



UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA ISRAEL

ESCUELA DE POSGRADOS “ESPOG”

MAESTRÍA EN

ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

Resolución: RPC-SO-22-No.477-2020-CES

PROYECTO DE TITULACIÓN EN OPCIÓN AL GRADO DE MAGISTER

Título del proyecto:
Modelo de gestión Post-Covid para la recuperación de cartera de la Cooperativa de Ahorro y Crédito de la Pequeña Empresa de Pastaza segmento 1
Línea de Investigación:
Gestión integrada de organizaciones y competitividad sostenible
Campo amplio de conocimiento:
Administración
Autor/a:
Liliam Verónica Betancourt Asitimbay
Tutor/a:
PHD. Miguel Ángel Aizaga Villate

Quito – Ecuador

2023

APROBACIÓN DEL TUTOR



Yo, Miguel Aizaga con C.I: 1758070583 en mi calidad de Tutor del proyecto de investigación titulado: DISEÑO DE MODELO DE GESTIÓN POST-COVID PARA LA RECUPERACIÓN DE CARTERA DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO DE LA PEQUEÑA EMPRESA DE PASTAZA SEGMENTO 1.

Elaborado por: Liliam Verónica Betancourt Asitimbay, de C.I: 1715186530, estudiante de la Maestría: Administración de Empresas, mención: MBA ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS de la **UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA ISRAEL (UISRAEL)**, como parte de los requisitos sustanciales con fines de obtener el Título de Magister, me permito declarar que luego de haber orientado, analizado y revisado el trabajo de titulación, lo apruebo en todas sus partes.

Quito, septiembre de 2023



Firma

DECLARACIÓN DE AUTORIZACIÓN POR PARTE DEL ESTUDIANTE



Yo, Liliam Verónica Betancourt Asitimbay con C.I: 1715186530, autor/a del proyecto de titulación denominado: DISEÑO DE MODELO DE GESTIÓN POST-COVID PARA LA RECUPERACIÓN DE CARTERA DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO DE LA PEQUEÑA EMPRESA DE PASTAZA SEGMENTO 1. Previo a la obtención del título de Magister en Administración de Empresas.

1. Declaro tener pleno conocimiento de la obligación que tienen las instituciones de educación superior, de conformidad con el Artículo 144 de la Ley Orgánica de Educación Superior, de entregar el respectivo trabajo de titulación 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. Manifiesto mi voluntad de ceder a la Universidad Tecnológica Israel los derechos patrimoniales consagrados en la Ley de Propiedad Intelectual del Ecuador, artículos 4, 5 y 6, en calidad de autor@ del trabajo de titulación, quedando la Universidad facultada para ejercer plenamente los derechos cedidos anteriormente. En concordancia suscribo este documento en el momento que hago entrega del trabajo final en formato impreso y digital como parte del acervo bibliográfico de la Universidad Tecnológica Israel.
3. Autorizo a la SENESCYT a tener una copia del referido trabajo de titulación, con el propósito de generar un repositorio que democratice la información, respetando las políticas de prosperidad intelectual vigentes.

Quito, septiembre de 2023

Firma

Tabla de contenidos

APROBACIÓN DEL TUTOR	1
DECLARACIÓN DE AUTORIZACIÓN POR PARTE DEL ESTUDIANTE	2
INFORMACION GENERAL	6
Contextualización del problema	6
Problema objeto de investigación	7
Objetivo general	8
Objetivos específicos	8
Justificación.....	8
Vinculación con la sociedad y beneficiarios directos.....	10
CAPITULO I: DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO	11
1.1 Contextualización de fundamentos teóricos	11
Organización	11
Modelo de Gestión	12
Crédito y Cobranzas	13
1.2. Estado del Arte. Revisión de investigaciones previas sobre el objeto de estudio	17
1.3 Proceso Metodológico de Investigación	19
Enfoque de la investigación	19
Tipo de Investigación	19
Población y muestra	21
1.4. Vinculación con la Sociedad:.....	10
1.4 Análisis de resultados.....	25
CAPITULO II: PROPUESTA.....	46
CONCLUSIONES.....	64
RECOMENDACIONES.....	65
Bibliografía	66

Índice de tablas

Tabla 1 Pregunta N. 1.....	25
Tabla 2 Pregunta N. 2.....	26
Tabla 3 Pregunta N. 3.....	27
Tabla 4 Pregunta N. 4.....	28
Tabla 5 Pregunta N. 5.....	28
Tabla 6 Pregunta N. 6.....	29
Tabla 7 Pregunta N. 7.....	30
Tabla 8 Pregunta N. 8.....	30
Tabla 9 Pregunta N. 9.....	31
Tabla 10 Pregunta N. 10.....	33
Tabla 11 Pregunta N. 11.....	34
Tabla 12 Pregunta N. 12.....	35
Tabla 13 Pregunta N. 13.....	36
Tabla 14 Pregunta N. 14.....	37
Tabla 15 Pregunta N. 15.....	38
Tabla 16 Pregunta N. 16.....	39
Tabla 17 Pregunta N. 17.....	40
Tabla 18 Pregunta N. 18.....	41
Tabla 19 Pregunta N. 19.....	42
Tabla 20 Pregunta N. 20.....	43
Tabla 21 Entrevista con respuestas	44

Índice de gráficos

Ilustración 1 Las cinco partes fundamentales de la organización	12
Ilustración 2 Los pilares fundamentales del modelo de gestión.	13
Ilustración 3 Las 5 C del crédito	14
Ilustración 4 Pregunta N. 1	25
Ilustración 5 Pregunta N. 2	26
Ilustración 6 Pregunta N. 3	27
Ilustración 7 Pregunta N. 4	28
Ilustración 8 Pregunta N. 5	28
Ilustración 9 Pregunta N. 6	29
Ilustración 10 Pregunta N. 7	30
Ilustración 11 Pregunta N. 8	31
Ilustración 12 Pregunta N. 9	31
Ilustración 13 Pregunta N. 10	33
Ilustración 14 Pregunta N. 11	34
Ilustración 15 Pregunta N. 12	35
Ilustración 16 Pregunta N. 13	36
Ilustración 17 Pregunta N. 14	37
Ilustración 18 Pregunta N. 15	38
Ilustración 19 Pregunta N. 16	39
Ilustración 20 Pregunta N. 17	40
Ilustración 21 Pregunta N. 18	41
Ilustración 22 Pregunta N. 19	42
Ilustración 23 Pregunta N. 20	43

INFORMACION GENERAL

Contextualización del problema

La pandemia de Covid-19 se produjo a partir del año 2020, y tuvo una serie de efectos significativos en el desarrollo humano y el estado de la economía, influyendo en aspectos como la salud, la producción, la cadena de suministro y el mercado financiero en general.

Debido a la emergencia sanitaria, en Ecuador en 2020, varias empresas se vieron obligadas a detener sus operaciones comerciales y poner en marcha medidas de precaución para disminuir los efectos del coronavirus (Covid-19). Sin embargo, los clientes, socios comerciales y otras partes interesadas se vieron obligados a poner fin a los diversos planes de financiación debido a obligaciones previas con instituciones financieras.

Según la información publicada por la Comisión Económica para América Latina y el Caribe, a finales de 2020, el Producto Interno Bruto había caído a un mínimo histórico del 5,2%. Según el Banco de Encuestas de Hogares, el índice de escasez de recursos en América Latina pronostica que 231 millones de personas vivirán en la pobreza a finales de 2020, un aumento del 30,3% en 2019 al 34,7%. Además, el índice de pobreza extrema pasará del 11% al 13,5%.

La situación mencionada tiene un impacto directo en las naciones de bajos ingresos cuyas economías dependen de las exportaciones de materias primas, el comercio mundial, el turismo y la financiación local. Según datos del Instituto de Estadística y Censos, la pobreza extrema en Ecuador subió a 14,9% al cierre de 2020, 6% más que el 8,9% que alcanzó en 2019, y la pobreza general subió a 32,4%. (INEC, 2021).

Estas cifras corresponden a las tasas de desempleo en Ecuador, que pasaron del 38% en 2019 al 50% a finales de 2020 (INEC, 2021), y muestran los efectos del aislamiento social provocado por las medidas sanitarias implementadas por la Presidencia de la República para frenar la propagación del Covid-19. La población en general fue severamente impactada, y ciertas industrias, como los dueños de negocios que habían utilizado microcréditos cooperativos para financiar o publicitar sus emprendimientos, también sufrieron las repercusiones de la pandemia, y algunos tuvieron que despedir empleados y otros tuvieron que cerrar sus puertas. Esta circunstancia se tradujo en un déficit económico que afectó directamente a los ingresos globales percibidos por cada familia, mermando drásticamente su capacidad para cubrir sus necesidades fundamentales y pagar sus deudas.

Para hacer frente a la realidad del país, el sector financiero se ha visto obligado a adoptar una serie de medidas, entre ellas la reconstrucción de la estructura crediticia mediante la promulgación de medidas de alivio financiero como la renegociación y la concesión de plazos más largos. Al igual que

la emisión de créditos adicionales, que se considera un paso crucial para reducir el impacto de los límites que ha impuesto la pandemia.

Sin embargo, hay que recordar que, en este caso, el término "riesgo financiero" o "riesgo de crédito" se refiere a la probabilidad de que la cuenta de crédito de un cliente con una entidad de crédito sea morosa. La morosidad tiene un impacto directo en la estructura financiera de las cooperativas porque la cantidad de morosidad que una institución mantiene a largo plazo determina lo rentable que será. Si no se presentan planes de contingencia adecuados, las cooperativas pueden quebrar como consecuencia de sus problemas de liquidez. Determinar las razones de fondo de la morosidad es crucial para las cooperativas de ahorro y crédito porque permite implementar medidas correctivas que preserven o mejoren la calidad de la cartera de préstamos.

Debido a la pandemia y a las respuestas del gobierno, la morosidad ha aumentado a partir de marzo de 2020. No obstante, el porcentaje de morosidad se ha mantenido dentro del límite predeterminado en 2021.

La Cooperativa de Ahorro y Crédito de la Pequeña Empresa de Pastaza está experimentando actualmente demoras en la recuperación de sus préstamos y ha centrado su estrategia de recuperación en este problema. Sin embargo, es evidente que la cooperativa no está llevando a cabo una segmentación adecuada de sus clientes y no está aplicando modelos analíticos precisos y preventivos. Esto está afectando negativamente los resultados de su gestión de cobranza.

Por lo tanto, mediante un análisis predictivo que relaciona datos con acciones efectivas y calcula la probabilidad (Score) de eventos futuros, al mismo tiempo que se segmenta de manera técnica a los socios que tienen deudas pendientes, se pueden proponer estrategias operativas y administrativas para evitar que la cartera vencida siga creciendo en comparación con la cartera total. El modelo de recuperación de cartera descrito en este trabajo tiene el potencial de ayudar a las cooperativas de ahorro y crédito del segmento 1 a reducir el riesgo post-Covid. Además, se consideran los riesgos inherentes en cada etapa de la gestión de cobranza, y a partir de esta información, se deben establecer controles adecuados, teniendo en cuenta los procesos, canales, personas y tecnología, para garantizar un nivel razonable de eficacia en la gestión de cobros.

Problema objeto de investigación

¿Qué modelo de gestión permitirá recuperar la cartera en la Cooperativa de Ahorro y Crédito de la Pequeña Empresa de Pastaza del segmento 1, identificando los riesgos implícitos en cada etapa de sus cobranzas Post-Covid?

Objetivo general

Diseñar un modelo de gestión para recuperar la cartera en la Cooperativa de Ahorro y Crédito de la Pequeña Empresa de Pastaza del segmento 1.

Objetivos específicos

- Contextualizar en el marco de la presente investigación los conceptos teóricos sobre planes estratégicos y logística para recuperación de carteras de crédito.
- Identificar los principales factores de riesgos que afectan la cartera de crédito de la Cooperativa de Ahorro y Crédito de la Pequeña Empresa de Pastaza.
- Establecer un modelo de gestión con las estrategias de cobranza para las cooperativas de ahorro y crédito del segmento 1 - Cooperativa de Ahorro y Crédito de la Pequeña Empresa de Pastaza
- Valorar a través de criterios de especialistas la propuesta del Modelo de Gestión para la recuperación de cartera

Justificación

La cartera de préstamos representa una parte significativa de los activos totales en el sector cooperativo, siendo esta la principal razón para enfocarse en una recuperación efectiva de los créditos. La falta de eficiencia en este proceso tendría un impacto negativo en la rentabilidad, solidez financiera y continuidad de la entidad. Por lo tanto, la gestión de cobros en una cooperativa se convierte en un aspecto de vital importancia. El éxito en la recuperación de deudas está estrechamente vinculado con una gestión adecuada y eficiente en la administración de la entidad.

En consecuencia, la cobranza se describe como un conjunto de actividades que buscan recuperar el dinero prestado de manera favorable, sin dañar la relación comercial con el socio. En este contexto, la gestión de cobranza engloba todas las acciones destinadas a garantizar el pago oportuno de los préstamos otorgados a terceros con diversos propósitos, como vivienda, microcréditos y adquisición de bienes de consumo, especialmente en el contexto de las cooperativas.

En la actualidad, la Cooperativa de Ahorro y Crédito de la Pequeña Empresa de Pastaza utiliza el concepto de "días de retraso" como un indicador para evaluar su eficacia en la gestión de cobros. Con base en esta métrica, la cooperativa cobra una comisión a sus socios por los servicios de gestión que proporciona. En relación con esto, la normativa actual emitida por la Junta de Política y Regulación

Monetaria y Financiera, en su artículo 7, capítulo XXV, título II, y libro I que: "Los créditos vencidos, que generen intereses de mora y que aún no se encuentren en proceso judicial de recuperación de cartera, estarán sujetos al cobro de comisiones por el servicio financiero de cobranza extrajudicial. No habrá otros cobros salvo este. No se pagará valor alguno en el caso de la gestión proactiva de recuperación de cartera".

De esto, es esencial considerar esta pauta normativa emitida por la entidad reguladora al desarrollar el modelo de gestión en el contexto de este proyecto.

Del mismo modo, la institución financiera bajo estudio no realiza una segmentación adecuada de los clientes a los que presta servicios debido a la falta de información actualizada. Esto complica la comunicación con los afiliados durante el proceso de cobranza y conduce a resultados insatisfactorios en la gestión. Es importante destacar que la segmentación de la cartera de crédito cumple varios propósitos, incluyendo la optimización del proceso, la garantía de la aplicación de procedimientos previamente establecidos, examinados, validados y considerados como eficaces, así como la garantía de que todos los afiliados con características similares sean sometidos a un proceso homogéneo basado en la parametrización de variables predefinidas.

La estrategia que se planteará a la administración contempla agrupaciones homogéneas para categorizar y perfilar a los individuos en función de sus rasgos, tendencias y necesidades. La organización de un modelo de gestión para la recuperación de la cartera debe estar íntimamente vinculada a un sistema de control que supervise y prevenga infracciones de las políticas establecidas. Este sistema también debe establecer un mecanismo de seguimiento para verificar el cumplimiento de los acuerdos negociados, salvaguardar la precisión de los datos y, de manera crucial, servir como un respaldo para la implementación de estrategias proactivas destinadas a prevenir la morosidad.

Por tal motivo, este trabajo realiza una revisión de los antecedentes normativos que supervisan el proceso crediticio en el sector, además de analizar la evolución de los indicadores macroeconómicos y financieros clave. El objetivo de este análisis es identificar los factores de riesgo principales que influyen en la morosidad de la cartera de crédito. A partir de esta información, se busca desarrollar un modelo eficaz de recuperación de cartera que pueda ser implementado por las 84 cooperativas de ahorro y crédito pertenecientes al segmento 1.

Para determinar el comportamiento y tendencia respecto a su nivel de exposición al riesgo crediticio, así como los procedimientos actuales con los que cuenta para la gestión de cobranza, también es necesario revisar la evolución de los indicadores y variables clave de la Cooperativa de Ahorro y Crédito de la Pequeña Empresa de Pastaza. Este proceso permitirá la detección de posibles

debilidades o vulnerabilidades que podrían tener un impacto negativo en la eficacia de la gestión. Con el objetivo de mejorar el sistema de gestión de cobranza, se desarrollarán estrategias y procedimientos basados en los análisis previamente mencionados.

1.4. Vinculación con la Sociedad:

2. Este proyecto establecerá una conexión más sólida con la comunidad, los colaboradores y la Cooperativa de Ahorro y Crédito de la Pequeña Empresa de Pastaza. La implementación del Diseño de Modelo de Gestión impulsará el crecimiento de la organización al enfocarse en la mejora de los procesos de recuperación de cartera. Además, confirmará el desempeño efectivo de los empleados, lo que a su vez fortalecerá el seguimiento de la cartera en mora. De esta manera, se espera aumentar la rentabilidad y promover el desarrollo institucional de la cooperativa.
3. El propósito de esta investigación es impactar positivamente en la sociedad al prevenir situaciones de sobreendeudamiento y el incumplimiento de obligaciones financieras, con el fin de evitar momentos inoportunos y una gestión de cobranza ineficiente por parte de las instituciones financieras. Además, esta investigación servirá como una guía académica para otras instituciones financieras que requieran modelos de gestión post-Covid en el ámbito de la recuperación de cartera.
4. La revisión y análisis de las estadísticas oficiales proporcionadas por la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria (SEPS) para el período comprendido entre 2020 y 2022 reviste una importancia particular en el diagnóstico de la situación actual, especialmente desde la óptica de la gestión de recuperación de cartera de las Cooperativas de Ahorro y Crédito del segmento 1. En este contexto, se propondrá una perspectiva alternativa de gestión con el objetivo de mejorar los indicadores financieros y los resultados en este ámbito.
5. Debido a su excesivo endeudamiento, las Cooperativas de Ahorro y Crédito del Segmento 1 deberían plantear programas de educación financiera dirigidos tanto a los socios internos como externos.
6. Como esta técnica de comprensión del socio ayuda al asesor a otorgar créditos más rápidamente y así evitar tener repetidas operaciones de cobranza, es imperativo mantener una política definida de otorgamiento de créditos a través de la estructura de las 5 C's del crédito.

