



ESPE
UNIVERSIDAD DE LAS FUERZAS ARMADAS
INNOVACIÓN PARA LA EXCELENCIA

**DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONÓMICAS
ADMINISTRATIVAS Y DE COMERCIO**

CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

**TRABAJO DE TITULACION PREVIO A LA OBTENCION DEL TITULO
DE ADMINISTRADORA DE EMPRESAS.**

TEMA: INCIDENCIA DE LA CALIDAD DE LOS PROCESOS DE
RECUPERACIÓN DE CRÉDITOS DE DESARROLLO DE LAS
COOPERATIVAS DE AHORRO Y CRÉDITO DEL SEGMENTO 2 DEL
CANTON QUITO DURANTE LOS PERIODOS 2016-2017.

AUTORA: TUCANES HURTADO, ALBA JANETH

TUTOR: ING.NARVAEZ NAVARRO, VERA LUCIA

ECUADOR – SANGOLQUI

2018



**DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONÓMICAS ADMINISTRATIVAS Y
DE COMERCIO**

CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

CERTIFICACIÓN

Certifico que el trabajo de titulación : **“Incidencia de la calidad de los procesos de Recuperación de Créditos de Desarrollo de las Cooperativas de Ahorro y Crédito del Segmento 2 del Cantón Quito durante los periodos 2016-2017,** fue realizado por la Sra., **TUCANES HURTADO, ALBA JANETH,** el mismo que ha sido revisado en su totalidad, y analizado por la herramienta de similitud de contenido; por lo tanto cumple con los requisitos teóricos, científicos, técnicos, metodológicos y legales establecidos por la Universidad de Fuerzas Armadas “ESPE”, razón por la cual me permito acreditar y autorizar para que lo sustente públicamente.

Sangolqui, 25 de junio del 2018

ING. VERA LUCIA NARVAEZ NAVARRO
C.C. 1002706875



**DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONOMICAS ADMINISTRATIVAS Y
DE COMERCIO**

CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

AUTORÍA DE RESPONSABILIDAD

Yo, **TUCANES HURTADO, ALBA JANETH**, declaro que el contenido, ideas y criterios del trabajo de titulación: **“Incidencia de la Calidad de los Procesos de Recuperación de Créditos de Desarrollo de las Cooperativas de Ahorro y Credito del Segmento 2 del Canton Quito durante los periodos 2016-2017”**, es de mi autoria y responsabilidad, cumpliendo con los requisitos teóricos, científicos, técnicos, metodológicos y legales establecidos por la Universidad de Fuerzas Armadas “ESPE”, respetando los derechos intelectuales de terceros y referenciando las citas bibliograficas.

Consecuentemente el contenido de la investigación mencionada es veraz.

Sangolqui, 25 de junio del 2018

ALBA JANETH TUCANES HURTADO

C.C. 1003422704



**DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONOMICAS ADMINISTRATIVAS Y
DE COMERCIO**

CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

AUTORIZACIÓN

Yo, **TUCANES HURTADO, ALBA JANETH**, autorizo a la Universidad de las Fuerzas Armadas-ESPE publicar, el trabajo de titulación: **“Incidencia de la Calidad de los Procesos de Recuperación de Créditos de Desarrollo de las Cooperativas de Ahorro y Credito del Segmento 2 del Canton Quito durante los periodos 2016-2017”**, en el Repositorio Institucional, cuyo contenido, ideas y criterios son de mi responsabilidad.

Sangolqui, 25 de junio del 2018

ALBA JANETH TUCANES HURTADO

C.C. 1003422704

AGRADECIMIENTO

Agradezco a Dios por haberme permitido llegar hasta aquí, siempre guiándome en cada momento sin dejarme vencer de ningún obstáculo.

A mis padres ya que si ellos no hubiese podido alcanzar mi meta, gracias a mi madre por ser mi amiga incondicional quien estuvo en las buenas y en las malas en este largo trayecto.

A mis amigos que siempre estuvieron ahí apoyándome en cada paso de esta etapa.

Por último, a mi director de tesis, quien me ayudo en todo momento en este trabajo investigativo, Ing. Vera Lucia Narvaez Navarro.

ALBA JANETH TUCANES HURTADO

DEDICATORIA

La concepción de este proyecto esta dedicada a mis padres, que son los pilares fundamentales en mi vida. Son ellos quienes me enseñaron el valor de luchar día a día por conseguir mis sueños.

A mis queridas amigas que siempre estuvieron ahí dándome su apoyo incondicional para llegar al cumplimiento de esta gran etapa, también esta dedicado a un gran amigo que siempre estuvo a mi lado.

ALBA JANETH TUCANES HURTADO

ÍNDICE DE CONTENIDOS

AGRADECIMIENTO.....	iv
DEDICATORIA.....	v
ÍNDICE DE CONTENIDOS	vi
ÍNDICE DE FIGURAS	viii
ÍNDICE DE TABLAS	x
RESUMEN EJECUTIVO	xiii
ABSTRACT	xiv
INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO I.....	7
MARCO TEÓRICO	7
CAPÍTULO II	48
METODOLOGÍA	48
CAPÍTULO IV	143
PROPUESTA	143
ESTRATEGIA	145
TACTICAS	145
Depuración de Cartera de crédito.....	145
Control permanente de la cartera vencida.....	145
Realizar un cruce de cuentas	145
Responsable del cuadro mensual de los módulos de cuentas por cobrar con contabilidad.....	145
Recaudar las cajas de los valores de los hasta el 5to día de cada mes.	145
Correo Informativo.....	145
Carta de confirmación de saldos	145
Cartas de cobranza	145
Cartas de recordatorio	145
Cartas negando crédito por falta de pago	145
Línea de cobro.....	145
Llamadas segmentada de acuerdo al nivel de riesgo.....	145

Llamar a los clientes a gestionar el pago.....	145
Concertar reuniones para refinanciar la deuda	145
Receptar números de comprobantes de pago para su verificación.....	145
Incentivo por refinanciamiento de la deuda	145
Establecer premios a los clientes que refinancien la deuda y paguen puntualmente	145
Capacitación periódica al personal.....	145
Taller de capacitación sobre el uso correo para la recuperación de la cartera vencida.....	145
Taller de capacitación acerca de las estrategias de control permanente de cartera vencida	145
CONCLUSIONES	160
RECOMENDACIONES	162
BIBLIOGRAFÍA.....	164

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1: Lluvia de ideas.....	4
Figura 2 Árbol de clasificación	20
Figura 3: Forma de calificación al sujeto crediticio.....	67
Figura 4: Plazo otorgado de un crédito que solicitan más los clientes.	68
Figura 5: Tasas de interés como problemática al momento de otorgar un crédito.	70
Figura 6: Documentos que respaldan el crédito otorgado.	71
Figura 7: Medidas de cobranza utilizadas.....	72
Figura 8: Valoración de la eficiencia del proceso actual de recuperación de cartera vencida.....	74
Figura 9: Capacitación sobre comunicación con los clientes morosos para recuperar la cartera vencida.....	75
Figura 10: Frecuencia de capacitación acerca del procedimiento de recuperación de cartera	76
Figura 11: Conocimientos de supervisores acerca del proceso de recuperación de cartera.	78
Figura 12: Índice de morosidad que afecta actualmente a la cooperativa.	79
Figura 13: Segmento de cartera posee el más alto riesgo de caer en morosidad.	81
Figura 14: Forma en la que se realiza el seguimiento al crédito.....	82
Figura 15: Intereses por mora para la cancelación de los créditos vencidos.	83
Figura 16: Cooperación de otros departamentos en la búsqueda de información.	85
Figura 17: Disposición de otros departamentos para la recuperación de cartera vencida.	86
Figura 18: Resolver los problemas del área de cartera de crédito en un tiempo específico.	88
Figura 19: Interés de la directiva ante problemáticas en la recuperación de créditos.....	89
Figura 20: La directiva de la Cooperativa le explica cómo mantener registros sin errores.....	91
Figura 21: Las autoridades de la Cooperativa se muestran ocupadas cuando necesita su ayuda para poder recuperar la cartera vencida.	92
Figura 22: Confiabilidad en el comportamiento de los asesores de crédito al momento de entregar la cartera vencida y las fechas límites.	94
Figura 23: Dificultades por el horario de trabajo para la recuperación de la cartera de crédito vencida.	97
Figura 24: El proceso existente en la recuperación de cartera vencida le permite desarrollar acuerdos de pago extraordinarios.	98
Figura 25: Desarrollo de planes de pago específico de acuerdo a su capacidad de pago en caso de dificultad de un cliente de pago de la totalidad de la deuda.....	100
Figura 26: Los equipos y programas informáticos utilizados en la recuperación de crédito son modernos.....	101
Figura 27: Causas de que los clientes no cumplan sus pagos.	103
Figura 28: Tipo de crédito más solicitado por los clientes.	104
Figura 29: Tipos de créditos ofertados a los clientes.....	105
Figura 30: Créditos de mayor morosidad.....	107
Figura 31: Documentos de respaldo de las Cooperativa para los cobros.	108

Figura 32: Existencia en la cooperativa de provisión para cuentas incobrables.....	110
Figura 33: El procedimiento de cobranzas permite la recuperación de la cartera vencida.	111
Figura 34: Manejo de cuentas por cobrar en cuanto a garantía, cobro, registros y controles..	113
Figura 35: Existencia de controles para determinar las cuentas canceladas por los clientes. ...	114
Figura 36: Frecuencia de la capacitación acerca del procedimiento de recuperación de cartera.	116
Figura 37: Información al personal de recuperación de cartera el periodo establecido.....	117
Figura 38: Considera que la gestión de cobros se realiza adecuadamente.	119
Figura 39: Tiempo promedio que los clientes retrasan el pago de sus créditos.....	120
Figura 40: Medidas dirigidas al personal que no ha cumplido con el monto establecido de créditos.	121
Figura 41: Porcentajes de clientes no cancelan a tiempo sus créditos semestralmente.	123
Figura 42: Porcentaje de cartera vencida recupera semestralmente.	124
Figura 43: Condiciones de colocación.....	126
Figura 44: Cobranza.....	127
Figura 45: Eficiencia.....	129
Figura 46: Rendimiento de los RRHH.....	131
Figura 47: Tecnología	133
Figura 48: Calidad percibida.....	135
Figura 49: Confianza.....	137
Figura 50: Calidad de servicio	139
Figura 51: Relación entre variables	141

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 <i>Nueva estructura de las Cooperativas</i>	20
Tabla 2 <i>Número de cooperativas financieras clasificadas por segmentos</i>	21
Tabla 3 <i>Matriz del Marco Referencial</i>	47
Tabla 4 <i>Población a estudiar</i>	51
Tabla 5 <i>Matriz de variables</i>	52
Tabla 6 <i>Forma de calificación al sujeto crediticio.</i>	66
Tabla 7 <i>Plazo otorgado de un crédito que solicitan más los clientes.</i>	68
Tabla 8 <i>Tasas de interés como problemática al momento de otorgar un crédito.</i>	69
Tabla 9 <i>Documentos que respaldan el crédito otorgado.</i>	71
Tabla 10 <i>Medidas de cobranza utilizadas</i>	72
Tabla 11 <i>Valoración de la eficiencia del proceso actual de recuperación de cartera vencida.</i> ..	73
Tabla 12 <i>Capacitación sobre comunicación con los clientes morosos para recuperar la cartera vencida</i>	75
Tabla 13 <i>Frecuencia de capacitación acerca del procedimiento de recuperación de cartera.</i> ...	76
Tabla 14 <i>Conocimientos de supervisores acerca del proceso de recuperación de cartera.</i>	77
Tabla 15 <i>Índice de morosidad que afecta actualmente a la cooperativa.</i>	79
Tabla 16 <i>Segmento de cartera posee el más alto riesgo de caer en morosidad.</i>	80
Tabla 17 <i>Forma en la que se realiza el seguimiento al crédito.</i>	82
Tabla 18 <i>Intereses por mora como obstáculo para la cancelación de los créditos vencidos.</i>	83
Tabla 19 <i>Cooperación de otros departamentos en la búsqueda de información.</i>	84
Tabla 20 <i>Disposición de otros departamentos de la cooperativa en la recuperación de cartera vencida.</i>	86
Tabla 21 <i>Disposición de la directiva de la a resolver los problemas del área de cartera de crédito en un tiempo específico.</i>	87
Tabla 22 <i>Interés de la directiva de la Cooperativa ante problemáticas en la recuperación de créditos</i>	89
Tabla 23 <i>La directiva de la Cooperativa le explica cómo mantener registros sin errores.</i>	90






Tabla 24 <i>Las autoridades de la Cooperativa se muestran ocupadas cuando necesita su ayuda para poder recuperar la cartera vencida.</i>	92
Tabla 25 <i>Confiabilidad en el comportamiento de los asesores de crédito al momento de entregar la cartera vencida y las fechas límites.</i>	93
Tabla 26 <i>Atención personalizada a las dificultades de pago de cada cliente en el proceso de recuperación de crédito.</i>	95
Tabla 27 <i>Dificultades dadas por el horario de trabajo para la recuperación de la cartera de crédito vencida.</i>	96
Tabla 28 <i>El proceso existente en la recuperación de cartera vencida le permite desarrollar acuerdos de pago extraordinarios.</i>	98
Tabla 29 <i>Desarrollo de planes de pago específico de acuerdo a su capacidad de pago en caso de dificultad de un cliente de pago de la totalidad de la deuda.</i>	99
Tabla 30 <i>Los equipos y programas informáticos utilizados en la recuperación de crédito son modernos.</i>	101
Tabla 31 <i>Causas de que los clientes no cumplan sus pagos.</i>	102
Tabla 32 <i>Tipo de crédito más solicitado por los clientes.</i>	104
Tabla 33 <i>Tipos de créditos ofertados a los clientes.</i>	105
Tabla 34 <i>Créditos de mayor morosidad.</i>	106
Tabla 35 <i>Documentos de respaldo de las Cooperativa para los cobros.</i>	108
Tabla 36 <i>Existencia en la cooperativa de provisión para cuentas incobrables.</i>	109
Tabla 37 <i>El procedimiento de cobranzas permite la recuperación de la cartera vencida.</i>	111
Tabla 38 <i>Existencia de segregación de las funciones de responsabilidad y manejo de cuentas por cobrar en cuanto al manejo y garantía, cobro, registros y controles.</i>	112
Tabla 39 <i>Existencia de controles para determinar las cuentas canceladas por los clientes y las que están pendientes de cobro.</i>	114
Tabla 40 <i>Frecuencia de la capacitación acerca del procedimiento de recuperación de cartera.</i>	115
Tabla 41 <i>Información al personal de recuperación de cartera el periodo establecido para que la cuenta no sea considerada como incobrable.</i>	117
Tabla 42 <i>Considera que la gestión de cobros se realiza adecuadamente.</i>	118

Tabla 43 <i>Tiempo promedio que los clientes retrasan el pago de sus créditos.....</i>	120
Tabla 44 <i>Medidas dirigidas al personal que no ha cumplido con el monto establecido de créditos.....</i>	121
Tabla 45 <i>Porcentajes de clientes no cancelan a tiempo sus créditos semestralmente.....</i>	122
Tabla 46 <i>Porcentaje de cartera vencida recupera semestralmente.</i>	124

RESUMEN EJECUTIVO

Las Cooperativas de Ahorro y crédito del segmento 2 juegan un papel de vital importancia dentro del desarrollo económico del país, al revelarse como las principales instituciones financieras a las que acuden los pequeños y medianos comerciantes y productores a demandar créditos productivos y comerciales tomándose en cuenta el conjunto de ventajas que ofertan dichas instituciones al momento de otorgar un crédito. Como consecuencia de la actual crisis económica que afecta a la región se evidencia un incremento de la morosidad del pago de los créditos, tal situación se ha traducido en un incremento de las actividades desarrolladas en el área de recuperación cartera, de ahí la importancia de analizar la calidad de los procesos de recuperación de cartera con el objetivo de hacer un uso estratégico de los recursos materiales, económicos y humanos de dichas instituciones, quedando de manifiesto que existe una sobrecarga de trabajo, situación que unida a la deficiente capacitación y comunicación del personal encargado de la recuperación de cartera derivan en un funcionamiento inadecuado de la institución y por ende en la escasa recuperación de cartera.






Descriptores:

-  **CALIDAD**
-  **PROCESOS**
-  **RECUPERACIÓN DE CARTERA**
-  **COMUNICACIÓN**
-  **CAPACITACIÓN**

ABSTRACT

The Savings and Credit Cooperatives of Segment 2 play a vitally important role in the economic development of the country, revealing themselves as the main financial institutions that small and medium merchants and producers go to demand productive and commercial credits taking into account the set of advantages offered by these institutions at the time of granting a loan. As a consequence of the current economic crisis affecting the region, there is an increase in the delinquency of the payment of the loans, this situation has resulted in an increase in the activities developed in the portfolio recovery area, hence the importance of analyzing the quality of the portfolio recovery processes with the objective of making strategic use of the material, economic and human resources of said institutions, revealing that there is an overload of work, a situation that together with the poor training and communication of the personnel In charge of the recovery of the portfolio, they result in an inadequate functioning of the institution and therefore in the poor recovery of the portfolio.

Descriptors:

-  **QUALITY**
-  **PROCESSES**
-  **PORTFOLIO RECOVERY**
-  **COMMUNICATION**
-  **TRAINING**

INTRODUCCIÓN

Las Cooperativas de Ahorro y Crédito del segmento 2 del cantón Quito juegan un papel trascendental dentro de la economía interna, más aun tomando en cuenta que Ecuador destaca como uno de los países latinoamericanos de mayor emprendimiento de ahí que exista una constante necesidad de préstamos bancarios, por lo que los procesos de recuperación de créditos de estas cooperativas deben abordarse como un elemento crítico que garantice el constante desarrollo y fortalecimiento económico de dichas instituciones.

De no contarse con la calidad demandada en los procesos de recuperación de créditos de las Cooperativas de Ahorro y Crédito del segmento 2 del cantón Quito podrían extenderse los períodos de pago, situación que se traduciría en una disminución real de la capacidad de solvencia económica de dichas instituciones poniendo en riesgo no solamente su funcionamiento sino también su existencia.

La economía ecuatoriana se caracteriza por su actual crecimiento, por lo que se puede decir que se está desarrollando, lo que requiere un apoyo financiero para las pequeñas y medianas empresas, basado en la iniciativa personal, la creatividad, que requiere apoyo financiero que no puede ser asumido por las principales instituciones financieras, de modo que las cooperativas de ahorro y crédito deben desempeñar un papel de liderazgo en el desarrollo de la economía nacional.

Cabe señalar que hasta el 80% de los trabajos del país se basa en la actividad económica, financiada por asociaciones de ahorro y cooperativas de ahorro y crédito, ya que los años ochenta apoyan firmemente el desarrollo económico interno, certificando crecimiento y desarrollo continuo

de instituciones hasta la fecha, para que puedan expandir y diversificar la provisión de servicios financieros.

Planteamiento del problema

Ecuador percibió un crecimiento económico sostenido desde mediados del siglo pasado hasta finales de los años 90, y posteriormente en la primera década del presente siglo experimentó una recuperación económica sostenida hasta el momento, tal fenómeno propició el desarrollo de agencias de instituciones bancarias privadas a nivel nacional, aunque con una mayor tendencia en las ciudades de Quito, Guayaquil y Cuenca (Guevara, 2011).

Cabe destacar que si bien existe una amplia cantidad de cooperativas de ahorro y crédito en las principales ciudades del país no se verifica un nivel de fidelidad de los usuarios de dichas instituciones, tal situación responde a la poca proyección de sus bienes y servicios dado principalmente por los escasos recursos que las mismas destinan para su difusión, los mismos que dependen de las ganancias generadas por los créditos y al ser estos incobrables se reducen los ingresos afectando el desarrollo o crecimiento de las cooperativas de ahorro y crédito del segmento 2 del cantón Quito.

Por otra parte el personal que labora en recuperación de créditos de las Cooperativas de Ahorro y Crédito del segmento 2 del cantón Quito generalmente revela niveles de saturación en su actividad de ahí que se verifique un bajo rendimiento laboral por parte de dicho personal.

El personal que labora en el área de recuperación de créditos de las Cooperativas de ahorro y crédito del segmento 2 del cantón Quito, son objeto de la presión laboral producto de las actividades que desempeña durante prolongadas jornadas de trabajo, así como la insuficiente atención a sus necesidades, verificándose que dichos trabajadores constituyen el elemento más vulnerable al burnout y por ende a la disminución sistemática de su calidad de vida laboral.

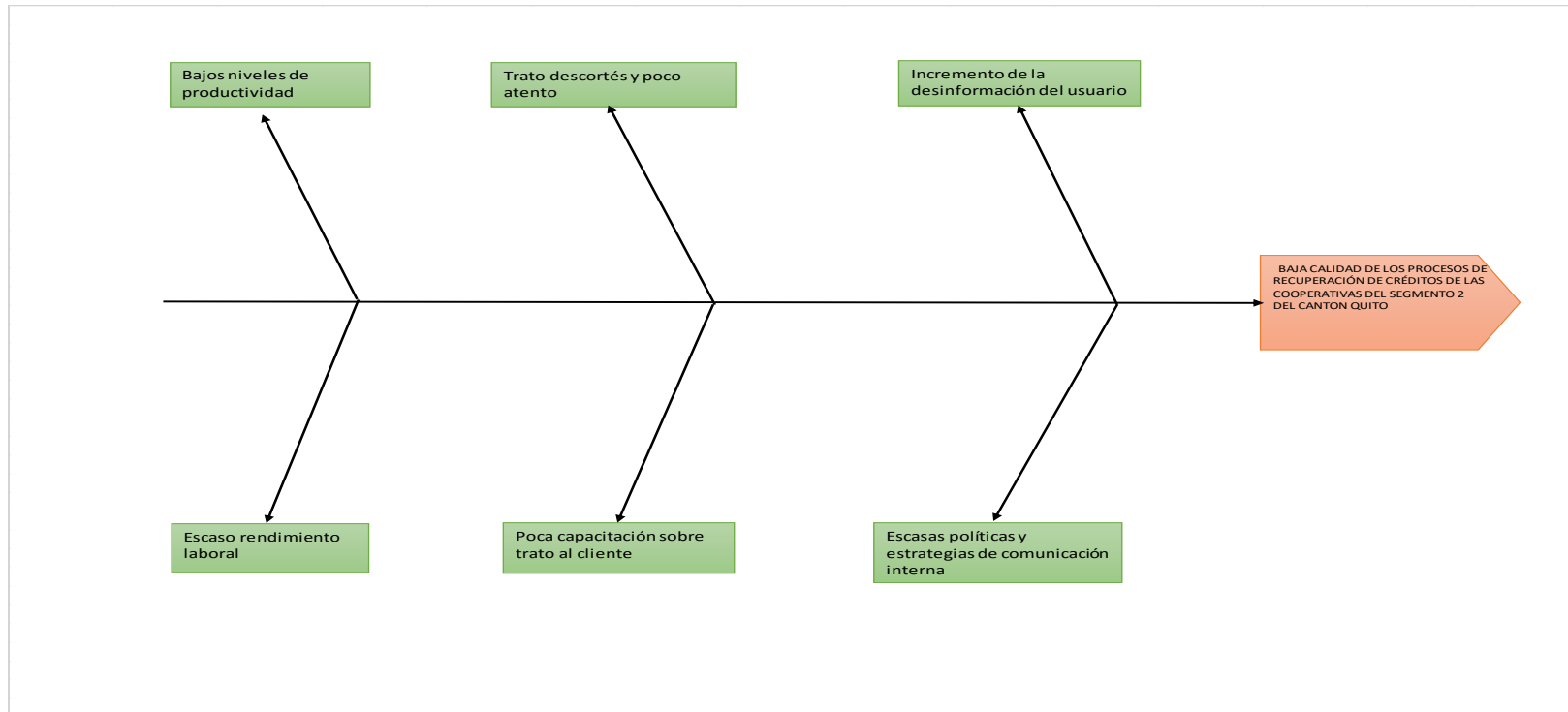


Figura 1: Lluvia de ideas

Objetivo general

- Establecer la calidad de los procesos de recuperación de crédito de las Cooperativas de Ahorro y Crédito del segmento 2 del cantón Quito durante los dos últimos años, mediante la aplicación de encuestas que permitan incrementar la rentabilidad de las COAC'S del segmento 2 del cantón Quito.

Objetivos específicos

- Identificar la calidad percibida de los usuarios de las Cooperativas de Ahorro y Crédito del segmento 2 del cantón Quito durante los periodos 2016-2017.
- Valorar el nivel de confianza de los usuarios de las Cooperativas de Ahorro y Crédito del segmento 2 del cantón Quito durante los periodos 2016-2017.
- Establecer la calidad del servicio de las Cooperativas de Ahorro y Crédito del segmento 2 del cantón Quito durante los periodos 2016-2017.

Determinación de variables

Variable independiente

- Calidad percibida
- Confianza
- Calidad del servicio

Variable dependiente

- Procesos de recuperación de cartera

Hipótesis

La baja calidad de los procesos de recuperación de créditos inciden positivamente en el desarrollo de las cooperativas de Ahorro y Crédito del segmento 2 del cantón Quito.

CAPÍTULO I

MARCO TEÓRICO

1.1.Introducción

Un segmento crediticio muy importante para las cooperativas de ahorro y crédito del segmento 2 del cantón Quito es el sector comercial, que a pesar de representar el mayor volumen de inversión para estas compañías, es reconocido como el mayor riesgo de recaudación de la inversión como resultado de los continuos cambios y fluctuaciones en el mercado interno, así como las transformaciones sociopolíticas implementadas en el país, dado que las mismas se llevan a cabo a intervalos relativamente cortos y tienen generalmente un efecto desestabilizador en el mercado interno evidenciándose una mayor probabilidad que estos préstamos tiendan a retrasarse en los pagos o caer en una cartera improductiva.

La calidad de los procesos de recuperación de crédito de las cooperativas de ahorro y crédito del segmento 2 del cantón Quito ha demostrado ser un elemento clave para su desarrollo y consolidación, especialmente dado el hecho de que todas las transacciones que deben realizarse en instituciones financieras deben ser respaldadas por la confiabilidad para los consumidores lo que le permite definir la relación de beneficio mutuo (Gutiérrez, 2013).

También se debe tener en cuenta que la mayoría de las cooperativas de ahorro y crédito del segmento 2 ofrecen servicios similares, por lo que la cantidad de clientes que se pueden incautar reflejará directamente la política de atraer nuevos clientes y los servicios prestados en términos de obtención de préstamos, lo que socava la capacidad de las instituciones para reembolsar los

préstamos otorgados, de ahí la importancia de implementar una recuperación estandarizada de la cartera para reducir la cartera improductiva de dichas instituciones financieras.

Las cooperativas de ahorro y crédito del segmento 2 desempeñan un papel importante en la economía nacional, especialmente porque Ecuador se destaca como uno de los países latinoamericanos con los mayores índices de emprendimiento, para la cual existe una demanda constante de crédito bancario, por lo que los procesos de recuperación de crédito de estas cooperativas se consideran como un elemento esencial, que asegura el desarrollo continuo y el fortalecimiento económico de estas instituciones.

De no lograrse la calidad requerida en los procesos de recuperación de crédito de las cooperativas de ahorro y crédito del segmento 2 las condiciones de pago pueden extenderse, lo que resulta en una reducción en la capacidad real de solvencia económica colocando en riesgo no solo su funcionamiento, sino también de su existencia.

La economía ecuatoriana se caracteriza por su actual crecimiento, por lo que se puede decir que se está desarrollando, lo que requiere un apoyo financiero para las pequeñas y medianas empresas, basado en la iniciativa personal, la creatividad, que requiere apoyo financiero que no puede ser asumido por las principales instituciones financieras, de modo que las cooperativas de ahorro y crédito deben desempeñar un papel de liderazgo en el desarrollo de la economía nacional.

Cabe señalar que hasta el 80% de los trabajos del país se basa en la actividad económica, financiada por asociaciones de ahorro y cooperativas de ahorro y crédito, ya que los años ochenta apoyan firmemente el desarrollo económico interno, certificando crecimiento y desarrollo continuo

de instituciones hasta la fecha, para que puedan expandir y diversificar la provisión de servicios financieros.

1.1.1. La economía comunitaria

La economía comunitaria en el Ecuador se remonta a los periodos precolombinos caracterizándose por ser formas de producción de bienes y servicios en equilibrio con el medio ambiente con el uso de productos y materiales renovables típicos principalmente de regiones rurales en las que se mantienen las tradiciones de comunidad vecinal abarcando tal concepto la totalidad de actividades económicas desarrolladas de modo que existe un constante apoyo e intercambio comunitario para alcanzar productos y servicios de calidad capaces de satisfacer los intereses y necesidades de los consumidores.

El cooperativismo en las naciones andinas posee una historia que se remonta al imperio Inca, en el cual la comunidad además de producir sus propios bienes y servicios debía también de forma cooperativa cultivar, cuidar y atender las propiedades del gran Inca (Díaz, 2013, p. 57)

Posteriormente a la conquista española la cultura de producción comunitaria se mantuvo fuertemente arraigada en naciones andinas como Ecuador, Perú, Bolivia y Chile, en las cuales no se perdió el vínculo de la comunidad con la tierra, así como el sentido de hermandad entre los habitantes de una misma comunidad.

Las comunidades indígenas poseen espacios territoriales asignados a las mismas, primeramente por la conquista y ocupación de tales áreas, luego por su asentamiento durante

prolongados periodos de tiempo, y aquellas comunidades que fueron conquistadas por el imperio Inca, el emperador les concedió tales heredades no a títulos personales sino comunales, debido a que en el imperio se priorizaba el bien comunal sobre el individual, garantizándose de esta forma una economía comunitaria.

Luego de la conquista española y caída del imperio Inca los colonizadores ocuparon grandes extensiones territoriales como fincas propias, pero respetaron en todo caso las propiedades de las comunidades indígenas, las cuales fueron sujetas a impuesto y representadas por caciques o consejos de ancianos, basando su productividad y economía en métodos comunitarios, los cuales mantuvieron su vigencia hasta el presente. En base a lo expuesto Chávez (2011) establece:

El cooperativismo en Ecuador se vio francamente afectado por los valores individualistas importados por los conquistadores, los cuales no valoraban correctamente el significado e importancia de la labor cooperativista, prevaleciendo durante siglos actitudes egoístas e individualistas en el ámbito económico y social de la nación (p. 76)

El periodo republicano se caracterizó por la estigmatización, rechazo y desconocimiento de las culturas y tradiciones de los pueblos autóctonos, pretendiendo crear una nueva cultura desligada de las ancestrales tradiciones indígenas, las cuales a pesar de tales dificultades mantuvieron plena vigencia hasta la actualidad, conservando sus terrenos comunales y sus formas de producción agrícola, a partir de los cuales se desarrollaron los modelos actuales de economía comunitaria.

Actualmente las comunidades indígenas mantienen sus tradiciones y regulaciones internas que hacen de las mismas sociedades en las que aún impera la prioridad del bien común sobre el

individual, el respeto a la naturaleza y la preservación cultural y tradicional, aplicando sus propias leyes legadas desde tiempos inmemoriales, las cuales garantizan una justicia equitativa y acorde a su cultura y tradición, así como también sus métodos de producción, los cuales son eminentemente principios de la economía comunitaria.

La tierra aún en la actualidad es un elemento de culto y respeto religioso que garantiza la identidad e integración de la comunidad conscientes de que su riqueza y fortaleza radica en el mantenimiento de sus territorios, costumbres y cultura, de forma tal que mantienen una economía comunitaria que garantiza la continuidad histórica y económica de tales comunidades.

