



Pontificia Universidad
Católica del Ecuador | Sede
Ambato

CENTRO DE POSGRADOS

Tema:

**DISEÑO DE ESTRATEGIAS PARA LA RECUPERACIÓN DE CARTERA DE LA
COOPERATIVA SAN JOSÉ LTDA**

**Proyecto de investigación previo a la obtención del título de
Magíster en Administración de Empresas**

Línea de investigación:

**ADMINISTRACIÓN EFICIENTE Y EFICAZ DE LAS ORGANIZACIONES PARA
LA COMPETITIVIDAD SOSTENIBLE LOCAL Y GLOBAL**

Autor:

Alex Antonio Yanza Congacha

Directora:

Mg. Paula Nathaly Mera Barragán

Ambato – Ecuador

Enero 2026

DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD Y RESPONSABILIDAD

Yo: **ALEX ANTONIO YANZA CONGACHA**, con cédula de ciudadanía **0201971777**, autor del trabajo de graduación titulado: “DISEÑO DE ESTRATEGIAS PARA LA RECUPERACIÓN DE CARTERA DE LA COOPERATIVA SAN JOSÉ LTDA”, previo a la obtención del título de **MAGÍSTER EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**, en el centro de **POSGRADOS**.

1. Declaro tener pleno conocimiento de la obligación que tiene la Pontificia Universidad Católica del Ecuador, de conformidad con el artículo 144 de la Ley Orgánica de Educación Superior, de entregar a la SENECYT en formato digital una copia del referido trabajo de graduación para que sea integrado al Sistema Nacional de Información de la Educación Superior del Ecuador para su difusión pública respetando los derechos de autor.
2. Autorizo a la Pontificia Universidad Católica del Ecuador a difundir a través del sitio web de la Biblioteca de la PUCE Ambato, el referido trabajo de graduación, respetando las políticas de propiedad intelectual de Universidad.

Ambato, enero 2026



Alex Antonio Yanza Congacha

CC. 0201971777

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR
SEDE AMBATO
APROBACIÓN DEL TRIBUNAL DE GRADO

Tema:

DISEÑO DE ESTRATEGIAS PARA LA RECUPERACIÓN DE CARTERA DE LA COOPERATIVA SAN JOSÉ LTDA

Línea de investigación:

ADMINISTRACIÓN EFICIENTE Y EFICAZ DE LAS ORGANIZACIONES PARA LA COMPETITIVIDAD SOSTENIBLE LOCAL Y GLOBAL

Autor:

Alex Antonio Yanza Congacha

Paula Nathaly Mera Barragán, Ing. Mg.

CC. 2100179486

CALIFICADOR

Telmo Diego Proaño Córdova, Econ. PhD.

CALIFICADOR

Verónica Leonor Peñaloza López, Ing. PhD.

CALIFICADOR

Linda de las Mercedes Amancha Chiluisa, Ab. Dra.

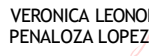
DIRECTORA CENTRO DE POSGRADOS

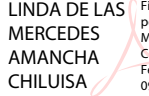
Diego Gonzalo Coca Chanalata, Dr. Mg.


SECRETARIO GENERAL PUCESA

f.  Firmado electrónicamente por:
PAULA NATHALY MERA BARRAGAN
 Validar únicamente con FirmaBC

f.  Firmado electrónicamente por:
TELMO DIEGO PROAÑO CORDOVA
 Validar únicamente con FirmaBC

f.  Firmado digitalmente por
VERONICA LEONOR PENALOZA LOPEZ
 Fecha: 2025.12.23 18:48:25 -0500

f.  Firmado digitalmente por
LINDA DE LAS MERCEDES AMANCHA CHILUISA
 Fecha: 2026.01.09 09:26:53 -05'00'

f.  Firmado digitalmente por
DIEGO GONZALO COCA CHANALATA
 Fecha: 2026.01.09 11:30:26 -05'00'

Ambato – Ecuador

Enero 2026

DEDICATORIA

Dedico mi logro alcanzado a mis padres, mi hijo, hermanos, sobrinos, familia y amigos por ser mi motor e inspiración para salir adelante pese a cualquier obstáculo que he tenido que atravesar, por ser mi compañía durante todo este proceso, por su comprensión, amor y esmero en ver en mí una mejor persona, por motivarme a continuar sin rendirme, es por ello que sin todos ustedes no hubiese podido alcanzar este sueño que he lo hemos logrado juntos.

Alex Yanza Congacha

AGRADECIMIENTO

En primer lugar, quiero agradecer a Dios por bendecirme y permitirme alcanzar una meta más en mi vida, por cuidarme y darme la oportunidad de conocer personas asombrosas, por brindarme la fortaleza y sabiduría ante las adversidades que he atravesado y por nunca dejarme solo.

Un eterno agradecimiento a la Pontificia Universidad Católica del Ecuador Sede Ambato; por permitirme ser parte de su admirable institución, a las autoridades, personal docente y administrativo, quienes han sido un apoyo incondicional y me han nutrido con sus conocimientos forjándome como profesional.

Mi gratitud a la Ing. Paula Nathaly Mera Barragán Mg., por guiarme durante todo el proceso, por brindarme su apoyo incondicional y por su total predisposición en la investigación.

Agradezco a la Cooperativa de Ahorro y Crédito San José Ltda., por ser parte de mi crecimiento personal y profesional, contribuyendo en el desarrollo de mi conocimiento.

Agradezco a mis padres, mi hijo, hermanos, sobrinos, familia y amigos quienes han sido parte del proceso y por medio de sus palabras de aliento, sugerencias y apoyo me han impulsado a alcanzar mi objetivo.

Alex Yanza Congacha

RESUMEN

La Cooperativa de Ahorro y Crédito San José Ltda., ha experimentado un aumento notable en los índices de morosidad en los últimos tiempos. En diciembre de 2020, el indicador se situaba en un 3.82%, pero en abril de 2021 alcanzó su punto más crítico con un 5.33%. Este incremento se atribuye principalmente a las repercusiones económicas de la pandemia de COVID-19. La investigación se plantea con el objetivo general diseñar estrategias que contribuyan a la recuperación de cartera en la Cooperativa San José Ltda., una institución del segmento 1 en Ecuador. Las estrategias propuestas buscan mejorar la gestión de cobro, fortalecer la educación financiera de los socios y capacitar a los asesores de crédito.

El enfoque de investigación es mixto, mediante la combinación de elementos cualitativos y cuantitativos. El diseño de la investigación es de naturaleza descriptiva, al destacar la situación actual de la institución en cuanto a sus procesos de recuperación de cartera. El estudio de campo se basa en la realización de dos encuestas, una dirigida al personal de la entidad financiera y otra a los socios que han solicitado financiamiento en la institución. Se espera que la implementación de las estrategias propuestas permita una gestión efectiva en la concesión de créditos, incluyendo la preparación del personal, la evaluación de los solicitantes, el diseño de políticas eficientes, la creación de incentivos y otras medidas.

Palabras clave: estrategias, cobranza, morosidad, recuperación, cartera.

ABSTRACT

The Cooperativa de Ahorro y Crédito San José Ltda. has experienced a notable increase in delinquency rates in recent times. In December 2020, the indicator stood at 3.82%, but by April 2021, it reached its most critical point at 5.33%. This increase is mainly attributed to the economic repercussions of the COVID-19 pandemic. The research is proposed with the general objective of designing strategies that contribute to portfolio recovery in the Cooperativa San José Ltda., a Segment 1 institution in Ecuador. The proposed strategies aim to improve collection management, strengthen members' financial education, and provide training for credit advisors.

The research approach is mixed, combining qualitative and quantitative elements. The research design is descriptive in nature, as it highlights the current situation of the institution regarding its portfolio recovery processes. The field study is based on two surveys: one directed at the financial institution's staff and another at members who have requested financing. It is expected that the implementation of the proposed strategies will allow for effective credit management, including staff preparation, applicant evaluation, the design of efficient policies, the creation of incentives, and other actions.

Keywords: *strategies, collection, delinquency, recovery, portfolio.*

ÍNDICE GENERAL DE CONTENIDOS

DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD Y RESPONSABILIDAD	ii
APROBACIÓN DEL TRIBUNAL DE GRADO.....	iii
DEDICATORIA.....	iv
AGRADECIMIENTO.....	v
RESUMEN	vi
ABSTRACT	vii
INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO I. ESTADO DEL ARTE Y LA PRÁCTICA	7
1.1. Generalidades de operaciones crediticias en instituciones financieras	7
1.2. Estudio de la normativa vigente	17
1.3. Estrategias para la recuperación de cartera en instituciones financieras	20
CAPÍTULO II. MÉTODOS DE EVALUACIÓN DE LA RECUPERACIÓN DE CARTERA DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO SAN JOSÉ LTDA	27
2.1. Enfoque de la investigación	27
2.2. Diseño de la investigación	27
2.3. Tipo de investigación	28
2.4. Materiales y métodos	28
CAPÍTULO III. ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN.....	34
3.1. Análisis horizontal y vertical	34
3.2. Análisis de la evolución de la morosidad	36
3.3. Análisis de rentabilidad	37
3.4. Análisis de liquidez	39
CONCLUSIONES.....	66
RECOMENDACIONES	67
BIBLIOGRAFÍA	68
ANEXOS	74

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Análisis horizontal y vertical del Estado de Situación Financiera	34
Tabla 2. Análisis horizontal y vertical del Estado de Resultados.....	35
Tabla 3. Entrevista al personal de la Cooperativa de Ahorro y Crédito San José Ltda.	40
Tabla 4. Entrevista a los asesores de crédito de la Cooperativa de Ahorro y Crédito San José Ltda.	43
Tabla 5. Número de datos procesados	47
Tabla 6. Análisis de fiabilidad con Alfa de Cronbach.....	47
Tabla 7. ¿Cuál es su Género?	48
Tabla 8. ¿Cuál es su Edad?	48
Tabla 9. ¿Cuál es su Nivel de instrucción?	49
Tabla 10. ¿Cuál es su Ocupación?	49
Tabla 11. ¿Cuánto tiempo es socio de la Cooperativa de Ahorro y Crédito San José Ltda.?	49
Tabla 12. ¿Cómo califica el proceso crediticio de la Cooperativa de Ahorro y Crédito San José Ltda.?	50
Tabla 13. ¿Recibe recordatorios antes de la fecha de vencimiento de la cuota a pagar?	50
Tabla 14. Si su respuesta anterior fue sí, ¿cuáles fueron los medios por los cuales recibió el recordatorio, caso contrario continúe a la pregunta número 4?	51
Tabla 15. ¿Usted conoce lo que es un buró de crédito?	51
Tabla 16. ¿Ha recibido alguna vez una charla, curso y/o seminario sobre educación financiera?.....	51
Tabla 17. ¿Alguna vez se han retrasado en los pagos de sus cuotas?, Si su respuesta es No continúe a la pregunta número 9.....	52
Tabla 18. ¿Cuál fue el motivo del retraso de la cuota?	52
Tabla 19. ¿Cómo se dio solución al retraso?	52
Tabla 20. ¿Considera que la Cooperativa de Ahorro y Crédito San José Ltda., brinda las suficientes facilidades y está abierta a negociaciones para cancelar las obligaciones pendientes?	53
Tabla 21. Categoría y puntaje	62

Tabla 22. Cuadro de Mando Integral para Calificación de Crédito en base a las 5 C's de Crédito.....	63
---	----

ÍNDICE DE CUADROS

Cuadro 1. Resoluciones emitidas por la SEPS	19
Cuadro 2. Actividades de la fase de planificación	55
Cuadro 3. Actividades de la fase de organización.....	56
Cuadro 4. Factores de Medición	62

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Tipos de crédito con mayor demanda en el Ecuador	8
Figura 2. Tipos de fuentes de financiamiento más solicitadas por los ecuatorianos	9
Figura 3. Evolución de la morosidad a diciembre del 2022	36
Figura 4. Evolución del indicador ROA.....	38
Figura 5. Evolución del indicador de liquidez corriente	39
Figura 6. Rangos de incentivo por recuperación de cartera	58

INTRODUCCIÓN

A lo largo de la historia del Ecuador, se han registrado múltiples acontecimientos que han generado crisis económicas, dentro de estos sucesos, está la dolarización entre 1999 y 2000, así como la caída de los precios del banano en el 2002, la crisis inmobiliaria y la volatilidad de los precios del petróleo en el 2008, la caída de las exportaciones en el 2009, el terremoto registrado en el 2016 y actualmente la emergencia sanitaria registrada por el COVID-19 (Jumbo Ordóñez, Campuzano Vásquez, Yelena, Jaramillo, & Romero, 2020).

En este sentido, el progreso económico durante y después de una crisis depende de tres actores principales; el gobierno, los ciudadanos y empresas tanto públicas como privadas, que ayudan a generar crecimiento en dos frentes el desarrollo financiero y calidad de vida. En base a esta premisa, Molina y Careño (2020), indican que los actores que permiten el desarrollo productivo de la nación deben encaminarse a la satisfacción de las necesidades básicas, fomentar empleo y generar una sólida educación financiera en sus participantes, a fin de dirigir a la ciudadanía hacia a un endeudamiento responsable, y evitar de este modo afectaciones crediticias.

Por otra parte, dentro de los actores del desarrollo, están las instituciones financieras, quienes juegan un rol trascendental, puesto que su participación es una muestra evidente del estado de la economía de las familias y empresas ecuatorianas, no obstante, la gestión interna de las instituciones pasa por diversas transformaciones que les permite hacer frente al riesgo que involucra el impago de los haberes de sus clientes.

Ahora bien, en un marco de crisis económica y decadencia financiera, se conoce que el retraso en pago de obligaciones por parte de los ciudadanos se genera por múltiples factores. Por ejemplo, en Brasil el impago de las deudas o morosidad llegó a afectar a 62 millones de ciudadanos por haberes pendientes con instituciones financieras y operaciones generadas por medio de tarjetas de crédito (Cesla, 2022), del mismo modo, en Argentina es evidente el retraso en pago de compromisos con

entidades producto de políticas fiscales y económicas que se han suscitado en el país.

Es así como Peralta (2021), en Nicaragua ofrece una perspectiva sobre la gestión de cartera y las políticas de crédito y cobranza en el contexto de las empresas, al proporcionar una base para comprender estas políticas en la recuperación de la cartera. El enfoque del estudio se centró en el análisis de la situación de Súper Las Segovias S.A., durante el primer semestre del año 2020. En su investigación, Peralta destacó que la gestión de la cartera, en particular las políticas de crédito y cobranza, desempeña un papel crucial en el éxito financiero de una empresa. La empresa asignó la responsabilidad de la administración de la cartera al departamento de crédito y cobranza, que tenía la tarea de definir y aplicar las políticas relacionadas con la concesión de créditos.

Peralta concluye que las políticas de crédito y cobranza en Súper Las Segovias S.A., se aplicaban de manera implícita, sin contar con un manual específico que guiara adecuadamente el proceso. Esto llevó a una serie de problemas, incluida la falta de análisis adecuado de los solicitantes de crédito y la falta de límites y responsabilidades claras en los contratos de crédito. Además, se identificó que algunos fiadores solidarios presentados como garantía de crédito no cumplían con los requisitos necesarios.

Adicionalmente, se encontró que las políticas de crédito y cobranza tenían un impacto significativo en la morosidad, debido al ineficiente análisis de los deudores en los contratos. La propuesta final del estudio fue la elaboración de un manual de políticas de crédito y cobranza que detallara procesos y procedimientos prácticos.

Al mencionar un ejemplo específico en Ecuador, Jaramillo (2022), analiza este fenómeno en su estudio titulado "La recuperación de cartera vencida y su incidencia en la liquidez de la Cooperativa De Ahorro y Crédito Magisterio Manabita LTDA. 2021-2022". En la investigación del autor, empleó una metodología de enfoque cuantitativo y un método documental. Los resultados destacaron que la cooperativa

había implementado políticas orientadas a consolidar esfuerzos destinados a lograr una recuperación efectiva de la cartera, alineada con los objetivos institucionales.

Además, se identificó que la cooperativa enfrentó desafíos para cumplir con sus obligaciones sin recurrir a la liquidación de sus activos fijos, especialmente durante el año 2021, marcado por la propagación de la pandemia de COVID-19 y las medidas de contención. El autor enfatiza la importancia de una gestión efectiva de la cartera vencida y la necesidad de adaptarse a circunstancias económicas cambiantes, para garantizar la estabilidad financiera y el cumplimiento de las obligaciones de la cooperativa.

Otro ejemplo en el contexto ecuatoriano lo establece Gonzáles et al. (2019), en el contexto del Banco Diners Club de la ciudad de Cuenca, Ecuador, se centra en la problemática de la recuperación de cartera, particularmente relacionada con el uso de tarjetas de crédito. El objetivo principal de esta investigación fue proporcionar a esta entidad financiera herramientas avanzadas basadas en la lógica difusa para abordar y mejorar la recuperación de la cartera en casos de incumplimiento de pagos. Se consideraron las acciones establecidas por la institución financiera en casos de incumplimiento de pagos y se aplicó la técnica del “expertizaje” para identificar acciones omitidas o efectos olvidados.

Estos elementos se utilizaron para construir un grafo neuronal que proporcionaría a la gerencia una ruta efectiva hacia la recuperación de la cartera. Además, una de las variables clave identificadas en este proceso fue la "Gestión de visita domicilio".

El estudio de Gonzáles plantea la importancia de establecer una política de cobro a través de variables que a menudo son pasadas por alto. Estas variables son consideradas por la gerencia para enfrentar el riesgo financiero y reducir los problemas de financiación a corto plazo. Los autores resaltan que la gestión de visitas a domicilio es una forma efectiva de interactuar con los deudores, mantener relaciones comerciales y buscar soluciones para la recuperación de la cartera.

Es importante mencionar la estrecha relación que mantiene la recuperación de cartera en las cooperativas, con su liquidez, por ello, la investigación de Alcívar (2022), se desarrolla con el propósito de profundizar en la relación entre la recuperación de cartera y la liquidez en el contexto de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Santa Ana Ltda. durante el periodo 2020. En su estudio, incluye la descripción del proceso actual de recuperación de cartera, el diagnóstico de los niveles de liquidez mediante indicadores financieros, la identificación de posibles falencias en la gestión de cobranza y recaudación, y la propuesta de estrategias efectivas para lograr un retorno oportuno de cartera.

Los resultados preliminares sugieren un aumento en ciertos indicadores financieros que benefician a la cooperativa; sin embargo, se observa una disparidad en los niveles de liquidez. La autora concluye que el monitoreo oportuno de la solvencia financiera de la cooperativa facilita la creación de estrategias que benefician a la estabilidad de la organización a futuro.

De manera específica, la Cooperativa de Ahorro y Crédito San José Ltda., al contar con una larga trayectoria en el mercado ha tenido que renovar sus procesos y estrategias para adaptarse a la realidad y priorizar la cobertura de las necesidades de sus *stakeholders*. Sin embargo, se ha evidenciado que existe una desventaja en la planificación de procedimientos efectivos para la recuperación de cartera, principalmente en época de recesión económica. Al desarrollar una retrospectiva interna, la cooperativa determinó que la principal causa por la que se reporta este inconveniente es; la frágil educación financiera de los socios, puesto que debido al desconocimiento no dan importancia al hecho de pagar sus obligaciones y afectan su historial crediticio.

Aunado a esto, se ha evidenciado que existe un débil análisis crediticio debido a la falta de preparación y compromiso de los asesores de crédito. Del mismo modo, es necesario mencionar que a pesar de existir una política de seguimiento post venta en la entrega de créditos superiores a los \$30.000,00, las personas encargadas de la colocación no prestan atención a aquellos créditos inferiores a dicho monto lo que puede generar repercusiones en los índices de morosidad.

En torno a los deficientes procedimientos de recuperación de cartera, se han visto afectados los indicadores de liquidez, lo que incrementa el índice de morosidad, cartera de riesgo y mayor monto asignado para la provisión de cuentas incobrables lo que a su vez genera un impacto directo sobre la rentabilidad de la institución.

Es por lo anterior que la presente investigación plantea el siguiente problema científico:

¿De qué manera el diseño de las estrategias de recuperación de cartera incide en la disminución de los indicadores de morosidad de la Cooperativa de Ahorro y Crédito San José Ltda.?

A partir de este planteamiento, el diseño de estrategias de recuperación de cartera permite disminuir los indicadores de morosidad de la Cooperativa de Ahorro y Crédito San José Ltda., corresponde a la idea a defender del presente estudio.

De esta manera, para abordar la problemática en el proceso investigativo de modo que se logre comprender el comportamiento de las variables de estudio y a fin de generar una solución al mismo, se ha planteado el siguiente objetivo general:

Diseñar estrategias que contribuyan a la recuperación de cartera de la Cooperativa San José Ltda.

Del mismo modo, se exponen los objetivos específicos para el desarrollo, estos son:

- Describir los fundamentos teóricos relacionados con la gestión de la cartera de crédito en el sector cooperativo.
- Diagnosticar el estado actual de la Cooperativa San José Ltda., respecto de sus indicadores de morosidad, liquidez y rentabilidad determinando sus principales deficiencias financieras.
- Identificar las causas que generan el crecimiento de los indicadores de morosidad e impiden una eficiente recuperación de cartera.

- Establecer estrategias efectivas para la recuperación de cartera de la Cooperativa de Ahorro y Crédito San José Ltda., contribuyendo a la disminución de los indicadores de morosidad.