CAPITULO I: DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO

1.1 Contextualización de fundamentos teóricos

Organización

Las organizaciones son "sistemas conscientemente coordinados de actividades o fuerzas de dos o más personas", el concepto de organización se vuelve más específico. Esta definición, al igual que la anterior, afirma que están formadas por un mínimo de dos personas o más (conjunto de personas), descartando la opción de incluir empresas unipersonales en la definición de organización. Su constante concepción como sistemas coordinados de fuerzas o actividades es otro elemento crucial de este autor (Barnard, 1938).

Una empresa mal formada se enfrentará a numerosos retos para alcanzar sus objetivos y su sostenibilidad a largo plazo. La estructura sobre la que se asienta la organización es crucial para su correcto funcionamiento. Según Galán (2014), el diseño organizacional es "instrumento empresarial clave en la actualidad para llevar a cabo la desafiante tarea de lograr eficiencia e innovación simultáneamente o cambiar acciones de exploración por acciones de explotación, que permitan a la empresa ser competitiva en el corto plazo, desarrollarse y sobrevivir en el largo plazo" (p. 2).

Cabe señalar que el diseño organizacional "se refiere a la construcción y modificación de una estructura organizacional para cumplir con los objetivos organizacionales" en este contexto (Judge, 2013, p. 5-6).

La estructura organizativa se puede dividir en dos componentes: la estructura formal y la estructura informal, como se ha descrito anteriormente. La estructura organizativa informal se caracteriza por relaciones que no han sido deliberadamente definidas previamente y que surgen de manera natural dentro de la organización. En cambio, la estructura organizativa formal se compone de relaciones establecidas de manera deliberada, especialmente entre las autoridades y sus subordinados. La jerarquía en la estructura formal se inicia en la cima con el líder de mayor rango y se despliega de manera descendente hacia los gerentes subordinados y los empleados que están bajo la supervisión de estos gerentes.

Revisar los cinco componentes de la organización, mostrados en la figura 1, es importante para determinar el orden de los conceptos, según fuentes secundarias.

Ilustración 1

Las cinco partes fundamentales de la organización



Fuente: (Mintzberg, 1988)

El componente administrativo se encuentra en la parte superior del gráfico y se divide en dos grupos: el primero comprende a los líderes de alto nivel y al personal, formando lo que se conoce como el vértice estratégico. El segundo grupo se sitúa en el segmento de la línea media, actuando como el enlace entre el vértice y el núcleo de operaciones. En la figura 1, la organización parte desde el núcleo de operaciones, donde los operarios realizan las tareas fundamentales de la organización. El quinto grupo, el personal de apoyo, se encuentra a la derecha de la línea central y de la estructura, y es donde los analistas desempeñan su función de normalizar el trabajo de los demás (Mintzberg, 1988).

Se desarrolló un modelo de gestión basado en este esquema de estructura organizativa para apoyar la recuperación de las cooperativas de crédito de la sección 1.

Modelo de Gestión

Un modelo de gestión organizativa se convierte en un punto de referencia estratégico que facilita la implementación de un enfoque objetivo, metódico y bien estructurado para evaluar y diagnosticar la organización. Además, ayuda a definir las áreas y direcciones de mejora constante hacia las cuales la organización debe enfocar sus esfuerzos con el fin de lograr sus objetivos (Intriago, 2014).

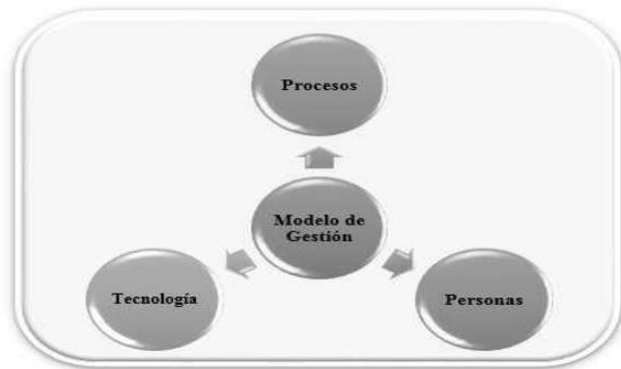
En este contexto "modelo", se refiere a un "arquetipo o punto de referencia a imitar o reproducir", es una palabra italiana. El sufijo "-onisy" denota "acción y resultado de gestionar o administrar", y el término "gestión" deriva del latín *gestio* (RAE, 2017, p. 1). Es la culminación de un arduo trabajo para el éxito empresarial.

En consecuencia, la planificación, organización, dirección y control de una institución social pueden ser eficazmente ejecutados al seguir un modelo de gestión como referencia. En otras palabras, la

esencia de un modelo de gestión radica en la coordinación de todas las actividades y funciones de manera que ninguna esté subordinada a las demás, y todas sean planificadas, reguladas y ejecutadas de manera formal y metódica.

Ilustración 2

Los pilares fundamentales del modelo de gestión.



Fuente: (Grecco, 2018)

Para que las organizaciones logren los objetivos que han establecido, es esencial que estos pilares estén interconectados y se integren de manera coherente con la misión, visión y valores de las instituciones financieras. Esta transformación asegura la obtención de los mejores resultados al mismo tiempo que se reduce al mínimo la exposición a los factores de riesgo clave en la consecución de los objetivos estratégicos de la organización (Grecco, 2018).

Crédito y Cobranzas

Crédito

La palabra crédito deriva su etimología del latín *creditum*, del verbo *credere*, que significa tener fe. La fe es el fundamento del crédito, pero también entraña un peligro.

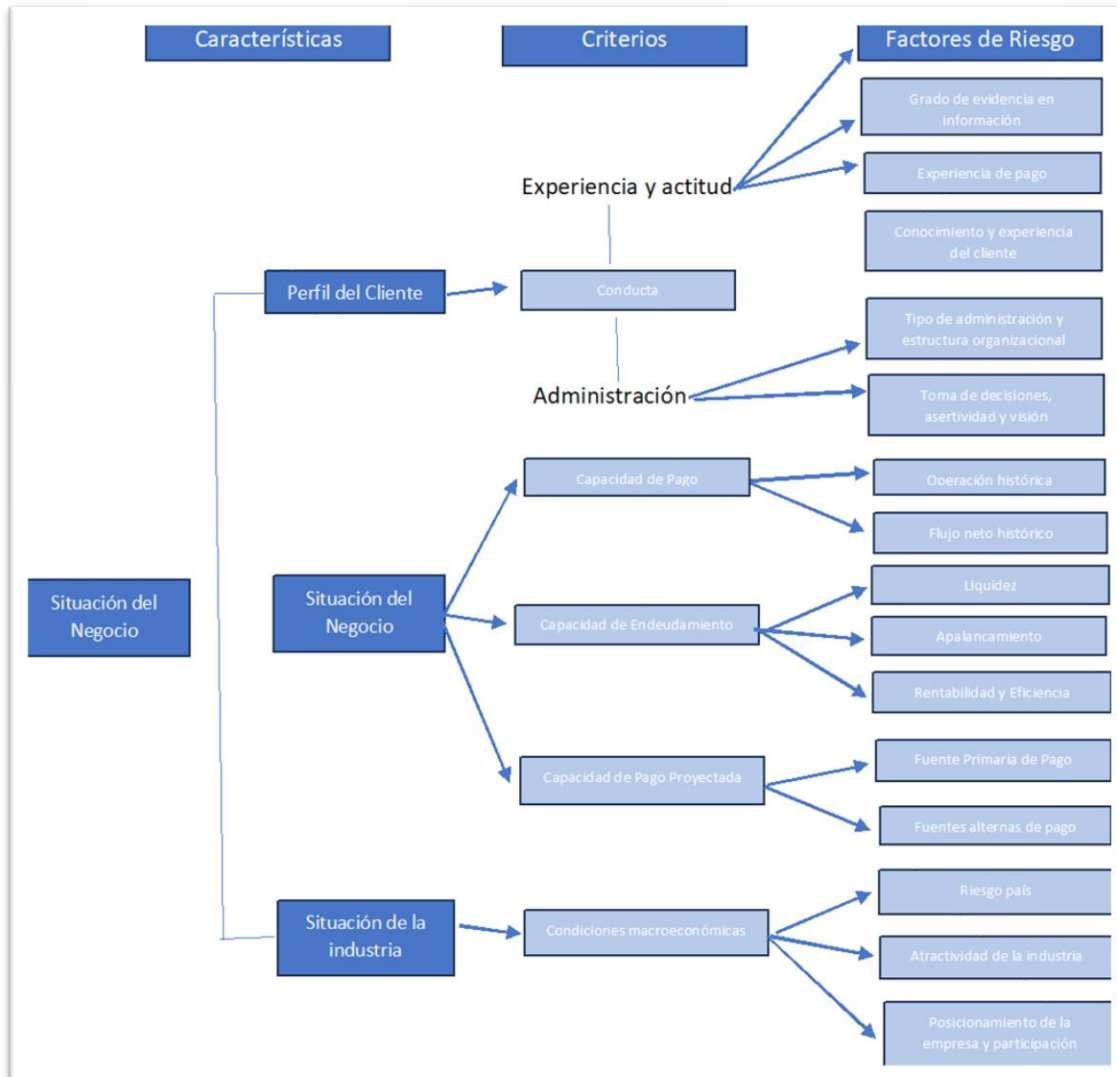
El crédito se define como "el contrato por el cual una persona física o jurídica adquiere temporalmente de otra una suma de dinero a cambio de una remuneración en forma de interés" en el mundo económico y financiero (Morales, 2014, p. 23).

Las 5 C del crédito

Según Zúñiga (1987) las 5 C del crédito consideran los factores de riesgo a evaluar al efectuar un análisis crediticio, los mismos se muestran a continuación en la figura 3.

Ilustración 3

Las 5 C del crédito



Fuente: (Morales, 2014)

Zuiga (1987) y Morales (2014) coinciden en el orden de ideas:

A través de un análisis cualitativo del riesgo del deudor, se realiza una evaluación de su comportamiento para comprender su integridad moral, incluyendo su experiencia y actitud, así como su capacidad de gestión financiera. Este examen se basa en las siguientes normas:

- Nivel de evidencia de la información: Se verifica la precisión de la información financiera proporcionada por el deudor en sus solicitudes de préstamos. Se busca determinar si los datos presentados son fiables y verificables.

- Experiencia de pago: Se evalúa el historial de pagos del deudor durante los últimos 24 meses. Este análisis revela si el deudor ha cumplido con sus obligaciones financieras de manera puntual o si ha tenido retrasos o incumplimientos en sus pagos.

- Experiencia crediticia: Se examinan las prácticas de pago del deudor con terceros, lo que incluye su historial de pago con otras instituciones financieras u organizaciones. Esto proporciona una visión más completa de la responsabilidad crediticia del deudor.

- Este análisis cualitativo del riesgo del deudor ayuda a las instituciones financieras a tomar decisiones informadas sobre la concesión de préstamos y a evaluar el nivel de riesgo asociado a cada cliente potencial.

- Capacidad de pago histórica: Se examina esta capacidad para determinar si el cliente ha sido históricamente capaz de producir ingresos suficientes para cubrir sus deudas.

- La capacidad de endeudamiento es un componente que evalúa la fortaleza de la estructura financiera de una empresa, considerando los recursos necesarios en relación con su actividad principal y realizando un análisis cuantitativo del riesgo financiero del deudor. Este análisis se basa en la evaluación de varios ratios financieros, que pueden incluir, entre otros:

Liquidez: Examina la capacidad de la empresa para pagar sus deudas a tiempo.

$$\text{Liquidez} = \frac{\text{Activo Circulante}}{\text{Pasivo a Corto Plazo}}$$

Apalancamiento: Este indicador examina los recursos financieros (deuda y fondos propios) que emplea el deudor para gestionar la empresa.

$$\text{Apalancamiento} = \frac{\text{Pasivo Total}}{\text{Capital Contable}}$$

$$\text{Apalancamiento Financiero} = \frac{\text{Pasivo con costo}}{\text{Capital Contable}}$$

Eficiencia y Rentabilidad: Este elemento describe el flujo de beneficios durante los dos últimos años de funcionamiento del deudor.

$$\text{ROA} = \frac{\text{Utilidad neta}}{\text{Activo total}}$$
$$\text{ROE} = \frac{\text{Utilidad neta}}{\text{Capital contable}}$$

Condiciones macroeconómicas: este factor afecta al comportamiento del sector en su conjunto. Para evaluar su impacto en la fortaleza y capacidad financieras, se tienen en cuenta los siguientes factores:

Riesgo país: es el riesgo que asumen las instituciones financieras por los efectos potenciales de sus operaciones en los sectores público y privado.

La perspectiva industrial: evalúa el estado y las perspectivas futuras del sector al que pertenece el deudor a la luz del perfil macroeconómico de la nación.

El posicionamiento: Este elemento compara la empresa con otras de su sector para determinar sus ventajas y desventajas competitivas a largo plazo frente a sus rivales.

Capacidad de pago proyectada: Basándose en la sostenibilidad del negocio del cliente, este elemento examina su potencial para crear suficiente efectivo en el futuro y hacer frente a sus obligaciones financieras.

Gestión de Cobranza

En las instituciones financieras, la cobranza es una actividad esencial que se enfoca en recuperar de manera eficaz y oportuna el reembolso de los préstamos otorgados a los clientes o socios, incluyendo los intereses asociados a esas operaciones. Además, el término "cobranza" se utiliza para describir cualquier acuerdo formal entre el cedente (el que otorga el crédito) y el banco remitente, mediante el cual el banco se compromete a obtener el pago de un tercero o a aceptar el pago de un tercero a cambio de la entrega de un documento financiero, como un pagaré o una letra de cambio. (Marti, 1999).

Es fundamental que cualquier empresa o industria que ofrezca crédito como parte de sus operaciones comprenda que una venta no se considera finalizada hasta que los ingresos se registren en la empresa a través de pagos en efectivo, cheques o transferencias electrónicas. Por lo tanto, la gestión de la cobranza de las cuentas de los clientes se convierte en una tarea esencial para la administración de las empresas. Esta labor asegura que los recursos financieros necesarios ingresen puntualmente y contribuyen a mantener la salud financiera y la continuidad de las operaciones (Morales, 2014, p. 145).

La gestión de la cobranza desempeña un papel fundamental en la continuidad operativa y la sostenibilidad de cualquier empresa u organización, sin importar su sector de actividad. Su propósito central radica en revitalizar las relaciones comerciales con los clientes, garantizando que estos

mantengan sus cuentas actualizadas y puedan aprovechar plenamente los productos o servicios ofrecidos.

Es esencial que las empresas seleccionen las estrategias de cobro adecuadas. Para lograrlo, es necesario segmentar la cartera de clientes en grupos en función de diversas características compartidas, como la antigüedad de la cuenta, el monto adeudado, el producto o servicio adquirido, la ubicación geográfica, el perfil del cliente, entre otros. Esta segmentación facilita la aplicación de enfoques específicos y personalizados para la recuperación de deudas, lo que mejora la eficacia de la gestión de cobro y la satisfacción del cliente.

La cartera crediticia, que se refiere al "conjunto de valores activos (colocaciones representadas por instrumentos de deuda) propiedad de un intermediario financiero, que constituye el mayor activo y la fuente más importante de utilidades para la institución" (Hernández, 1996, p. 60), debe entenderse primero para comprender cabalmente la recuperación de cartera.

En este sentido, el término gestión preventiva de recuperación de cartera se define como "el conjunto de acciones y gestiones tendientes a notificar la proximidad del vencimiento de una obligación crediticia, que por su naturaleza corresponden a un adecuado proceso de administración y gestión del riesgo crediticio, cuyo costo no es imputable a los asociados, clientes o usuarios" (Hernández, 1996, p. 60). Esta definición se derivó de una investigación en la legislación actual proporcionada por el organismo regulador en el campo de la Economía Popular y Solidaria.

1.2. Estado del Arte. Revisión de investigaciones previas sobre el objeto de estudio

A continuación, se enumeran las principales contribuciones de tesis relacionadas con el tema de estudio:

- Título: Modelo de Gestión para la Cooperativa de Ahorro y Crédito Cooprogreso Ltda. Basado en el Cuadro de Mando Integral (Portilla, 2022) Diego Francisco Aguirre Portilla es autor de 2.

Tipo de documento: tesis

El objetivo general de la investigación es: Utilizar el análisis situacional de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Cooprogreso Ltda., para establecer un modelo de gestión basado en el Balanced Scorecard, que permita un desarrollo organizacional efectivo en el mercado.

Metodología utilizada en este trabajo: se utilizó un análisis FODA tanto del entorno interno como externo, para analizar las fortalezas y debilidades que puedan ser minimizadas en cuanto al riesgo.

Principales resultados y conclusiones: fue posible determinar a través del marco conceptual los principales criterios que orientarán el conocimiento de las variables de estudio, definidas a partir de fuentes bibliográficas y artículos académicos, así como investigaciones publicadas en repositorios digitales, en este esquema. Las actividades de la Cooperativa Cooprogreso están destinadas a la prestación de servicios financieros bajo el sistema de Economía Popular y Solidaria.

Aportando una contribución a este estudio: La implementación de una técnica crucial, como es el FODA, y la validación experta en esta tesis son sus aportes. Las cooperativas pueden utilizar esta herramienta para seleccionar los pasos a seguir para elevar sus indicadores.