1.2.La Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria una forma de impulsar el cooperativismo en el Ecuador

A través de LOEPS se garantiza la supervisión y el control de las pequeñas y medianas empresas a nivel nacional, lo que establece los lineamientos que se deben seguir para garantizar un desarrollo estable y sostenible de la economía nacional basado en los principios de solidaridad, de forma que los mecanismos activado y desarrollado un financiamiento colectivo, que favorece a los sectores manufactureros tradicionales y contribuye así al desarrollo integral de la economía nacional. En torno al tema el autor Acosta (2012), explica:

La economía y solidaridad enfatizan la necesidad de fortalecer el sistema financiero a través de economías para la inversión productiva, profundizando el sistema financiero con una participación más amplia del sector productivo y la creación de redes de seguridad financiera para

la prevención y el control de riesgos la resolución de la crisis y el establecimiento de instituciones financieras para garantizar la mediación y la supervisión (p.36)

En este sentido, la popularidad y la solidaridad de la economía se define como una nueva forma de organización económica en la que sus miembros se pueden agrupar individual o colectivamente, para organizar y desarrollar el proceso de producción, intercambio, comercialización, financiación y consumo de bienes y servicios para satisfacer las necesidades existentes y crear una fuente de ingresos basada en la solidaridad, la cooperación y la reciprocidad. LOEPS da prioridad al pleno respeto por la dignidad humana y al trabajador y alienta una relación armoniosa y solo con la naturaleza.

El gobierno actual le da prioridad a la implementación de los elementos contenidos en la Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria, para transformar las relaciones industriales actuales en que hombre por hombre se salva e irrespeta los recursos naturales. Entonces, Eco. Raúl Arcos Director Nacional del Instituto de Economía de Popularidad y Solidaridad en entrevista con el diario El Comercio:

Las medidas tomadas de acuerdo con la ley sobre la población y la economía solidaria, orientadas a la agricultura en Otavalo, se dieron cuenta de lo que las unidades económicas agrícolas proporcionaron con 34 niños en el centro de la buena vida en este cantón con plantación de vegetales, cereales y forma orgánica, lo que garantiza una comida popular para bebés de alta calidad (Castillo, 2012, p.126)

Con respecto a las tradiciones históricas y el conocimiento heredado del período prehispánico, se fomenta el cooperativismo, manteniendo el equilibrio y la armonía que caracteriza el desarrollo de las sociedades en América Latina.

Dada la presión y la búsqueda de organizaciones transnacionales que amenazan con extinguir a los pequeños y medianos empresarios, la solidaridad popular y económica proporciona pautas que permitirán a las autoridades no obstaculizar el naciente desarrollo cooperativo en Ecuador, creando así un nuevo sistema económico en el que existe un interés excesivo por la acumulación de capital, sino satisfacción de las necesidades de los intereses colectivos.

1.2.1. Estructura Financiera Solidaria

La estructura financiera solidaria es aquella compuesta por bancos, sociedades financieras, cooperativas de ahorro y crédito, mutualistas, instituciones financieras públicas y compañías de seguros que respaldan y potencializan el desarrollo de pequeñas y medianas empresas productoras nacionales de bienes y servicios tradicionales capaces de satisfacer plenamente las necesidades del mercado interno.

Las estructuras financieras solidarias constituyen la base del desarrollo económico nacional, en post de una economía basada en principios de justicia, reciprocidad y respeto que garantice el desarrollo y crecimiento sostenible de los sectores menos favorecidos de la sociedad, en post de alcanzar una justicia económica y social (Buenaño, 2012, p. 54)

La estructura financiera solidaria se define como un conjunto de elementos y entidades que conforman un sistema de desarrollo e intercambio económico, en el cual se prioriza el desarrollo humano, equitativo, la preservación de recursos naturales, nacionales, el respeto a las diferentes identidades y culturas, así como el derecho al desarrollo económico igualitario.

Entre los elementos que destacan la estructura financiera solidaria se encuentran los otorgamientos de microcréditos, con el fin de estimular la pequeña y mediana empresa, el sistema de garantías de comercio justo, el cual garantiza el intercambio entre los productores y consumidores en detrimento de elementos intermediarios que tienden a elevar el costo de los productos y disminuir la ganancia de los productores, afectando de esta forma la economía de los consumidores.

Hay que tomar en cuenta que la garantía en la formación de grupos de compra solidarios, es decir otorgar mayores facilidades de compra y crédito a los consumidores, para garantizar de esta forma un mercado estable a los productores y el consumo de productos nacionales. Igualmente Gomera (2011) establece:

Las financieras populares constituyen el elemento idóneo para incentivar el desarrollo económico de las pequeñas empresas, las cuales logran una financiación con bajos intereses y en breves periodos de tiempo de tal modo que pueden realizar sus transacciones económicas de forma oportuna (p. 110)

También forman parte de la estructura financiera solidaria las financieras populares de capital de riesgo, es decir el otorgamiento de inversiones a las pequeñas y medianas empresas, las cuales se traducen en equipamiento e infraestructura que permitan un mejor desempeño de las mismas.

Queda de manifiesto que la estructura financiera solidaria constituye la expresión máxima de democratización del sistema financiero, haciendo referencia a la necesidad de incrementar las oportunidades de desarrollo individual, económico independientemente del estrato social al que se pertenece, raza, credo, religión, entre otros (igualdad de oportunidades), priorizando el desarrollo social, común sobre los intereses individuales y garantizando de esta forma la equidad social.

1.2.2. La intermediación financiera de las Cooperativas de Ahorro y Crédito

El cooperativismo en Ecuador se considera un elemento clave del desarrollo económico y financiero nacional, por lo que es importante aplicar prácticas de gestión que refuercen y desarrollen la estructura y el funcionamiento de estas instituciones, como la gestión de las empresas, los objetivos evaluar la efectividad de la eficiencia del trabajador, así como la definición de objetivos individuales directamente relacionados con los principios del sector cooperativo.

Como primer paso, se crearon Cooperativas de Ahorro y Crédito para racionalizar los diversos procedimientos bancarios en los sectores populares a fin de que pudieran obtener rápidamente microcréditos para el desarrollo del espíritu empresarial y las empresas. También debemos destacar el papel que desempeñaron en el desarrollo de los hábitos de salvamento en la población ecuatoriana, lo que contribuyó significativamente a la mejora sistemática de la cultura financiera nacional (López, 2015).

El desarrollo de las Cooperativas de Ahorro y Crédito en Ecuador se ha reforzado en la primera década de este siglo, mediante el uso de nuevas tecnologías como Internet, la creación de una red, servicios de apoyo y canales de servicio no tradicional y servicios bancarios diseñados para satisfacer las necesidades de la población y ciertos sectores productivos de la economía nacional.

A fin de definir claramente la definición de cooperativas de ahorro y crédito, el artículo 81 de la Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria, así como el sector financiero y el sector de solidaridad nacional, el número oficial 444 de los 10 Mayo de 2011, que dice:

Cooperativas de ahorro y crédito.- Son organizaciones formadas por personas naturales o jurídicas que se unen voluntariamente con el objeto de realizar actividades de intermediación financiera y de responsabilidad social con sus socios y, previa autorización de la Superintendencia, con clientes o terceros con sujeción a las regulaciones y a los principios reconocidos en la presente Ley. (Asamblea Nacional, 2011)

Como se indicó en la cita antes mencionada, las cooperativas de ahorro y crédito son organizaciones económicas que apuntan al desarrollo y desarrollo del espíritu empresarial en las pequeñas y medianas empresas y, por lo tanto, contribuyen decisivamente a la intermediación financiera, así como el desarrollo socioeconómico.

Estimular la inversión interna y el desarrollo de las pequeñas y medianas empresas, sobre la base de enfoques empresariales e innovadores, es un elemento de vital importancia para el desarrollo de la economía ecuatoriana, especialmente ya que esta actividad económica es orientada

al desarrollo, que es necesaria para garantizar el pleno cumplimiento de los objetivos establecidos por el Plan Nacional del Buen Vivir (Ramírez, 2014).

Monitorear la existencia de siete principios fundamentales para un liderazgo efectivo de las instituciones cooperativas que son membresía abierta y voluntaria, control democrático, participación activa de los miembros, autonomía e independencia, educación, capacitación e información, cooperación y responsabilidad social cooperación cooperativa o compromiso con la comunidad.

El principio de la participación abierta y voluntaria es testigo de esto: las cooperativas se pueden abordar como estructuras completamente accesibles para todos los ciudadanos, independientemente de su género, raza, clase social, tendencias políticas o religiosas, entre otras; ser un ingreso para ellos voluntariamente.

El control de las cooperativas será de carácter global y democrático, lo que significa que todos los miembros tendrán derecho a participar plenamente en la toma de decisiones y la formulación de políticas. También resaltará el derecho y el deber de todos los miembros de la cooperativa (Yépez, 2013).

1.2.3. Segmentación y posicionamiento de las COAC'S

El posicionamiento de Cooperativas de Ahorro y Crédito solo se puede lograr de manera óptima al crear una imagen basada en la confianza, la rapidez en los procedimientos, la

adaptabilidad y el intercambio constante, elementos que permitirán una mayor percepción del cliente que verá en las instituciones mencionadas la buena garantía de inversión.

Cabe señalar que el posicionamiento es una tarea clave de la comercialización de la empresa, señalando que el objetivo principal de estas instituciones no es solo llevar a cabo transacciones financieras con un alto grado de confiabilidad y eficiencia, sino también lograr un trabajo justo y equilibrado, concertada con los intereses y necesidades de los clientes.

A través de la segmentación del mercado se logra una visión específica de las diferentes Cooperativas de Ahorro y Crédito solidarias tomándose en cuenta sus recursos, tamaño, capacidades, así como reconocimiento de los clientes, tal clasificación subdivide a las Cooperativas de Ahorro y Crédito de forma tal que se establezcan características homogéneas y heterogéneas entre los diferentes segmentos.

Tomándose en cuenta la nueva segmentación del sector financiero popular y solidario aborda en la Norma para la segmentación de las entidades del sector financiero popular y solidario en su Art. 1 al segmento 1 con activos mayores a 80 millones de dólares, segmento 2 con activos que oscilan entre a 20 a 80 millones de dólares, segmento 3 con activos que oscilan entre 5 a 20 millones de dólares, segmento 4 con activos que oscilan entre 1 a 5 millones de dólares y segmento 5 con activos de hasta un 1 millón de dólares quedando enmarcado en el mismo las cajas de ahorros, bancos comunales y cajas comunales.

La Superintendencia de Economía Popular y Solidaria es el organismo estatal encargado de la supervisión y control de las organizaciones que conforman la economía popular y solidaria,

teniendo plena personalidad jurídica de derecho público y autonomía administrativa y financiera cuyas acciones se dirigen a lograr un mayor desarrollo, estabilidad, solidez y adecuado funcionamiento en el sector económico popular y solidario.

De igual manera Ortiz (2012), explica que la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria posee entre sus principales objetivos el constante fomento, respaldo y apoyo de las diferentes medidas y estrategias propuestas por el gobierno nacional para reconocer y ubicar a la economía popular y solidaria como el principal renglón de crecimiento económico del país.

Por otra parte dicha institución se revela como el organismo encargado de promover, reforzar y desarrollar los principios de cooperación, democracia, reciprocidad y solidaridad en las diferentes actividades económicas desarrolladas por las entidades que conforman la economía popular y solidaria.

También el organismo está encargado de supervisar y precautelar la estabilidad, solidez y correcto funcionamiento de las organizaciones de la economía popular y solidaria, desarrollando y estableciendo mecanismos de rendición de cuentas de los directivos a los socios y miembros de la economía popular y solidaria en los que primen valores de respeto, solidaridad y equidad.

Por otra parte es de destacar que la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria tiene entre sus principales objetivos lograr un impulso en la participación efectiva de los socios y miembros que componen dicha organización, evidenciando que este nuevo orden productivo y comercial se subordina a las necesidades de sus integrantes y al objetivo de alcanzar una inclusión

y participación total en el desarrollo económico del país que abarque a todas las clases sociales que lo componen.

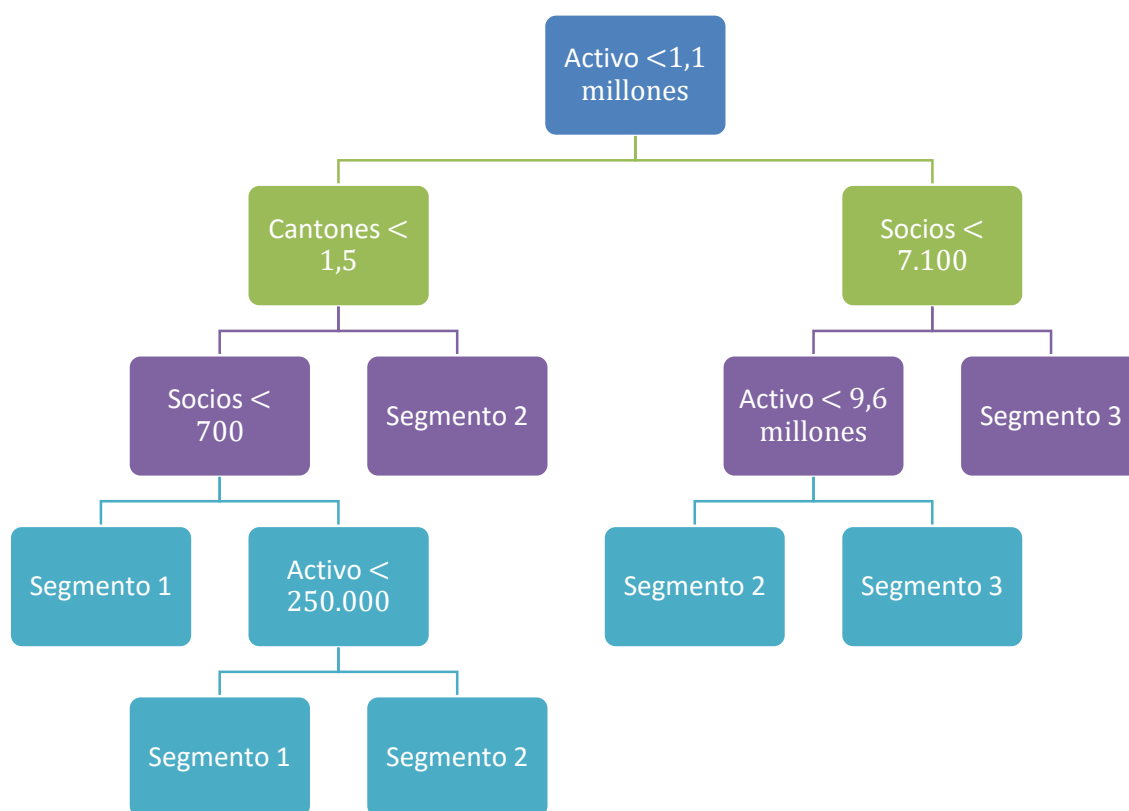


Figura 2 Árbol de clasificación
Fuente: SEPS (2017).

Tabla 1

Nueva estructura de las Cooperativas

Segmento	Activos (USD)
1	Mayor a 80.000.000,00
2	Mayor a 20.000.000,00 hasta 80.000.000,00
3	Mayor a 5.000.000,00 hasta 20.000.000,00
4	Mayor a 1.000.000,00 hasta 5.000.000,00
5	Hasta 1.000.000,00
	Cajas de ahorro, bancos comunales y cajas comunales

Fuente: SEPS (2017)

Tabla 2*Número de cooperativas financieras clasificadas por segmentos (en millones USD)*

COOPERATIVAS FINANCIERAS POR SEGMENTO					
SECTOR	Activos (en dólares)	Total	%	Total activos (en millones)	%
SEGMENTO 1	Mayor a 80.000.000,00	25	2,77%	5,492.01	65.62%
SEGMENTO 2	Mayor a 20.000.000,00 hasta 80.000.000,00	36	4,00%	1,415.58	16.91%
SEGMENTO 3	Mayor a 5.000.000,00 hasta 20.000.000,00	87	9,65%	914.10	10.92%
SEGMENTO 4	Mayor a 1.000.000,00 hasta 5.000.000,00	187	20,76%	416.70	4.98%
SEGMENTO 5	Hasta 1.000.000,00 Cajas de ahorro, bancas comunales y cajas comunales	566	62,82%	131.30	1.57%
TOTAL GENERAL		901	100%	8,369.69	100%

Nota: 24 COAC y 1 Caja Central Financoop, a 29 de Junio de 2015

Fuente: Elaboración propia a partir de Informa de rendición de cuentas 2014 y Boletín financiero a 30 de junio de 2015 de la SEPS

1.3.El crédito

El crédito puede definirse como un préstamo a personas físicas y jurídicas; esto le permite al prestamista ganar interés, al capturar más recursos económicos, tal transacción económica ha sido un elemento clave del desarrollo económico y social desde la antigüedad (Dávalos, 2013)

(Jiménez, 2014) considera al crédito como una transferencia de poder adquisitivo, regulado por la tasa de interés determinada por las condiciones del mercado. Cabe señalar que el préstamo es una herramienta indispensable en la economía actual, especialmente en tiempos de crisis, donde ayuda a resolver las necesidades financieras, capaz de cancelar el crédito a corto y largo plazo.

El crédito ha tenido un papel trascendental en el desarrollo económico capitalista, y los investigadores han considerado este tema como un apoyo natural para las personas de iniciativa

capaces de transformar y enriquecer la estructura y el funcionamiento de los medios de producción capitalistas.

(Ramírez, 2014) confirma que todos los préstamos permiten mejorar el desarrollo económico, proporcionando una administración financiera confiable durante la crisis para remediar esta situación al mantener la estabilidad económica que permite a las empresas crecer.

En este caso, el préstamo puede considerarse como una expresión de confianza en la institución financiera de una persona natural o jurídica que, en su opinión, tiene la capacidad de cubrir con los costos demandados por el crédito otorgado, de tal manera que se genera una rentabilidad en la transacción realizada.

1.3.1. Tipos de créditos

Tal como se expuso (Carrera, 2015), existen tres categorías de préstamos comerciales, hipotecarios y de consumo para financiar la compra de equipos, suministros, materiales, inversiones a corto y largo plazo, en el cual se compromete a cancelar los montos recibidos. La (Superintendencia de Bancos y Seguros, 2017) divide a los créditos de la siguiente manera:

Crédito productivo: Un préstamo de producción está destinado a la financiación o desarrollo de proyectos de producción de los cuales al menos el 90% están destinados a la adquisición de bienes de capital, como la tierra, la creación de edificios o la adquisición de derechos de propiedad intelectual del producto.

Los créditos productivos no se aplican a franquicias, regalías o licencias comerciales y adquisiciones de vehículos, este tipo de préstamo se otorga a las personas que deben mantener cuentas, siendo sensibles a aquellas compañías de crédito cuyas ventas superan los cinco millones de D. Por otro lado, para las pequeñas y medianas empresas, se otorga un préstamo efectivo anualmente, con ventas que oscilan entre \$ 100 mil dólares y \$ 1 millón.

Crédito comercial ordinario: El propósito del préstamo es promover la comercialización de bienes o servicios o la compra de vehículos livianos a personas a quienes se les exige mantener registros cuyas ventas anuales superen los cien mil dólares.

Crédito comercial prioritario: El propósito del préstamo es promover actividades productivas y comerciales que no están previstas en préstamos ordinarios, este préstamo se otorga a personas con registros contables y ventas de más de cien mil dólares (Fernández, 2013).

Crédito de consumo ordinario: Este préstamo se concede a las personas que están obligadas a mantener registros o sin ellos, ya que se debe proporcionar un préstamo de valores o fideicomisarios, excepto joyas, para este préstamo.

Crédito de consumo prioritario: Se proporciona para la compra de bienes o servicios que no son productivos, este préstamo cubre el pago de necesidades emergentes.

Crédito educativo: Se entregan a personas que están obligadas o no llevan un registro para fomentar el interés educativo, este préstamo es requerido con un garante o una garantía real (López, 2015).

Crédito de vivienda de interés público: Se da a las personas interesadas en comprar su primera casa, cuyo tamaño no debe superar los setenta mil dólares, y la casa es una garantía de una hipoteca.

Crédito Inmobiliario: Su propósito es comprar o construir bienes inmuebles por valor de más de setenta mil dólares, y la casa es una garantía de la hipoteca.

Microcrédito: Se proporciona a empresas o personas cuyos ingresos no superan los cien mil dólares, cuyo objetivo principal es financiar o promover el desarrollo de productos o la comercialización de bienes o servicios de pequeña escala.

Crédito de inversión pública: Este préstamo se otorga a empresas constructoras, su principal objetivo es crear proyectos inmobiliarios, lo cual es importante para la creación de un administrador confiable de estos recursos.

1.3.2. Cartera vencida

Cartera vencida puede verse como un conjunto de créditos otorgados a personas naturales o jurídicas, que se convierten en activos riesgosos cuando los préstamos expiran por su exención, el retraso de la cartera demuestra ser uno de los principales elementos que limitan el desarrollo de cualquier institución de recursos financieros, y por lo tanto económicos, materiales y humanos para recuperación o rescate para que la institución tenga la fluidez necesaria para proporcionar los servicios y responsabilidades (Bermúdez, 2014).

En la actualidad, se revela como uno de los problemas más importantes que afectan a la mayoría de las instituciones financieras, lo que puede empeorar la falta de liquidez y, por lo tanto,

poner en peligro todas las actividades y funciones que deben llevarse a cabo. Por lo tanto, la importancia de un análisis crítico del crédito político y el seguimiento de la cartera.

1.3.3. Cartera en demanda judicial

La cartera judicial se elabora mediante un proceso en el que comienza 90 días después de la expiración del período de amortización de la deuda, de acuerdo con las necesidades desarrolladas por la institución financiera, que no acepta la cancelación de los recursos provistos por la persona natural o jurídica (Gutiérrez, 2012).

La demanda judicial se forma después de la notificación de una demanda, luego procede a la pérdida de los activos, que se retiran y se subastan para devolver a la institución financiera la inversión cuando el deudor no paga el crédito, derivando en una recuperación parcial del crédito por parte de las COACS del segmento 2.

1.3.4. Cartera improductiva

La cartera improductiva es aquella en la que la institución no recibe intereses ya que los préstamos originados no fueron cobrados, mostrando un pago atrasado, por lo que no se recibió los intereses o el rescate de los recursos puestos a disposición, cabe destacar que la cartera fue uno de los principales eventos que influyeron en el desarrollo de las instituciones financieras a nivel nacional (Hurtado, 2013).

Se puede argumentar que una cartera improductiva, es aquella que no genera ingresos, determinada por el monto del préstamo, se declara irrecuperable y se considera una oportunidad

perdida para las instituciones financieras, agravada por la adición del costo de adquisición y de la misma manera que la acumulación de reservas, para limitar el flujo de la entidad financiera.

1.3.5. Créditos castigados

Rivera (2013), explica que las instituciones financieras castigan cada préstamo, descuento o cualquier otro compromiso irrevocable, que respalde a la entidad con una calificación "E", que está disponible al 100% del valor en libros y las medidas necesarias para su restauración, es recomendable.

Las COACS del segmento 2 castigan los créditos cuando está completamente provisto por el análisis de gestión empresarial con respecto al saldo, estado de crédito, procedimientos de recuperación previa aprobación de la Junta Directiva en la que se toma en cuenta los préstamos que no se pueden autorizar, ya que los objetivos de control de la cartera se reflejan en el costo de \$ 1.00, los créditos deben cancelarse y el capital e intereses serán devueltos y pagado a la cuenta del cliente.

1.3.6. La morosidad crediticia

(Rosales, 2014) explica que la morosidad es una violación del contrato, lo que resulta en costos administrativos y financieros costosos para las instituciones financieras, la morosidad de acuerdo con la (Superintendencia de Bancos y Seguros, 2017) es un “Retraso bruto total”, la cual mide la cantidad de tiempo que es un problema respecto a los créditos con menor provisión.

$$\text{Morosidad cartera} = \frac{\text{Cartera improductiva}}{\text{Cartera Bruta}}$$

1.4. Análisis situacional de la problemática estudiada

El incremento en la demanda de una mayor cobertura de las cooperativas de ahorro y crédito y por otra parte el incremento de la calidad de los procesos de recuperación de créditos haciendo uso de nuevas tecnologías como el internet, para lograr esta recuperación, sin embargo las cooperativas de ahorro y crédito al poseer un menor nivel de cobertura y recursos se han visto más susceptibles a poseer un gran volumen de cartera vencida incobrable, situación que impide su crecimiento y desarrollo.

Los avances tecnológicos han revolucionado la actividad laboral, demandando un mayor compromiso y profesionalidad de los trabajadores, situación que hace del puesto laboral el eje angular de la persona y no la familia como históricamente había sido, una de las mayores dificultades que enfrenta la sociedad es la pérdida de protagonismo de la familia como institución básica del desarrollo individual y colectivo, siendo traspasado dicho lugar al centro de trabajo (Johansenn, 2014).

La ciudad de Quito por su parte al ser el centro político de la nación experimenta un crecimiento demográfico que en menos de una década triplica la demografía de la ciudad, creándose un sinnúmero de empresas que elevaron sus ritmos de producción en la década del 80 y 90, tal situación aumentó la demanda de créditos, de ahí que se creasen cooperativas de ahorro y crédito para fomentar y respaldar dicho desarrollo económico.

Dentro del contexto micro, las cooperativas de ahorro y crédito privadas se crearon con el objetivo de fomentar el desarrollo económico a través de una gestión transparente, responsable y segura, ganando casi de forma inmediata el reconocimiento y apoyo de la población, como resultado del servicio de excelencia brindado respaldado por tecnología de punta y principios de responsabilidad social.

El crecimiento de la cartera vencida incobrable en las cooperativas de ahorro y crédito del segmento 2 aumentó la presión laboral sobre sus empleados, tomándose en cuenta que la actividad financiera es una que demanda un mayor desgaste mental y por consecuencia físico se han evidenciado síntomas y signos de cansancio, agotamiento y otros como cefaleas, insomnio, molestias gastrointestinales entre el personal, los cuales poseen un cartera mínima de 450 clientes a los que tienen que buscar y gestionar el cobro de los valores adeudados, lo cual lo cual provoca una mayor carga emocional al ser víctimas de malos tratos por la falta de procesos claros de recuperación de cartera vencida incobrable, generando un desgaste que puede derivar en burnout.

El incremento de ausentismo, baja autoestima, bajo desempeño, poca productividad, precarias relaciones interpersonales e incremento de problemas familiares dados por divorcios, abandonos y el alza de los costos de vida son elementos que repercuten negativamente en la calidad de vida laboral del personal que trabaja en el área de recuperación de créditos, lo cual genera una insatisfacción por parte de los usuarios de las cooperativas de ahorro y crédito del segmento 2 (Dos Santos, 2016).

Es importante destacar que el escaso rendimiento laboral del área de recuperación de cartera de las Cooperativas de Ahorro y Crédito del segmento 2 como resultado directo de la sobrecarga

laboral, falta de motivación y mala selección del personal, elementos que al conjugarse dan como resultado un desempeño totalmente ineficiente, situación que afecta el funcionamiento empresarial y por ende sus resultados.

Inexistencia de políticas de control efectivas en los procesos administrativos lo cual es causa directa de descoordinación entre los colaboradores de las instituciones financieras y por ende una afectación en la fidelidad de los usuario, el cual no percibe una atención de calidad y por lo tanto desconfía de las capacidades reales de la institución para dar resolución a sus inquietudes y necesidades financieras.

Inexistencia de capacitaciones sistemáticas de los colaboradores de las instituciones financieras dirigidas a la mejora del trato al cliente lo cual impide la materialización de la misión y visión de dichas instituciones, es decir una carencia de preparación en la atención al cliente por parte del departamento de recuperación de créditos, los cuales no logran establecer una comunicación efectiva con los clientes.

Escasa política y estrategia de comunicación interna entre los colaboradores de las instituciones financieras, lo cual no permite la materialización de políticas y estrategias dirigidas a mejorar la calidad del servicio, es decir no se percibe un accionar coordinado y sistemático entre los diferentes departamentos de la institución, lo cual se traduce en un deficiente desempeño de los procesos de recuperación de créditos.

Descoordinación en la administración de recursos económicos, materiales y humanos por falencia de la dirección administrativa de dichas instituciones financieras, lo cual afecta

significativamente la fidelidad de los usuarios, los cuales al poseer un poder de mercado significativo se inclinan por otras instituciones financieras capaces de brindar un servicio de mayor calidad.

Elevado nivel de rotación del personal de recuperación de créditos dado por falta de motivación, lo cual impide la creación de colaboradores con las destrezas y habilidades técnicas capaces de satisfacer plenamente los requerimientos y necesidades de los usuarios, en específico afectándose la calidad de los procesos de recuperación de créditos lo cual constituye una falencia que afecta el desempeño de la institución.

Incumplimiento de la misión, visión y objetivos de las instituciones financieras como resultado de falencias en la estructura y funcionamiento interno de las agencias bancarias privadas ubicadas en los centros comerciales, debe tomarse en cuenta que la ubicación de estas agencias es estratégica tomándose como referencia el elevado número de personas que visitan dichos lugares en todas las épocas del año, de ahí que sea importante que el personal de mayor experiencia y capacidad se ubique en las mismas.

Trato descortés y poco atento por parte de los colaboradores de las instituciones financieras hacia los usuarios de las agencias lo cual crea insatisfacción e ineficacia que afecta la imagen de dichas instituciones, situación que se repite en la mayoría de las cooperativas de ahorro y crédito del segmento 2, afectándose de esta forma la calidad de los procesos de recuperación de créditos.

Inaplicación de estrategias y políticas de capacitación sistemáticas en las agencias de las Cooperativas de Ahorro y Crédito del segmento 2 por falta de personal especializado capaz de asumir tal responsabilidad, lo cual deja de manifiesto que a pesar de poseer la tecnología e infraestructura más avanzada en el mercado aún los recursos humanos se revelan como el elemento clave al momento de elevar y desarrollar la calidad de los procesos de recuperación de créditos.

Bajo nivel de fidelización de los usuarios de las agencias de instituciones bancarias privadas dado por el escaso número de personal para recuperación de cartera que atienden los elevados volúmenes de cartera vencida incobrable, no pudiéndose vislumbrar actualmente otra salida para dicha situación que no sea a través de la capacitación sistemática en la teoría y práctica del personal encargado de elevar la calidad de los procesos de recuperación de créditos.

Se centra en su teoría de la producción de bajo costo, argumentando que la calidad es una revolución de la administración, por lo que el control de calidad se trata de diseño, ingeniería, producción y mejora continua, producto o servicio. Esta teoría conduce a diagramas de relación causa-efecto, métodos estadísticos desarrollados y recopilación de datos sectoriales, de modo que el diagrama de causalidad se denomina herramienta de la que se seleccionan y documentan.

1.5.Bases teóricas de la calidad de las operaciones financieras

Las teorías que se documentarán en este estudio, son consistentes con el problema de la investigación, estableciendo un vínculo directo entre ellas y las ciencias sociales en el campo de la economía y los negocios.

1.5.1. La teoría de la calidad de Kaoru Ishikawa

Esta teoría proporciona un diagrama causal, desarrollado sobre la base de métodos estadísticos y prácticos para la industria y respaldado por la recopilación de información, asegurando así que se refleje en los diagramas de causa y efecto, herramientas de valor innegables para razones para acceder al cambio en la calidad de los bienes o servicios.

Se centra en su teoría de la producción de bajo costo, argumentando que la calidad es una revolución de la administración, por lo que el control de calidad se trata de diseño, ingeniería, producción y mejora continua producto o servicio. Esta teoría conduce a diagramas de relación causa-efecto, métodos estadísticos desarrollados y recopilación de datos sectoriales, de modo que el diagrama de causalidad se denomina herramienta de la que se seleccionan y documentan.

Debe recordarse que el control de calidad cubre a todos los empleados, independientemente del nivel jerárquico, bajo el supuesto de que la calidad es un parámetro que debe ser impuesto y representado en todos los niveles institucionales. única fórmula para lograr una mejora sistemática en la calidad de los bienes o servicios que tienen un impacto significativo en el desarrollo de la fiabilidad, la reducción de costos, el aumento de la producción, la reducción de la producción de residuos y por lo tanto, hay menos transformación.

1.5.2. La teoría de X y teoría Y de Douglas McGregor

La teoría X indica que los trabajadores son libres internamente, desarrollando su carrera únicamente para satisfacer sus necesidades monetarias sin realizar ambiciones o predicciones de

una manera que no se identifique con la organización en la que operan y no lo hace resistente a cambios. Las actividades operativas no están relacionadas con trabajos complejos (James, Thor y James).

