esto Arias-Serna et al, (2022) habla de que las herramientas tecnológicas permiten estimar el riesgo crediticio con base en variables como historial de pago, nivel de endeudamiento, tipo de crédito y capacidad de pago, esto facilita una evaluación objetiva y reduce decisiones intuitivas; resaltando el refinanciamiento como una herramienta financiera que permite reestructurar créditos vencidos bajo nuevas condiciones, su aplicación debe considerar el perfil del deudor, pues mal utilizada puede aumentar el riesgo operativo y distorsionar la recuperación de cartera (Chirán et al., 2024).

4.1.2 Sostenibilidad financiera

Según Alcívar et al. (2023), reducir el riesgo financiero, mejora la capacidad de respuesta operativa y preservar la estabilidad a largo plazo son elementos esenciales en organizaciones del sector popular y solidario; de igual forma se destaca que la sostenibilidad depende de la aplicación de indicadores financieros adaptados a las particularidades del sector solidario para anticipar riesgos y tomar decisiones acertadas (Ascazubi et al., 2022). Así mismo, Arias-Serna et al. (2023) afirman que la planificación financiera, acompañada de un control riguroso de cartera, es fundamental para sostener la estabilidad económica y el cumplimiento del objeto social en cooperativas y fondos de empleados.

Diseño de un plan integral de gestión de cartera como herramienta para la sostenibilidad financiera en una empresa del sector solidario

De acuerdo con Betancourt y Hernández (2023) una gestión estratégica de la cartera, vinculada al análisis de riesgos y al entorno económico, permite que las cooperativas fortalezcan su liquidez y credibilidad institucional, en este sentido García et al. (2021) define que la sostenibilidad financiera es alcanzable en la medida en que se desarrollen prácticas responsables, orientadas al control del riesgo y al uso óptimo de los recursos; ya que la sostenibilidad de las entidades del sector solidario depende en gran medida de su capacidad para gestionar los recursos disponibles de manera eficiente, minimizar los riesgos financieros y adoptar decisiones estratégicas basadas en principios éticos que respondan a las necesidades de sus asociados y su entorno (Chiran et al. 2024).

Esta visión se complementa con los aportes de Hurtado et al. (2025), quienes destacan que la economía solidaria integra dimensiones sociales, éticas y económicas, lo cual exige aplicar herramientas de análisis que revelen esta realidad territorial a través de los estados financieros; así mismo que la sostenibilidad se fortalece cuando existen políticas de evaluación de crédito, seguimiento de pagos y recuperación oportuna (Chirán et al., 2024); esto lleva a que Arias-Serna et al. (2023) señale que la cartera de crédito es un instrumento clave para proyectar la viabilidad financiera y responder a las obligaciones con asociados y terceros.

La evaluación de prácticas crediticias muestra que las instituciones que aplican modelos modernos de cobranza tienen mejores tasas de recuperación (Collaguazo et al., 2024), además las tendencias actuales en personalización de estrategias de recaudo y segmentación de clientes permiten una gestión más efectiva y sostenible (López et al., 2021). En este sentido Arias et al., (2023) señalan que el diseño de políticas de recuperación acordes al perfil de los asociados y con base en herramientas tecnológicas permite anticipar el deterioro de cartera, fortalecer la liquidez institucional y consolidar procesos sostenibles dentro de las cooperativas del sector solidario.

Diseño de un plan integral de gestión de cartera como herramienta para la sostenibilidad financiera en una empresa del sector solidario

Para Pedroza Pallares et al. (2019) el monitoreo constante del comportamiento de los asociados es clave para prever riesgos y tomar decisiones informadas que garanticen el equilibrio operativo en las entidades solidarias; de igual forma estudiar las características de pago por tipo de crédito permite diseñar condiciones más sostenibles para cada segmento poblacional (Zambrano & Mendoza, 2025). Finalmente, las entidades solidarias que gestionan estratégicamente su cartera aseguran mejores niveles de solvencia y sostenibilidad (Arias-Serna et al., 2023).

4.2 Marco legal

- La Ley 79 de 1988

Establece el marco general para la constitución y funcionamiento de las cooperativas en Colombia, reconociéndolas como organizaciones de economía solidaria con personería jurídica, autonomía administrativa y régimen económico propio (Congreso de Colombia, 1988).

- Ley 454 de 1998

Define el marco normativo e institucional de la economía solidaria, e incluye la creación de la Superintendencia de la Economía Solidaria como ente de supervisión, inspección y control del sector (Congreso de Colombia, 1998).

- Decreto 1481 de 1989

Reglamenta aspectos operativos de las cooperativas de ahorro y crédito, con lineamientos sobre la estructura de cartera, provisiones y evaluación del riesgo crediticio (Presidencia de la República, 1989).

- Circular Externa 004 de 2008

Diseño de un plan integral de gestión de cartera como herramienta para la sostenibilidad financiera en una empresa del sector solidario

Establece los parámetros contables y financieros para clasificar la cartera, calcular provisiones y analizar indicadores como la morosidad y la calidad de los activos (Supersolidaria, 2008).

- Circular Externa 007 de 2008

Incluye orientaciones sobre control interno, gobierno cooperativo y gestión del riesgo como elementos claves en la protección de los recursos de los asociados (Supersolidaria, 2008).

Diseño de un plan integral de gestión de cartera como herramienta para la sostenibilidad financiera en una empresa del sector solidario

Metodología

5.1 Alcance de la investigación

Esta investigación va a tener un alcance descriptivo ya que está orientada a diseñar los elementos clave que conformen un plan integral de gestión de cartera para la sostenibilidad financiera de una empresa del sector solidario. Se pretende lograr identificar las herramientas actuales de gestión, como son los indicadores financieros relacionados con la cartera, así como los principales riesgos y oportunidades que inciden en la sostenibilidad financiera para lograr una propuesta aplicable que permita mejorar la eficiencia en la gestión de cartera y fortalecer la sostenibilidad financiera de la empresa.

Para Hurtado et al. (2025), el análisis financiero permite evaluar qué tan eficiente y rentable es una organización; adicional examina cómo se relacionan los ingresos con los costos y gastos, para entender su capacidad de generar beneficios a partir de sus actividades económicas; pero de igual forma se tiene en cuenta que los indicadores financieros permiten evaluar con objetividad el desempeño económico de una institución; su uso ayuda a tomar decisiones más acertadas, reducir el riesgo y garantizar la sostenibilidad financiera, especialmente en entidades con operaciones crediticias y estructuras organizativas más limitadas (Ascazubi et al., 2022).

Diseño de un plan integral de gestión de cartera como herramienta para la sostenibilidad financiera en una empresa del sector solidario

5.2 Enfoque metodológico

Esta investigación se desarrollará bajo un enfoque metodológico mixto, en el cual se integran técnicas cualitativas y cuantitativas con el fin de obtener una visión más amplia sobre la gestión de cartera como herramienta para la sostenibilidad financiera en una empresa del sector solidario; logrando así identificar categorías relevantes relacionadas con la eficiencia en la gestión de cartera y la sostenibilidad financiera, y de igual forma poder obtener de los registros financieros de la empresa herramientas estadísticas descriptivas que faciliten la interpretación objetiva de los resultados, logrando así una aproximación más completa, rigurosa y aplicable a la realidad organizacional de la empresa.

Ya que cuando las cooperativas analizan sus propias cifras con objetividad, pueden detectar causas internas del deterioro de cartera, como la concentración de riesgo o la morosidad por segmento, y así aplicar medidas preventivas más efectivas (Siavichay & Namicela 2025); de igual forma Cabrera & Acuña (2022), el rendimiento de la cartera, junto con su nivel de morosidad, permite valorar la efectividad del modelo crediticio, las zonas con mayores atrasos evidencian concentración de riesgo que impacta directamente la liquidez institucional.

5.3 Población

La población objeto de estudio corresponde a los asociados de la Cooperativa Multiactiva de Empleados de Bancos, Entidades Financieras y Empresas Colombianas COOMEBEF, quienes participan de manera activa en los servicios de aporte y crédito ofrecidos por la entidad. En este grupo se incluyen tanto los asociados que mantienen sus créditos al día como aquellos que

Diseño de un plan integral de gestión de cartera como herramienta para la sostenibilidad financiera en una empresa del sector solidario

presentan mora, ya que el propósito del trabajo es analizar la cartera vigente y diseñar un plan de gestión que aporte a la sostenibilidad financiera de la cooperativa. Esta población resulta fundamental porque refleja directamente el comportamiento crediticio que influye en la estabilidad y proyección de COOMEBEF dentro del sector solidario. Cabe resaltar que se trata de una población finita, dado que corresponde exclusivamente al número total de asociados registrados en la cooperativa, lo cual permite delimitar claramente el universo de análisis y facilita la aplicación de técnicas de investigación específicas para este grupo.

5.4 Instrumentos

En este trabajo se plantea una metodología mixta que articula dos componentes principales: el análisis documental y el estudio de caso. El análisis documental busca recopilar y sistematizar la información existente sobre gestión de cartera y sostenibilidad financiera en el sector solidario. Según Hernández et.al (2014), la revisión documental permite identificar los fundamentos teóricos y antecedentes relevantes, facilitando la construcción de un marco conceptual sólido que sustente el proyecto.

Posteriormente, se implementa un estudio de caso, orientado al diagnóstico de la cartera de Coomebef empresa del sector solidario, permitiendo observar la realidad específica y las particularidades de la entidad seleccionada. Yin (2018) resalta que esta estrategia es útil cuando se requiere comprender fenómenos complejos dentro de su contexto real, lo cual resulta pertinente para el análisis financiero y social de una organización solidaria. La combinación de ambas técnicas metodológicas favorece la formulación de un plan integral de gestión de cartera, ajustado a la situación particular de la entidad, pero fundamentado en marcos teóricos sólidos.

Diseño de un plan integral de gestión de cartera como herramienta para la sostenibilidad financiera en una empresa del sector solidario

Como señala Calderón (2020), el diseño de herramientas financieras aplicadas en el sector solidario debe orientarse hacia la sostenibilidad, entendida no solo en términos económicos, sino también en su impacto social y organizacional.

En nuestro proyecto de grado el Diseño de un plan integral de gestión de cartera como herramienta para la sostenibilidad financiera en una empresa del sector solidario, que realizamos en Coomebef Cooperativa Multiactiva, se necesitan tener claras las herramientas que van a permitir recolectar la información de una manera organizada y confiable. Estas herramientas se dividen en dos partes principales de acuerdo con la metodología que se plantea: el análisis documental y el estudio de caso.

En el análisis documental, se va a trabajar con una matriz de extracción de información. Esta herramienta ayudará a organizar lo que se encuentre en libros, artículos científicos, normas y documentos relacionados con gestión de cartera y sostenibilidad financiera. En la matriz se incluyen datos como el autor, el año, los objetivos del estudio, los resultados principales y qué aportes pueden servir para este trabajo. Además, se aplican criterios de inclusión y exclusión, lo que significa que únicamente se escogerá la información que sí tenga relación directa con el tema. Esto es importante porque así no se presentarán en el proyecto datos irrelevantes, sino que estará enfocado en lo que de verdad aporta al diseño del plan integral. Con esta herramienta de igual forma se puede comparar lo que dicen diferentes autores y ver cómo se han manejado casos similares en otras organizaciones del sector solidario.

En la segunda parte, que corresponde al estudio de caso aplicado a Coomebef, la principal herramienta es una base de datos construida con la información contable y financiera de la cooperativa, en especial los registros relacionados con la cartera. Con esta información se va a calcular indicadores de gestión como el nivel de morosidad, el índice de recuperación y la

Diseño de un plan integral de gestión de cartera como herramienta para la sostenibilidad financiera en una empresa del sector solidario

rotación de cuentas por cobrar. Estos indicadores son muy importantes porque van a mostrar con números concretos cómo está la cooperativa en cuanto a la gestión de cartera.

La combinación de estas herramientas da un panorama más completo: por un lado, tenemos los datos documentales y normativos que nos brindan el soporte teórico y por otro, los registros financieros que muestran la realidad propia de Coomebef. Así se puede proponer un plan integral que esté bien fundamentado y que también responda a lo que realmente necesita la organización y sus asociados.

5.5 Procedimientos

De acuerdo con la Figura 1, el análisis documental comienza con la búsqueda de fuentes académicas y normativas sobre gestión de cartera y sostenibilidad financiera. Para esto se aplican criterios de inclusión y exclusión que permiten escoger la información más útil para el proyecto. Luego, los datos se organizan en una matriz de extracción y se realiza un análisis cualitativo que ayuda a relacionar lo encontrado en la teoría con la realidad del sector solidario. Todo este proceso garantiza que el plan que proponemos para Coomebef tenga bases sólidas y esté sustentado en experiencias y conceptos confiables que aportan valor tanto académico como práctico.

En la segunda parte, el estudio de caso aplicado en Coomebef, también descrito en la Figura 1, se trabaja con un componente cualitativo y cuantitativo. Se construye una base de datos con la información real de la cartera de la cooperativa y se aplican técnicas como entrevistas, encuestas y el análisis financiero. Con estos insumos se identifican hallazgos clave, se calculan indicadores de gestión y se interpretan los resultados en función de la sostenibilidad financiera. Finalmente,

Diseño de un plan integral de gestión de cartera como herramienta para la sostenibilidad financiera en una empresa del sector solidario

con todos estos elementos se diseñará el plan integral de gestión de cartera, pensado para mejorar la recuperación de cartera, disminuir la morosidad y garantizar la sostenibilidad económica en beneficio de los asociados de Coomebef.



Figura 2 Procedimientos.

Fuente: Elaboración propia

Diseño de un plan integral de gestión de cartera como herramienta para la sostenibilidad financiera en una empresa del sector solidario

5.6 Consideraciones éticas

En el desarrollo de nuestro trabajo de grado “Diseño de un plan integral de gestión de cartera como herramienta para la sostenibilidad financiera en una empresa del sector solidario”, hemos tenido en cuenta las consideraciones éticas establecidas por Uniminuto, aplicándolas tanto a la organización objeto de estudio como a las personas vinculadas.

En primer lugar, respecto a la beneficencia y no maleficencia, nuestro compromiso es garantizar que el proyecto aporte valor a la cooperativa Coomebef a través de propuestas que fortalezca la gestión de cartera y la sostenibilidad financiera, evitando cualquier acción que pueda causar perjuicio a la organización o a sus asociados. Los análisis y recomendaciones estarán orientados a mejorar procesos, sin exponer información sensible ni afectar la reputación de la entidad.

En cuanto al principio de justicia, se aplicará en el manejo equitativo de la información recolectada y en la participación de los diferentes actores involucrados. Todos los datos serán tratados de manera imparcial y se buscará que los beneficios de los resultados no favorezcan a unos pocos, sino que representen una mejora general para la cooperativa y, en especial, para el bienestar de los asociados.

El respeto por las personas estará presente en el cuidado de la confidencialidad de los datos personales, financieros y administrativos que sean compartidos durante la investigación. Cualquier información suministrada por la cooperativa o sus asociados será utilizada exclusivamente para fines académicos y con la autorización previa de los responsables. Además,

Diseño de un plan integral de gestión de cartera como herramienta para la sostenibilidad financiera en una empresa del sector solidario

se respetará la autonomía de las personas al solicitar su participación en entrevistas o encuestas, asegurando que esta sea completamente voluntaria.

Diseño de un plan integral de gestión de cartera como herramienta para la sostenibilidad financiera en una empresa del sector solidario

6. Resultados

6.1 Diagnóstico del proceso de gestión de cartera en Coomebef

El presente diagnóstico tiene como propósito analizar el proceso de gestión de cartera de Coomebef, con el fin de identificar fortalezas, debilidades y oportunidades de mejora que permitan optimizar la recuperación de los recursos y garantizar la sostenibilidad financiera de la entidad; esto con el fin de poder fortalecer el proceso de gestión de cartera en Coomebef mediante la implementación de políticas más claras de recuperación, la creación de indicadores de desempeño (como rotación de cartera, índice de morosidad y recuperación), y la adopción de herramientas tecnológicas que permitan un control más eficiente.

6.1.1 Aspectos generales de la entidad.

El diagnóstico del proceso de gestión de cartera en la Cooperativa Multiactiva de Empleados de Bancos, Entidades Financieras y Empresas Colombianas Coomebef, se realizó a partir del enfoque metodológico mixto descrito anteriormente, integrando la revisión documental y el estudio de caso. Este diagnóstico permitió identificar las principales fortalezas, debilidades y oportunidades de mejora relacionadas con la gestión crediticia y su impacto en la sostenibilidad financiera de la entidad.