Así, para la ejecución de la investigación se emplea una metodología de enfoque mixto debido a la naturaleza de las variables que comprende el tema de investigación; por otra parte, el diseño de la investigación es descriptivo puesto que es necesario conocer el estado actual de la institución respecto de los procesos que desarrolla para la recuperación de cartera. Adicionalmente, el estudio se apoya en la aplicación de dos encuestas, una de ellas está dirigida a los colaboradores de la institución, para identificar su percepción sobre los procesos y estrategias internas. La segunda encuesta, se aplica a los socios que han solicitado un financiamiento, para identificar debilidades en torno a la educación financiera y a su experiencia de pago frente a una obligación.

La importancia de la ejecución de la investigación, parte de la necesidad de elaborar estrategias que reduzcan los indicadores de morosidad, y se fortalezcan los indicadores de liquidez y rentabilidad de la institución. De esta manera es posible gestionar con eficiencia el cobro de sus haberes, fortalecer la educación financiera de sus clientes y capacitar a los asesores de crédito.

Por tanto, con el diseño de estrategias de recuperación de cartera que propone la investigación, se espera que la Cooperativa de Ahorro y Crédito San José Ltda., cuente con una guía que oriente de forma precisa a los involucrados para fomentar una gestión de cobranzas eficiente. Del mismo modo, se aspira reducir los indicadores de morosidad a través de estrategias incluyen la capacitación tanto a colaboradores como a socios, lo que permitirá mejorar los indicadores de liquidez y rentabilidad.

CAPÍTULO I. ESTADO DEL ARTE Y LA PRÁCTICA

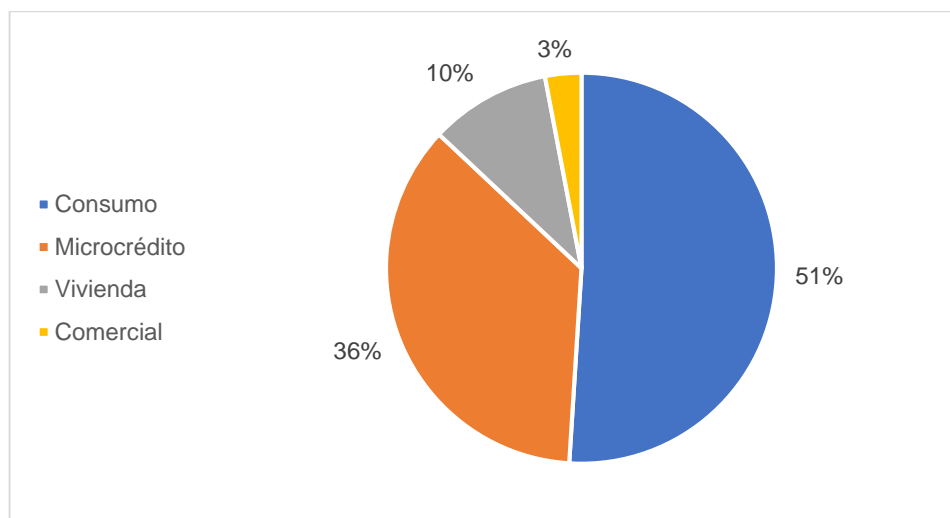
1.1. Generalidades de operaciones crediticias en instituciones financieras

Como operación crediticia se entiende al proceso llevado a cabo por una institución financiera con el objetivo de analizar el perfil de un prospecto a quien se le concede una cierta cantidad de dinero que ha sido solicitada previamente. El objetivo principal de la institución es entregar los préstamos a cambio de cuotas que incluyen una tasa de interés pactada y que son pagaderas en un plazo determinado (Nieto, 2021).

Es así como a partir de la ejecución de las operaciones crediticias, la institución financiera puede aportar al crecimiento de un determinado sector o grupo a través de la inyección de capital para el consumo y la inversión (Santana & Beltrón, 2022). En este sentido, cabe recalcar que el rol de una Cooperativa de Ahorro y Crédito, va más allá de conceder préstamos y obtener ganancias a partir del cobro de intereses, pues impulsa al desarrollo económico y social a través de la generación de empleos y mejor así la calidad de vida de las personas.

De este modo, tanto las instituciones financieras como los acreedores de la deuda con ella establecen un acuerdo en donde ambas partes se benefician. En este punto resulta importante identificar los tipos de financiamiento que las instituciones financieras poseen con el objetivo de clasificar las necesidades de los socios y otorgar el crédito más adecuado y preciso.

Figura 1. Tipos de crédito con mayor demanda en el Ecuador



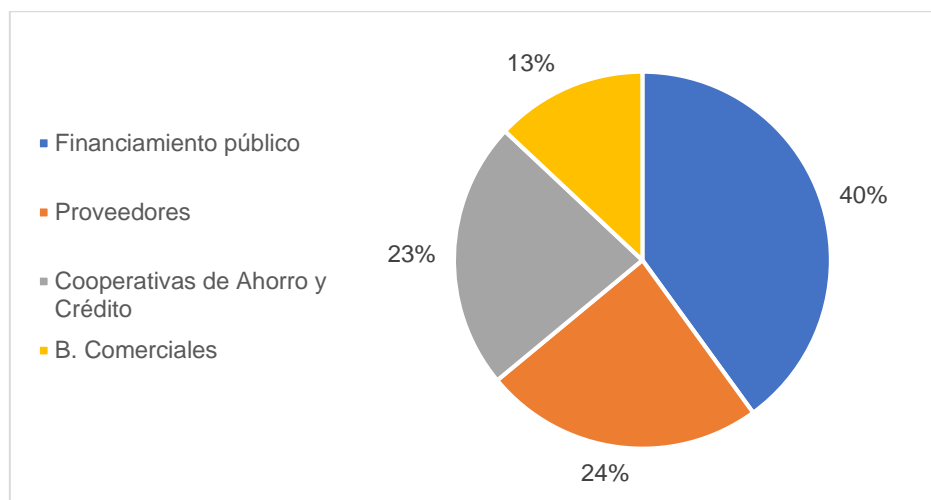
Fuente: modificado a partir de (Luque & Peñaherrera, 2021)

En la figura anterior es posible evidenciar que en el Ecuador existe una mayor demanda de créditos en la línea de consumo, seguidamente por los microcréditos y el relacionado con la vivienda. No obstante, en el país existen otros tipos de crédito que se ajustan a las necesidades de los socios. La Superintendencia de Economía Popular y Solidaria (SEPS) (2020), menciona los siguientes;

- Crédito productivo;
- Crédito ordinario;
- Crédito prioritario;
- Crédito prioritario (Pyme);
- Crédito empresarial y corporativo;
- Crédito educativo.

Ahora bien, no solo las cooperativas de ahorro y crédito son una fuente de financiamiento para la población. Los negocios particularmente, buscan diferentes alternativas que les permitan adquirir bienes y servicios a plazo, de modo que no se afecte su liquidez.

Figura 2. Tipos de fuentes de financiamiento más solicitadas por los ecuatorianos



Fuente: modificado a partir de Cárdenas y Arteaga (2020).

La **¡Error! No se encuentra el origen de la referencia.** muestra que la principal fuente a la cual accede la población que posee un negocio es al financiamiento público debido a las bajas tasas de interés aplicadas y los montos a los cuales pueden acceder. Banca para el Desarrollo Productivo Rural y Urbano (BanEcuador), por ejemplo, innova constantemente en programas de apoyo a la inversión con el objetivo de que los emprendimientos mejoren su estructura (Cárdenas & Arteaga, 2020).

En el tipo de financiamiento público toma participación la banca pública la misma que se define como aquella institución que funciona con recursos proporcionados por el Gobierno y se encuentra regulada por las leyes y normas públicas. El objetivo de su funcionamiento es aportar al logro de los objetivos de desarrollo a través de la inversión y concesión de créditos a familias, emprendedores y empresas con nuevos proyectos rentables y sustentables (Santana & Beltrón, 2022).

Ahora bien, se conoce que las personas en un momento de su vida se encuentran con la necesidad de acceder a un crédito para comprar un bien, empezar su propio negocio o construir una vivienda, sea cual fuere el motivo, las instituciones financieras poseen la labor de evaluar la solvencia del individuo previo a la entrega de los fondos, de esta manera es posible asegurar que el monto del crédito se recuperará y a su vez se obtendrá ganancias a partir del cobro de intereses.

No obstante evaluar la capacidad de pago de las personas no es el único factor que asegura el cumplimiento de sus obligaciones. Por mucho tiempo se ha debatido la idea de que la educación financiera es un medio eficaz para remediar los graves problemas de morosidad en las instituciones financieras. Es por ello que cabe preguntar ¿Se puede evitar el impago de los créditos, mediante la educación del prestatario y el asesoramiento crediticio? Es por este cuestionamiento que a través del tiempo los bancos y cooperativas han mejorado sus estrategias y programas para educar a la ciudadanía sobre las consecuencias del impago de sus obligaciones (González, 2020).

En este sentido, cada vez son más las publicaciones que muestran una correlación entre el nivel de conocimientos financieros de un individuo y sus comportamientos financieros. Los niveles más bajos, se asocian con menores tasas de planificación para la jubilación, menores tasas de acumulación de activos, menor participación en el mercado de valores, mayores tasas de uso de servicios financieros alternativos y mayores niveles de endeudamiento (Romero, Fonseca, & Blanco, 2021).

Se ha determinado que un grupo especialmente preocupante que genera un alto nivel de morosidad es el de los adultos jóvenes, se ha demostrado que tienen unos niveles especialmente bajos de conocimientos financieros y que son propensos a créditos de altos montos (Pérez & Contreras, 2019).

En este punto, cabe mencionar que la educación financiera puede generar que los consumidores adopten comportamientos financieros más prudentes que les permita evitar conductas que podrían desencadenar problemas económicos significativos. Sin embargo, el conjunto de investigaciones existentes sobre la eficacia de la educación financiera ha arrojado pruebas limitadas de que cambie los comportamientos o resultados financieros. A esta problemática, se suma la cantidad limitada de tiempo y recursos para la enseñanza, por lo que, el costo de oportunidad de añadir contenidos de educación financiera en la malla curricular, puede ser elevado.

Algunos sectores ofrecen programas intensivos de educación financiera que requieren múltiples cursos y pruebas de rendimiento. En otros lugares simplemente recomiendan que las escuelas ofrezcan algún tipo de instrucción sobre finanzas personales, pero no tienen requisitos de graduación o de pruebas sobre estos temas. Otra dificultad es que el momento y la calidad de la aplicación de la educación financiera en el aula a menudo no están claros. Esto se suma a los años que pueden tardar las escuelas de todo el país para tener un plan de estudios bien desarrollado y profesores preparados para enseñar el material (Meza, 2020).

A pesar de todas las dificultades, se ha demostrado que tanto la educación matemática como la educación en finanzas personales tienen un efecto significativo en los resultados crediticios en la edad adulta temprana, de modo que se incrementen las puntuaciones crediticias, se reduzca la morosidad crediticia y disminuya la cantidad total de deuda de un individuo (Cevallos, Valverde, Orna, & Cargua, 2020).

La puntuación de crédito suele considerarse una buena medida del comportamiento crediticio y se ha utilizado como resultado de la evaluación de las intervenciones financieras. Sin embargo, las puntuaciones de crédito son medidas resumidas y pueden no responder de manera oportuna a pequeños cambios en el uso del crédito. Es por ello que, otra forma de estimar el uso responsable del crédito es examinar los pagos atrasados en cualquier cuenta de crédito, ya sea de 30, 90 o más días de retraso (un pago atrasado o más de dos pagos atrasados) (Ludovic, Aranguiz, & Gallegos, 2017).

Un solo impago puede sugerir simplemente falta de atención o de gestión por parte del Asesor de Crédito, mientras que más de dos impagos sugieren un problema financiero más fundamental. Además, las instituciones financieras pueden evaluar estos comportamientos a través del historial crediticio basado en los hábitos de pago de las personas, esto incluye las facturas de servicios públicos y otros pagos que pueden dar lugar a informes a las agencias de crédito y reducirían la puntuación crediticia si el perfil es negativo (Ludovic, Aranguiz, & Gallegos, 2017).

En todo el proceso descrito, la contabilidad a través de su importante contribución, brinda asistencia en diversos segmentos empresariales, con sus diversas herramientas puede mostrar y sugerir alternativas que pueden contribuir a una buena gestión empresarial. La elaboración de una planificación financiera es necesaria para que las empresas puedan mantener una buena gestión, la falta de información necesaria e incluso de la salud financiera hace que muchas empresas sean débiles (Báez & Puentes, 2018).

Saber controlar el dinero de una empresa, es esencial, puesto que permite a los gestores institucionales buscar formas de resolver o encauzar los retos propuestos e incluso, los que surjan en el proceso de administración. El área financiera requiere un enorme cuidado debido a los riesgos que puede generar. Los directivos deben mantenerse atentos y estudiar con más precisión cómo manejar los recursos para saber cuándo se pierde y dónde.

Conseguir éxito es lo que todo el mundo desea, pero es necesario prestar atención a los detalles para que esto ocurra. Muchas veces la falta de control es un obstáculo para el crecimiento de las empresas, que no tienen planes establecidos y, en consecuencia, utilizan sus finanzas de forma equivocada. Es fundamental que las empresas se preocupen por la planificación financiera como una forma para dar continuidad a su negocio. La operación de una empresa en particular se basa principalmente en su situación financiera, porque es donde todos los recursos que pueden interferir e incluso influir en la toma de decisiones, la planificación no impide que los riesgos ocurran, pero su realización ayuda a los administradores a identificar y hacer frente a los problemas antes de que causen daños e incluso se pueden evitar (Gaytán Cortés, 2018).

El departamento o área financiera de una empresa es considerada la responsable de la gestión del dinero, es aquella que puede determinar el control de las finanzas, porque conoce sobre la estructura de todo el capital empresarial. En este sentido, se conoce que el costo del dinero no es bajo, por lo que saber gestionar eficientemente los flujos de pagos e ingresos es una condición esencial de supervivencia para cualquier entidad (Salinas & Lojano, 2019).

Los resultados financieros son el indicador más relevante de una organización y lo que mantiene a la empresa activa, viva y próspera, junto con otros diversos objetivos no financieros como la imagen de la empresa, su posición en el mercado, el estatus de su marca, su relevancia social, etc. Esta perspectiva traduce los esfuerzos administrativos en todos los niveles organizacionales, es el soporte para el crecimiento y sustentabilidad de la organización.

Por lo tanto, es notorio que el control financiero de una empresa tiene un inmenso potencial, esto se debe que al aplicar indicadores sobre los datos y resultados económicos es posible determinar si se posee salud, y qué punto las estrategias deben mejorarse para comprender fácilmente el funcionamiento de la empresa y maximizar la rentabilidad a partir del rendimiento de los recursos existentes o a través de la inversión.

Con la planificación financiera es posible obtener los resultados con precisión y satisfacción en sintonía con los objetivos propuestos. Del mismo modo, la planificación es una parte crucial de la administración financiera, incluye la toma de decisiones diarias para ayudar a la empresa en sus necesidades de tesorería. Este proceso requiere de una gran atención a los cambios intermedios en las actividades empresariales (Ramírez, Berrones, y Calderón 2021).

La planificación financiera también puede considerarse como un subsidio que el gerente puede adherir para conducir su toma de decisiones, con énfasis en una mayor atención en las finanzas existentes, es decir que habrá de decidir cómo se utilizarán los fondos de la empresa. A través de ella se puede analizar la situación económica y financiera de una entidad y es posible trazar los planes que se pretenden establecer y aplicar para que las decisiones se tomen en el momento oportuno.

Para realizar la planeación financiera es indispensable verificar lo que se va a priorizar para que los resultados que se logren se adquieran de acuerdo a lo que se necesita, de tal manera que, será una herramienta que permita administrar una empresa donde se hará un análisis financiero, para obtener mejores resultados y,

además, establecer instrumentos que permitan en tiempo real medir el grado del plan financiero propuesto (Valle, 2020).

La planificación financiera permite que se puedan estipular objetivos para que los directivos se sientan motivados ante los mecanismos ofrecidos para verificar los resultados. Los campos o subdivisiones que abarca este componente son: la gestión de tesorería; presupuestaria; fiscal, ejecución eficiente de tesorería, cuentas a pagar, cuentas a cobrar y consolidaciones bancarias; planificación fiscal; decisiones sobre inversiones; decisiones sobre financiación (Elizalde, 2018). A través de las subdivisiones que tiene la gestión financiera, es posible tener una forma de control eficaz, por lo que es necesario relacionarse de forma estratégica con la empresa y tener conexión con varias áreas.

En torno al subsistema de cuentas por cobrar existe la necesidad de gestionar los fondos adeudados por los clientes. En el cooperativismo o sector financiero a este componente se lo denomina cartera, la misma que contiene una clasificación ordenada de los montos adeudados por los socios respecto de sus créditos que fueron otorgados a un determinado plazo y tasa de interés.

En este sentido, un crédito que no ha sido recuperado por la cooperativa, es un crédito en mora, en otras palabras, son los préstamos que permanecen en el balance sin haber sido pagados a su debido tiempo y a cambio consumen el capital de las instituciones financieras. Pueden existir diversas formas que permiten referirse a esta situación, entre ellos pueden estar: "préstamos morosos", "deterioros", "préstamos vencidos", "pérdidas", "préstamos dudosos" y de "préstamos fallidos". Por tanto, existe cierta discrecionalidad en algunos componentes, pero es la partida más comparable de los balances de los bancos y cooperativas.

Por ejemplo, para el Fondo Monetario Internacional (FMI), son préstamos concedidos en los que no se paga el "principal" (el importe del préstamo) o los "intereses"; es decir, que tienen un retraso de 90 días o más (Alcívar y Bravo, 2020).

Los préstamos o créditos en mora, por tanto, darán lugar a amortizaciones en activos futuros. La morosidad es el resultado del incumplimiento de las obligaciones contractuales del crédito, que, representa el impago de deudas asumidas, puede ser sólo un retraso en el pago y en el límite, resultado de una decisión oportunista y racional, basada en un análisis costo-beneficio. Por lo tanto, existe unanimidad entre varios autores que el ratio de morosidad es una medida más fácilmente comparable de la calidad de los activos de los bancos y cooperativas (Avalos, 2020).

Según la Guía de Indicadores de Solidez Financiera del FMI, un préstamo se considera en mora cuando se da al menos uno de los siguientes supuestos:

- El pago de intereses o el reembolso del principal del préstamo se ha retrasado 90 días o más;
- El pago de intereses a 90 días o más se ha capitalizado, refinanciado o retrasado por acuerdo entre las partes;
- Los pagos se han retrasado menos de 90 días, pero existen otras razones que inducen a que no se produzcan en su totalidad, a saber, la insolvencia o incluso la quiebra del deudor.

Por otro lado, la Norma Internacional de Contabilidad 39 (NIC 39), se refieren a los créditos en mora como "préstamos deteriorados", refiriéndose a préstamos concedidos cuyo pago es probable que no se produzca. En los párrafos 58 a 70 de la Norma, se establece que, en la fecha del balance, cada entidad evaluará si existen o no pruebas objetivas de que un activo o grupo de activos se ha deteriorado. Si existe tal evidencia, debe determinarse el importe de la pérdida por deterioro (Fundación IFRS, 2022).

En la literatura financiera, se considera que los préstamos morosos o deteriorados acontecen si, la probabilidad de que se paguen en su totalidad es sustancialmente baja. Sin embargo, la medida más utilizada de la morosidad (préstamos morosos; de dudoso cobro; deteriorados) es el indicador de morosidad sobre el crédito total concedido, a efectos de comparabilidad. El ratio de préstamos con provisiones para

insolvencias u operaciones crediticias deterioradas netas de reversiones y recuperaciones (préstamos deteriorados) en el total de créditos concedidos por las entidades financieras, se ha convertido en una importante medida de la morosidad, pues, proporciona información sobre el volumen de préstamos vencidos registrados por cada institución bancaria.

De acuerdo con la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria (2018), existen algunos indicadores financieros que permiten medir la morosidad. Uno de ellos se denomina “Morosidad de la cartera total” y se encarga de identificar la cartera improductiva dividido para el total de la cartera bruta, éste, puede ser calculado sobre cada una de las líneas de crédito existentes. La fórmula es la siguiente:

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

La cartera bruta improductiva es aquella que no genera beneficios y está compuesta principalmente de la cartera vencida y aquella que no genera intereses, mientras que la cartera bruta corresponde a las cuentas por cobrar total que posee la cooperativa sin tomar en consideración la provisión de cuentas incobrables. Así una vez que se ha calculado el indicador, se sabrá que la institución posee problemas mientras más alto sea el resultado.

Por otra parte, la rotación de cartera corresponde un indicador que permite determinar el tiempo en el que las cuentas por cobrar se transforman en efectivo (Cabezas, 2014), para lograr identificarlo se aplica la siguiente fórmula:

$$\text{Rotación de cartera} = \frac{\text{Total de recaudo anual}}{\text{Promedio de la cartera anual}}$$

Por otra parte, la provisión de cuentas incobrables se establece en el Ecuador como una forma obligatoria de cuidar la permanencia de la empresa y principalmente de la liquidez que ésta pueda tener. Si bien la gestión interna de la institución permite la recuperación oportuna de las cuentas por cobrar, no siempre éstas se ejecutan

de manera inmediata, es por ello que para poder desarrollar las actividades internas de manera adecuada es necesario contar con un fondo de previsión de contingencias (Mendieta-Andrade, 2018).

1.2. Estudio de la normativa vigente

En el Ecuador existen varias normas que regulan la actividad de las cooperativas de ahorro y crédito, una de estas es la Ley Orgánica para defender los derechos de los clientes del sistema financiero nacional y evitar cobros indebidos y servicios no solicitados (Asamblea Nacional, 2022), en este cuerpo legal se ejecutaron reformas al Código Orgánico Monetario y Financiero, así como también a la Ley del Consumidor y a la Ley Orgánica de Telecomunicaciones. El principal objetivo fue implantar un punto de partida para el establecimiento de procesos comerciales racionales entre los individuos. Respecto del Sistema Financiero, la ley establece la aplicación de tasas de interés razonables de acuerdo con la línea de crédito y el tiempo transcurrido.