La teoría Y establece que los empleados pueden beneficiarse de su trabajo, así como períodos de descanso y relajación, tratando de encontrar satisfacción en su trabajo que les otorgue excelencia, no una naturaleza ambiciosa o egoísta, por lo que son siempre listo para aceptar más amplio (Sutter, 2015).

Si bien mantiene un parecido total con la sociedad en la que se desarrolla, mostrando una receptividad total a los cambios y transformaciones de la actividad, se materializa a partir de un gran número de capacidades naturales en comparación con las que se han desarrollado en el trabajo.

1.5.3. La teoría del establecimiento de metas de Edwing Locke

Esta teoría explica que lo que motiva al elemento humano está determinado por objetivos claros que transforman el comportamiento individual, es decir que solo el individuo progresa para imponer nuevos objetivos que se supone que obtienen el mejor rendimiento en el suministro o producción de bienes y servicios.

Cabe señalar que esta teoría asegurará que este empleado crecerá, si crea un campo de juego nivelado para lograr estos objetivos, las condiciones que están determinadas por la capacidad y el conocimiento de la tarea en cuestión, las recompensas que se ofrecerán así como la disponibilidad de recursos (Gutiérrez, 2013).

1.5.4. La teoría de las tres necesidades de McClelland

Enfoca tres categorías de necesidades basadas en las necesidades humanas de éxito, poder y afiliación: se ha descubierto que la necesidad de éxito es un sentimiento intrínseco para la persona que, desde las primeras etapas de desarrollo de la investigación, mejorar su nivel jerárquico en la sociedad, así como establecer esta autoridad, es una necesidad para su punto de vista personal y el orden prevaleció en la comunidad (Chávez, 2013).

La necesidad de afiliación se revela como una característica humana que es altamente sociable y no puede lograr un desarrollo efectivo sin crear relaciones interpersonales a través de las cuales proyectar su capacidad, afinidad y capacidad.

1.5.5. La teoría de la calidad de Richard J. Schonberger

Utilizar dicha teoría como una estrategia para el control en sí es el punto de apoyo de la mejora continua de la empresa, proporcionando un programa para la mejora de la producción, que se refiere a 16 puntos, entre los que se menciona la importancia de conocer al cliente, reducir los costos de producción en el proceso, el tiempo de operación, la capacitación y el tiempo de intercambio (Aranda, 2014).

Además, aumenta la necesidad de aumentar la frecuencia de fabricación y entrega de productos manufacturados, reduciendo la cantidad de proveedores, el número de piezas y creando un proceso de producción simple, ligero y fácil que evite errores, enfatiza la importancia Lugar de trabajo para reducir el tiempo de investigación y el entrenamiento cruzado para más de una tarea.

La teoría de Richard J. Schonberger hace hincapié en la necesidad de registrar y memorizar la calidad de los datos de producción en el trabajo, así como los desafíos para garantizar que el personal de primera línea intente encontrar soluciones antes que los expertos, tener en cuenta la mejora y el mantenimiento de los equipos y recursos humanos existentes antes de considerar reemplazarlos, centrándose en la búsqueda de equipos de estaciones de trabajo simples, económicos y fáciles de usar, para cada producto individual, que ofrece automatización sistemática para garantizar la reducción efectiva de la variabilidad del proceso.

1.5.6. La teoría del desarrollo organizacional

Cabe destacar que la teoría del desarrollo organizacional trata la dificultad de concretizar concretamente los conceptos presentados en diversas teorías organizacionales, siendo esta teoría el resultado de la tendencia conductual que garantiza cambios y transformaciones que van a la flexibilidad a las necesidades reales.

(Fernández, 2013) afirma que la teoría del desarrollo organizacional, desarrollada desde 1962, se revela como un conjunto de ideas, orientadas a las personas, la organización y el medio ambiente, estas ideas se centran en el desarrollo de una política de crecimiento y desarrollo económico, ya que se tienen en cuenta el verdadero potencial y la capacidad de las instituciones con un enfoque sistemático.

El análisis desarrollado por esta teoría llega a la conclusión de que la teoría clásica aparece como una visión incompleta y parte de su enfoque mecanicista en el que la máquina está integrada,

otras teorías, como las relaciones humanas, propuestas por Mayo, traen un segundo plan por iniciativa personal, transformando su iniciativa personal en una esencia jerárquica y dogmática.

Del mismo modo (Johansenn, 2014) explica que la teoría burocrática, al tiempo que ofrece un modelo racional y sistemático, no garantiza una capacidad suficiente de adaptación de la producción del Instituto para la adaptación continua a los cambios y transformaciones actuales, para su La teoría estructuralista se trata más bien de centrarse en los problemas y no desarrollar estrategias y estrategias de toma de decisiones que contribuyan al desarrollo económico de la empresa.

1.5.7. La Administración

Las Cooperativas de Ahorro y Crédito del segmento 2 en Ecuador han visto intensificarse su desarrollo desde mediados de los años setenta hasta la actualidad, debido a la fusión de varios factores, como el crecimiento de la población, el desarrollo tecnológico y el aumento de la demanda de las instituciones financieras por lo tanto, ha logrado el desarrollo sostenible hasta la fecha (Guevara, 2011)

Por otra parte se debe destacar que si bien se ha logrado una mayor presencia de las instituciones bancarias a través de agencias en la principales ciudades del país no se ha alcanzado una alta calidad en sus servicios, situación dada por el poco desarrollo de políticas y estrategias de comunicación entre los colaboradores de dichas instituciones financieras y los usuarios.

Por otro lado, cabe destacar que aunque en las principales ciudades del país han obtenido una mayor presencia de cooperativas, no se han logrado servicios de alta calidad debido a un desarrollo deficiente de políticas y estrategias de comunicación entre los empleados de las Cooperativas de Ahorro y Crédito del segmento 2 y usuarios.

También debe señalarse que la gestión de las Cooperativas de Ahorro y Crédito del segmento 2 desempeña un papel importante en el control, la supervisión y la gestión de los recursos económicos, materiales y humanos, por lo que es importante que adopten una política de capacitación sistemática de los empleados de dichas instituciones en aspectos como el servicio al cliente y la comunicación interna.

1.5.8. Gestión de cartera vencida

Actividades desarrolladas por empresas de servicios por parte de custodios de una o más personas físicas o jurídicas. Sus principales funciones son: el almacenamiento de valores, la gestión del cobro de cupones y el control de los efectos financieros; Además, pueden administrar depósitos de valores y efectivo, llevar a cabo transacciones de ventas para obtener ganancias de capital. La gestión de la cartera se recompensa pagando un porcentaje del saldo de la cuenta del cliente en una fecha determinada (López, 2015).

1.6.Cobranza

La recaudación es la devolución de valores a la provisión de bienes o efectos que los representan para el pago, obligaciones, una cuenta o un documento que es válido para el

rendimiento en el lugar donde son pagaderos. Aceptación o recaudación de fondos para diferentes conceptos (Ramírez, 2014).

Por lo tanto, se puede decir que las cobranzas son todas actividades destinadas a recuperar fondos provistos en bienes o servicios a crédito, de acuerdo con los términos acordados entre el deudor y el acreedor.

1.6.1. Proceso de Cobranza

La cobranza es un plan que se ejecuta cuando no se cancela una deuda durante una crisis; para hacer esto, es necesario tener diferentes sistemas de recolección instalados y asegurar el éxito en términos de recuperación de la cartera; proponer alternativas para optimizar los contactos con los clientes a través de la integración de tecnologías avanzadas; y que aumentan la producción y la eficiencia a través del crecimiento del negocio (Ramírez, 2014).

Hay maneras objetivas, tales como: servicio al cliente de primera clase, porque la idea es no perder al cliente; brindar respuestas oportunas; manejo profesional de contactos o llamadas y, por supuesto, administración efectiva de listas o bases de datos; todo esto evitará que la cartera sea de alto riesgo y se reduzcan los costos; esto también hará que la recuperación sea eficiente.

1.6.2. Procedimientos de Cobranza

Las empresas creen que para una buena captación de dinero, es necesario buscar estrategias que conduzcan a una recuperación rápida de la cartera, por lo que los puntos deben considerarse que no siempre serán los mismos en todas las empresas.

Separación de áreas para colecciones. Esto se refiere a la división basada en las áreas geográficas del mercado donde la compañía venderá sus productos y luego procede a designar a varias personas para cubrir el área afectada (Dos Santos, 2016).

Planificación y control del área. - Se desarrollará con anticipación para rastrear los pagos o pagos realizados al cliente, recibir puntualmente descuentos o cantidades netas que se recauden de acuerdo con los términos de la venta.

Control de los costos de recolección. - Se monitorea el hecho de que los límites de recaudación permanecen en sus ganancias estables, para evitar costos costosos, tratando de no llegar a la fase final de la cobranza, que concierne solo a la empresa, pero al cliente.

Cuidado con los problemas legales.- Esta es una actividad de seguimiento que la empresa realiza si hay problemas con la cancelación de las facturas que envían todos los documentos al asesor legal para continuar con la implementación del procedimiento correspondiente para restaurar la cuenta esperando el pago.

Entre los principales formularios que interfieren con el proceso de préstamo y cobranza se encuentran:

- Letra de cambio
- Pagares
- Cheques
- Nota de pedido

- Factura
- Notas de crédito

1.6.3. Procedimiento para recuperar créditos con una cuota vencida

El procedimiento para el reembolso de los préstamos vencidos a la vez es muy simple, y esto lo hará el asesor de crédito responsable de la cartera, según cada agencia, esta gestión se realizará de acuerdo con los criterios de cada asesor, teniendo la oportunidad de utilizar el uno de los siguientes métodos:

- a. Llamadas telefónicas
- b. mensajes de texto
- c. visitas domiciliarias y / o laborales

En el caso de que un miembro no se acerque a la cancelación de los valores actuales y el préstamo llegue al final del segundo tramo, la información relevante se enviará inmediatamente al departamento de cobranzas para que la gestión se pueda llevar a cabo desde el de esta área (Johansenn, 2014).

Cabe señalar que a cada final del mes, cuando la institución realiza una reducción adecuada de los préstamos y recibos tardíos, denúncielos a la Base de Datos del Buro Crediticio.

1.6.4. Procedimientos para recuperar créditos con dos cuotas vencidas

El procedimiento de pago del préstamo con dos pagos atrasados es un poco más complicado, porque la gestión de cobros ya no se lleva a cabo en el prestamista. El procedimiento para gestionar el reembolso de los préstamos de dos pagos es el siguiente:

1. Desarrollo de una tarjeta de crédito, este archivo detalla los números de teléfono y direcciones del deudor y los garantes de préstamos.
2. Proporcione un archivo de crédito a los consultores de cobranza.
3. Sectorización de las tarjetas recibidas.
4. Preparación de la hoja de ruta.
5. Preparación de comunicaciones escritas para el deudor y / o garantes.
6. Entrega de comunicaciones escritas.

Después de que el notificador de la institución haya enviado comunicaciones escritas a cada destino, debe escribir un informe sobre el número de socios identificables y emitir el documento para introducir en el sistema los costos generados por el concepto de NOTIFICACIÓN (Chávez, 2013).

Por lo tanto, este procedimiento consiste en preparar comunicaciones escritas para el deudor y / o garantes que serán realizadas por asesores de recaudación de fondos y distribuidas al departamento de cobranzas para su notificación.

1.6.5. Procedimiento para recuperar créditos con tres cuotas vencidas

Después del pago de los préstamos utilizando una tercera cuota, el procedimiento de recuperación de la cartera será el siguiente:

1. Desarrollo de la notificación prejudicial para el deudor y / o garantes.
2. Proporcionar una resolución preliminar al deudor y / o garantes del préstamo.
3. Entrega de una copia del documento al abogado de cobranza.

La preparación de este documento (notificación parcial) será realizada por el administrador de cobros y se realizará conjuntamente con el asesor crediticio que se ha comprometido con el socio para tomar una decisión (revisión de la deuda) antes de que el préstamo entre en litigación y genera costos legales (Gutiérrez, 2013).

1.6.6. Procedimiento para enviar un crédito a proceso legal (demanda)

Después de completar los tres procedimientos previos de administración de cobros y pedir a los socios que cancelen sus obligaciones pendientes, el siguiente paso es enviar un préstamo al cobro judicial para demandar al deudor y los garantes de la obligación adquirida en la institución (Guevara, 2011). El procedimiento a seguir es el siguiente:

1. Entrega de un archivo de crédito con el pago inicial al abogado de cobranza.
2. Visita al deudor y los garantes para la confirmación de la dirección.
3. Elaboración de la demanda judicial.
4. Citación judicial al deudor y garantes del crédito.

5. Juicio legal.
6. Embargo de bienes al deudor y/garantes solidarios.
7. Remate de bienes embargados.
8. Cancelación de obligación pendiente.

Después de que el departamento de cobranza haya agotado todos los medios para pagar el préstamo pendiente, la única alternativa es restablecerlo en un procedimiento judicial, es decir, la cooperativa envía una solicitud correspondiente al deudor y a los garantes con una declaración de préstamo y la obligación de una cancelación completa (Aranda, 2014).

Cabe señalar que después del inicio de una demanda, el proceso solo puede suspenderse después de la cancelación de todo el préstamo, al cual se agregarán los costos legales relacionados.

1.7.Estrategias de cobranza

Usualmente, se usan diferentes estrategias de recolección. A medida que la contabilidad aumenta cada vez más, la gestión de cobros se vuelve más personal y rigurosa.

Cartas: Después de un cierto número de días a partir de la fecha de pago del crédito, la compañía normalmente envía la carta en buenas condiciones, recordándole al cliente su obligación. Si no se factura una cuenta durante un cierto período después de enviar la carta, se enviará una segunda carta más urgente. Las cartas recolectadas son la primera estrategia en la colección de cuentas vencidas (Chávez, 2013).

Llamadas telefónicas: Si las cartas son inútiles, el asesor de crédito puede llamar al cliente y solicitar el pago inmediato. Si el cliente tiene una excusa razonable, se pueden tomar medidas para extender el período de pago (Johansenn, 2014).

Utilización de agencias de cobro: La cooperativa puede proporcionar sus cuentas desesperadas a una agencia de cobros o un abogado para que sean eficaces. Por lo general, los horarios para administrar esta cartera es bastante alto y puede obtener un porcentaje mucho más bajo de lo esperado (Johansenn, 2014).

Procedimiento legal: Este es el paso más riguroso como estrategia de recuperación, es una alternativa utilizada por la empresa o las agencias de cobro. El proceso legal no solo es vinculante, sino que también puede requerir que el deudor se declare en bancarrota, lo que reducirá la posibilidad de transacciones futuras con el cliente y no garantiza el recibo final de las transferencias (Guevara, 2011).

1.8. Políticas de Cobranza

Los diversos procedimientos de recuperación aplicados por la compañía están determinados por su política general de recuperación. Cuando se realiza una venta o un retraso con la provisión de un préstamo, la provisión de un tiempo razonable para su pago, con la esperanza de que el cliente pague sus facturas en los términos acordados para garantizar el margen de beneficio provisto en el transacción. Desde el punto de vista de la política de cobranza, se pueden distinguir tres tipos de políticas:

1.8.1. Políticas Restrictivas

Caracterizado por el pago de préstamos en muy poco tiempo, por estrictas reglas de crédito y una política de recuperación agresiva. Esta política minimiza las pérdidas por deudas incobrables y aprovecha las inversiones en fondos de crédito. Pero, a su vez, este tipo de política puede conducir a menores ventas y ganancias, las inversiones son menores que las que pueden tener niveles más altos de ventas, ganancias y créditos (López, 2015).

1.8.2. Políticas Liberales

A diferencia de las políticas restrictivas, la política liberal, generalmente generosa, ofrece préstamos competitivos, no hace ningún esfuerzo especial en el proceso de cobranza y requiere menos términos y condiciones para pagar las facturas. Este tipo de política resulta en un aumento en las cuentas y cuentas por cobrar, así como en las pérdidas por créditos incobrables. Como resultado, este tipo de política no estimula los aumentos compensatorios en ventas y ganancias (Yépez, 2013).

1.8.3. Políticas Racionales

Son aquellas que deben aplicarse de tal manera que garanticen un flujo normal de crédito y recuperación; se implementan para alcanzar el objetivo de gestión de préstamos y gestión financiera en general. Este objetivo es maximizar el retorno de la inversión de la empresa. Los préstamos se otorgan por un período de tiempo razonable en función de las características del

cliente, y los costos de cobro se aplican teniendo en cuenta las cobranzas recaudadas con un beneficio razonable (Guevara, 2011).

Tabla3

Matriz del Marco Referencial

MARCO TEORICO				
Teoría de Soporte	Paper Base		Marco Referencial	
La teoría de la calidad de Kaoru Ishikawa	Autores: Claudio Fiorillo	Paper 1	Paper 2	Paper 3
<p>Calidad del servicio (Joseph M. Juran, 2001)</p>	<p>Tendencias de cobranza y recuperación de cartera en el sector financiero a partir de la crisis: Punto de vista sobre las prácticas para efficientar la labor de cobranza de las instituciones financieras</p>	<p>Optimización del Proceso de Cobranza</p> <p>Teoría</p>	<p>Una mirada crítica a las cobranzas extrajudiciales a la luz de la ley 19.496. Análisis de su regulación y sentencias judiciales</p> <p>Teoría</p> <p>Teoría del establecimiento de metas de Edwing Locke</p>	<p>Estrategia de recuperación de carteras vencidas</p> <p>Teoría</p> <p>Teoría del dinero, liquidez y utilidad marginal ante la morosidad crediticia</p>
	<p>Revista Deloitte Indexada en Scopus</p>	<p>Teoría de X y teoría Y de Douglas McGregor</p>		
	<p>Teoría: Calidad de Kaoru Ishikawa</p>			
	VARIABLES:	VARIABLES:	VARIABLES:	VARIABLES:
	<p>Calidad Cobranza Eficiencia Estrategias</p>	<p>Capacidad percibida Satisfacción Lealtad</p>	<p>Información Confianza Cobranza</p>	<p>Calidad del proceso de cobranza Eficiencia Apoyo directivo</p>
	RESUMEN			
	<p>Se pretende lograr de una manera eficiente el proceso de cobranza y de esta manera satisfacer de una forma más ágil este proceso.</p>	<p>Busca determinar la confianza de la información de la entidad para de esta manera poder identificar cada cobro de una manera correcta.</p>	<p>Analiza desde una perspectiva empírica los problemas que surgen mediante el proceso de cobranza.</p>	

CAPÍTULO II

METODOLOGÍA

2.1.Introducción

La necesidad de incrementar la calidad de los procesos de recuperación de crédito de las Cooperativas de Ahorro y Crédito del segmento 2 del cantón Quito se revela como uno de los principales objetivos contenidos en la misión y visión de las empresas que desarrollan actividades financieras en el Ecuador, enfocándose que a mayor calidad del servicio los usuarios demandará una atención diferenciada de modo que logre captar un mayor número de clientes, lo cual incrementará la confiabilidad de las cooperativas de ahorro y crédito del segmento 2.

El manejo de recursos económicos demanda de condiciones personales que se identifiquen por la ecuanimidad, concentración y responsabilidad, elementos que podrían verse seriamente comprometidos de persistir la baja satisfacción de los usuarios como resultado directo de una escasa calidad del servicio.

El sistema financiero Ecuatoriano actualmente atraviesa una etapa de desarrollo y crecimiento, la cual solamente podrá ser respaldada de lograrse una mayor calidad de los procesos de recuperación de crédito de las Cooperativas de Ahorro y Crédito del segmento 2 del cantón Quito, más aun tomando en consideración que las mismas ofertan los mismos servicios siendo la fidelidad del usuario el elemento diferenciador que garantizará el fortalecimiento de dichas instituciones en el mercado.

2.2. Definición del objeto de estudio

Un segmento crediticio muy importante para las cooperativas de ahorro y crédito del segmento 2 está dado por el sector comercial, el cual a pesar de representar el mayor volumen de inversión para dichas entidades se refleja como el de mayor riesgo al momento de recuperar la inversión como consecuencia de los constantes cambios y fluctuaciones del mercado interno, así como de las transformaciones sociales y políticas que actualmente se intentan implementar en el país, las cuales al ser realizadas en relativos breves periodos de tiempo generalmente poseen un efecto desestabilizador para la economía nacional con lo cual dichos créditos son más susceptibles a morosidad o a caer en cartera incobrable.

La calidad de los procesos de recuperación de crédito de las cooperativas de ahorro y crédito del segmento 2 se revela como un elemento clave para su desarrollo y fortalecimiento, más aun tomando en cuenta que toda transacción a ser realizado con instituciones bancarias se respalda en la confiabilidad ofertada al consumidor, que permita establecer una relación de mutuo beneficio (Gutiérrez, 2013).

Debe también resaltarse que la mayoría de las cooperativas de ahorro y crédito del segmento 2 ofertan servicios similares de ahí que el volumen de clientes que podrán captar se subordinará directamente a las políticas de captación de nuevos clientes, así como a las facilidades que se brinden en cuanto a la obtención de créditos, lo cual perjudica la capacidad de las instituciones de recuperar los créditos otorgados, de ahí la importancia de implementar estandarizadas de recuperación de cartera, de tal forma que se disminuya la cartera incobrable.

2.3.Enfoque metodológico

La presente investigación aplicará un enfoque Cualitativo y Cuantitativo al plantear un problema de estudio delimitado y concreto, se realizará una revisión de la literatura, construyendo un marco teórico para formular las mediciones se transformarán en valores numéricos que se analizarán con métodos estadísticos, así también se pretende generalizar los resultados encontrados en una muestra o población

2.4.Población y muestra

La población objeto de estudio está dado por el personal del departamento de recuperación de cartera de las Cooperativas de Ahorro y Crédito del Segmento 2. El universo de la presente investigación está dado por 11 trabajadores del departamento de recuperación de cartera de las Cooperativas de Ahorro y Crédito del Segmento 2.

Por ser una población inferior a las 100 personas se trabajará mediante censo poblacional, es decir se considerará a la totalidad de las personas que laboran en el área de recuperación de créditos en las Cooperativas de Ahorro y Crédito del segmento 2 del cantón Quito.

Tabla 4*Población a estudiar*

Cooperativas del segmento 2 de la ciudad de Quito	Personal de recuperación de créditos
Cooperativa de Ahorro y Crédito Construcción, Comercio y Producción	3
Cooperativa de Ahorro y Crédito Cotocollao	2
Cooperativa de Ahorro y Crédito Maquita Cushunchic	3
Cooperativa de Ahorro y Crédito Previsión	1
Cooperativa de Ahorro y Crédito San Francisco de Asís	2
TOTAL	11

Fuente: Cooperativas del segmento 2

2.5. Matriz de variables

Tabla 5

Matriz de variables

Objetivo	Dimensión	VARIABLES	ÍTEMS	Tipo de información	Fuente
Identificar la calidad percibida de los usuarios de las Cooperativas de Ahorro y Crédito del segmento 2 del cantón Quito durante los periodos 2016-2017.	1 Calidad percibida	1.1. Condiciones de colocación	1.1.1. Plazo	Cuantitativa	Personal de recuperación de cartera
			1.1.2. Tasa de interés	Cuantitativa	Personal de recuperación de cartera
			1.1.3. Documento de respaldo del crédito	Cuantitativa	Personal de recuperación de cartera
		1.2. Cobranza	1.2.1. Medidas de cobranza (personal, teléfono, carta, otros)	Cuantitativa	Personal de recuperación de cartera
			1.2.2. Procesos	Cuantitativa	Personal de recuperación de cartera
			1.2.3. Índices de morosidad	Cuantitativa	Personal de recuperación de cartera
			1.2.4. Segmento de crédito en riesgo de morosidad		
1.2.5. Seguimiento del crédito	Cuantitativa	Personal de recuperación de cartera			
Valorar el nivel de confianza de los usuarios de las Cooperativas de Ahorro y Crédito del segmento 2 del cantón Quito durante los periodos 2017-2017.	2 Confianza	2.1. Eficiencia	2.1.1. Ejecución de tareas	Cuantitativa	Personal de recuperación de cartera
			2.1.2. Prestación del servicio de recuperación de cartera	Cuantitativa	Personal de recuperación de cartera
			2.1.3. Proceso actual	Cuantitativa	Personal de recuperación de cartera
		Rendimiento de los recursos humanos	2.2.1. Atención personalizada	Cuantitativa	Personal de recuperación de cartera
			2.2.2. Horario de trabajo	Cuantitativa	Personal de recuperación de cartera
			2.2.3. Acuerdos de pago extraordinario	Cuantitativa	Personal de recuperación de cartera
			2.2.4. Plan de pago personalizado	Cuantitativa	Personal de recuperación de cartera
Establecer la calidad del servicio de las	3 Calidad del servicio	Tecnología	3.1.1. Modernidad de la tecnología	Cuantitativa	Personal de recuperación de cartera

CONTINUA



Cooperativas de Ahorro y Crédito del segmento 2 del cantón Quito durante los periodos 2016-2017.			3.1.2. Aprovisionamiento de deudas	Cuantitativa	Personal de recuperación de cartera
			3.1.3. Confianza en el proceso (Proceso)	Cuantitativa	Personal de recuperación de cartera
			3.1.4. Morosidad por segmento	Cuantitativa	Personal de recuperación de cartera
			3.1.5. Capacitación	Cuantitativa	Personal de recuperación de cartera
			3.1.6. Afectación al desarrollo	Cuantitativa	Personal de recuperación de cartera

2.6. Diseño de los instrumentos de investigación



Tutor: Vera Lucia Narváez Navarro

Correo: vnarvaez@espe.edu.ec

Teléfono: 2334099 ext. 3062/ 0991628124

Estudiante: Alba Janeth Tucanes Hurtado

Correo: janeth_ath@yahoo.es

Teléfono: 3383387/ 0997869464

ENCUESTA DIRIGIDA AL PERSONAL DE RECUPERACIÓN DE CARTERA

Objetivo de la encuesta:

El cuestionario servirá como instrumento de recolección de datos para la realización de un proyecto de investigación sobre la calidad de los procesos de recuperación de crédito de las Cooperativas de Ahorro y Crédito del segmento 2 del cantón Quito durante los dos últimos años, mediante la aplicación de encuestas que permitan incrementar la rentabilidad de las COAC'S del segmento 2 del cantón Quito.

Permítame dirigirme a usted para pedir su apoyo en responder la siguiente encuesta, se solicita responder el cuestionario en su totalidad con la mayor sinceridad posible.

Datos generales

1. ¿De qué forma califica al sujeto crediticio?

Morosidad

Método experto

2. ¿Cuál es el plazo otorgado de un crédito que solicitan más los clientes?

1 año		2 años	
5 años		10 años	
15 años		20 años	

3. ¿Las tasas de interés constituyen un problema al momento de otorgar un crédito?

Si		No	
----	--	----	--

4. ¿Qué documentos respaldan el crédito otorgado?

Pagaré		Letra de cambio	
Garantías de propiedades		Firma de un garante	

5. ¿Cuáles son las medidas de cobranza utilizadas por usted?

Llamadas telefónicas		Cartas de notificación	
Visitas personales		Correos electrónicos	

6. ¿Cree usted que el proceso actual de recuperación de cartera vencida es eficiente?

Si		No	
----	--	----	--

7. ¿Le han capacitado acerca de la forma de comunicarse con los clientes morosos para recuperar la cartera vencida?

Si No

8. ¿Con qué frecuencia le capacitan acerca del procedimiento de recuperación de cartera?

Mensual	<input type="text"/>	Semestral	<input type="text"/>
Trimestral	<input type="text"/>	Anual	<input type="text"/>

9. ¿Cuándo usted posee alguna duda acerca del proceso de recuperación de cartera su supervisor posee el conocimiento suficiente para ayudarlo?

Siempre	<input type="text"/>	Rara vez	<input type="text"/>
Casi siempre	<input type="text"/>	Nunca	<input type="text"/>

10. ¿Cuál es el índice de morosidad que afecta actualmente a la cooperativa?

2%	<input type="text"/>	4%	<input type="text"/>
3%	<input type="text"/>	5%	<input type="text"/>

11. ¿Qué segmento de cartera posee el más alto riesgo de caer en morosidad?

25-34 Años	<input type="text"/>	45-55 Años	<input type="text"/>
35- 44 Años	<input type="text"/>	55 A mas	<input type="text"/>

12. ¿De qué forma realizan el seguimiento al crédito?

Evaluación de retraso en pago de cuotas anteriores

Cartas recordatorias

Llamadas o mensajes recordatorios

No se realiza

13. ¿Los intereses por mora impiden la cancelación de los créditos vencidos?

Siempre

Rara vez

Casi siempre

Nunca

14. ¿Cuándo necesita información de un cliente los otros departamentos le ayudan con rapidez?

Siempre

Rara vez

Casi siempre

Nunca

15. ¿El personal de los otros departamentos de la Cooperativa se muestran dispuesto a ayudarle en la recuperación de cartera vencida?

Siempre

Rara vez

Casi siempre

Nunca

16. ¿La directiva de la Cooperativa le ayuda en un tiempo específico a resolver los problemas del área de cartera de crédito?

Siempre

--

Rara vez

--

Casi siempre Nunca

17. ¿Cuándo usted tiene un problema en recuperar un crédito la directiva de la Cooperativa muestra interés en ayudarlos?

Siempre Rara vez
Casi siempre Nunca

18. ¿La directiva de la Cooperativa le explica cómo mantener registros sin errores?

Siempre Rara vez
Casi siempre Nunca

19. ¿Las autoridades de la Cooperativa se muestran ocupados cuando necesita su ayuda para poder recuperar la cartera vencida?

Si No

20. ¿El comportamiento de los asesores de crédito al momento de entregar la cartera vencida y las fechas límites se muestran confiables?

Siempre Rara vez
Casi siempre Nunca

21. ¿Cuándo realiza el proceso de recuperación de crédito se da una atención personalizada a las dificultades de pago de cada cliente?

Siempre	<input type="text"/>	Rara vez	<input type="text"/>
Casi siempre	<input type="text"/>	Nunca	<input type="text"/>

22. ¿Su horario de trabajo le dificulta la recuperación de la cartera de crédito vencida?

Si	<input type="text"/>	No	<input type="text"/>
----	----------------------	----	----------------------

23. ¿El proceso existente en la recuperación de cartera vencida le permite desarrollar acuerdos de pago extraordinarios?

Siempre	<input type="text"/>	Rara vez	<input type="text"/>
Casi siempre	<input type="text"/>	Nunca	<input type="text"/>

24. ¿En caso de dificultad de un cliente de pago de la totalidad de la deuda se le desarrolla un plan de pago específico de acuerdo a su capacidad de pago?

Siempre	<input type="text"/>	Rara vez	<input type="text"/>
Casi siempre	<input type="text"/>	Nunca	<input type="text"/>

25. ¿Los equipos y programas informáticos utilizados en la recuperación de crédito son modernos?

Si	<input type="text"/>	No	<input type="text"/>
----	----------------------	----	----------------------

26. ¿Qué causas considera usted que son la consecuencia de que los clientes no cumplan sus pagos?

Despido

Baja en las ventas

Cierre de negocios

Falta de fuentes de trabajo

Muchas Gracias



Tutor: Vera Lucía Narváez Navarro

Estudiante: Alba Janeth Tucanes Hurtado

Correo: vlarvaez@espe.edu.ec

Correo: janeth_ath@yahoo.es

Teléfono: 2334099 ext. 3062/ 0991628124

Teléfono: 3383387/ 0997869464

Objetivo de la encuesta:

El cuestionario servirá como instrumento de recolección de datos para la realización de un proyecto de investigación sobre la calidad de los procesos de recuperación de crédito de las Cooperativas de Ahorro y Crédito del segmento 2 del cantón Quito durante los dos últimos años, mediante la aplicación de encuestas que permitan incrementar la rentabilidad de las COAC'S del segmento 2 del cantón Quito.

Permítame dirigirme a usted para pedir su apoyo en responder la siguiente encuesta, se solicita responder el cuestionario en su totalidad con la mayor sinceridad posible.

Datos generales

1. ¿Qué tipo de crédito es el más solicitado por los clientes?

Educativo	<input type="text"/>	Microcrédito	<input type="text"/>
Comercial ordinario	<input type="text"/>	Comercial prioritario	<input type="text"/>
Consumo ordinario	<input type="text"/>	Consumo prioritario	<input type="text"/>
Productivo	<input type="text"/>	Vivienda de interés público	<input type="text"/>
Inmobiliario	<input type="text"/>	Inversión pública	<input type="text"/>

1. ¿Qué tipos de créditos se ofrece a los clientes?