- Título: Estrategia de mejora del proceso de recuperación de cartera de los centros médicos PraxMED en Ecuador (Cabrera Holguín, 2022).

Autora Gioconda Teresa Cabrera Holguin

Tipo de documento: tesis

Los objetivos generales de la investigación son: Gestionar eficazmente las operaciones de crédito y cobranza a través de políticas y procedimientos, es necesario establecer una estrategia de mejora para la recuperación en los Centros Médicos PraxMED del Ecuador.

Metodologías utilizadas Se hace uso de la investigación descriptiva y de campo.

Principales resultados y conclusiones Se evidenciaron las limitaciones en el proceso de cobranza que tienen las organizaciones tanto públicas como privadas, y se identificaron los potenciales de mejora en la creación de este modelo de negocio, utilizando técnicas como la entrevista y la observación.

Los hallazgos muestran que no hay suficiente seguimiento para la recuperación de la cartera y que el proceso no está bien controlado, lo que resulta en una pérdida de trazabilidad.

Contribución a la investigación: El objetivo de esta tesis es mejorar el proceso de recuperación de la cobranza, ya que este indicador debe ser actualmente el foco de todas las empresas, tanto públicas como privadas, pues resulta en pérdidas significativas para las instituciones.

La contribución de los autores para la realización de este modelo de gestión consiste en la formulación de políticas de lenidad crediticia y cobranza en las instituciones que ayuden a disminuir las cuentas por cobrar, la puesta en práctica de tácticas adecuadas y la formación de un fuerte equipo de cobranza, definiendo los papeles de cada integrante.

- Título: Propuesta de un modelo de gestión para recuperación de cartera vencida de la Cooperativa de Ahorro y crédito Cacpe Pastaza – Agencia Macas

Autor Jaime Noe Granda Paladines

Tipo de documento: tesis

Los objetivos generales de la investigación son: Reducir el índice de morosidad de la Cooperativa de Ahorro y Crédito de la Pequeña Empresa de Pastaza – Agencia Macas a través de la implementación de un modelo de gestión de recuperación de cartera vencida.

Metodologías utilizadas Se hace uso de la investigación descriptiva, no experimental y de campo.

Principales resultados y conclusiones Se evidenciaron las limitaciones en el proceso de cobranza que tiene la Cooperativa de Ahorro y Crédito de la Pequeña Empresa de Pastaza, y se identificaron los potenciales de la creación de un modelo de negocio, que contengan estrategias que guíen a los asesores de crédito y cobranza utilizando técnicas como la observación directa, indagación, inspección, la entrevista y la encuesta.

Los hallazgos muestran que no hay el conocimiento y suficiente seguimiento para la recuperación de la cartera por parte de los colaboradores, lo que resulta en una pérdida de trazabilidad.

Contribución a la investigación: El propósito de esta tesis es elevar el índice de recuperación de cartera morosa en la Agencia Macas, proporcionando una descripción detallada de estrategias viables para optimizar la eficacia del modelo de gestión. Este enfoque tiene como resultado la reducción de pérdidas sustanciales para la institución.

Al igual que las cooperativas, estas entidades comparten la misión de atender las necesidades económicas de los sectores productivos que no pueden acceder al sistema financiero convencional. Su enfoque incluye la gestión de pequeñas y medianas empresas, así como microempresas y viviendas. Además, buscan establecer una imagen de confianza al ofrecer servicios financieros flexibles y oportunidades con un fuerte compromiso social.

1.3 Proceso Metodológico de Investigación

Enfoque de la investigación mixto

La presente investigación se concibe desde la perspectiva de un estudio mixto, en virtud de que se va a cuantificar aspectos relativos a la mora de la cartera crediticia de la Cooperativa objeto del presente estudio y su impacto en la estructura financiera. Asimismo, se busca identificar los factores de riesgo clave que inciden en la calidad de la cartera de crédito de la Cooperativa de Ahorro y Crédito de la Pequeña Empresa de Pastaza. En este sentido, Hernández, Fernández, & Baptista (2014), señalan que los estudios mixtos:

Representan un conjunto de procesos sistemáticos, empíricos y críticos de investigación e implican la recolección y el análisis de datos cuantitativos y cualitativos, así como su integración y discusión

conjunta, para realizar inferencias producto de toda la información recabada (metainferencias) y lograr un mayor entendimiento del fenómeno bajo estudio. (p. 534)

De tal forma que, durante la investigación se empleará un enfoque cualitativo al entrevistar al gerente y a los clientes, con el propósito de comprender en detalle los procesos internos de la organización. Asimismo, se utilizará un muestreo no probabilístico para llevar a cabo encuestas a una muestra representativa de los clientes. Esto permitirá obtener sus opiniones y perspectivas sobre la Cooperativa de Ahorro y Crédito de la Pequeña Empresa de Pastaza. El enfoque de la investigación comprenderá tanto aspectos cualitativos, como grupos de enfoque y entrevistas individuales, como aspectos cuantitativos, como estudios de clientes. (Zamudio Igami, 2005).

Alcance de Investigación descriptiva

Este tipo de investigación se define como descriptiva, ya que su objetivo principal es caracterizar de manera detallada un hecho específico, que en este caso es el proceso de recuperación de cartera en las cooperativas de ahorro y crédito del segmento 1, con un enfoque particular en la Cooperativa de la Pequeña Empresa de Pastaza. El propósito es comprender y analizar en profundidad su comportamiento y estructura (Arias, 2016).

El diseño de este estudio se considera factible, ya que su objetivo principal es desarrollar un modelo de gestión para la recuperación de la cartera en la Cooperativa de Ahorro y Crédito de la Pequeña Empresa de Pastaza, específicamente enfocado en el contexto Post-Covid. Este modelo tiene como finalidad identificar los riesgos asociados a cada fase del proceso de cobranza. La viabilidad del proyecto radica en la posibilidad de diseñar y aplicar esta estrategia para mejorar la gestión de cobranza y reducir los riesgos inherentes. En este sentido, Dubs de Moya (2004), señala que la finalidad de un proyecto factible es “Proponer la solución a un problema de tipo práctico o la satisfacción de necesidades de una Institución” (p. 8).

Tipos de Investigación de campo

“La investigación de campo se orienta a buscar y recabar información in situ, es decir, en el lugar en el que se presenta el tema que se pretende estudiar. Se enfoca en el estudio directo de los acontecimientos en el lugar y tiempo en que ocurren, por lo que es la más indicada para indagar sobre los procesos y fenómenos tanto naturales como de carácter social. La información de primera mano –o datos primarios– es aquella que ha sido obtenida, organizada y formulada por el propio investigador.” (Zamudio Igami, 2005).

Población y muestra

Hernández, Fernández, & Baptista, (2014), expresa que “la población se define como la totalidad del fenómeno estudiado donde las unidades de población poseen una característica común la cual se estudia y da origen a los datos de la investigación” (p. 114). La clave esencial de la población es poder aplicar la investigación desarrollada. En línea con lo mencionado previamente, la población de estudio estará compuesta por los clientes de la Cooperativa de Ahorro y Crédito de la Pequeña Empresa de Pastaza que utilizan sus servicios financieros.

La muestra estará definida bajo un método de muestreo estadístico, que en este caso será no probabilístico por la característica de la institución y la aproximación del autor de la presente investigación a la unidad de análisis objeto de estudio, será un muestreo a conveniencia (Otzen & Manterola, 2017). Por tanto, la muestra será concertada por los 11 clientes a quienes se aplicará una encuesta, y el Gerente General, a quien se hará la entrevista.

La Encuesta

La encuesta para los clientes consistirá en un total de 20 preguntas. Esta elección se basa en el criterio de que es más efectivo que las preguntas del cuestionario sean directas y sencillas, lo que facilitará la recopilación de información precisa y la participación activa de los encuestados.

Por lo tanto, se ha decidido que las preguntas sean de tipo cerrado en la encuesta para los clientes. Este enfoque permitirá obtener respuestas claras y concretas, lo que facilitará el análisis de los datos y la obtención de conclusiones sólidas. (Moreno, 2000, p. 31)

Formato de encuesta

Bienvenido. El propósito de esta encuesta es obtener su información, en un marco de confidencialidad de su identidad, sobre asuntos referidos a la experiencia crediticia mantenida por Ud ante esta Cooperativa.		
INFORMACIÓN SOCIODEMOGRÁFICA		
Sexo: M: _____ F: _____	Edad: De 18 a 30 De 31 a 45 De 46 a 55 De 55 a 70	Estado Civil: S: ___ C: ___ V: ___ UL: ___ D: ___
Nivel Académico: Educación Primaria: ___ Educación Secundaria: ___ Universitaria: ___ Ninguna de las anteriores: ___		
Lugar de Residencia o Procedencia:		
Tipo de Emprendimiento: Especifique:		

Número de colaboradores del emprendimiento:	
Monto de la inversión patrimonial de su emprendimiento: 0 a 500 USD: _____ 501 a 1000 USD: ____ 1001 a 1500 USD: ____ 1501 a 2000 USD: ____ 2001 USD o más: ____	
Nivel de Ingresos mensuales de su emprendimiento: 0 a 500 USD: _____ 501 a 1000 USD: ____ 1001 a 1500 USD: ____ 1501 USD o más: ____	
Monto de Gastos Mensuales de su emprendimiento: 0 a 500 USD: _____ 501 a 1000 USD: ____ 1001 a 1500 USD: ____ 1501 a 2000 USD: ____ 2001 USD o más: ____	
EXPERIENCIA CREDITICIA CON LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO DE LA PEQUEÑA EMPRESA DE PASTAZA	
Tiempo de Asociación de su emprendimiento con la Cooperativa: Menos de 5 años ____ De 5 años a 15 años ____ De 15 a 25 años ____ De 25 en adelante ____	
¿Ha solicitado durante ese lapso créditos a la Cooperativa en varias oportunidades? SI NO	
¿Qué tipos de crédito ha solicitado en ese lapso de tiempo? Microcrédito Microcrecer Credi-Warmi	
¿Puede usted indicar el rango del monto de crédito que ha solicitado a la Cooperativa?	

De 300 a 5000

De 5001 a 10000

De 10001 a 20000

De 20001 a 40000

De 40001 a 50000

¿Los trámites para su solicitud de crédito han sido aclarados oportuna y previamente por los colaboradores de la Cooperativa?

SI

NO

¿Los lapsos de respuesta de las solicitudes han sido apropiados a sus necesidades y las de su emprendimiento?

SI

NO

¿Cree usted que las medidas sanitarias para abordar la pandemia de, COVID19 afectaron su capacidad de pago ante la Cooperativa?

SI

NO

Porque:

¿Ud y su emprendimiento entraron en mora por causa de la pandemia o ya había estado en situación de mora con anterioridad? Amplíe información al respecto

SI

NO

¿En las oportunidades que usted ha visto comprometida su capacidad de pago ha notificado a la Cooperativa y han llegado a acuerdos para solventar extrajudicialmente la situación?

SI

NO

¿Ha observado voluntad institucional ante crisis que han afectado su capacidad oportuna de pagos por parte de la Cooperativa? Si su respuesta es SÍ explique por favor

SI

NO

Explique:

Procesamiento de los datos la Encuesta

Bajo el enfoque cuantitativo y la técnica de encuesta, el análisis se llevará a cabo de manera numérica utilizando una matriz de datos. Esta matriz es una tabla que contiene todos los datos que serán objeto de análisis. En esta tabla, cada fila representa a un sujeto o participante de la encuesta, mientras que cada columna corresponde a una variable específica que se está evaluando o midiendo en el estudio. Este enfoque permite organizar y procesar los datos de manera sistemática para obtener resultados cuantitativos. (Moreno, 2000, p. 164).

El análisis se llevará a cabo mediante tabulación y la creación de representaciones gráficas. Esto nos permitirá identificar las causas detrás de la morosidad en los créditos y, a partir de las opiniones de nuestros clientes, establecer criterios y categorías que serán fundamentales para la generación de un modelo de gestión destinado a abordar este problema de manera efectiva. Estas representaciones gráficas y el análisis de datos cuantitativos proporcionarán una base sólida para tomar decisiones informadas y desarrollar estrategias adecuadas de gestión de cartera.

La Entrevista

En contraste, en la entrevista se emplearán 4 preguntas abiertas con el propósito de obtener respuestas detalladas y enriquecedoras que facilitarán el proceso de estudio. Además, se realizará una paráfrasis de las opiniones y reseñas recopiladas durante las entrevistas para un análisis más profundo y significativo.

Esta permitirá apreciar la opinión del gerente de la Cooperativa, en este tipo de entrevista el entrevistador puede efectuar “otras preguntas no contempladas inicialmente. Esto se debe o que una respuesta puede dar origen o una pregunta adicional o extraordinaria. Esta técnica se caracteriza por su flexibilidad” (Arias, 2016, p. 74).

Formato de la Entrevista

Bienvenido a este procedimiento consultivo. El propósito de este es obtener su información, en un marco de confidencialidad de su identidad, sobre asuntos referidos a la experiencia crediticia de esta Cooperativa. Sírvase responder con libertad en virtud de la finalidad académica de esta entrevista.

Identifique apropiadamente su Cargo actual en la Institución:

Antes de ocupar el cargo actual, ud. ocupó otros en la Cooperativa. Amplíe información al respecto

Indique su tiempo de servicios en la Cooperativa:

¿Cómo califica o caracteriza ud. a la cartera de créditos de la Cooperativa en la actualidad en comparación con tiempos anteriores a la pandemia?

¿Qué respuesta institucional brinda la institución a los socios que por causas diversas ven comprometidos sus pagos por créditos recibidos de la Cooperativa?

¿Cuál de las carteras o tipos de crédito son los que actualmente presentan mayor siniestralidad y por favor denos su opinión a este respecto?

¿Cómo considera que se puede optimizar la gestión para la recuperación de la cartera crediticia institucional?

1.4 Análisis de resultados

Las encuestas fueron aplicadas a una muestra de 11 clientes, y que son los que han trabajado con la Cooperativa durante el último año, de manera ininterrumpida.

Encuesta

1.- Sexo

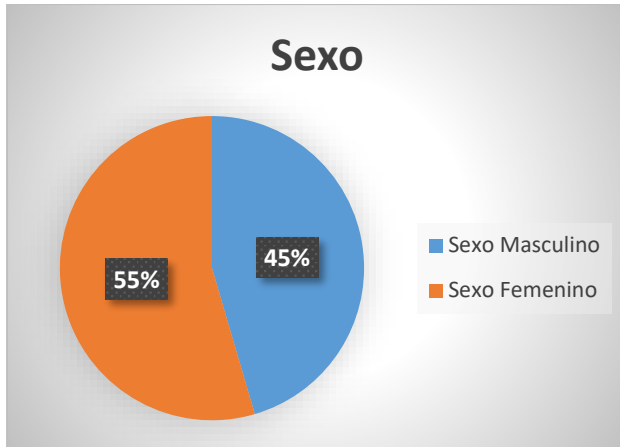
Tabla 1

Pregunta N. 1

Sexo	Cantidad	Porcentaje
Masculino	5	55%
Femenino	6	45%

Ilustración 4

Pregunta N. 1



Fuente: Elaboración propia

El 55% de los encuestados son de sexo masculino y el 45% son de sexo femenino.

2.- Edad

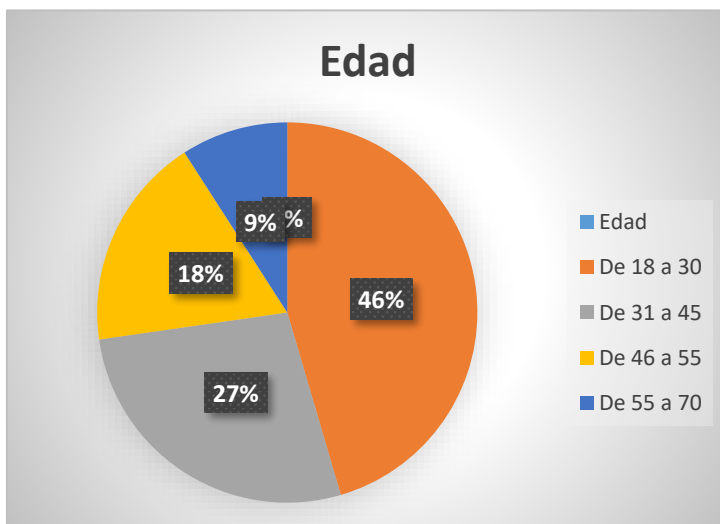
Tabla 2

Pregunta N. 2

Edad	Cantidad	Porcentaje
De 18 a 30	5	46%
De 31 a 45	3	27%
De 46 a 55	2	18%
De 55 a 70	1	9%

Ilustración 5

Pregunta N. 2



Fuente: Elaboración propia

El 46% de los encuestados se encuentran en el rango de 18 a 30 años, seguido del 27% se encuentra en el rango de 31 a 45 años, el 18% se encuentra en el rango de 46 a 55 años y únicamente el 9% que se encuentra en el rango de 55 a 70 años.