Por otra parte, de acuerdo con la Resolución No. JPRF-F-2022-032 emitida por la Junta de Política y Regulación Financiera (2022), se establecen algunos mecanismos para generar alivio financiero cuando las obligaciones se encuentren fuera de tiempo tanto en el sector público como en el privado. Entre ellos se encuentra la refinanciación o reestructuración de los créditos concedidos, además se menciona que:

La operación refinanciada o reestructurada considerará otorgar períodos de gracia, no cobrar gastos de cobranza, costos legales, tarifas, comisiones, y adicionalmente podrá otorgar recursos adicionales, mediante la observación del marco legal y la naturaleza jurídica de la entidad financiera acreedora. Al no tratarse de una nueva operación crediticia no se afecta con los tributos, contribuciones y otros gravámenes. El aumento de endeudamiento o apalancamiento financiero del deudor con operaciones refinanciadas o reestructuradas podrá darse siempre y cuando mantenga la voluntad de honrar el crédito. El mecanismo será aplicable al deudor que haya disminuido

su capacidad de pago, mas no su voluntad de honrar el crédito recibido. Para el refinanciamiento o reestructuración de créditos, se podrá efectuar la consolidación de todas las deudas que el sujeto de crédito mantenga con la entidad al momento de instrumentar la operación, salvo casos excepcionales que determine el deudor o la entidad financiera acreedora (Art. 27).

Por otra parte, se enfatiza en el tratamiento de las obligaciones correspondientes al sector de la economía popular y solidaria cuando estos se encuentran fuera de tiempo el mismo que se maneja de manera similar al Art, 27 de la misma norma con el objetivo de brindar al usuario facilidades de pago y alivio financiero. Del mismo modo se establece que: “las entidades del sector financiero de la economía popular y solidaria reportarán todas las operaciones sobre la aplicación de este mecanismo a la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria con periodicidad mensual y en la forma que ésta determine” (Art. 2).

Además, dentro de las Resoluciones de la Junta de Política y Regulación Monetaria Financiera relacionadas a la recuperación de cartera. En la página oficial de la Junta de Regulación Monetaria y Financiera (2022) se encuentran las siguientes:

- Resolución No. 671-2021-F: Incluye una Disposición Transitoria Vigésima Tercera, en el Capítulo XIX "Calificación de Activos de Riesgo y Constitución de Provisiones por parte de las entidades de los sectores financiero público y privado bajo el control de la Superintendencia de Bancos", Título II “Sistema Financiero Nacional”, Libro I “Sistema Monetario y Financiero”.
- Resolución No. 670-2021-F: Norma reformatoria a la Sección V “Norma para la constitución de provisiones de activos de riesgo en las cooperativas de ahorro y crédito y asociaciones mutualistas de ahorro y crédito para la vivienda”, del Capítulo XXXVII “Sector Financiero Popular y Solidario”, del Título II “Sistema Financiero Nacional”, del libro I “Sistema Monetario y Financiero”.
- Resolución No. 669-2021-F: Norma reformatoria a la Sección IV “Norma para la gestión del riesgo de crédito en las cooperativas de ahorro y crédito y asociaciones mutualistas de ahorro y crédito para la vivienda”, del Capítulo

XXXVII “Sector Financiero Popular y Solidario”, del Título II “Sistema Financiero Nacional”, del Libro I “Sistema Monetario y Financiero” (p.1).

En cada una de las resoluciones expuestas, se pone en manifiesto las normas y directrices procedimentales aplicadas a las instituciones financieras con el objetivo de prevenir y mitigar el riesgo crediticio. Además, permiten profundizar sobre el control del Sector Financiero Popular y Solidario.

Por otra parte, se encuentran las resoluciones emitidas por la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria (SEPS) orientadas a procedimientos y políticas para gestión de cobranza y refinanciamiento. Entre ellos se encuentran las siguientes:

Cuadro 1. Resoluciones emitidas por la SEPS

Fecha	Resolución	Denominación	Resumen
12-06-2022	SEPS-IGT-IGS-INR-INGINT-2022-0363	Norma de control de solvencia, patrimonio técnico y activos y contingentes ponderados por riesgo para las fundaciones y corporaciones civiles que tengan como objeto principal el otorgamiento de créditos, para los fines de lo dispuesto por el artículo 8 del Reglamento General de la Ley Orgánica de Apoyo Humanitario para combatir la crisis sanitaria derivada del COVID-19.	Define los aspectos mínimos relacionados con el indicador de solvencia, que observarán las entidades
10-03-2022	SEPS-IGT-IGS-INR-INTIC-INGINT-0293	Norma de control para la gestión del riesgo de crédito y la constitución de provisiones en las fundaciones y corporaciones civiles que tengan como objeto principal el otorgamiento de créditos, para los fines de lo dispuesto por el artículo 8 del Reglamento General de la Ley Orgánica de apoyo humanitario para combatir la crisis sanitaria derivada del COVID-19.	Define los aspectos mínimos a considerar para la gestión del riesgo de crédito y la constitución de provisiones, que observarán las entidades.
31 -01-2022	RESOLUCIÓN Nro. SEPS-IGT-IGS-INR-INTIC-INGINT-0293	Norma de control para la gestión del riesgo de crédito y la constitución de provisiones en las fundaciones y corporaciones civiles que tengan como objeto principal el otorgamiento de créditos, para los fines de lo dispuesto por el artículo 8 del Reglamento General de la Ley Orgánica de apoyo humanitario para combatir la crisis sanitaria derivada del COVID-19.	Las entidades trasladarán la cartera por vencer a cartera vencida cuando la categoría de riesgo sea superior a A3.

06-11-2021	SEPS-IGT-IGS-IGJ-INR-INSEPS-2021-007	Reforma a la Norma de control que establece los requisitos y el procedimiento general que cumplirán las cooperativas de ahorro y crédito, las asociaciones mutualistas de ahorro y crédito para la vivienda y las cajas centrales para la adecuación de estatutos.	Reforma los requisitos que las entidades cumplirán para adecuar sus estatutos sociales, con respecto a cumplir con los requerimientos de solvencia y patrimonio técnico acorde a la normativa vigente.
05-12-2020	SEPS-IGT-IGS-INFMR-INGINT-IGJ-2020-0153	Norma de control sobre los principios y lineamientos de educación financiera	La resolución promueve el conocimiento por parte de socios, clientes y usuarios, de sus derechos y obligaciones, de los productos y servicios financieros, su uso, beneficios y riesgos para crear conciencia sobre el adecuado uso del endeudamiento responsable.

Fuente: Adaptado de Superintendencia de Economía Popular y Solidaria (2022).

En la información presentada en el cuadro 1, se puede resaltar la RESOLUCIÓN Nro. SEPS-IGT-IGS-INR-INTIC-INGINT-0293 en la cual uno de sus objetivos fue trasladar la cartera por vencer a cartera vencida cuando la categoría de riesgo sea superior a A3, es decir, si el plazo de pago haya superado los 30 días. Esta normativa se puso en vigencia el primero de enero del 2023. Cabe mencionar que previo a esta disposición, el vencimiento de cartera se generaba posterior a los 60 días de impago.

1.3. Estrategias para la recuperación de cartera en instituciones financieras

En el curso de su actividad de los bancos y cooperativas, se exponen a una amplia gama de riesgos que pueden acarrear pérdidas significativas si no se establecen las estrategias adecuadas para gestionar eficazmente. El principal obstáculo es el riesgo de crédito que se define simplemente como la posibilidad de que un prestatario o contraparte no cumpla sus obligaciones de acuerdo con las condiciones acordadas (Tenemea, Moreno, y Vásquez 2020).

Del mismo modo, las cooperativas se enfrentan cada vez más al riesgo de crédito derivado de una serie de instrumentos financieros distintos de los préstamos:

aceptaciones, transacciones interbancarias, financiación comercial, divisas, contratos a plazo, garantías y liquidación de operaciones. El riesgo de crédito está relacionado con el rendimiento potencial de una inversión. Un mayor riesgo de crédito refleja un tipo de interés más alto exigido por los inversores para prestar su capital (Morocho, Narváez, y Erazo 2019).

El riesgo se refiere a la incertidumbre de los resultados y a las consecuencias negativas que puede tener para una empresa, ambos pretenden mejorar la resistencia de las empresas ante situaciones adversas. Como resultado de sus esfuerzos, los riesgos se identifican, evalúan y controlan mejor, las prácticas de riesgo mejoran y los modelos de riesgo se utilizan ampliamente (Morocho, Narváez, y Erazo 2019).

El cobro de deudas es un medio por el cual un acreedor intenta cobrar una deuda impagada, normalmente a través de un departamento encargado de la gestión de cobranzas, además, es importante porque está directamente relacionado con la puntuación crediticia de una persona. Una vez que un individuo ha sido notificado por el departamento de cobro de forma escrita, implica que hay constancia de que ha incumplido el pago de un préstamo y que actualmente tiene morosidad. La monitorización del crédito y el listado de créditos adversos son algunas de las estrategias que han desplegado las instituciones financieras para recuperar deudas.

Las estrategias de recuperación de deudas se consideran un componente muy esencial del rendimiento de cualquier institución financiera, desempeñan un papel clave para garantizar que el objetivo significativo de la organización sea conceder créditos que desemboquen en el resultado favorecido de obtener ingresos netos más allá de los anticipos progresados. Es evidente que la proximidad de los sistemas de recuperación de obligaciones garantiza a los prestatarios el pago de sus obligaciones (Gordón, Barragan, Arellano, Vinueza, & Padilla, 2017).

En este sentido, los encargados de la recuperación de deudas, se dedican a la función diaria de garantizar que los créditos concedidos a los clientes se

reembolsen según el calendario marcado por el cliente y la institución financiera. El recobro de deudas incluye agregar y amasar una lista de impagados y a todos los efectos, supervisar y organizar los anticipos poniéndose al día a los morosos. La gestión de cobros requiere de la participación de una unidad de recuperación de deudas, ésta contará con los asesores jurídicos para resumir las cartas de solicitud a los deudores de créditos y enviar una carta similar a los clientes morosos (Yépez 2019).

Por otra parte, en el rendimiento de los préstamos se considera la solidez financiera de una empresa en función del rendimiento de sus préstamos desembolsados a diferentes sectores. Cada vez es más necesario innovar y encontrar técnicas adecuadas que ayuden a estas empresas a recuperar los fondos prestados a los clientes para evitar que sufran pérdidas. Por desgracia, no existe una técnica universal que funcione para todo tipo de clientes. Es una cuestión contextual que las empresas examinen su clientela y propongan soluciones adecuadas para abordar el problema de los malos resultados de los préstamos (Tapia, Reina, & Duque, 2019).

Algunas de las técnicas más utilizadas son las multas por demora en el reembolso de los préstamos, la inclusión en listas de créditos desfavorables y la recompensa por el cumplimiento con el aumento de los límites de crédito. En todo el mundo, la mayoría de las instituciones financieras utilizan diferentes tipos de técnicas o estrategias de recuperación de la deuda para financiar sus operaciones con el fin de mejorar el rendimiento.

Por ejemplo, en los Estados Unidos de América (EE.UU.) se conoce que a medida que aumentan las tasas de impago, se incrementa la tasa de recuperación de la deuda. Por lo tanto, es necesario adoptar estrategias y medidas para asegurarse de que el riesgo de crédito se revisa rápidamente para reducir o disminuir la tasa de impago. La empresa Avant de EE.UU., que trabaja en el sector de las *fintech* como organización de préstamos de crédito. Tiene forma de aplicación que los usuarios se descargan y pueden solicitar préstamos a distancia. La empresa goza de una disciplinada cultura de reembolso de préstamos. Los clientes de este país

no sólo son cautelosos con sus calificaciones crediticias, sino que también parecen ilustrados en materia de finanzas personales (Kipsang, 2020).

En algunas grandes economías, como España y el Reino Unido, el sector empresarial se ha desprendido de enormes deudas desde la crisis financiera mundial. En Estados Unidos, las obligaciones de las empresas evolucionaron de forma fiable desde 2011 y alcanzaron un máximo histórico a finales de 2018. Un ejemplo típico entre algunas economías significativas es la creciente utilización de la obligación para la asunción de riesgos monetarios con el fin de apoyar la dispersión de beneficios, la recompra de acciones, las fusiones y adquisiciones, así como la deuda de alto grado especulativo. Esto podría intensificar los aturdimientos si las empresas incumplieran sus obligaciones o decidieran pagarlas, y así se logrará el recorte de la especulación o despido a trabajadores (Kipsang, 2020).

A continuación, se desarrolla un análisis de las diversas estrategias existentes para la recuperación de la cartera. Una de las más comunes es la aplicación de multas. Se sabe que el uso de multas por retraso en el pago de la deuda ha sido utilizado por las instituciones financieras como parte de sus estrategias de recuperación de la deuda en las últimas décadas. Las penalizaciones se consideran una estrategia proactiva, el prestatario es consciente de los riesgos de pagar penalizaciones en caso de impago o retraso en el reembolso. Además, señala que la condonación de sanciones e intereses se utiliza para fomentar el pago (Cedeño & Zambrano, 2022).

En este sentido, la técnica que utilizará una institución depende significativamente de la relación que tenga con el prestatario. La recuperación de la deuda es especialmente costosa para el prestamista, tiene que incurrir en gastos adicionales. El impago o la incapacidad de los clientes para hacer frente al servicio de su deuda puede dar lugar a una pérdida parcial o total de la suma prestada a la contraparte y, por tanto, en última instancia, a la rentabilidad de la institución (Gualpa & Urbina, 2021).

Esto sienta las bases para mostrar el peligro general que suponen los elevados riesgos tanto para los acreedores como para los ahorradores, que requieren un

sistema más elaborado de intervenciones reguladoras en el sector bancario. Sin embargo, los autores sólo se fijan en el concepto de gestión de riesgos sin divulgar la necesidad de estrategias que puedan emplearse en la recuperación de deudas.

En la actualidad, las instituciones financieras tratan a los préstamos de las Pequeñas y Medianas Empresas (Pymes) como una prioridad digital y las razones detrás de esta noción incluyen los altos costos y la importancia de que la experiencia del cliente sea clave para el éxito de estas instituciones. Las entidades financieras ofrecen propuestas digitales atractivas en lo que respecta a los préstamos para Pymes, que incluyen tiempos de aprobación y desembolso más cortos, que son un factor prioritario cuando los clientes buscan un prestamista. La tecnología de préstamos digitales también avanza en los créditos a empresas a pesar de que, naturalmente, las instituciones financieras corporativas se mueven con mayor cautela y menos urgencia (Cedeño & Zambrano, 2022).

Algunas de las estrategias digitales de los bancos permiten a los responsables de la aprobación de operaciones corporativas dedicar su tiempo a los clientes y las operaciones comerciales más importantes. Por ejemplo, las renovaciones de líneas de crédito de bajo importe pueden automatizarse, mientras que el valioso tiempo de revisión humano se dedica a operaciones más complejas o de mayor riesgo (Masaquiza, Tite, López, & Mónica, 2021).

Por otra parte, la morosidad podría ser el resultado de las malas decisiones de inversión de los prestatarios debido a la falta de asesoramiento profesional por parte de las instituciones financieras sobre cómo elegir y seleccionar inversiones viables que puedan producir rentabilidad. Sin embargo, algunos bancos y cooperativas se interesan mucho por el reembolso de los préstamos para asegurarse de sufrir pérdidas mínimas para ello generan informes para supervisar los préstamos de sus clientes.

El uso de multas y tipos de interés elevados para disuadir a los prestatarios de retrasar los pagos o de incurrir en impago, también se considera una estrategia arriesgada, pues aumenta la probabilidad de que el prestatario incurra en el impago

si el importe principal del préstamo y las multas son elevados. La imposición de sanciones por morosidad a menudo reduce las tasas de reembolso. Esto podría deberse a que las penalizaciones encarecen el pago de las deudas corrientes y especialmente si se incurre en ellas de forma continuada, por ejemplo, un 2% del principal cada día de retraso durante un largo periodo de tiempo (Masaquiza et al., 2021).

Las instituciones financieras se enfrentan más que nunca al creciente número de situaciones en las que sus prestatarios experimentan dificultades en el reembolso de los préstamos. Los estudios argumentan que esto se debe a la disminución del volumen de negocio, especialmente en los sectores más afectados por las recesiones económicas, como la agricultura, la construcción, el sector inmobiliario, el transporte, la industria del automóvil y los medios de comunicación. El retraso en el reembolso de los préstamos es común y tiene efectos adversos para los prestatarios, la mayoría de los préstamos digitales cobran una segunda comisión de apertura sobre el saldo que debería pagarse junto con el pasivo original (Cedeño & Zambrano, 2022).

El mantenimiento de esta buena cartera de préstamos a menudo hace que los pequeños y medianos empresarios queden fuera del mercado de préstamos debido al riesgo que se asocia al grupo. La identificación y gestión del riesgo entre grupos de préstamos pueden ser al menos tan importantes como el riesgo inherente a los préstamos individuales. Aunque estas actividades son pilares de la gestión de carteras de préstamos, el análisis de los problemas crediticios del pasado ha dejado claro que los gestores de carteras deberían esforzarse más por comprender los riesgos crediticios subyacentes y establecer incentivos y desincentivos, como sanciones, en función de la evaluación del riesgo (Masaquiza et al., 2021).

Las instituciones financieras abordarán los significados de cada grado de crédito y la representación de los deberes relativos a la estructura, ejecución y realización del marco de evaluación. Las formas de revisión de la oportunidad de crédito consideran regularmente la condición actual relacionada con el dinero de un prestatario y el límite de pago, el valor actual y la calidad inquebrantable de la

garantía y otras características explícitas del prestatario. Sin embargo, deben establecerse estrategias que obliguen a realizar movimientos de saneamiento cuando se superen las resistencias de la estrategia.

CAPÍTULO II. MÉTODOS DE EVALUACIÓN DE LA RECUPERACIÓN DE CARTERA DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO SAN JOSÉ LTDA

2.1. Enfoque de la investigación

La investigación posee un enfoque mixto, este, de acuerdo con Rodas y Santillán (2019), consiste en la combinación de estudios cualitativos y cuantitativos puesto que el objetivo del análisis es identificar las características de los sujetos o elementos de estudio, así como también los datos numéricos relacionados a su comportamiento.

Por tanto, por una parte, es cualitativa debido a que el estudio identificó las características de la cooperativa como filosofía empresarial, composición estructural, posicionamiento, estrategias para el manejo de las cuentas por cobrar, estrategias de captación, políticas y normativa interna.

Además, es cuantitativa porque se realizó un análisis financiero de los tipos de cartera que posee la institución a través de la aplicación de indicadores de morosidad, liquidez y rentabilidad obtenidos de los estados financieros reportados al año 2021.

2.2. Diseño de la investigación

El diseño de la investigación es descriptivo puesto que permite aplicar métodos de análisis cualitativos como cuantitativos; sin embargo, se utiliza en mayor medida para esta última. Además, como su nombre lo indica, permite describir las características de los fenómenos o elementos que forman parte de la unidad de estudio, las principales preguntas que se requieren responder son ¿Qué?, ¿Quiénes? Y ¿Cuáles? (Shuttleworth, 2021).

2.3. Tipo de investigación

El tipo de investigación es de campo, esto, vista la necesidad del investigador de acudir al lugar de los hechos a realizar el levantamiento de la información. De esta manera fue posible obtener datos valiosos que permitieron identificar las causas del problema y las posibles soluciones aplicables a la morosidad de la Cooperativa de Ahorro y Crédito San José Ltda.

Además, la investigación es de tipo bibliográfica documental, puesto que el análisis de la información contable y financiera es relevante para conocer el estado actual de la cooperativa en torno al manejo de sus recursos. Dentro de los documentos analizados, se encuentran principalmente los estados financieros, los reportes de morosidad por asesor de crédito, por agencia y por tipo de cartera.

Del mismo modo se analiza la documentación existente respecto de los manuales, políticas, disposiciones, reglamentos y normas que rigen las actividades del personal de la cooperativa y las responsabilidades asociadas a cada puesto de trabajo que garantizan la correcta ejecución de los procesos internos.

2.4. Materiales y métodos

Por una parte, se aplica el método deductivo e inductivo los cuales permiten analizar los factores que determina la morosidad de la cooperativa a partir del estudio de elementos generales hacia elementos particulares y viceversa. Esto se logró a través del estudio del entorno de forma cualitativa, así como también desde los resultados de la aplicación de indicadores financieros.

Del mismo modo, se aplicó el método dialéctico a la presente investigación debido a que permite analizar los factores que llevan a la morosidad, mediante la consideración de la cotidianidad y de las acciones de los socios y las estrategias aplicadas por la cooperativa para mitigar su impacto, a pesar de que el entorno se encuentra en constante cambio.

Instrumentos para el levantamiento de información

Uno de los instrumentos utilizados es el cuestionario, el cual corresponde a una técnica de investigación que permite plantear una serie de cuestionamientos destinados a analizar un problema de investigación. Este, es aplicado a una muestra de estudio a través de un instrumento como encuesta o entrevista. Los resultados obtenidos facilitan el análisis de las variables de estudio y permiten determinar sus características respecto de un determinado fenómeno (Barrios & Ulises, 2020).

Por tanto, para el desarrollo de la presente investigación se aplicó un cuestionario a través de una entrevista estructurada aplicada al coordinador de crédito, analistas de crédito y asesores de crédito de la Cooperativa de Ahorro y Crédito San José Ltda., con el objetivo de conocer su percepción sobre el estado actual de la institución en torno a la morosidad existente.