Educativo	<input type="checkbox"/>	Microcrédito	<input type="checkbox"/>
Comercial ordinario	<input type="checkbox"/>	Comercial prioritario	<input type="checkbox"/>
Consumo ordinario	<input type="checkbox"/>	Consumo prioritario	<input type="checkbox"/>
Productivo	<input type="checkbox"/>	Vivienda de interés público	<input type="checkbox"/>
Inmobiliario	<input type="checkbox"/>	Inversión pública	<input type="checkbox"/>

2. ¿Cuáles créditos tienen mayor morosidad?

Educativo	<input type="checkbox"/>	Microcrédito	<input type="checkbox"/>
Comercial ordinario	<input type="checkbox"/>	Comercial prioritario	<input type="checkbox"/>
Consumo ordinario	<input type="checkbox"/>	Consumo prioritario	<input type="checkbox"/>
Productivo	<input type="checkbox"/>	Vivienda de interés público	<input type="checkbox"/>
Inmobiliario	<input type="checkbox"/>	Inversión pública	<input type="checkbox"/>

3. ¿Con que documentos se respalda la Cooperativa para los cobros?

Letra de cambio	<input type="checkbox"/>	Nota de pedido	<input type="checkbox"/>
Pagares	<input type="checkbox"/>	Factura	<input type="checkbox"/>
Cheques	<input type="checkbox"/>	Notas de crédito	<input type="checkbox"/>

4. ¿La Cooperativa posee provisión para cuentas incobrables?

SI	<input type="checkbox"/>	NO	<input type="checkbox"/>
----	--------------------------	----	--------------------------

5. ¿Cree usted que el procedimiento de cobranzas permite la recuperación de la cartera vencida?

SI NO

6. ¿Están segregadas las funciones de responsabilidad y manejo de cuentas por cobrar en cuanto al manejo y garantía, cobro, registros y controles?

SI NO

7. ¿En la cooperativa, existen controles para determinar las cuentas canceladas por los clientes y las que están pendientes de cobro?

SI NO

8. ¿Con qué frecuencia le capacitan acerca del procedimiento de recuperación de cartera?

Mensual	<input type="checkbox"/>	Semestral	<input type="checkbox"/>
Trimestral	<input type="checkbox"/>	Anual	<input type="checkbox"/>

9. ¿Informa usted al personal de recuperación de cartera el periodo establecido para que la cuenta no sea considerada como incobrable?

SI NO

Por que _____

10. ¿Considera que la gestión de cobros se realiza adecuadamente?

SI NO

Por que _____

11. ¿Cree usted que la cartera vencida constituye un riesgo importante para la cooperativa?

SI NO

Por que _____

12. ¿Cuál es el tiempo promedio que los clientes retrasan el pago de sus créditos?

1-31 Días	<input type="text"/>	180-365Días	<input type="text"/>
31-90Días	<input type="text"/>	Más de 365	<input type="text"/>
90-180 Días	<input type="text"/>		

13. Si su personal no ha cumplido con el monto establecido de créditos que ocasionaría.

Mayor capacitación	<input type="text"/>	Despido	<input type="text"/>
Llamados de atención	<input type="text"/>	Otros	<input type="text"/>

14. Que porcentajes de clientes no cancelan a tiempo sus créditos semestralmente

10% al 25%	<input type="text"/>	50% al 75%	<input type="text"/>
25% al 50%	<input type="text"/>	75% al 100%	<input type="text"/>

15. Qué porcentaje de cartera vencida recupera semestralmente

10% al 25%	<input type="text"/>	50% al 75%	<input type="text"/>
25% al 50%	<input type="text"/>	75% al 100%	<input type="text"/>

Muchas Gracias

CAPÍTULO III

RESULTADOS

3.1.Introducción

Con el objetivo de reunir resultados verídicos se consideró como clave el desarrollo de encuestas al personal de recuperación de cartera vencida de las Cooperativas de Ahorro y Crédito del segmento 2 del cantón Quito garantizándose de esta forma que la información obtenida sea verídica, actualizada y plenamente concordante con las necesidades demandadas en la investigación.

Se debe señalar que las Cooperativas de Ahorro y Crédito del segmento 2 del cantón Quito son consideradas como un elemento clave en el desarrollo económico y financiero de la ciudad al ser los principales acreedores de créditos de consumo y productivo dirigidos a las pequeñas y medianas empresas responsables de hasta el 80% de la producción y tasas de empleo de la región.

La investigación se enfoca en la importancia de la efectividad de la recuperación de cartera vencida como elemento imprescindible para garantizar el desarrollo sostenido y sustentable de dichas instituciones y por ende en la mejora de los servicios ofertados para los clientes.

3.2.Análisis descriptivo

El análisis descriptivo derivado del análisis de las variables que componen los objetivos se enfoca en la importancia de la calidad de los procesos de recuperación de cartera vencida en las Cooperativas de Ahorro y Crédito del segmento 2 del cantón Quito, analizándose la calidad

percibida a partir de variables como las condiciones de colocación y cobranzas, además de abordarse la dimensión de confianza a partir de variables de eficiencia y rendimiento de los recursos humanos, finalmente se analizó la calidad del servicio tomando en cuenta la tecnología para brindar el mismo.

3.2.1. Análisis descriptivo de la encuesta al personal de recuperación de cartera

1. ¿De qué forma califica al sujeto crediticio?

Tabla 6

Forma de calificación al sujeto crediticio.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Morosidad	8	72,7	72,7	72,7
	Método experto	3	27,3	27,3	100,0
	Total	11	100,0	100,0	

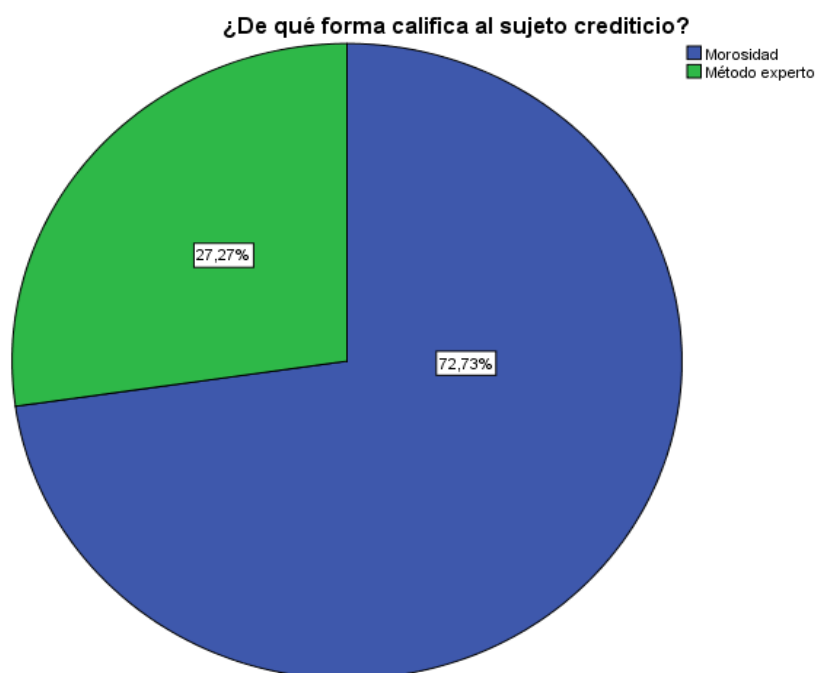


Figura 3: Forma de calificación al sujeto crediticio.

De los 11 encuestados que representan el 100% del total el 73% afirman que la forma de calificación al sujeto crediticio es a través del índice de morosidad, mientras que el 27% afirman que la forma de calificación al sujeto crediticio es a través del método experto. La mayoría del personal de cooperativas planea que la forma de calificación al sujeto crediticio es a través del índice de morosidad.

2. ¿Cuál es el plazo otorgado de un crédito que solicitan más los clientes?

Tabla 7

Plazo otorgado de un crédito que solicitan más los clientes.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	5 años	8	72,7	72,7
	10 años	3	27,3	100,0
	Total	11	100,0	100,0



Figura 4: Plazo otorgado de un crédito que solicitan más los clientes.

De los 11 encuestados que representan el 100% del total el 73% afirman que el plazo otorgado de un crédito que solicitan más los clientes es de 5 años, mientras que el 27% afirman que el plazo otorgado de un crédito que solicitan más los clientes es de 10 años. La mayoría del personal de

cooperativas planea que el plazo otorgado de un crédito que solicitan más los clientes es de 5 años, cabe señalar que existen otros plazos de crédito tales como el inmobiliario que alcanza hasta los 25 años, aunque es necesario indicar que los créditos comercial y de consumo son los más demandados y alcanzan un plazo máximo de 5 a 10 años.

3. ¿Las tasas de interés constituyen un problema al momento de otorgar un crédito?

Tabla 8

Tasas de interés como problemática al momento de otorgar un crédito.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Sí	9	81,8	81,8	81,8
	No	2	18,2	18,2	100,0
	Total	11	100,0	100,0	

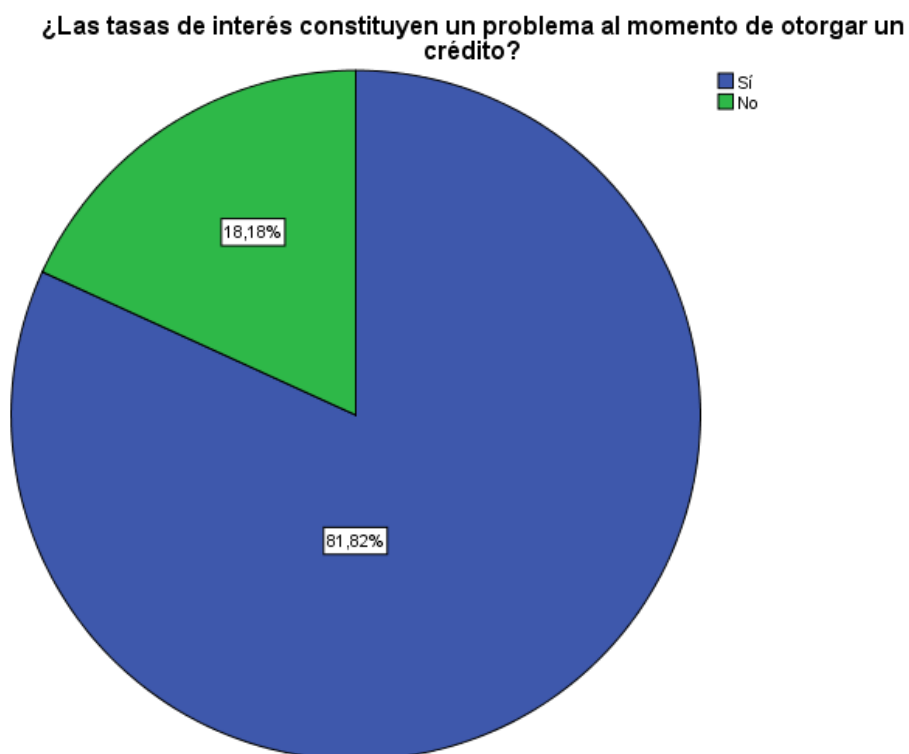


Figura 5: Tasas de interés como problemática al momento de otorgar un crédito.

De los 11 encuestados que representan el 100% del total el 82% afirman que las tasas de interés sí constituyen un problema al momento de otorgar un crédito, mientras que el 18% afirman que las tasas de interés no constituyen un problema al momento de otorgar un crédito. La mayoría del personal de cooperativas planea que las tasas de interés sí constituyen un problema al momento de otorgar un crédito.

4. ¿Qué documentos respaldan el crédito otorgado?

Tabla 9

Documentos que respaldan el crédito otorgado.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido				
Letra de cambio	1	9,1	9,1	9,1
Garantías de propiedades	2	18,2	18,2	27,3
Firma de un garante	8	72,7	72,7	100,0
Total	11	100,0	100,0	

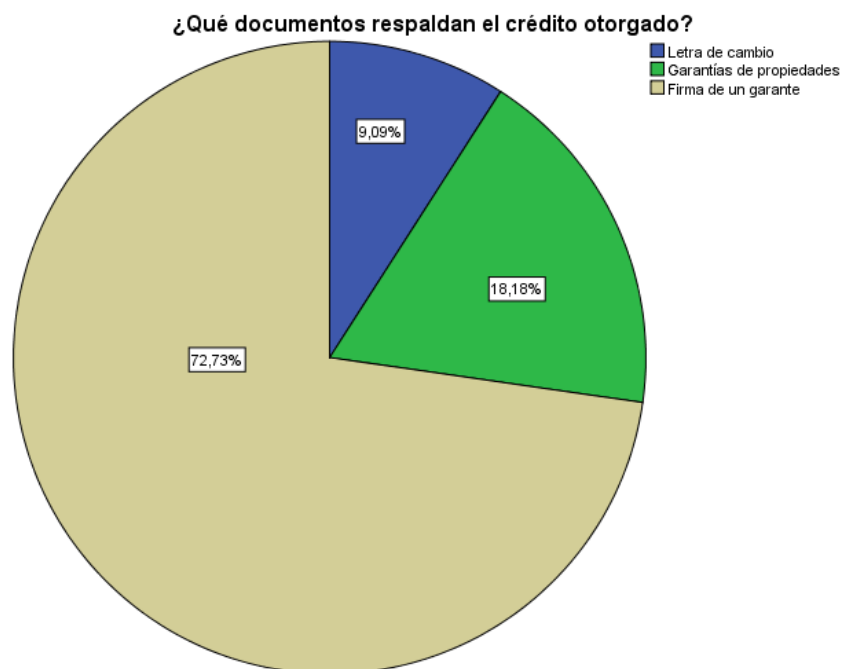


Figura 6: Documentos que respaldan el crédito otorgado.

De los 11 encuestados que representan el 100% del total el 73% afirman que el documento que respaldan el crédito otorgado es la firma de un garante, mientras que el 18% afirman que el documento que respaldan el crédito otorgado es la garantía de propiedades y el 9% afirman que el

documento que respaldan el crédito otorgado es la letra de cambio. La mayoría del personal de cooperativas planea que el documento que respalda el crédito otorgado es la firma de un garante.

5. ¿Cuáles son las medidas de cobranza utilizadas por usted?

Tabla 10

Medidas de cobranza utilizadas.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Llamadas telefónicas	8	72,7	72,7	72,7
Cartas de notificación	1	9,1	9,1	81,8
Correos electrónicos	2	18,2	18,2	100,0
Total	11	100,0	100,0	

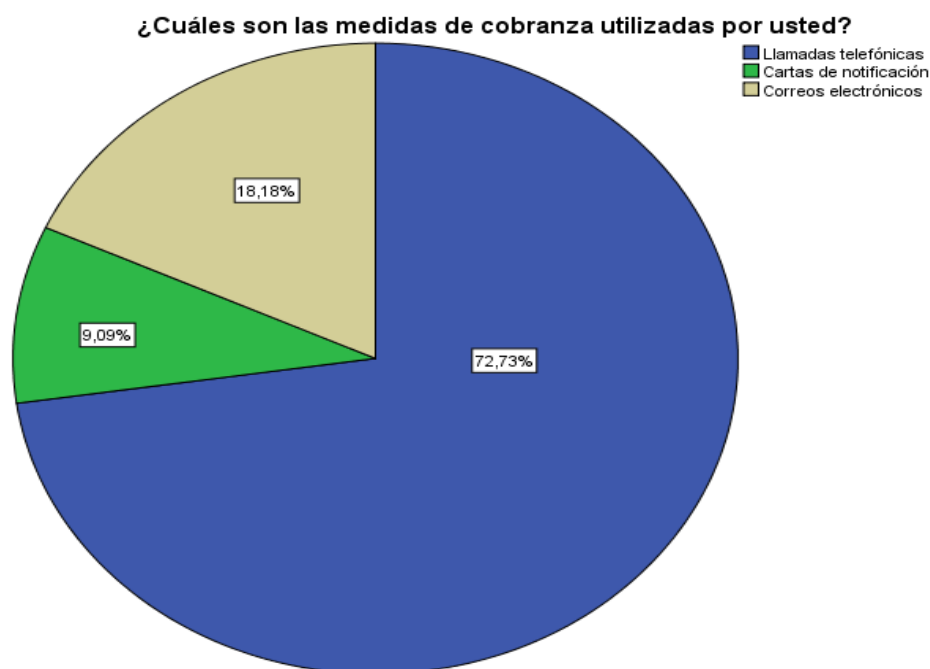


Figura 7: Medidas de cobranza utilizadas.

De los 11 encuestados que representan el 100% del total el 73% afirman que las medidas de cobranza utilizadas son llamadas telefónicas, mientras que el 18% afirman que las medidas de cobranza utilizadas son correos electrónicos y el 9% afirman que las medidas de cobranza utilizadas son cartas de notificación. La mayoría del personal de cooperativas planea que las medidas de cobranza utilizadas son llamadas telefónicas.

6. ¿Cree usted que el proceso actual de recuperación de cartera vencida es eficiente?

Tabla 11

Valoración de la eficiencia del proceso actual de recuperación de cartera vencida.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
	Sí	2	18,2	18,2	18,2
Válido	No	9	81,8	81,8	100,0
	Total	11	100,0	100,0	

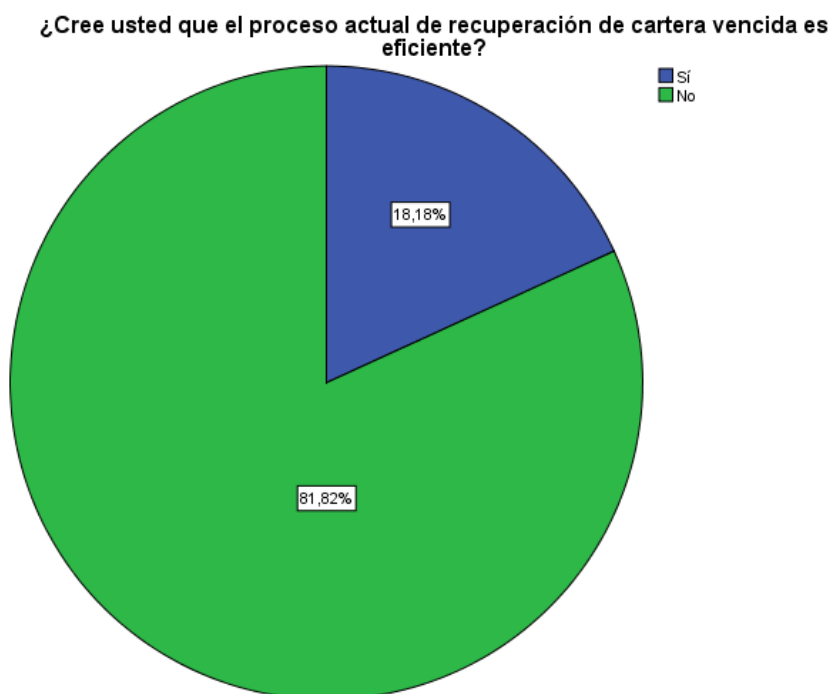


Figura 8: Valoración de la eficiencia del proceso actual de recuperación de cartera vencida.

De los 11 encuestados que representan el 100% del total el 82% creen que el proceso actual de recuperación de cartera vencida no es eficiente, mientras que el 18% creen que el proceso actual de recuperación de cartera vencida es eficiente. La mayoría del personal de cooperativas cree que el proceso actual de recuperación de cartera vencida no es eficiente.

7. ¿Le han capacitado acerca de la forma de comunicarse con los clientes morosos para recuperar la cartera vencida?

Tabla 12:*Capacitación sobre comunicación con los clientes morosos para recuperar la cartera vencida*

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
	a			
	Sí	1	9,1	9,1
Válido	No	10	90,9	100,0
	Total	11	100,0	100,0

¿Le han capacitado acerca de la forma de comunicarse con los clientes morosos para recuperar la cartera vencida?

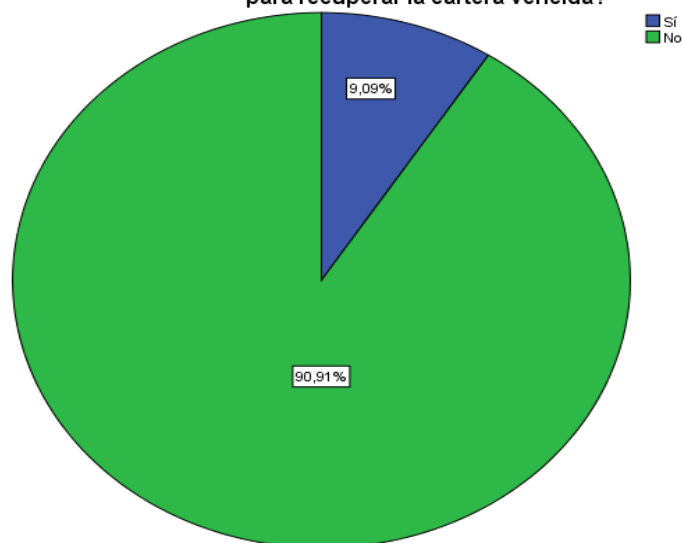


Figura 9: Capacitación sobre comunicación con los clientes morosos para recuperar la cartera vencida.

De los 11 encuestados que representan el 100% del total el 90% afirma que no le capacitado acerca de la forma de comunicarse con los clientes morosos para recuperar la cartera vencida, mientras que el 10% afirma que le han capacitado de forma esporádica.

La mayoría del personal de cooperativas afirma no haber sido capacitados acerca de la forma de comunicarse con los clientes morosos para recuperar la cartera vencida, de forma tal que no

logran un intercambio productivo que contribuya de forma positiva con la recuperación de cartera vencida.

8. ¿Con qué frecuencia le capacitan acerca del procedimiento de recuperación de cartera?

Tabla 13

Frecuencia de capacitación acerca del procedimiento de recuperación de cartera.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Semestral	3	27,3	27,3	27,3
Válido Anual	8	72,7	72,7	100,0
Total	11	100,0	100,0	

¿Con qué frecuencia le capacitan acerca del procedimiento de recuperación de cartera?

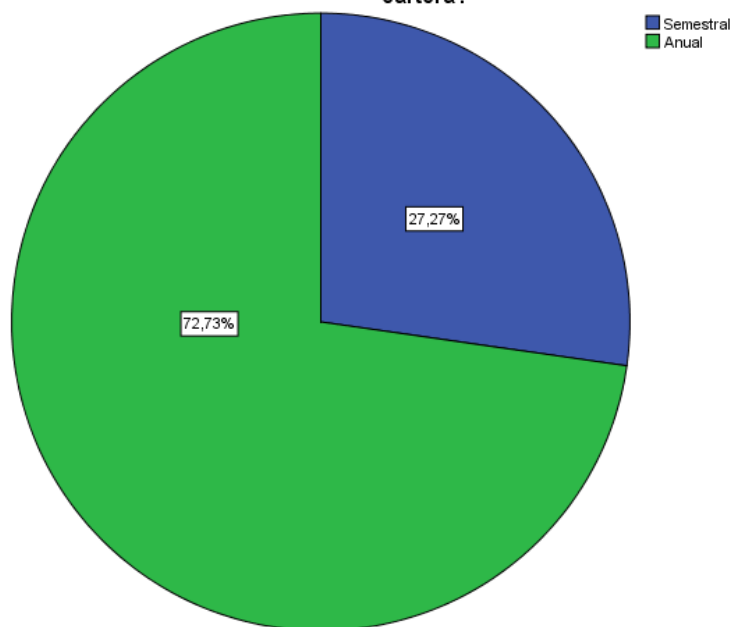


Figura 10: Frecuencia de capacitación acerca del procedimiento de recuperación de cartera

De los 11 encuestados que representan el 100% del total el 73% afirma que le capacitan anualmente acerca del procedimiento de recuperación de cartera, mientras que el 27% afirma que le capacitan semestralmente acerca del procedimiento de recuperación de cartera.

La mayoría del personal de cooperativas plantea que son capacitados anualmente acerca del procedimiento de recuperación de cartera, periodo que observan como muy prolongado para lograr adquirir de forma eficiente destrezas y habilidades teóricas que les permitan un mejor desempeño en las actividades de recuperación de cartera.

9. **¿Cuándo usted posee alguna duda acerca del proceso de recuperación de cartera su supervisor posee el conocimiento suficiente para ayudarlo?**

Tabla 14

Conocimientos de supervisores acerca del proceso de recuperación de cartera.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Rara vez	8	72,7	72,7
	Nunca	3	27,3	100,0
	Total	11	100,0	100,0

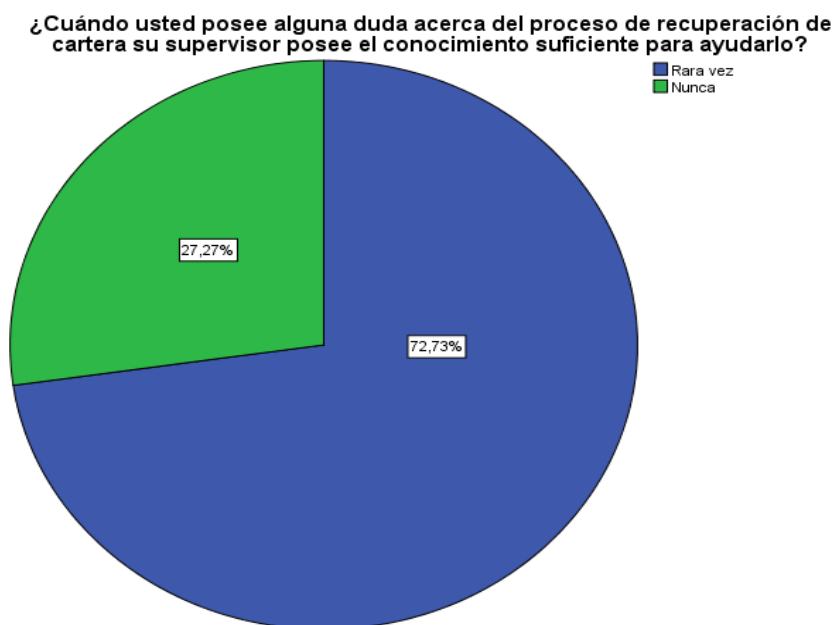


Figura 11: Conocimientos de supervisores acerca del proceso de recuperación de cartera.

De los 11 encuestados que representan el 100% del total el 73% afirma que cuando poseen alguna duda acerca del proceso de recuperación de cartera el supervisor rara vez posee el conocimiento suficiente para ayudarlo, mientras que el 27% afirma que cuando poseen alguna duda acerca del proceso de recuperación de cartera el supervisor nunca posee el conocimiento suficiente para ayudarlo.

La mayoría del personal de cooperativas afirma que rara vez cuando posee dudas acerca del proceso de recuperación de cartera sus supervisores poseen el conocimiento suficiente para ayudarlos, evidenciándose de esta forma que las falencias acerca del proceso de recuperación de cartera afectan a la mayoría de los trabajadores de las cooperativas independientemente de su jerarquía.

10. ¿Cuál es el índice de morosidad que afecta actualmente a la cooperativa?

Tabla 15

Índice de morosidad que afecta actualmente a la cooperativa.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
4%	2	18,2	18,2	18,2
5%	9	81,8	81,8	100,0
Tota	11	100,0	100,0	
1				

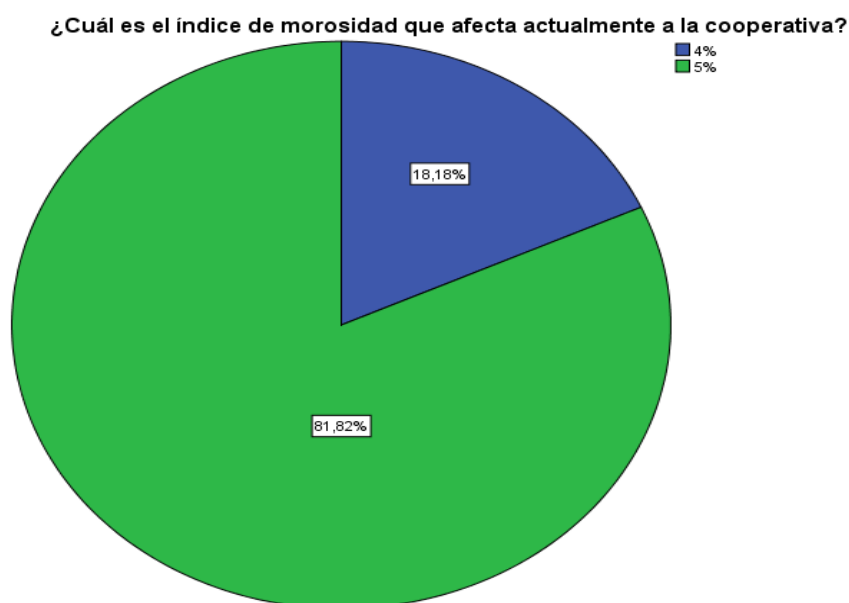


Figura 12: Índice de morosidad que afecta actualmente a la cooperativa.

De los 11 encuestados que representan el 100% del total el 82% afirman que el índice de morosidad que afecta actualmente a la cooperativa es de un 5%, mientras que el 18% afirman que el índice de morosidad que afecta actualmente a la cooperativa es de un 4%.

La mayoría del personal de cooperativas planea que el índice de morosidad que afecta actualmente a las cooperativas es del 5% que si bien no es excesivo si tiene un impacto negativo en la liquidez de la cooperativa debiéndose incrementar las provisiones así como el personal encargado de cobranzas.

11. ¿Qué segmento de cartera posee el más alto riesgo de caer en morosidad?

Tabla 16

Segmento de cartera posee el más alto riesgo de caer en morosidad.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	25-34 Años	8	72,7	72,7	72,7
	35- 44 Años	3	27,3	27,3	100,0
	Total	11	100,0	100,0	

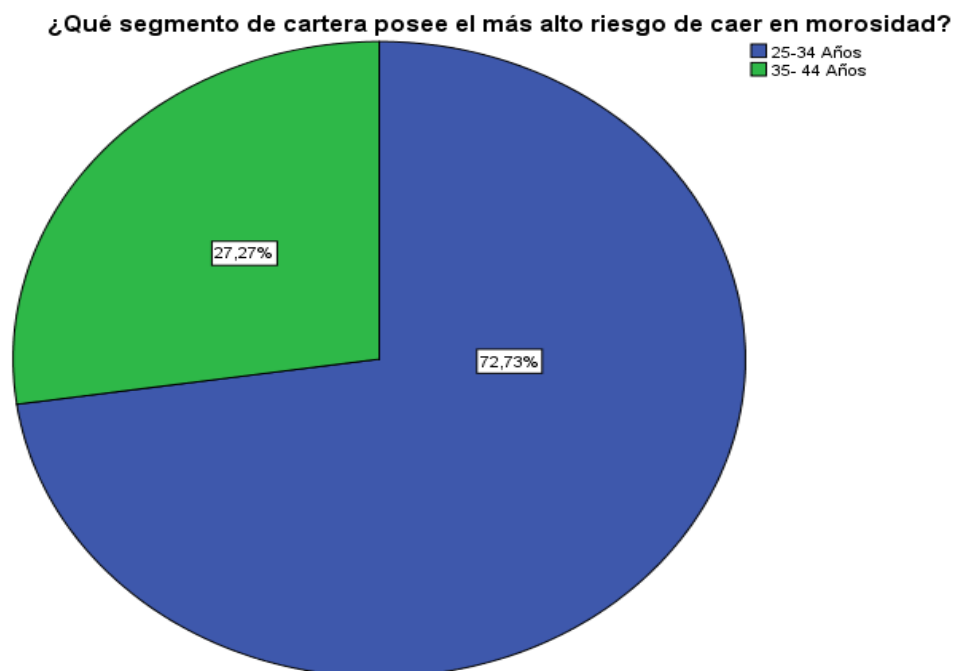


Figura 13: Segmento de cartera posee el más alto riesgo de caer en morosidad.

De los 11 encuestados que representan el 100% del total el 73% afirman que el segmento de cartera 25-34 años posee el más alto riesgo de caer en morosidad, mientras que el 27% afirman que el segmento de cartera 35- 44 años posee el más alto riesgo de caer en morosidad.