3.- Estado Civil

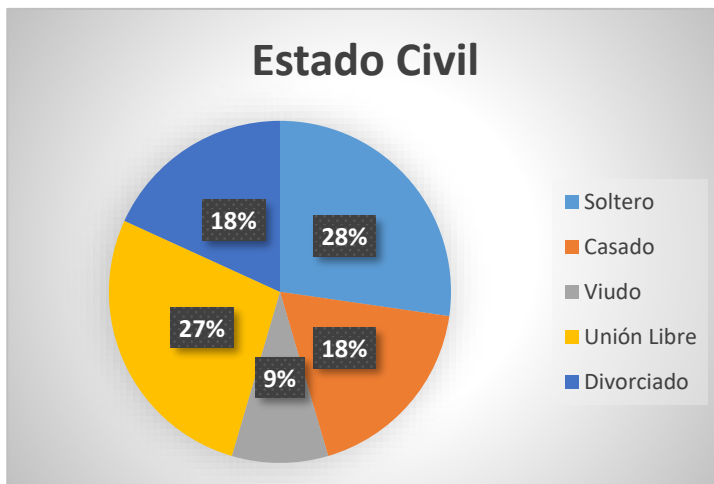
Tabla 3

Pregunta N. 3

Estado Civil	Cantidad	Porcentaje
Soltero	3	28%
Casado	2	18%
Viudo	1	9%
Unión Libre	3	27%
Divorciado	2	18%

Ilustración 6

Pregunta N. 3



Fuente: Elaboración propia

El 28% de los encuestados son solteros, seguido del 27% que tienen unión libre, el 18% son casados y divorciados y únicamente el 9% son viudos.

4.- Nivel Académico

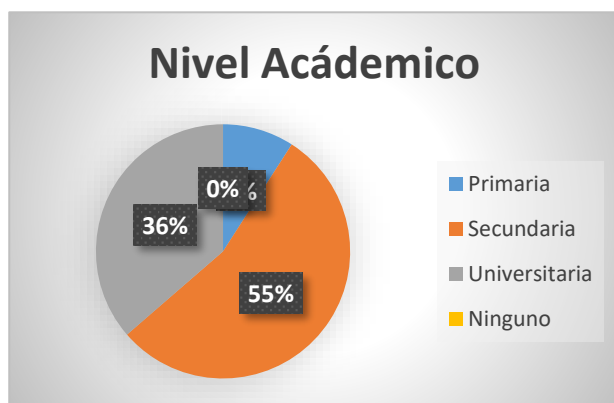
Tabla 4

Pregunta N. 4

Nivel Académico	Cantidad	Porcentaje
Primaria	1	9%
Secundaria	6	55%
Universitaria	4	36%
Ninguno	0	0%

Ilustración 7

Pregunta N. 4



El 55% de los encuestados tienen nivel académico secundaria, el 36% universitario y el 9% primaria.

5.- Lugar de Residencia o Procedencia

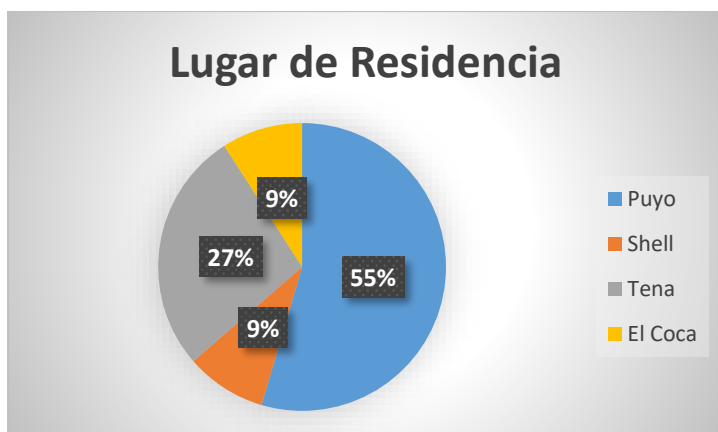
Tabla 5

Pregunta N. 5

Lugar de Residencia o Procedencia	Cantidad	Porcentaje
Puyo	6	55%
Shell	1	9%
Tena	3	27%
El Coca	1	9%

Ilustración 8

Pregunta N. 5



Fuente: Elaboración propia

El 55% de los encuestados residen en el Puyo, el 27% en el Tena, el 9% en Shell y El Coca.

6.- Tipo de Emprendimiento

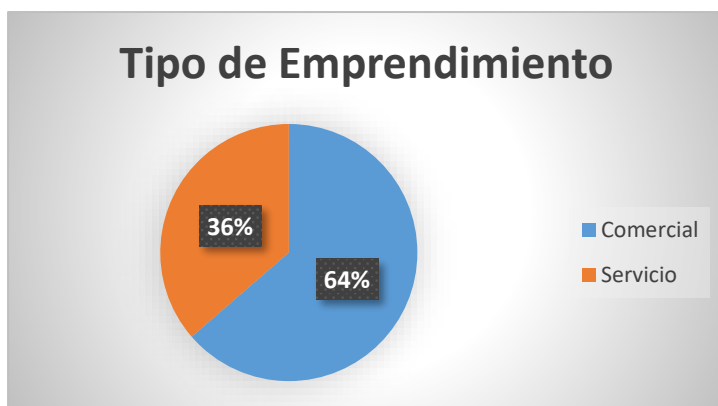
Tabla 6

Pregunta N. 6

Tipo de Emprendimiento	Cantidad	Porcentaje
Comercial	7	64%
Servicio	4	36%

Ilustración 9

Pregunta N. 6



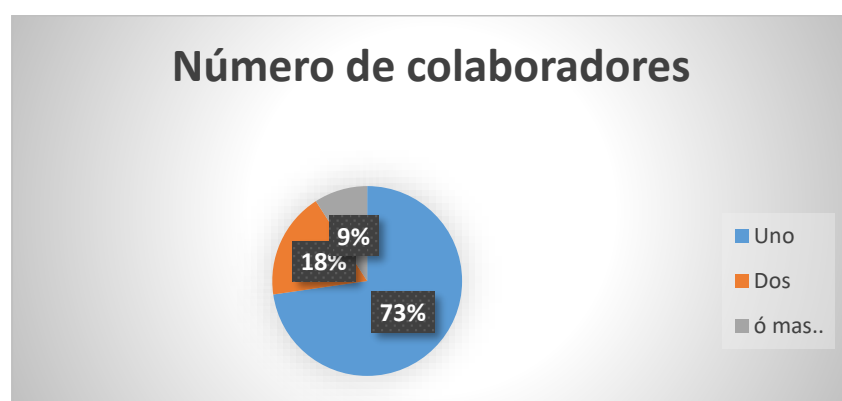
Fuente: Elaboración propia

El 64% de los encuestados tienen un emprendimiento comercial y el 36% de servicios.

7.- Número de colaboradores del emprendimiento

Tabla 7*Pregunta N. 7*

Número de colaboradores del emprendimiento	Cantidad	Porcentaje
Uno	8	73%
Dos	2	18%
Mas de dos	1	9%

Ilustración 10*Pregunta N. 7*

Fuente: Elaboración propia

El 73% de los encuestados tiene un colaborador en su emprendimiento, el 18% dos colaboradores y el 9% más de dos.

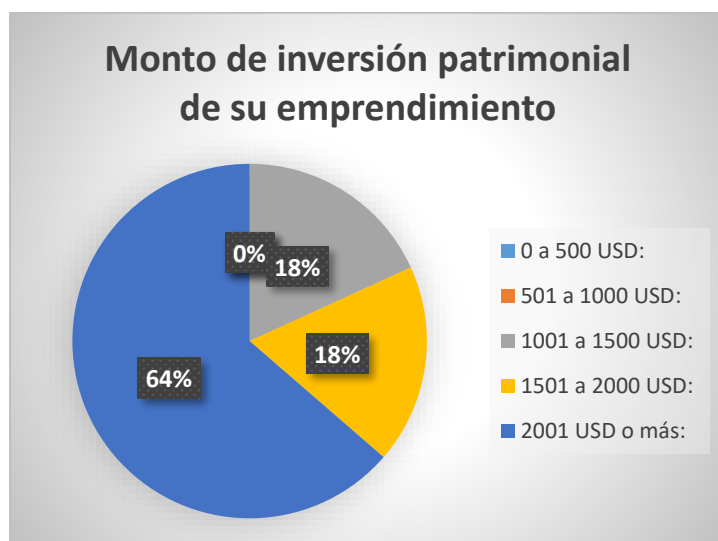
8.- Monto de la inversión patrimonial de su emprendimiento

Tabla 8*Pregunta N. 8*

Monto de la inversión patrimonial de su emprendimiento:	Cantidad	Porcentaje
0 a 500 USD:	0	0%
501 a 1000 USD:	0	0%
1001 a 1500 USD:	2	18%
1501 a 2000 USD:	2	18%
2001 USD o más:	7	64%

Ilustración 11

Pregunta N. 8



Fuente: Elaboración propia

El 64% de los encuestados han solicitado un monto de inversión patrimonial de su emprendimiento de 2001USD en adelante, el 18% en el rango de 1001USD a 1500USD, en el mismo porcentaje también el rango de 1501USD a 2000USD.

9.- Nivel de Ingresos mensuales de su emprendimiento

Tabla 9

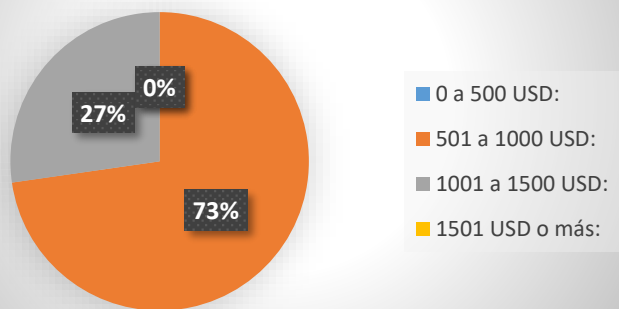
Pregunta N. 9

Nivel de Ingresos mensuales de su emprendimiento:	Cantidad	Porcentaje
0 a 500 USD:	0	0%
501 a 1000 USD:	8	73%
1001 a 1500 USD:	3	27%
1501 USD o más:	0	0%

Ilustración 12

Pregunta N. 9

Nivel de Ingresos mensuales de su emprendimiento



Fuente: Elaboración propia

El 73% de los encuestados tienen un nivel de ingresos mensuales de su emprendimiento de 501USD a 1000USD, el 27% de 1001USD a 1500USD.

10.- Monto de Gastos Mensuales de su emprendimiento

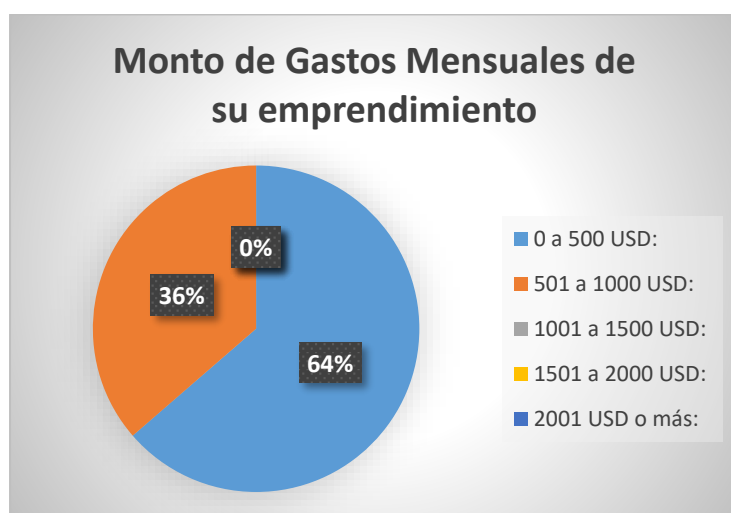
Tabla 10

Pregunta N. 10

Monto de Gastos Mensuales de su emprendimiento	Cantidad	Porcentaje
0 a 500 USD:	7	64%
501 a 1000 USD:	4	36%
1001 a 1500 USD:	0	0%
1501 a 2000 USD:	0	0%
2001 USD o más:	0	0%

Ilustración 13

Pregunta N. 10



Fuente: Elaboración propia

El 64% del monto de los gastos mensuales de su emprendimiento se encuentra en un rango de 0 a 500USD y el 36% de 501USD a 1000USD.

11.- Tiempo de Asociación de su emprendimiento con la Cooperativa

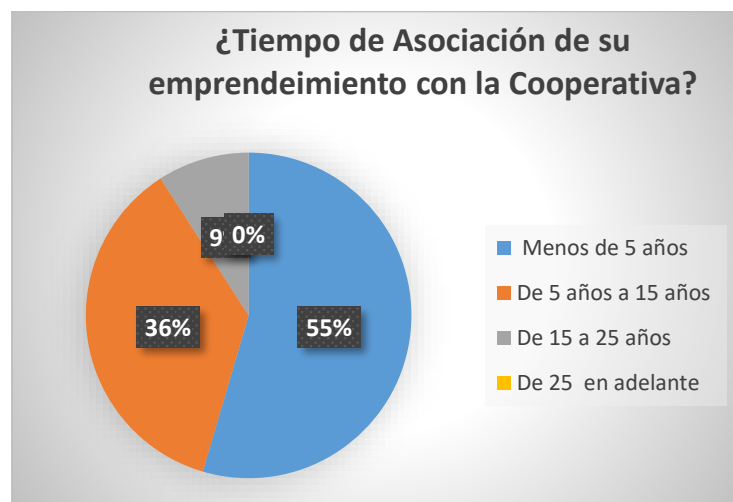
Tabla 11

Pregunta N. 11

Tiempo de Asociación de su emprendimiento con la Cooperativa:	Cantidad	Porcentaje
	6	55%
De 5 años a 15 años	4	36%
De 15 a 25 años	1	9%
De 25 en adelante	0	0%

Ilustración 14

Pregunta N. 11



Fuente: Elaboración propia

El 55% de los encuestados tiene asociación de su emprendimiento con la Cooperativa menos de 5 años, 36% en el rango de 5 a 15 años, 9% entre 15 a 25 años.

12.- ¿Ha solicitado durante ese lapso créditos a la Cooperativa en varias oportunidades?

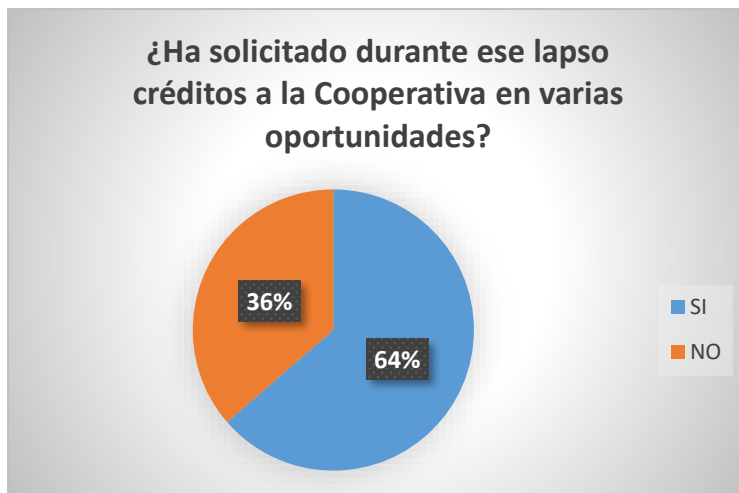
Tabla 12

Pregunta N. 12

¿Ha solicitado durante ese lapso créditos a la Cooperativa en varias oportunidades?	Cantidad	Porcentaje
SI	7	64%
NO	4	36%

Ilustración 15

Pregunta N. 12



Fuente: Elaboración propia

El 64% de los encuestados han solicitado durante ese lapso créditos a la Cooperativa en varias oportunidades y el 36% no han solicitado.

13.- ¿Qué tipos de crédito ha solicitado en ese lapso?

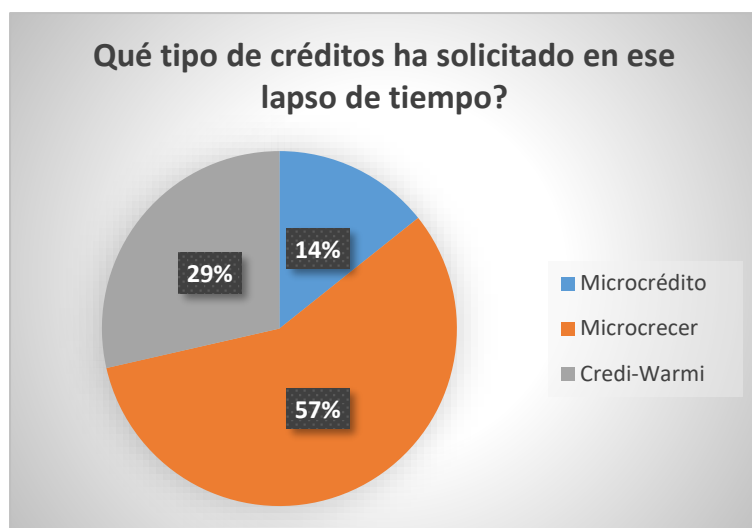
Tabla 13

Pregunta N. 13

¿Qué tipos de crédito ha solicitado en ese lapso de tiempo?	Cantidad	Porcentaje
Microcrédito	1	14%
Microcrecer	4	57%
Credi-Warmi	2	29%

Ilustración 16

Pregunta N. 13



Fuente: Elaboración propia

El 57% de los encuestados han tomado el tipo de crédito Microcer, el 29% Credi-Warmi y el 14% Microcrédito.

14.- ¿Puede usted indicar el rango del monto de crédito que ha solicitado a la Cooperativa?