El análisis documental evidenció que la cooperativa cuenta con políticas generales de crédito y recuperación, pero carece de un plan integral estructurado que articule procedimientos

Diseño de un plan integral de gestión de cartera como herramienta para la sostenibilidad financiera en una empresa del sector solidario

preventivos, correctivos y de seguimiento de la cartera. Las políticas existentes no contemplan herramientas actualizadas de medición de riesgo ni parámetros específicos de segmentación de los asociados según su perfil de pago. Esto genera una gestión más reactiva que preventiva frente al comportamiento de la morosidad.

El análisis de los registros contables muestra que la cartera representa uno de los principales activos de la cooperativa, por lo que su adecuada administración es fundamental para mantener la liquidez y garantizar la sostenibilidad económica. Sin embargo, los indicadores de morosidad presentan niveles superiores a los recomendados para entidades del sector solidario, lo cual refleja la necesidad de fortalecer los mecanismos de evaluación crediticia, seguimiento y cobranza. Esta situación puede comprometer la capacidad de la cooperativa para generar excedentes y reinvertir en beneficios sociales para los asociados.

Se identificó que la gestión actual depende en gran medida de procedimientos manuales y del conocimiento empírico del personal encargado, lo que limita la eficiencia y la trazabilidad del proceso. No se cuenta con herramientas tecnológicas integradas que permitan el monitoreo en tiempo real del comportamiento de los créditos, lo que dificulta la toma oportuna de decisiones y la planeación financiera a mediano plazo.

En el componente cualitativo, a través de una revisión de información interna, se evidenció que la cultura de pago entre los asociados ha sido afectada por factores externos como la situación económica del país y la falta de estrategias educativas en educación financiera. Muchos asociados desconocen las implicaciones del incumplimiento en sus obligaciones crediticias y cómo esto repercute en la estabilidad general de la cooperativa. Este aspecto demuestra la importancia de incorporar dentro del plan integral estrategias de formación y sensibilización que fortalezcan la corresponsabilidad financiera de los asociados.

Diseño de un plan integral de gestión de cartera como herramienta para la sostenibilidad financiera en una empresa del sector solidario

El diagnóstico revela que la cooperativa enfrenta retos significativos en la gestión de su cartera, especialmente en el control de la morosidad, la evaluación del riesgo crediticio y la adopción de herramientas tecnológicas. El diseño del plan integral se orientará a optimizar los procedimientos de crédito y cobranza, mejorar los indicadores de recuperación y garantizar la eficiencia en el uso de los recursos financieros, contribuyendo de manera directa a la solidez y permanencia de Coomebef dentro del sector solidario.

6.1.1.1 Relación de hallazgos

Del análisis realizado al proceso de gestión de cartera en Coomebef se identificaron diversas situaciones que afectan la eficiencia y efectividad en la recuperación de los recursos; el ritmo de crecimiento limitado sugiere que la entidad podría fortalecer estrategias orientadas a la diversificación de sus fuentes de ingresos y a una mayor eficiencia en la administración de los activos. En conjunto, los hallazgos demuestran que, si bien Coomebef conserva una posición financiera estable, existen oportunidades de mejora en la optimización del uso de los recursos y en la generación de mayor rentabilidad operativa

6.1.1.2 Nombre de la empresa

La empresa de estudio para esta investigación es Cooperativa Multiactiva de Empleados de Bancos, Entidades Financieras y Empresas Colombianas la cual podrá identificarse también con la sigla Coomebef.

Diseño de un plan integral de gestión de cartera como herramienta para la sostenibilidad financiera en una empresa del sector solidario

6.1.1.3 Objeto Social

En desarrollo del acuerdo cooperativo, Coomebef, tiene como objetivos generales producir, distribuir y consumir conjunta y eficientemente, bienes y servicios para satisfacer las necesidades de sus miembros y el desarrollo de obras de servicio a la comunidad en general, contribuir al mejoramiento social, económico y cultural de sus asociados y de su familia, elevando su nivel de vida socioeconómico y cultural a través de la prestación de servicios sociales de previsión, asistencia, solidaridad y demás autorizados por la ley a las cooperativas multiactivas, promoviendo el desarrollo de una cultura empresarial solidaria y fortaleciendo la integración, la ayuda mutua, la participación y el espíritu de solidaridad mediante la aplicación de los principios y fines de la economía solidaria, así como actuar como entidad operadora para realizar toda clase de operaciones de libranza autorizadas por la ley.

6.1.1.4 Historia

La Cooperativa Multiactiva de Empleados de Bancos, Entidades Financieras y Empresas Colombianas Coomebef, es una entidad del sector solidario de carácter multiactivo, constituida como persona jurídica de derecho privado, empresa asociativa sin ánimo de lucro y de responsabilidad limitada, con número de asociados y patrimonio social variable e ilimitado, y duración indefinida. Su funcionamiento se rige por la legislación aplicable a las entidades de la economía solidaria, por sus estatutos internos y por los principios universales del cooperativismo. Coomebef surge como resultado de la transformación del Fondo de Empleados de Banestado y

Diseño de un plan integral de gestión de cartera como herramienta para la sostenibilidad financiera en una empresa del sector solidario

Entidades que desarrollan actividades financieras y empresas anexas y/o complementarias (Febef), el cual contaba con personería jurídica reconocida mediante la Resolución 2713 del 13 de noviembre de 1985, expedida por el entonces Departamento Administrativo Nacional de Cooperativas Dancoop.

Esta transformación marcó el paso de una figura de fondo de empleados a una cooperativa multiactiva, ampliando su ámbito de acción, su base social y su capacidad de ofrecer servicios más integrales a sus asociados.

Desde su conformación, la cooperativa ha mantenido como propósito central promover el bienestar integral de sus asociados y sus familias, a través de la prestación de servicios financieros, sociales y educativos que contribuyan a su desarrollo económico y humano. En este sentido, Coomebef ha enfocado su gestión en fortalecer la cultura del ahorro, el acceso responsable al crédito y la práctica de la solidaridad como pilar de la sostenibilidad cooperativa.

Con el paso de los años, la entidad ha consolidado su posición dentro del sector solidario colombiano, evidenciando un crecimiento sostenido tanto en número de asociados como en su capacidad operativa y financiera. A la fecha, Coomebef ofrece una amplia gama de productos y servicios, entre los que se destacan créditos para diferentes finalidades, programas de ahorro, auxilios solidarios y beneficios sociales, contribuyendo de manera significativa al mejoramiento de la calidad de vida de su comunidad asociada.

Gracias a su compromiso institucional y a una gestión basada en principios éticos, transparencia y responsabilidad social, Coomebef se ha convertido en un referente de cooperativismo financiero solidario, demostrando que la unión de esfuerzos colectivos puede garantizar no solo la estabilidad económica de la organización, sino también el bienestar sostenible de todos sus miembros.

Diseño de un plan integral de gestión de cartera como herramienta para la sostenibilidad financiera en una empresa del sector solidario

6.1.2 Análisis de estructura financiera actual

Para el desarrollo del “Diseño de un plan integral de gestión de cartera como herramienta para la sostenibilidad financiera en una empresa del sector solidario”, se tomó como base la información contable y financiera de Coomebef correspondiente a los años 2021, 2022, 2023 y 2024. La estructura de los estados financieros se organizó siguiendo las Normas Internacionales de Información Financiera (NIIF) aplicables a las entidades del sector solidario, con el fin de analizar la evolución económica y determinar cómo el manejo de la cartera influye en la sostenibilidad financiera de la cooperativa.

6.1.2.1 Estado de situación financiera

El Estado de Situación Financiera presenta los recursos, obligaciones y patrimonio de la cooperativa al cierre de cada periodo contable. En la figura 1 se observa la evolución del activo total de Coomebef entre los años 2021 y 2024, evidenciando un comportamiento estable con ligeras variaciones anuales.

En 2021, los activos alcanzaron los \$2.505 millones, aumentando a \$2.602 millones en 2022, lo que representó un crecimiento del 3,7 %. Sin embargo, en 2023 se registró una leve disminución del 1,8 %, ubicándose en \$2.556 millones. Finalmente, para el año 2024, el activo total se recuperó ligeramente hasta los \$2.574 millones, equivalente a un incremento del 0,7 %.

Diseño de un plan integral de gestión de cartera como herramienta para la sostenibilidad financiera en una empresa del sector solidario

Este comportamiento refleja una tendencia de estabilidad en la estructura financiera de la cooperativa, sin variaciones significativas que afecten su solidez patrimonial, manteniendo una gestión prudente de los recursos a lo largo del periodo analizado.

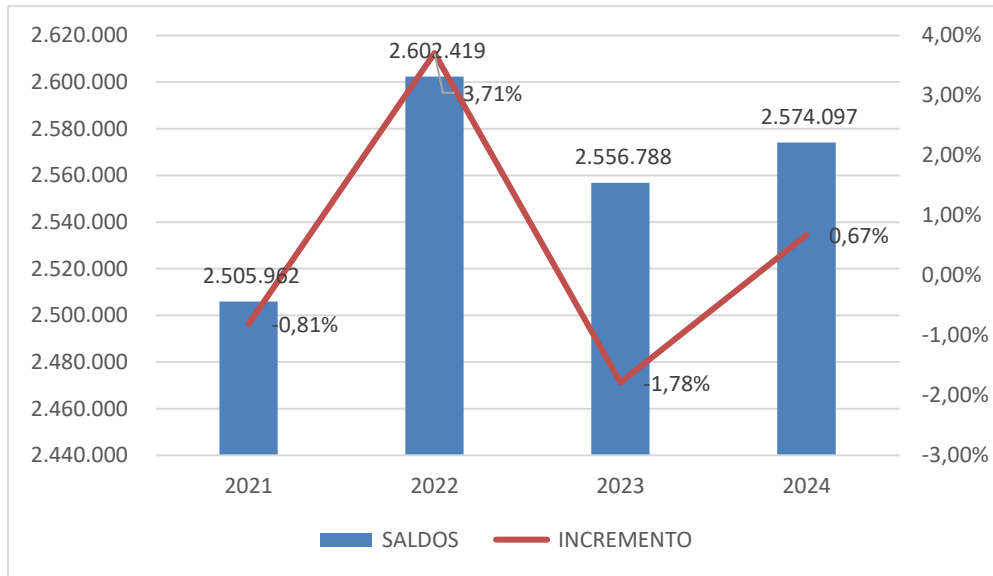


Figura 3 Evolución activos totales

Fuente: Elaboración propia con base a información suministrada por Coomebef.

6.1.2.1.1 Composición actual de los Activos

Considerando la Figura 2 en el año 2024 la composición de los Activos se presenta la distribución de los recursos de Coomebef. Se evidencia que la cartera de créditos constituye el principal componente del activo con una participación del 59 %, equivalente a \$1.509 millones. En segundo lugar, se ubican los efectivos y equivalentes de efectivo, que representan el 23 %

Diseño de un plan integral de gestión de cartera como herramienta para la sostenibilidad financiera en una empresa del sector solidario

(\$600 millones), seguidos de las propiedades, planta y equipo (PPyE) con el 17 % (\$438 millones) y finalmente, otras cuentas por cobrar con el 1 % (\$25 millones).

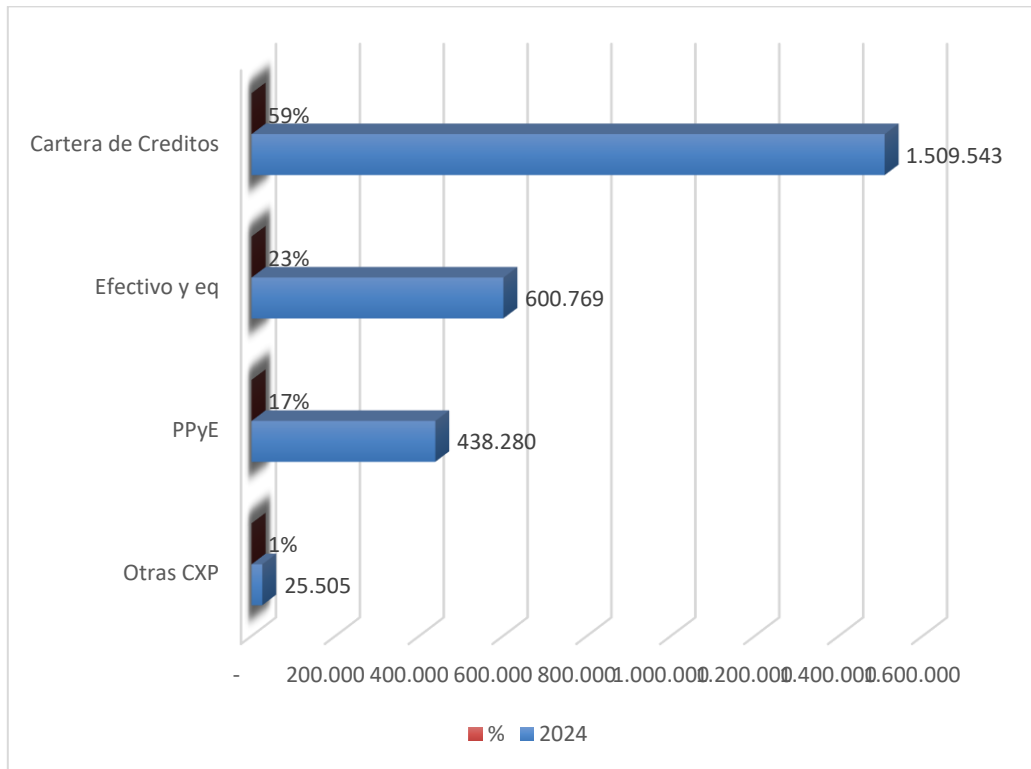


Figura 4 Composición Activos año 2024.

Fuente: Elaboración propia con base a información suministrada por Coomebef.

Esta composición evidencia que la cooperativa concentra la mayor parte de sus recursos en la colocación de créditos, lo que es coherente con su naturaleza financiera y su objetivo de generar rendimientos a partir del otorgamiento de préstamos a sus asociados. Al mismo tiempo, mantiene un nivel adecuado de liquidez a través de sus disponibilidades en efectivo.

Diseño de un plan integral de gestión de cartera como herramienta para la sostenibilidad financiera en una empresa del sector solidario

6.1.2.1.2 Composición Cartera de Crédito

Considerando la importancia de la cartera de créditos como rubro estratégico dentro de la estructura de los activos de Coomebef muestra una gestión prudente y orientada al crecimiento sostenido, con un adecuado equilibrio entre liquidez, inversión productiva y desarrollo de su principal fuente de ingresos.

La cartera de créditos constituye el principal activo y fuente de ingresos. En 2021 fue de \$1.527 millones, alcanzó su punto más alto en 2022 con \$1.805 millones, en el año 2023 fue de \$1.748 y cerró 2024 en \$1.509 millones, mostrando una disminución del 16 % con respecto al 2022 (punto más alto), como se puede apreciar en la figura 3. Esta variación refleja los ajustes en las políticas de crédito y la necesidad de fortalecer los mecanismos de recuperación para evitar el deterioro de cartera.

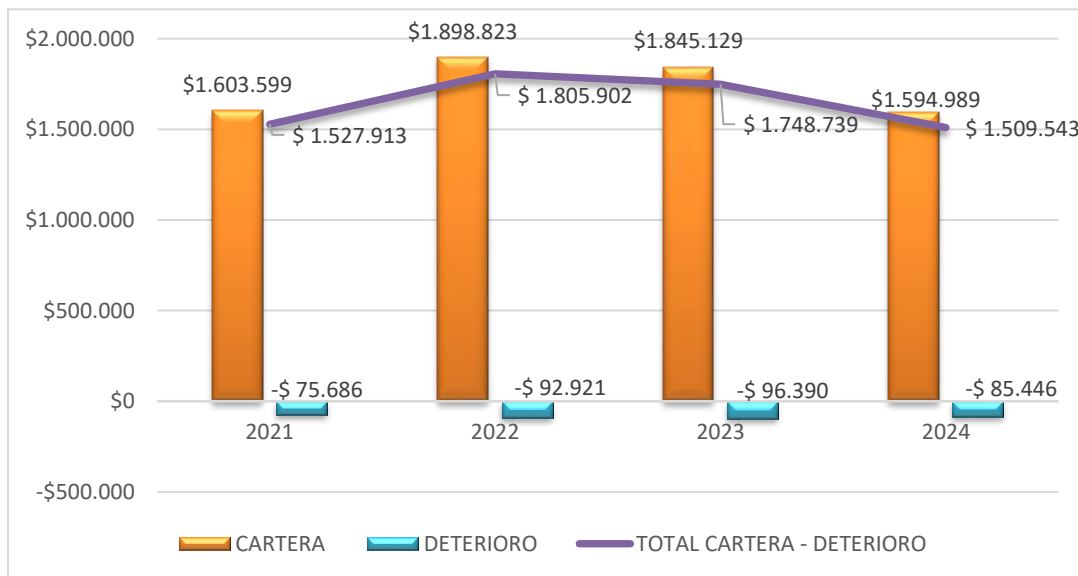


Figura 5 Composición cartera de crédito.