La mayoría del personal de cooperativas plantea que el segmento de cartera posee el más alto riesgo de caer en morosidad es aquel que se ubica entre 25-34 años, dado que no posee las responsabilidades del segmento de 35- 44 años que generalmente es casado con hijos o divorciados con obligaciones de pensiones de manutención y por consecuencia se relaja en el cumplimiento de sus obligaciones crediticias.

12. ¿De qué forma realizan el seguimiento al crédito?

Tabla 17

Forma en la que se realiza el seguimiento al crédito.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Evaluación de retraso en pago de cuotas anteriores	8	72,7	72,7
	Cartas recordatorias	3	27,3	100,0
	Total	11	100,0	100,0

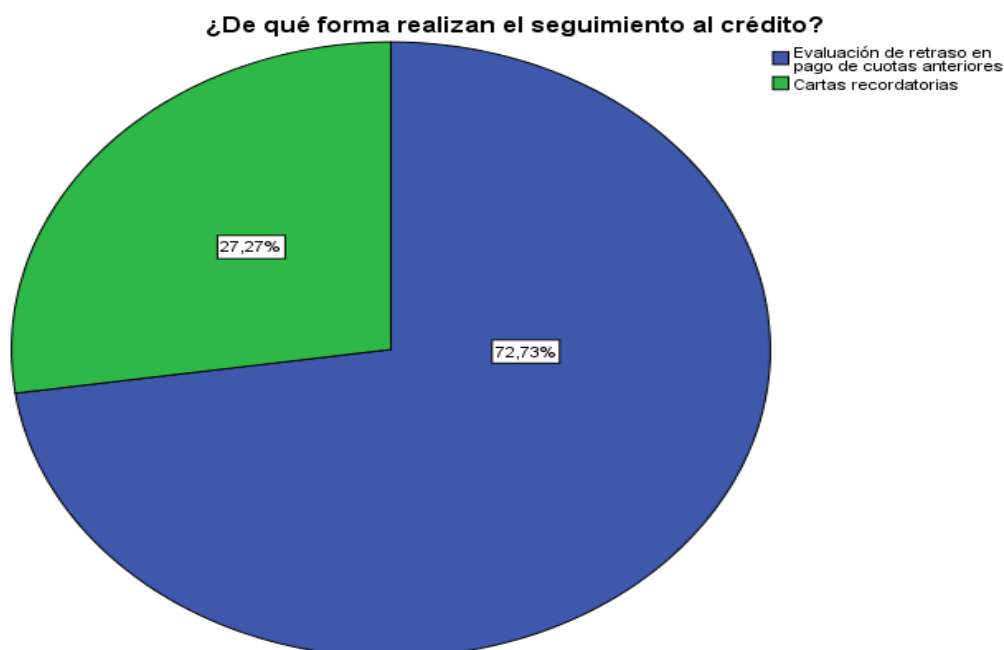


Figura 14: Forma en la que se realiza el seguimiento al crédito.

De los 11 encuestados que representan el 100% del total el 73% plantean que la forma en la que realizan el seguimiento al crédito es a través de la evaluación de retraso en pago de cuotas anteriores, mientras que el 27% plantean que la forma en la que realizan el seguimiento al crédito es a través de cartas recordatorias.

La mayoría del personal de cooperativas plantea que el seguimiento al crédito se realiza a través de la evaluación de retrasos en pago de cuotas anteriores, método ampliamente utilizado que no demanda de conocimientos especializados para el personal de desarrollar dicha actividad siendo generalmente efectivo y oportuno.

13. ¿Los intereses por mora impiden la cancelación de los créditos vencidos?

Tabla 18

Intereses por mora como obstáculo para la cancelación de los créditos vencidos.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Rara vez	8	72,7	72,7
	Nunca	3	27,3	100,0
	Total	11	100,0	100,0

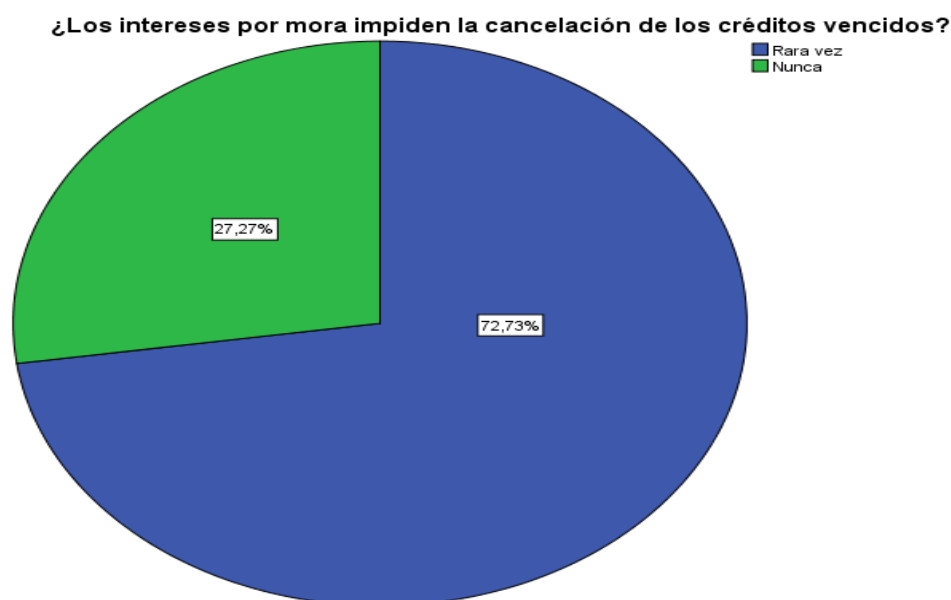


Figura 15: Intereses por mora para la cancelación de los créditos vencidos.

De los 11 encuestados que representan el 100% del total el 73% plantean que los intereses por mora rara vez impiden la cancelación de los créditos vencidos, mientras que el 27% plantean que los intereses por mora nunca impiden la cancelación de los créditos vencidos.

La mayoría del personal de cooperativas considera que rara vez los intereses por mora impiden la cancelación de los créditos vencidos, al ser los mismos extremadamente módicos y existir mecanismos de pago que facilitan su cancelación.

14. ¿Cuándo necesita información de un cliente los otros departamentos le ayudan con rapidez?

Tabla 19
Cooperación de otros departamentos en la búsqueda de información.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Rara vez	9	81,8	81,8
	Nunca	2	18,2	100,0
	Total	11	100,0	

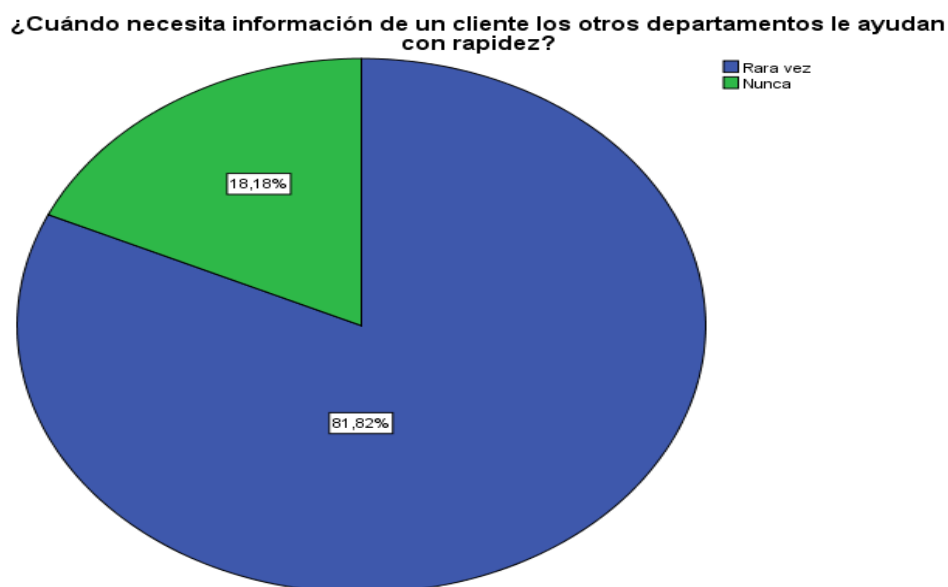


Figura 16: Cooperación de otros departamentos en la búsqueda de información.

De los 11 encuestados que representan el 100% del total el 82% plantean que cuando necesita información de un cliente rara vez los otros departamentos le ayudan con rapidez, mientras que el 18% plantean que cuando necesita información de un cliente nunca los otros departamentos le ayudan con rapidez.

La mayoría del personal de cooperativas plantea que cuando necesita información de un cliente rara vez los otros departamentos le ayudan con rapidez, situación que deja entrever una marcada falta de coordinación y cooperación entre departamentos lo cual afecta significativamente la calidad del servicio ofertado.

15. ¿El personal de los otros departamentos de la cooperativa se muestra dispuesto a ayudarle en la recuperación de cartera vencida?

Tabla 20

Disposición de otros departamentos de la cooperativa en la recuperación de cartera vencida.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Rara vez	8	72,7	72,7
	Nunca	3	27,3	100,0
	Total	11	100,0	100,0

¿El personal de los otros departamentos de la cooperativa se muestra dispuesto a ayudarle en la recuperación de cartera vencida?

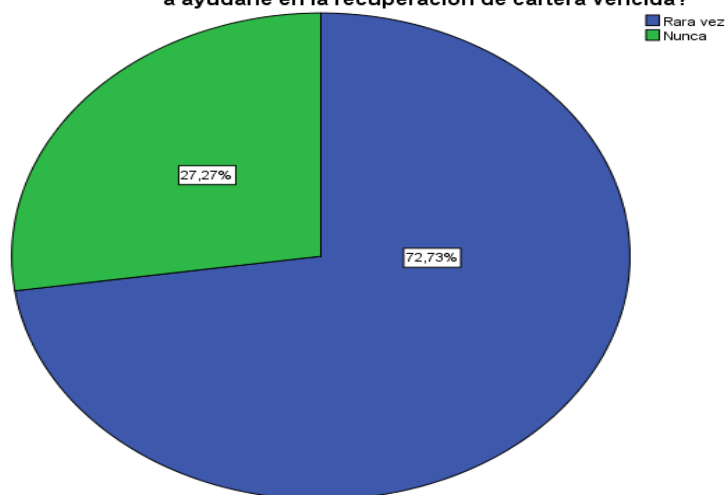


Figura 17: Disposición de otros departamentos para la recuperación de cartera vencida.

De los 11 encuestados que representan el 100% del total el 73% plantean que el personal de los otros departamentos de la cooperativa rara vez se muestran dispuestos a ayudarles en la recuperación de cartera vencida, mientras que el 27% plantean que el personal de los otros departamentos de la cooperativa nunca se muestran dispuestos a ayudarles en la recuperación de cartera vencida.

La mayoría del personal de cooperativas plantea que rara vez el personal de los otros departamentos de la cooperativa se muestra dispuesto a ayudarle en la recuperación de cartera vencida lo cual incide negativamente en el desempeño y servicio ofertado por la cooperativa.

16. ¿La directiva de la cooperativa le ayuda en un tiempo específico a resolver los problemas del área de cartera de crédito?

Tabla 21

Disposición de la directiva de la a resolver los problemas del área de cartera de crédito en un tiempo específico.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Rara vez	9	81,8	81,8	81,8
Nunca	2	18,2	18,2	100,0
Total	11	100,0	100,0	

¿La directiva de la cooperativa le ayuda en un tiempo específico a resolver los problemas del área de cartera de crédito?

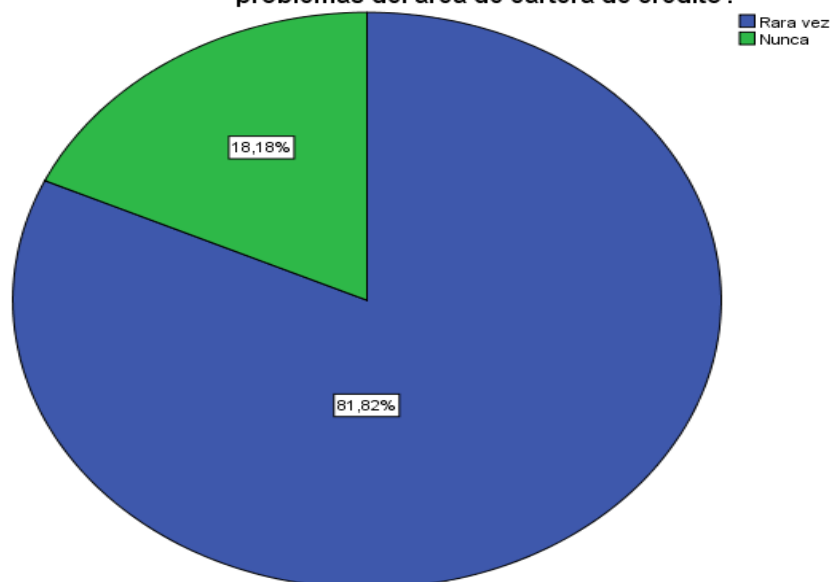


Figura 18: Resolver los problemas del área de cartera de crédito en un tiempo específico.

De los 11 encuestados que representan el 100% del total el 82% plantean que la directiva de la cooperativa rara vez les ayuda en un tiempo específico a resolver los problemas del área de cartera de crédito, mientras que el 18% plantean que la directiva de la cooperativa nunca les ayuda en un tiempo específico a resolver los problemas del área de cartera de crédito.

La mayoría del personal de cooperativas plantea que rara vez la directiva de la cooperativa le ayuda en un tiempo específico a resolver los problemas del área de cartera de crédito, limitándose únicamente a impartir orientaciones y toma de medidas administrativas.

17. ¿Cuándo usted tiene un problema en recuperar un crédito la directiva de la Cooperativa muestra interés en ayudarlos?

Tabla 22

Interés de la directiva de la Cooperativa ante problemáticas en la recuperación de créditos

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Rara vez	3	27,3	27,3
	Nunca	8	72,7	100,0
	Total	11	100,0	100,0

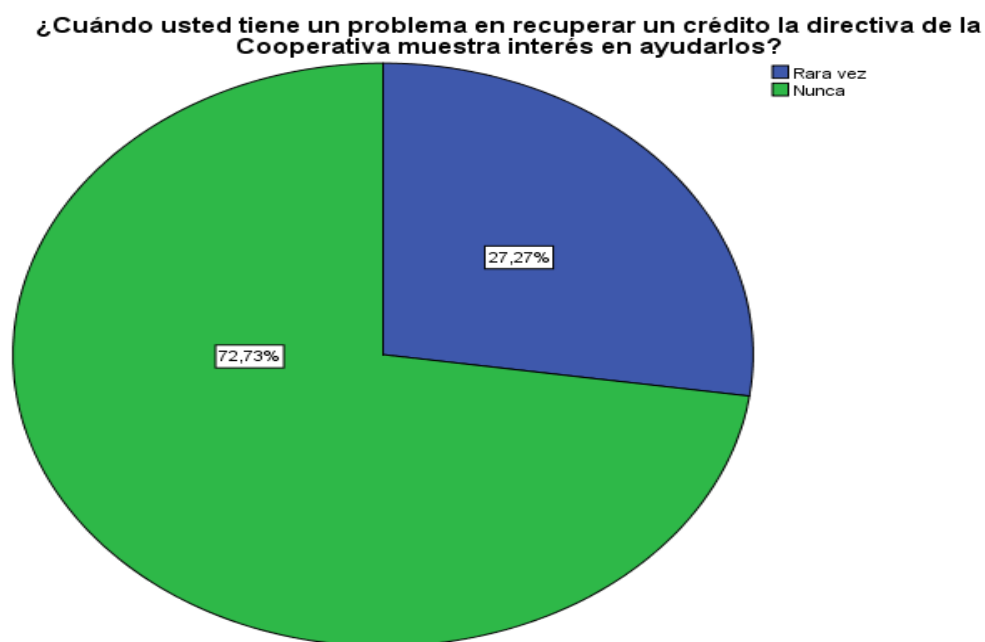


Figura 19: Interés de la directiva ante problemáticas en la recuperación de créditos.

De los 11 encuestados que representan el 100% del total el 73% plantean que cuando tienen un problema en la recuperación de un crédito la directiva de la Cooperativa nunca muestra interés

en ayudarlos, mientras que el 27% plantean que cuando tienen un problema en la recuperación de un crédito la directiva de la Cooperativa rara vez muestra interés en ayudarlos.

La mayoría del personal de cooperativas plantea que nunca cuando han tenido problemas en la recuperación de créditos la directiva de la cooperativa ha mostrado interés en brindar ayuda, considerando la recuperación de créditos como una actividad única y específica del personal de la cooperativa y no de directivos.

18. ¿La directiva de la Cooperativa le explica cómo mantener registros sin errores?

Tabla 23

La directiva de la Cooperativa le explica cómo mantener registros sin errores.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
	Siempre	2	18,2	18,2	18,2
Válido	Casi siempre	9	81,8	81,8	100,0
	Total	11	100,0	100,0	



Figura 20: La directiva de la Cooperativa le explica cómo mantener registros sin errores.

De los 11 encuestados que representan el 100% del total el 82% plantean que la directiva de la Cooperativa casi siempre les explica cómo mantener registros sin errores, mientras que el 18% plantean que la directiva de la Cooperativa siempre les explica cómo mantener registros sin errores.

La mayoría del personal de cooperativas plantea que casi siempre la directiva de la Cooperativa les explica cómo mantener registros sin errores, dado que los mismos son de vital importancia en los controles realizados por las autoridades financieras, reflejándose en los mismos el manejo y funcionamiento de la institución.

19. ¿Las autoridades de la Cooperativa se muestran ocupadas cuando necesita su ayuda para poder recuperar la cartera vencida?

Tabla 24

Las autoridades de la Cooperativa se muestran ocupadas cuando necesita su ayuda para poder recuperar la cartera vencida.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido				
Sí	8	72,7	72,7	72,7
No	3	27,3	27,3	100,0
Tota				
1	11	100,0	100,0	

¿Las autoridades de la Cooperativa se muestran ocupadas cuando necesita su ayuda para poder recuperar la cartera vencida?

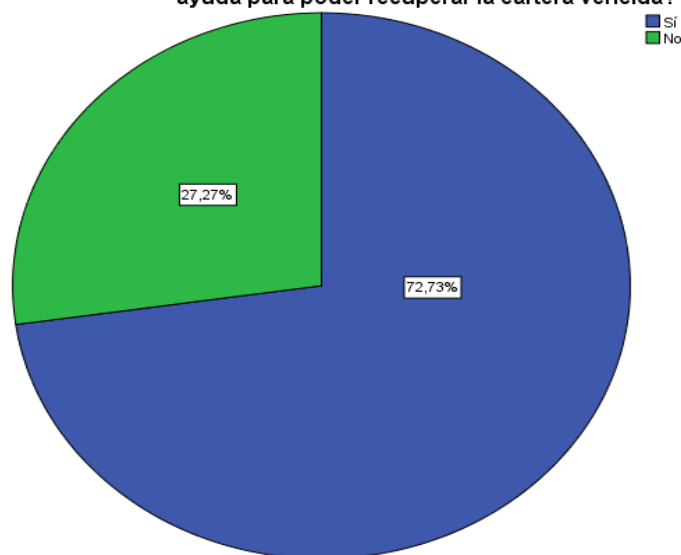


Figura 21: Las autoridades de la Cooperativa se muestran ocupadas cuando necesita su ayuda para poder recuperar la cartera vencida.

De los 11 encuestados que representan el 100% del total el 73% plantean que las autoridades de la Cooperativa sí se muestran ocupadas cuando necesita su ayuda para poder recuperar la cartera

vencida, mientras que el 27% plantean que las autoridades de la Cooperativa no se muestran ocupadas cuando necesita su ayuda para poder recuperar la cartera vencida.

La mayoría del personal de cooperativas afirma que las autoridades de la Cooperativa sí se muestran ocupadas cuando necesita su ayuda para poder recuperar la cartera vencida, lo cual afecta la materialización de políticas coordinadas de recuperación de cartera vencida que permitan mejorar la liquidez de las cooperativas.

20. ¿El comportamiento de los asesores de crédito al momento de entregar la cartera vencida y las fechas límites se muestran confiables?

Tabla 25

Confiabilidad en el comportamiento de los asesores de crédito al momento de entregar la cartera vencida y las fechas límites.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Rara vez	2	18,2	18,2
	Nunca	9	81,8	100,0
	Total	11	100,0	

¿El comportamiento de los asesores de crédito al momento de entregar la cartera vencida y las fechas límites se muestran confiables?

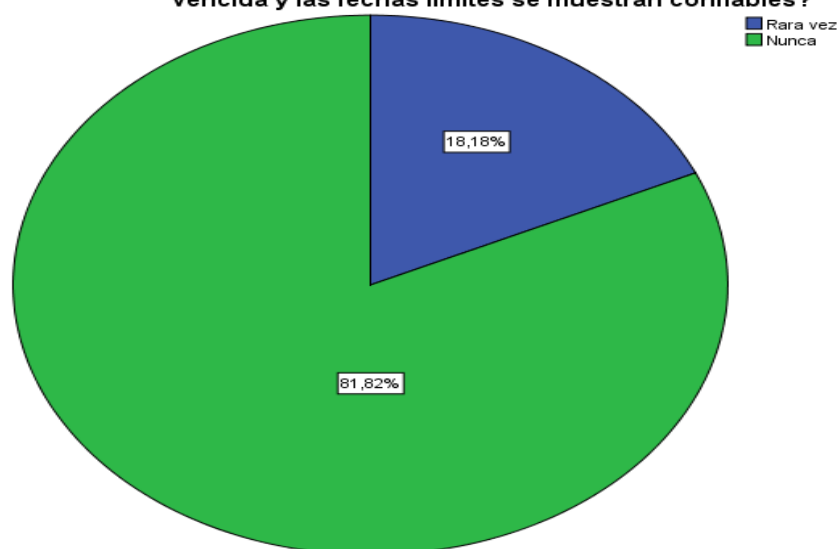


Figura 22: Confiabilidad en el comportamiento de los asesores de crédito al momento de entregar la cartera vencida y las fechas límites.

De los 11 encuestados que representan el 100% del total el 82% plantean que el comportamiento de los asesores de crédito al momento de entregar la cartera vencida y las fechas límites nunca se muestran confiables, mientras que el 18% plantean que el comportamiento de los asesores de crédito al momento de entregar la cartera vencida y las fechas límites rara vez se muestran confiables.

La mayoría del personal de cooperativas considera que el comportamiento de los asesores de crédito al momento de entregar la cartera vencida y las fechas límites nunca se muestra confiable evidenciándose falta de conocimientos así como destrezas y habilidades en el manejo de la cartera vencida.

21. ¿Cuándo realiza el proceso de recuperación de crédito se da una atención personalizada a las dificultades de pago de cada cliente?

Tabla 26

Atención personalizada a las dificultades de pago de cada cliente en el proceso de recuperación de crédito.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Siempre	10	90,9	90,9	90,9
	Casi siempre	1	9,1	9,1	100,0
	Total	11	100,0	100,0	

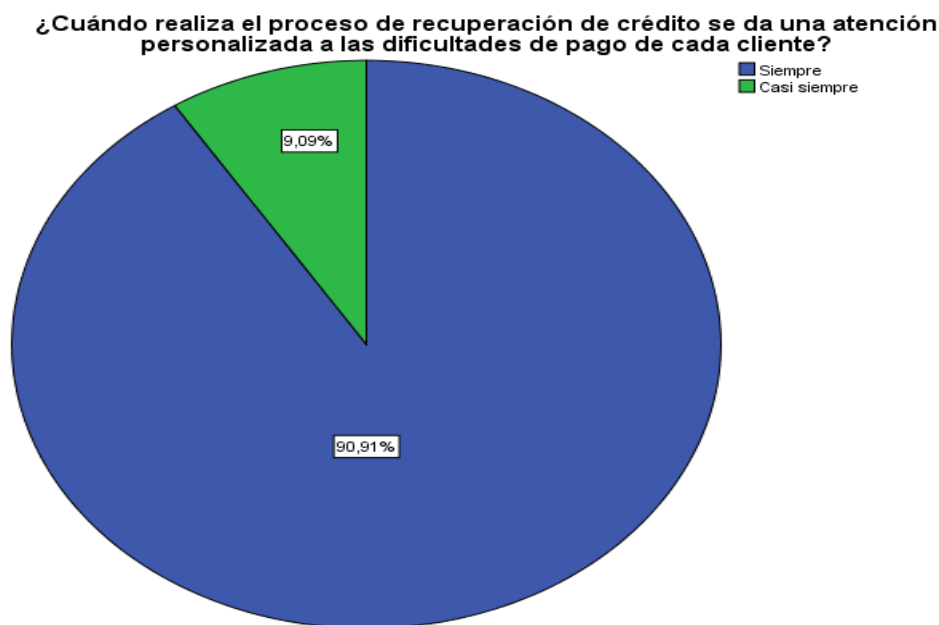


Figura : Atención personalizada a las dificultades de pago de cada cliente en el proceso de recuperación de crédito.

De los 11 encuestados que representan el 100% del total el 91% consideran que cuando realiza el proceso de recuperación de crédito siempre se da una atención personalizada a las

dificultades de pago de cada cliente, mientras que el 9% consideran que cuando realiza el proceso de recuperación de crédito casi siempre se da una atención personalizada a las dificultades de pago de cada cliente.

La mayoría del personal de cooperativas plantea que cuando realiza el proceso de recuperación de crédito siempre se da una atención personalizada a las dificultades de pago de cada cliente, de forma tal que se puedan desarrollar alternativas de cancelación para de esta forma que la cooperativa recupere los recursos destinados a dichos créditos.

22. ¿Su horario de trabajo le dificulta la recuperación de la cartera de crédito vencida?

Tabla 27

Dificultades dadas por el horario de trabajo para la recuperación de la cartera de crédito vencida.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Sí	8	72,7	72,7
	No	3	27,3	100,0
	Tota	11	100,0	100,0
1				

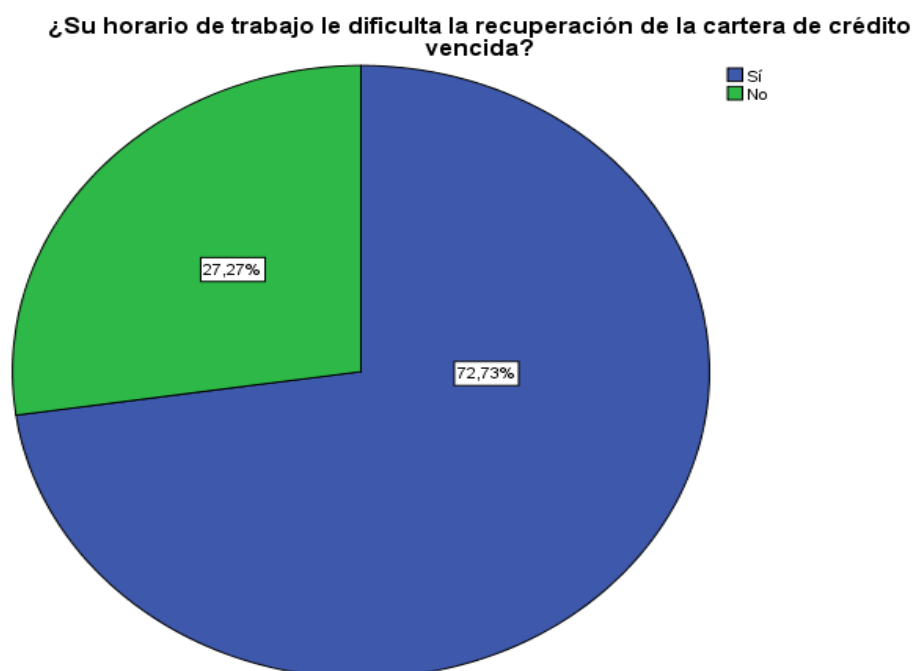


Figura 23: Dificultades por el horario de trabajo para la recuperación de la cartera de crédito vencida.

De los 11 encuestados que representan el 100% del total el 91% consideran que el horario de trabajo sí les dificulta la recuperación de la cartera de crédito vencida, mientras que el 9% consideran que el horario de trabajo no les dificulta la recuperación de la cartera de crédito vencida.

La mayoría del personal de cooperativas plantea que el horario de trabajo sí les dificulta la recuperación de la cartera de crédito vencida, al tener que desempeñar un sinnúmero de actividades al unísono de forma tal que no logran un nivel óptimo de desempeño en la recuperación de la cartera de crédito vencida.

23. ¿El proceso existente en la recuperación de cartera vencida le permite desarrollar acuerdos de pago extraordinarios?

Tabla 28

El proceso existente en la recuperación de cartera vencida le permite desarrollar acuerdos de pago extraordinarios.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
	Casi siempre	2	18,2	18,2	18,2
Válido	Rara vez	9	81,8	81,8	100,0
	Total	11	100,0	100,0	

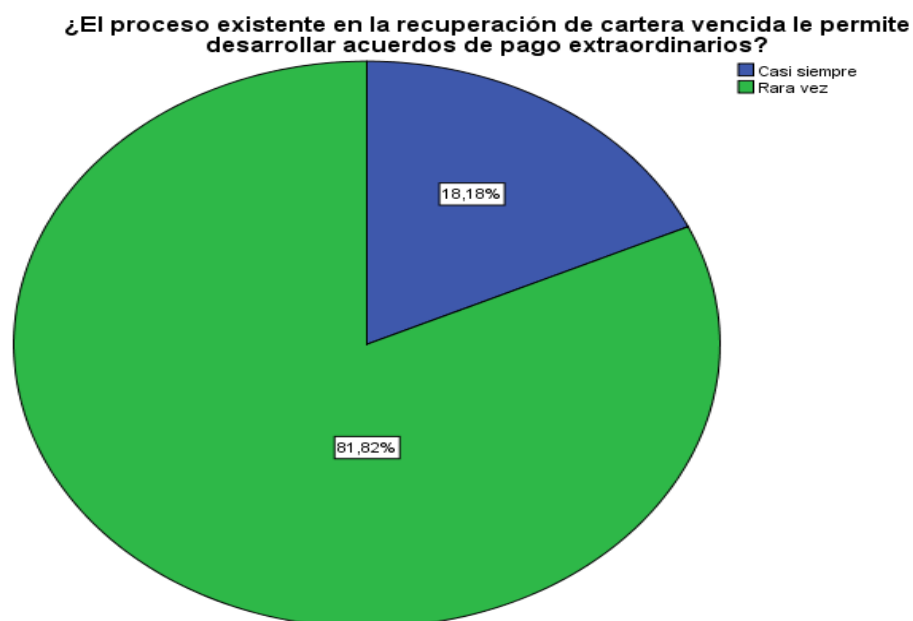


Figura 24: El proceso existente en la recuperación de cartera vencida le permite desarrollar acuerdos de pago extraordinarios.

De los 11 encuestados que representan el 100% del total el 82% consideran que el proceso existente en la recuperación de cartera vencida rara vez les permite desarrollar acuerdos de pago extraordinarios, mientras que el 18% consideran que el proceso existente en la recuperación de cartera vencida casi siempre les permite desarrollar acuerdos de pago extraordinarios.

La mayoría del personal de cooperativas plantea que el proceso existente en la recuperación de cartera vencida rara vez les permite desarrollar acuerdos de pago extraordinarios, lo cual afecta la liquidez de las cooperativas y por ende los diferentes servicios ofertados por dichas instituciones.

24. ¿En caso de dificultad de un cliente de pago de la totalidad de la deuda se le desarrolla un plan de pago específico de acuerdo a su capacidad de pago?

