

Desarrollo de un modelo de gestión productiva del departamento de cartera de crédito y cobranza de la Cooperativa San José LTDA

Development of a productive management model for the credit portfolio and collection department of Cooperativa San José LTDA

Lorena Mishel Ledesma Aldaz¹[0009-0004-7868-0656], Sandra Elizabeth Vargas Rodriguez²[0009-0006-7047-6313], Yulieth Jasmine Barradas de León³[0000-0002-8581-8455], Manuel Alberto Abad Suárez⁴[0009-0008-2573-5536]

¹ Cooperativa de Ahorro y Crédito San José. 120408. Quinsaloma, Los Ríos. Ecuador

² Universidad Estatal de Bolívar, Dirección Financiera. 020106. Guaranda, Bolívar. Ecuador

^{3,4} Fundación Fenix. 090101. Guayaquil, Guayas. Ecuador

¹loremishell2021@gmail.com, ²svargas@ueb.edu.ec,
{³barradasyuli, ⁴manu2018abad}@gmail.com

CITA EN APA:

Ledesma Aldaz, L. M., Vargas Rodriguez, S. E., Barradas de León, Y. J., & Abad Suárez, M. A. (2023). Desarrollo de un modelo de gestión productiva del departamento de cartera de crédito y cobranza de la Cooperativa San José LTDA. *Tesla Revista Científica*, 3(2), e246. <https://doi.org/10.55204/trc.v3i2.e246>

Recibido: 2023-09-05

Revisado: 2023-09-11 al 2023-09-30

Corregido: 2023-10-10

Aceptado: 2023-10-17

Publicado: 2023-10-23

TESLA

Revista Científica
ISSN: 2796-9320



Los contenidos de este artículo están bajo una licencia de Creative Commons Attribution 4.0 International (CC BY 4.0)

Los autores conservan los derechos morales y patrimoniales de sus obras. The contents of this article are under a Creative Commons Attribution 4.0 International (CC BY 4.0) license. The authors retain the moral and patrimonial rights of their works.

Resumen.

Introducción: Un modelo es un conjunto de estrategias, procesos y procedimientos diseñados para administrar de manera eficiente y efectiva la cartera de créditos de una institución financiera y garantizar la recuperación oportuna de los pagos de los deudores.

Objetivo: Desarrollar un modelo de gestión productiva para el Departamento de Cartera de Crédito y Cobranza en la eficiencia del manejo de la cartera crediticia para una mejora continua en la Cooperativa de Ahorro y Crédito San José Ltda.

Métodos: Enfoque cuantitativo se considera una investigación de tipo descriptiva ya que se pretende analizar criterios y perspectivas de los directivos de la institución sobre la cartera crediticia y así desarrollar el modelo de gestión, la recolección de la información se efectuó a través de fuentes primarias, por medio de encuestas aplicadas a los directivos de la Cooperativa de Ahorro y Crédito San José Ltda.

Resultados: Se desarrolló un modelo de gestión productiva basado en las falencias identificadas a través de la encuesta aplicada a los directivos de la Cooperativa de Ahorro y Crédito San José Ltda.

Conclusiones: El modelo de gestión productiva ha permitido maximizar la eficiencia de sus recursos al asignar personal, tecnología y tiempo de manera más efectiva.

Palabras Clave: Modelo de gestión productiva, departamento de crédito y cobranzas, economía popular y solidaria.

Abstract:

Introduction: A productive management model of the credit portfolio and collections department is a set of strategies, processes and procedures designed to efficiently and effectively manage the credit portfolio of a financial institution and ensure the timely recovery of debtor payments.

Objective: Develop a productive management model for the Credit Portfolio and Collection Department in the efficiency of credit portfolio management for continuous improvement at Cooperativa de Ahorro y Crédito San José Ltda.

Methods: A quantitative approach is assumed and it is considered a descriptive type of research since it is intended to analyze criteria and perspectives of the institution's managers on the credit portfolio and thus develop the management model, the information was collected through primary sources, by means of surveys applied to the managers of Cooperativa de Ahorro y Crédito San José Ltda.