Diseño de un plan integral de gestión de cartera como herramienta para la sostenibilidad financiera en una empresa del sector solidario

Fuente: Elaboración propia con base a información suministrada por Coomebef.

6.1.2.1.3 Calificación de la cartera de crédito.

De acuerdo con la normatividad aplicable al sector solidario, Coomebef clasifica su cartera de consumo en las categorías de riesgo según la altura de mora y la capacidad de pago de los asociados. Esta calificación permite identificar la exposición al riesgo crediticio y evaluar la efectividad de las estrategias de recuperación implementadas. De modo que deben clasificarse en una de las siguientes categorías de riesgo:

- Categoría A Riesgo Normal
- Categoría B Riesgo Aceptable, superior al Normal
- Categoría C Riesgo Apreciable
- Categoría D Riesgo Significativo
- Categoría E Riesgo de Incobrabilidad.

La primera calificación asignada a cada crédito estará definida en función de la modalidad de cartera (crédito de consumo), la altura de mora y por el nivel de riesgo que tenga el deudor a la fecha de corte de la estimación del deterioro, como se muestra a continuación:

Categoría "A": Crédito con riesgo crediticio Normal. Su altura de mora será: de hasta 30 días. Los créditos calificados en esta categoría reflejan una estructuración y atención apropiadas. Los flujos de caja, así como la demás información crediticia, indican una capacidad de pago adecuada, en términos del monto y origen de los ingresos con que cuentan los deudores para atender los pagos requeridos.

Diseño de un plan integral de gestión de cartera como herramienta para la sostenibilidad financiera en una empresa del sector solidario

Categoría "B": Crédito con riesgo Aceptable. Su altura de mora será: de más de 30 días y hasta 60 días. Los créditos calificados en esta categoría están aceptablemente atendidos y protegidos, pero existen debilidades que potencialmente pueden afectar, transitoria o permanentemente, la capacidad de pago del deudor o los flujos de caja del proyecto, en forma tal que, de no ser corregidas oportunamente, llegarían a afectar el normal recaudo del crédito.

Categoría "C": Crédito deficiente, con riesgo Apreciable. Su altura de mora será: de más de 60 días y hasta 90 días. Se califican en esta categoría los créditos que presentan insuficiencias en la capacidad de pago del deudor o en sus flujos de caja, que comprometan el normal recaudo de la obligación en los términos convenidos.

Categoría "D": Crédito de difícil cobro, con riesgo Significativo. Su altura de mora será: de más de 90 días y hasta 180 días. Es aquél que tiene cualquiera de las características del deficiente, pero en mayor grado, de tal suerte que la probabilidad de recaudo es altamente dudosa. Deberán clasificarse en esta categoría aquellos créditos cuya amortización sea a una sola cuota, y que incurran en mora superior a siete (7) días.

Categoría "E": Crédito Irrecuperable. Su altura de mora será: de más de 180 días. Es aquél que se estima incobrable. Deberán clasificarse en esta categoría aquellos créditos que su amortización sea a una sola cuota y que superen 90 días de mora.

Tabla 1 Cartera por edades 2021- 2024

Cartera por edades	2021	%	2022	%	2023	%	2024	%
A	1.069.629	67%	1.239.544	66%	1.290.690	70%	1.141.890	72%

Diseño de un plan integral de gestión de cartera como herramienta para la sostenibilidad financiera en una empresa del sector solidario

B	246.031	15%	292.532	15%	313.514	17%	185.827	12%
C	35.505	2%	86.410	5%	66.916	4%	84.396	5%
D	113.473	7%	172.003	9%	72.192	4%	86.264	5%
E	130.480	8%	99.818	5%	89.974	5%	89.894	6%
Total	1.597.138	100%	1.890.307	100%	1.833.286	100%	1.588.270	100%

Fuente: Elaboración propia con base a información suministrada por COOMEBEF

La Tabla 1. Cartera por edades (2021–2024) muestra un comportamiento históricamente saludable de la cartera, con una alta concentración en la categoría A (riesgo normal) y una disminución sostenida de las categorías de mayor riesgo a partir de 2022. Durante el periodo analizado, la cartera total pasó de \$1.597 millones en 2021 a \$1.588 millones en 2024, evidenciando una estabilización del portafolio tras el pico de colocación observado en 2022. Este comportamiento refleja una mayor aplicación en la política de crédito, acompañada de una mejora en la gestión del riesgo y la recuperación.

La cartera calificada como A representa en promedio el 69 % del total, lo que evidencia una base de asociados con comportamiento de pago estable y bajo nivel de mora. En 2024 alcanzó el 72 % del total, lo que confirma la consolidación de una cartera sana y controlada. Las categorías B y C, que reflejan riesgo aceptable y apreciable, muestran una reducción conjunta de cinco puntos porcentuales entre 2023 y 2024, lo que indica una efectiva gestión preventiva y seguimiento oportuno de los créditos con leves atrasos.

En las categorías D y E, asociadas a créditos de difícil cobro o irrecuperables, el saldo total ha permanecido estable y en niveles manejables (entre el 5 % y 6 % del total), lo que

Diseño de un plan integral de gestión de cartera como herramienta para la sostenibilidad financiera en una empresa del sector solidario

sugiere que las provisiones constituidas y las estrategias de normalización de cartera han resultado eficaces para contener el deterioro.

6.1.2.1.4 Análisis de la cartera en mora (Categorías B a E)

La cartera vencida en la Figura 4, que agrupa las categorías B a E, constituye el segmento de mayor atención dentro de la gestión del riesgo crediticio de Coomebef. A cierre de 2024, este grupo representa 65 créditos, equivalentes al 31 % del total de operaciones activas, con un valor conjunto de \$446 millones, es decir, el 28 % del valor total de la cartera de crédito.

La composición por categoría muestra que la mayor exposición se concentra en la categoría B, con 25 operaciones y un saldo de \$185 millones (12 % del total), reflejando principalmente créditos con atrasos leves, susceptibles de normalización mediante gestión de cobro o reestructuración temprana.

Las categorías C y D, que agrupan los créditos con mora media y significativa, registran saldos de \$84 millones y \$86 millones respectivamente. Aunque representan solo el 11 % del valor total de la cartera, su seguimiento es prioritario por el riesgo de migración a incobrabilidad. En la categoría E, correspondiente a créditos considerados irrecuperables, el saldo asciende a \$89 millones (6 % del total), un nivel manejable que se mantiene estable frente al histórico, y cuya cobertura contable mediante provisiones resulta adecuada.

El comportamiento de la cartera vencida ha mostrado una tendencia a la estabilización tras el incremento observado en 2022, lo que evidencia una mayor efectividad en los mecanismos de recuperación y control del riesgo. El fortalecimiento de la política de crédito, junto con estrategias de cobranza más proactivas, han permitido contener el deterioro crediticio y

Diseño de un plan integral de gestión de cartera como herramienta para la sostenibilidad financiera en una empresa del sector solidario

mantener el índice de morosidad global en niveles prudentes. La distribución por número de créditos muestra que, aunque cerca de una tercera parte de las operaciones presentan algún nivel de mora, estas se concentran en montos individuales de bajo valor promedio, lo que reduce el riesgo de concentración y contribuye a la estabilidad del portafolio.

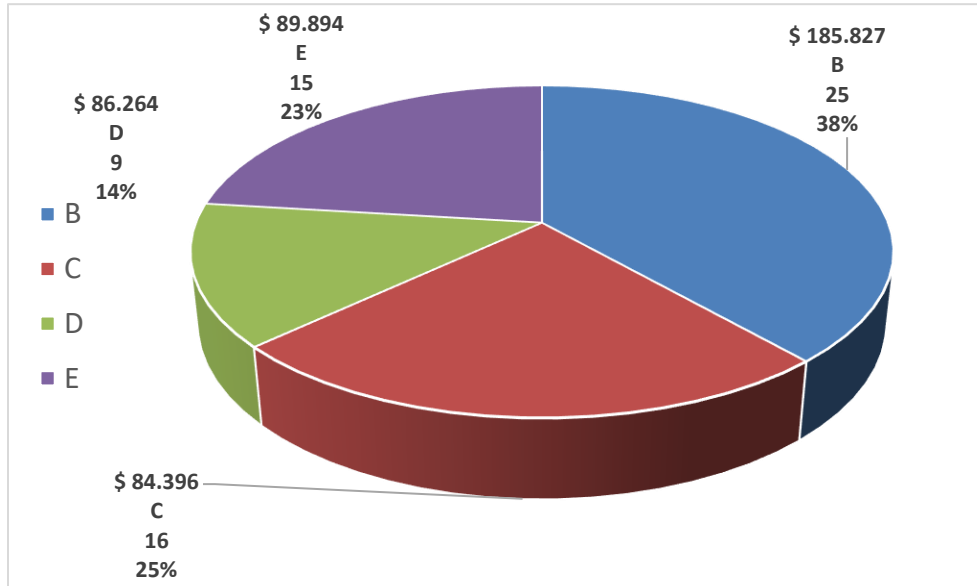


Figura 6 Créditos en Mora 2024.

Fuente: Elaboración propia con base a información suministrada por Coomebef.

6.1.2.1.5 Análisis de la estructura de financiación de la Cooperativa Coomebef

La figura 5, presenta la composición de la estructura de financiamiento de Coomebef entre los años 2021 y 2024, diferenciando los pasivos totales y el patrimonio. Se observa que durante todo el periodo analizado el patrimonio representa la principal fuente de financiación, lo cual evidencia una sólida base patrimonial y una dependencia limitada del endeudamiento

Diseño de un plan integral de gestión de cartera como herramienta para la sostenibilidad financiera en una empresa del sector solidario

externo. En 2022 se registra un incremento en los pasivos, pasando de \$73.092 millones en 2021 a \$107.972 millones, lo que podría estar relacionado con la adquisición de obligaciones a corto plazo para respaldar operaciones o proyectos de inversión. Sin embargo, en 2023 los pasivos disminuyen a \$66.719 millones, reflejando una recuperación de la autonomía financiera. Para 2024, se evidencia un leve aumento a \$90.378 millones, manteniendo una proporción controlada frente al patrimonio. Además, en la figura demuestra que Coomebef ha mantenido una estructura financiera equilibrada, con un nivel de apalancamiento bajo y un alto respaldo patrimonial, factores que fortalecen su estabilidad y capacidad de respuesta ante las exigencias del entorno económico.

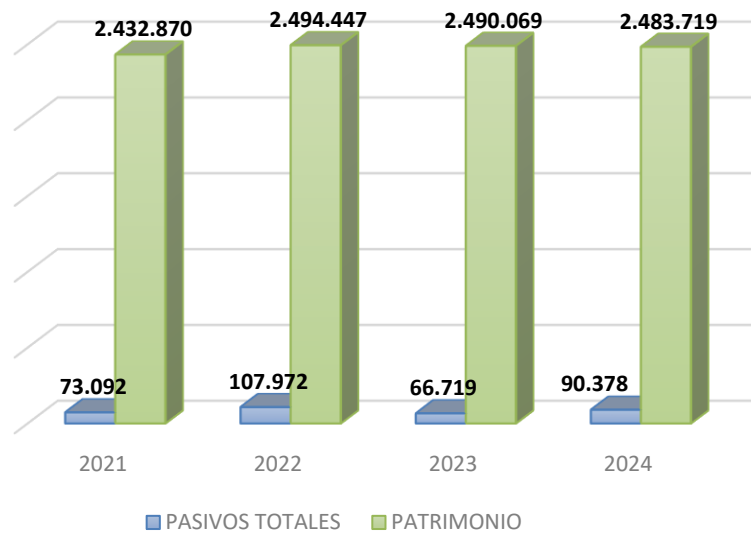


Figura 7 Estructura de financiamiento

Fuente: Elaboración propia con base a información suministrada por Coomebef.

La estructura de financiación de Coomebef refleja la composición entre los recursos propios patrimonio y las obligaciones externas pasivos que sustentan las operaciones de la entidad. De acuerdo con la Circular Básica Contable y Financiera de la Supersolidaria, en las

Diseño de un plan integral de gestión de cartera como herramienta para la sostenibilidad financiera en una empresa del sector solidario

cooperativas multiactivas los principales recursos de financiación provienen del patrimonio institucional y social, especialmente de los aportes permanentes y ordinarios de los asociados, lo que garantiza su autonomía y sostenibilidad frente a terceros.

En el caso de Coomebef, se observa que el nivel de pasivos mantiene una participación reducida dentro del total del financiamiento, lo que indica una baja dependencia del endeudamiento externo. Esta situación es común en las entidades del sector solidario, ya que su naturaleza cooperativa prioriza la financiación interna sobre la apalancada. Sin embargo, las variaciones registradas a lo largo de los años pueden asociarse a ajustes en obligaciones por pagar, retenciones, o compromisos operativos de corto plazo, que tienden a variar de acuerdo con los flujos de caja y las necesidades de liquidez de cada periodo.

Por otra parte, el patrimonio constituye el eje principal de la estructura financiera, dado que está conformado mayoritariamente por los aportes de los 383 asociados activos al cierre del 31 de diciembre del 2024, además de las reservas estatutarias y ocasionales. No obstante, al analizar la tendencia general, se evidencia una estabilidad en el patrimonio, lo que refleja compromiso de los asociados, pero también una ausencia de crecimiento patrimonial sostenido, atribuible a que desde el año 2021 la cooperativa no ha generado excedentes positivos para capitalizar. La falta de reinversión de excedentes limita el fortalecimiento patrimonial y restringe la capacidad de expansión o mejora de los servicios solidarios.

La relación entre pasivo y patrimonio muestra una estructura financieramente sólida, pero con señales de estancamiento, donde la autogestión de los recursos ha sido suficiente para mantener las operaciones, aunque sin generar un aumento significativo en los fondos propios. Bajo las directrices de la Supersolidaria, esta condición invita a evaluar estrategias para dinamizar la generación de excedentes, fortalecer los aportes sociales y promover una mayor

Diseño de un plan integral de gestión de cartera como herramienta para la sostenibilidad financiera en una empresa del sector solidario

rentabilidad de la cartera, con el fin de asegurar la sostenibilidad económica de la cooperativa en el largo plazo.

6.1.2.2 Análisis Estado de Resultados Integral

Al revisar el comportamiento financiero de Coomebef en la figura 6, entre los años 2021 y 2024, se evidencia que la cooperativa ha enfrentado un panorama desafiante en la generación de excedentes, reflejado en resultados negativos durante todo el periodo. Los ingresos presentan una disminución progresiva, lo que indica una menor dinámica operativa, posiblemente derivada de la reducción en el otorgamiento de créditos o en el rendimiento de las inversiones. Esta situación ha limitado la capacidad de generar recursos suficientes para cubrir los gastos administrativos y operativos.