Tabla 29

Desarrollo de planes de pago específico de acuerdo a su capacidad de pago en caso de dificultad de un cliente de pago de la totalidad de la deuda.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
	Siempre	3	27,3	27,3	27,3
Válido	Casi siempre	8	72,7	72,7	100,0
	Total	11	100,0	100,0	

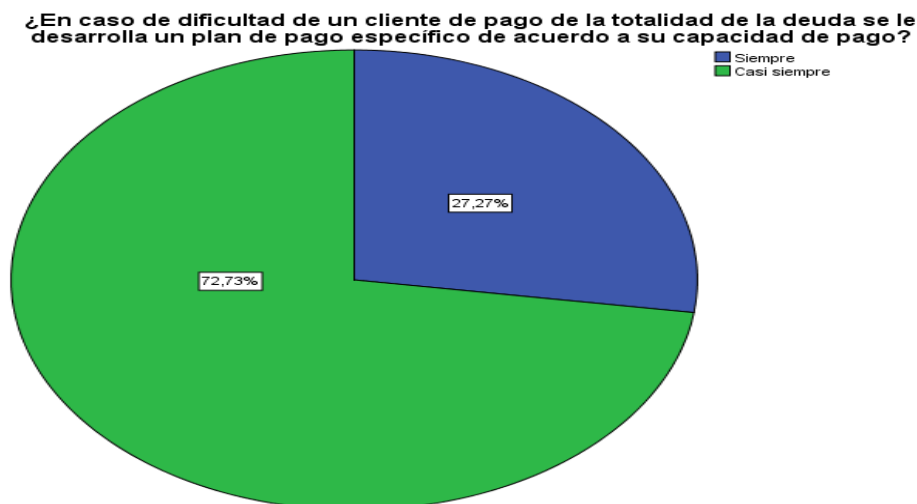


Figura 25: Desarrollo de planes de pago específico de acuerdo a su capacidad de pago en caso de dificultad de un cliente de pago de la totalidad de la deuda.

De los 11 encuestados que representan el 100% del total el 73% plantean que en caso de dificultad de un cliente de pago de la totalidad de la deuda casi siempre se le desarrolla un plan de pago específico de acuerdo a su capacidad de pago, mientras que el 27% plantean que en caso de dificultad de un cliente de pago de la totalidad de la deuda siempre se le desarrolla un plan de pago específico de acuerdo a su capacidad de pago.

La mayoría del personal de cooperativas plantea que en caso de dificultad de un cliente de pago de la totalidad de la deuda casi siempre se les desarrolla un plan de pago específico de acuerdo a su capacidad de pago, de forma tal que la cooperativa logre recuperar los recursos económicos destinados a dichos créditos.

25. ¿Los equipos y programas informáticos utilizados en la recuperación de crédito son modernos?

Tabla 30

Los equipos y programas informáticos utilizados en la recuperación de crédito son modernos.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Sí	1	9,1	9,1
	No	10	90,9	100,0
	Tota	11	100,0	100,0
1				

¿Los equipos y programas informáticos utilizados en la recuperación de crédito son modernos?

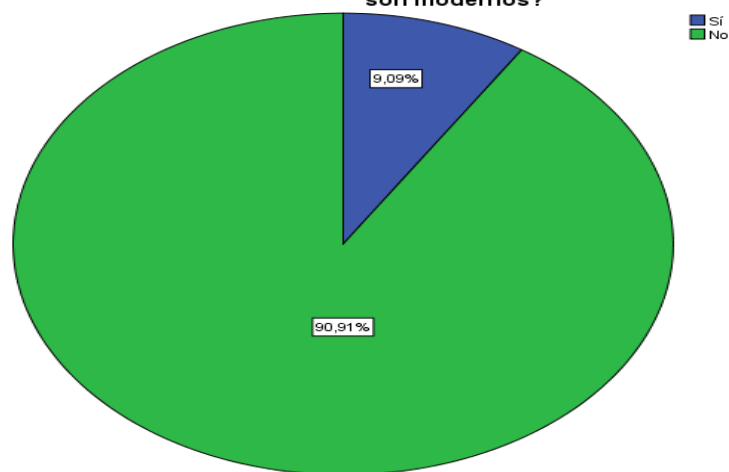


Figura 26: Los equipos y programas informáticos utilizados en la recuperación de crédito son modernos.

De los 11 encuestados que representan el 100% del total el 91% consideran que los equipos y programas informáticos utilizados en la recuperación de crédito sí son modernos, mientras que

el 9% consideran que los equipos y programas informáticos utilizados en la recuperación de crédito no son modernos.

La mayoría del personal de cooperativas plantea que los equipos y programas informáticos utilizados en la recuperación de crédito sí son modernos, elemento que incide positivamente en la agilización de la recuperación de crédito así como el desempeño del personal de las cooperativas encargado de dicha actividad.

26. ¿Qué causas considera usted de que los clientes no cumplan sus pagos?

Tabla 31

Causas de que los clientes no cumplan sus pagos.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Despido	1	9,1	9,1	9,1
Cierre de negocios	2	18,2	18,2	27,3
Baja en las ventas	8	72,7	72,7	100,0
Total	11	100,0	100,0	

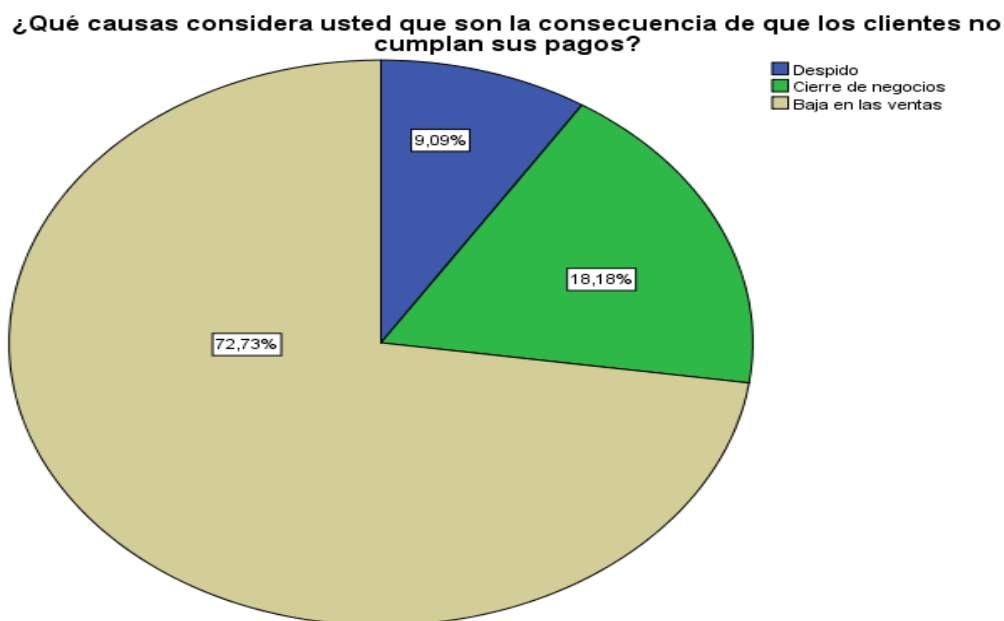


Figura 27: Causas de que los clientes no cumplan sus pagos.

De los 11 encuestados que representan el 100% del total, el 73% consideran que la causa principal de que los clientes no cumplan sus pagos está dada por la baja en las ventas, mientras que el 18% consideran que la causa principal de que los clientes no cumplan sus pagos está dada por el cierre de negocios y el 9% consideran que la causa principal de que los clientes no cumplan sus pagos está dada el despido.

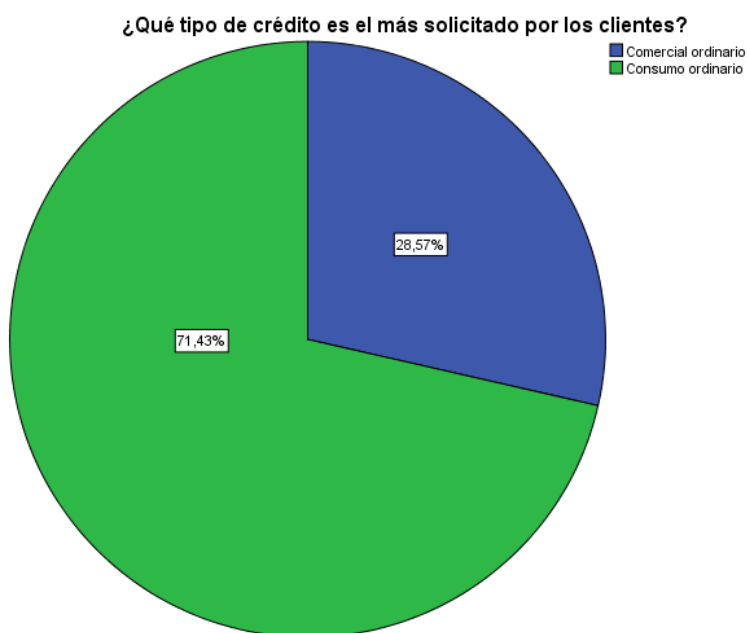
La mayoría del personal de cooperativas considera que la causa del incumplimiento de pagos por parte de los clientes está dada por la baja en las ventas, situación que se deriva de la actual recesión económica que afecta a la región.

i. Análisis descriptivo de la encuesta a los supervisores de recuperación de cartera

1. ¿Qué tipo de crédito es el más solicitado por los clientes?

Tabla 32*Tipo de crédito más solicitado por los clientes.*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
	Comercial ordinario	2	28,6	28,6	28,6
Válido	Consumo ordinario	5	71,4	71,4	100,0
	Total	7	100,0	100,0	

**Figura 28:** Tipo de crédito más solicitado por los clientes.

De los 7 supervisores de recuperación de cartera encuestados que representan el 100% del total, el 71% consideran que el tipo de crédito es el más solicitado por los clientes es de consumo ordinario, mientras que el 29% consideran que el tipo de crédito es el más solicitado por los clientes es el comercial ordinario.

La mayoría de los supervisores de cooperativas plantean que el tipo de crédito más solicitado por los clientes es el de consumo ordinario como resultado del creciente interés por parte de los clientes en adquirir vehículos para actividades de esparcimiento y recreación.

2. ¿Qué tipos de créditos se ofrece a los clientes?

Tabla 33

Tipos de créditos ofertados a los clientes.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
	Comercial ordinario	2	28,6	28,6	28,6
Válido	Consumo ordinario	5	71,4	71,4	100,0
	Total	7	100,0	100,0	

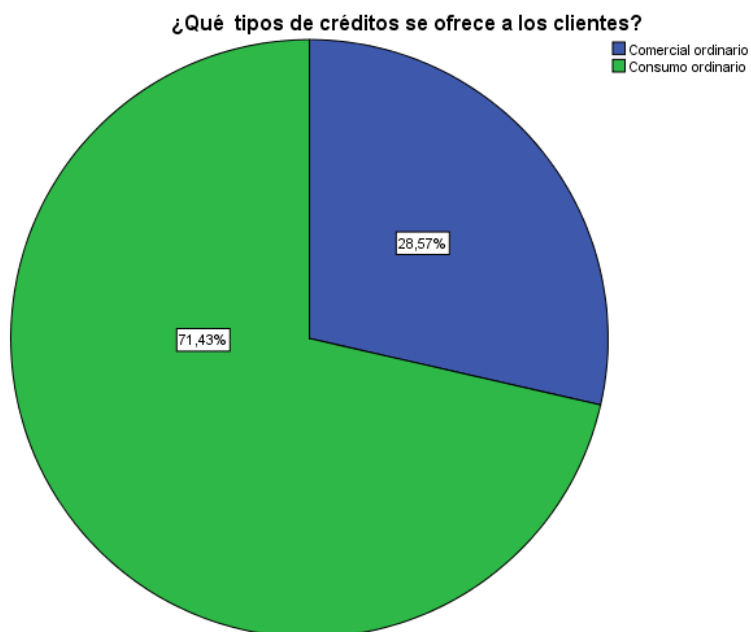


Figura 29: Tipos de créditos ofertados a los clientes.

De los 7 supervisores de recuperación de cartera encuestados que representan el 100% del total, el 71% plantean que el tipo de créditos se ofrece a los clientes es el de consumo ordinario, mientras que el 29% plantean que el tipo de créditos se ofrece a los clientes es el comercial ordinario.

La mayoría de los supervisores de cooperativas plantean que el crédito más ofertado es el de consumo ordinario debido al incremento de la demanda en la adquisición de vehículos con fines de recreo y esparcimiento.

3. ¿Cuáles créditos tienen mayor morosidad?

Tabla 34
Créditos de mayor morosidad.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
	Comercial ordinario	1	14,3	14,3	14,3
Válido	Consumo ordinario	6	85,7	85,7	100,0
	Total	7	100,0	100,0	



Figura 30: Créditos de mayor morosidad.

De los 7 supervisores de recuperación de cartera encuestados que representan el 100% del total, el 86% plantean que el tipo de créditos que tiene mayor morosidad es el de consumo ordinario, mientras que el 14% plantean que el tipo de créditos que tiene mayor morosidad es el comercial ordinario.

La mayoría de los supervisores de cooperativas plantean que el crédito de mayor morosidad es el de consumo ordinario debido a la pérdida en la capacidad de captación de recursos financieros por parte de los deudores producto de la crisis económica que actualmente afecta al país, los cuales priorizan gastos de vivienda, educación, salud y alimentación antes que la cancelación del crédito de consumo ordinario.

4. ¿Con que documentos se respalda la Cooperativa para los cobros?

Tabla 35

Documentos de respaldo de las Cooperativa para los cobros.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Pagares	6	85,7	85,7	85,7
	Factura	1	14,3	14,3	100,0
	Total	7	100,0	100,0	



Figura 31: Documentos de respaldo de las Cooperativa para los cobros.

De los 7 supervisores de recuperación de cartera encuestados que representan el 100% del total, el 86% plantean que el documento en el que se respalda la Cooperativa para los cobros es el

pagares, mientras que el 14% plantean que el documento en el que se respalda la Cooperativa para los cobros es la factura.

La mayoría de los supervisores de cooperativas afirman que el documento que respalda la cooperativa para los cobros es el pagaré, documento en el que se plasma el compromiso de pago del deudor así como las fechas en las cuales se debe proceder a su liquidación, este documento históricamente ha sido utilizado por las cooperativas y otras instituciones financieras.

5. ¿La Cooperativa posee provisión para cuentas incobrables?

Tabla 36

Existencia en la cooperativa de provisión para cuentas incobrables.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Sí	2	28,6	28,6	28,6
No	5	71,4	71,4	100,0
Tota	7	100,0	100,0	
1				

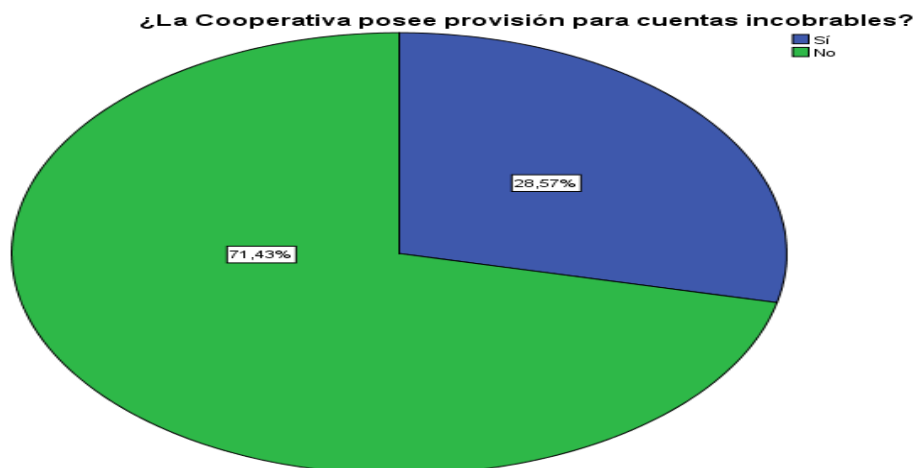


Figura 32: Existencia en la cooperativa de provisión para cuentas incobrables.

De los 7 supervisores de recuperación de cartera encuestados que representan el 100% del total, el 71% plantean que la Cooperativa no posee provisión para cuentas incobrables, mientras que el 28% plantean que la Cooperativa sí posee provisión para cuentas incobrables.

La mayoría de los supervisores de cooperativas afirman que la Cooperativa no posee provisión para cuentas incobrables, situación que puede comprometer la liquidez de la institución además de no brindar garantías ni confianza en la inversión realizada por los socios de dichas instituciones.

6. ¿Cree usted que el procedimiento de cobranzas permite la recuperación de la cartera vencida?

Tabla 37*El procedimiento de cobranzas permite la recuperación de la cartera vencida.*

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Sí	1	14,3	14,3	14,3
No	6	85,7	85,7	100,0
Tota	7	100,0	100,0	
1				

**Figura 33:** El procedimiento de cobranzas permite la recuperación de la cartera vencida.

De los 7 supervisores de recuperación de cartera encuestados que representan el 100% del total, el 86% creen que el procedimiento de cobranzas no permite la recuperación de la cartera vencida, mientras que el 14% creen que el procedimiento de cobranzas sí permite la recuperación de la cartera vencida.

La mayoría de los supervisores de cooperativas creen que el procedimiento de cobranzas no permite la recuperación de la cartera vencida, dado que se utilizan técnicas tradicionales y poco creativas además de ser fuente de demanda de cuantiosos recursos materiales y humanos que deben ser desviados de otros servicios brindados por las cooperativas.

7. ¿Están segregadas las funciones de responsabilidad y manejo de cuentas por cobrar en cuanto al manejo y garantía, cobro, registros y controles?

Tabla 38

Existencia de segregación de las funciones de responsabilidad y manejo de cuentas por cobrar en cuanto al manejo y garantía, cobro, registros y controles.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Sí	1	14,3	14,3
	No	6	85,7	100,0
	Tota l	7	100,0	100,0

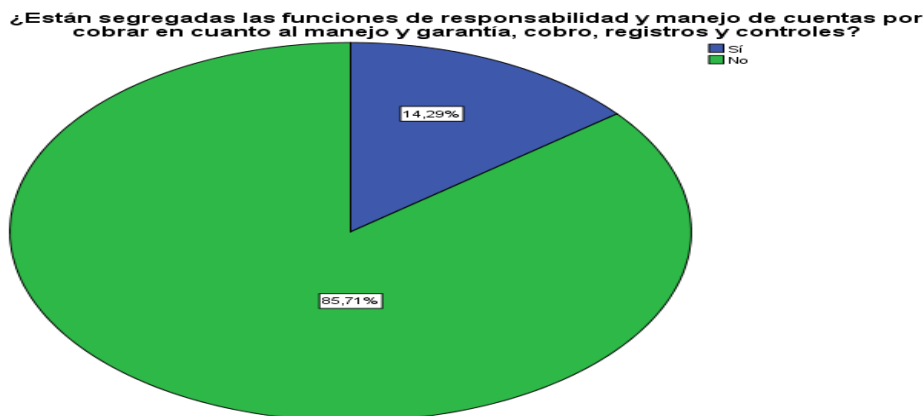


Figura 34: Manejo de cuentas por cobrar en cuanto a garantía, cobro, registros y controles.

De los 7 supervisores de recuperación de cartera encuestados que representan el 100% del total, el 86% afirman que las funciones de responsabilidad y manejo de cuentas por cobrar en cuanto al manejo y garantía, cobro, registros y controles no están segregadas, mientras que el 14% afirman que las funciones de responsabilidad y manejo de cuentas por cobrar en cuanto al manejo y garantía, cobro, registros y controles sí están segregadas.

La mayoría de los supervisores de cooperativas plantean que no existe una segregación las funciones de responsabilidad y manejo de cuentas por cobrar en cuanto al manejo y garantía, cobro, registros y controles, lo cual trae como consecuencia poco nivel de especialización de los colaboradores de las cooperativas en las diversas actividades a ser desempeñadas.

8. ¿En la cooperativa, existen controles para determinar las cuentas canceladas por los clientes y las que están pendientes de cobro?

Tabla 39

Existencia de controles para determinar las cuentas canceladas por los clientes y las que están pendientes de cobro.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Sí	2	28,6	28,6
	No	5	71,4	100,0
	Tota	7	100,0	100,0
1				

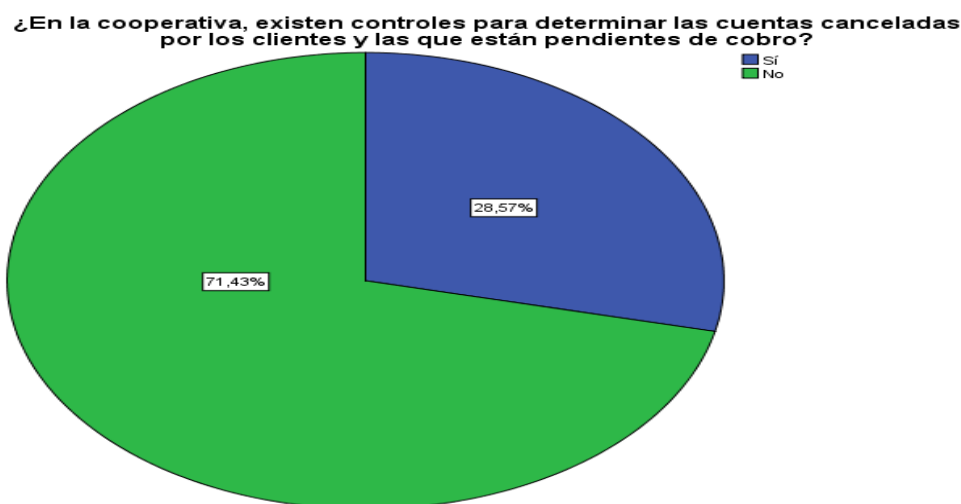


Figura 35: Existencia de controles para determinar las cuentas canceladas por los clientes.

De los 7 supervisores de recuperación de cartera encuestados que representan el 100% del total, el 71% afirman que en la cooperativa no existen controles para determinar las cuentas canceladas por los clientes y las que están pendientes de cobro, mientras que el 29% afirman que en la cooperativa sí existen controles para determinar las cuentas canceladas por los clientes y las que están pendientes de cobro.

La mayoría de los supervisores de cooperativas plantean que no existen controles para determinar las cuentas canceladas por los clientes y las que están pendientes de cobro, situación que se traduce en ineficiencias y deficiente control de las actividades y servicios prestados por la cooperativa.

9. ¿Con qué frecuencia le capacitan acerca del procedimiento de recuperación de cartera?

Tabla 40

Frecuencia de la capacitación acerca del procedimiento de recuperación de cartera.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
	Semestral	1	14,3	14,3	14,3
Válido	Anual	6	85,7	85,7	100,0
	Total	7	100,0	100,0	

¿Con qué frecuencia le capacitan acerca del procedimiento de recuperación de cartera?

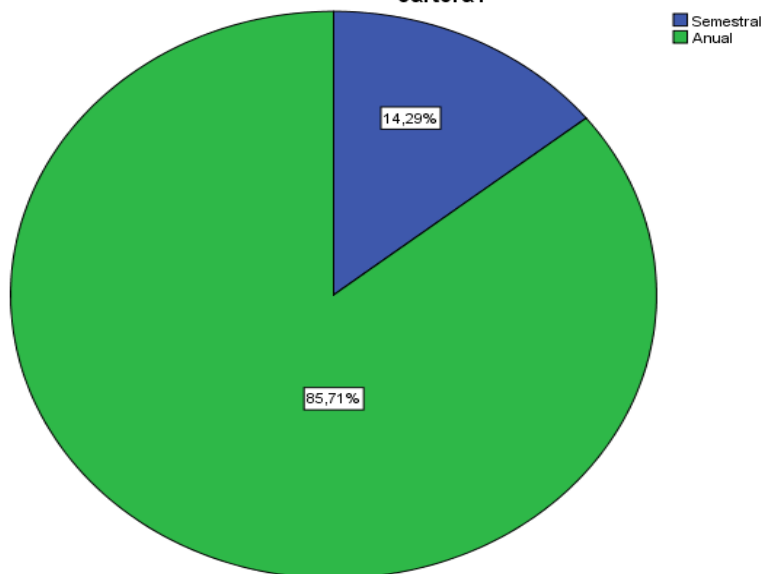


Figura 36: Frecuencia de la capacitación acerca del procedimiento de recuperación de cartera.

De los 7 supervisores de recuperación de cartera encuestados que representan el 100% del total, el 86% plantean ser capacitados acerca del procedimiento de recuperación de cartera anualmente, mientras que el 14% plantean ser capacitados acerca del procedimiento de recuperación de cartera semestralmente.

La mayoría de los supervisores de cooperativas afirman que las capacitaciones acerca del procedimiento de recuperación de cartera se desarrollan de forma anual periodo que observan como muy prolongado para lograr adquirir de forma eficiente destrezas y habilidades teóricas que les permitan un mejor desempeño en el procedimiento de recuperación de cartera.

10. ¿Informa usted al personal de recuperación de cartera el periodo establecido para que la cuenta no sea considerada como incobrable?

Tabla 41

Información al personal de recuperación de cartera el periodo establecido para que la cuenta no sea considerada como incobrable.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido				
Sí	1	14,3	14,3	14,3
No	6	85,7	85,7	100,0
Tota	7	100,0	100,0	
1				

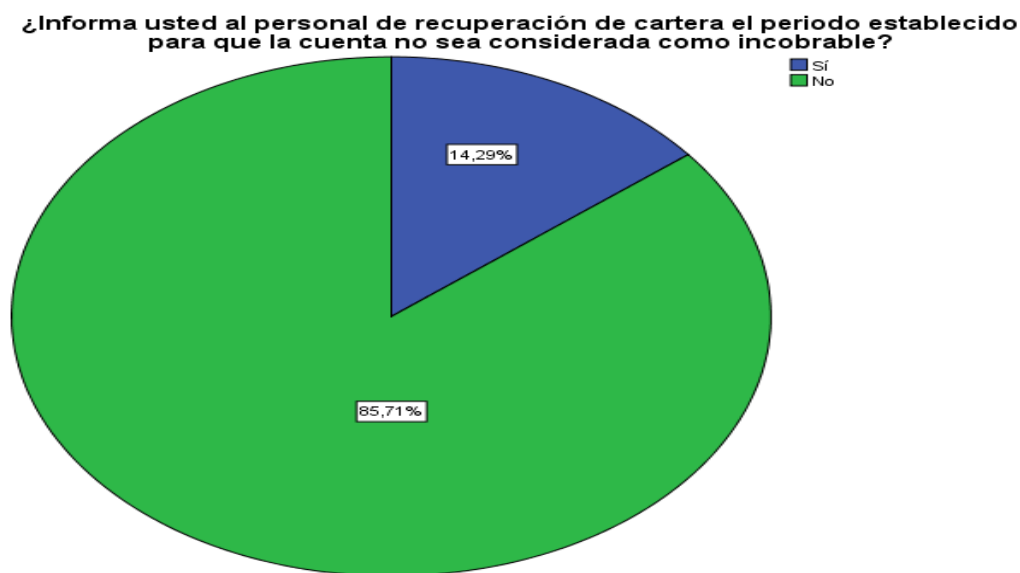


Figura 37: Información al personal de recuperación de cartera el periodo establecido.

De los 7 supervisores de recuperación de cartera encuestados que representan el 100% del total, el 86% afirman no informar al personal de recuperación de cartera el periodo establecido para

que la cuenta no sea considerada como incobrable, mientras que el 14% afirman sí informar al personal de recuperación de cartera el periodo establecido.

La mayoría de los supervisores de cooperativas plantean que no se informa al personal de recuperación de cartera el periodo establecido para que la cuenta no sea considerada como incobrable, agotándose de esta forma todos los recursos y esfuerzos en las actividades dirigidas a la recuperación de cartera.

11. ¿Considera que la gestión de cobros se realiza adecuadamente?

Tabla 42

Considera que la gestión de cobros se realiza adecuadamente.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Sí	2	28,6	28,6	28,6
No	5	71,4	71,4	100,0
Tota	7	100,0	100,0	
1				



Figura 38: Considera que la gestión de cobros se realiza adecuadamente.

De los 7 supervisores de recuperación de cartera encuestados que representan el 100% del total, el 71% consideran que la gestión de cobros no se realiza adecuadamente, mientras que el 29% consideran que la gestión de cobros sí se realiza adecuadamente.

La mayoría de los supervisores de cooperativas considera como inadecuada y poco efectiva la gestión de cobros realizada como resultado del uso de métodos de cobranza tradicionales como el uso de llamadas telefónicas y la poca capacitación brindada al personal encargado de dicha actividad.

12. ¿Cuál es el tiempo promedio que los clientes retrasan el pago de sus créditos?

Tabla 43

Tiempo promedio que los clientes retrasan el pago de sus créditos.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
	90-180 Días	1	14,3	14,3	14,3
Válido	180-365Días	6	85,7	85,7	100,0
	Total	7	100,0	100,0	

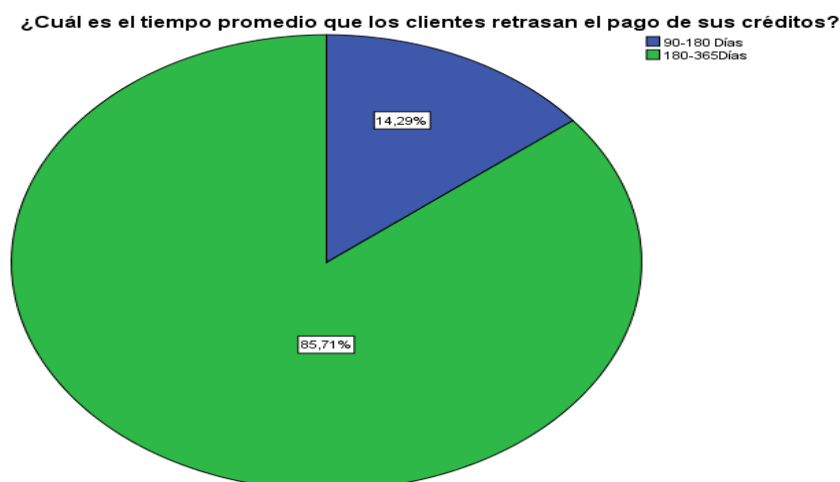


Figura 39: Tiempo promedio que los clientes retrasan el pago de sus créditos.

De los 7 supervisores de recuperación de cartera encuestados que representan el 100% del total, el 86% consideran que el tiempo promedio que los clientes retrasan el pago de sus créditos es de 180-365 días, mientras que el 14% consideran que el tiempo promedio que los clientes retrasan el pago de sus créditos es de 90-180 días.

La mayoría de los supervisores de cooperativas plantean que el tiempo promedio que los clientes retrasan el pago de sus créditos oscila entre 180-365 días, lo cual se traduce en la pérdida

de intereses por cobrar así como en el desvío de recursos y personal de otras actividades y servicios de la cooperativa hacia el área de recuperación de la cartera vencida.

13. Si su personal no ha cumplido con el monto establecido de créditos ¿que ocasionaría?

Tabla 44

Medidas dirigidas al personal que no ha cumplido con el monto establecido de créditos.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Llamados de atención	6	85,7	85,7	85,7
	Despido	1	14,3	14,3	100,0
	Total	7	100,0	100,0	

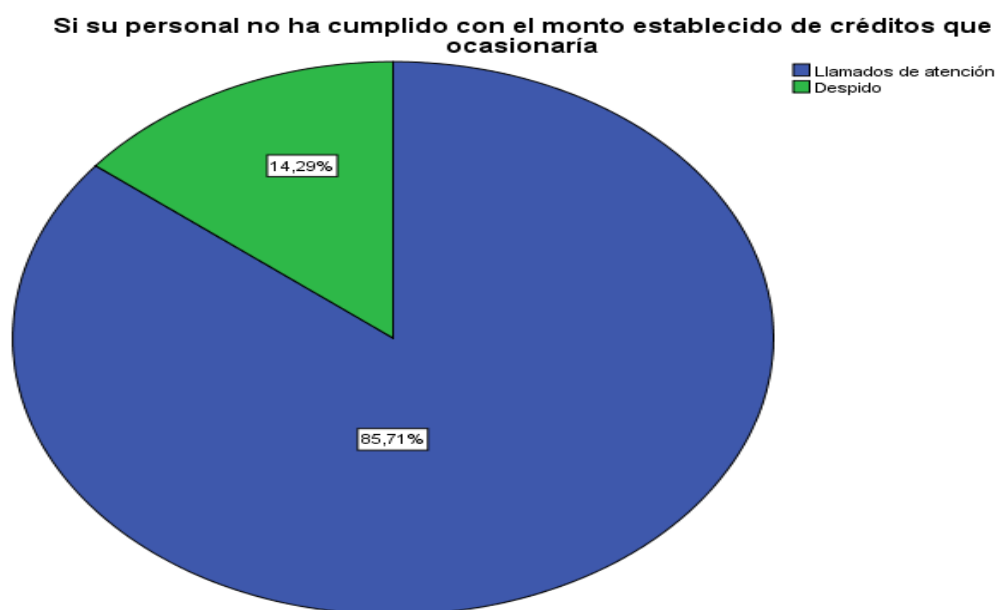


Figura 40: Medidas dirigidas al personal que no ha cumplido con el monto establecido de créditos.