Results: A productive management model was developed based on the shortcomings identified through the survey applied to the managers of Cooperativa de Ahorro y Crédito San José Ltda.

Conclusions: The productive management model has allowed Cooperativa de Ahorro y Crédito San José to maximize the efficiency of its resources by allocating personnel, technology and time more effectively.

Keywords: Productive management model, credit and collections department, popular and solidarity economy.

1. INTRODUCCIÓN

En el mundo empresarial prima la competitividad, pues el entorno o sistema en el que se desarrolla determinado tipo de empresa se encuentra inmerso en una permanente carrera por atraer nuevos clientes, pero a la par por conquistar a aquellos que ya trabajan con sus competidores directos; y, más allá de lo mencionado por conseguir la fidelización de estos clientes (Milović y otros, 2021). Por otro lado, los constantes cambios en este mismo entorno, así como las nuevas tecnologías obliga a las empresas a repensar sus estrategias de tal forma que éstas les conduzcan a obtener un posicionamiento tal que logren permanecer en el tiempo (Zeppini & van den Bergh, 2020); esto ha llevado a las empresas a la búsqueda incesante de nuevos modelos de gestión que les permita ser cada día más competitivos y productivos (Hock-Doepgen y otros, 2021).

En tal sentido es importante conceptualizar lo que un modelo de gestión representa en una organización, es así como Mládková (2023) señala que se entiende por modelo de gestión al conjunto de decisiones tomadas por la alta dirección de una empresa respecto del modo en el que se definen los objetivos, se motiva el esfuerzo del talento humano, se coordinan las actividades y se asignan los recursos necesarios. En este contexto algunas empresas, han llegado a descubrir que un modelo de gestión diferenciado, es decir implementado adecuadamente, puede ser en sí mismo un elemento clave que impulse la competitividad (Barbosa y otros, 2020). Con lo descrito se entiende que un modelo de gestión constituye una herramienta clave para el desarrollo, fortalecimiento y crecimiento institucional, mismo que se verá reflejado en los índices de rentabilidad.

Por lo mencionado el departamento de cartera de crédito y cobranzas es muy importante ya que este juega es una parte esencial de la estructura de las entidades de ahorro y crédito, el mismo que es el encargado de administrar y supervisar las cuentas por cobrar de la organización para asegurar que se cumplan los compromisos de pago y que los riesgos crediticios se mantengan bajo control (Carrera y otros, 2019). En este sentido este departamento es el encargado del desarrollo y seguimiento de la cartera crediticia, ya que representa el conjunto de préstamos y créditos que la estructura bancaria brinda a sus clientes (Mayta & Ticlavilca, 2023). Este conjunto de préstamos puede incluir préstamos personales, hipotecas, tarjetas de crédito, préstamos comerciales y otras formas de financiación (Drobyazko y otros, 2019). El impacto de la cartera de préstamos en la estructura bancaria es significativo y puede ser positivo o negativo dependiendo de varios factores (Brito & Júdice, 2022), entre los que se destacan a continuación:

La cartera crediticia es una fuente importante de ingresos para las cooperativas y bancos, ya que cobran intereses y tarifas a los prestatarios. Los ingresos por intereses generados por los préstamos forman una parte significativa de los ingresos totales de un banco (Lijun y otros, 2022).

Uno de los mayores desafíos asociados con la cartera crediticia es el riesgo crediticio. Los bancos están expuestos al riesgo de que los prestatarios no paguen sus deudas (incumplimiento). Para mitigar este riesgo, los bancos realizan análisis de crédito rigurosos antes de otorgar préstamos y mantienen reservas

para pérdidas crediticias (Naili & Lahrichi, 2020). La gestión adecuada de la cartera crediticia es esencial para la salud financiera de un banco. Los bancos utilizan modelos de riesgo crediticio y políticas de concesión de crédito para evaluar y controlar el riesgo en su cartera. La diversificación de la cartera, tanto en términos de tipos de préstamos como de sectores económicos, puede ayudar a reducir el riesgo (Bülbül y otros, 2019).