Por otra parte, se calculan los indicadores financieros, estos, parten de la ficha técnica publicada por la Dirección Nacional de Información Técnica y Estadísticas (2017). Los ratios se aplican sobre los estados financieros de las empresas y permiten la supervisión y control de la situación de cada una de ellas. Estos indicadores son:

- La morosidad de la cartera total es un indicador que mide la proporción existente de cartera improductiva frente al total de la cartera, este indicador se puede aplicar mediante la utilización el monto total de la cartera como también por cada una de las líneas de crédito existentes. Además, la cartera improductiva corresponde a aquellos préstamos que no han generado renta y se compone de la cartera vencida, así como también de la cartera que no devenga intereses, por otra parte, la cartera bruta corresponde a los valores de la cartera de la cooperativa sin disminuir del total de la provisión de las cuentas incobrables (Dirección Nacional de Información Técnica y Estadísticas, 2017).

Fórmula:

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

- El indicador de cobertura de la cartera problemática, mide la capacidad de la empresa para proteger a la institución del riesgo de la morosidad a través de la provisión cuentas incobrables.

Fórmula:

$$\text{Cobertura de cartera problemática} = \frac{\text{Provisiones de cartera de crédito}}{\text{Cartera improductiva bruta.}}$$

- La intermediación financiera por su parte corresponde al nivel de créditos que ha otorgado la cooperativa frente a los depósitos que han sido receptados. De este modo, mientras mayor sea el indicador, quiere decir que la institución es mucho más eficiente en el proceso de colocación de préstamos con relación a los depósitos (Dirección Nacional de Información Técnica y Estadísticas, 2017).

Fórmula:

$$\text{Intermediación financiera} = \frac{\text{Cartera bruta}}{(\text{Depósitos a la vista} + \text{Depósitos a plazo})}$$

- Los fondos disponibles sobre el total de depósitos a corto plazo, muestran la liquidez que posee la institución posterior a responder sus obligaciones más inmediatas. Para ello, esta primera variable se compone de todos aquellos recursos que se posee de primera mano para ejecutar pagos a corto plazo. Así, mientras más elevado sea el resultado, mayor capacidad de la cooperativa para cubrir los requerimientos de efectivo de sus depositantes o requerimientos de encaje (Dirección Nacional de Información Técnica y Estadísticas, 2017).

Fórmula:

$$\text{Fondos disponibles sobre el total} = \left(\frac{\text{Fondos disponibles}}{\text{Depósitos a corto plazo}} \right) * 100$$

de depósitos a corto plazo

- El indicador de rentabilidad financiera o ROE, mide el nivel de retorno de las inversiones realizadas por los socios de la cooperativa. Mientras más alto es el indicador, mayores son los beneficios obtenidos por los socios, es importante considerar que cuando el cálculo corresponde a un mes diferente a diciembre, se debe multiplicar por 12 y dividir para el número de mes al que corresponda el resultado (Dirección Nacional de Información Técnica y Estadísticas, 2017).

Fórmula:

$$ROE = \frac{\text{Ingresos} - \text{Gastos}}{\frac{\text{Patrimonio total promedio} * 12}{\text{mes}}}$$

- El indicador de rentabilidad económica, también denominada ROA, mide el retorno del activo de la cooperativa por lo que puede ser considerada como una medida para determinar la eficiencia que posee la entidad para manejar sus recursos propios. Mientras mayor sea el resultado mejor será la capacidad de la institución para generar ingresos que fortalezcan el patrimonio (Dirección Nacional de Información Técnica y Estadísticas, 2017).

Fórmula:

$$ROA = \frac{\text{Ingresos} - \text{Gastos}}{\frac{\text{Activo total promedio} * 12}{\text{mes}}}$$

- El indicador de liquidez corriente, también conocido como ratio de liquidez corriente, es una métrica que permite evaluar la solvencia de una empresa en el corto plazo. Se calcula los activos corrientes de la empresa dividido

entre sus pasivos corrientes. Los activos corrientes son aquellos que se espera que se conviertan en efectivo dentro de un año, mientras que los pasivos corrientes son las obligaciones que deben pagarse dentro del mismo período (Dirección Nacional de Información Técnica y Estadísticas, 2017).

Fórmula:

$$\text{Liquidez corriente} = \frac{\text{Activos corrientes}}{\text{Pasivos corrientes}}$$

Población y muestra

Los instrumentos de investigación fueron aplicados al personal de crédito y administrativo de la institución, como a los socios registrados en el periodo 2022. Sobre este primer grupo se identificó a las siguientes personas a quienes se consultó a través de una entrevista estructurada:

- 1 coordinador de crédito
- 1 analista de crédito
- 5 asesores de crédito

Por tanto, la muestra de investigación corresponde a la totalidad del personal administrativo conformado por un total de 7 personas que han sido autorizadas para poder brindar información necesaria para el desarrollo de la presente investigación.

No obstante, fue necesario levantar información directamente de las personas que han accedido a un crédito. Para esto, se conoce que existieron a diciembre del 2022, un número de 20850 operaciones crediticias. A partir de esta información se aplicó la fórmula estadística para poblaciones finitas:

$$n = \frac{N * Z^2 * p * q}{e^2 * (N - 1) + (Z^2 * p * q)}$$

En dónde:

(N) Población = 20.850

(Z) Nivel de confianza = 1,96

(e) Error = 0,05

(p) Probabilidad de ocurrencia = 0,5

(q) Probabilidad de no ocurrencia = 0,5

Por lo tanto, la muestra se obtuvo de la siguiente manera:

$$n = \frac{20\,850 * 1,96^2 * 0,5 * 0,5}{0,05^2 * (20\,850 - 1) + (1,96^2 * 0,5 * 0,5)}$$

$$n = \frac{20024,34}{53,08}$$

$$n = 377$$

De este modo, la segunda muestra de investigación corresponde a 377 personas que han ejecutado una operación crediticia en la Cooperativa de Ahorro y Crédito San José Ltda.

CAPÍTULO III. ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN

En el presente capítulo se desarrollan los resultados obtenidos de la revisión documental de los registros contables y financieros de la Cooperativa de Ahorro y Crédito San José Ltda. Del mismo modo, se expone la información que fue levantada a partir de la aplicación de la entrevista al personal de la institución.

3.1. Análisis horizontal y vertical

El análisis horizontal y vertical fue desarrollado con el objetivo de identificar la relevancia y participación de cada una de las cuentas que conforman tanto el Estado de Situación Financiera como el Estado de Resultados. Además, permitió analizar la evolución de los resultados del periodo 2021 y 2022.

Tabla 1. Análisis horizontal y vertical del Estado de Situación Financiera
COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO "SAN JOSE" LTDA

ANÁLISIS FINANCIERO HORIZONTAL Y VERTICAL						
Cuentas	dic-21	Participación %	dic-22	Part. %	Crecimiento Relativo	Crecimiento Absoluto
ACTIVO	216361755,2	100,00%	239752860,6	100,00%	10,81%	23391105,44
Fondos disponibles	40797376,52	18,86%	30649675,72	12,78%	-24,87%	-10147700,8
Inversiones	33705885,58	15,58%	39572313,56	16,51%	17,40%	5866427,98
Cartera de crédito	129286107,9	59,75%	155942956,9	65,04%	20,62%	26656848,99
Cuentas por Cobrar	3040079,21	1,41%	2600029,82	1,08%	-14,47%	-440049,39
Activo fijo	4048607,89	1,87%	4229537,74	1,76%	4,47%	180929,85
Otros Activos	5483698,05	2,53%	6758346,86	2,82%	23,24%	1274648,81
PASIVO	185151973,9	100,00%	206394375,6	100,00%	11,47%	21242401,68
Obligaciones con el público	178455939,5	96,38%	196321153	95,12%	10,01%	17865213,48
- Depósitos a la vista	40856704,29	22,07%	44567865,44	21,59%	9,08%	3711161,15
- Depósitos a plazo	137547173,9	74,29%	151726210	73,51%	10,31%	14179036,08
- Depósitos restringidos	52061,31	0,03%	27077,56	0,01%	-47,99%	-24983,75
Cuentas por Pagar	5501971,6	2,97%	6197882,13	3,00%	12,65%	695910,53
Obligaciones financieras	931776,56	0,50%	3664603,45	1,78%	293,29%	2732826,89
Otros Pasivos	262286,26	0,14%	205058,82	0,10%	-21,82%	-57227,44
PATRIMONIO	31209781,27	100,00%	33358485,03	100,00%	6,88%	2148703,76
Capital social	8520791,61	273,00%	9009552,4	27,30%	5,74%	488760,79
Reservas	19864876,37	6365,00%	21883315,15	65,60%	10,16%	2018438,78
Superavit por Valuaciones	1910408,00	6,12%	1785201,00	5,35%	-93,45%	2018438,78
Resultados	1496393,00	4,79%	6800417,00	20,39%	-454,45%	2018438,78

Fuente: estados financieros de Cooperativa de Ahorro y Crédito San José Ltda.

Tabla 2. Análisis horizontal y vertical del Estado de Resultados

COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO "SAN JOSE" LTDA						
ANÁLISIS FINANCIERO HORIZONTAL Y VERTICAL						
Cuentas	dic-21	Participación %	dic-22	Part. %	Crecimiento Relativo	Crecimiento Absoluto
INGRESOS	25118332,56	100,00%	29154347,52	100,00%	16,07%	4036014,96
Intereses y descuentos ganados	23618053,31	94,03%	26484449,52	90,84%	12,14%	2866396,21
Ingresos por servicios	274614,3	1,09%	249613,87	0,86%	-9,10%	-25000,43
Otros ingresos operacionales	1754,45	0,01%	2487,15	0,01%	41,76%	732,7
Otros ingresos	1223910,5	4,87%	2417796,98	8,29%	97,55%	1193886,48
GASTOS	24204627,58	100,00%	28473930,97	100,00%	17,64%	4269303,39
Intereses causados	12825044,62	52,99%	14358917,65	50,43%	11,96%	1533873,03
Provisiones	2845073,91	11,75%	3269413,12	11,48%	14,91%	424339,21
Gastos de operación	7271849,67	30,04%	8590953,01	30,17%	18,14%	1319103,34
Otros gastos y pérdidas	694530,17	2,87%	1693091,45	5,95%	143,78%	998561,28
Participación a empleados	222275,12	0,92%	186295,84	0,65%	-16,19%	-35979,28
Impuestos a la renta	345854,09	1,43%	375259,9	1,32%	8,50%	29405,81

Fuente: estados financieros de Cooperativa de Ahorro y Crédito San José Ltda.

De acuerdo con el análisis vertical realizado en las tablas 1 y 2, en diciembre de 2022, la cartera de crédito es el activo más importante, lo que representa el 65.04% del total de activos. Esto supone un aumento del 5.29% en comparación con su participación en diciembre de 2021. El incremento de las obligaciones con el público impulsa este crecimiento en los activos. Además, los fondos disponibles representan el 12.78% del activo, lo cual indica que la cooperativa no enfrenta problemas de liquidez para cumplir con sus obligaciones a corto plazo.

La mayor parte de los activos, es decir, el 81.88% (depósitos a la vista + depósitos a plazo fijo / Activo), está financiada con recursos provenientes del público, como depósitos a la vista y a plazo fijo. El capital social (3.76%) y las reservas (9.13%) también contribuyen significativamente al financiamiento de los activos. El ingreso más relevante proviene de los intereses cobrados por los créditos otorgados, lo que representa el 12.16% del total de activos. Los gastos en relación con los ingresos representan el 11.88%.

Al realizar un análisis comparativo horizontal entre los estados financieros de diciembre de 2022 y diciembre de 2021, se observa un crecimiento en las cuentas más representativas, como el activo, que aumenta al 10.81% con un promedio mensual de USD 1,949,259. La cartera neta también experimenta un crecimiento de USD 26,656,849, lo que equivale al 20.62% y un promedio de USD 2,221,404.

El pasivo muestra un incremento de USD 21,242,402, que representa un aumento del 11.47% con un promedio mensual de USD 1,770,200.

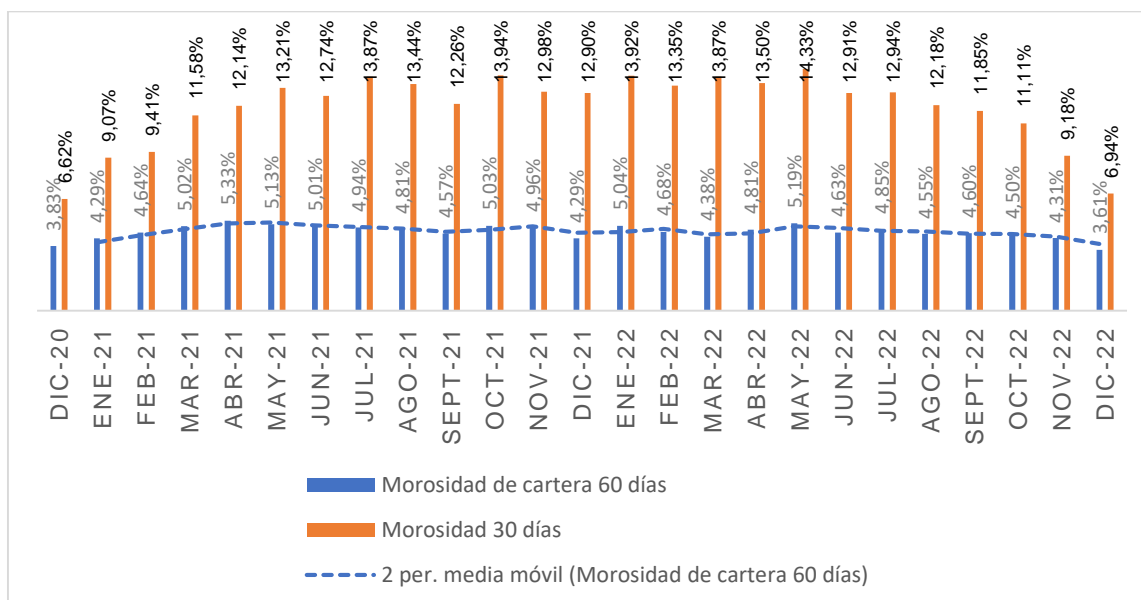
Además, las obligaciones con el público aumentan en USD 17,865,213, esto representa un crecimiento del 10.01% con un promedio mensual de USD 1,488,768. En cuanto al patrimonio, se registra un crecimiento de USD 2,148,704, equivalente al 6.88% de crecimiento con un promedio mensual de USD 179,059. Los ingresos y gastos muestran un crecimiento aceptable hasta diciembre de 2022.

3.2. Análisis de la evolución de la morosidad

Para analizar los indicadores de morosidad se clasificó la cartera de 30 días y 60 días desde diciembre del año 2020 hasta diciembre del año 2022 para conocer su evolución. Para el cálculo se aplicó la siguiente fórmula:

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

Figura 3. Evolución de la morosidad a diciembre del 2022



Fuente: estados financieros de Cooperativa de Ahorro y Crédito San José Ltda.

En primer lugar, para desarrollar el cálculo, se identificó que la cartera bruta, al finalizar diciembre de 2022, muestra un saldo de USD 170,558,193, esto representa un aumento del 19.24% en comparación con diciembre de 2021, es decir, un incremento de USD 27,521,730 en la cartera de crédito. En términos mensuales, el crecimiento fue de 0.76%, lo que equivale a un valor de USD 1,292,141.

Por otro lado, el saldo de la cartera improductiva a 60 días alcanzó los USD 6,154,519 al cierre de diciembre de 2022. En comparación con noviembre de 2022, se observa una disminución del 15.68%. En relación a diciembre de 2021, se registra un crecimiento del 0.26%, lo que significa un aumento en el saldo de la cartera improductiva de USD 15,971.

Al finalizar diciembre de 2022, la tasa de morosidad a 60 días se situó en 3.61%, esto implica una disminución del 0.7% en comparación con noviembre de ese mismo año. Al comparar diciembre de 2022 con diciembre de 2021, se observa una reducción en la tasa de morosidad del 0.68%.

Al analizar la morosidad a 60 días por segmentos, de acuerdo con los informes de la Cooperativa de Ahorro y Crédito San José Ltda., al cierre de diciembre de 2022 se registraron tasas del 2.42% en el segmento Consumo, 1.71% en el segmento Inmobiliario y 5.11% en el segmento Microcrédito.

En cuanto al índice de morosidad a 30 días, al finalizar diciembre de 2022 se observó una disminución del 2.24 a comparación del mes de noviembre del 2022, está también puede estar ligada a la aplicación de reestructuración, renovación e inclusión liquidación de pequeños créditos. Mientras que, al comparar diciembre de 2022 con diciembre de 2021, se evidencia una reducción del 5.96% en la tasa de morosidad, en diciembre de 2022 del 6.94% y diciembre de 2021 del 9.18%.

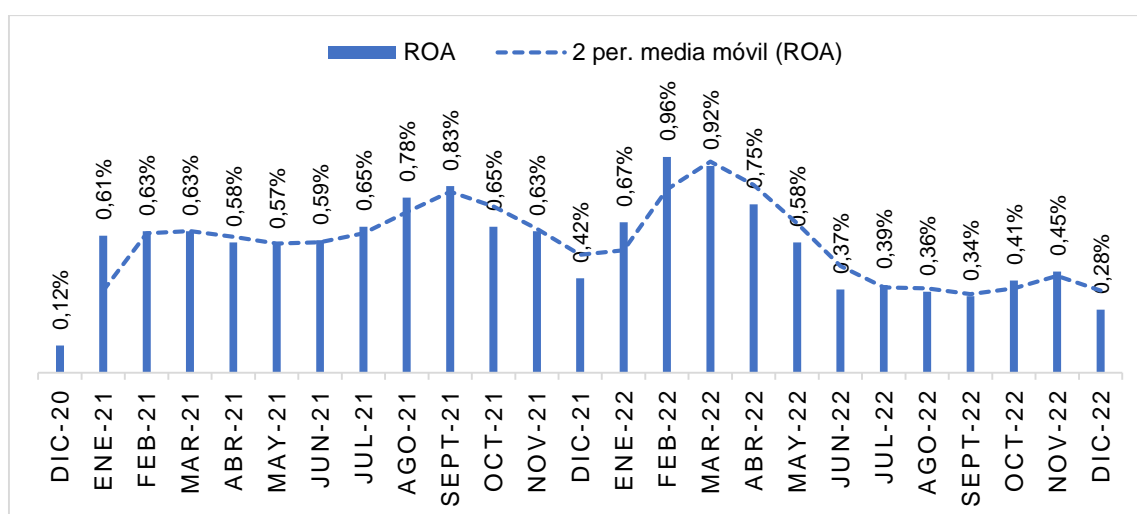
3.3. Análisis de rentabilidad

La aplicación del indicador ROA, permitió evaluar la rentabilidad de la Cooperativa de Ahorro y Crédito San José Ltda., en relación a sus activos, en otras palabras,

facilitó identificar la capacidad de la institución para generar beneficios en comparación con la inversión total en activos. Para ello, se aplicó la siguiente fórmula:

$$ROA = \frac{\text{Ingresos} - \text{Gastos}}{\frac{\text{Activo total promedio} * 12}{\text{mes}}}$$

Figura 4. Evolución del indicador ROA



Fuente: estados financieros de Cooperativa de Ahorro y Crédito San José Ltda.

De acuerdo con la Figura 4, al finalizar el mes de diciembre, se registra un retorno sobre los activos (ROA) del 0.28%, mientras que el retorno sobre el patrimonio (ROE) se sitúa en el 2.08%. Estos valores indican un estado deficiente en términos de rentabilidad para dicho período de análisis.

En diciembre de 2022, el ROA alcanza el 0.28% en comparación con la meta del 1.50%, por lo que se evidencia un cumplimiento del 18.67%. La tendencia a la disminución en los niveles de rentabilidad se debe principalmente al aumento de las provisiones, el pago de intereses por las captaciones (obligaciones con el público) y la disminución de la tasa de interés en la cartera de crédito.

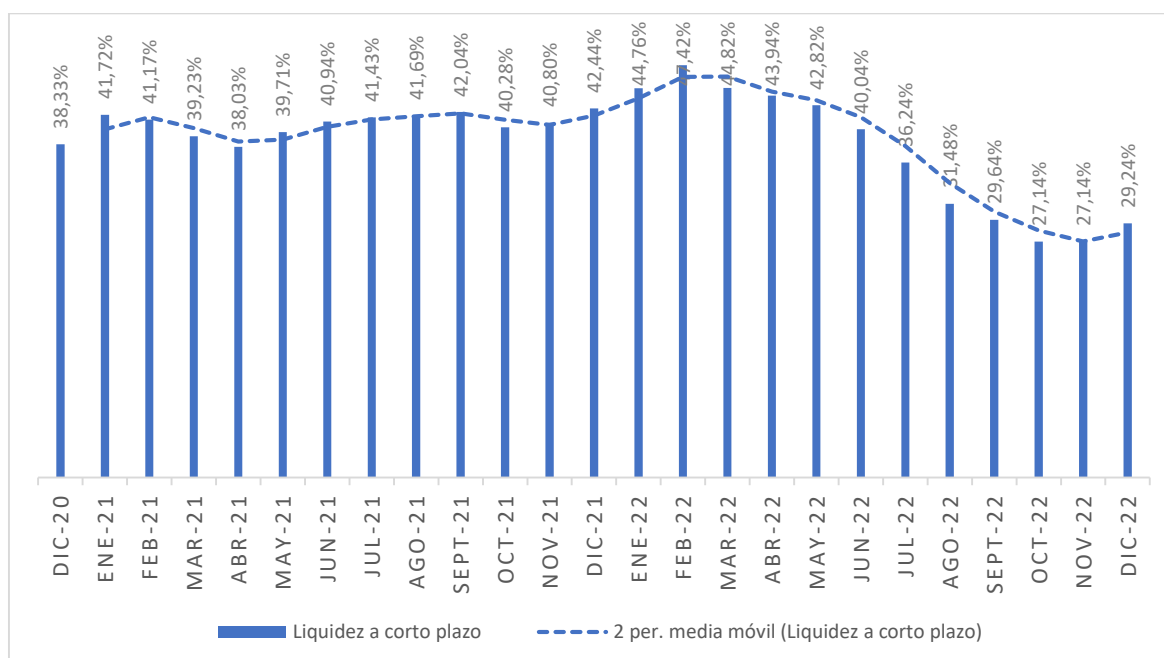
3.4. Análisis de liquidez

En el presente estudio, la utilización del indicador de liquidez corriente permitió evaluar la capacidad de la Cooperativa para cumplir con sus obligaciones a corto plazo. El resultado de este cálculo proporcionó una medida de la capacidad de la empresa para pagar sus deudas a corto plazo, mediante la utilización de los activos disponibles. Un valor alto de liquidez corriente indica que la empresa tiene suficientes activos corrientes para cubrir sus pasivos corrientes, lo cual es una señal de solvencia y capacidad de pago. Por otro lado, un valor bajo de liquidez corriente puede indicar dificultades para cumplir con las obligaciones a corto plazo y puede requerir una mayor atención a la gestión de efectivo y liquidez en la institución.