De los 7 supervisores de recuperación de cartera encuestados que representan el 100% del total, el 86% plantean que en caso de que el personal no haya cumplido con el monto establecido de créditos serán sujetos de llamados de atención, mientras que el 14% plantean que en caso de que el personal no haya cumplido con el monto establecido de créditos serán sujetos de llamados de despido.

La mayoría de los supervisores de cooperativas consideran que el llamado de atención es la medida de sanción más utilizada en caso de que el personal no cumpla con el monto establecido de créditos, acción que si bien no brinda los resultados de estimulación esperados en el personal, constituye en sí una medida de control y supervisión.

14. ¿Qué porcentajes de clientes no cancelan a tiempo sus créditos semestralmente?

Tabla 45

Porcentajes de clientes no cancelan a tiempo sus créditos semestralmente.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
	50% al 75%	6	85,7	85,7	85,7
Válido	75% al 100%	1	14,3	14,3	100,0
	Total	7	100,0	100,0	

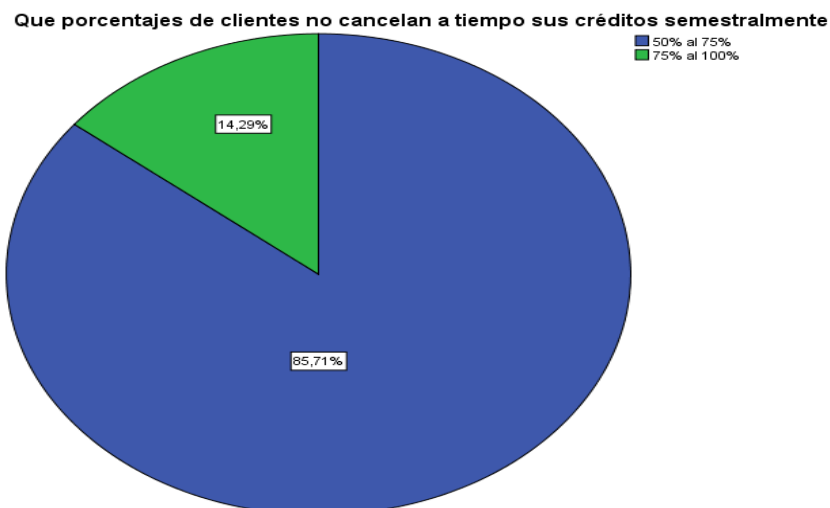


Figura 41: Porcentajes de clientes no cancelan a tiempo sus créditos semestralmente.

De los 7 supervisores de recuperación de cartera encuestados que representan el 100% del total, el 86% plantean que el porcentaje de clientes no cancelan a tiempo sus créditos semestralmente es del 50% al 75%, mientras que el 14% plantean que el porcentaje de clientes no cancelan a tiempo sus créditos semestralmente es del 75% al 100%.

La mayoría de los supervisores de cooperativas plantean que de un 75% al 100% de los clientes no cancelan a tiempo sus créditos semestralmente situación que se traduce en el incremento de provisiones así como de recursos y personal encargado de actividades de recuperación de cartera vencida.

15. ¿Qué porcentaje de cartera vencida recupera semestralmente?

Tabla 46
Porcentaje de cartera vencida recupera semestralmente.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
	6	85,7	85,7	85,7
Válido	1	14,3	14,3	100,0
Total	7	100,0	100,0	

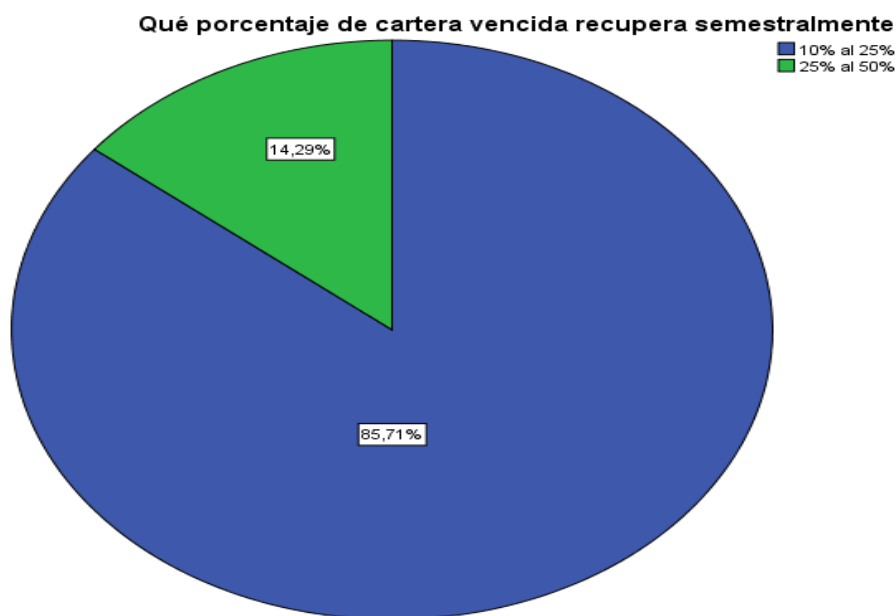


Figura 42: Porcentaje de cartera vencida recupera semestralmente.

De los 7 supervisores de recuperación de cartera encuestados que representan el 100% del total, el 86% plantean que el porcentaje de cartera vencida recupera semestralmente es del 10% al 25%, mientras que el 14% plantean que el porcentaje de cartera vencida recupera semestralmente es del 25% al 50%.

La mayoría de los supervisores de cooperativas plantean que porcentaje de cartera vencida recupera semestralmente oscila entre un 10% al 25% cantidad poco significativa tomándose en cuenta el perjuicio que causa la cartera vencida a la liquides de la cooperativa así como al incremento de provisiones y gastos en materiales y personal destinado a dicha actividad.

4.3. Análisis descriptivo variable Calidad percibida

La calidad percibida será medida a partir de las condiciones de colocación y cobranza, elementos que innegablemente constituyen los pilares de la calidad que pueda percibir el cliente, así como las condiciones de colocación, los factores que permitirán un análisis efectivo de dicha variable.

- **Condiciones de colocación**

Las condiciones de colocación pueden ser abordadas como los aspectos que condicionan un crédito entre los cuales destaca el plazo de cancelación, tasas de interés, así como los documentos que respaldan el crédito otorgado.

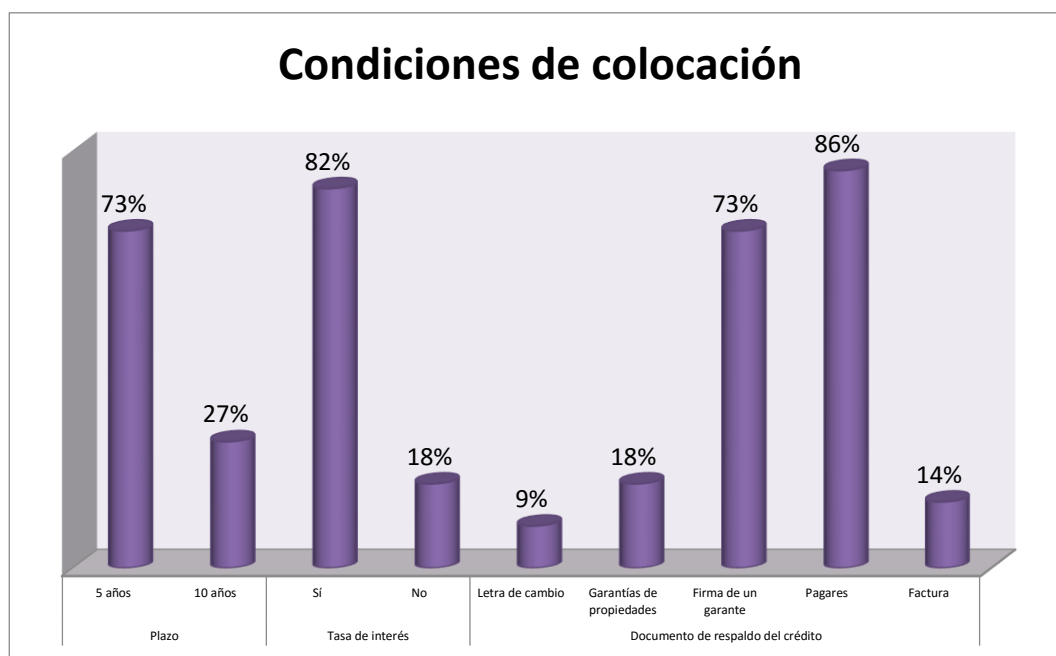


Figura 43: Condiciones de colocación

El plazo para la cancelación del crédito más frecuente según el 73% es el de 5 años, periodo en el cual existen mayores posibilidades de dar un cumplimiento cabal a las cuotas pactadas sin que las mismas sean consideradas una sobrecarga a la economía individual, mientras que el 27% aborda las condiciones de colocación a 10 años.

Por otra parte el 82% considera que las tasas de interés son adecuadas, es decir poseen plena concordancia con las necesidades existentes garantizando una relación entre la institución financiera y el deudor basada en principios de respeto y reciprocidad, siendo el 18% quienes no se encuentran de acuerdo con las tasas de interés considerándolas excesivas y atentatorias contra el crecimiento económico proyectado.

Se evidencia que el 86% respalda el crédito con pagarés, mientras que el 73% lo hace con firmas de garante, siendo el 9% que respalda el crédito con letras de cambio, queda en evidencia que el pagaré y la firma del garante aún son los principales documentos que avalan los créditos.

- **Cobranza**

Se aborda como la actividad en la cual se desarrollan un conjunto de acciones y estrategias dirigidas a la recuperación de valores derivados de créditos, así como los intereses que los mismos generan.

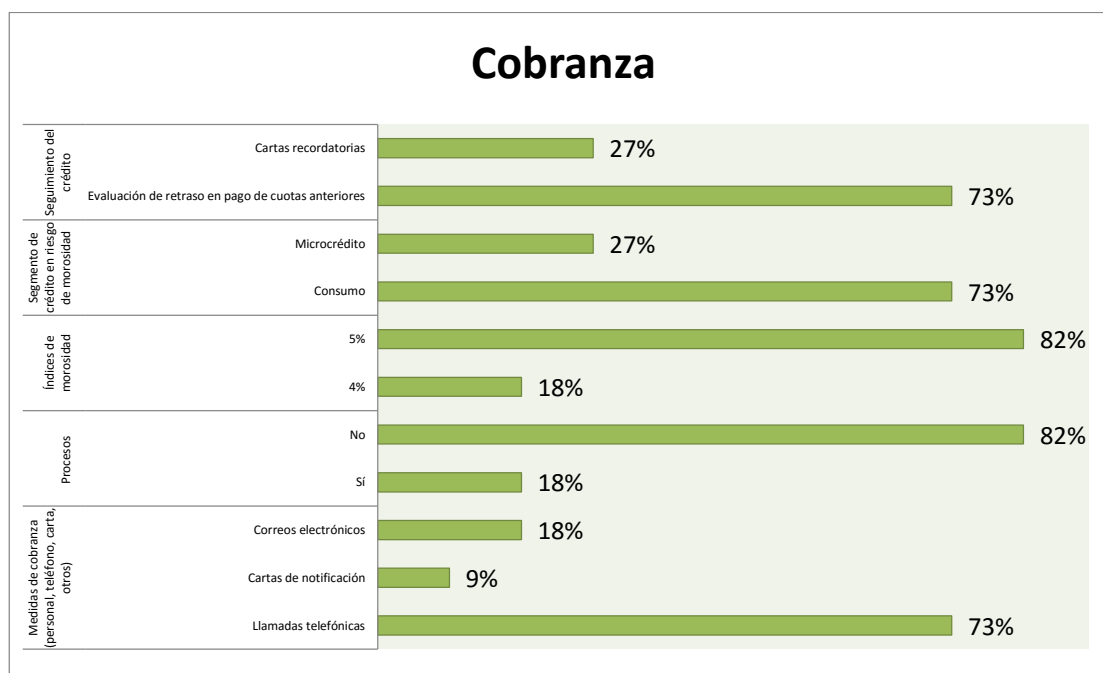


Figura 44: Cobranza

Las medidas de cobranza más utilizadas según el 73% son las llamadas telefónicas, siendo el 27% quienes realizan cartas recordatorias, a través de las cuales se realiza a los deudores a cumplir con los compromisos adquiridos con la institución financiera, medida que generalmente ha

brindado buenos resultados y no demanda de un desvío excesivo de recursos económicos, materiales y humanos con el fin de evitar las coactivas.

El 82% plantea que los procesos de cobranza no son efectivos, situación que agrava la recuperación de cartera vencida afectando de forma integral los servicios ofertados por la institución financiera, así como su nivel de liquidez, elementos que de profundizarse podrían derivar incluso en el cierre por banca rota de la institución, mientras que el 18% plantea que los procesos de cobranzas si son efectivos garantizando el respeto y cooperación entre la institución financiera y el deudor.

El 82% plantea que el índice de morosidad alcanzado actualmente es del 85% denota la necesidad de mejorar, fortalecer y desarrollar la calidad de los procesos de cobranza, se evidencia que el 18% posee índices de morosidad del 4%.

El 73% plantea que el segmento de crédito en riesgo es el de consumo por ser el más demandado y en el que existen mayores índices de morosidad, mientras que el 27% afirma que el microcrédito es el segmento de mayor morosidad tomando en cuenta las repercusiones negativas de la crisis económica.

4.4.Análisis descriptivo variable Confianza

La confianza puede ser definida como el nivel de eficiencia, calidad y seguridad transmitido por un bien o servicio, el cual suple parcial o totalmente las necesidades del consumidor, la

confianza es abordada a partir de parámetros como la eficiencia y el rendimiento de los recursos humanos de forma tal que se verifiquen resultados que garanticen la calidad del servicio.

- **Eficiencia**

La eficiencia se revela como el nivel de satisfacción y de utilización estratégica y oportuna de recursos económicos, materiales y humanos para obtener resultados de mayor calidad con menor gasto, de ahí que las cooperativas deben mantener un equilibrio y eficiencia al desarrollar sus actividades de tal manera que logren ser rentables en el mercado nacional.

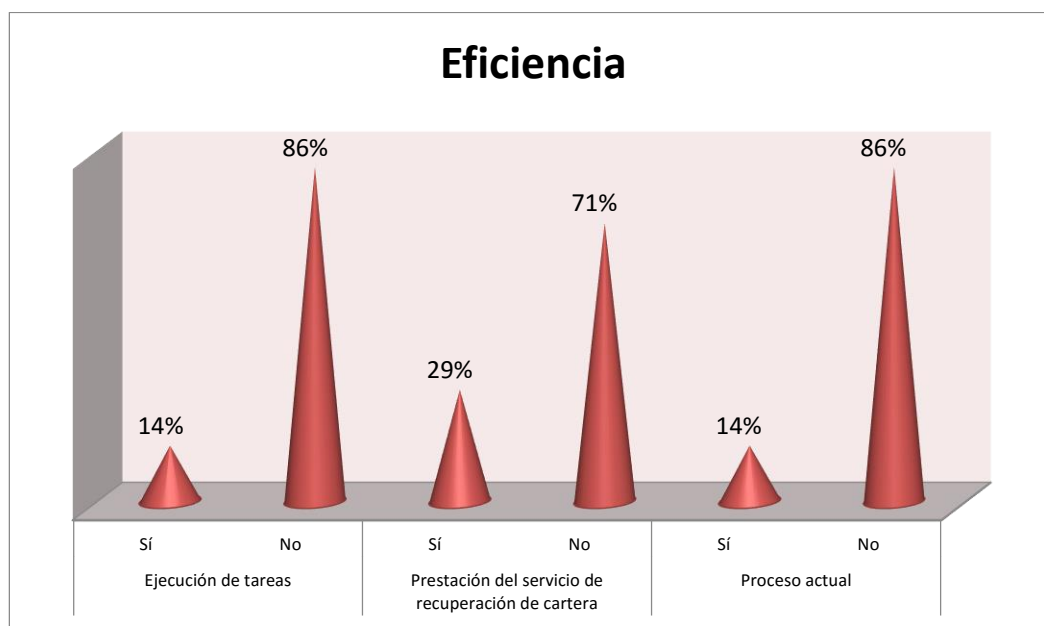


Figura 45: Eficiencia

El 86% no considera que la ejecución de tareas por parte del personal encargado de la calidad de los procesos de recuperación de cartera vencida haya sido eficiente situación que agrava el número de casos pendientes limitando la liquidez de la institución, siendo apenas el 14% el que si

considera que la ejecución de tareas ha repercutido de forma efectiva en la recuperación de cartera vencida.

El 71% considera que la prestación de servicios no estuvo a la altura de las necesidades existentes revelándose como mediocre lo cual se traduce en baja calidad de los procesos de recuperación de cartera vencida y el 21% considera que la prestación de servicios sí estuvo a la altura de las necesidades existentes.

El 86% no está de acuerdo con la forma en la cual se materializan los procesos actuales de recuperación de cartera vencida al considerarlos ineficientes y alejados de dar cumplimiento a las necesidades actuales de las Cooperativas de Ahorro y Crédito del segmento 2 del cantón Quito para lograr la calidad demandada en los procesos de recuperación de cartera, mientras que el 14% si está de acuerdo con la forma en la cual se materializan los procesos actuales de recuperación de cartera vencida.

- **Rendimiento de los recursos humanos**

El rendimiento de los recursos humanos se revela como el elemento clave de la estructura y funcionamiento de toda institución financiera, dado que los trabajadores son los encargados de ejecutar las acciones propias de las actividades que desempeñan, no existiendo la posibilidad de ser sustituidos por nuevas tecnologías.

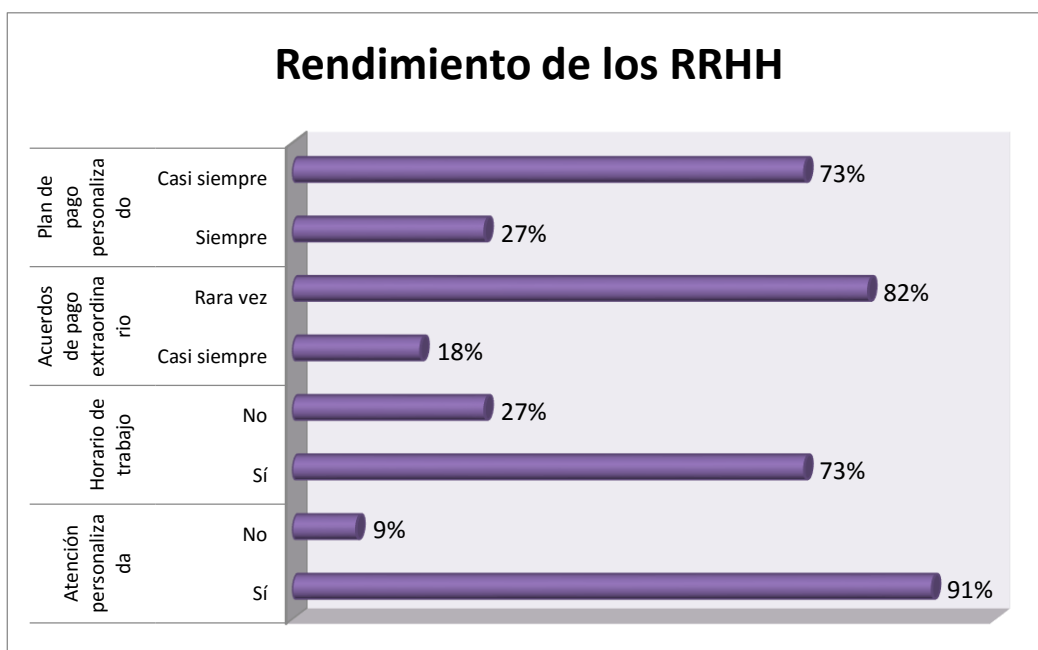


Figura 46: Rendimiento de los RRHH

El 91% plantea que si se verifica una atención personalizada en los procesos de recuperación de cartera vencida en las Cooperativas de Ahorro y Crédito del segmento 2 del Cantón Quito, lo cual constituye una fortaleza para dichas instituciones aunque no se logran los resultados esperados en la calidad de los procesos de recuperación de la cartera vencida, mientras que el 9% plantea que no se verifica una atención personalizada en los procesos de recuperación de cartera vencida.

El 73% considera que el horario de trabajo existente actualmente si satisface plenamente las necesidades dirigidas al mejoramiento de los procesos de recuperación de cartera vencida, situación que podría redundar a mediano y largo plazo en el incremento sistemático de dicho proceso, mientras que el 27% considera que el horario de trabajo existente actualmente no satisface plenamente las necesidades dirigidas al mejoramiento de los procesos de recuperación de cartera vencida.

Por otra parte el 73% afirma que casi siempre los planes de pagos e ajustan plenamente a los intereses y necesidades de los clientes, aunque cabe destacar que los mismos podrían ser mejorados con el objetivo de lograr una total satisfacción con los planes de pago y el 27% afirma que siempre los planes de pagos e ajustan plenamente a los intereses y necesidades de los clientes.

4.5. Análisis descriptivo variable Calidad del servicio

La calidad de servicio es la resultante del nivel de satisfacción percibido por el cliente al ver satisfechas total o parcialmente las necesidades y expectativas a partir de las cuales demanda un bien o servicio, para el estudio de la calidad de servicio se considera importante analizar la eficiencia tecnológica de las Cooperativas de Ahorro y Crédito del segmento 2 del Cantón Quito.

- **Tecnología**

La tecnología se aborda como la aplicación de técnicas, instrumentos, maquinarias, aplicaciones a diferentes campos o sectores de la ciencia de forma tal que pueda brindar un servicio de mayor calidad en menor tiempo y con un uso óptimo de recursos económicos, materiales y humanos.

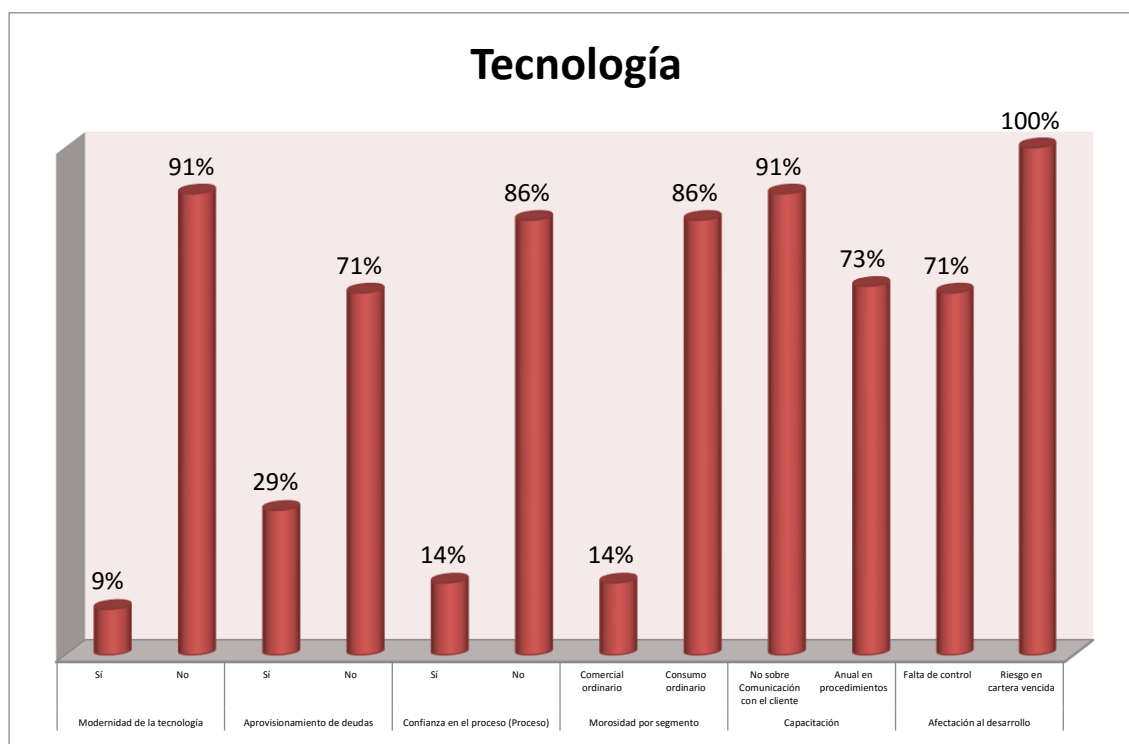


Figura 47: Tecnología

El 91% valora como obsoleta la tecnología utilizada, destacando que existen nuevos programas informáticos que permiten una mayor velocidad y confiabilidad en la materialización de procesos de recuperación de cartera, lo cual incidirá positivamente en la calidad del servicio prestado, y el 9 valora como adecuada la tecnología utilizada, destacando que existen nuevos programas informáticos.

Por su parte el 71% considera que el aprovisionamiento de deudas no se corresponde con la cartera vencida existente de ahí que pueda a mediano o largo plazo verificarse falta de liquidez, situación que afectará de forma integral el funcionamiento de las Cooperativas de Ahorro y Crédito del segmento 2 del cantón Quito y el 29% considera que el aprovisionamiento de deudas si se corresponde con la cartera vencida existente.

Cabe destacar que el 86% no confía en la calidad de los procesos de recuperación de cartera vencida, valorándolos como inadecuados, lentos y obsoletos, demandando un cambio inmediato en el modo de desarrollo de dichos procesos con la finalidad de lograr una mayor recuperación de cartera vencida, mientras que el 14% si confía en la calidad de los procesos de recuperación de cartera vencida.

El 86% considera que la morosidad por segmento se enfoca en los consumos ordinarios, los de mayor demanda actualmente y más difíciles de cobrar como resultado de la profunda crisis económica que afecta a la región desde aproximadamente 3 años, mientras que el 14% considera que la morosidad por segmento se enfoca en el comercio ordinarios.

El 91% plantea que no se realizan capacitaciones sobre la importancia de la comunicación con el cliente además de capacitaciones sobre riesgos en cartera vencida, elementos que inciden negativamente en la posibilidad de desarrollar nuevas estrategias y políticas en la calidad de los procesos de recuperación de cartera vencida de las Cooperativas de Ahorro y Crédito del segmento 2 del cantón Quito y el 9% plantea que si se realizan capacitaciones sobre la importancia de la comunicación con el cliente además de capacitaciones sobre riesgos en cartera vencida.

4.6. Análisis multivariado

Una vez descritos los resultados de los indicadores que componen las variables estudiadas en cada objetivo se procede a desarrollar el análisis multivariado en el cual se detallan los resultados de cada objetivo de tal manera que se obtengan respuestas verídicas que permitan desarrollar una

propuesta efectiva a la problemática de la baja calidad de los procesos de recuperación de cartera de las Cooperativas de Ahorro y Crédito del segmento 2 del cantón Quito.

4.6.1. Análisis multivariado de la Calidad percibida

La calidad percibida puede abordarse como la valoración que brinda el cliente al servicio ofertado tomando en consideración el nivel de satisfacción que dicho servicio haya brindado al consumidor, logrando abracar total o parcialmente sus necesidades.

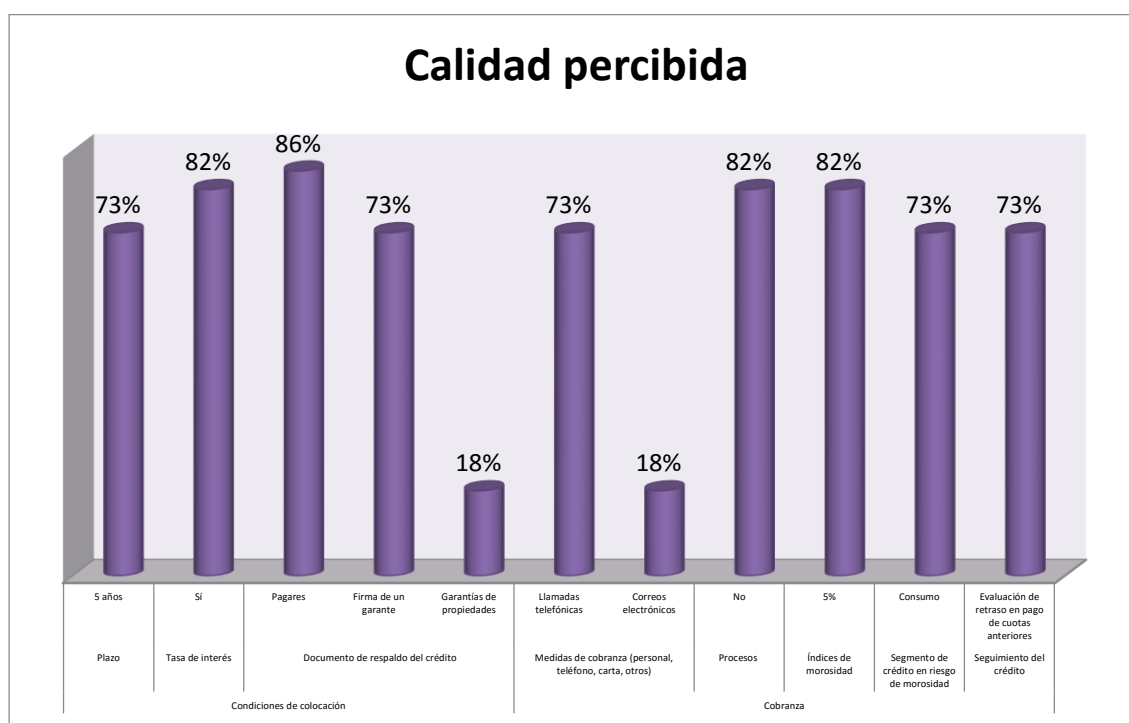


Figura 48: Calidad percibida

El 73% plantea que el plazo más demandado es el de 5 años siendo el más cómodo al momento de cancelar la deuda, sin que el mismo demande un excesivo desvío de recursos personales, el 82% considera que las tasas de interés demandadas por los créditos están plenamente

acorde a sus necesidades, mientras que el 86% ha respaldado el crédito con la firma de pagarés por considerarlo un método seguro y confiable.

El 73% considera que las medidas de cobranza más utilizadas en la recuperación de cartera vencida están dadas por llamadas telefónicas, método que no demanda un desvío excesivo de recursos materiales, económicos y humanos brindando un resultado medio en su gestión dado que muchos deudores no responden a las llamadas o cambian de número telefónico.

El 82% coincide en que la calidad de los procesos de recuperación de cartera vencida no garantiza una pronta recuperación de la liquidez de las cooperativas de ahorro y crédito del segmento 2 situaciones que podría comprometer los diferentes servicios brindados y por ende la funcionalidad de la institución.

El 73% considera a los créditos de consumo como el segmento de crédito de mayor riesgo de morosidad debido a la actual crisis económica que afecta la captación de recursos económicos individual dándose el fenómeno reiterativo de incumplimiento en la cancelación de cuotas por créditos de consumo, mientras que el 73% considera que la evaluación de retraso en pagos de cuotas anteriores y seguimiento de crédito no se corresponde con la situación actual de los procesos de recuperación de cartera vencida de las Cooperativas de Ahorro y Crédito del segmento 2 del cantón Quito.

El 86% considera que la ejecución de las tareas en las cooperativas de ahorro y crédito del segmento 2 no es idónea, verificándose retrasos, descoordinaciones y falta de preparación, mientras que el 71% considera como ineficiente la calidad de los procesos de recuperación de la cartera vencida, situación que afecta significativamente las capacidades de liquidez de la institución y por ende la prestación de servicios, considerando del mismo modo el 86% que el proceso actual de recuperación de cartera no se ajusta a las necesidades de las Cooperativas de Ahorro y Crédito del segmento 2 del cantón Quito.