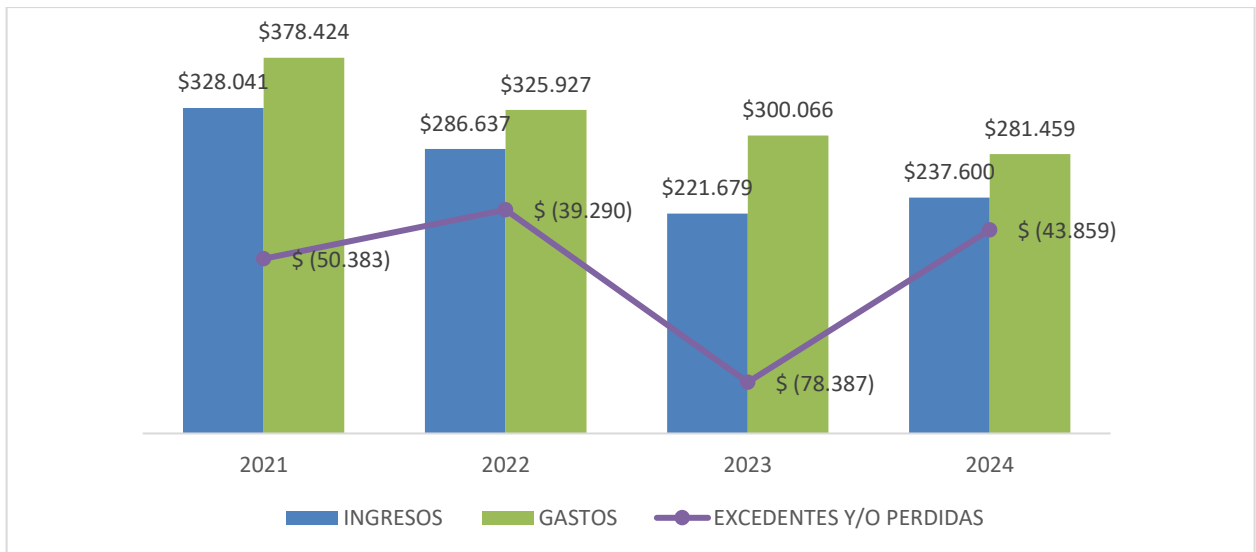


Figura 8 Análisis Estado de Resultados Integral.

Fuente: Elaboración propia con base a información suministrada por Coomebef.

Diseño de un plan integral de gestión de cartera como herramienta para la sostenibilidad financiera en una empresa del sector solidario

Por su parte, los gastos se han mantenido en niveles elevados en comparación con los ingresos, lo que ha llevado a la repetición de pérdidas anuales. No obstante, es importante destacar que dentro de los gastos se incluyen los ajustes por deterioro de cartera, los cuales representan una parte significativa del resultado negativo. Durante los cuatro años analizados, el deterioro ha oscilado entre \$29.288 y \$34.370, reflejando un efecto directo sobre el resultado del ejercicio.

De acuerdo con la Circular Básica Contable y Financiera de la Superintendencia de la Economía Solidaria, las cooperativas están obligadas a constituir el deterioro de cartera o provisión para pérdidas crediticias con el fin de proteger los recursos de los asociados y garantizar la sostenibilidad patrimonial. En este caso, los registros contables por deterioro evidencian un comportamiento prudente y ajustado a la norma, pero que también afecta la rentabilidad, dado que incrementa el nivel de gasto sin generar flujo de efectivo.

La consecuencia directa de esta situación ha sido la imposibilidad de obtener excedentes positivos, lo cual impide destinar recursos a la reserva para protección de aportes sociales, tal como lo establece la Supersolidaria. Esta reserva es un mecanismo esencial para proteger el capital de los asociados frente a eventuales pérdidas, por lo que su ausencia limita la capacidad de fortalecimiento patrimonial y de respaldo institucional.

En términos generales, el análisis demuestra que Coomebef ha venido operando en un entorno de baja rentabilidad y alta presión por deterioro de cartera, lo que exige revisar las políticas de crédito, el seguimiento a los asociados morosos y la recuperación efectiva de los recursos. Así mismo, es necesario fortalecer la gestión administrativa para controlar los gastos fijos y buscar fuentes alternativas de ingresos que permitan recuperar la estabilidad financiera.

Diseño de un plan integral de gestión de cartera como herramienta para la sostenibilidad financiera en una empresa del sector solidario

La cooperativa refleja un modelo de operación basado en el esfuerzo de sus 383 asociados activos, pero con la necesidad urgente de equilibrar su estructura financiera. La mejora en la gestión del riesgo crediticio, junto con una planificación financiera más eficiente, permitirá avanzar hacia la generación de excedentes sostenibles y la constitución de reservas obligatorias, cumpliendo así con las disposiciones normativas y garantizando la permanencia y solidez de la entidad en el sector solidario.

6.1.2.3 Análisis indicadores financieros

El análisis financiero constituye una herramienta esencial para evaluar la sostenibilidad y el desempeño económico de las entidades del sector solidario, especialmente en organizaciones como Coomebef, donde la estabilidad depende directamente de la adecuada administración de los recursos de los asociados. Comprender el comportamiento de los principales indicadores financieros como la rotación de cartera, el índice de morosidad, la liquidez inmediata y la rentabilidad permite identificar fortalezas y debilidades en la gestión institucional, así como establecer estrategias que garanticen la viabilidad de sus operaciones en el largo plazo.

Durante el periodo comprendido entre 2021 y 2024, Coomebef ha mostrado avances importantes en algunos aspectos de su gestión financiera, particularmente en la reducción progresiva del índice de morosidad y en la mejora de su nivel de liquidez. Sin embargo, persisten desafíos significativos relacionados con la eficiencia en la recuperación de cartera, la generación de rentabilidad y la optimización del uso de los activos. La baja rotación de cartera, propia de los créditos a largo plazo, y los resultados negativos en los indicadores de rentabilidad (ROA y

Diseño de un plan integral de gestión de cartera como herramienta para la sostenibilidad financiera en una empresa del sector solidario

ROE) evidencian la necesidad de fortalecer los procesos de seguimiento crediticio y control del riesgo.

Al mantener una posición de liquidez sólida que respalda el cumplimiento de las obligaciones a corto plazo, el análisis refleja que la entidad aún enfrenta dificultades para transformar dicha estabilidad en rentabilidad sostenible. En este contexto, se hace evidente la importancia de diseñar e implementar un plan integral de gestión de cartera, orientado a mejorar la recuperación de los créditos, optimizar el flujo de efectivo y garantizar el equilibrio entre solvencia, eficiencia y rentabilidad. Este enfoque permitirá a Coomebef avanzar hacia una gestión financiera más sólida y sostenible, asegurando la continuidad de sus servicios y el bienestar económico de sus asociados.

6.1.2.3.1 Rotación de cartera

Al analizar los resultados obtenidos para los periodos 2021-2022 y 2023-2024, se evidencia que la rotación de cartera en la tabla 2, presenta valores de 0,10 y 0,14 veces respectivamente. Esto indica que la cartera rota lentamente, es decir, los recursos prestados tardan entre 7 y 9 años en recuperarse.

Tabla 2 Análisis Rotación De Cartera.

Rotación de Cartera 2024-2023	
Ingresos por servicios de cartera de créditos	\$240.574
Cartera final 2024	\$1.588.270
Cartera final 2023	\$1.833.286

Diseño de un plan integral de gestión de cartera como herramienta para la sostenibilidad financiera en una empresa del sector solidario

Cartera Promedio	\$1.710.778	
Rotación de Cartera:	0,14	La cartera Rota Cada 0,14 Veces
	7	Años
Rotación de Cartera 2022-2021		
Ingresos por servicios de cartera de créditos	178.302	
Cartera final 2022	1.890.307	
Cartera final 2021	1.595.118	
Cartera Promedio	1.742.713	
Rotación de Cartera:	0,10	La cartera Rota Cada 0,10 Veces
	9	Años

Fuente: Elaboración propia con base a información suministrada por Coomebef.

Este comportamiento refleja una dinámica propia de las entidades del sector solidario, donde predominan los créditos a largo plazo, como en el caso de Coomebef que son créditos de libre inversión con plazos extendidos. Desde el enfoque de la sostenibilidad financiera, esta baja rotación también representa un riesgo de liquidez, ya que la entidad tarda mucho tiempo en recuperar su capital para volverlo a colocar en nuevos créditos. Esto significa que la cooperativa depende en gran medida del cumplimiento constante de los asociados y del control de la mora para mantener su flujo de efectivo operativo.

Comparando ambos periodos, se observa una leve mejora en la rotación, pasando de 0,10 a 0,14 veces. Aunque el cambio no es significativo, refleja un pequeño avance en la gestión de cartera y en la recuperación de los créditos. Este aumento puede estar relacionado con estrategias

Diseño de un plan integral de gestión de cartera como herramienta para la sostenibilidad financiera en una empresa del sector solidario

de seguimiento o gestión más activa sobre los asociados, o con una menor colocación de créditos nuevos durante el último periodo.

El indicador sigue siendo inferior al promedio esperado para una gestión financiera eficiente, se evidencia la necesidad de diseñar un plan integral de gestión de cartera que permita agilizar los procesos de recaudo, segmentar a los asociados según riesgo y mejorar la rotación de los recursos, garantizando así la sostenibilidad financiera a largo plazo e implementar herramientas tecnológicas, políticas de cobro más efectivas y estrategias de fidelización podrían contribuir a mejorar este indicador en los próximos periodos.

6.1.2.3.2 Índice de morosidad

Durante el periodo comprendido entre 2021 y 2024, en la figura 7 se evidencia una tendencia positiva en la evolución del índice de morosidad, reflejando una leve mejora en la gestión de cobro y seguimiento de los créditos. A lo largo de estos años, la entidad ha logrado reducir gradualmente el nivel de cartera vencida, lo que demuestra la implementación de esfuerzos orientados a la recuperación de los recursos y al fortalecimiento del control sobre los asociados morosos.

Diseño de un plan integral de gestión de cartera como herramienta para la sostenibilidad financiera en una empresa del sector solidario

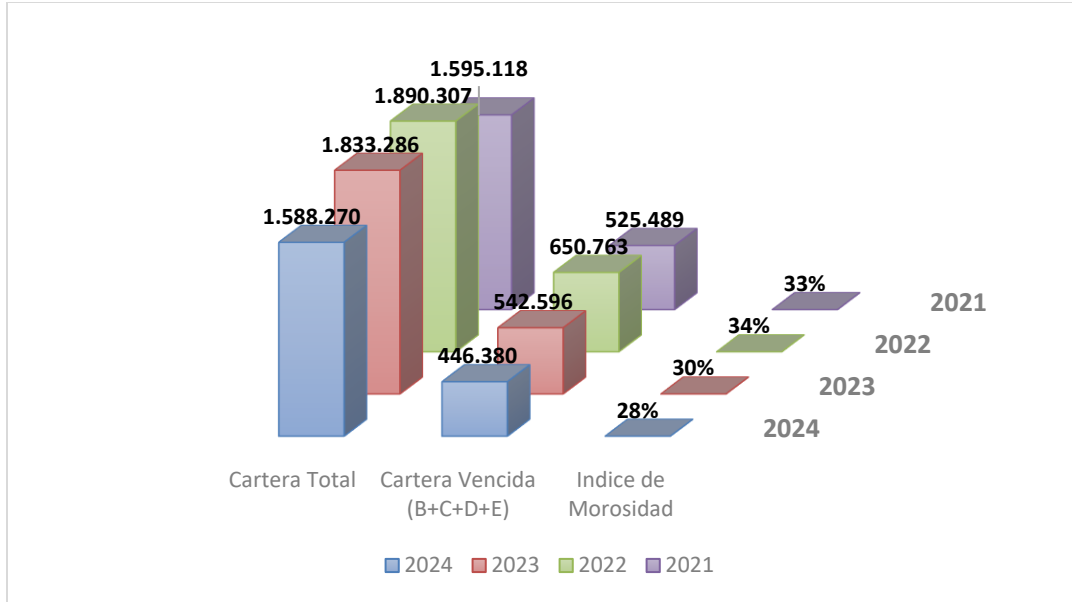


Figura 9 Índice de Morosidad.

Fuente: Elaboración propia con base a información suministrada por Coomebef

Aunque la disminución de la morosidad es un signo favorable, los niveles aún permanecen por encima del rango ideal esperado para entidades del sector solidario. Este comportamiento revela que, a pesar de los avances, persisten debilidades estructurales en los procesos de seguimiento y recaudo, las cuales limitan la liquidez institucional y restringen la capacidad de otorgar nuevos créditos. La recuperación de cartera aún no se realiza con la eficiencia necesaria para garantizar un flujo de efectivo continuo y sostenible.

El análisis también permite identificar que los mayores riesgos de mora se concentran en los créditos con vencimientos intermedios, especialmente aquellos que superan los 30 días de atraso. Estas etapas representan un punto crítico para la gestión de cartera, ya que todavía existe margen de acción para aplicar estrategias de recuperación efectivas antes de que las obligaciones sean catalogadas como incobrables. Por esta razón, es fundamental reforzar los mecanismos de

Diseño de un plan integral de gestión de cartera como herramienta para la sostenibilidad financiera en una empresa del sector solidario

control temprano, segmentar a los asociados según su perfil de riesgo y establecer políticas de cobranza adaptadas a cada caso.

La evolución del indicador muestra un comportamiento favorable hacia la estabilidad, pero evidencia la necesidad de consolidar un plan integral de gestión de cartera. Este debe incluir acciones preventivas, estrategias de fidelización, educación financiera y uso de herramientas tecnológicas que permitan realizar un monitoreo constante de los créditos.

6.1.2.3.3 Liquidez inmediata y razón corriente

El análisis del indicador de liquidez inmediata detallado en la Tabla 3, entre los años 2021 y 2024 refleja una posición financiera sólida y una adecuada capacidad de la entidad para responder a sus obligaciones de corto plazo. En términos generales, el comportamiento del indicador muestra niveles superiores a uno, lo que significa que la organización dispone de efectivo suficiente para cubrir sus pasivos corrientes sin recurrir a la venta de activos o al endeudamiento adicional.

Tabla 3 Liquidez Inmediata y Razón Corriente.

	2024	2023	2022	2021
Efectivo	600.769	339.630	319.342	502.608
Pasivo Corriente	90.378	66.719	107.972	73.092
Liquidez inmediata	6,65	5,09	2,96	6,88

Fuente: Elaboración propia con base a información suministrada por Coomebef

Diseño de un plan integral de gestión de cartera como herramienta para la sostenibilidad financiera en una empresa del sector solidario

Se observa cierta fluctuación en el indicador, con una disminución en 2022 y una recuperación en los años siguientes. Este descenso temporal está asociado a un incremento en los gastos operativos, lo que redujo momentáneamente la disponibilidad de efectivo. Sin embargo, a partir de 2023 y especialmente en 2024, la liquidez muestra un crecimiento sostenido, lo cual evidencia una mejor administración del flujo de caja y una mayor eficiencia en la recuperación de cartera.

Para el año 2024 Coomebef mantiene una holgura financiera importante, ya que dispone de múltiples veces el valor de sus pasivos corrientes en efectivo. Esto refleja una gestión prudente de los recursos y una adecuada planificación en la asignación de fondos, aspectos esenciales para garantizar la estabilidad y sostenibilidad financiera en el sector solidario.

Aunque la liquidez elevada es un signo positivo, también es importante considerar que el exceso de efectivo no invertido puede limitar la rentabilidad de la entidad. Por tanto, se recomienda mantener un equilibrio entre la disponibilidad de efectivo y la colocación eficiente de recursos en créditos u otras inversiones seguras, de manera que se preserve la solvencia sin afectar el rendimiento financiero.

6.1.2.3.4 Rentabilidad sobre activos ROA y patrimonio ROE

En los últimos periodos analizados, tanto la rentabilidad sobre activos ROA como la rentabilidad sobre patrimonio ROE presentan resultados negativos, lo cual evidencia que la cooperativa no logró generar utilidad a partir de los recursos que administra. Esta situación

Diseño de un plan integral de gestión de cartera como herramienta para la sostenibilidad financiera en una empresa del sector solidario

indica que, aunque mantiene un nivel estable en sus activos y patrimonio, su capacidad de convertir esas inversiones en beneficios se ha visto comprometida.

El ROA negativo refleja una disminución en la eficiencia con la que se emplean los activos debido a un incremento en los gastos y a una menor rentabilidad en las operaciones. Está relacionado por la baja rotación de cartera, menores ingresos financieros y por los costos operativos elevados.

El ROE negativo nos muestra que los aportes de los asociados no están generando el retorno esperado, lo cual afecta directamente la sostenibilidad de la entidad. Este resultado implica que los excedentes han sido insuficientes para remunerar el capital de los asociados, reflejando una pérdida de valor en el patrimonio.

6.2 Diseño de un Plan Integral de Gestión de Cartera para Coomebef

La Cooperativa Multiactiva Coomebef al enfrentar una situación financiera compleja como resultado de varios factores acumulados a lo largo de los últimos años como la debilidad en el control de la cartera, escaso uso de herramientas tecnológicas, ausencia de un sistema formal de administración de riesgos y limitaciones en la gestión preventiva del crédito. Desde el año 2021, los estados financieros han mostrado pérdidas acumuladas, disminución de la rentabilidad y dificultades en la liquidez operativa. Esta realidad ha generado un desafío institucional que exige fortalecer los procesos internos, mejorar la eficiencia del recaudo y garantizar la sostenibilidad financiera a largo plazo.