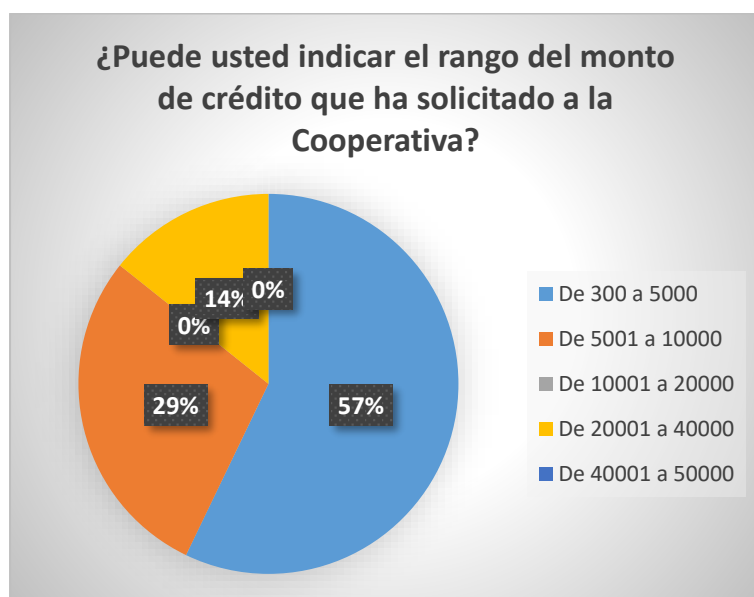
Tabla 14

Pregunta N. 14

¿Puede usted indicar el rango del monto de crédito que ha solicitado a la Cooperativa?	Cantidad	Porcentaje
De 300 a 5000	4	57%
De 5001 a 10000	2	29%
De 10001 a 20000	0	0%
De 20001 a 40000	1	14%
De 40001 a 50000	0	0%

Ilustración 17

Pregunta N. 14



Fuente: Elaboración propia

El 57% de los encuestados indican el rango del monto de crédito que han solicitado es de 300USD a 5000USD, el 29% de 5001USD a 10000USD y el 14% de 2001USD a 4000USD.

15.- ¿Los trámites para su solicitud de crédito han sido aclarados oportuna y previamente por los colaboradores de la Cooperativa?

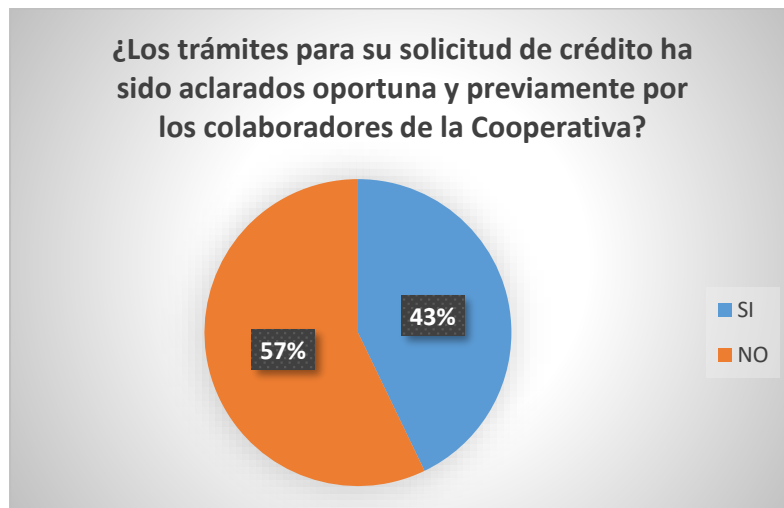
Tabla 15

Pregunta N. 15

¿Los trámites para su solicitud de crédito han sido aclarados oportuna y previamente por los colaboradores de la Cooperativa?	Cantidad	Porcentaje
SI	3	45%
NO	4	55%

Ilustración 18

Pregunta N. 15



Fuente: Elaboración propia

El 55% de los encuestados no han sido aclarados oportuna y previamente por los colaboradores de la Cooperativa y el 45% si han sido aclarados.

16.- ¿Los lapsos de respuesta de las solicitudes han sido apropiados a sus necesidades y las de su emprendimiento?

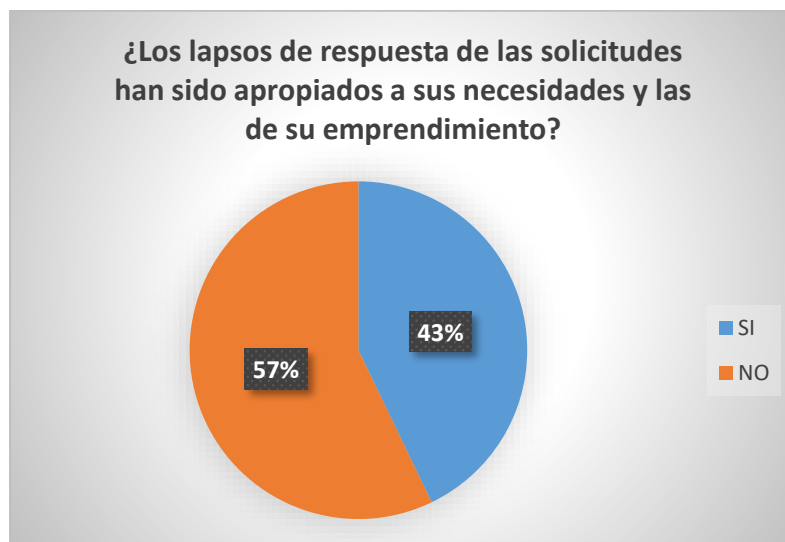
Tabla 16

Pregunta N. 16

¿Los lapsos de respuesta de las solicitudes han sido apropiados a sus necesidades y las de su emprendimiento?	Cantidad	Porcentaje
SI	3	45%
NO	4	55%

Ilustración 19

Pregunta N. 16



Fuente: Elaboración propia

El 55% de los encuestados no responde a las solicitudes apropiadamente a sus necesidades y las de su emprendimiento.

17.- ¿Cree usted que las medidas sanitarias para abordar la pandemia de, COVID19 afectaron su capacidad de pago ante la Cooperativa?

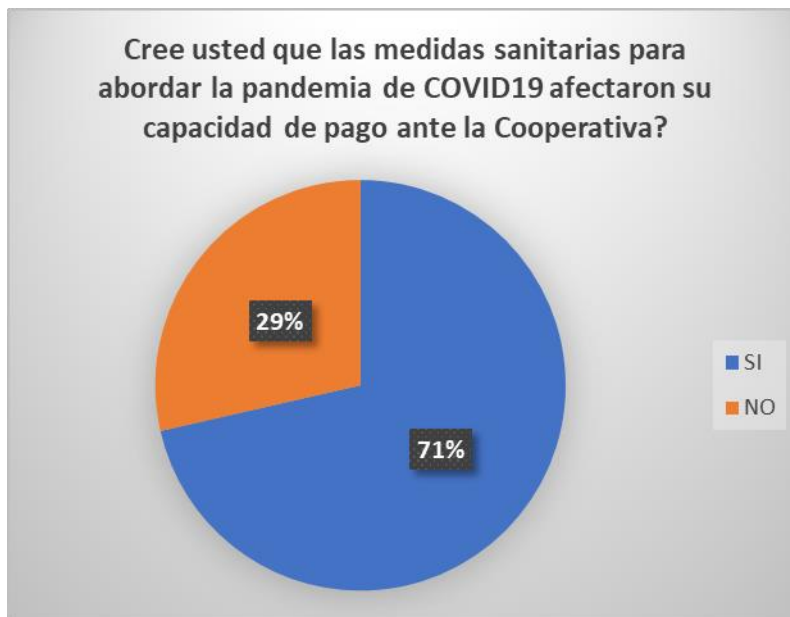
Tabla 17

Pregunta N. 17

¿Cree usted que las medidas sanitarias para abordar la pandemia de, COVID19 afectaron su capacidad de pago ante la Cooperativa?	Cantidad	Porcentaje
SI	5	71%
NO	2	29%

Ilustración 20

Pregunta N. 17



Fuente: Elaboración propia

El 71% de los encuestados fueron afectados por las medidas sanitarias COVID19, en la capacidad de pago ante la cooperativa

18.- ¿Ud y su emprendimiento entraron en mora por causa de la pandemia o ya había estado en situación de mora con anterioridad?

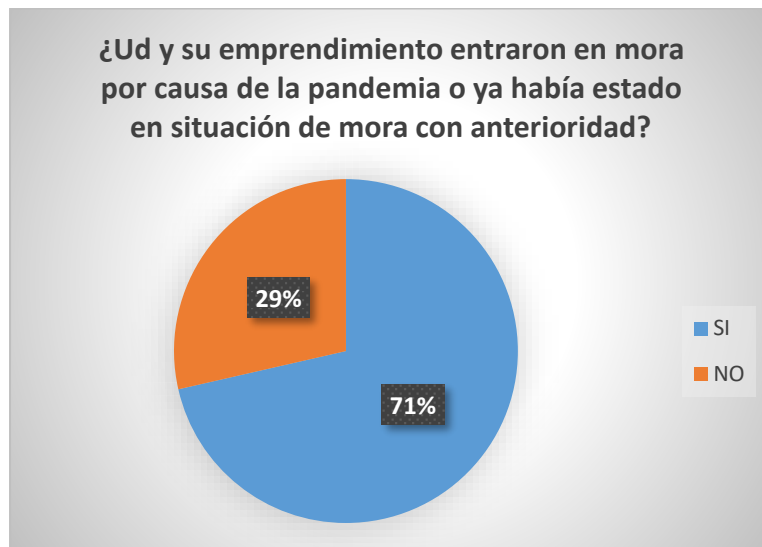
Tabla 18

Pregunta N. 18

¿Ud y su emprendimiento entraron en mora por causa de la pandemia o ya había estado en situación de mora con anterioridad?	Cantidad	Porcentaje
SI	5	71%
NO	2	29%

Ilustración 21

Pregunta N. 18



Fuente: Elaboración propia

El 71% de los encuestados entraron en mora por causa de la pandemia.

19.- ¿En las oportunidades que usted ha visto comprometida su capacidad de pago ha notificado a la Cooperativa y han llegado a acuerdos para solventar?

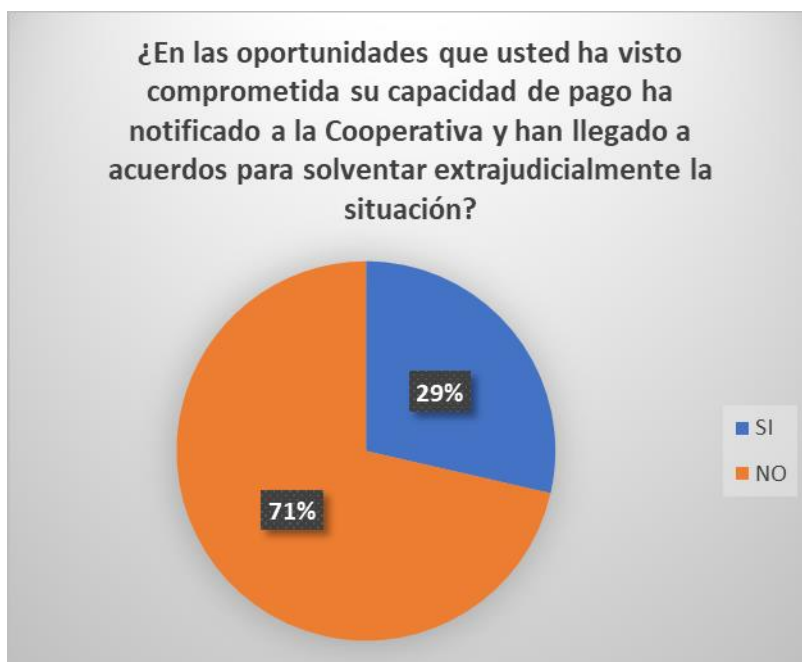
Tabla 19

Pregunta N. 19

¿En las oportunidades que usted ha visto comprometida su capacidad de pago ha notificado a la Cooperativa y han llegado a acuerdos para solventar extrajudicialmente la situación?	Cantidad	Porcentaje
SI	2	29%
NO	5	71%

Ilustración 22

Pregunta N. 19



Fuente: Elaboración propia

El 71% de los encuestados han visto comprometida su capacidad de pago y han notificado a la cooperativa y han llegado a acuerdos para solventar extrajudicialmente la situación.

20.- ¿Ha observado voluntad institucional ante crisis que han afectado su capacidad oportuna de pagos por parte de la Cooperativa?

Tabla 20

Pregunta N. 20

¿Ha observado voluntad institucional ante crisis que han afectado su capacidad oportuna de pagos por parte de la Cooperativa?	Cantidad	Porcentaje
SI	5	71%
NO	2	29%

Ilustración 23

Pregunta N. 20



Fuente: Elaboración propia

El 71% de los encuestados no han observado voluntad institucional ante crisis que han afectado su capacidad oportuna de pagos.

Los resultados de las encuestas proporcionan una perspectiva bastante clara de la situación actual de la cooperativa. Estos resultados son preocupantes y reflejan las consecuencias de no contar con un diseño de modelo de gestión de recuperación de la cartera efectivo.

La cooperativa debe tomar medidas de manera inmediata para abordar cuestiones críticas, como la pérdida de oportunidades de cobro, la asignación inadecuada de recursos y la falta de comprensión por parte de los colaboradores acerca de la importancia de sus funciones en la gestión de cobranza.

Método del Análisis de la Entrevista

De acuerdo con el enfoque cualitativo utilizado en la aplicación de la técnica de entrevista, el análisis se centrará en la obtención de conclusiones a partir de las respuestas proporcionadas a las preguntas planteadas durante las entrevistas.

Tabla 21

Entrevista con respuestas

Bienvenido a este procedimiento consultivo. El propósito de este es obtener su información, en un marco de confidencialidad de su identidad, sobre asuntos referidos a la experiencia crediticia de esta Cooperativa. Sírvase responder con libertad en virtud de la finalidad académica de esta entrevista.

Identifique apropiadamente su Cargo actual en la Institución:

Gerente General

Antes de ocupar el cargo actual, ud ocupó otros en la Cooperativa. Amplíe información al respecto

No ocupé otro cargo, por cuanto fui parte de los socios que fundamos la Cooperativa aquí en la provincia de Pastaza en el año de 1987.

Indique su tiempo de servicios en la Cooperativa:

36 años

¿Cómo califica o caracteriza ud a la cartera de créditos de la Cooperativa en la actualidad en comparación con tiempos anteriores a la pandemia?

En comparación a los años anteriores, en el año 2021 existió en promedio el 19,60% de crecimiento en la colocación de crédito en todos los segmentos, es importante indicar que la cooperativa siempre ha tenido muy buenos indicadores de morosidad y recuperación de cartera, sin embargo, en el año 2021 existió también un incremento del 2.94% en el índice de morosidad por lo que sube el precio de la canasta básica y costo de la vida de las personas tendrán menor capacidad de pago y genera la mayor probabilidad de cumplir con sus obligaciones, el desempleo afecta en promedio en un 32,5% de las personas en edad de trabajar tienen un empleo digno, lo que genera que las personas no puedan generar liquidez y poder ahorrar y peor aún cumplir con sus obligaciones.

¿Qué respuesta institucional dió la Cooperativa a los socios que por causas diversas ven comprometidos sus pagos por créditos recibidos?

Como Institución para dar solución a las diversas causas que se veía comprometidos los pagos de los créditos, vimos la necesidad de brindar a nuestros socios períodos de gracia de 3 a 6 meses según las problemáticas de cada socio.

¿Cuál de las carteras o tipos de crédito son los que actualmente presentan mayor siniestralidad y por favor denos su opinión a este respecto?

Las carteras que presentan mayor siniestralidad fueron de los créditos microcréditos por cuanto los socios arriesgaban su salud y vida para poder comercializar de una u otra forma sus productos o servicios.

¿Cómo considera que se puede optimizar la gestión para la recuperación de la cartera crediticia institucional? Utilizando refinanciamiento y reprogramación de crédito que son mecanismos de alivio financiero definidos por los entes de control.

CAPITULO II: PROPUESTA

2.1 Fundamentos teóricos aplicados

La pandemia de Covid-19 ha causado un fuerte impacto en la economía global, generando una disrupción en la cadena de suministro, el comercio internacional y la demanda del consumidor. Las medidas de confinamiento y distanciamiento social han llevado a una recesión en muchos países. En el contexto local, la región de Pastaza no ha sido ajena a estas tendencias económicas, experimentando desafíos similares en la economía local.

Las tendencias económicas, como el aumento del desempleo, la reducción de la inversión y la contracción del crecimiento económico, pueden tener un efecto directo en la capacidad de los prestatarios para cumplir con sus obligaciones crediticias. La cartera de crédito de la cooperativa puede haber experimentado un aumento en los niveles de morosidad, debido a la disminución en la capacidad de pago de los prestatarios afectados por la pandemia.

La calidad de la cartera de crédito es un indicador clave de la solvencia de una cooperativa. Una cartera con altos niveles de préstamos en mora o incobrables puede erosionar el capital de la cooperativa, afectando su capacidad para cumplir con sus obligaciones financieras y regulatorias. La solvencia también está influenciada por la gestión del riesgo crediticio y cómo la cooperativa ha adaptado sus políticas de préstamo y recuperación a la nueva realidad económica.

La cooperativa debe considerar implementar estrategias que le permitan adaptarse y mitigar los efectos negativos de las tendencias económicas en su cartera y solvencia. Esto puede incluir una revisión y ajuste de sus políticas de riesgo crediticio, una mayor diversificación en su portafolio de inversiones y la implementación de programas de asistencia a los prestatarios afectados.

La evaluación de las tendencias económicas y su impacto debe basarse en un análisis empírico sólido, utilizando datos económicos y financieros relevantes. Además, debe tenerse en cuenta el marco regulatorio en el que opera la cooperativa, ya que las regulaciones pueden afectar tanto las opciones disponibles para manejar la cartera como los requisitos de capital y solvencia.

La evaluación de las tendencias económicas y su influencia en el comportamiento de la cartera y la solvencia de la cooperativa es esencial para entender el entorno actual y futuro en el que opera la Cooperativa de Ahorro y Crédito de la Pequeña Empresa de Pastaza. Este análisis permite diseñar estrategias eficaces de gestión y recuperación de cartera, considerando tanto los desafíos únicos de la pandemia como los requerimientos y expectativas del entorno económico y regulatorio local.