El 91% plantea que la atención personalizada constituye una fortaleza de las Cooperativas de Ahorro y Crédito del segmento 2 del cantón Quito, situación que crea confianza entre los clientes al ser directamente atendidos y encontrar alternativas y respuestas para sus dudas y cuestionamientos, por su parte el 73% considera como que el horario de trabajo dispuesto para materializar la recuperación de cartera constituye una falencia dado que el mismo impide una recuperación efectiva de la misma al no coincidir en tiempos con la ubicación de los deudores los cuales se encuentran realizando actividades laborales.

El 82% considera que los acuerdos de pago rara vez contribuyen a agilizar los procesos de recuperación de cartera vencida mientras que el 73% plantea que casi siempre el plan de pago se revela como una fortaleza al momento de incrementar la calidad de los procesos de recuperación de cartera vencida.

4.6.3. Análisis multivariado de la Calidad del servicio

La calidad del servicio constituye un elemento clave dentro del funcionamiento de las Cooperativas de Ahorro y Crédito del segmento 2 del cantón Quito dado que las mismas se encuentran en un mercado altamente competitivo en el cual se encuentran otras instituciones en las que se ofertan idénticos servicios identificándose la diferencia entre los mismos en la calidad del servicio ofertado.

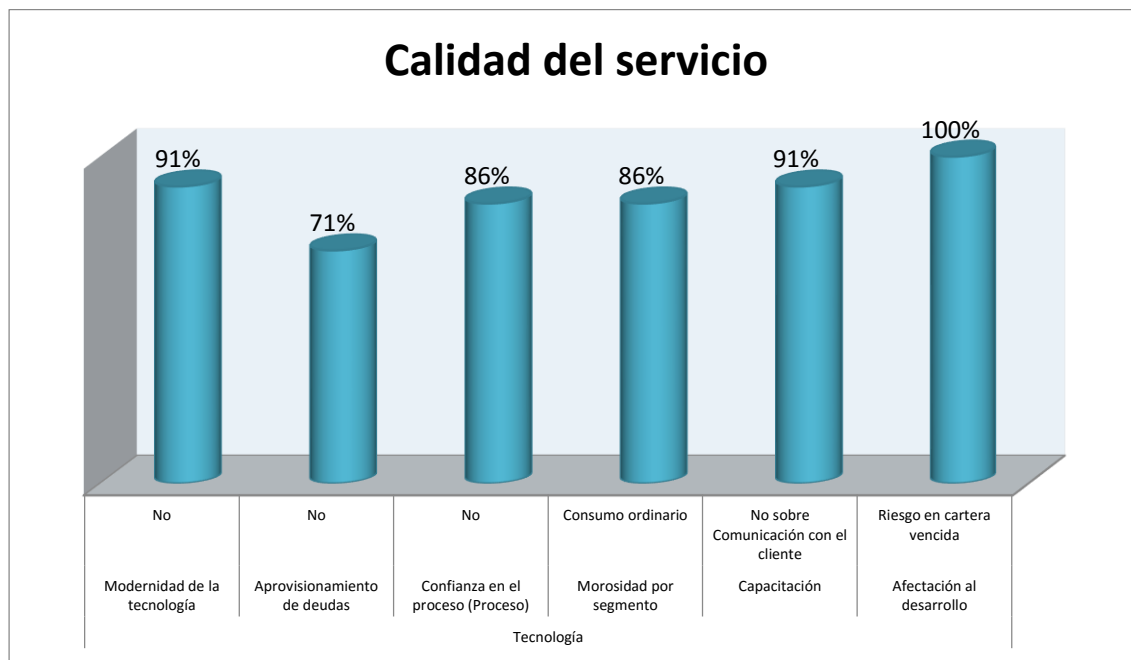


Figura 50: Calidad de servicio

El 91% considera que la tecnología utilizada no es moderna lo cual significa una pérdida de tiempo, oportunidades y agilidad al momento de brindar atención, el 71% plantea que el aprovisionamiento de deudas no se corresponde con la cartera vencida, de ahí que puedan presentarse dificultades de liquidez a mediano y largo plazo.

Mientras que el 86% detalla que no existe confianza en el proceso de recuperación de cartera vencida al no utilizarse una tecnología de punta para su materialización y métodos que se correspondan con las características y actualidades del sistema financiero ecuatoriano, el 86% asegura que el consumo ordinario es el de mayor morosidad dada la recesión económica que afecta al país cuyo resultado es el incremento de despidos, trabajos informales o trabajos a medio tiempo, situación que impide a los deudores cumplir con las obligaciones contraídas con las diferentes instituciones financieras.

El 91% asegura que no se han desarrollado capacitaciones sobre la comunicación con el cliente de ahí que la atención brindada sea deficiente y se verifiquen elevados niveles de insatisfacción y baja calidad percibida, la totalidad considera que el riesgo de cartera vencida constituye una afectación grave para el desarrollo de las Cooperativas de Ahorro y Crédito del segmento 2 del cantón Quito al limitar sus posibilidades de liquidez a mediano y largo plazo.

4.7. Análisis vibariado

El análisis vibariado se desarrolló con el objetivo de establecer el nivel de afectación que se establece entre las diferentes variables estudiadas en la investigación, brindando una investigación verídica y actualizada que respalde los resultados derivados de la investigación y permita diseñar una propuesta que erradique la problemática estudiada.

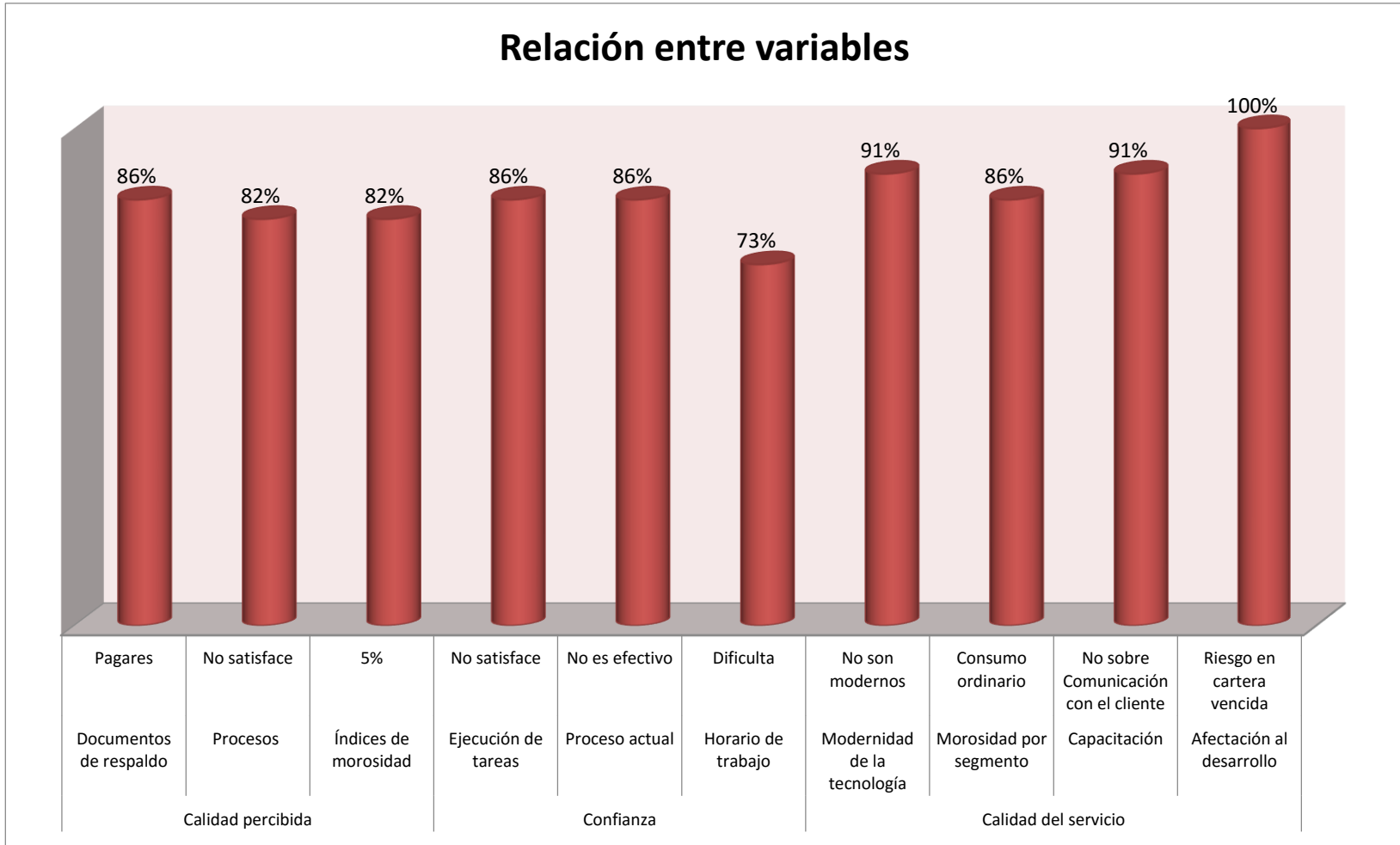


Figura 51: Relación entre variables

Actualmente las Cooperativas de Ahorro y Crédito del segmento 2, se encuentra brindado a sus socios y clientes un servicio con falencias en sus procesos de colocación y recuperación de la unidad de negocios, debido a que el manual existente no fue concebido sobre las necesidades de la institución.

Por lo que ha generado en los procesos, cuellos de botella, los mismos que crean tiempos muertos excesivos, como es el caso específico del tiempo de ingreso de información del crédito que oscila en un promedio de 2 a 3 horas, procedimientos que no son claros y generan confusiones entre unidades. Altos niveles de errores operativos por procedimientos inadecuados, los mismos que por cada 100 operaciones existen 9 errores.

Estas falencias generan fallas de comunicación y desfases en la entrega de información, procedimientos que no son conocidos y comprendidos por el personal. Las inexistencias de indicadores procedimentados, en el área de crédito y cobranza para la toma de decisiones, son susceptibles a errores de mandos medios y altos. Este tipo de efectos le impiden tener un crecimiento continuo y una competitividad interna y externa adecuada.

CAPÍTULO IV

PROPUESTA

4.1.Introducción

Como resultado directo de la información derivada de las encuestas realizadas al personal y supervisores del área de crédito y cobranza, posteriormente contrastada con la información teórica extraída de fuentes secundarias se procedió a elaborar un conjunto de estrategias en el área de crédito y cobranza que incidan positivamente en el desarrollo y fortalecimiento de la estructura y funcionamiento de las cooperativas de ahorro y crédito del segmento 2 del cantón Quito.

Se tomó en cuenta la importancia de la recuperación de cartera vencida, la cual de no ser abordada de forma oportuna a partir de la materialización de estrategias que permitan una optimización de recursos económicos, materiales y humanos podría comprometer el funcionamiento y estructura de las cooperativas de ahorro y crédito del segmento 2 del cantón Quito.

Del mismo modo quedó de manifiesto que a pesar de los recursos económicos, materiales y humanos limitados con los que cuentan las cooperativas de ahorro y crédito del segmento 2 del cantón Quito, las mismas actualmente se revelan como una de las instituciones financieras de mayor reconocimiento entre la población ecuatoriana, de ahí la importancia de garantizar su continuidad y desarrollo con la implementación de un conjunto de estrategias en el área de crédito

y cobranza a través de las cuales se logre un mejor desempeño de la recuperación de cartera vencida.

Actualmente las cooperativas de ahorro y crédito del segmento 2 se inclinan hacia el incremento de los servicios ofertados por dichas instituciones, destacándose entre los mismos el otorgamiento de diferentes tipos de créditos, pero como consecuencia de la desaceleración económica dada por la crisis que afecta a la región, se verifica un incremento de la mora y por ende de la cartera vencida.

Tal situación se ha traducido en un incremento de los recursos económicos, materiales y humanos dirigidos hacia el área de recuperación de cartera, así como el incremento de las provisiones por parte de las cooperativas de ahorro y crédito del segmento 2 del cantón Quito, lo cual afecta significativamente la liquidez de dichas instituciones, dando lugar dicha situación la necesidad de adoptar un conjunto de estrategias dirigidas a la mejora y fortalecimiento de las actividades desarrolladas en el área de crédito y cobranza.

4.2.Estrategias a implementar en el Área de Crédito y Cobranzas

Para lograr una recuperación de la cartera de crédito vencida es necesario implementar una serie de estrategias que permitan al personal del área de crédito y cobranzas efectivizar su función, razón por la cual se plantean las siguientes estrategias:

Tabla 1*Estrategias Propuestas*

ESTRATEGIA	TACTICAS
Depuración de Cartera de crédito	Control permanente de la cartera vencida Realizar un cruce de cuentas Establecimiento de un responsable del cuadro mensual de los módulos de cuentas por cobrar con contabilidad Recaudar las cajas de los valores de los hasta el 5to día de cada mes.
Correo Informativo	Carta de confirmación de saldos Cartas de cobranza Cartas de recordatorio Cartas negando crédito por falta de pago
Línea de cobro	Llamadas segmentada de acuerdo al nivel de riesgo Llamar a los clientes a gestionar el pago Concertar reuniones para refinanciar la deuda Receptar números de comprobantes de pago para su verificación
Incentivo por refinanciamiento de la deuda	Establecer premios a obsequiar a los clientes que refinancien la deuda y paguen puntualmente
Capacitación periódica al personal	Taller de capacitación sobre el uso del correo directo como forma efectiva de recuperación de la cartera de crédito vencida Taller de capacitación acerca de las estrategias de control permanente de cartera vencida

4.2.1. Desarrollo de las estrategias**Primera estrategia**

Depuración de Cartera de crédito

Meta

Alcanzar niveles óptimos en la depuración de la cartera de crédito de modo que las Cooperativas de Ahorro y Crédito del segmento 2 logren manejar con efectividad sus recursos económicos y disponer de los mismos en los momentos oportunos.

Tácticas

- Control permanente de la cartera vencida, llevando a cabo evaluaciones periódicas que garanticen un manejo consiente y adecuado de los créditos vencidos, facilitándose de esta forma la labor y desempeño del personal del área de crédito y cobranza de las Cooperativas de Ahorro y Crédito del segmento 2.
- Realizar un cruce de cuentas entre las actividades desempeñadas por vendedores, cobradores y personal del área de crédito y cobranza que permita elaborar un informe actualizado de los recursos financieros de las Cooperativas de Ahorro y Crédito del segmento 2.
- Establecimiento de un responsable del cuadro mensual de los módulos de cuentas por cobrar con contabilidad, garantizándose de esta forma que exista un seguimiento permanente, concreto y organizado de los créditos vencidos a ser cobrados.
- Recaudar las cajas de los valores hasta el 5to día de cada mes, garantizándose de esta forma una recaudación efectiva, organizada y concreta que se traduzca en una mejor utilización e inversión de los recursos económicos de las Cooperativas de Ahorro y Crédito del segmento 2.

Actividades

- Reuniones interdepartamentales que abarquen la totalidad del personal encargado o relacionado con el área de crédito y cobranza.
- Intercambio permanente de dudas, opiniones y recomendaciones del personal de ventas, crédito y cobranzas y departamento financiero de las Cooperativas de Ahorro y Crédito del segmento 2.
- Correo electrónicos al personal con la información depurada.

Responsable

Los responsables directos de la primera estrategia a ser desarrollada en el área de crédito y cobranza de las Cooperativas de Ahorro y Crédito del segmento 2 con el objetivo de fortalecer y desarrollar el funcionamiento de dichas instituciones serán los supervisores o jefe de área.

Presupuesto

Tabla 2
Presupuesto

Producto	Cantidad	Valor unitario	Valor total
Resma de papel bond	1	4.00	4.00
Tinta de impresora	1	10.00	10.00
Total			14.00

Segunda estrategia

Correo Informativo

Meta

Lograr niveles de información y conocimiento por parte de los clientes que adeudan a las Cooperativas de Ahorro y Crédito del segmento 2 de modo que los mismos posean información de primera mano del periodo de pago al que deben ajustarse para cumplir satisfactoriamente con los compromisos adquiridos con las Cooperativas de Ahorro y Crédito del segmento 2.

Tácticas

- **Cartas de Confirmación de Saldos**

Las cartas de confirmación que se han hecho consisten en la obtención de una comunicación escrita de un tercero independiente de las Cooperativas de Ahorro y Crédito del segmento 2 que se encuentra en análisis, es decir en este caso las cartas de confirmación fueron realizadas directamente a nuestros clientes, en especial aquellos que mayor tasa de morosidad presentan.

Esto radica realmente en confirmar que lo mencionado por los registros contables corresponde a hechos seguros, e igualmente que lo manifestado por funcionarios en las indagaciones que efectúa el asesor de crédito se ajusta al escenario real.

Esta confirmación se realiza solamente con personas ajenas a la institución.

Ejemplo: Confirmaciones de saldos (cuentas por cobrar, inventarios en consignación, acreedores).

Las confirmaciones pueden ser aplicadas de diferentes formas, tales como las que se mencionan a continuación:

De acuerdo a las respuestas esperadas:

- **Confirmación Positiva:**

Se envía la solicitud de confirmación de saldo, esperándose que respondan todas las personas a las que se les ha enviado la carta de confirmación.

En la vida real no todos contestan, pero se asiste a técnicas estadísticas para determinar la eficacia de la prueba.

- **Confirmación Negativa:**

Se envía la solicitud de confirmación de saldos, esperando que contesten únicamente las personas cuyo saldo no esté a conformidad con el de las Cooperativas de Ahorro y Crédito del segmento 2.

De acuerdo a la forma de enviar la solicitud:

- **Confirmación Abierta:**

Esta confirmación abierta se la hace cuando no se incluye el monto del saldo que se está confirmando.

Esta técnica es frecuentemente utilizada para activos como pasivos pero es de utilización preferencial cuando se confirman saldos de activos tales como las cuentas por cobrar.

- **Confirmación Cerrada:**

Esta confirmación cerrada se la hace cuando se incluye el monto del saldo a confirmar.

Esta técnica se usa tanto para activos como pasivos pero es de utilización preferencial cuando se confirman pasivos como cuentas por pagar.

A continuación se presenta un formato para confirmaciones cerradas que se realizaron a un porcentaje de clientes al azar, esta información será esencial para determinar si efectivamente los saldos adeudados por nuestros clientes son correctos:

- **Cartas de cobranza**

La carta de cobranza se revela como el documento a través del cual se propicia la cancelación de una cuenta vencida y al mismo tiempo se preserva la relación económica previamente establecida entre los clientes y las Cooperativas de Ahorro y Crédito del segmento 2.

La carta de cobranza constituye un documento en el cual se toman en cuenta las características específicas del cliente que adeuda el monto dirigiéndose al mismo de forma clara, sencilla y en ningún momento peyorativa que propicie un intercambio armónico entre las Cooperativas de Ahorro y Crédito del segmento 2 y el cliente deudor.

- **Cartas de recordatorio**

Táctica a través de la cual se logrará informar de forma precisa y oportuna a los clientes que adeuden valores con las Cooperativas de Ahorro y Crédito del segmento 2 del monto exacto de la

deuda, los periodos de pago con los que cuentan para dar respuesta al compromiso adquirido con las Cooperativas de Ahorro y Crédito del segmento 2.

Las cartas de recordatorio han sido ampliamente utilizadas desde el siglo pasado para garantizar la recuperación efectiva de cartera de crédito vencida, táctica que no ha perdido hasta la actualidad vigencia y actualidad, lográndose al mismo a través de las mismas establecer una relación estrecha entre los clientes y las Cooperativas de Ahorro y Crédito del segmento 2.

- **Cartas negando crédito por falta de pago**

Las cartas dirigidas a la negación del crédito por falta de pago informan de forma detallada y concreta a los clientes las razones por las cuales es imposible para las Cooperativas de Ahorro y Crédito del segmento 2 continuar extendiendo el crédito existente y también recuerdan al cliente la necesidad de cancelar el monto adeudado para lograr mantener una relación económica fructífera.

Las cartas de negación de crédito han constituido una de las principales tácticas utilizadas por las Cooperativas de Ahorro y Crédito del segmento 2 para señalar una situación de economía insoluble, la cual precisa de una recuperación inmediata para mantener el vínculo económico.

Tercera estrategia

Línea de cobro

Meta

Llevar a cabo la cancelación del monto adeudado a la mayor brevedad y con el mínimo de inconvenientes de modo que no se creen intereses o gastos excesivos que agraven la condición económica del cliente deudor.

Tácticas

Llamadas segmentada de acuerdo al nivel de riesgo:

Las llamadas de cobranza segmentadas tienen como objetivo evitar cualquier tipo de situación de angustia o rechazo hacia las Cooperativas de Ahorro y Crédito del segmento 2 a la que el cliente adeuda de modo que se puedan canalizar las dificultades existentes y renegociar el pago del monto adeudado.

Llamar a los clientes a gestionar el pago

Las estrategias inadecuadas en la recuperación de carteras vencidas generalmente desemboca en conflictos legales entre los clientes deudores y las Cooperativas de Ahorro y Crédito del segmento 2, de ahí que las llamadas para gestionar el pago adeudado constituyen una de las principales tácticas para evitar que la situación de conflicto entre el cliente y las Cooperativas de Ahorro y Crédito del segmento 2 puedan ser solventada de forma armónica y equitativa para las

partes, lográndose arribar a un acuerdo que se materialice en el pago paulatino de la deuda adquirida.

Concertar reuniones para refinanciar la deuda:

El refinanciamiento de deudas constituye una táctica a través de la cual las Cooperativas de Ahorro y Crédito del segmento 2 no tiene necesidad de acudir a instancias legales caracterizadas por su demora y gastos excesivos sino que en su lugar a través de la reunión de refinanciación se logra arribar a un acuerdo beneficioso para las Cooperativas de Ahorro y Crédito del segmento 2 y el cliente deudor.

Receptar números de comprobantes de pago para su verificación:

El comprobante de pago constituye un documento con valor legal el cual permite al cliente deudor y a las Cooperativas de Ahorro y Crédito del segmento 2 adeudada controlar de forma efectiva la realización de pagos y de ser necesario realizar ajustes al monto a ser cancelado en base a los valores pagados.

Actividades

- Reunión interna con el personal del área de crédito y cobranza
- Establecer los mensajes a ser emitidos de acuerdo a la segmentación del cliente deudor en base al nivel de riesgo.
- Capacitar al personal que realizará las llamadas telefónicas.

Responsable

La tercera estrategia a ser desarrollados en el área de crédito y cobranza de las Cooperativas de Ahorro y Crédito del segmento 2 serán responsabilidad directa de los supervisores o jefe de área.

Presupuesto

Tabla 3

Presupuesto

Producto	Cantidad	Valor unitario	Valor total
Resma de papel bond	1	4.00	4.00
Tinta de impresora	1	10.00	10.00
TOTAL	2		14,00

Cuarta Estrategia

Incentivo por refinanciamiento de la deuda

Meta

Lograr la recuperación de los recursos económicos adeudados sin que se creen situaciones de conflicto que dañen la imagen de la parte deudora y los intereses económicos de las Cooperativas de Ahorro y Crédito del segmento 2.

Tácticas

Establecer premios a obsequiar a los clientes que refinancien la deuda y paguen puntualmente

El incentivo de refinanciamiento tiene como principal objetivo preservar la relación existente entre la parte deudora y la parte adeudada de modo que se pueda recuperar los valores económicos adeudados y desarrollar nuevas estrategias de intercambio que eviten reincidir en tal situación que afecta los intereses de las partes involucradas.

Los incentivos establecidos por las Cooperativas de Ahorro y Crédito del segmento 2 para el pago puntual de las deudas adquiridas por los clientes estarán en plena concordancia con el valor a pagar y con la importancia que las Cooperativas de Ahorro y Crédito del segmento 2 brinden al cliente deudor, de modo que se preserve y fortalezca la relación económica existente.

Actividades

- Reunión interna con el personal de ventas para que difunda la promoción
- Establecimiento de los incentivos a otorgar
- Seleccionar los productos a entregar como incentivos.

Responsable

Los responsables de la cuarta estrategia en el área de crédito y cobranza de las Cooperativas de Ahorro y Crédito del segmento 2 son los supervisores o jefe de área.

Presupuesto

Tabla 4

Presupuesto

Producto	Cantidad	Valor unitario	Valor total
Resma de papel bond	1	4.00	4.00
Tinta de impresora	1	10.00	10.00
TOTAL	2		14,00

Quinta estrategia

Capacitación periódica al personal

Meta

Adquirir nuevas destrezas y habilidades en estrategias de recuperación de carteras vencidas de modo que se potencialice e incremente la labor del personal del área de Crédito y Cobranzas de las Cooperativas de Ahorro y Crédito del segmento 2.

Tácticas

- **Taller de capacitación sobre el uso del correo directo como forma efectiva de recuperación de la cartera de crédito vencida**

La emisión de correos directos como forma efectiva de recuperación de cartera de crédito vencida deberá llevarse de tal forma que sin molestar o agobiar a los clientes deudores se concientice a los mismos de la necesidad de cumplir cabalmente con el compromiso económico asumido por las Cooperativas de Ahorro y Crédito del segmento 2 para mantener una relación económica para ambas partes.

- **Taller de capacitación acerca de las estrategias de control permanente de cartera vencida**

La adquisición de nuevas habilidades y destrezas por parte del personal del área de crédito y cobranza se llevará a cabo de forma paulatina a través de talleres de capacitación sobre la

recuperación de cartera vencida, de modo que dicho personal incremente su destreza y capacidad en dicha situación.

Actividades

- Realizar encuestas específicas al personal
- Observar el trato al cliente deudor
- Identificar los temas sobre los cuales necesita capacitación
- Seleccionar los posibles temas de la capacitación
- Buscar a capacitadores expertos en el tema
- Cotizar los precios
- Contratar al capacitador
- Acordar fechas de capacitación
- Definir el área donde se dictará la capacitación
- Comprar los materiales requeridos para la capacitación
- Realizar encuestas para medir el nivel de satisfacción del cliente interno con la capacitación.
- Observar el trato al cliente para identificar si se aplica las técnicas aprendidas.

Responsable

Las actividades a ser desarrolladas en la estrategia propuesta serán de los supervisores o jefe de área.

Presupuesto**Tabla 5**
Presupuesto Primera Estrategia

Producto	Cantidad	Valor hora	Valor total
Capacitador	1	12,00	960,00
Hojas de papel bond	2	3,50	7,00
Esferos	50	0,30	15,00
Marcadores tiza líquida	4	3,00	12,00
Pizarra	1	60,00	60,00
Infocus	1	300,00	300,00
Cuadernos	50	0,50	25,00
TOTAL			1.319,00

CONCLUSIONES

- La calidad percibida por parte de los usuarios de las Cooperativas de Ahorro y Crédito del segmento 2 del cantón Quito durante los periodos 2016-2017 se revela como baja, tomándose en cuenta la sobrecarga de trabajo de los colaboradores de dichas instituciones en especial aquellos que se desempeñan en el área de créditos y cobranza.
- No se verifica un elevado nivel de confianza por parte de los usuarios de las Cooperativas de Ahorro y Crédito del segmento 2 del cantón Quito durante los periodos 2016-2017 en el área de crédito y cobranza, al evidenciarse poco manejo de habilidades y destrezas en el manejo de estrategias de recuperación de cartera vencida por parte del personal encargado de dicha actividad.
- La calidad del servicio de las Cooperativas de Ahorro y Crédito del segmento 2 del cantón Quito durante los periodos 2016-2017 se revela como baja debido principalmente a la falta de coordinación entre el personal de las diferentes áreas de servicio de las cooperativas así como también la sobrecarga de trabajo e insuficiente capacitación del personal encargado del área de recuperación de cartera vencida.
- No se verifica la existencia de un modelo de gestión en las Cooperativas de Ahorro y Crédito del segmento 2 del cantón Quito a través del cual se logre un mejor desempeño en las diferentes áreas de servicio de las cooperativas, en específico en el área de créditos y

cobranza, situación que se refleja en ineficiencias en el servicio prestado en específico en el bajo nivel de recuperación de cartera vencida.

RECOMENDACIONES

- Incrementar la contratación de personal calificado y con experiencia en el área de créditos y cobranza, así como también enfatizar en la necesidad de garantizar capacitaciones periódicas en las que se aborden técnicas y estrategias de comunicación con el cliente y del mismo modo se desarrollen destrezas y habilidades en el área de cobranza.
- Desarrollar un plan estratégico de capacitaciones periódicas en el desarrollo de destrezas y habilidades en la recuperación de cartera vencida haciéndose un mayor uso de las nuevas tecnologías de la comunicación tales como correos electrónicos y redes sociales e incrementándose del mismo modo de forma sistemática la cooperación entre las diferentes áreas de servicios de las cooperativas.
- Restructurar el sistema de comunicación y cooperación existente entre las diferentes áreas de las servicio de las Cooperativas de Ahorro y Crédito del segmento 2 del cantón Quito durante los periodos 2016-2017 con el objetivo de garantizar la materialización de políticas de comunicación que redunden en el incremento del uso de la información de los clientes y por ende en la agilización de los servicios ofertados por dichas instituciones.
- Implementar de un modelo de gestión en las Cooperativas de Ahorro y Crédito del segmento 2 del cantón Quito, a través del cual se logre un mejor desempeño del personal encargado del área de créditos y cobranza, garantizándose de esta forma un mayor nivel de capacitaciones y desarrollo de técnicas de comunicación interna y con los usuarios lo cual

redundara positivamente en el incremento de los resultados del área de recuperación de cartera vencida.

BIBLIOGRAFÍA

- Aranda, J. (2014). *Nuevas perspectivas de la calidad desde el cliente*. Madrid: Diaz de Santos.
- Asamblea Nacional. (2011). *Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria*. Quito: Asamblea Nacional.
- Bermúdez, M. (2014). *Cumplimiento de los objetivos o pérdida de capital*. Cundinamarca: Universidad de Cundinamarca.
- Carrera, N. (2015). *La economía del subdesarrollo*. Quito: Universidad Andina Simón Bolívar.
- Chávez, I. (2013). Satisfacción del usuario como indicador de calidad. *Revista Mexicana de Enfermería Cardiológica*, 64 - 67.
- Dávalos, R. (2013). *La economía y la calidad de vida*. Asunción: Plata.
- Dos Santos, M. A. (2016). Calidad y satisfacción: el caso de la Universidad de Jaén. *Revista de la Educación Superior*, 79-95.
- Fernández, P. (2013). *Fusiones, adquisiciones y control de las empresas*. Lima: IESE Business School.
- Guevara, L. (12 de Julio de 2011). *La economía y el desarrollo social en el Ecaudor*. Quevedo, Los Rios, Ecuador: Universidad Técnica Estatal de Quevedo.
- Gutiérrez, M. (2013). *Administrar para la Calidad*. México D.F.: Limusa.
- Gutiérrez, R. (2012). *La eficacia empresarial en el subdesarrollo*. Buenos Aires: Gran Angular.

Hurtado, G. (2013). *La economía nacional y el subdesarrollo*. Guayaquil: Universidad de Guayaquil.

Jiménez, E. (2014). *Economía en tiempos de austeridad*. Quito: Universidad Central del Ecuador.

Johansenn, C. (2014). *The use of quality control: theory and practice*. . Roma: Libri.

López, H. (2015). *Desarrollo económico de la subregión*. Santiago de Chile: Gomera.

Ramírez, W. (2014). *Desarrollo cooperatista ecuatoriano* . Quito: IAEN.

Rosales, Y. (2014). *Castillo del desarrollo económico social*. Panamá: Balboa.

Superintendencia de Bancos y Seguros. (4 de Enero de 2017). *Superintendencia de Bancos y*

Seguros. Obtenido de Superintendencia de Bancos y Seguros:

[https://www.google.com.ec/search?q=Superintendencia+de+Bancos+y+Seguros+\(2017\)&oq=Superintendencia+de+Bancos+y+Seguros+\(2017\)&aqs=chrome..69i57j0j7&sourceid=chrome&ie=UTF-8](https://www.google.com.ec/search?q=Superintendencia+de+Bancos+y+Seguros+(2017)&oq=Superintendencia+de+Bancos+y+Seguros+(2017)&aqs=chrome..69i57j0j7&sourceid=chrome&ie=UTF-8)

Yépez, L. (2013). *La calidad del servicio empresarial*. Quito: Cornejo.