Por tanto, para identificar este resultado, se aplicó la siguiente fórmula:

$$\text{Liquidez corriente} = \frac{\text{Activos corrientes}}{\text{Pasivos corrientes}}$$

Figura 5. Evolución del indicador de liquidez corriente



Fuente: estados financieros de Cooperativa de Ahorro y Crédito San José Ltda.

De acuerdo con la información que posee la institución a diciembre del año 2022, se conoce que los fondos disponibles, que representan el 12.78% del activo, desempeñan un papel importante, lo que indica que la cooperativa no enfrenta problemas de liquidez para cumplir con las obligaciones a corto plazo. La mayor parte de los activos, es decir, el 81.88%, está financiada con recursos provenientes del público, como depósitos a la vista y a plazo fijo (Ver Tabla 1).

Al finalizar diciembre de 2022, los fondos disponibles experimentaron un crecimiento de USD 1,127,554, lo cual refleja una liquidez del 29.24% para satisfacer de manera oportuna las necesidades de nuestros depositantes y las nuevas solicitudes de crédito. Esto representa un incremento del 1.5% en comparación con noviembre de 2022, cuando la liquidez se situó en 27.74%.

Análisis de los instrumentos de levantamiento de información

En primer lugar, se analiza la entrevista aplicada al Coordinador y Analista de Crédito de la Cooperativa de Ahorro y Crédito San José Ltda., de este modo es posible conocer su criterio y experiencia sobre cómo se gestiona la cartera de crédito en la cooperativa y cuáles son las estrategias actuales aplicadas para reducir la morosidad en la institución.

Tabla 3. Entrevista al personal de la Cooperativa de Ahorro y Crédito San José Ltda.

Nro.	Pregunta	Coordinador de crédito	Analista de crédito
1.	¿Cuál es su perspectiva sobre el nivel de morosidad de la Cooperativa de Ahorro y Crédito San José Ltda.?	En mi perspectiva, el nivel de morosidad de la COAC San José Ltda. es considerable. Si bien hemos implementado medidas para mitigar la morosidad, aún enfrentamos un desafío en términos de recuperación de cartera.	Desde mi posición como Analista de Crédito, considero que el nivel de morosidad de la COAC San José Ltda. es una preocupación importante. Hemos observado un aumento en los índices de morosidad en comparación con períodos anteriores, lo que indica la necesidad de implementar medidas efectivas para la recuperación de la cartera.
2.	¿Considera que los métodos y estrategias para la recuperación de cartera se encuentran actualizados?	En cuanto a los métodos y estrategias para la recuperación de cartera, considero que necesitamos actualizarlos. La dinámica económica y las circunstancias cambian constantemente, por lo que es	Es necesario evaluar su actualización. Debemos asegurarnos de estar al tanto de las mejores prácticas y de utilizar enfoques actualizados para mejorar nuestra efectividad en la recuperación de deudas.

		fundamental estar al tanto de las mejores prácticas y adaptar nuestras estrategias en consecuencia.	
3.	¿Considera que los métodos y estrategias de recuperación de cartera son efectivos y funcionan adecuadamente?	Si bien se han empleado estrategias de recuperación de cartera, no considero que sean totalmente efectivas ni funcionen adecuadamente en todos los casos. Existen mejoras que podemos implementar para optimizar nuestros resultados.	Considero que los métodos y estrategias actuales de recuperación de cartera podrían mejorarse. Es fundamental analizar su eficacia y realizar ajustes si es necesario para lograr resultados más positivos en la recuperación de las deudas pendientes.
4.	¿Cuáles son los créditos que considera usted que son más difíciles de recuperar?	Los créditos que considero más difíciles de recuperar son aquellos de mayor cuantía y aquellos que involucran a socios con historial de morosidad recurrente. También son desafiantes aquellos créditos en los que no se cuenta con garantías suficientes.	Basado en mi experiencia, los créditos más difíciles de recuperar suelen ser aquellos otorgados a deudores con baja puntuación en el buró de crédito y aquellos en los que no se cuentan con garantías suficientes para respaldar la deuda. Estos casos suelen requerir un enfoque más estratégico y dedicado para lograr su recuperación.
5.	¿Considera que el personal se encuentra totalmente capacitado para la aplicación de métodos y estrategias para la recuperación de cartera?	En cuanto al personal, considero que algunos están adecuadamente capacitados para la aplicación de métodos y estrategias de recuperación de cartera, pero otros podrían beneficiarse de una mayor formación. Es importante que todos los miembros del equipo estén plenamente capacitados para maximizar nuestros esfuerzos de recuperación.	Considero que es fundamental contar con un equipo capacitado y actualizado en los métodos y estrategias de recuperación de cartera. Si bien algunos miembros del equipo pueden estar bien preparados, podría ser beneficioso ofrecer oportunidades de capacitación continua para mejorar las habilidades y conocimientos de todo el personal involucrado.
6.	¿De qué manera puede afectar la morosidad sobre la liquidez y la rentabilidad de la Cooperativa de Ahorro y Crédito San José Ltda.?	La morosidad puede tener un impacto significativo en la liquidez y la rentabilidad de la cooperativa. Si no logramos recuperar la cartera a tiempo, puede afectar nuestra capacidad para cumplir con nuestras obligaciones financieras y dificultar el desarrollo de nuevas iniciativas.	Si no es posible lograr recuperar la cartera de manera oportuna, puede afectar negativamente los flujos de efectivo disponibles y la capacidad de la cooperativa para cumplir con sus obligaciones financieras, así como limitar la capacidad de invertir en nuevas oportunidades.
7.	¿Considera que en la cooperativa labora personal suficiente para recuperar la cartera vencida?	Considero que, actualmente, el personal disponible para la recuperación de cartera vencida es insuficiente. Necesitaríamos contar con más recursos humanos dedicados a esta tarea para mejorar nuestros resultados, puesto que en la actualidad el asesor de crédito se encarga de la colocación, seguimiento y recuperación de cartera.	En mi opinión, el personal actual dedicado a la recuperación de cartera podría no ser suficiente para abordar todas las cuentas vencidas en la actualidad el asesor de crédito es el encargado de gestionar la recuperación de su cartera. Podría ser necesario evaluar y considerar la asignación de más recursos humanos para mejorar nuestra capacidad de recuperación y maximizar los resultados.

8.	¿Considera que es necesario la aplicación de nuevas estrategias para la recuperación de cartera?	Sí, considero que es necesario aplicar nuevas estrategias para la recuperación de cartera. Buscar enfoques innovadores y adaptarnos a las tendencias cambiantes del mercado para mejorar nuestra efectividad en este ámbito.	Sí, considero que es importante implementar nuevas estrategias para la recuperación de cartera. La evolución del entorno económico y las dinámicas cambiantes del mercado requieren que nos adaptemos y apliquemos enfoques innovadores para mejorar nuestra efectividad en este aspecto.
9.	¿Considera que las soluciones tecnológicas son una alternativa eficiente para la recuperación de cartera?	Sin duda, las soluciones tecnológicas pueden ser una alternativa eficiente para la recuperación de cartera. El uso de herramientas tecnológicas adecuadas puede agilizar los procesos, mejorar la gestión de la información y facilitar el seguimiento de los casos de morosidad.	Las soluciones tecnológicas pueden mejorar la recuperación de cartera. El software adecuado puede agilizar los procesos, mejorar la eficiencia y proporcionar una mejor visualización de los casos de morosidad.
10.	¿La Cooperativa de Ahorro y Crédito San José Ltda., cuenta con una provisión de cuentas incobrables?	Sí, la Cooperativa cuenta con una provisión de cuentas incobrables. Esta provisión se constituye para cubrir las posibles pérdidas derivadas de la imposibilidad de recuperar ciertas cuentas morosas. Es importante contar con esta reserva para mantener la salud financiera de la cooperativa y mitigar el impacto de la morosidad en nuestras operaciones.	Si dispone de la cuenta para hacer frente a posibles eventualidades.

Fuente: elaboración propia a partir de la entrevista aplicada.

Por otra parte, la siguiente entrevista fue aplicada a los asesores de crédito de la cooperativa quienes son encargados de analizar a los socios previo a la entrega del préstamo solicitado, además, poseen la responsabilidad de dar seguimiento a las obligaciones de los mismos para garantizar que la cartera de crédito se recupere.

Tabla 4. Entrevista a los asesores de crédito de la Cooperativa de Ahorro y Crédito San José Ltda.

Preguntas	Asesor 1	Asesor 2	Asesor 3	Asesor 4	Asesor 5
1. ¿Se establecen metas por cada uno de los asesores para la recuperación de cartera?	Sí, El establecimiento de metas es una práctica común en nuestra cooperativa. Estas metas nos permiten enfocarnos en la recuperación de la cartera de manera individual y colectiva, lo cual impulsa nuestra eficiencia y productividad.	Sí, se establecen metas individuales para cada uno de los asesores con el fin de impulsar la recuperación de cartera.	Sí, cada asesor tiene metas específicas que alcanzar en los términos de recuperación de cartera.	Sí, se nos asignan metas individuales para asegurar un enfoque enfocado en la recuperación de cartera.	Sí, se establecen metas personalizadas para cada asesor con el objetivo de optimizar la recuperación de cartera.
2. ¿Se desarrolla un seguimiento del índice de morosidad por cada uno de los asesores de la Cooperativa de Ahorro y Crédito San José Ltda.?	Sí, se realiza un seguimiento constante del índice de morosidad por parte de cada asesor de crédito en la COAC San José Ltda. Esto nos permite monitorear el estado de las cuentas y tomar medidas oportunas para su recuperación.	Sí, realizamos un seguimiento constante del índice de morosidad para evaluar el desempeño y detectar áreas de mejora. Esto nos ayuda a identificar a tiempo las cuentas en riesgo y tomar medidas para su recuperación.	Sí, se lleva a cabo un seguimiento meticuloso del índice de morosidad por parte de cada asesor de crédito en nuestra cooperativa. Es fundamental para evaluar nuestro desempeño y tomar acciones correctivas si es necesario.	Sí, se realiza un seguimiento exhaustivo del índice de morosidad de forma individual por parte de los asesores de crédito en la COAC San José Ltda. Esto nos permite tener una visión clara de la cartera vencida y enfocarnos en su recuperación.	Sí, cada asesor de crédito en nuestra cooperativa realiza un seguimiento detallado del índice de morosidad. Esto nos ayuda a identificar las cuentas en riesgo y tomar medidas proactivas para su recuperación.
3. ¿Considera que, en la Cooperativa de Ahorro y Crédito San José Ltda., labora personal suficiente para recuperar la cartera vencida?	Sí, considero que en la COAC San José Ltda. labora personal suficiente para recuperar la cartera vencida. Contamos con un equipo comprometido y capacitado que trabaja arduamente para garantizar la recuperación de la cartera de manera efectiva.	No, en mi opinión, no labora personal suficiente en la COAC San José Ltda. para recuperar la cartera vencida. La carga de trabajo es alta y necesitaríamos más recursos humanos para asegurar una gestión óptima de la cartera.	No, en mi opinión, considero que no contamos con suficiente personal para hacer frente a la cartera vencida de manera efectiva. La carga de trabajo es alta y necesitaríamos más recursos humanos para agilizar la recuperación.	Sí, en la COAC San José Ltda. tenemos personal suficiente para recuperar la cartera vencida. Aunque siempre hay desafíos y oportunidades de mejora, nuestro equipo actual es capaz de manejar la carga de trabajo y cumplir con los objetivos de recuperación establecidos.	No, considero que actualmente no contamos con personal suficiente en la COAC San José Ltda. para recuperar la cartera vencida. Necesitaríamos aumentar el equipo de asesores de crédito para hacer frente a la demanda y agilizar la recuperación.
4. ¿Considera que es necesario la aplicación de nuevas estrategias para la recuperación de cartera?	Sí, considero que es necesario aplicar nuevas estrategias para la recuperación de cartera. El entorno financiero está en constante cambio, y	Sí, es fundamental aplicar nuevas estrategias para la recuperación de cartera. Esto nos permitirá abordar los desafíos actuales	Sí, creo firmemente en la necesidad de implementar nuevas estrategias para la recuperación de cartera. Con la evolución de las dinámicas del	Sí, siempre es importante adaptarse a los cambios y buscar nuevas estrategias para mejorar los resultados. En un entorno	Sí, considero que es imprescindible aplicar nuevas estrategias para la recuperación de cartera. La innovación y la adaptabilidad

	debemos adaptarnos y buscar enfoques innovadores para mejorar nuestros resultados.	y aprovechar oportunidades que nos ayuden a maximizar la eficiencia y efectividad en la gestión de la cartera.	mercado, es esencial buscar enfoques más efectivos que nos permitan optimizar nuestros esfuerzos y obtener mejores resultados.	financiero en constante evolución, es fundamental estar actualizados y buscar enfoques innovadores para la recuperación de cartera.	son clave para enfrentar los desafíos cambiantes y lograr un mayor éxito en la gestión de la cartera vencida.
5. ¿Considera que las soluciones tecnológicas son una alternativa eficiente para la recuperación de cartera?	Sí, considero que las soluciones tecnológicas son una alternativa eficiente para la recuperación de cartera. La implementación de herramientas digitales puede agilizar los procesos, mejorar la comunicación con los socios y facilitar el seguimiento de las obligaciones, lo que conduce a una mayor eficiencia en la recuperación de la cartera.	Sí, las soluciones tecnológicas son una alternativa eficiente para la recuperación de cartera. La automatización de tareas y el uso de sistemas especializados nos permiten tener un mayor control sobre la cartera vencida, lo que facilita su seguimiento y agiliza los procesos de cobranza.	No, en mi opinión, las soluciones tecnológicas no son una alternativa eficiente para la recuperación de cartera. Considero que el enfoque humano y la interacción personalizada son fundamentales en la gestión de la cartera vencida, y que las soluciones tecnológicas pueden limitar la capacidad de comprensión de las necesidades y circunstancias de los socios en mora.	Sí, considero que las soluciones tecnológicas son una alternativa eficiente para la recuperación de cartera. Con el uso de herramientas digitales, podemos acceder a información en tiempo real, realizar análisis más precisos y tomar decisiones basadas en datos, lo que nos ayuda a mejorar la eficacia en la gestión de la cartera vencida.	Sí, Creo firmemente que las soluciones tecnológicas pueden ser una alternativa eficiente para la recuperación de cartera. La automatización de procesos, el análisis de datos y el uso de herramientas digitales pueden agilizar y mejorar nuestro trabajo, facilitar la gestión y seguimiento de las obligaciones de los socios.
6. ¿Considera que debe reestructurarse los métodos y estrategias para la recuperación de cartera?	Sí, la reestructuración de los métodos y estrategias es necesaria para adaptarnos a las nuevas dinámicas del mercado y a las necesidades cambiantes de nuestros socios. Evaluar continuamente nuestro enfoque y buscar formas más efectivas de recuperar la cartera vencida.	No, creo que es necesario reestructurar los métodos y estrategias para la recuperación de cartera. Buscar enfoques más innovadores y efectivos que nos permitan maximizar los resultados y superar los desafíos actuales.	Sí, considero que es indispensable reestructurar los métodos y estrategias para la recuperación de cartera. Es importante evaluar y actualizar constantemente nuestras prácticas para adaptarnos a los cambios en el mercado y mejorar la eficiencia en la gestión de la cartera vencida.	No, considero que no es necesario reestructurar los métodos y estrategias para la recuperación de cartera. Nuestras prácticas actuales son sólidas y solo necesitamos hacer ajustes menores para mejorar nuestra eficiencia en la gestión de la cartera vencida.	Sí, creo que es necesario reestructurar los métodos y estrategias para la recuperación de cartera. Buscar enfoques más innovadores y efectivos que nos permitan maximizar los resultados y superar los desafíos actuales.

Fuente: elaboración propia a partir de la entrevista aplicada.

En base a las respuestas proporcionadas por el Coordinador de Crédito y el Analista de Crédito de la Cooperativa de Ahorro y Crédito San José Ltda., se puede observar que ambos coinciden en varios aspectos relacionados con la morosidad y la recuperación de cartera. Ambos profesionales reconocen que el nivel de

morosidad de la cooperativa es un desafío importante que requiere una atención especial.

En cuanto a los métodos y estrategias de recuperación de cartera, ambos entrevistados consideran que es necesario actualizarlos y adaptarlos a las circunstancias cambiantes del entorno económico. Reconocen la importancia de estar al día con las mejores prácticas y de implementar enfoques actualizados para mejorar la efectividad en la recuperación de deudas. También se destaca la opinión compartida de que algunos créditos son más difíciles de recuperar, especialmente aquellos otorgados a deudores con historial de morosidad prolongado y con garantías insuficientes. Ambos entrevistados, señalaron la necesidad de contar con personal debidamente capacitado y actualizado en los métodos y estrategias de recuperación de cartera.

Otro punto en común es el impacto de la morosidad en la liquidez y la rentabilidad de la cooperativa. Ambos entrevistados reconocen que la falta de recuperación oportuna de la cartera puede afectar los flujos de efectivo disponibles, lo que dificulta el cumplimiento de las obligaciones financieras y limita la capacidad de invertir en nuevas oportunidades. En relación al personal, ambos entrevistados coinciden en que podría ser necesario contar con más recursos humanos dedicados a la recuperación de la cartera vencida. Consideran que una mayor capacidad de seguimiento y negociación con los deudores sería beneficioso para mejorar los resultados.

En cuanto a la necesidad de nuevas estrategias y soluciones tecnológicas, ambos entrevistados reconocen que es importante implementar enfoques innovadores y utilizar herramientas tecnológicas adecuadas para mejorar la efectividad en la recuperación de cartera. Se menciona que las soluciones tecnológicas pueden agilizar los procesos, mejorar la gestión de la información y facilitar la comunicación con los deudores.

Por otra parte, en base a las respuestas proporcionadas por los Asesores de Crédito de la Cooperativa de Ahorro y Crédito San José Ltda., se pueden extraer

algunos puntos clave relacionados con la recuperación de cartera y la gestión del crédito. Además, respecto de las metas individuales para la recuperación de cartera, se observa que todos los asesores están de acuerdo en que se establecen metas para cada uno de ellos. Esto indica que la cooperativa tiene un enfoque claro en la gestión de la cartera y espera que cada asesor sea responsable de sus resultados.

En cuanto al seguimiento del índice de morosidad, todos los asesores también confirman que se desarrolla un seguimiento del índice de morosidad. Esto demuestra que la cooperativa reconoce la importancia de monitorear el nivel de morosidad y evaluar el desempeño de los asesores en la recuperación de cartera. Sin embargo, en lo que respecta a la disponibilidad de personal suficiente para la recuperación de cartera vencida, las respuestas son mixtas. Algunos asesores consideran que hay suficiente personal, mientras que otros expresan que no se cuenta con suficientes recursos humanos. Esto podría indicar la necesidad de evaluar la carga de trabajo y, posiblemente, considerar la contratación adicional de personal dedicado a la recuperación de cartera.

En torno a la aplicación de nuevas estrategias, todos los asesores están de acuerdo en que es necesario implementar nuevas estrategias para la recuperación de cartera. Esto sugiere que existe una conciencia de la importancia de adaptarse y mejorar las prácticas actuales para obtener óptimos resultados. En relación a las soluciones tecnológicas como alternativa eficiente para la recuperación de cartera, la mayoría de los asesores están de acuerdo en que las soluciones tecnológicas son una opción eficiente. Sin embargo, un asesor muestra cierta reserva y no considera que las soluciones tecnológicas sean tan efectivas. Esto puede indicar diferentes percepciones o experiencias entre los asesores con respecto al uso de tecnología en la recuperación de cartera.

En cuanto a la reestructuración de los métodos y estrategias para la recuperación de cartera, una parte de los asesores está de acuerdo en que es indispensable reestructurar, mientras que otros no ven la necesidad de hacerlo. Esto sugiere una

diversidad de opiniones sobre si los métodos y estrategias actuales son efectivos o si se requieren cambios significativos para mejorar la recuperación de cartera.