En base a esta situación, la gestión de la recuperación de cartera es una de las preocupaciones más prominentes en el sector financiero, y más aún en el contexto de la pandemia de Covid-19, que ha llevado a muchos prestatarios a enfrentar dificultades financieras. Las estrategias de recuperación de

cartera en el sector financiero han sido objeto de múltiples investigaciones y desarrollos, siendo el objetivo principal mantener la solvencia y la rentabilidad de las instituciones mientras se maneja una cartera de crédito saludable.

De acuerdo con Berger y Bouwman (2013) la eficacia en la recuperación de cartera se basa en un entendimiento profundo de la naturaleza de los préstamos y los prestatarios. La evaluación precisa del riesgo crediticio, la segmentación adecuada de los prestatarios y una comunicación efectiva con ellos son aspectos clave en cualquier estrategia de recuperación. En este sentido, la adaptación de modelos de riesgo y estrategias de comunicación a la situación económica actual podría ser crucial para las cooperativas de ahorro y crédito, incluyendo la de Pastaza.

Las prácticas y procedimientos aplicables a las cooperativas en particular pueden incluir el desarrollo de políticas de préstamo más flexibles y la implementación de programas de reestructuración de deuda. Estas estrategias pueden facilitar la recuperación de los préstamos en mora sin causar una carga financiera indebida a los prestatarios que enfrentan dificultades económicas temporales. Adicionalmente, la tecnología puede desempeñar un papel vital en mejorar la eficiencia de la recuperación, permitiendo un seguimiento más cercano y una gestión más eficaz de los préstamos en mora (Tang, 2016).

Las estrategias de recuperación de cartera en el sector financiero deben ser multifacéticas y adaptadas a las circunstancias económicas actuales. Para las cooperativas de ahorro y crédito, esto puede implicar una combinación de evaluación de riesgos, políticas de préstamo flexibles, programas de reestructuración de deuda, y la utilización de tecnología para mejorar la eficiencia en la recuperación. Estas estrategias, basadas en prácticas y procedimientos probados, pueden ayudar a mantener la salud financiera de la cooperativa y apoyar la recuperación económica de la comunidad a la que sirve. Por su parte, los modelos de gestión en el contexto financiero representan una parte esencial en la eficiencia y efectividad con la que las instituciones financieras, incluyendo las cooperativas de ahorro y crédito, operan. Estos modelos son especialmente relevantes en el ambiente post-Covid, donde la adaptabilidad y la resiliencia son cruciales. Al adentrarse en los modelos de gestión enfocados en la investigación que atiende a la cooperativa de ahorro y crédito de la Pequeña Empresa de Pastaza se puede mencionar que la gestión de cartera es una de las funciones principales en el sector financiero, y su éxito requiere un enfoque multifacético. Uno de los modelos más influyentes en la gestión moderna es el Balanced Scorecard (BSC) propuesto por Kaplan y Norton (1996), que equilibra diversas métricas financieras y no financieras para ofrecer una visión completa del rendimiento organizacional. El BSC puede ser adaptado a las cooperativas de ahorro y crédito para monitorear y gestionar la recuperación de cartera, considerando factores como la rentabilidad, la satisfacción del cliente, los procesos internos y la innovación.

La resiliencia y la adaptación son también componentes clave en el entorno actual. El modelo de Resiliencia Organizacional (OR) se enfoca en cómo las organizaciones pueden anticipar, prepararse, responder y adaptarse a los cambios repentinos y graduales en su entorno (Lee et al., 2013). La aplicación de este modelo en el contexto financiero podría incluir la adaptación de las políticas de riesgo, la diversificación de la cartera y el fortalecimiento de la capitalización.

En un ambiente tan volátil como el actual, la aplicación de modelos de gestión ágil puede ofrecer ventajas adicionales. El pensamiento ágil se ha aplicado exitosamente en diversas industrias, promoviendo la flexibilidad, la colaboración y la adaptación constante a los cambios (Denning, 2016). La implementación de prácticas ágiles en la gestión de cooperativas de ahorro y crédito podría permitir una respuesta más rápida a las fluctuaciones en la economía y en el comportamiento de la cartera.

La combinación de estos y otros modelos de gestión puede ofrecer una estrategia robusta y flexible para la recuperación de cartera en la cooperativa en cuestión. Considerando la singularidad de las cooperativas, un enfoque basado en la comunidad y en el valor compartido también puede ser fundamental para garantizar la recuperación a largo plazo.

Otro aspecto que se debe considerar en el estudio es el uso de la tecnología e innovación las cuales desempeñan un papel cada vez más vital en el contexto financiero actual, especialmente en lo que respecta a la recuperación de cartera. La integración de soluciones tecnológicas modernas puede no solo aumentar la eficiencia y la efectividad de la gestión sino también ofrecer nuevas formas de abordar los desafíos únicos presentados por el ambiente económico post-Covid. A continuación, se desarrolla un marco teórico que explora cómo la tecnología y la innovación pueden contribuir a este ámbito.

El análisis de datos se ha vuelto central en la toma de decisiones en el sector financiero. La utilización de análisis de datos avanzados permite una comprensión más profunda de los patrones de comportamiento de la cartera, identificando riesgos potenciales y oportunidades (Bose, 2009). Además, permite una segmentación y personalización más efectiva de las estrategias de recuperación, asegurando que los enfoques sean apropiados para diferentes categorías de prestatarios.

La inteligencia artificial (IA) ofrece un potencial aún mayor en la gestión financiera. La utilización de algoritmos de aprendizaje automático puede permitir predicciones más precisas y automatización en la evaluación de riesgos y en la toma de decisiones de recuperación (Huang et al., 2020). Además, la IA puede facilitar la comunicación con los prestatarios a través de chatbots y sistemas automatizados, permitiendo un enfoque más oportuno y personalizado.

Las plataformas digitales son otra herramienta clave en la innovación financiera. Estas permiten una mayor accesibilidad y conveniencia tanto para los prestamistas como para los prestatarios. La

digitalización de los procesos de préstamo y recuperación puede acelerar las transacciones y ofrecer una mejor experiencia para los clientes, al mismo tiempo que reduce los costos operativos (Chakravorti, 2017).

La integración de estas soluciones tecnológicas modernas no es solo una posibilidad; en muchos casos, se está convirtiendo en una necesidad en el entorno financiero contemporáneo. La adopción y adaptación de tecnologías como el análisis de datos, la inteligencia artificial y las plataformas digitales pueden transformar la manera en que las cooperativas de ahorro y crédito, y otras instituciones financieras, abordan la recuperación de cartera, permitiendo una gestión más ágil, eficiente y centrada en el cliente.

La tecnología e innovación desempeñan un papel cada vez más vital en el contexto financiero actual, especialmente en lo que respecta a la recuperación de cartera. La integración de soluciones tecnológicas modernas puede no solo aumentar la eficiencia y la efectividad de la gestión sino también ofrecer nuevas formas de abordar los desafíos únicos presentados por el ambiente económico post-Covid. A continuación, se desarrolla un marco teórico que explora cómo la tecnología y la innovación pueden contribuir a este ámbito.

El análisis de datos se ha vuelto central en la toma de decisiones en el sector financiero. La utilización de análisis de datos avanzados permite una comprensión más profunda de los patrones de comportamiento de la cartera, identificando riesgos potenciales y oportunidades (Bose, 2009). Además, permite una segmentación y personalización más efectiva de las estrategias de recuperación, asegurando que los enfoques sean apropiados para diferentes categorías de prestatarios.

La inteligencia artificial (IA) ofrece un potencial aún mayor en la gestión financiera. La utilización de algoritmos de aprendizaje automático puede permitir predicciones más precisas y automatización en la evaluación de riesgos y en la toma de decisiones de recuperación (OECD, 2021). Además, la IA puede facilitar la comunicación con los prestatarios a través de chatbots y sistemas automatizados, permitiendo un enfoque más oportuno y personalizado.

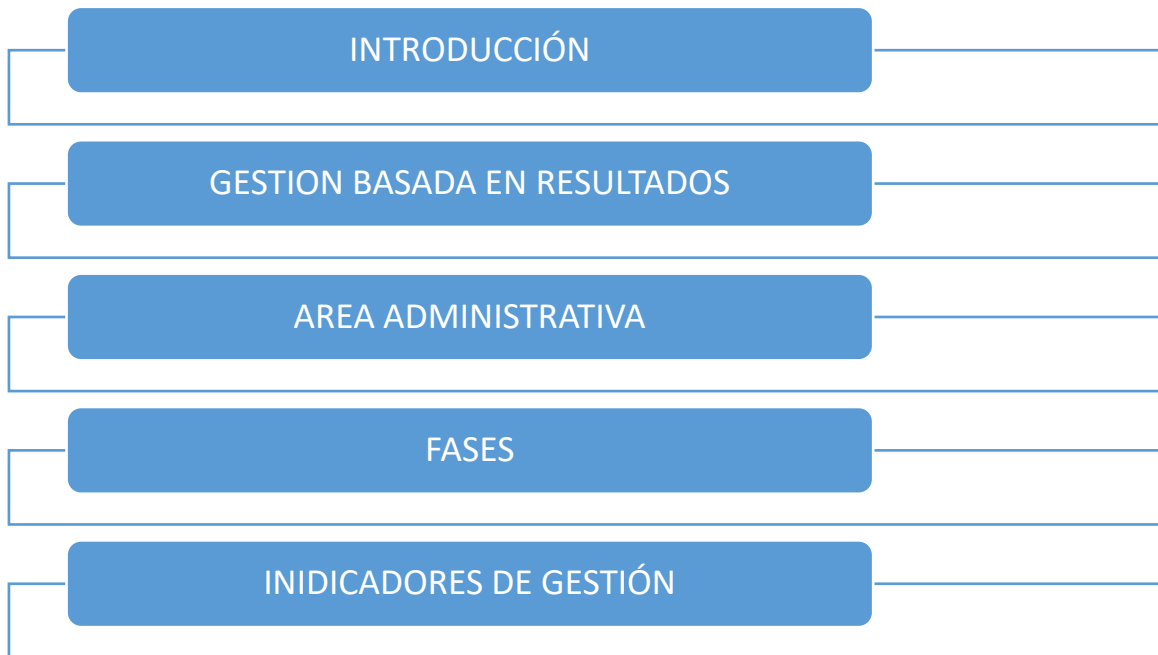
Las plataformas digitales son otra herramienta clave en la innovación financiera. Estas permiten una mayor accesibilidad y conveniencia tanto para los prestamistas como para los prestatarios. La digitalización de los procesos de préstamo y recuperación puede acelerar las transacciones y ofrecer una mejor experiencia para los clientes, al mismo tiempo que reduce los costos operativos (Chakravorti, 2017).

La integración de estas soluciones tecnológicas modernas no es solo una posibilidad; en muchos casos, se está convirtiendo en una necesidad en el entorno financiero contemporáneo. La adopción y adaptación de tecnologías como el análisis de datos, la inteligencia artificial y las plataformas digitales

pueden transformar la manera en que las cooperativas de ahorro y crédito, y otras instituciones financieras, abordan la recuperación de cartera, permitiendo una gestión más ágil, eficiente y centrada en el cliente.

2.2 Descripción de la propuesta

2.3 Estructura general



2.4 Explicación del aporte

Introducción

A partir del diagnóstico de la Cooperativa de Ahorro y Crédito de la Pequeña Empresa de Pastaza, y tomando en consideración los fundamentos teóricos e investigativos junto con la experiencia en el caso de estudio, se ha diseñado una propuesta compuesta de varias partes. Esta propuesta tiene como objetivo efectuar los ajustes necesarios para, en primer lugar, enfrentar y mejorar la situación actual de morosidad en la cooperativa, originada por la falta de recuperación de la cartera vencida. Posteriormente, se debe estructurar una estrategia que potencie el sistema de otorgamiento de crédito y cobranzas de manera continua, previniendo la necesidad de una recuperación o reestructuración de crédito, o peor aún, una cobranza judicial o con requisitos más severos. La

propuesta se organiza en tres fases bien delineadas, con herramientas de apoyo que establecen un modelo de gestión para la recuperación y cobranza permanente. Algunas de estas herramientas ya se emplean en la cooperativa, pero se presentan aquí de forma ampliada y fortalecida.

Gestión basada en resultados

Una gestión basada en resultados en un modelo de recuperación de cartera se enfoca en medir, evaluar y ajustar constantemente las estrategias y procesos para lograr los objetivos de recuperación de deudas de manera efectiva y eficiente.

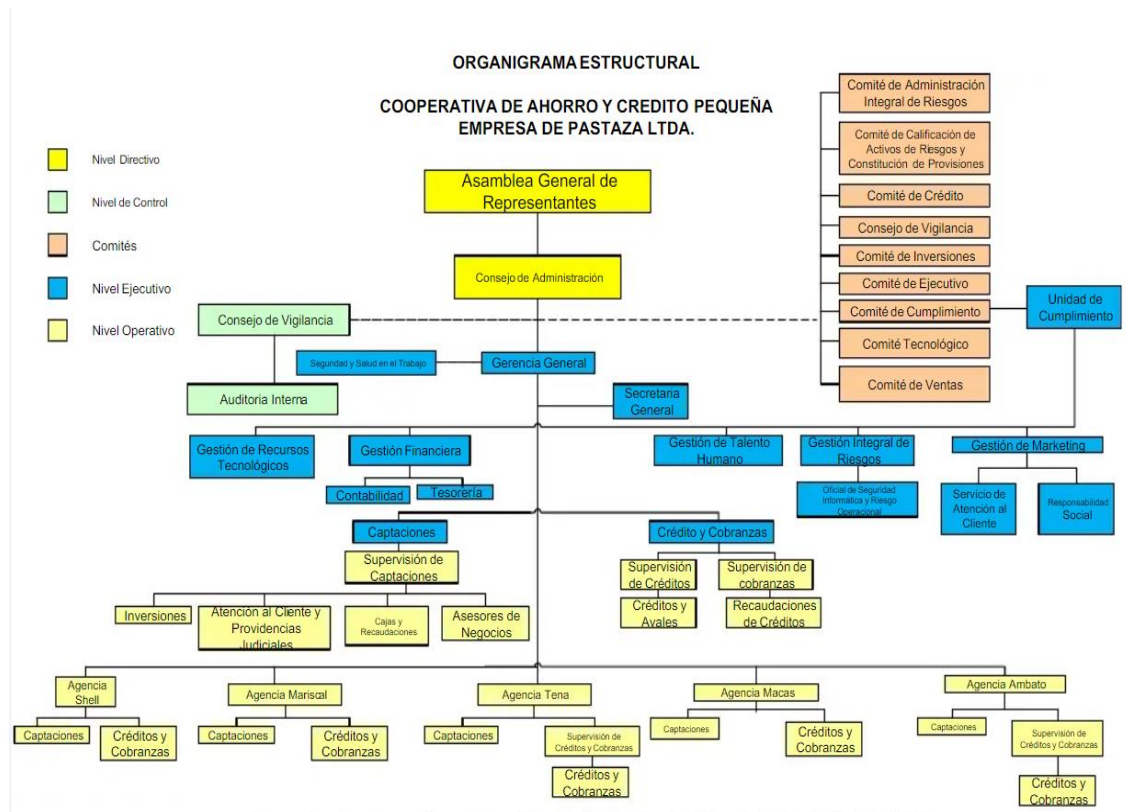
En este caso se tiene como antecedente en la Cooperativa respecto a la gestión de cobranza que para tener un desempeño efectivo y lograr los objetivos debe basarse en:

- ✓ Definición de objetivos claros: Establecer metas específicas y alcanzables para la recuperación de deudas, como un porcentaje de deudas recuperadas o una reducción en el tiempo promedio de recuperación.
- ✓ Métricas de rendimiento: Utilizar métricas y KPIs (Indicadores Clave de Rendimiento) para medir el progreso y el rendimiento en función de los objetivos establecidos. Ejemplos incluyen la tasa de recuperación, el índice de morosidad y la eficiencia en la gestión de casos.
- ✓ Análisis de datos: Recopilar y analizar datos de manera regular para identificar tendencias, patrones y áreas problemáticas que puedan requerir atención. Esto puede ayudar a ajustar estrategias según sea necesario.
- ✓ Toma de decisiones basada en datos: Utilizar la información recopilada para tomar decisiones informadas sobre las estrategias de recuperación, como la segmentación de deudas, las tácticas de comunicación y las ofertas de negociación.
- ✓ Flexibilidad y adaptación: Ser capaz de ajustar rápidamente las estrategias y enfoques según los resultados y las cambiantes condiciones económicas o del mercado.
- ✓ Incentivos y reconocimiento: Implementar sistemas de incentivos para motivar al equipo de recuperación a alcanzar objetivos y reconocer los logros alcanzados.
- ✓ Mejora continua: Continuar evaluando y refinando el modelo de gestión de recuperación de cartera en función de los resultados y la retroalimentación para lograr una mayor eficiencia y éxito.

Área administrativa

El área en donde se va implementar el modelo de gestión es en el departamento de Cobranzas de la Cooperativa de Ahorro y Crédito de la Pequeña Empresa de Pastaza.