El Plan Integral de Gestión de Cartera propuesto busca responder a este contexto mediante un enfoque sistémico que combine buenas prácticas financieras, educación cooperativa, innovación

Diseño de un plan integral de gestión de cartera como herramienta para la sostenibilidad financiera en una empresa del sector solidario

tecnológica y gobernanza solidaria. Su finalidad es mejorar la recuperación de cartera, reducir la morosidad y fortalecer la cultura del pago responsable entre los asociados, al tiempo que promueve la transparencia y el uso eficiente de los recursos institucionales.

6.2.1 Gobernanza y Control Interno en la Gestión de Cartera

En el sector solidario, la gobernanza representa la base para una gestión responsable, participativa y ética de los recursos. En el caso de Coomebef, se ha identificado que no existen actualmente un Comité de Riesgos ni un Sistema Integral de Administración del Riesgo (SIAR) formalizado, lo que concentra la toma de decisiones en la Gerencia, quien actúa también como oficial de cumplimiento. Esta concentración de funciones, aunque responde a una estructura organizativa pequeña, puede generar limitaciones en la supervisión, control y segregación de funciones.

Por ello, el plan propone fortalecer la gobernanza mediante la creación progresiva de instancias técnicas y políticas que garanticen transparencia y control. Inicialmente, se conformará un subcomité de crédito y cartera, integrado por miembros del Consejo de Administración, del área contable y de la Gerencia. Este grupo será responsable de revisar periódicamente los indicadores de cartera, las políticas de crédito, las provisiones y los niveles de riesgo.

La Gerencia continuará desempeñando las funciones de oficial de cumplimiento, pero con apoyo de herramientas tecnológicas que le permitan automatizar reportes, generar alertas y realizar seguimiento normativo. Se implementarán reportes mensuales de cartera con análisis de

Diseño de un plan integral de gestión de cartera como herramienta para la sostenibilidad financiera en una empresa del sector solidario

morosidad, concentración y comportamiento histórico, acompañados de políticas éticas y de transparencia que orienten la toma de decisiones y refuercen la confianza de los asociados.

Con esto Coomebef avanzará hacia una estructura de gobernanza moderna, participativa y ajustada a las disposiciones de la Ley 79 de 1988, la Ley 454 de 1998 y la Circular Básica Contable y Financiera emitida por la Superintendencia de la Economía Solidaria (2023).

Para continuar fortaleciendo la gestión institucional y garantizar la sostenibilidad financiera de Coomebef, el plan propone la implementación de un conjunto de políticas internas orientadas a mejorar la gobernanza, la transparencia y el control de la cartera. Estas políticas buscan establecer procedimientos claros, fortalecer la toma de decisiones, prevenir riesgos y fomentar una cultura de cumplimiento y responsabilidad entre los asociados y el equipo administrativo. A continuación, se presentan las principales políticas diseñadas para alcanzar estos objetivos.

6.2.1.1 Políticas propuestas para fortalecer la gobernanza y la gestión integral de cartera en Coomebef:

- Política de segregación de funciones: Establecer lineamientos que separen las labores de otorgamiento de crédito, cobranza y seguimiento, evitando que una misma persona concentre decisiones financieras críticas. Esto puede lograrse con apoyo del Consejo de Administración o personal de apoyo externo.
- Política de gestión del riesgo crediticio: Definir criterios de evaluación, aprobación y seguimiento de créditos que incluyan análisis de capacidad de pago, comportamiento histórico y clasificación por niveles de riesgo. Esto permitirá prevenir la morosidad y fortalecer la calidad de la cartera.

Diseño de un plan integral de gestión de cartera como herramienta para la sostenibilidad financiera en una empresa del sector solidario

- Política de cumplimiento normativo y transparencia: Formalizar el rol del oficial de cumplimiento mediante manuales internos, reportes trimestrales a la Junta Directiva y auditorías externas que verifiquen el cumplimiento de normas legales y prudenciales.
- Política de educación financiera y ética solidaria: Implementar capacitaciones semestrales para los asociados y el personal, enfocadas en cultura de pago, uso responsable del crédito, principios cooperativos y manejo financiero sostenible.
- Política de cobranza preventiva: Establecer un protocolo desde el inicio del crédito que contemple recordatorios automáticos, llamadas preventivas y acuerdos de pago flexibles antes de que la cartera entre en mora. Este seguimiento será apoyado con el módulo de “cosechas de cartera” dentro del software Sapiens, lo cual permitirá segmentar las deudas por antigüedad y generar alertas automáticas.
- Política de digitalización de la información: Promover el uso de herramientas tecnológicas para la gestión documental, el control de cartera y la generación de indicadores en tiempo real. Esto reduce errores humanos y mejora la trazabilidad de la información financiera.
- Política de monitoreo y evaluación continua: Establecer revisiones mensuales y auditorías semestrales del subcomité de crédito y cartera, con informes presentados al Consejo de Administración, asegurando la mejora continua y la toma de decisiones basada en evidencia.
- Política de responsabilidad social y sostenibilidad: Integrar los resultados financieros con los objetivos sociales de Coomebef, asegurando que la gestión de cartera no solo busque rentabilidad, sino también bienestar colectivo y permanencia institucional.

Diseño de un plan integral de gestión de cartera como herramienta para la sostenibilidad financiera en una empresa del sector solidario

Estas políticas no solo permitirán que Coomebef cumpla con las disposiciones legales del sector solidario, sino que además fomentarán la transparencia, el control interno y la sostenibilidad financiera a largo plazo. Con su implementación gradual en un periodo estimado de 12 meses, bajo la responsabilidad de la Gerencia y el Consejo de Administración se podrá estructurar un Sistema de Gobernanza más sólido, adaptable y alineado con los principios cooperativos de participación, autogestión y ayuda mutua.

6.2.2 Etapa Preventiva, Control desde la Solicitud del Crédito

El ciclo de la gestión de cartera debe comenzar desde la solicitud del crédito, garantizando que cada desembolso esté respaldado por una evaluación realista del riesgo y la capacidad de pago del asociado. El plan propone diseñar un protocolo de evaluación crediticia basado en una matriz de perfil de riesgo que clasifique a los solicitantes en tres niveles:

- Verde: asociado cumplido, con buen historial crediticio.
- Amarillo: asociado con mora ocasional o sobreendeudamiento.
- Rojo: asociado con incumplimiento recurrente.

Esta clasificación permitirá definir condiciones diferenciadas de tasa, plazo y garantías, cumpliendo los lineamientos del Sistema de Administración del Riesgo Crediticio (SARC). Sin embargo, se identificó que algunos de los procedimientos establecidos en el Reglamento de Crédito de Coomebef no se están cumpliendo en su totalidad, especialmente los relacionados con la verificación de datos financieros y la validación de la información ante las centrales de riesgo.

Diseño de un plan integral de gestión de cartera como herramienta para la sostenibilidad financiera en una empresa del sector solidario

Por esta razón, el plan integral plantea fortalecer la etapa preventiva mediante la implementación de controles formales y registros digitales que permitan mantener un monitoreo permanente del riesgo crediticio.

Entre las principales acciones se destacan la verificación en centrales de riesgo, la confirmación de estabilidad laboral, el seguimiento de continuidad de pagos, y la actualización anual de información de los asociados. Estas actividades estarán acompañadas de charlas financieras semestrales orientadas al uso responsable del crédito, ahorro programado y planificación económica familiar. Con el fin de estructurar estas acciones de manera clara y medible, se propone el plan operativo de control preventivo en la tabla 4, que integra las actividades, los responsables, la frecuencia y las evidencias requeridas.

Tabla 4 Control Preventivo proceso de crédito y gestión de cartera en Coomebef.

Actividad preventiva	Descripción y objetivo	Responsable	Frecuencia de aplicación	Evidencia o registro
Verificación en centrales de riesgo	Consultar y analizar los reportes del asociado en Datacrédito o TransUnion antes de aprobar el crédito, para identificar niveles de endeudamiento externo.	Analista de crédito / Gerencia	En cada solicitud de crédito	Reporte digital o impreso anexado al expediente crediticio.

Diseño de un plan integral de gestión de cartera como herramienta para la sostenibilidad financiera en una empresa del sector solidario

	Confirmar la vinculación			
Validación de estabilidad laboral e ingresos	laboral, tipo de contrato y nivel de ingresos mediante certificación o contacto directo con el empleador.	Analista de crédito / Asistente administrativo	En cada solicitud y actualización anual	Certificación laboral o registro de verificación.
Análisis de capacidad de pago	Calcular el porcentaje de endeudamiento con base en ingresos netos, asegurando que las cuotas no superen el 30 % del ingreso disponible.	Analista de crédito	En cada solicitud	Formato de evaluación firmado.
Actualización de datos del asociado	Garantizar información personal, laboral y financiera actualizada.	Auxiliar de cartera	Anualmente	Formato de actualización o registro digital.
Seguimiento preventivo de créditos activos	Revisar pagos de créditos vigentes para detectar alertas tempranas de mora.	Área de cartera / Gerencia	Semestral	Informe de seguimiento.
Evaluación socioeconómica complementaria	Analizar factores sociales y familiares que afecten la capacidad de pago.	Comité de crédito / Área social	En solicitudes o refinanciaciones	Formato de evaluación socioeconómica.

Diseño de un plan integral de gestión de cartera como herramienta para la sostenibilidad financiera en una empresa del sector solidario

Charlas y capacitaciones financieras	Espacios educativos sobre finanzas personales, ahorro y cultura de pago.	Gerencia / Comité de educación	Semestral	Registro de asistencia y material educativo.
Registro digital del historial crediticio	Ingresar la información en el software de cartera para generar alertas automáticas.	Área de sistemas / Cartera	Permanente	Base de datos actualizada.
Comunicación preventiva con asociados	Enviar recordatorios y mensajes informativos sobre vencimientos y beneficios por pago oportuno.	Área de cartera / Comunicaciones	Mensual	Reporte de mensajes enviados.
Control ético y de transparencia	Asegurar decisiones crediticias documentadas y alineadas con principios cooperativos.	Consejo de Administración / Gerencia	Trimestral	Actas del subcomité de crédito y cartera.

Fuente: Elaboración propia.

Considerando que Coomebef cuenta con 383 asociados activos, se estima que el proceso completo de implementación del control preventivo de crédito se desarrollará en un periodo de 10 a 12 meses, distribuido en tres etapas:

Diseño de un plan integral de gestión de cartera como herramienta para la sostenibilidad financiera en una empresa del sector solidario

- Etapa 1 (Meses 1 a 4): Actualización del reglamento de crédito, definición de políticas y creación de formatos digitales de verificación.
- Etapa 2 (Meses 5 a 8): Capacitación del personal, integración del software de gestión de cartera y validación de la base de datos de asociados.
- Etapa 3 (Meses 9 a 12): Ejecución del control preventivo en el 100 % de los asociados, seguimiento de cumplimiento y ajustes del sistema.

Cada actividad estará bajo la supervisión de la Gerencia y el Consejo de Administración, quienes serán responsables de consolidar los reportes mensuales y presentar los avances al subcomité de crédito y cartera.

En cuanto al componente tecnológico, se identificó que el software contable Sapiens, actualmente utilizado por Coomebef, se encuentra desactualizado y no integra módulos automáticos de gestión de cartera ni alertas de mora. Esta situación genera retrasos en el proceso de control, análisis de datos y generación de reportes. Por ello, se recomienda actualizar el sistema o migrar a una versión más reciente que incluya módulos de crédito, riesgo y cobranza.

El costo estimado para esta actualización tecnológica se encuentra entre \$15.000.000 y \$20.000.000, lo que cubriría licencias, configuración, capacitación al personal y soporte técnico por un año. Esta inversión permitirá mejorar la trazabilidad de los créditos, automatizar recordatorios, consolidar reportes financieros y generar indicadores en tiempo real.

La aplicación completa del plan no solo permitirá reducir la morosidad en más del 25 %, sino también fortalecer la transparencia institucional, garantizar la trazabilidad de la información

Diseño de un plan integral de gestión de cartera como herramienta para la sostenibilidad financiera en una empresa del sector solidario

crediticia y promover una cultura de responsabilidad financiera coherente con los principios de solidaridad y autogestión cooperativa.

6.2.3 Estrategias correctivas, seguimiento y cobro eficiente

La etapa correctiva se orienta a fortalecer los procesos de recuperación de cartera y control financiero en Coomebef, garantizando la sostenibilidad de la cooperativa y el cumplimiento de las obligaciones crediticias de los asociados. Esta fase tiene como propósito aplicar acciones efectivas que reduzcan la morosidad, aumenten la liquidez y promuevan una cultura de pago oportuna, respetando los principios solidarios y los lineamientos de la Superintendencia de la Economía Solidaria. La estrategia principal se basa en la segmentación de la cartera según el nivel de mora y riesgo, lo que permitirá definir acciones diferenciales para cada grupo de asociados. Las categorías propuestas son:

Cartera activa: seguimiento constante a través de reportes mensuales y alertas preventivas generadas por el sistema contable.

- ✓ Mora leve (1–30 días): contacto telefónico o digital con el asociado, acuerdos flexibles de pago y acompañamiento financiero para evitar el deterioro del crédito.
- ✓ Mora intermedia (31–60 días): visitas personalizadas, revisión de condiciones de pago y posibilidad de reestructuración del crédito, evaluando su viabilidad económica.

Diseño de un plan integral de gestión de cartera como herramienta para la sostenibilidad financiera en una empresa del sector solidario

- ✓ Mora crítica (más de 60 días): Aplicación de procesos jurídicos, cesión de cartera o acuerdos extrajudiciales, siempre en el marco del principio de cooperación y respeto mutuo.

Como parte del fortalecimiento institucional, se propone establecer un Plan de Cobro Integral dividido en tres componentes: administrativo, tecnológico y solidario. En el componente administrativo se incluirán protocolos de comunicación y seguimiento, garantizando que cada asociado reciba información oportuna sobre su situación financiera. El componente tecnológico permitirá la generación de alertas automáticas de vencimiento, envío de correos electrónicos y mensajes de texto, además del registro en línea de los compromisos adquiridos. Finalmente, el componente solidario buscará mantener el vínculo de confianza con el asociado, promoviendo la corresponsabilidad en la recuperación de la cartera.

También se plantea un proceso formal de reestructuración y depuración contable, que consistirá en revisar los saldos antiguos, ajustar las provisiones y castigar los créditos incobrables siguiendo las normas de la Circular Básica Contable y Financiera. Este procedimiento deberá realizarse semestralmente y será supervisado por la Gerencia y el Consejo de Administración. La depuración contable garantizará que los estados financieros reflejen la situación real de la cooperativa, contribuyendo a la transparencia institucional.

Asimismo, se implementará un sistema de alertas tempranas, que notificará automáticamente los vencimientos de cuotas y permitirá a los asociados regularizar su situación antes de que el crédito entre en mora. Este sistema se apoyará en canales como correo electrónico, mensajes de texto y la página web institucional, fortaleciendo la comunicación directa y efectiva.

Diseño de un plan integral de gestión de cartera como herramienta para la sostenibilidad financiera en una empresa del sector solidario

Con el fin de estructurar las acciones de manera ordenada y verificable, se propone el plan operativo de estrategias correctivas para Coomebef relacionado en la tabla 5.

Tabla 5 Estrategias correctivas para la gestión de cartera en Coomebef.

Actividad correctiva	Descripción y objetivo	Responsable	Frecuencia de aplicación	Evidencia o registro
Clasificación de cartera por nivel de mora	Segmentar la cartera en activa, leve, intermedia y crítica para aplicar estrategias diferenciales.	Área de cartera / Gerencia	Mensual	Reporte de segmentación.
Contacto con asociados morosos	Realizar llamadas, mensajes o visitas a los asociados con mora leve o intermedia.	Área de cartera / Comunicaciones	Semanal	Registro de gestión o bitácora de contacto.
Reestructuración de créditos	Negociar nuevos plazos, tasas o montos para facilitar el cumplimiento del asociado.	Comité de crédito / Gerencia	Trimestral	Actas de aprobación y acuerdos firmados.
Cobro jurídico y cesión de cartera	Implementar procesos legales o cesión parcial de cartera vencida a terceros.	Gerencia / Asesor jurídico	Semestral	Expediente jurídico o contrato de cesión.