Ahora bien, el segundo instrumento, se dirigió a las personas que ejecutaron una operación crediticia en la Cooperativa de Ahorro y Crédito San José Ltda. La encuesta fue validada a partir de la aplicación del análisis de Alfa de Cronbach, el cual se obtuvo desde la importación de datos de las respuestas codificadas en el sistema SPSS. La información analizada no incluyó los datos demográficos debido a que su finalidad es describir las características de los socios. Es decir que se tomaron únicamente 9 ítems correspondientes al cuestionario específico. Los resultados fueron:

Tabla 5. Número de datos procesados

Casos	Número de socio	Porcentaje
Válido	377	100 %
Excluido	0	0%
Total	377	100%

Fuente: elaboración propia

Conforme la tabla 5, el número de socios que conforman la muestra son 377, en el software, no se ha registrado ningún dato excluido, por entre la obtención del índice de fiabilidad abarcó todas las respuestas. En este sentido, los resultados fueron:

Tabla 6. Análisis de fiabilidad con Alfa de Cronbach

Alfa de Cronbach	Alfa de Cronbach a partir de los datos estandarizados	Número de elementos
0,899	0,901	9

Fuente: elaboración propia

La tabla 6, muestra un alfa de Cronbach superior a 0,7 por lo que se puede aseverar que el instrumento es fiable. Ahora bien, el análisis de las encuestas se dividió en dos partes, la primera corresponde a los datos demográficos de los socios de la cooperativa y la segunda corresponde a los cuestionamientos relacionados con la

forma en la que se ha llevado a cabo el proceso de crédito y de qué manera se han abordado los retrasos en el pago de las cuotas.

Datos demográficos

a. Género:

Tabla 7. ¿Cuál es su Género?

Género	Frecuencia	Porcentaje
Femenino	207	54,9%
Masculino	168	44,6%
Otro	2	0,5%
Total	377	100,0%

Fuente: elaboración propia a partir de la encuesta aplicada.

Se ha determinado que los socios de la cooperativa que han accedido a créditos son un 54,9% mujeres, un 44,6% hombres y la diferencia corresponden a otros géneros de la comunidad.

b. Edad:

Tabla 8. ¿Cuál es su Edad?

Edad	Frecuencia	Porcentaje
Menor a 21 años	3	0,8%
De 21 a 25 años	25	6,6%
De 26 a 40 años	196	52,0%
De 41 a 55 años	130	34,5%
De 56 a 70 años	23	6,1%
Más de 70 años	0	0,0%
Total	377	100,0%

Fuente: elaboración propia a partir de la encuesta aplicada

A partir de la encuesta se determinó que las edades más comunes para acceder a un crédito son de los 21 a 55 años de edad, momento en el cual los socios se encuentran en edad para trabajar y por ende se desarrollan en el mercado laboral y comercial.

c. Nivel de instrucción:

Tabla 9. ¿Cuál es su Nivel de instrucción?

Nivel de instrucción	Frecuencia	Porcentaje
Ninguna	3	0,8%
Primaria	10	2,7%
Secundaria	206	54,6%
Tercer nivel	143	37,9%
Cuarto Nivel	15	4,0%
Total	377	100,0%

Fuente: elaboración propia a partir de la encuesta aplicada.

El 54,6% de los encuestados posee un nivel de instrucción secundaria y un 37,9% indica que tiene una formación de tercer nivel. Este corresponde al grupo más significativo que ha accedido a un crédito.

d. Ocupación:

Tabla 10. ¿Cuál es su Ocupación?

Ocupación	Frecuencia	Porcentaje
Estudiante	3	0,8%
Empleado privado	199	52,8%
Empleado público	94	24,9%
Independiente	81	21,5%
Total	377	100,0%

Fuente: elaboración propia a partir de la encuesta aplicada.

Los encuestados laboran principalmente en el sector privado, en segundo lugar, el 24,9% ejecutan cargos públicos y el 21,5% mencionó que posee un trabajo independiente.

Tabla 11. ¿Cuánto tiempo es socio de la Cooperativa de Ahorro y Crédito San José Ltda.?

Tiempo que es socio de la Cooperativa	Frecuencia	Porcentaje
0 a 1 año	59	15,6%
2 a 3 años	129	34,2%
4 a 6 años	189	50,1%
Total	377	100,0%

Fuente: elaboración propia a partir de la encuesta aplicada.

Se ha determinado que hasta la fecha de la aplicación de la encuesta se tiene un 15,6% de personas que han accedido a un crédito en el último año. El 34,2% indica que es socio de 2 a 3 años. Mientras que el 50,1% ya posee un promedio de 5 años como socio de la Cooperativa o mantiene un crédito vigente con la institución.

Cuestionario

Tabla 12. ¿Cómo califica el proceso crediticio de la Cooperativa de Ahorro y Crédito San José Ltda.?

Calificación del proceso crediticio de la cooperativa	Frecuencia	Porcentaje
Muy eficiente	252	66,8%
Eficiente	104	27,6%
Regular	21	5,6%
Mala	0	0,0%
Total	377	100,0%

Fuente: elaboración propia a partir de la encuesta aplicada.

De acuerdo con el criterio del 66,8% de los encuestados, el servicio es muy eficiente y solo eficiente para el 27,6%. Ninguno de los participantes calificó como malo el servicio prestado por la Cooperativa de Ahorro y Crédito San José Ltda.

Tabla 13. ¿Recibe recordatorios antes de la fecha de vencimiento de la cuota a pagar?

Recepción de recordatorios al término de la fecha de pago	Frecuencia	Porcentaje
Si	301	79,8%
No	76	20,2%
Total	377	100,0%

Fuente: elaboración propia a partir de la encuesta aplicada.

El 79,8% de los encuestados indica que han recibido recordatorios cuando la fecha de pago se encuentra próxima a finalizar. Mientras que el 20,2% mencionó que no ha receptado ningún tipo de mensaje, llamada o correo que anticipara la fecha próxima de pago.

Tabla 14. Si su respuesta anterior fue sí, ¿cuáles fueron los medios por los cuales recibió el recordatorio, caso contrario continúe a la pregunta número 4?

Medios por los que recibe el recordatorio	Frecuencia	Porcentaje
Llamadas	9	3,0%
Mensajes de texto	292	97,0%
Notificaciones escritas	0	0,0%
Mediante aplicativos móviles	0	0,0%
Otros	0	0,0%
Total	301	100,0%

Fuente: elaboración propia a partir de la encuesta aplicada.

Se ha determinado que el principal medio por el cual la Cooperativa de Ahorro y Crédito San José Ltda., notifica a sus socios la fecha límite de pago es a través de mensajes de texto, seguido por las llamadas telefónicas como segunda alternativa.

Tabla 15. ¿Usted conoce lo que es un buró de crédito?

Conocimiento sobre el buró de crédito	Frecuencia	Porcentaje
Si	254	67,4%
No	123	32,6%
Total	377	100,0%

Fuente: elaboración propia a partir de la encuesta aplicada.

El 67,4% de los encuestados conoce lo que es el buró de crédito en Ecuador, mientras que la diferencia. Aun no se encuentra al tanto.

Tabla 16. ¿Ha recibido alguna vez una charla, curso y/o seminario sobre educación financiera?

Educación financiera	Frecuencia	Porcentaje
Si	202	53,6%
No	175	46,4%
Total	377	100,0%

Fuente: elaboración propia a partir de la encuesta aplicada.

Se ha determinado que existe la necesidad de establecer espacios para socializar sobre la importancia y hábitos para tener una buena cultura financiera en la comunidad.

Tabla 17. ¿Alguna vez se han retrasado en los pagos de sus cuotas?, Si su respuesta es No continúe a la pregunta número 9.

Retraso en las cuotas de pago	Frecuencia	Porcentaje
Si	18	4,8%
No	359	95,2%
Total	377	100,0%

Fuente: elaboración propia a partir de la encuesta aplicada.

De acuerdo con el criterio de los encuestados, el 4,8% menciona que sí se ha retrasado en algún momento del pago de sus cuotas.

Tabla 18. ¿Cuál fue el motivo del retraso de la cuota?

Causas del retraso de pago	Frecuencia	Porcentaje
Falta de remuneración	4	22,2%
Bajos precios del mercado en productos comercializados	1	5,6%
Olvido	3	16,7%
Otras obligaciones por pagar	5	27,8%
Calamidad doméstica	0	0,0%
Cambio de trabajo	0	0,0%
Desempleo	1	5,6%
Robo de recursos	0	0,0%
Falta de tiempo o distancia	4	22,2%
Otros	0	0,0%
Total	18	100,0%

Fuente: elaboración propia a partir de la encuesta aplicada.

Las personas que se han retrasado en algún momento del pago de sus cuotas mencionan que los motivos principales fueron la necesidad de cubrir con otras obligaciones pendientes, la falta de tiempo o distancia que implica acercarse a la institución a liquidar sus obligaciones. Además, indicaron que fue por olvido.

Tabla 19. ¿Cómo se dio solución al retraso?

Solución del retraso	Frecuencia	Porcentaje
Reestructuración	1	5,6%
Refinanciamiento	2	11,1%
Tiempo	0	0,0%
Garante	0	0,0%
Interés por mora	15	83,3%
Otro	0	0,0%
Total	18	100,0%

Fuente: elaboración propia a partir de la encuesta aplicada.

A partir de los datos de la encuesta, se ha determinado que la cooperativa ha brindado soluciones a los retrasos a partir del refinanciamiento o reestructuración de las deudas pendientes. No obstante, los socios han cancelado valores adicionales por concepto de intereses.

Tabla 20. ¿Considera que la Cooperativa de Ahorro y Crédito San José Ltda., brinda las suficientes facilidades y está abierta a negociaciones para cancelar las obligaciones pendientes?

Facilidades que brinda la cooperativa	Frecuencia	Porcentaje
Si	362	96,0%
No	15	4,0%
Total	377	100,0%

Fuente: elaboración propia a partir de la encuesta aplicada.

De acuerdo con el criterio de los socios encuestados, la cooperativa si brinda las suficientes facilidades para que las personas que han accedido a un crédito y hayan presentado inconvenientes al momento de cancelarlas, puedan negociar otras alternativas.

ESTRATEGIAS PARA LA RECUPERACIÓN DE CARTERA DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO SAN JOSÉ LTDA

Introducción

La presente propuesta se encuentra enfocada en estrategias operativas, pues, a partir de los resultados obtenidos en el estudio, se determinó la necesidad de enfocar las actividades de los funcionarios en la concesión de créditos y la capacidad del personal que ejecuta esta labor, para que se opere de forma efectiva.

La propuesta se compone de 3 fases, cuyo objetivo es mostrar de manera ordenada la forma en la que se implementará cada una de las estrategias. La primera fase incluye la planificación en la cual se detallan las actividades previas que deben realizarse para conocer el estado actual de la cartera de crédito.

En la segunda fase, se muestran las fuentes de información de donde se tomarán los datos necesarios para llevar a cabo las actividades. Para ello, se designó un responsable quién estará al tanto de la organización, cumplimiento y ejecución de cada operación.

Por último, la fase tres, expone la integración de las estrategias operativas. En este apartado se detalla de forma específica en qué consiste cada una de ellas, cuál es su objetivo y de qué manera se llevarán a cabo para alcanzar los resultados esperados.

Objetivos de la propuesta

El objetivo principal de la propuesta es diseñar estrategias para la recuperación de cartera de la Cooperativa de Ahorro y Crédito San José Ltda., para cumplir con esta meta es necesario dar cumplimiento con los siguientes objetivos específicos:

- Planificar las operaciones a realizar para la ejecución de las estrategias a través de la revisión del marco normativo interno de la Cooperativa de Ahorro y Crédito San José Ltda.
- Organizar las actividades a través de un diagrama de Gant para mostrar el tiempo y los responsables que se requieren.
- Integrar las estrategias operativas para gestionar y recuperar la cartera de crédito bajo una correcta ejecución de actividades y manejo de recursos.

Desarrollo de la propuesta

Fase 1: Planificación

En esta fase se define una ruta clara sobre la dirección que tomarán las personas para lograr el objetivo que es la disminución de la morosidad.

Cuadro 2. Actividades de la fase de planificación

Actividades	Normativo	Fuente de información
Análisis de los saldos de cuentas por cobrar vencidas a más de 30 días.	Clasificación de cartera vencida.	Sistema de contabilidad de la Cooperativa de Ahorro y Crédito San José Ltda.
Diagnóstico del sistema contable para verificar la información ingresada por cada socio.	Políticas, manuales de crédito y captaciones.	Reportes de aperturas, y concesión de créditos.
Planificación funcional de las áreas de contabilidad y departamento de cobranzas.	Manual de políticas y procedimientos internos.	Informe sobre el estado de cuentas y documentos cuenta por cobrar.
Definición de criterios que promulguen la revisión periódica del progreso, a través de controles adecuados y efectivos para medir resultados.	Manual de políticas y procedimientos internos.	Base de datos de la Cooperativa de Ahorro y Crédito San José Ltda.

Fuente: elaboración propia

Fase 2: Organización

La Cooperativa de Ahorro y Crédito San José Ltda., tiene que diseñar su estructura organizacional con orden de sus recursos, tareas o cargos para que el desempeño de sus actividades responda competitivamente a las exigencias y cambios del entorno. Por ello, la centralización en el proceso de toma de decisiones es

fundamental, así como la formalización de procedimientos, relaciones y normas en el trabajo.

Cuadro 3. Actividades de la fase de organización

Actividades	Fuente de información	Día 1	Día 2	Día 3	Día 4	Responsable
Conformación de un comité de crédito para analizar las cuentas por cobrar de dudosa cobrabilidad.	Departamentos de la Cooperativa de Ahorro y Crédito San José Ltda.					Coordinador de crédito
División y especialización del trabajo en las áreas de cobranzas o recuperación de cartera.	Departamentos de la Cooperativa de Ahorro y Crédito San José Ltda.					Coordinador de crédito
Organizar el trabajo en torno a los procedimientos de cobro y recuperación de la cartera mediante el apoyo de las Tecnologías de la Información y la Comunicación (TIC) para aumentar el grado de automatización y virtualización de los procesos.	Jefe de agencia y contador de la Cooperativa de Ahorro y Crédito San José Ltda.					Coordinador de crédito

Fuente: elaboración propia

Fase 3: Integrar

Se integra una estrategia metodológica para la recuperación de cartera vencida en la Cooperativa de Ahorro y Crédito San José Ltda., a través de la aplicabilidad de las actividades propuestas para la concesión de créditos, bajo una administración diligente, responsable y técnica, para estandarizar el proceso de entrega del préstamo y posterior proceso de cobranza para convertir la cartera en efectivo.

La primera estrategia corresponde a la reestructuración de la deuda, la cual denota un cambio dentro de los términos existentes de un préstamo. Una organización financiera considerará la reprogramación de una deuda cuando la recuperación de la totalidad o una parte de la deuda está bastante asegurada. En el caso de los pagos a plazos, antes de reprogramar una deuda, se reevaluará la situación financiera del deudor y su flexibilidad para reembolsar la obligación en caso de una reestructuración.

En referencia a cualquier acuerdo de reembolso, los términos y condiciones de la reprogramación, constará por escrito y estar firmados por el deudor. La Cooperativa de Ahorro y Crédito San José Ltda., no debe fomentarse acuerdos informales de reestructuración con los deudores. Cada institución establecerá políticas, procedimientos y criterios uniformes. Sus políticas y procedimientos tienen que dejar la popularidad de las ganancias y pérdidas en las cuentas reestructuradas de acuerdo con las disposiciones de las normas de gestión de crédito.

Por otra parte, la estrategia de reposición de la garantía en una institución financiera, es un proceso mediante el cual la entidad toma posesión de un bien que ha sido utilizado como garantía para asegurar un préstamo o una deuda, cuando el prestatario incumple con sus obligaciones. Este proceso permite a la institución recuperar el valor del préstamo o deuda pendiente mediante la venta o liquidación del bien.

La Cooperativa de Ahorro y Crédito San José Ltda., tomará todas las precauciones necesarias para garantizar la protección y la seguridad de la propiedad después de la toma de posesión, dentro del curso ordinario de los negocios. En sus esfuerzos por recuperar una deuda morosa, la cooperativa puede recurrir a los servicios de agencias de cobro personales. Las agencias de cobro privadas cobran comisiones, que se pagan con los importes cobrados. La agencia acreedora conserva la autoridad última para resolver disputas, comprometer deudas, suspender o poner fin a la acción de cobro y remitir cuentas a las agencias de referencia de crédito.

Como ejemplo de este proceso se puede exponer que: María obtuvo un préstamo en una cooperativa de ahorro y crédito para abrir un negocio. Debido a dificultades financieras, no puede cumplir con los pagos mensuales. La cooperativa emite una notificación detallada sobre la situación y ofrece opciones de pago. Sin embargo, María no puede resolver la deuda. La cooperativa procede con la reposición de garantía y toma posesión de los activos del negocio y liquidándolos para cubrir el saldo pendiente.

Asimismo, es posible implementar un proceso adecuado de solicitud de crédito como una estrategia para disminuir los problemas relacionados con la cartera de crédito y reducir la morosidad (ver anexo 4). A continuación, se detallan algunas medidas que la Cooperativa de Ahorro y Crédito San José Ltda., puede adoptar:

- Políticas de evaluación crediticia sólidas. Establecer criterios claros y consistentes para evaluar la capacidad de pago y la solvencia financiera de los solicitantes de crédito que requieran de una reestructuración. Esto incluye analizar los ingresos, el historial crediticio, las garantías ofrecidas y otros factores relevantes. La cooperativa definirá políticas que aseguren que solo se otorguen créditos a aquellos clientes que cumplan con los requisitos establecidos. De igual manera esta estrategia deberá considerarse en la concepción de nuevos créditos para mitigar el riesgo de morosidad.
- Análisis exhaustivo de la capacidad de pago. Realizar un análisis detallado de la capacidad de pago de los solicitantes de refinanciamiento. Esto implica evaluar los ingresos mensuales, los gastos fijos y variables, y otros compromisos financieros que puedan tener. Es importante asegurarse de que los socios tengan la capacidad real de pagar sus deudas sin comprometer su situación financiera.
- Establecimiento de incentivos. Todo el personal de la institución podrá acceder a los beneficios fijados por incentivos por recuperación de cartera castigada que se determinará desde los \$100,00 hasta los \$23.500,00 dólares recuperados en función del sueldo básico unificado conforme la siguiente tabla:

Figura 66. Rangos de incentivo por recuperación de cartera

Recuperación mínima	Recuperación máxima	% de SBU	Valor en dólares
100	500	14,89%	67
501	999	22,22%	100
1000	3500	31,11%	140
3501	6000	40,00%	180
6001	8500	48,89%	220
8501	11000	57,78%	260
11001	13500	66,67%	300
13501	16000	75,56%	340
16001	18500	84,44%	380
18501	21000	93,33%	420
21001	23500	100,00%	450

Fuente: elaboración propia.

Para los créditos castigados superiores a 23.501,00 en adelante, el valor a incentivar corresponderá al 5% del capital recuperado. Además, los incentivos aplicarán el 8% sobre la cartera extra judicial recuperada por los gestores.

Cabe mencionar que los asesores no obtendrán incentivos por recuperación de créditos que en su momento colocaron, puesto que la recuperación de créditos es una actividad que involucra el cargo.

- Garantías y colaterales. Solicitar garantías o colaterales que respalden los créditos otorgados. Estas garantías pueden ser bienes tangibles como propiedades, vehículos u otros activos que puedan ser liquidados en caso de incumplimiento. Las garantías ayudan a mitigar el riesgo de impago y proporcionan un respaldo adicional para la recuperación de los préstamos.
- Monitoreo y seguimiento de la cartera de crédito. Establecer un sistema de seguimiento de la cartera de crédito para identificar a tiempo los socios que presenten retrasos en los pagos. Esto permite tomar medidas preventivas y brindar asistencia a los clientes en caso de dificultades financieras. El monitoreo constante ayuda a identificar patrones de morosidad y tomar acciones correctivas de manera oportuna.
- Educación financiera. El plan de capacitación se enfocará en brindar a los socios de la Cooperativa de Ahorro y Crédito San José Ltda., los conocimientos necesarios sobre educación financiera, centrándose específicamente en la gestión de la cartera de crédito y la importancia de mantener una buena calificación en el buró de crédito. Se impartirán sesiones interactivas que abordarán conceptos clave como el manejo responsable del crédito, la planificación financiera, el presupuesto personal y la evaluación de la capacidad de endeudamiento. Además, se proporcionarán herramientas y recursos prácticos para ayudar a los socios a tomar decisiones financieras informadas.

Por otra parte, el plan de capacitación también se enfocará en educar a los socios sobre la importancia de mantener una buena calificación en el buró de crédito. Se destacará cómo una calificación positiva en el buró de crédito puede abrir puertas

a mejores oportunidades de crédito y tasas de interés más favorables. Se proporcionará información sobre los factores que influyen en la calificación crediticia, cómo mantener un historial crediticio saludable y las medidas necesarias para corregir y mejorar cualquier problema crediticio existente. Los socios aprenderán a monitorear su propio informe crediticio y a tomar medidas para corregir cualquier información incorrecta o negativa que pueda afectar su calificación.

La actividad se llevará a cabo a través de talleres presenciales y recursos en línea para garantizar la accesibilidad y participación de todos los socios de la cooperativa. Se utilizarán diversos métodos didácticos, como presentaciones interactivas, estudios de casos, juegos de rol y actividades prácticas. Además, se fomentará la participación activa de los socios a través de discusiones grupales y sesiones de preguntas y respuestas, y permitir así un espacio para aclarar dudas y compartir experiencias.

Del mismo modo, la capacitación, se complementará con materiales de apoyo, como guías y folletos educativos, que los socios podrán consultar y revisar en cualquier momento. Además, se establecerá un seguimiento continuo para evaluar el impacto de la capacitación y brindar oportunidades de refuerzo y actualización a medida que surjan nuevas tendencias y prácticas en el ámbito financiero. El objetivo final del plan de capacitación es empoderar a los socios para que tomen decisiones financieras informadas, gestionen su cartera de crédito de manera efectiva y mantengan una buena calificación en el buró de crédito, lo que les permitirá lograr una mayor estabilidad financiera y alcanzar sus metas a largo plazo.