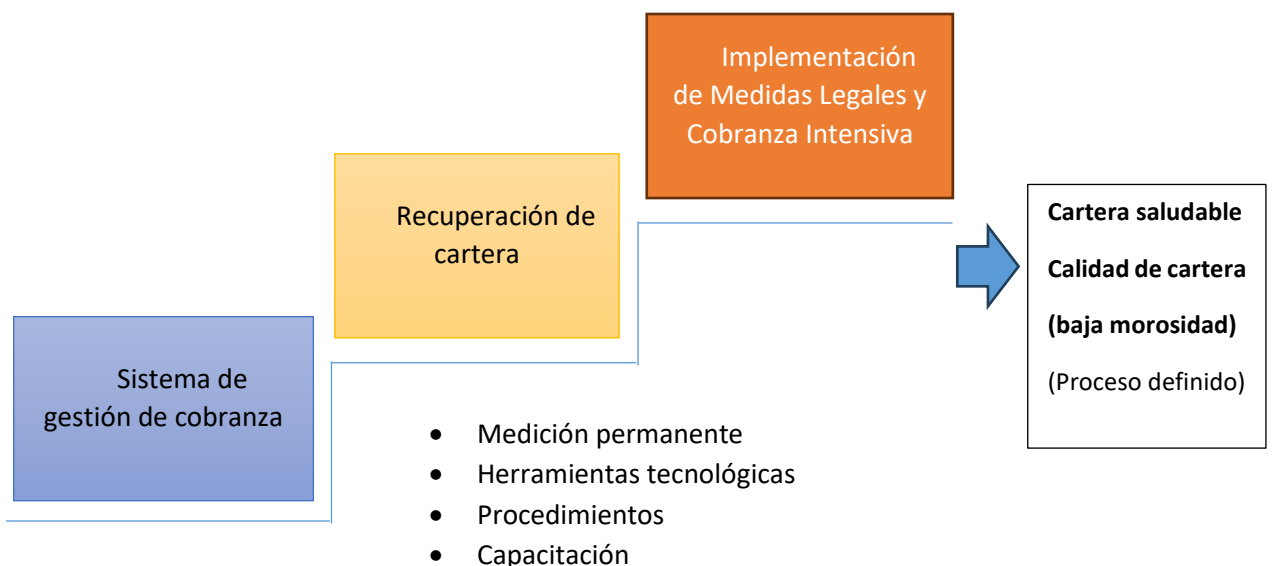
Organigrama de la Cooperativa



Fases

La propuesta tiene 3 fases centrales como se ha explicado previamente, sustentadas por algunas herramientas de soporte para todo el proceso, el cual fundamentará el logro de una cartera saludable de forma permanente o una calidad apropiada de cartera, es decir una baja morosidad permanente sin alta variación con un proceso claro y definido a seguir, el cual le permita a la Cooperativa y sus colaboradores operar con tranquilidad de forma permanente y con los resultados esperados.

A continuación, se presenta gráficamente el esquema de la estructura general de la propuesta, lo cual facilita su comprensión y mediante el cual se lograrán los objetivos de recuperación y de una operación permanente de emisión de crédito y de cobranza para una cartera saludable.



Elaboración: La autora

El modelo propuesto consta de tres fases, descritas a continuación:

Fase 1: Sistema de Gestión de Cobranza

Esta fase se enfoca en establecer una base sólida para el otorgamiento y recuperación de créditos. Incluye medidas preventivas como presentar claramente los términos del crédito, firmar compromisos de pago, ofrecer un trato personalizado y permitir el acceso a la información en la plataforma bancaria. Además, se implementan recordatorios de pago y se verifican los requisitos y documentación necesarios para el crédito.

Fase 2: Recuperación de Cartera

Cuando hay retrasos o faltas de pago, esta fase busca comprender la situación del cliente y encontrar soluciones personalizadas. Incluye la comprensión de la razón del no pago y la implementación de acuerdos de pago flexibles o reestructuración de crédito si es necesario. Se enfatiza el trato personalizado y se aplican herramientas como cambios en el sistema para indicar regímenes especiales de pago, la posibilidad de reestructuración y la creación de manuales de soporte.

Fase 3: Implementación de Medidas Legales y Cobranza Intensiva

Esta fase se activa cuando las etapas anteriores no han sido efectivas. Incluye una cobranza más intensiva, con comunicaciones frecuentes, visitas físicas y notificaciones formales. Si esto no resulta, se pasa a medidas legales, que incluyen notificaciones legales, asesoramiento y acciones legales si es necesario. También implica el uso de software de gestión especializado, capacitación del personal y colaboración con entidades legales.

En conjunto, estas tres fases representan un enfoque integral y escalonado para la gestión de la cartera de crédito. Comienza con una prevención y gestión cuidadosa, seguida de una recuperación compasiva y personalizada, y termina con medidas más firmes y legales si es necesario, siempre manteniendo un enfoque ético y en conformidad con las leyes aplicables. Posteriormente en el apartado “explicación y detalles del aporte” se presenta con detenimiento y explicación ampliada la propuesta.

Descripción de las fases

Fase 1) Sistema de Gestión de Cobranza

En la fase inicial, se refuerza el sistema de gestión de cobranza, estableciendo todos los mecanismos requeridos para prevenir futuras incidencias.

INICIO

- **Presentación Clara del Crédito:** Deben explicarse con claridad las reglas, forma de crédito, tasas, formas de pago, fechas, ventajas de uso, así como las consecuencias de no pago.

- **Firma de Compromiso de Pago y Reglas de Crédito:** Esto debe ir más allá de una simple firma, asegurando que las partes involucradas entiendan claramente los términos y se disponga de documentación concisa para su comprensión.
- **Trato Personalizado:** A diferencia de un trato impersonal como el que podría ofrecer un banco, se debe brindar un trato personalizado donde se establece un compromiso de pago. La persona debe entender las ventajas del crédito, cómo utilizarlo adecuadamente, y comprometerse con la entidad y el asesor, reconociendo la importancia del pago oportuno.
- **Acceso a Plataforma de la Cooperativa:** Debe haber una plataforma disponible donde se pueda acceder a toda la información de forma clara y transparente.

RECORDATORIOS DE PAGO

Los recordatorios de pago forman una parte esencial en el proceso de gestión de cobranza, asegurando la comunicación oportuna con el cliente. A continuación, se detalla la estructura y procedimiento de estos recordatorios:

- **Recordatorio de 10 Días Antes del Pago:** Este recordatorio se enviará de manera automatizada a través de la plataforma de la cooperativa, especificando la fecha máxima de pago, el monto y un texto de agradecimiento. La notificación se enviará al WhatsApp del cliente, o en su defecto, por correo electrónico o telefónicamente si no se dispone de WhatsApp. Deberá indicar claramente el monto a cancelar, la fecha convenida y el monto pendiente de pago.
- **Recordatorio el Día del Pago:** Una notificación indicando que es el último día de pago.
- **Día Siguiente al Pago:** Indicación de que no se ha recibido el pago en el último día correspondiente.
- **Día 5 de No Cancelación de Crédito:** Un aviso automático que indique la situación en la que se encuentra el cliente, los costos que implica y las posibles cargas o consecuencias según la legislación vigente.
- **Proceso Posterior a la No Cancelación:** En caso de no recibir el pago luego del proceso automático, se continuará con la siguiente fase de recuperación, que se detallará posteriormente.

REQUISITOS DE CRÉDITO

La gestión del crédito implica una verificación exhaustiva de varios elementos, que se describen a continuación:

- **Documentación:** Se solicitará y verificará la recepción de la documentación de soporte necesaria para el cumplimiento del crédito, siguiendo los mismos procedimientos y requisitos que se utilizan actualmente.

- **Medios de Comunicación:** Se deberán obtener y verificar los diferentes medios de comunicación que permitan contactar a la persona en caso de no pago.
- **Dirección y Lugares de Trabajo:** Se realizará la verificación de las direcciones de trabajo y vivienda proporcionadas por el cliente, incluyendo una visita inicial para corroborar la ubicación y el tipo de trabajo o negocio, así como la verificación de los datos financieros.
- **Obligación de Informar Cambios:** Es importante destacar que el cliente tiene la obligación de notificar cualquier cambio en su lugar de trabajo o vivienda de manera inmediata tras su ocurrencia.

Esta estructuración y procedimiento contribuyen a una gestión de crédito y cobranza efectiva y eficiente, minimizando los riesgos y facilitando una comunicación clara y constante con el cliente.

MODELOS DE CREDITO

Existen modelos de otorgamiento y recuperación de crédito que son muy apropiados para las cooperativas, los cuales han sido probados y funcionan de forma muy exacta especialmente para cooperativas y microcréditos. Estos modelos se presentan a continuación y se plantean para implementar en la cooperativa.

Bancos Comunales: Este modelo permite otorgar créditos a grupos de personas, a menudo pequeños comerciantes que trabajan juntos o en proximidad. Los miembros del grupo se comprometen mutuamente a garantizar el reembolso del préstamo, lo que reduce el riesgo para el prestamista y favorece la recuperación del crédito. La confianza y responsabilidad mutua son elementos clave en este modelo (Ledgerwood, 1999).

Créditos de Temporada o Ciclo Agrícola: Este tipo de crédito se aplica a campesinos cuya producción se realiza en ciclos específicos, como trimestralmente. El préstamo se otorga al inicio de la temporada de cultivo y se espera que se pague al final de la temporada cuando se haya vendido la cosecha. Esta estructura se alinea con los flujos de ingresos de los agricultores, permitiendo una recuperación más efectiva del crédito (Meyer, 2002).

Con estos modelos será posible disminuir la morosidad y ampliar los créditos de forma apropiada para los diferentes tipos de clientes y con ello también al ser más aplicable los modelos se disminuirá los efectos de cualquier situación.

Herramientas requeridas

- Documentos creados de acuerdo al requerimiento
- Modificación de la plataforma que permita el acceso a fechas, formas de pago, valores y reglamentos

- Procedimientos documentados que entiendan los asesores y la entidad para cumplirlos de forma permanente

Fase 2: Recuperación de Cartera

La segunda fase de este proceso se centra en la recuperación de cartera, especialmente para los casos que actualmente se encuentran en mora o no han respondido de manera óptima a los procedimientos de gestión normal de otorgamiento y recuperación. La estrategia implica los siguientes componentes:

1. Comunicación Personal con el Cliente:

La recuperación de cartera inicia con el intento de establecer una comunicación personal con el cliente a través de los diferentes medios de comunicación registrados. Los pasos a seguir son los siguientes:

- a. Comprensión de la Situación:** En los casos de olvido o demora mínima, solicitar el pago en los siguientes 2 a 5 días y verificar el cumplimiento.
- b. Dificultad de Pago Eventual:** Si hay alguna dificultad de pago temporal, acordar una fecha específica para el pago y determinar un procedimiento claro para los pagos futuros.
- c. Dificultades de Pago a Largo Plazo:** Establecer formas de reestructuración del crédito, incluyendo la posibilidad de no pago de capital hasta 3 meses con el costo solo de intereses y reestructurar en términos beneficiosos para el cliente, aplicando los intereses o costos correspondientes.

Es fundamental que este proceso se lleve a cabo de manera personalizada, comprendiendo claramente la situación del cliente y ofreciendo soluciones normadas y ajustadas a sus necesidades.

2. Herramientas Aplicadas:

Para implementar eficazmente esta fase, se deben aplicar diversas herramientas y cambios en el sistema:

- a. Sistema de Registro Especial:** Modificar el sistema para indicar que el cliente se encuentra bajo un régimen especial de pago, acompañado de un documento que explique las causas individuales y las fechas de pago para los diferentes clientes. Este documento debe estar regulado según las posibilidades de la entidad y firmado por el asesor que aceptó las nuevas condiciones de pago.
- b. Reestructuración de Crédito:** El software debe incluir funcionalidades que permitan la reestructuración de crédito bajo normas establecidas y la sustitución del crédito anterior por uno reestructurado o reformulado.

c. **Capacitación y Manuales de Soporte:** Se debe establecer una capacitación intensiva y crear manuales de soporte que delineen la manera de abordar la situación, las opciones disponibles para el cliente y el procedimiento para resolver e ingresar al sistema.

La fase de recuperación de cartera requiere una combinación de comprensión, flexibilidad y rigor en la aplicación de las políticas y procedimientos. La personalización en la comunicación y la adaptabilidad en la reestructuración del crédito son esenciales para una gestión eficaz y orientada al cliente.

Fase 3) Implementación de medidas legales y cobranza intensiva

La tercera fase del proceso de gestión de la cartera de crédito se centra en la implementación de medidas más enérgicas, incluyendo acciones legales y técnicas de cobranza intensiva. Esta fase se activa cuando las etapas anteriores no han logrado la recuperación deseada y se requiere una intervención más directa y firme.

Cobranza Intensiva:

La cobranza intensiva incluye una serie de técnicas destinadas a asegurar la recuperación del crédito. Estas técnicas pueden incluir:

- a. **Comunicación Aumentada:** Aumento de la frecuencia y la firmeza de las comunicaciones con el cliente, tanto por medios electrónicos como telefónicos.
- b. **Visitas al Domicilio o Trabajo:** Realización de visitas físicas al cliente para discutir la situación de la deuda.
- c. **Notificaciones Formales:** Emisión de notificaciones formales y escritas, detallando las obligaciones pendientes y las posibles consecuencias del impago continuado.

Implementación de Medidas Legales:

Si la cobranza intensiva no resulta efectiva, se inicia la fase legal, que puede incluir:

- a. **Notificación Legal Preliminar:** Emisión de una notificación legal formal, detallando las acciones legales que se tomarán si no se cumple con el pago.
- b. **Asesoramiento Legal:** Consulta con un equipo legal para determinar la mejor estrategia y asegurar que todas las acciones estén en conformidad con la legislación vigente.
- c. **Acción Legal:** Inicio de procedimientos legales, incluyendo el litigio, si es necesario, para recuperar la cantidad adeudada.

Herramientas y Soporte:

La fase de cobranza intensiva y medidas legales requiere herramientas y soporte específicos, tales como:

a. **Software de Gestión:** Utilización de un software especializado que permita rastrear y gestionar la recuperación intensiva, incluyendo la documentación legal requerida.

b. **Capacitación del Personal:** Capacitación específica para el personal encargado de esta fase, asegurando que comprendan las técnicas de cobranza intensiva y los procedimientos legales aplicables.

c. **Colaboración con Entidades Legales:** Establecimiento de una colaboración con bufetes de abogados u otras entidades legales especializadas en recuperación de deudas.

La Fase 3 es una etapa importante en el proceso de gestión de cartera, aunque se busca minimizar la misma. En esta fase la cooperativa debe equilibrar la firmeza en la recuperación de deudas con la sensibilidad hacia las circunstancias individuales del cliente. La combinación de cobranza intensiva con una posible acción legal requiere una gestión cuidadosa, transparente y siempre en conformidad con las leyes y regulaciones aplicables.

Indicadores

	Objetivo	Estrategias Utilizadas	Herramientas de Soporte	Indicadores
Fase 1	Gestión de Cobranza	Inicio con reglas claras, trato personalizado, acceso a información de crédito.	Plataforma del banco, documentación concisa, firma de compromiso.	Tasa de recuperación Tasa de morosidad.
Fase 2	Recuperación de Cartera	Comunicación y comprensión de la situación de no pago, reestructuración del crédito, abordaje personalizado.	Software de reestructuración, capacitación intensiva, manuales de soporte.	Porcentaje de reestructuración, casos resueltos.
Fase 3	Implementación de Medidas Legales y Cobranza Intensiva	Llamada personal, negociación y plan de pago acordado, acciones	Herramientas para reestructuración de crédito, documentación	Número de casos resueltos legalmente. Recuperación de deuda pendiente.

		intensivas en casos de no pago.	que explique causas y fechas de pago.	
--	--	---------------------------------	---------------------------------------	--

A continuación, se presenta un resumen de los principales puntos o áreas donde se han realizado los cambios y los aportes o mejoras que se están realizando a la cooperativa con la propuesta presentada.

	Actual	Propuesto	Mejora
Gestión de cobranza	<p>Información general sobre el crédito.</p> <p>Contratos escritos con la información.</p> <p>Clientes expresan falta de claridad a pesar de estar todo en el contrato</p> <p>Firma de contratos muchas veces que no se leen</p>	<p>Presentación clara, reglas claras, formas de pago, fechas, ventajas de uso, consecuencias de no pago</p>	<p>Se fortalece la información y claridad, lo que disminuye los desentendimientos, impagos por error y consecuencias</p>
Servicio al cliente	<p>Trato serio, cada cliente es un código</p>	<p>Trato personalizado (fomenta la responsabilidad con el pago)</p>	<p>Se fomenta el trato personalizado con el que se fortalece la responsabilidad y también la comprensión y potenciales soluciones</p>
Plataforma	<p>Dificultad para el acceso a la plataforma, no existe por escrito los requerimientos e indicaciones claras de fechas de pago. Existe la tabla de amortización y fechas de pago, no es amigable</p>	<p>Se presenta la información clara de fechas, requerimientos, pagos</p>	<p>Se mejora la plataforma para que exista mayor facilidad, claridad en pagos y facilidad de acceso y operación</p>

Recordatorios	Se indica a los dos días de falta de pago mediante empresas de cobranza	Se realiza recordatorio cordial con montos y fecha de pago Notificación de último día de pago Indicación día siguiente del pago 5 días indicaciones de costos, cargas o consecuencias	Existe una secuencia amigable pero clara sobre los pagos a realizar
Requisitos de crédito	Se solicita la documentación correspondiente	Se mantiene los requerimientos de documentación	
	Verificación de lugar de trabajo en ciertos casos presencial en otros llamadas	Se fortalece la verificación de ubicación de casa, negocio, teléfonos Indicación de obligación de informar cambios	Se fortalece la verificación de datos
Modelos de crédito	Existe un solo modelo de crédito directo y personal	Se incrementar 2 modelos de crédito adicional Bancas comunales Créditos de temporada Se requieren ajustes en capacitación y en la plataforma	Se incrementan 2 modelos de crédito aplicables a los grupos de atención que permiten mejorar la recuperación y ampliar las posibilidades con riesgos menores.
Recuperación de cartera	Insistencias permanentes mediante empresas de cobranza (poco tino y entendimiento de la situación, costos permanentes) Anteriormente la cooperativa gestionaba sus cobros, actualmente es tercerizado. Han pensado en retornar	Mediante trato personalizado, ejecutado por la cooperativa con ajustes: Comprensión de la situación, soluciones rápidas Dificultad de pago eventual (Convenios con costos menores) Dificultades a largo plazo (Nuevos modelos de alivio y posibilidad de recuperación)	Se reestructura el sistema de recuperación de cartera, con nuevos sistemas para un trabajo personalizado, soluciones más rápidas y posibilidades de reestructuración sin llegar a moras mayores o costos de cobranza

	debido a algunas dificultades	Requerimiento de cambios en el software y capacitación nueva	
Cobranza intensiva y proceso legal	Insistencia y amenazas de las empresas de cobranza Procedimiento para proceso legal	Insistencia y firmeza de las comunicaciones personales con los medios de comunicación y visitas Notificaciones formales y consecuencias del impago	Se mantiene la rigidez, pero en este caso está mejor fundamentada y la maneja la misma cooperativa (es similar)
Medidas legales	Proceso legal	Proceso legal	No existen cambios en la última parte, pero se estima una disminución significativa debido a todos los procesos implementados

2.5 Estrategias y técnicas

Las estrategias que se proponen en el presente modelo tienen que ver con la realidad que tienen las Instituciones Financieras, es por esto por lo que el modelo propuesto consta de 3 fases, que ayudarán de manera efectiva la recuperación de cartera y manejar un índice de morosidad razonable.