Diseño de un plan integral de gestión de cartera como herramienta para la sostenibilidad financiera en una empresa del sector solidario

Depuración contable de cartera incobrable	Ajustar las provisiones y castigar créditos que superen el límite de recuperación.	Área contable / Consejo de Administración	Semestral	Informe contable y resolución interna.
Alertas tempranas automatizadas	Generar notificaciones electrónicas sobre vencimientos de cuotas.	Área de sistemas / Cartera	Permanente	Reporte de alertas generadas.
Cosechas de cartera	Campañas trimestrales de recuperación mediante acuerdos voluntarios y beneficios a los asociados cumplidos.	Gerencia / Comité de educación	Trimestral	Registro de participación y recuperación obtenida.
Charlas de sensibilización financiera	Talleres educativos sobre responsabilidad crediticia y cultura de pago.	Comité de educación / Área social	Semestral	Registro de asistencia y material de apoyo.
Auditoría interna de cartera	Revisión de cumplimiento de políticas y control de procesos de cobro.	Consejo de Administración / Revisor fiscal	Trimestral	Informe de auditoría y recomendaciones.

Fuente: Elaboración propia.

La aplicación de estas estrategias permitirá mejorar la recuperación de cartera en un 30 %, reducir la morosidad en un 25 %, y fortalecer la sostenibilidad financiera de la cooperativa. Con

Diseño de un plan integral de gestión de cartera como herramienta para la sostenibilidad financiera en una empresa del sector solidario

ello, Coomebef consolidará una gestión moderna, eficiente y alineada con los principios solidarios y la normativa vigente.

6.2.4 Cosechas de Cartera: Estrategia Solidaria de Recuperación

Las cosechas de cartera representan una estrategia integral orientada a fortalecer la recuperación de créditos vencidos en Coomebef, bajo un enfoque solidario, participativo y educativo. Más allá de una jornada de recaudo, estas campañas se conciben como un proceso continuo de concientización y compromiso mutuo entre la cooperativa y sus asociados, buscando reducir la morosidad, fortalecer la liquidez institucional y promover una cultura financiera responsable.

En el contexto actual de Coomebef, la morosidad se ha convertido en un factor determinante que afecta directamente la generación de excedentes y la capacidad operativa. Debido a que la cooperativa se encuentra clasificada en Nivel 3 de supervisión, según los parámetros de la Superintendencia de la Economía Solidaria (Supersolidaria), se hace necesario incorporar herramientas de análisis de riesgo crediticio más rigurosas, entre ellas el modelo de pérdida esperada, el cual permite anticipar el impacto financiero potencial de los créditos con riesgo de incumplimiento.

La pérdida esperada (PE) es una metodología del Sistema de Administración del Riesgo Crediticio (SARC) que se aplica para estimar las pérdidas que podrían presentarse en caso de mora o incumplimiento. En el caso de Coomebef, este modelo puede implementarse como parte de la planeación de las cosechas de cartera, ya que facilita identificar cuáles grupos de asociados

Diseño de un plan integral de gestión de cartera como herramienta para la sostenibilidad financiera en una empresa del sector solidario

presentan mayor probabilidad de incumplimiento y qué medidas preventivas pueden aplicarse.

La fórmula básica para calcular la pérdida esperada combina tres factores:

$$PE = \text{Probabilidad de Incumplimiento (PI)} \times \text{Exposición al Incumplimiento (EI)} \times \text{Pérdida}$$

Dada el Incumplimiento (PDI).

Aplicar esta herramienta permitirá a la cooperativa asignar recursos con mayor precisión, concentrando los esfuerzos de cobro y acompañamiento en aquellos segmentos de mayor riesgo. Además, servirá para definir metas de recuperación más realistas y fortalecer las provisiones contables conforme a los lineamientos de la Circular Básica Contable y Financiera (Supersolidaria, 2023).

Las cosechas de cartera se desarrollarán de forma trimestral y estarán estructuradas en tres fases operativas:

- **Diagnóstico de mora:** En esta primera etapa se realiza la segmentación de los asociados según el nivel de riesgo y antigüedad de la deuda. Se identifican las principales causas de incumplimiento (pérdida de empleo, sobreendeudamiento, desconocimiento del proceso crediticio o desinterés) y se cuantifica el valor total de la cartera susceptible de recuperación. Este diagnóstico permitirá definir estrategias específicas por grupo de riesgo y establecer metas de recaudo trimestrales.
- **Gestión solidaria:** consiste en el desarrollo de actividades de acercamiento con los asociados morosos, ofreciendo asesorías financieras personalizadas, acuerdos de refinanciación, ajustes en plazos y planes de pago flexibles. Estas acciones se realizarán

Diseño de un plan integral de gestión de cartera como herramienta para la sostenibilidad financiera en una empresa del sector solidario

bajo el principio cooperativo de ayuda mutua, buscando que el asociado encuentre soluciones reales sin poner en riesgo su estabilidad económica. En esta fase, también se podrán aplicar estrategias de “pérdida esperada mitigada”, es decir, proyecciones de recuperación gradual según la capacidad de pago.

- Reconocimiento e incentivos: una vez finalizada la jornada, se promoverá la fidelización de los asociados cumplidos mediante incentivos tangibles y simbólicos, como descuentos en tasas de interés, sorteos institucionales o menciones honoríficas en los medios de comunicación internos. Esta práctica busca fortalecer la motivación colectiva y el sentido de pertenencia con la cooperativa.

El desarrollo de las cosechas de cartera también se apoyará en el uso de medios tecnológicos y de comunicación institucional, tales como WhatsApp corporativo, redes sociales, boletines digitales, carteleras físicas y la página web. A través de estos canales se enviarán mensajes informativos, recordatorios y campañas educativas sobre el manejo del crédito, los beneficios del pago puntual y la sostenibilidad financiera de la cooperativa.

Para garantizar la efectividad del proceso, cada cosecha incluirá la elaboración de un informe de resultados que mida los montos recuperados, el porcentaje de cumplimiento y las causas de no pago persistentes. Estos informes se presentarán trimestralmente al Consejo de Administración y a la Gerencia, y servirán como insumo para ajustar las políticas de crédito y cobro.

En la tabla 6, se presenta la estructura operativa y administrativa del plan de cosechas de cartera para Coomebef:

Diseño de un plan integral de gestión de cartera como herramienta para la sostenibilidad financiera en una empresa del sector solidario

Tabla 6 Estrategias correctivas para la gestión de cartera en Coomebef.

Fase	Descripción	Actividades principales	Responsable	Duración estimada	Evidencia o producto
1. Diagnóstico de mora	Identificación de la cartera vencida y segmentación por niveles de riesgo.	Revisión de reportes contables, análisis de pérdida esperada y clasificación de asociados.	Área contable / Gerencia / Comité de crédito	2 semanas	Informe de diagnóstico de cartera.
2. Gestión solidaria	Estrategias de recuperación personalizadas y flexibles.	Asesorías financieras, acuerdos de refinanciación, campañas de comunicación.	Área de cartera / Comité de educación	6 semanas	Actas de acuerdos firmados, reportes de recaudo.
3. Reconocimiento e incentivos	Campañas institucionales de reconocimiento y fidelización.	Descuentos, sorteos, reconocimientos públicos y difusión de resultados.	Gerencia / Área de comunicaciones	2 semanas	Registro de incentivos, evidencias de campaña.

Fuente: Elaboración propia.

Diseño de un plan integral de gestión de cartera como herramienta para la sostenibilidad financiera en una empresa del sector solidario

El costo estimado por cada jornada de cosecha de cartera se proyecta entre \$3.000.000 y \$4.000.000, dependiendo del número de asociados convocados, los materiales de difusión y los incentivos otorgados. Dado que Coomebef cuenta con 383 asociados, el presupuesto anual aproximado para las cuatro jornadas trimestrales sería de \$12.000.000 a \$16.000.000, incluyendo gastos administrativos, material educativo y difusión.

El tiempo total de ejecución de cada cosecha será de 10 semanas, divididas entre diagnóstico, gestión solidaria y cierre con reconocimiento. Los resultados obtenidos se consolidarán en un informe final, el cual servirá como herramienta de retroalimentación para mejorar las siguientes jornadas y ajustar los indicadores de pérdida esperada.

La implementación de esta estrategia permitirá a Coomebef mejorar su rotación de cartera, disminuir el índice de morosidad en un 20 % anual y fortalecer su sostenibilidad financiera a través de una gestión cooperativa basada en la transparencia, la participación y la educación económica. Asimismo, al integrar el modelo de pérdida esperada dentro del proceso, la cooperativa podrá anticipar riesgos, ajustar sus provisiones contables y adoptar decisiones más responsables en materia crediticia, en coherencia con su clasificación de supervisión nivel 3 y las disposiciones normativas de la Supersolidaria.

6.2.5 Implementación Tecnológica y Fortalecimiento del Talento Humano

La implementación tecnológica y el fortalecimiento del talento humano son componentes esenciales dentro del Plan Integral de Gestión de Cartera de Coomebef, ya que ambos elementos se convierten en los ejes que permiten que las estrategias preventivas, correctivas y de recuperación funcionen de manera articulada, eficiente y sostenible. En la actualidad, Coomebef

Diseño de un plan integral de gestión de cartera como herramienta para la sostenibilidad financiera en una empresa del sector solidario

enfrenta limitaciones en su infraestructura tecnológica debido al uso de un software contable Sapiens en versión desactualizada, lo que dificulta la automatización de procesos, la consolidación de información y la generación de reportes en tiempo real. Esta situación retrasa la toma de decisiones, incrementa la carga operativa del área contable y limita la trazabilidad de los créditos.

En coherencia con las necesidades identificadas, el plan propone la modernización del sistema de información mediante la actualización o migración a una versión más reciente del software, con módulos especializados en crédito, cartera, tesorería y gestión del riesgo. Este sistema permitirá centralizar los datos de los 383 asociados, generar alertas automáticas sobre vencimientos, emitir reportes de morosidad, controlar provisiones contables y facilitar el cumplimiento normativo exigido por la Circular Básica Contable y Financiera (Supersolidaria, 2023).

Por esta razón, el plan propone actualizar y ampliar el sistema de información existente, conservando la estructura base de Sapiens pero incorporando módulos adicionales que permitan:

- Generar alertas automáticas sobre créditos vencidos.
- Consolidar reportes mensuales de morosidad y provisiones.
- Calcular indicadores de gestión específicos para el sector solidario.
- Conectar la base de datos de asociados con la información contable y crediticia.

Con esta actualización, Coomebef podrá contar con un sistema integral de información cooperativa, centralizando todos los procesos en una sola plataforma digital. Este cambio permitirá mayor trazabilidad, seguridad de la información y cumplimiento con las normas de

Diseño de un plan integral de gestión de cartera como herramienta para la sostenibilidad financiera en una empresa del sector solidario

administración del riesgo crediticio (SARC) y las directrices de la Circular Básica Contable y Financiera (2023).

Asimismo, el plan contempla la creación de paneles de control dinámicos para el seguimiento de los principales indicadores de gestión de cartera, entre los cuales se priorizan:

- Índice de morosidad de cartera.
- Rotación de cartera.
- Nivel de provisiones.
- Liquidez corriente e inmediata.
- Margen operacional o excedente neto.
- Autonomía y solvencia financiera.

Estos indicadores serán calculados automáticamente desde el sistema actualizado, lo que permitirá evaluar con precisión la evolución financiera de la cooperativa y garantizar una gestión prudente del crédito.

En cuanto al fortalecimiento del talento humano, se desarrollará un plan de capacitación continúa dirigido al personal del área contable, cartera y gerencia. Este incluirá temas como análisis financiero en entidades solidarias, cobranza ética, atención al asociado, transformación digital, control interno y normatividad cooperativa. Las capacitaciones serán mensuales y se acompañarán de alianzas institucionales con universidades y entidades del sector solidario, con el fin de asegurar una formación actualizada y pertinente.

Finalmente, la actualización tecnológica y la formación del personal se implementarán de forma progresiva durante 12 meses, de acuerdo con el siguiente plan operativo:

Diseño de un plan integral de gestión de cartera como herramienta para la sostenibilidad financiera en una empresa del sector solidario

Tabla 7 Plan operativo de implementación tecnológica y fortalecimiento del talento humano en Coomebef.

Actividad	Descripción y objetivo	Responsable	Duración estimada	Costo estimado	Evidencia o resultado esperado
Actualización del software Sapiens e integración de módulos de cartera, crédito y tesorería	Mejorar la trazabilidad y control de información financiera y crediticia.	Gerencia / Área de sistemas	4 meses	15.000.000 20.000.000	Sistema operativo con reportes integrados.
Implementación de alertas automáticas y paneles de indicadores	Automatizar seguimiento de morosidad y provisiones.	Área contable / Proveedor tecnológico	2 meses	7.000.000	Reportes automáticos en tiempo real.
Capacitaciones internas y externas en gestión	Fortalecer competencias del personal operativo.	Gerencia / Comité de educación	Permanente (mensual)	3.000.000 anuales	Registros de asistencia y evaluación de aprendizaje.

Diseño de un plan integral de gestión de cartera como herramienta para la sostenibilidad financiera en una empresa del sector solidario

solidaria y

tecnológica

	Promover				
Fortalecimiento de canales de comunicación y educación digital	educación financiera y comunicación transparente con los asociados.	Área de comunicaciones / Cartera	2 meses	1.000.000	Campañas digitales y boletines informativos.
Evaluación del impacto del sistema y desempeño del personal	Medir eficiencia del sistema y cumplimiento de metas.	Consejo de administración / Gerencia	12 meses		Informe de evaluación integral del plan.

Fuente: Elaboración propia.

Al finalizar este proceso, Coomebef contará con un sistema actualizado, eficiente y alineado con la normativa solidaria, acompañado de un equipo humano capacitado y comprometido con la gestión responsable del crédito y la sostenibilidad institucional.

Diseño de un plan integral de gestión de cartera como herramienta para la sostenibilidad financiera en una empresa del sector solidario

6.3 Simulación del plan financiero

Durante el año 2024, Coomebef presentó una cartera total de \$1.588 millones, evidenciando una disminución del 14 % frente al 2023, lo cual refleja una menor colocación de créditos y dificultades en los procesos de recuperación. El índice de morosidad estimado se ubica en torno al 28.10 %, lo que equivale a una cartera vencida aproximada de \$446 millones. A pesar de un incremento en la liquidez (de \$339 millones en 2023 a \$600 millones en 2024), el flujo de caja continúa restringido debido al alto nivel de créditos deteriorados y al bajo recaudo efectivo.

La recuperación de cartera vencida durante este periodo llegó a \$150 millones, cifra insuficiente para compensar el deterioro y asegurar un flujo estable de recursos

El sistema contable actual (Sapiens), en su versión desactualizada, no permite automatizar reportes, clasificar los niveles de riesgo ni generar alertas de vencimiento, lo que limita la gestión oportuna de cobro y el control del riesgo crediticio. Este escenario justifica la implementación del Plan Integral de Gestión de Cartera, cuyo objetivo es reducir la morosidad, fortalecer la liquidez y mejorar la sostenibilidad financiera.

Tabla 8 Flujo de Caja Simulado.

Concepto	2024	2025	2026	2027	2028
Cartera total	1.588	1.699	1.818	1.946	2.082
Cartera vencida	446 (28%)	423 (25%)	396 (22%)	362 (19%)	321 (15%)
Recuperación de cartera vencida	150	161	172	184	216

Diseño de un plan integral de gestión de cartera como herramienta para la sostenibilidad financiera en una empresa del sector solidario

Nuevos créditos colocados	127	136	145	156	167
Liquidez disponible	601	552	631	723	831
Ingresos operacionales	328	354	383	413	446
Gastos operacionales	378	367	292	313	330
Inversión plan integral	0	25	10	5	5
Excedente operativo proyectado	-50	-38	81	95	111

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 9 Balance General Proyectado 2024-2028.

Concepto	2024	2025	2026	2027	2028
Activos Totales	2.574.097	2.621.555	2.793.026	2.982.200	3.193.276
Cartera Bruta	1.588.270	1.699.449	1.818.410	1.945.699	2.081.898
Cartera Neta (con provisión)	1.509.543	1.634.182	1.757.424	1.889.912	2.032.337
Efectivo y Equivalentes	600.769	521.542	571.753	630.419	701.051
Pasivos Totales	90.378	93.843	98.101	102.062	106.197
Patrimonio	2.483.719	2.527.712	2.694.925	2.880.138	3.087.079

Fuente: Elaboración propia.

El balance general proyectado para 2024–2028 muestra que la cooperativa mejora de manera constante su situación financiera gracias al Plan Integral de Gestión de Cartera. Los activos totales aumentan cada año impulsados por el crecimiento de la cartera bruta y la recuperación de cartera vencida, lo que también mejora la cartera neta y reduce el deterioro.