- Comunicación efectiva. Mantener una comunicación clara y efectiva con los socios y clientes en relación con los créditos otorgados. Esto incluye brindar información detallada sobre los términos y condiciones del préstamo, las fechas de pago y las consecuencias del incumplimiento. Una comunicación abierta y transparente puede ayudar a prevenir malentendidos y fomentar una mayor responsabilidad en el cumplimiento de los pagos.

Otra de las estrategias que se implementará es el sistema de análisis de las 5 C's de Crédito (*Credit score 5 C's*). La cooperativa podría emplearlo como estrategia de prevención en la colocación de nuevas operaciones de crédito.

Este sistema se basa en un análisis estadístico del informe crediticio de un prestatario y se emplea para representar la solvencia de esa persona. Una puntuación de crédito se basa en la información del informe de crédito. Los prestamistas, como los bancos, utilizan las puntuaciones crediticias para calibrar el riesgo potencial que supone conceder préstamos a los consumidores y para mitigar las pérdidas debidas a las deudas.

Mediante las puntuaciones de crédito, las instituciones financieras determinan quiénes son los más cualificados para un préstamo, a qué tipo de interés y con qué límites de crédito. Aunque se utilizarán como medidas de seguimiento del préstamo el lenguaje escrito, los recordatorios telefónicos o las visitas de los representantes de la entidad financiera al lugar de residencia de los prestatarios, la cooperativa no iniciará ninguna medida legal o de recuperación de otro tipo, incluida la recuperación de la seguridad, sin notificarlo debidamente por escrito.

Ahora bien, el Sistema de análisis de las 5 C's de Crédito, también conocido como *Credit score 5 C's*, es una nueva alternativa para evaluar el perfil de los socios que desean acceder a un crédito en la Cooperativa de Ahorro y Crédito San José Ltda. Este enfoque se basa en el concepto de las 5 C's del crédito: carácter, capacidad, capital, colateral y condiciones. Estas cinco dimensiones se utilizan como indicadores clave para determinar la capacidad crediticia y la probabilidad de que un socio cumpla con sus obligaciones crediticias.

En el *balanced scorecard* (BSC), se establecerán indicadores y medidas específicas para cada una de las 5 C's, lo que permitirá una evaluación más completa y precisa del perfil crediticio de los socios. Cada dimensión será evaluada en función de criterios predefinidos y asignará una puntuación o calificación correspondiente.

El carácter se refiere a la capacidad del socio para cumplir con sus obligaciones crediticias basado en su historial de pago y comportamiento financiero anterior. La capacidad evalúa la capacidad del socio para generar suficientes ingresos y recursos para hacer frente al pago del crédito. El capital analiza la situación financiera y patrimonial del socio, incluido sus activos y pasivos. El colateral considera los bienes o garantías que respaldan el crédito. Y las condiciones examinan el entorno económico y las circunstancias que pueden afectar la capacidad de pago del socio.

El *balanced scorecard* proporcionará una visión integral del perfil crediticio del socio y permite a la Cooperativa de Ahorro y Crédito San José Ltda., tomar decisiones más informadas y consistentes en la aprobación o denegación de créditos. Además, este enfoque facilitará el monitoreo y seguimiento continuo de los préstamos otorgados, lo que permitirá una gestión más efectiva de la cartera de crédito y una reducción de los riesgos crediticios.

Para ello la cooperativa puede aplicar un *credit score* 5 C's diseñado a partir de la estructura de un Cuadro de Mando Integral de la siguiente manera:

Tabla 21. Categoría y puntaje

CATEGORÍA	DESCRIPCIÓN	PUNTAJE
A	Riesgo normal	Igual a 100
B	Riesgo aceptable o superior al normal	Desde 101 hasta 200
C	Riesgo apreciable	Desde 201 hasta 300
D	Riesgo significativo	Desde 301 hasta 400
E	Riesgo de incobrabilidad	Desde 401 hasta 500

Fuente: elaboración propia

Cuadro 4. Factores de Medición

Carácter:	Calidad de la moral del socio, su reputación, historial crediticio, forma en la que cumple sus compromisos
Capacidad:	Mide la posibilidad de que el solicitante pueda cumplir sus compromisos en las fechas previstas
Capital:	Mide la solidez financiera, sus activos circulantes y no circulantes
Colateral:	Corresponde a las garantías otorgadas para cubrir el incumplimiento de las obligaciones
Condiciones:	Considera la condición económica y el modo en que genera ingresos.

Fuente: elaboración propia

Tabla 22. Cuadro de Mando Integral para Calificación de Crédito en base a las 5 C's de Crédito.

Factor de medición	Medida	Descripción /Indicador	Unidad	Riesgo	Tendencia	A	B	C	D	E	Resultado/ Puntaje
						100	200	300	400	500	
Carácter	Edad	Edad productiva	Años	Liquidez	↓	Hasta 30	De 31 a 40	De 41 a 50	De 51 a 65	Más de 65	
	Cargas Familiares	Nro. de personas	#	Operativo	↓	Hasta 3p	Hasta 4 p	Hasta 5p	Hasta 6p	Más de 6p	
Capacidad	Ingresos netos	Monto de ingresos mensuales	Dólares	Liquidez	↑	Más de 600	De 451 a 600	De 301 a 450	De 251 a 300	Menos de 250	
	Tiempo de trabajo	Nro. de años de trabajo	Años	Operativo	↑	Más de 8	Hasta 8	Hasta 5	Hasta 2	Menos de 1	
	Índice de pago	(Ingresos - Gastos)/Cuota	Puntos	Liquidez	↑	3	2,5	2	1,5	1	
Capital	Monto de activos	Activos totales	Dólares	Operativo	↑	100 000	50 000	25 000	5000	1000	
	Endeudamiento actual	Pasivos/Activos	%	Liquidez	↓	10%	20%	30%	40%	50%	
	Endeudamiento con crédito solicitado	(Pasivo+Crédito solicitado)/Activo	%	Liquidez	↓	10%	20%	30%	40%	50%	
Colateral	Garantía de bienes	Valor del bien	Dólares	Operativo	↑	100 000	50 000	25 000	5000	1000	
	Garantía de terceros	Número de personas	#	Operativo	↑	2 garantes	Garantías prendarias o hipotecarias	1 garante	Sin garante	Sin garantías prendarias o hipotecarias	
Condiciones	Justificación de otros ingresos	Número de fuentes de ingreso	#	Operativo	↑	> 3 respaldos de ingresos	3 respaldos de ingresos	2 respaldos de ingresos	Un respaldo de ingresos	No tiene respaldo de ingresos	
		Montos de ingreso	Dólares	Operativo	↑	Más de 600	De 451 a 600	De 301 a 450	De 251 a 300	Menos de 250	
	Experiencia crediticia	Calificación del Buró de Crédito	Puntos	Operativo	↑	Mayor a 850	850	600	499	Menos de 499	
TOTAL											
MEDIA											
CATEGORÍA											

Fuente: elaboración propia

Del mismo modo, resulta menester implementar planes de cobro flexibles. Los socios que experimentan dificultades financieras, pueden acceder a programas de dificultades para los prestatarios que se retrasan en sus reembolsos, además, pueden ampliar o reducir las tasas de interés. También se creará canales de comunicación donde los clientes puedan discutir abiertamente sus problemas.

Para ello, la Cooperativa de Ahorro y Crédito San José Ltda., puede organizar líneas regulares para socios con problemas y ayudarles a establecer un acuerdo mediante conversaciones, y subcontratar el cobro de deudas bancarias a agencias de cobro en circunstancias extremas, cuando no sea probable recuperar la deuda.

Ahora bien, los gestores de cobranza desempeñan un papel crucial en la reducción de la morosidad en una cooperativa de ahorro y crédito. Su principal aporte radica en la implementación de estrategias efectivas para recuperar los pagos atrasados y garantizar la continuidad de los flujos de efectivo. Su trabajo se enfoca en establecer contacto con los deudores, negociar acuerdos de pago, realizar seguimiento constante y, en casos extremos, llevar a cabo acciones legales.

Una estrategia efectiva para abordar la morosidad es establecer un umbral de tiempo específico, como 90 días, después del cual los asesores de crédito transfieren los casos de deuda vencida a los gestores de cobranza, que pueden ser abogados especializados en el área. Estos gestores tienen los conocimientos y la experiencia necesarios para tratar con situaciones más complejas y recurrir a acciones legales si es necesario. Al pasar los casos a los gestores de cobranza, se busca mejorar la eficiencia y la efectividad en la recuperación de los pagos atrasados.

De forma específica, para establecer el plan de incentivos para los asesores de crédito que logran mantener la morosidad por debajo del 4%, se pueden considerar las siguientes estrategias:

- Bonificaciones por cumplimiento: Se pueden otorgar bonificaciones o comisiones adicionales a los asesores de crédito cuya cartera de crédito

mantenga una mora inferior al 4%. Esto incentivará a los asesores a centrarse en la calidad de los préstamos y en asegurar que los socios cumplan con sus pagos de manera oportuna.

- Capacitación y desarrollo: Ofrecer oportunidades de capacitación y desarrollo profesional a los asesores de crédito puede mejorar sus habilidades y conocimientos en la gestión de préstamos y cobranzas. Esto les permitirá desempeñarse mejor en su trabajo y reducir la morosidad.
- Reconocimiento y premios: Establecer un sistema de reconocimiento público o premios internos para los asesores de crédito que logren mantener una mora baja puede generar un ambiente competitivo y motivador. Esto puede incluir premios en efectivo, certificados o reconocimientos especiales.
- Metas y seguimiento: Establecer metas individuales y de equipo relacionadas con la reducción de la morosidad puede ayudar a los asesores de crédito a enfocarse en su desempeño y trabajar.

CONCLUSIONES

- Para diseñar estrategias que contribuyan a la recuperación de cartera de la Cooperativa de Ahorro y Crédito San José Ltda., se describieron los fundamentos teóricos relacionados con la gestión de la cartera de crédito en el sector cooperativo, en el cual se destacó la normativa ecuatoriana vigente para el manejo de las cuentas por cobrar. A su vez se identificaron los principales indicadores que permiten analizar la morosidad, rentabilidad y liquidez.
- Conforme el segundo objetivo específico, se analizaron los indicadores de morosidad, liquidez y rentabilidad de la Cooperativa de Ahorro y Crédito San José Ltda., a partir de este procedimiento se determinó que la institución requiere mejorar el índice de morosidad para reducir el riesgo de déficit de caja e incrementar el nivel de rentabilidad.
- De acuerdo con el tercer objetivo específico, las causas que generan el crecimiento de los indicadores de morosidad e impiden una eficiente recuperación son: la dificultad para establecer una planificación adecuada sobre el proceso de evaluación y entrega de créditos a los socios, la insuficiente capacitación del personal para aplicar estrategias de recuperación, la carencia de canales efectivos de comunicación con los socios y la inaplicación de incentivos y facilidades de pago.
- Finalmente, se estableció una propuesta de tres fases para eliminar y mitigar el impacto que generan las dificultades de la recuperación de cartera sobre la Cooperativa de Ahorro y Crédito San José Ltda., dentro de ella se estableció un modelo de solicitud de crédito y una herramienta de *credit score* en base al análisis de las 5 C's de crédito en relación a la realidad de cada socio. Además, se planteó un plan de incentivos tanto para asesores de crédito como para los socios cuyo objetivo es motivar a alcanzar las metas de cumplimiento de cobrabilidad.

RECOMENDACIONES

- El personal administrativo de la Cooperativa de Ahorro y Crédito San José Ltda., debe plantearse el uso de la herramienta de *credit score* en base al análisis de las 5 C's de crédito como instrumento de control. Además, es necesario establecer buenas relaciones con los socios para notificarles los horarios de atención de la institución, puntos de recaudación, así como también posibles eventos y capacitaciones sobre educación financiera.
- Asimismo, se recomienda que los miembros de la Cooperativa de Ahorro y Crédito San José Ltda., en especial los asesores de crédito y cobranza, reciban una formación adecuada en materia de cobro y recuperación de cartera, así como también sobre estrategias de trato con el socio para mejorar su relación con la institución.
- Es necesario desarrollar un seguimiento puntual de las deudas incobrables y la coordinación entre los distintos departamentos de la Cooperativa de Ahorro y Crédito San José Ltda., pues este proceso influye en el éxito del cobro de deudas, de igual manera es indispensable que el personal de crédito se encuentre en constante capacitación y a la vanguardia de las circunstancias que podrán influir en la recuperación de los créditos concedidos.
- En este sentido, es recomendable que estudios futuros analicen la influencia del monitoreo de las estrategias establecidas, para verificar su efectividad a largo plazo y mantenerlas actualizadas, esto con la finalidad de que faciliten el cobro de obligaciones pendientes y mitigar así el riesgo de incobrabilidad.

BIBLIOGRAFÍA

- Alcívar-Moreira, X. K., & Bravo-Santana, V. P. (2020). ÍNDICE DEL RIESGO DE MOROSIDAD EN LOS MICROCRÉDITOS SIMPLES; CASO COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO CHONE LTDA. *REVISTA CIENTÍFICA MULTIDISCIPLINARIA ARBITRADA «YACHASUN»*, 4(7 Edición especial). <https://doi.org/10.46296/yc.v4i7edesp.0080>
- Asamblea Nacional. (2022). *Ley Orgánica para Defender los Derechos de los Clientes del Sistema Financiero Nacional y Evitar Cobros Indebidos y Servicios No Solicitados*.
- Avalos, V. (2020). Valoración de los factores de morosidad en las cooperativas de ahorro y crédito. *Revista Internacional de Ciencias Sociales Interdisciplinarias*, 8(2). <https://doi.org/10.18848/2474-6029/cgp/v08i02/53-66>
- Báez, M., & Puentes, G. (2018). Parámetros financieros para la toma de decisiones en pequeñas y medianas empresas del municipio Duitama, Colombia. *Revista de Ciencias Sociales*, 24(1).
- Barrios, E., & Ulises, D. (2020). Diseño y validación del cuestionario "Actitud hacia la investigación en estudiantes universitarios". *Revista Innova Educación*, 2(2). <https://doi.org/10.35622/j.rie.2020.02.004>
- Cabezas, J. (2014). «Propuesta para la implementación de las NIC, en la cuenta de cartera de la Cooperativa Fadetex ^».
- Cárdenas, E., & Arteaga, L. (2020). Fuentes de financiamiento público: caso pymes comercializadoras de repuestos automotrices de la ciudad de Portoviejo Sources of public financing in local sales of automotive spare parts in the city of Portoviejo. *Revista RECUS*, 5(3), 69-75. Recuperado de <https://orcid.org/0000-0002-4159-5579>

Cedeño, J., & Zambrano, J. (2022). La recuperación de cartera vencida y su incidencia en la liquidez de la Cooperativa De Ahorro y Crédito Magisterio Manabita LTDA. 2021-2022. *Polo del conocimiento*, 7(6).

Cesla. (2022, septiembre 21). BRASIL: La morosidad crece a 63,71 millones de brasileños. Recuperado 26 de noviembre de 2022, de <http://m.cesla.com/detalle-noticias-de-brasil.php?Id=32964>

Cevallos, V., Valverde, P., Orna, L. A., & Cargua, E. (2020). La educación financiera y su incidencia en la capacidad de gestión de los comerciantes de la empresa pública municipal Mercado de Productores Agrícolas San Pedro de Riobamba (EP-EMMPA). *Visionario Digital*, 4(2), 5-21. <https://doi.org/10.33262/visionariodigital.v4i2.1201>

Dirección Nacional de Información Técnica y Estadísticas. (2017). *Fichas metodológicas de indicadores financieros*.

Elizalde-Marín, L. (2018). PLANIFICACIÓN FINANCIERA COMO SOPORTE DE GESTIÓN DEL ÉXITO ORGANIZACIONAL. , *Revista contribuciones a la Economía*, 4.

Fundación IFRS. NIIF 9 Instrumentos Financieros., A Normas Internacionales de Información Financiera § (2022).

Gaytán Cortés, J. (2018). Clasificación de los riesgos financieros. *Mercados y Negocios*, (38). <https://doi.org/10.32870/myn.v0i38.7274>

González, A. (2020). Educación financiera de jóvenes universitarios de la Facultad de Humanidades y Ciencias de la Educación. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, (2), 1408-1426. https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v4i2.163

- Gordón, J. D., Barragan, P. N., Arellano, V. M., Vinueza, D. F., & Padilla, J. M. (2017). Estrategias de recuperación de cartera vencida en los segmentos 4 y 5 del sistema financiero popular y solidario del Ecuador. *Observatorio de la Economía Latinoamericana*.
- Gualpa, A., & Urbina, M. (2021). Determinantes del Desempeño Financiero de Las Cooperativas de Ahorro Y Crédito del Ecuador. *Revista Economía y Política*, 34.
- Jumbo Ordóñez, D. P., Campuzano Vásquez, J. A., Yelena, F., Jaramillo, V., & Romero, Á. E. L. (2020). Crisis económicas y Covid 19 en Ecuador: Impacto en las exportaciones. *Universidad y Sociedad*, 12(6), 103-110. Recuperado de <https://orcid.org/0000-0003-3827-4317>
- Junta de Política y Regulación Financiera. (2022). *Resolucion-No.-JPRF-F-2022-032*.
- Junta de Política y Regulación Monetaria y Financiera. (2022). RESOLUCIONES JUNTA DE POLÍTICA Y REGULACIÓN MONETARIA Y FINANCIERA. Recuperado 11 de diciembre de 2022, de <https://juntamonetariafinanciera.gob.ec/resoluciones-jprm/f/>
- Kipsang, B. (2020). *EFFECT OF DEBT RECOVERY STRATEGIES ON LOAN PERFORMANCE OF FINTECH COMPANIES IN KENYA*.
- Ludovic, A., Aranguiz, M., & Gallegos, J. (2017). Análisis de riesgo crediticio, propuesta del modelo credit scoring. *Revista Facultad de Ciencias Económicas*, 26(1). <https://doi.org/10.18359/rfce.2666>
- Luque, A., & Peñaherrera, J. (2021). Savings and credit cooperatives in Ecuador: The challenge of being cooperatives. *REVESCO Revista de Estudios Cooperativos*, 138, 1-17. <https://doi.org/10.5209/REVE.73870>

- Masaquiza, K. J., Tite, G. M., López, M. A., & Mónica, M. D. (2021). Estrategias financieras para la gestión de la cartera vencida en cooperativas de ahorro y crédito. *Visionario Digital*, 5(2), 49-69. <https://doi.org/10.33262/visionariodigital.v5i2.1636>
- Mendieta-Andrade, P. (2018). Efecto del Ciclo Económico en la Estructura de las Provisiones Bancarias para Créditos Incobrables: Caso Ecuador 2004-2016. *Economía y Negocios*, 9(1). <https://doi.org/10.29019/eyn.v9i1.448>
- Meza, A. (2020). Determinantes que impulsan la educación financiera en Ecuador. *Revista Cuestiones Económicas*. <https://doi.org/10.47550/RCE/MEM/31.22>
- Molina Molina, C. A., & Amén Carreño, J. G. (2020). La banca pública y su aporte al desarrollo. Microempresarial del cantón Portoviejo. *ECA Sinergia*, 11(2), 89. https://doi.org/10.33936/eca_sinergia.v11i2.2359
- Morocho Alves, K. L., Narvárez Zurita, C. I., & Erazo Álvarez, J. C. (2019). ISO 9001: 2015 Gestión de riesgos y COSO aplicado a las instituciones financieras del sector popular y solidario. *CIENCIAMATRIA*, 5(1). <https://doi.org/10.35381/cm.v5i1.274>
- Nieto, F. (2021). Operaciones crediticias de las microempresas en Ecuador, previo a Emergencia Sanitaria Microenterprises Credit operations in Ecuador, prior to the Sanitary Emergency. *Revistas UEES*, 39, 37-52. <https://doi.org/10.31095/podium.202>
- Pérez, L., & Contreras, M. (2019). Debt, temporality and morality: Process of subjectivation of young professional couples. *Psicoperspectivas*, 18(3). <https://doi.org/10.5027/psicoperspectivas-vol18-issue3-fulltext-1646>
- Ramírez-Casco, A., Berrones-Paguay, A., & Calderón-Moran, E. (2021). La planificación financiera como herramienta para el desarrollo empresarial post Covid. *Universidad y Sociedad*, 12(3).

- Rodas Pacheco, F. D., & Santillán Iñiguez, J. J. (2019). Breves consideraciones sobre la Metodología de la Investigación para investigadores principiantes. *INNOVA Research Journal*, 4(3), 170-184. <https://doi.org/10.33890/innova.v4.n3.2019.974>
- Romero, J., Fonseca, G., & Blanco, F. (2021). Análisis de los niveles de conocimiento financiero usando el operador OWA: caso Boyacá, Colombia. *Revista Escuela de Administración de Negocios*, (91). <https://doi.org/10.21158/01208160.n91.2021.3091>
- Salinas, J., & Lojano, V. (2019). Análisis de los factores que inciden en la gestión de riesgos financieros en las Cooperativas de Ahorro y Crédito del segmento cinco, Cuenca 2018. *Observatorio de la Economía Latinoamericana*, (1696-8352).
- Santana, S., & Beltrón, R. (2022). Contribución de la banca pública al fortalecimiento del emprendimiento del cantón Portoviejo, período 2019-2020. *ECA Sinergia*, 13(2), 141-155. https://doi.org/10.33936/eca_sinergia.v13i2.4165
- Shuttleworth, M. (2021). Diseño de Investigación Descriptiva. *Explorable*.
- Superintendencia de Economía Popular y Solidaria. (2018, enero). Fichas Metodológicas de Indicadores Financieros. Recuperado 10 de diciembre de 2022, de <https://estadisticas.seps.gob.ec/wp-content/uploads/2022/02/Nota-tecnica-indicadores-financieros-v1.0.pdf>
- Superintendencia de Economía Popular y Solidaria. (2020). *Manual técnico de estructura de datos*. Quito. <https://doi.org/10.0>

Superintendencia de Economía Popular y Solidaria. (2022). Resoluciones de Entidades del Sector Financiero Popular y Solidario - Superintendencia de Economía Popular y Solidaria. Recuperado 11 de diciembre de 2022, de <https://www.seps.gob.ec/resoluciones-de-entidades-del-sector-financiero-popular-y-solidario/>

Tapia, E., Reina, B., & Duque, A. (2019). Análisis financiero de las cuentas por cobrar y su afectación en la liquidez. *Revista Observatorio de la Economía Latinoamericana*.