Esta técnica debe ser aplicada a todas las instituciones financieras, ya que permitirá conocer que se realice el proceso de colocación de crédito de manera correcta y verificar la eficacia en la recuperación de crédito y de existir falencias, proponer estrategias para cumplir los objetivos institucionales.

Esta investigación se elaboró con indagaciones en internet, el análisis de la fundamentación teórica, como soporte adicional la inteligencia artificial (IA) y la propia experiencia en el campo cooperativo. Toda esta información válida y complementaria acerca de la evaluación de riesgos y la toma de decisiones de la recuperación de cartera.

La información escrita y por internet utilizada principalmente ha sido:

- Estudios sobre estrategias de disminución de morosidad en cooperativas internacional y nacional
- Metodologías de crédito para bancos y cooperativas (nuevas estrategias)
- Fundamentos estratégicos de cobranza en cooperativas

Otras herramientas de soporte para la aplicación de la propuesta han sido:

- Experiencia propia en cooperativas, visión de lo que hacen otras cooperativas
- Inteligencia artificial como aporte adicional

2.6 Validación de la propuesta

Perfil descriptivo de expertos validadores.

Apellidos y Nombres	Años de experiencia	Titulación Académica	Cargo
Javier Cisneros	23	Ingeniero Industrial/MBA	Gerente/Consultor
Kleber Verdesoto	18	Ingeniero Comercial	Auditor
Estuardo Betancourt	15	Ps. Industrial /MBA	Jefe de Recursos Humanos

Presente la validación de la propuesta a través del método de criterios de especialistas.

Tabla 22 Criterios de los Especialistas

CRITERIOS	EXPERTO 1	EXPERTO 2	EXPERTO 3	TOTAL	Porcentaje
Impacto	5	5	5	15	100%
Aplicabilidad	5	5	5	15	100%
Fundamentación	5	5	5	15	100%
Actualidad	5	5	5	15	100%
Calidad Técnica	5	4	4	13	87%
Factibilidad	5	4	5	14	93%
Pertenencia	5	5	5	15	100%
Total	35	33	34	102	97%

2.7 Matriz de articulación de la propuesta

Fase	Sustento Teórico	Sustento Metodológico	Estrategias/Técnicas	Descripción de Resultados	Instrumentos Aplicados
CAPITULO I	Principios de gestión de cobranza Teorías de negociación y recuperación	Enfoque mixto, alcance descriptivo, estudio de campo	Encuestas y entrevistas	De las encuestas y entrevista realizadas se proporcionó información valiosa sobre la eficacia de las estrategias y procesos. Además, permiten conocer la percepción de los clientes sobre el proceso de recuperación de obligaciones, a través de estas interacciones, se pueden identificar obstáculos o barreras por problemas de comunicación, también evalúan la efectividad de las estrategias utilizadas, como los plazos de pago, refinanciamientos y mejorar la experiencia con el cliente.	Cuestionario
CAPITULO II	Plan de mejora	Leyes y regulaciones aplicables	Fase 1 Gestión de cobranza Fase 2 Recuperación de cartera Fase 3 Implementación de Medidas Legales y Cobranza Intensiva	Resolución legal de deudas, recuperación de deuda pendiente Resolución de casos de mora, reestructuración de créditos Mejora en la comunicación y entendimiento de crédito	Validaciones de expertos

CONCLUSIONES

Los conceptos teóricos relacionados con los planes estratégicos y la logística son esenciales para desarrollar una estrategia efectiva de recuperación de carteras de crédito. Estas teorías proporcionan una base sólida para diseñar planes, segmentar deudores, utilizar tecnología y evaluar continuamente el rendimiento, todo mientras se mantiene un enfoque en la satisfacción del cliente.

La identificación de los factores de riesgo en la cartera de crédito de las cooperativas es esencial para una gestión financiera sólida. Abordar estos riesgos de manera proactiva y desarrollar estrategias de mitigación adecuadas es crucial para mantener la estabilidad y la salud financiera de estas instituciones.

Establecer un modelo de gestión con estrategias de cobranza adecuadas es esencial para el éxito a largo plazo de las cooperativas de ahorro y crédito. La personalización, el uso de tecnología, la comunicación efectiva y la evaluación continua son componentes clave para garantizar una gestión de cobranza efectiva y ética.

La valoración de la propuesta del modelo de gestión para la recuperación de la cartera por parte de especialistas es esencial para asegurar su calidad y efectividad. Los aportes de estos expertos contribuyen a una toma de decisiones fundamentada y a la mejora constante de las estrategias de recuperación de créditos en beneficio de la organización.

RECOMENDACIONES

- La Cooperativa debe mejorar la claridad y oportunidad de la información proporcionada a los solicitantes de crédito, ya que el 55% de los encuestados no se sintieron adecuadamente informados. Esto puede incluir la creación de guías claras, capacitación adicional para el personal y un mayor enfoque en la comunicación efectiva con los clientes.
- Dado que el 64% de los encuestados han solicitado créditos en varias oportunidades, la Cooperativa podría explorar la introducción de nuevos productos de crédito que se adapten mejor a las necesidades y preferencias específicas de sus miembros.
- Estrategias de Apoyo en Caso de Crisis: La pandemia afectó la capacidad de pago del 73% de los encuestados. La Cooperativa debe desarrollar estrategias proactivas y flexibles para apoyar a los miembros en tiempos de crisis económica, incluyendo planes de pago personalizados y opciones de moratoria temporal.
- Dado el variado nivel educativo y el rango de ingresos de los encuestados, la Cooperativa podría beneficiarse de ofrecer programas de educación financiera. Esto ayudaría a los miembros a comprender mejor los productos y servicios ofrecidos y podría resultar en una mejor administración de los créditos.
- Los datos demográficos muestran una inclinación hacia los hombres y los más jóvenes en la base de miembros. La Cooperativa podría implementar programas de inclusión financiera que se dirijan específicamente a las mujeres y a los grupos de edad mayores, asegurando que estos segmentos de la población tengan igualdad de acceso y oportunidades.

Bibliografía

- Arias, F. (2016). *El proyecto de investigación: Introducción a la metodología científica. Séptima Edición*. Caracas: EPISTEME .
- Barnard, C. (1938). *The Functions of the Executive*. Harvard University Press.
- Cabrera Holguín, G. T. (2022). *Plan de mejora en el proceso de cobranza para la recuperación de cartera en Centros Médicos PraxMED en el Ecuador*.
- Dubs de Moya, R. (2004). Una estrategia metodológica para el proyecto factible. *Entretemas, Año 1, No 1, 2004*.
- Grecco, R. M. (2018). *La gestión integral del riesgo en las entidades financieras: una mirada desde la teoría institucional*. CEPAL.
- Hernández, C. (1996). *Intermediación financiera y crecimiento económico en Colombia*. CEPAL.
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2014). *Metodología de la Investigación, Sexta Edición*. México-D.F.: MCGRAW-HILL / INTERAMERICANA EDITORES, S.A. DE C.V.
- Intriago, J. (2014). *Diseño de un modelo de gestión. Base científica y práctica para su implementación*. Editorial Académica Española.
- J, G. (2014). *Diseño organizativo*. Paraninfo.
- Judge, R. y. (2013).
- Marti, H. J. (1999). *La gestión de la cobranza: cómo optimizar el recobro de impagados*. Gestión 2000.
- Mintzberg, H. (1988). *El proceso estratégico: conceptos, contextos y casos*. Prentice Hall.
- Morales, M. y. (2014).
- Moreno, M. G. (2000). *Introducción a la Metodología de la Investigación Educativa II*. Mexico: Progreso S.A. <https://elibro.net/es/ereader/uisrael/77141?page=31>
- Otzen , T., & Manterola, C. (2017). Técnicas de Muestreo sobre una Población a Estudio. *Int. J. Morphol.*, 35(1), pp. 227-232.
- Pineda, B., De Alvarado, E. L., & De Canales, F. (1994). *Metodología de la Investigación, manual para el desarrollo de personal de salud*. Washington, D.C.: ORGANIZACIÓN PANAMERICANA DE LA SALUD.
- Portilla, D. F. (2022). *Modelo de Gestión basado en el cuadro de mando integral para la Cooperativa de Ahorro y Crédito Cooprogreso Ltda*.
- RAE. (2017).
- Rodriguez, J. J. (2015). *Muestreo y preparación de la muestra*. . Barcelona: Cano Pina. <https://elibro.net/es/ereader/uisrael/43107?page=8>

Zamudio Igami, M. (2005). *El uso del SERVCUAL en la verificación de la calidad de los servicios de unidades de información*. Red Universidad de Antioquia:
<http://elibro.net/es/ereader/uisrael/5145?page=1>

Zúñiga, L. (1987). *Administración del crédito y su riesgo*. Editorial Limusa.

ANEXO
INSTRUMENTO DE VALIDACIÓN

UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA ISRAEL
ESCUELA DE POSGRADOS “ESPOG”

MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
INSTRUMENTO PARA VALIDACIÓN DE LA PROPUESTA

Estimado colega:

Se solicita su valiosa cooperación para evaluar la siguiente propuesta del proyecto de titulación:
Diseño de modelo de gestión Post-Covid para la recuperación de cartera de la Cooperativa de Ahorro y Crédito de la Pequeña Empresa de Pastaza segmento 1

Sus criterios son de suma importancia para la realización de este trabajo, por lo que se le pide brinde su cooperación contestando las preguntas que se realizan a continuación.

Datos informativos

Validado por: Javier Cisneros

Título obtenido
Ingeniero industrial / MBA
Cédula de Identidad
1708591449
E- mail
info@globalcourses.net
Institución de Trabajo
Global Courses
Cargo
Gerente / Consultor
Años de experiencia en el área
23 años

Instructivo:

- Responda cada criterio con la máxima sincera del caso;
- Revisar, observar y analizar la propuesta del proyecto de titulación; y,
- Coloque una X en cada indicador, tomando en cuenta que Muy adecuado equivale a 5, Bastante Adecuado equivale a 4, Adecuado equivale a 3, Poco Adecuado equivale a 2 e Inadecuado equivale a 1.

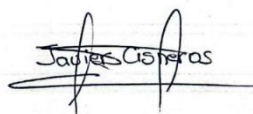
Tema: _____

<i>Indicador</i>	<i>Descripción</i>	Muy adecuado	Bastante Adecuado	Adecuado	Poco adecuado	Inadecuado
Impacto	<i>El alcance que tendrá la propuesta y su representatividad en la generación de valor</i>	X				
Aplicabilidad	<i>La capacidad de implementación de la propuesta considerando que los contenidos sean aplicables</i>	X				
Conceptualización	<i>La base de conceptos y teorías propias de la propuesta de manera sistémica y articulada</i>		X			
Actualidad	<i>Los procedimientos actuales y los cambios científicos y tecnológicos considerados en la propuesta</i>	X				
Calidad Técnica	<i>Los atributos cualitativos del contenido de la propuesta para satisfacer las expectativas de sus beneficiarios</i>	X				
Factibilidad	<i>El nivel de utilización de la propuesta por parte de la organización acorde a los recursos disponibles</i>	X				
Pertinencia	<i>La contundencia y conveniencia de la propuesta para solucionar el problema planteado.</i>	X				
<i>Total</i>						

Observaciones:

Recomendaciones

Lugar, fecha de validación: 30 de agosto 2023



Firma del especialista
INSTRUMENTO DE VALIDACIÓN

UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA ISRAEL
ESCUELA DE POSGRADOS "ESPOG"

MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
INSTRUMENTO PARA VALIDACIÓN DE LA PROPUESTA

Estimado colega:

Se solicita su valiosa cooperación para evaluar la siguiente propuesta del proyecto de titulación:
Diseño de modelo de gestión Post-Covid para la recuperación de cartera de la Cooperativa de Ahorro y Crédito de la Pequeña Empresa de Pastaza segmento 1

Sus criterios son de suma importancia para la realización de este trabajo, por lo que se le pide brinde su cooperación contestando las preguntas que se realizan a continuación.

Datos informativos

Validado por: Kleber Verdesoto

Título obtenido
Ingeniero Comercial
Cédula de Identidad
1707084032
E- mail
Kleber_verdesoto@hotmail.com
Institución de Trabajo
Superintendencia de Bancos
Cargo
Auditor
Años de experiencia en el área
18 años

Instructivo:

- Responda cada criterio con la máxima sincera del caso;
- Revisar, observar y analizar la propuesta del proyecto de titulación; y,
- Coloque una X en cada indicador, tomando en cuenta que Muy adecuado equivale a 5, Bastante Adecuado equivale a 4, Adecuado equivale a 3, Poco Adecuado equivale a 2 e Inadecuado equivale a 1.


Tema: _____

<i>Indicador</i>	<i>Descripción</i>	Muy adecuado	Bastante Adecuado	Adecuado	Poco adecuado	Inadecuado
Impacto	<i>El alcance que tendrá la propuesta y su representatividad en la generación de valor</i>	X				
Aplicabilidad	<i>La capacidad de implementación de la propuesta considerando que los contenidos sean aplicables</i>	X				
Conceptualización	<i>La base de conceptos y teorías propias de la propuesta de manera sistémica y articulada</i>		X			
Actualidad	<i>Los procedimientos actuales y los cambios científicos y tecnológicos considerados en la propuesta</i>	X				
Calidad Técnica	<i>Los atributos cualitativos del contenido de la propuesta para satisfacer las expectativas de sus beneficiarios</i>	X				
Factibilidad	<i>El nivel de utilización de la propuesta por parte de la organización acorde a los recursos disponibles</i>	X				
Pertinencia	<i>La contundencia y conveniencia de la propuesta para solucionar el problema planteado.</i>	X				
<i>Total</i>						

Observaciones:

Recomendaciones

Lugar, fecha de validación: 30 agosto 2023



Firma del especialista
INSTRUMENTO DE VALIDACIÓN

UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA ISRAEL
ESCUELA DE POSGRADOS “ESPOG”

MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
INSTRUMENTO PARA VALIDACIÓN DE LA PROPUESTA

Estimado colega:

Se solicita su valiosa cooperación para evaluar la siguiente propuesta del proyecto de titulación:
Diseño de modelo de gestión Post-Covid para la recuperación de cartera de la Cooperativa de Ahorro y Crédito de la Pequeña Empresa de Pastaza segmento 1

Sus criterios son de suma importancia para la realización de este trabajo, por lo que se le pide brinde su cooperación contestando las preguntas que se realizan a continuación.

Datos informativos

Validado por: Estuardo Betancourt

Título obtenido
Ps. Industrial
Cédula de Identidad
1715186555
E- mail
Estuardo.betancourt@hotmail.com
Institución de Trabajo
Petrotech
Cargo
Jefe de Recursos Humanos
Años de experiencia en el área
15 años

Instructivo:

- Responda cada criterio con la máxima sincera del caso;
- Revisar, observar y analizar la propuesta del proyecto de titulación; y,
- Coloque una X en cada indicador, tomando en cuenta que Muy adecuado equivale a 5, Bastante Adecuado equivale a 4, Adecuado equivale a 3, Poco Adecuado equivale a 2 e Inadecuado equivale a 1.

Tema: _____

<i>Indicador</i>	<i>Descripción</i>	Muy adecuado	Bastante Adecuado	Adecuado	Poco adecuado	Inadecuado
Impacto	<i>El alcance que tendrá la propuesta y su representatividad en la generación de valor</i>	X				
Aplicabilidad	<i>La capacidad de implementación de la propuesta considerando que los contenidos sean aplicables</i>	X				
Conceptualización	<i>La base de conceptos y teorías propias de la propuesta de manera sistémica y articulada</i>		X			
Actualidad	<i>Los procedimientos actuales y los cambios científicos y tecnológicos considerados en la propuesta</i>	X				
Calidad Técnica	<i>Los atributos cualitativos del contenido de la propuesta para satisfacer las expectativas de sus beneficiarios</i>	X				
Factibilidad	<i>El nivel de utilización de la propuesta por parte de la organización acorde a los recursos disponibles</i>	X				
Pertinencia	<i>La contundencia y conveniencia de la propuesta para solucionar el problema planteado.</i>	X				
<i>Total</i>						

Observaciones:

Recomendaciones

Lugar, fecha de validación: 30 agosto 2023