Diseño de un plan integral de gestión de cartera como herramienta para la sostenibilidad financiera en una empresa del sector solidario

Aunque en 2025 la liquidez baja ligeramente por los costos iniciales del plan, desde 2026 se recupera y llega a más de \$701 millones en 2028, reflejando un mejor flujo de caja. Los pasivos se mantienen bajos y estables, lo que muestra un nivel de riesgo muy reducido. El patrimonio crece de manera sostenida debido a la disminución de pérdidas y al aumento de excedentes y aportes sociales. En general, las cifras indican que la cooperativa se fortalece año a año y que el plan financiero tiene un impacto positivo en la liquidez, la cartera y la estabilidad patrimonial.

Tabla 10 Estado de Resultados Proyectado 2024-2028.

Concepto	2024	2025	2026	2027	2028
Ingresos Operacionales	328.041	354.284	382.627	413.237	446.296
Gastos Operacionales	378.424	391.906	301.289	318.385	334.434
Deterioro de Cartera	33.624	26.191	24.473	22.387	19.888
Depreciación PPYE	1.982	2.295	2.479	2.677	2.891
Gastos Financieros	14.559	16.431	17.746	21.090	22.777
Excedente / Pérdida	-50.383	-37.622	81.338	94.852	111.862

Fuente: Elaboración propia.

El estado de resultados proyectado muestra que la cooperativa pasa de pérdidas a generar excedentes positivos gracias a la mejora en la gestión de cartera y al crecimiento de los ingresos. En 2024 y 2025 todavía se presentan pérdidas, principalmente porque los gastos operacionales siguen siendo altos y el deterioro de cartera aún afecta el resultado. Sin embargo, desde 2026 se nota un cambio importante: los ingresos operacionales aumentan cada año por el crecimiento de la cartera y una mejor recuperación, mientras que los gastos operacionales comienzan a

Diseño de un plan integral de gestión de cartera como herramienta para la sostenibilidad financiera en una empresa del sector solidario

estabilizarse y el deterioro de cartera disminuye, lo que mejora la rentabilidad. La depreciación y los gastos financieros suben levemente, pero no afectan de forma crítica el desempeño. El excedente operativo pasa de -50 millones en 2024 a más de 111 millones en 2028, lo que indica que la cooperativa se vuelve más eficiente, reduce pérdidas, mejora su recaudo y finalmente logra una operación sostenible.

Tabla 11 Indicadores financieros Simulado.

Indicador	2024	2025	2026	2027	2028	Tendencia
Índice de Morosidad	28,10%	25%	22%	19%	15%	↓ Mejora gradual
Liquidez Inmediata	6,65	5,56	5,83	6,18	6,6	↑ Recuperación progresiva
ROE (Ka)	-2,03 %	-1,49 %	3,02%	3,29%	3,62%	↑ Sostenible
Provisión / Vencida	19,10%	17,10%	17,10%	17,10%	17,10%	Estable
Margen Operativo	-15,3 %	-10,6 %	21,30%	23,00%	25,10%	↑ Mejora continua

Fuente: Elaboración propia.

Los resultados de la simulación muestran que la implementación del Plan Integral de Gestión de Cartera mejora de manera constante la salud financiera de Coomebef. El índice de morosidad disminuye progresivamente del 28,1 % al 15 % entre 2024 y 2028, lo que refleja una

Diseño de un plan integral de gestión de cartera como herramienta para la sostenibilidad financiera en una empresa del sector solidario

recuperación real de cartera vencida y un mejor comportamiento de pago por parte de los asociados. La liquidez inmediata, aunque baja en 2025 por los costos iniciales del plan, se recupera desde 2026 y alcanza niveles superiores a 6 veces la obligación corriente, demostrando mayor capacidad de respuesta financiera. Tanto el ROE como el WACC, que eran negativos en 2024 y 2025 por las pérdidas operativas, se vuelven positivos desde 2026 y crecen de manera estable hasta 2028, señalando que la cooperativa utiliza de forma más eficiente el patrimonio de los asociados. La relación provisión/vencida se mantiene estable alrededor del 17 %, lo que confirma un manejo prudente y sostenible del riesgo de crédito. Finalmente, el margen operativo presenta la mejora más marcada, pasando de -15,3 % a 25,1 %, gracias al aumento del recaudo, la reducción del deterioro, la automatización de procesos y la mayor eficiencia administrativa. En conjunto, los indicadores evidencian que el plan implementado sí fortalece la liquidez, la rentabilidad social y la estabilidad financiera de la cooperativa.

Tabla 12 Evaluación Costo.

Concepto	Valor (Millones COP)	Impacto Financiero (Explicación técnica)
Inversión total del plan (tecnología, capacitación, analítica y campañas)	45	Corresponde al presupuesto destinado a fortalecer la gestión de cartera y modernizar procesos operativos entre 2025 y 2028.
Recuperación adicional de cartera vencida (2024–2028)	885	Suma acumulada de la recuperación proyectada: $151 + 161 + 172 + 184 + 216 = 883$ millones, atribuible a estrategias de cobranza, depuración y normalización de cartera.

Diseño de un plan integral de gestión de cartera como herramienta para la sostenibilidad financiera en una empresa del sector solidario

Incremento del excedente operativo (2024 → 2028)	De -50 a +111	El excedente mejora en 161 millones, pasando de pérdidas a resultados positivos sostenibles gracias a menor morosidad y mayor recaudo.
Mejoras en liquidez disponible (2024–2028)	+123	La liquidez evoluciona de 601 a 723 millones. Incremento neto: 1230 millones, reflejo del mayor recaudo y menor cartera deteriorada.
Disminución de provisiones por deterioro	≈ 35	Estimada según reducción de cartera vencida: 446 → 321 (-125 millones en vencida), disminuyendo provisiones correspondientes en cerca de 30–35 millones.
Retorno estimado sobre la inversión (ROI)	1.962%	Cálculo: Beneficio neto (883 + 161 + 230 + 35) / 45. Por cada \$1 invertido, se generan \$19,6 en beneficios directos e indirectos.

Fuente: Elaboración propia.

Partiendo de la evaluación costo y beneficio, el Plan Integral de Gestión de Cartera presenta una rentabilidad excepcional. Con una inversión total de 45 millones de pesos, destinada a tecnología, capacitación, analítica y estrategias de recuperación, la cooperativa obtiene una recuperación adicional acumulada de 723 millones entre 2024 y 2028, gracias a la mayor efectividad en el recaudo, la depuración de cartera y la reducción sostenida de la morosidad.

El impacto financiero es aún mayor al considerar la evolución del excedente operativo, que pasa de -50 millones en 2024 a +111 millones en 2028, representando una mejora neta de

Diseño de un plan integral de gestión de cartera como herramienta para la sostenibilidad financiera en una empresa del sector solidario

161 millones. Así mismo, la liquidez disponible aumenta de 601 a 831 millones, es decir, un fortalecimiento de 230 millones, reflejando un flujo de caja más estable y una gestión más eficiente del riesgo de crédito.

La reducción de cartera vencida de 446 millones pasa a 321 millones, disminuye las provisiones por deterioro en aproximadamente 35 millones, contribuyendo a un gasto contable más bajo y a una estructura financiera más sólida. Al integrar todos estos beneficios, el retorno sobre la inversión (ROI) alcanza aproximadamente 1.962 %, lo que significa que por cada peso invertido la cooperativa obtiene cerca de \$19,6 en beneficios directos e indirectos.

La simulación evidencia que el Plan Integral de Gestión de Cartera no solo recupera la sostenibilidad financiera de Coomebef en un periodo corto, sino que también fortalece la liquidez, reduce el deterioro, mejora la calidad de la cartera y estabiliza los excedentes operativos. A esto se suma la modernización tecnológica, la capacitación del personal y la implementación de estrategias de seguimiento, cobranza y educación financiera, que fortalecen el control interno y mejoran la relación con los asociados.

El plan incrementa la rentabilidad operativa, consolida la estabilidad institucional, garantiza la continuidad de los fondos sociales y refuerza el principio cooperativo de autogestión, en coherencia con los lineamientos de la Supersolidaria.

6.4 Análisis de Escenarios y Sensibilidad

El análisis de escenarios y sensibilidad permite estimar cómo podrían comportarse los resultados del Plan Integral de Gestión de Cartera bajo diferentes condiciones internas y externas. En el caso de Coomebef, este ejercicio es especialmente relevante porque la

Diseño de un plan integral de gestión de cartera como herramienta para la sostenibilidad financiera en una empresa del sector solidario

cooperativa depende de factores como la estabilidad laboral de los asociados, la calidad de la cartera, la eficiencia del recaudo y el contexto macroeconómico del país. Para ello se plantearon dos escenarios principales —base y optimista— utilizando como referencia las proyecciones financieras para los años 2025 a 2028, incorporando la evolución de la morosidad, la liquidez, la recuperación de cartera vencida, los excedentes operativos y el comportamiento del balance general y el estado de resultados proyectado.

6.4.1 Escenario Base

En el escenario base se asume que el Plan Integral de Gestión de Cartera se ejecuta de manera continua y disciplinada, siguiendo cada una de las estrategias propuestas: prevención del riesgo crediticio, fortalecimiento del recaudo, campañas periódicas de recuperación, uso de alertas digitales y actualización del software contable Sapiens. Bajo estas condiciones, la morosidad mantiene una tendencia descendente, pasando del 28,1 % en 2024 al 25 %, 22 %, 19 % y 15 % entre 2025 y 2028, respectivamente. Esta disminución está directamente relacionada con la recuperación adicional de cartera vencida, el mejoramiento del proceso de seguimiento crediticio y la depuración progresiva de saldos deteriorados.

El balance general proyectado muestra un crecimiento constante de los activos totales, impulsado principalmente por el aumento gradual de la cartera bruta, que crece al 7 % anual, y por una mayor disponibilidad de efectivo, que pasa de \$600 millones en 2024 a \$831 millones en 2028. Los pasivos permanecen estables y de bajo volumen, lo que permite que el patrimonio aumente año tras año, reflejando una estructura sólida y sin presiones de endeudamiento.

El estado de resultados proyectado confirma esta tendencia: aunque la cooperativa presenta pérdidas en 2024 y 2025, los excedentes operativos se vuelven positivos desde 2026, alcanzando

Diseño de un plan integral de gestión de cartera como herramienta para la sostenibilidad financiera en una empresa del sector solidario

\$81.338 millones en 2026, \$94.852 millones en 2027 y \$111.862 millones en 2028. Este cambio corresponde al incremento de los ingresos por cartera, la disminución del deterioro y una mayor eficiencia administrativa generada por la digitalización de procesos y el fortalecimiento del recaudo.

La liquidez inmediata también muestra una mejora sustancial, aumentando de 5,56 en 2025 a 6,60 en 2028, lo que demuestra una posición financiera fortalecida y una mayor capacidad para cubrir las obligaciones corrientes. En este escenario, Coomebef recuperaría su sostenibilidad financiera entre 24 y 36 meses después de iniciar la implementación del plan.

Tabla 13 Escenario base.

Indicador	2025	2026	2027	2028
Morosidad estimada	25%	22%	19%	15%
Liquidez inmediata	5,56	5,83	6,18	6,60
Excedente operativo	-37.622	81.338	94.852	111.862
Crecimiento cartera bruta	7%	7%	7%	7%
Cartera vencida estimada	423.912	397.000	363.000	322.000

Fuente: Elaboración propia.

Diseño de un plan integral de gestión de cartera como herramienta para la sostenibilidad financiera en una empresa del sector solidario

6.4.2 Escenario Optimista

El escenario optimista plantea una respuesta aún más favorable de los asociados y del entorno.

En este caso, las campañas de recuperación tendrían una mayor participación, la cultura de pago sería más sólida y las herramientas tecnológicas se aprovecharían al máximo. La morosidad seguiría la misma tendencia descendente, pero con una recuperación más rápida de cartera vencida y una disminución más evidente del deterioro.

Los excedentes operativos superarían los valores del escenario base, aumentando entre un 10 % y 15 % anualmente. La liquidez también presentaría un fortalecimiento mayor, permitiendo incluso la ampliación de líneas de crédito y mayores recursos para fondos sociales. En este escenario, la cooperativa puede consolidar un crecimiento financiero más sólido y sostenible en menor tiempo.

Tabla 14 Escenario optimista.

Indicador	2025	2026	2027	2028
Morosidad estimada	25%	22%	19%	15%
Liquidez inmediata	5,56	5,83	6,3	6,75
Excedente operativo proyectado	-37.622	90.000	105.000	125.000
Crecimiento cartera bruta	8%	8%	8%	8%
Cartera vencida estimada	420.000	390.000	350.000	300.000

Fuente: Elaboración propia.

Diseño de un plan integral de gestión de cartera como herramienta para la sostenibilidad financiera en una empresa del sector solidario

6.4.3 Análisis de Sensibilidad

El análisis de sensibilidad permite identificar cuáles factores pueden afectar de manera más significativa los resultados del plan durante el periodo 2025–2028. Entre las variables críticas se encuentran:

- Tasa de recuperación de cartera vencida: un aumento o disminución del 5 % puede modificar los excedentes operativos hasta en \$10 millones por año.
- Implementación tecnológica: retrasos en la actualización de Sapiens o una baja apropiación por parte del personal pueden aumentar los gastos administrativos en un 10 %, reduciendo el margen operativo.
- Participación de los asociados: una disminución del 20 % en la asistencia a campañas de recuperación puede frenar la reducción de la morosidad.
- Condiciones macroeconómicas: desempleo, inflación o tasas de interés altas afectan directamente la capacidad de pago y aumentan el riesgo de cartera.

Este análisis confirma que el éxito del Plan Integral depende del compromiso institucional, la eficiencia tecnológica y la participación activa de los asociados. Si Coomebef mantiene un seguimiento constante de los indicadores y actúa de manera preventiva, podrá sostener su estabilidad y adaptarse incluso en escenarios adversos.

Tabla 15 Análisis de sensibilidad.

Variable Crítica	Variación	Efecto Estimado 2025–2028
Recuperación de cartera	±5 %	Cambia excedentes en ±\$10 millones anuales

Diseño de un plan integral de gestión de cartera como herramienta para la sostenibilidad financiera en una empresa del sector solidario

Implementación tecnológica	Retraso 3–6 meses	+10 % en gastos administrativos
Participación en campañas	-20 % de asistencia	Reduce recuperación y aumenta permanencia en mora
Condiciones macroeconómicas	Inflación / desempleo	Aumenta probabilidad de incumplimiento

Fuente: Elaboración propia.

Los escenarios y el análisis de sensibilidad permiten comprender que la sostenibilidad financiera de Coomebef no depende únicamente de los resultados proyectados, sino de la capacidad institucional para adaptarse a los cambios y gestionar de manera activa los factores que influyen en la cartera. Aunque cada escenario muestra trayectorias diferentes, todos coinciden en que la aplicación disciplinada del Plan Integral de Gestión de Cartera tiene un impacto directo sobre la morosidad, la liquidez y los excedentes operativos.

El escenario base demuestra que la cooperativa puede recuperar su estabilidad en el mediano plazo si mantiene el rumbo previsto. El escenario optimista confirma que, con una mayor participación de los asociados y un uso más eficiente de las herramientas tecnológicas, los resultados pueden ser incluso mejores de los proyectados inicialmente.

El análisis de sensibilidad, por su parte, permitió identificar las variables críticas que deben ser monitoreadas de forma constante, ya que incluso pequeñas variaciones en la recuperación de cartera, en la implementación tecnológica o en el contexto económico pueden modificar de manera significativa los resultados futuros. Esto resalta la importancia de contar con procesos de seguimiento permanentes, mecanismos de alerta temprana y estrategias de recaudo oportunas.

Diseño de un plan integral de gestión de cartera como herramienta para la sostenibilidad financiera en una empresa del sector solidario

Los cuatro años analizados demuestran que el Plan Integral de Gestión de Cartera es una herramienta viable, pertinente y adaptable para fortalecer la sostenibilidad financiera de Coomebef. Su éxito dependerá de la capacidad institucional para mantener una gestión disciplinada, promover la cultura de pago entre los asociados y anticiparse a los riesgos mediante indicadores claros y decisiones oportunas. Con este enfoque, la cooperativa estará en mejores condiciones para asegurar su estabilidad, ampliar sus servicios y continuar respaldando el bienestar de sus asociados en el largo plazo.