Tenemea –Guerrero, J. E., Moreno-Narváez, V. P., & Vásconez-Acuña, L. G. (2020). Gestión del riesgo crediticio en el sistema financiero popular y solidario bajo la coyuntura COVID-19. *CIENCIAMATRIA*, 6(2). <https://doi.org/10.35381/cm.v6i2.374>

Valle, A. (2020). La planificación financiera una herramienta clave para el logro de los objetivos empresariales. *Revista Universidad y Sociedad*, 12(3).

Yépez Cajigas, Y. Araseli. (2019). Gestión del riesgo crediticio y su influencia en el nivel de morosidad de la financiera Credinka S.A. – Agencia Quillabamba – Período 2015. *Yachay - Revista Científico Cultural*, 7(01). <https://doi.org/10.36881/yachay.v7i01.94>

ANEXOS

Anexo 1. Entrevista al Personal de la Cooperativa de Ahorro y Crédito San José Ltda.

Entrevista dirigida al Coordinador y Analista de Crédito

Objetivo: Conocer su percepción respecto del manejo y control de la cartera de crédito y la posibilidad de mejora de los índices de morosidad.

Cuestionario:

1. ¿Cuál es su perspectiva sobre el nivel de morosidad de la Cooperativa de Ahorro y Crédito San José Ltda.?
2. ¿Considera que los métodos y estrategias para la recuperación de cartera se encuentran actualizados?
3. ¿Considera que los métodos y estrategias de recuperación de cartera son efectivos y funcionan adecuadamente?
4. ¿Cuáles son los créditos que considera usted que son más difíciles de recuperar?
5. ¿Considera que el personal se encuentra totalmente capacitado para la aplicación de métodos y estrategias para la recuperación de cartera?
6. ¿De qué manera puede afectar la morosidad sobre la liquidez y la rentabilidad de la Cooperativa de Ahorro y Crédito San José Ltda.?
7. ¿Considera que en la cooperativa labora personal suficiente para recuperar la cartera vencida?
8. ¿Considera que es necesario la aplicación de nuevas estrategias para la recuperación de cartera?
9. ¿Considera que las soluciones tecnológicas son una alternativa eficiente para la recuperación de cartera?
10. ¿La Cooperativa de Ahorro y Crédito San José Ltda., cuenta con una provisión de cuentas incobrables?

Anexo 2. Entrevista a los asesores de crédito de la Cooperativa de Ahorro y Crédito San José Ltda. San José Ltda.

Entrevista dirigida a los Asesores de Crédito

Objetivo: Conocer su percepción respecto del manejo y control de la cartera de crédito y la posibilidad de mejora de los índices de morosidad.

Cuestionario:

1. ¿Se establecen metas por cada uno de los asesores para la recuperación de cartera?
2. ¿Se desarrolla un seguimiento del índice de morosidad por cada uno de los asesores de la Cooperativa de Ahorro y Crédito San José Ltda.?
3. ¿Considera que, en la Cooperativa de Ahorro y Crédito San José Ltda., labora personal suficiente para recuperar la cartera vencida?
4. ¿Considera que es necesario la aplicación de nuevas estrategias para la recuperación de cartera?
5. ¿Considera que las soluciones tecnológicas son una alternativa eficiente para la recuperación de cartera?
6. ¿Considera que debe reestructurarse los métodos y estrategias para la recuperación de cartera?

Anexo 3. Encuesta a las personas que ejecutaron una operación crediticia en la Cooperativa de Ahorro y Crédito San José Ltda.

Objetivo: Identificar los posibles factores de riesgo que ocasionen el incremento del nivel de morosidad en la Cooperativa de Ahorro y Crédito San José Ltda.

Datos demográficos:

Personas naturales

- a. ¿Cuál es su Género?: F ____ M ____ Otro ____
- b. ¿Cuál es su Edad?: Menor a 21 años ____ De 21 a 25 años ____ De 26 a 40 años ____
De 41 a 55 años ____ De 56 a 70 años ____ Más de 70 años ____
- c. ¿Cuál es su Nivel de instrucción?: Ninguna ____ Primaria ____ Secundaria ____
Tercer nivel ____ Cuarto nivel ____
- d. ¿Cuál es su Ocupación?: Estudiante ____ Empleado privado ____ Empleado público ____
Independiente ____
- e. ¿Cuánto tiempo es socio de la Cooperativa de Ahorro y Crédito San José Ltda.?
0 a 1 año ____ 2 a 3 años ____ 4 a 6 años ____ Más de 6 años ____

Cuestionario:

1. ¿Cómo califica el proceso crediticio de la Cooperativa de Ahorro y Crédito San José Ltda.?
____ Muy eficiente
____ Eficiente
____ Regular
____ Mala
2. ¿Recibe recordatorios antes de la fecha de vencimiento de la cuota a pagar?
____ Si
____ No
3. Si su respuesta anterior fue sí, ¿Cuáles fueron los medios por los cuales recibió el recordatorio, caso contrario continúe a la pregunta número 4?
____ Llamadas
____ Mensajes de texto
____ Notificaciones escritas

- Mediante aplicativos móviles
- Otros.
4. ¿Usted conoce qué es un buró de crédito?
- Si
- No
5. ¿Ha recibido alguna vez una charla, curso y/o seminario sobre educación financiera?
- Si
- No
6. ¿Alguna vez se han retrasado en los pagos de sus cuotas?, Si su respuesta es No continúe a la pregunta número 9.
- Si
- No
7. Si su respuesta anterior fue sí, ¿Cuál fue el motivo?
- Falta de remuneración
- Bajos precios del mercado en productos comercializados
- Olvido
- Otras obligaciones por pagar
- Calamidad doméstica
- Cambio de trabajo
- Desempleo
- Robo de recursos
- Falta de tiempo o distancia
- Otros _____
8. ¿Cómo se dio solución al retraso?
- Reestructuración
- Refinanciamiento
- Tiempo
- Garante
- Interés por mora
- Otro _____

9. ¿Considera que la Cooperativa de Ahorro y Crédito San José Ltda., brinda las suficientes facilidades y está abierta a negociaciones para cancelar las obligaciones pendientes?

___ Si

___ No

Anexo 4. Modelo de solicitud de crédito para personas naturales

SOLICITUD DE CREDITO		EMPRESA:		NRO DE SOLICITUD	
Ciudad - Provincia - Pais			Indicaciones: Por favor completar los espacios con todos los datos solicitados en cada uno de los casilleros		
			Fecha de solicitud: DD/MM/AAAA		
INFORMACIÓN DEL CRÉDITO					
Crédito		Nuevo <input type="checkbox"/>		Refinanciación <input type="checkbox"/>	
Nombre del solicitante		C.C.			
Monto solicitado (\$)		(En letras)			
Amortización		Francés <input type="checkbox"/>		Alemán <input type="checkbox"/>	
Plazo		Mensual <input type="checkbox"/>		Trimestral <input type="checkbox"/>	
Tipo de crédito		Bienes <input type="checkbox"/>		Servicios <input type="checkbox"/>	
Consignar cuenta No.		Banco		Ahorro <input type="checkbox"/>	
		Ciudad		Corriente <input type="checkbox"/>	
Destino de Crédito		Otras <input type="checkbox"/>			
Garantía Ofrecida		Codeudor <input type="checkbox"/>		Cuál?	
Matricula Inmobiliaria		Notaria		Valor del Avalúo	
INFORMACIÓN BÁSICA DEL SOLICITANTE					
Tipo de Documento de Identidad			No. del Documento de Identidad		
CC <input type="checkbox"/> Pasaporte <input checked="" type="checkbox"/>					
Apellidos					
Lugar de Nacimiento		Provincia - Pais		Fecha de Nacimiento	
Estado Civil		Soltero <input type="checkbox"/>		Casado <input type="checkbox"/>	
		Union Libre <input type="checkbox"/>		Separado <input type="checkbox"/>	
		Viudo <input type="checkbox"/>		Sexo	
				Masculino <input type="checkbox"/>	
				Femenino <input type="checkbox"/>	
Dirección de la residencia		Barrio		Ciudad	
				Calles / Referencia	
				Teléfono	
				Celular	
INFORMACIÓN FAMILIAR					
Nombre y apellidos del conyuge					
Actividad Económica		Empleado público <input type="checkbox"/>		Empleado privado <input type="checkbox"/>	
		Independiente <input type="checkbox"/>		Tipo de Contrato	
				Termino Fijo <input type="checkbox"/>	
				Indefinido <input type="checkbox"/>	
Dirección de la empresa		Teléfono		Empresa Donde Labora	
Profesión u Oficio		Cargo Actual		Ingresos \$	
Tiene personas a cargo		Si <input type="checkbox"/>		No <input type="checkbox"/>	
				Cuantas?	
NOMBRE		APELLIDOS		SEXO	
				EDAD	
				PARENTESCO	
				FECHA DE NAC.	
				GRADO DE ESCOLARIDAD	
INFORMACIÓN FINANCIERA					
INGRESOS MENSUALES			EGRESOS MENSUALES		
Sueldo		Honorarios		Gastos Familiares	
Comisiones		Arrendamientos		Arrendamientos	
Arrendamientos		Otros		Crédito de Vivienda	
Otros		TOTAL INGRESOS		Otros Créditos	
		0		Otros Pagos	
				TOTAL EGRESOS	
				0	
PATRIMONIO					
INMUEBLE					
Dirección		No. Matrícula		Valor Comercial	
VEHICULO					
Marca		Placa		Modelo	
				Prenda <input type="checkbox"/>	
				NI <input type="checkbox"/>	
				Valor Comercial	
Firma del Solicitante					
AUTORIZACION PARA CONSULTAR EN EL BURÓ DE CRÉDITO Y OTRAS INSTITUCIONES PUBLICAS					
Autorizo a la empresa: _____, para que con los fines normativos, estadísticos, de control y de legalidad, consulte ante la central de riesgos que maneje los datos personales económicos, la información que estime pertinente y la existencia de deudas vencidas sin cancelar en el momento de solicitar un crédito, que según la Ley y el reglamento de crédito deban cumplir este requisito.					
Nombre del Solicitante		C.C. No.		Firma	
INFORMACIÓN BÁSICA CODEUDOR					
Tipo de Documento de Identidad			No. del Documento de Identidad		
CC <input type="checkbox"/> Pasaporte <input type="checkbox"/>			de		
Apellidos			Nombres		
Lugar de Nacimiento		Provincia - Pais		Fecha de Nacimiento	
Estado Civil		Soltero <input type="checkbox"/>		Casado <input type="checkbox"/>	
		Union Libre <input type="checkbox"/>		Separado <input type="checkbox"/>	
		Viudo <input type="checkbox"/>		Sexo	
				Masculino <input type="checkbox"/>	
				Femenino <input type="checkbox"/>	
Dirección de la residencia		Barrio		Ciudad	
				Calles / Referencia	
				Teléfono	
				Celular	
PATRIMONIO					
INMUEBLE					
Dirección		No. Matrícula		Valor Comercial	
VEHICULO					
Marca		Placa		Modelo	
				Prenda <input type="checkbox"/>	
				NI <input type="checkbox"/>	
				Valor Comercial	
COMITÉ O DEPARTAMENTO QUE ESTUDIA LA SOLICITUD (INFORME CONFIDENCIAL DE LA EMPRESA)					
COMITÉ P DEPARTAMENTO:					
SUMA APROBADA \$		MONTO		PLAZO	
NEGADA <input type="checkbox"/>		APLAZADA <input type="checkbox"/>		CUOTAS	
OBSERVACIONES					
FECHA					
ACTA No.					
FIRMAS					

Anexo 5. Hoja de Aprobación de Preguntas de Entrevista

Fecha: 05-04-2023

Cargo del entrevistado: Coordinador de Crédito Back up

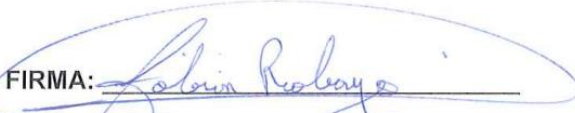
Nombre del entrevistador: Ing. Fabián Robayo

Estimado/a

Nos complace informarle que ha sido seleccionado para participar en el proceso de entrevista para el estudio "DISEÑO DE ESTRATEGIAS PARA LA RECUPERACIÓN DE CARTERA DE LA COOPERATIVA SAN JOSÉ LTDA". Como parte de este proceso, le solicitamos su aprobación para responder a las siguientes preguntas durante la entrevista (Por favor, lea cuidadosamente las preguntas presentadas en el anexo).

Una vez que he leído los cuestionamientos, confirmo que he entendido la finalidad con la que se han planteado las preguntas mencionadas anteriormente y estoy de acuerdo en responderlas durante la entrevista. Entiendo que mi consentimiento es voluntario y que tengo la opción de no responder alguna pregunta si considero que no es apropiada o relevante para la posición solicitada.

FIRMA:



CI:



Fecha: 05-04-2023

Cooperativa de Ahorro y Crédito San José Ltda.

Fecha: 05-04-2023

Cargo del entrevistado: Analista de Crédito

Nombre del entrevistador: Ing. Sandy Llanos Mg.

Estimado/a

Nos complace informarle que ha sido seleccionado para participar en el proceso de entrevista para el estudio "DISEÑO DE ESTRATEGIAS PARA LA RECUPERACIÓN DE CARTERA DE LA COOPERATIVA SAN JOSÉ LTDA". Como parte de este proceso, le solicitamos su aprobación para responder a las siguientes preguntas durante la entrevista (Por favor, lea cuidadosamente las preguntas presentadas en el anexo).

Una vez que he leído los cuestionamientos, confirmo que he entendido la finalidad con la que se han planteado las preguntas mencionadas anteriormente y estoy de acuerdo en responderlas durante la entrevista. Entiendo que mi consentimiento es voluntario y que tengo la opción de no responder alguna pregunta si considero que no es apropiada o relevante para la posición solicitada.

FIRMA:



CI:

020198950-6

Fecha: 05-04-2023

Cooperativa de Ahorro y Crédito San José Ltda.

Fecha: 05-04-2023

Cargo del entrevistado: Analista de Crédito

Nombre del entrevistador: Ing. Fátima Lombeida

Estimado/a

Nos complace informarle que ha sido seleccionado para participar en el proceso de entrevista para el estudio "DISEÑO DE ESTRATEGIAS PARA LA RECUPERACIÓN DE CARTERA DE LA COOPERATIVA SAN JOSÉ LTDA". Como parte de este proceso, le solicitamos su aprobación para responder a las siguientes preguntas durante la entrevista (Por favor, lea cuidadosamente las preguntas presentadas en el anexo).

Una vez que he leído los cuestionamientos, confirmo que he entendido la finalidad con la que se han planteado las preguntas mencionadas anteriormente y estoy de acuerdo en responderlas durante la entrevista. Entiendo que mi consentimiento es voluntario y que tengo la opción de no responder alguna pregunta si considero que no es apropiada o relevante para la posición solicitada.

FIRMA: _____



CI: _____

0201931714

Fecha: 05-04-2023

Cooperativa de Ahorro y Crédito San José Ltda.

Fecha: 05-04-2023

Cargo del entrevistado: Asesor de Crédito y Cobranza

Nombre del entrevistador: Ing. William Chugchilán

Estimado/a

Nos complace informarle que ha sido seleccionado para participar en el proceso de entrevista para el estudio "DISEÑO DE ESTRATEGIAS PARA LA RECUPERACIÓN DE CARTERA DE LA COOPERATIVA SAN JOSÉ LTDA". Como parte de este proceso, le solicitamos su aprobación para responder a las siguientes preguntas durante la entrevista (Por favor, lea cuidadosamente las preguntas presentadas en el anexo).

Una vez que he leído los cuestionamientos, confirmo que he entendido la finalidad con la que se han planteado las preguntas mencionadas anteriormente y estoy de acuerdo en responderlas durante la entrevista. Entiendo que mi consentimiento es voluntario y que tengo la opción de no responder alguna pregunta si considero que no es apropiada o relevante para la posición solicitada.

Firma del entrevistado: _____



Fecha: 05-04-2023

Cooperativa de Ahorro y Crédito San José Ltda.

Fecha: 05-04-2023

Cargo del entrevistado: Asesor de Crédito y Cobranza

Nombre del entrevistador: Ing. Edgar Freire

Estimado/a

Nos complace informarle que ha sido seleccionado para participar en el proceso de entrevista para el estudio "DISEÑO DE ESTRATEGIAS PARA LA RECUPERACIÓN DE CARTERA DE LA COOPERATIVA SAN JOSÉ LTDA". Como parte de este proceso, le solicitamos su aprobación para responder a las siguientes preguntas durante la entrevista (Por favor, lea cuidadosamente las preguntas presentadas en el anexo).

Una vez que he leído los cuestionamientos, confirmo que he entendido la finalidad con la que se han planteado las preguntas mencionadas anteriormente y estoy de acuerdo en responderlas durante la entrevista. Entiendo que mi consentimiento es voluntario y que tengo la opción de no responder alguna pregunta si considero que no es apropiada o relevante para la posición solicitada.

Firma del entrevistado: _____



Fecha: 05-04-2023

Cooperativa de Ahorro y Crédito San José Ltda.

Fecha: 05-04-2023

Cargo del entrevistado: Asesor de Crédito y Cobranza

Nombre del entrevistador: Lic. Andrea Carranza

Estimado/a

Nos complace informarle que ha sido seleccionado para participar en el proceso de entrevista para el estudio "DISEÑO DE ESTRATEGIAS PARA LA RECUPERACIÓN DE CARTERA DE LA COOPERATIVA SAN JOSÉ LTDA". Como parte de este proceso, le solicitamos su aprobación para responder a las siguientes preguntas durante la entrevista (Por favor, lea cuidadosamente las preguntas presentadas en el anexo).

Una vez que he leído los cuestionamientos, confirmo que he entendido la finalidad con la que se han planteado las preguntas mencionadas anteriormente y estoy de acuerdo en responderlas durante la entrevista. Entiendo que mi consentimiento es voluntario y que tengo la opción de no responder alguna pregunta si considero que no es apropiada o relevante para la posición solicitada.

Firma del entrevistado: _____



Fecha: 05-04-2023

Cooperativa de Ahorro y Crédito San José Ltda.

Fecha: 05-04-2023

Cargo del entrevistado: Asesor de Crédito y Cobranza

Nombre del entrevistador: Ing. Sebastián Bayas

Estimado/a

Nos complace informarle que ha sido seleccionado para participar en el proceso de entrevista para el estudio "DISEÑO DE ESTRATEGIAS PARA LA RECUPERACIÓN DE CARTERA DE LA COOPERATIVA SAN JOSÉ LTDA". Como parte de este proceso, le solicitamos su aprobación para responder a las siguientes preguntas durante la entrevista (Por favor, lea cuidadosamente las preguntas presentadas en el anexo).

Una vez que he leído los cuestionamientos, confirmo que he entendido la finalidad con la que se han planteado las preguntas mencionadas anteriormente y estoy de acuerdo en responderlas durante la entrevista. Entiendo que mi consentimiento es voluntario y que tengo la opción de no responder alguna pregunta si considero que no es apropiada o relevante para la posición solicitada.

Firma:  _____

Fecha: 05-04-2023

Cooperativa de Ahorro y Crédito San José Ltda.

Fecha: 05-04-2023

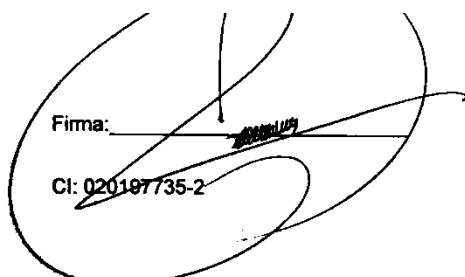
Cargo del entrevistado: Asesor de Crédito y Cobranza

Nombre del entrevistador: Ing. Luigenn Gavilanes

Estimado/a

Nos complace informarle que ha sido seleccionado para participar en el proceso de entrevista para el estudio "DISEÑO DE ESTRATEGIAS PARA LA RECUPERACIÓN DE CARTERA DE LA COOPERATIVA SAN JOSÉ LTDA". Como parte de este proceso, le solicitamos su aprobación para responder a las siguientes preguntas durante la entrevista (Por favor, lea cuidadosamente las preguntas presentadas en el anexo).

Una vez que he leído los cuestionamientos, confirmo que he entendido la finalidad con la que se han planteado las preguntas mencionadas anteriormente y estoy de acuerdo en responderlas durante la entrevista. Entiendo que mi consentimiento es voluntario y que tengo la opción de no responder alguna pregunta si considero que no es apropiada o relevante para la posición solicitada.

Firma: 
 CI: 020197735-2

Fecha: 05-04-2023

Cooperativa de Ahorro y Crédito San José Ltda.