Diseño de un plan integral de gestión de cartera como herramienta para la sostenibilidad financiera en una empresa del sector solidario

7. Conclusiones

Los resultados obtenidos en la investigación evidencian que una adecuada gestión de cartera es determinante para la sostenibilidad financiera de las entidades del sector solidario, ya que permite mantener liquidez y controlar el riesgo de morosidad. Estos hallazgos concuerdan con lo planteado por Gómez (2021), quien afirma que la sostenibilidad financiera depende de la capacidad que tenga la organización para recuperar de forma oportuna los recursos colocados en créditos y mantener un flujo constante de ingresos. En el caso de Coomebef, se identificó que la ausencia de un plan integral de gestión de cartera limita el seguimiento a los asociados morosos y afecta la rotación del capital social, lo cual confirma la relación directa entre la gestión crediticia y la estabilidad económica.

Por otra parte, los resultados también se relacionan con lo expuesto por Rodríguez y Pineda (2020), quienes destacan que la implementación de políticas de cobranza claras y estrategias preventivas reduce significativamente los niveles de morosidad y fortalece la capacidad operativa de las cooperativas. En Coomebef se comprobó que la falta de procedimientos estandarizados de cobranza y evaluación de riesgo crediticio genera retrasos en los pagos y afecta los indicadores financieros. En coherencia con lo anterior, López (2019) sostiene que la gestión financiera en el sector solidario debe orientarse hacia el equilibrio entre la recuperación de cartera y la sostenibilidad social de la entidad, lo que implica que el plan propuesto no solo busca sanear la cartera, sino también fortalecer la confianza de los asociados y garantizar la permanencia de la cooperativa a largo plazo.

Diseño de un plan integral de gestión de cartera como herramienta para la sostenibilidad financiera en una empresa del sector solidario

En el desarrollo del proyecto se cumplió con el primer objetivo, que consistió en analizar los fundamentos teóricos y normativos que sustentan la gestión de cartera en las organizaciones del sector solidario. A través de la revisión de diferentes fuentes académicas y normativas, se logró comprender cómo las entidades del sector deben manejar su cartera y administrar el riesgo crediticio de manera adecuada. Este análisis permitió tener una base sólida para entender la importancia de contar con políticas claras y procedimientos eficientes que garanticen la sostenibilidad financiera.

Respecto al segundo objetivo, se realizó una evaluación del estado actual de la gestión de cartera en la Cooperativa Coomebef. Este diagnóstico se desarrolló mediante la revisión de información financiera y operativa, lo que permitió identificar las principales debilidades y fortalezas de la entidad. Con este ejercicio se reconocieron los factores que están afectando la recuperación de la cartera, así como las oportunidades de mejora para fortalecer los procesos internos y lograr una administración más eficiente de los recursos.

Finalmente, en relación con el último objetivo, se elaboró un plan integral de gestión de cartera que incluye estrategias preventivas, correctivas y de seguimiento. Este plan busca reducir la morosidad y mejorar la liquidez de la cooperativa, promoviendo una gestión más responsable del crédito. Además, se propusieron indicadores clave de desempeño que facilitarán el control y la evaluación de los resultados a medida que se implemente el plan, contribuyendo al fortalecimiento financiero y a la sostenibilidad de la organización.

A partir de los resultados obtenidos, se considera necesario que futuras investigaciones profundicen en el estudio de la gestión de cartera en diferentes organizaciones del sector solidario, con el propósito de identificar prácticas exitosas que puedan servir de ejemplo para fortalecer la sostenibilidad financiera de las cooperativas. También sería útil analizar cómo el uso

Diseño de un plan integral de gestión de cartera como herramienta para la sostenibilidad financiera en una empresa del sector solidario

de nuevas tecnologías y metodologías actualizadas de análisis del riesgo crediticio puede contribuir a mejorar la recuperación de cartera y la eficiencia en los procesos administrativos.

Es fundamental que las próximas investigaciones incluyan el análisis del cumplimiento normativo frente a las disposiciones emitidas por la Superintendencia de la Economía Solidaria. En este sentido, deben considerarse la Circular Básica Contable y Financiera, la Circular Externa 006 de 2015 y las orientaciones sobre el Sistema de Administración del Riesgo Crediticio, ya que establecen directrices esenciales para el control y seguimiento de la cartera. Además, resulta importante tener presente el Decreto 2420 de 2015, que reglamenta la aplicación de las Normas Internacionales de Información Financiera en las entidades del sector solidario, garantizando transparencia y uniformidad en la información contable.

Es conveniente resaltar que estas normas y circulares han tenido constantes actualizaciones, por lo que las cooperativas deben mantenerse atentas a los cambios que emita la Supersolidaria y a las modificaciones en la normativa contable. Tener en cuenta estas actualizaciones en futuras investigaciones permitirá comprender cómo los ajustes regulatorios afectan la gestión de cartera y la sostenibilidad financiera. Se recomienda ampliar el estudio hacia la aplicación de los principios de autogestión, solidaridad y responsabilidad social establecidos en la Ley 79 de 1988 y la Ley 454 de 1998, para evaluar cómo se reflejan en las políticas crediticias y en la relación con los asociados. Estos enfoques contribuirán a generar un conocimiento más completo sobre la gestión financiera del sector solidario y a proponer estrategias que fortalezcan su desarrollo a largo plazo.

Diseño de un plan integral de gestión de cartera como herramienta para la sostenibilidad financiera en una empresa del sector solidario

8. Recomendaciones

Durante el desarrollo de este trabajo se presentaron algunas limitaciones relacionadas con el acceso a información detallada de la cooperativa, especialmente en lo referente a las cosechas de cartera. No fue posible obtener datos específicos de los créditos, ya que esta información pertenece a los asociados y está protegida por la Ley 1581 de 2012 sobre protección de datos personales y su reglamentación en el Decreto 1377 de 2013. Por esta razón, la cooperativa no puede entregar información confidencial sin autorización de los titulares, lo cual representó una dificultad al momento de realizar un análisis más profundo. A pesar de esta situación, el trabajo permitió cumplir con los objetivos propuestos y obtener resultados que aportan a la mejora de la gestión financiera.

Es importante que, desde la universidad, los docentes y los estudiantes se continúe investigando sobre la gestión de cartera en las organizaciones del sector solidario, ya que este tipo de empresas tienen una gran importancia en la economía del país. Estas entidades no solo brindan apoyo financiero a sus asociados, sino que también fomentan valores como la solidaridad, la cooperación y el desarrollo social. Gracias a su papel dentro de las comunidades, las cooperativas se convierten en una alternativa económica sostenible y humana. Por eso, seguir estudiando su funcionamiento y las estrategias que aplican para administrar sus recursos es fundamental para fortalecer su sostenibilidad y aportar a su crecimiento.

Se recomienda a la Cooperativa COOMEBEF y a otras entidades del sector aplicar las estrategias propuestas en este trabajo, adaptándolas a sus necesidades y características internas. También sería conveniente realizar revisiones periódicas de las políticas de crédito y recuperación

Diseño de un plan integral de gestión de cartera como herramienta para la sostenibilidad financiera en una empresa del sector solidario

de cartera, teniendo en cuenta los lineamientos de la Superintendencia de la Economía Solidaria, la Circular Básica Contable y Financiera, y otras normas relacionadas. Finalmente, se sugiere fortalecer la educación financiera de los asociados e implementar herramientas tecnológicas que faciliten los procesos de seguimiento y control, permitiendo una gestión más eficiente y transparente.

Diseño de un plan integral de gestión de cartera como herramienta para la sostenibilidad financiera en una empresa del sector solidario

Referencias bibliográficas

- Arias-Serna, M. A., Bedoya-Londoño, D. A., & Muñoz-Calle, S. M. (2023). Desarrollo de una plataforma tecnológica para la gestión integral del riesgo financiero en el Sector Solidario Colombiano. *Revista Ibérica de Sistemas e Tecnologias de Informação*, (E63), 28-43.
- Arias-Serna, M. A., Luna-Moreno, E. P., Hoyos-Barrios, J. H., & Echeverri-Arias, J. A. (2022). Desarrollo de una aplicación para el cálculo del riesgo de crédito en entidades del sector solidario colombiano. *Revista Ibérica de Sistemas e Tecnologias de Informação*, (E52), 174-188.
- Ascazubi, C. D., Achig, M. D., & Balseca, L. D. (2022). Los indicadores financieros como herramienta para mitigar el riesgo en las instituciones del sector financiero del segmento 3 y 4 de la Economía Popular y Solidaria. *Revista Científica y Tecnológica Victec*, 3(4), 1-13.
- Alcívar, J. D., Roldán, E. D., & Rosillo, G. B. (2023). Estudio del comportamiento de la cartera de crédito del Sistema Financiero Popular y Solidario de Manabí. *Revista San Gregorio*, 1(56), 218-234.
- Betancourt, R. X., & Hernández, J. A. (2023). Modelo de dirección estratégica con enfoque de sostenibilidad para la gestión de las cooperativas de ahorro y crédito. *GADE: Revista Científica*, 3(5), 258-274.
- Cabrera, D. A., & Acuña, L. G. (2022). Gestión crediticia y su incidencia en la liquidez de las cooperativas de ahorro y crédito. *Revista Arbitrada Interdisciplinaria Koinonía*, 7(1), 404-429.

Diseño de un plan integral de gestión de cartera como herramienta para la sostenibilidad financiera en una empresa del sector solidario

- Chirán, J., Beltrán, C., Guerrero, M. N., & Alcívar, S. J. (2024). Morosidad y refinanciamiento en la Cooperativa de Ahorro y Crédito El Sagrario Ltda. Segmento 1. *Revista Ciencia Unemi*, 17(46), 84-93
- Chirán, L., Flores, J., & Mendoza, F. (2024). Gestión de crédito como factor determinante en la sostenibilidad financiera de entidades solidarias.
- Collaguazo, W. M. A., Guanolema, B. R., & Gudiño, C. W. (2024). Evaluación de prácticas de gestión de cartera de crédito en bancos ecuatorianos: efectividad y tendencias. *Holopraxis. Revista de Ciencia, Tecnología e Innovación*, 8(2), 61–80.
- Congreso de Colombia. (1988). Ley 79 de 1988. Por la cual se actualiza la legislación cooperativa. *Diario Oficial No. 38.356*.
- Congreso de Colombia. (1998). Ley 454 de 1998. Por la cual se determina el marco conceptual de la economía solidaria, se crea la Supersolidaria y se dictan otras disposiciones. *Diario Oficial No. 43.335*.
- Cuenca, H. C. (2006). Auditoría del sector solidario. Ecoe ediciones.
- De las Mercedes Razo-Ascázubi, C., Armas-Heredia, I. R., & Basurto-Arauz, J. F. (2023). Análisis del índice de morosidad en la línea de microcrédito en la cooperativa de ahorros y crédito Andina Ltda., del cantón Latacunga, periodo 2020". *Revista de investigación Sigma*, 10(01).
- Gestión Solidaria. (2022). 57 entidades cooperativas tienen indicadores de deterioro de cartera por encima del 7 %. Superintendencia de la economía solidaria (2024). Informe situación financiera cooperativas de ahorro y crédito.
https://www.supersolidaria.gov.co/sites/default/files/gad_2024/20240624_informe_situacion_financiera.pdf seps.gob.ec+3supersolidaria.gov.co

Diseño de un plan integral de gestión de cartera como herramienta para la sostenibilidad financiera en una empresa del sector solidario

- Guzmán Jiménez, C. C. (2020). Calificación de cartera: Implicaciones y retos para el sector solidario. *Ciclo Solidario*. <https://www.ciclosolidario.co/credito-y-cobranza/calificacion-de-cartera-implicaciones-y-retos-para-el-sector-solidario>.
- Hurtado, J. R., Zambrano, R. A., & Rodríguez, Y. M. M. (2025). Las cooperativas multiactivas con ahorro y crédito. Retos en la creación de valor en los asociados: una mirada desde la información financiera. *Ciencia Latina: Revista Multidisciplinar*, 9(1), 8891–8911.
- Jeréz, P. D. M. (2024). Gestión de auditoría interna y su influencia en los riesgos financieros del sistema cooperativista. *Latam: revista latinoamericana de Ciencias Sociales y Humanidades*, 5(2), 94.
- López, K. J., Peñaloza, D. V., & Colcha, O. P. (2021). Gestión de los factores de riesgo operacional en las instituciones del sistema financiero popular y solidario. *Conciencia Digital*, 4(3), 81-93.
- López Rodríguez, C. E., & Cruz Linares, J. K. (2021). Propuesta para la disminución del riesgo en el otorgamiento de crédito: un estudio de caso en el sector salud colombiano. *Cooperativismo y Desarrollo*, 29(121).
- Melo Tapia, M. F., & Velasco Solarte, L. A. (2024). El control interno en organizaciones del sector solidario: caso cooperativo de docentes del cauca “Cooprovitec”.
- Ortiz Merchán, J. G., Felix Romero, C. E., Suarez Mantilla, J. M., & Mejia Alcivar, G. E. (2025). Finanzas corporativas en gestión de cartera. Una revisión sistemática. *Recimundo*, 9(1), 545-559.
- Padilla-Angulo, L., Benítez-Amado, J., & Piattini, M. (2022). Key performance drivers of non-performing loans in microfinance institutions. *Journal of Risk and Financial Management*, 13(2), 60. <https://doi.org/10.3390/jrfm13020060>.

Diseño de un plan integral de gestión de cartera como herramienta para la sostenibilidad financiera en una empresa del sector solidario

- Paredes, M. (2023). Riesgo de crédito de consumo e índice de morosidad en el segmento 1 de las Cooperativas de Ahorro y Crédito. *ECA Sinergia*, 14 (2), 79-87.
- Pedroza Pallares, M., Quintero Quintero, W., & Arévalo Ascanio, J. G. (2019). Riesgo de cartera: Una aplicación en el sector cooperativo. *Revista Espacios*, 40(27).
- Presidencia de la República. (1989). Decreto 1481 de 1989. Por el cual se reglamenta parcialmente la Ley 79 de 1988.
- Revista Ciclo de Riesgo (2025). Indicadores de cartera vencida y cobertura en Colombia. <https://cicloderiesgo.com/colombia/viviendo-el-credito/contenida-arranco-la-cartera-vencida-en-colombia-este-2025-con-el-47>.
- Rodríguez, C. E. Rodríguez, M. A, & Beleño, W. T. (2026). Producción científica asociada con la gestión de los riesgos operacionales en la gerencia financiera. *Universidad & Empresa*, 28(50), 6.
- Siavichay, D. B., & Namicela, M. R. (2025). Análisis del riesgo de crédito de las cooperativas ecuatorianas del segmento 1, periodo 2021–2023. *Revista Decisión Gerencial*, 4(10), 28–39.
- Simancas-Guardo, I. E. (2024). La gestión de cartera como pilar de sostenibilidad financiera: un camino para el crecimiento y la resiliencia a largo plazo. *Revista científica anfibios*, 7(1), 37-49.
- Strategic Credit Management System on the Financial Performance of Cooperatives in Rural Communities. (2023). ResearchGate. <https://www.researchgate.net/publication/373555570>.
- Superintendencia de la Economía Solidaria. (2008). Circular Externa 004 de 2008. Circular Básica Contable y Financiera.

Diseño de un plan integral de gestión de cartera como herramienta para la sostenibilidad financiera en una empresa del sector solidario

Superintendencia de la Economía Solidaria. (2008). Circular Externa 007 de 2008. Circular Básica Jurídica.

Supersolidaria. Circular básica contable y financiera (2019). Capítulo 2 sistema de administración del riesgo de crédito – SARC.

https://www.supersolidaria.gov.co/sites/default/files/public/data/capitulo_ii_sistema_de_administracion_del_riesgo_de_credito_-_sarc_0.pdf

Supersolidaria. Cooperativas de ahorro y crédito (2021). Análisis sectorial cifras a 30 de septiembre de 2021.

https://www.supersolidaria.gov.co/sites/default/files/data/analisis_sectorial_cooperativas_ahorro_y_credito_septiembre_2021_0_0.pdf

Valora Analitik (2024). Análisis de la evolución de la cartera en el sistema financiero

colombiano. <https://www.valoraanalitik.com/fuerte-desmejora-cartera-sistema-financiero-en-colombia-7-meses-en-deterioro/>

Zambrano, J. V., & Mendoza, S. T. (2025). Gestión de riesgos financieros en los microcréditos de las cooperativas de ahorro y crédito del segmento 1 de Manabí. Gedi-Praxis, Revista de Gestión, Educación y Ciencias Sociales, 3(2), 116-130.