El ciclo económico puede tener un impacto importante en la calidad de la cartera crediticia. Durante períodos de recesión, el riesgo de incumplimiento tiende a aumentar, lo que puede afectar negativamente a los bancos. Por otro lado, durante períodos de crecimiento económico, el riesgo crediticio tiende a disminuir (Mhlanga, 2021). Regulación y supervisión: Los bancos están sujetos a regulaciones y supervisión por parte de las autoridades financieras. Estas regulaciones pueden afectar la forma en que los bancos gestionan su cartera crediticia y cómo calculan su capital necesario para cubrir riesgos crediticios (Guglielmo, 2020). Una cartera crediticia bien gestionada puede contribuir a la rentabilidad a largo plazo de un banco y a su solidez financiera. Los ingresos constantes de los préstamos pueden respaldar las operaciones y la expansión del banco (Jeungbo, 2019). La cartera crediticia también puede ser un motor de innovación y competencia en el sector bancario. Los bancos compiten por ofrecer productos de crédito más atractivos y servicios más eficientes para atraer a clientes (Adjapong y otros, 2019).

Cuando se habla de un modelo de gestión productiva del departamento de cartera de crédito y cobranza es fundamental para el éxito y sostenibilidad de la Cooperativa de Ahorro y Crédito San José Ltda, ya que juega un papel crucial en la gestión de riesgos financieros, la optimización de los recursos y la preservación de la salud financiera de la entidad (Zhang & Chen, 2021). Ya que un modelo efectivo de gestión de cartera ayuda a identificar y gestionar los riesgos asociados a los créditos otorgados, lo que reduce la probabilidad de incumplimientos y pérdidas financieras (Orichom & Omeke, 2023). Así mismo al gestionar eficazmente la cartera de crédito, la cooperativa puede optimizar la recuperación de los préstamos vencidos y minimizar la morosidad, lo que aumenta los ingresos y la rentabilidad (Kim y otros, 2023).

Un departamento de cartera de crédito y cobranza eficiente garantiza un flujo constante de efectivo, lo que es esencial para cubrir los gastos operativos y cumplir con las obligaciones financieras de la cooperativa (Matyunina & Ongena, 2022). Una gestión adecuada de la cartera de crédito y cobranza contribuye a la reputación de la cooperativa, ya que demuestra su compromiso con la responsabilidad financiera y la satisfacción de los socios y clientes (Huynh & Dang, 2020). Un modelo de gestión productiva ayuda a asignar de manera eficiente los recursos humanos y financieros disponibles, evitando costos innecesarios y maximizando la productividad (Iqbal y otros, 2019). Garantizar que el departamento de cartera de crédito cumple con las regulaciones y leyes financieras es esencial para evitar sanciones y problemas legales (Le & Diep, 2020). Un modelo de gestión productiva es flexible y puede adaptarse a cambios en el entorno económico o a nuevas estrategias comerciales, lo que es esencial para la supervivencia a largo plazo de la cooperativa. Una gestión eficiente de la cartera de crédito y cobranza

contribuye a mantener una buena relación con los socios y clientes al ofrecer soluciones flexibles en caso de dificultades financieras (Huang y otros, 2020).

2. METODOLOGÍA O MATERIALES Y METODOS

2.1. Enfoque de la investigación

Dentro de la investigación se asume un enfoque cuantitativo que se usa “para el análisis de datos cuando se trabaja con elementos numéricos” (Hernández-Sampieri y otros, 2010). Se considera una investigación descriptiva debido a que se describe los distintos elementos relacionados a la toma de información sobre la cartera crediticia y a partir del cual se desarrolló una propuesta de modelo de gestión de la cartera crediticia. La recolección de la información se efectuó a través de fuentes primarias de los funcionarios de la Cooperativa de Ahorro y Crédito San José Ltda.

2.2. Unidades de análisis

Las unidades de análisis de la investigación fueron 10 personas, las que se detallan a continuación:

Tabla 1.
Población - Alta Dirección COAC San José

No. Trabajadores	Puesto
1	Presidente del Consejo de Administración
1	Presidente del Consejo de Vigilancia
1	Gerente
1	Jefe Financiero
1	Jefe de Negocios
1	Jefe de Riesgos
1	Jefe de Desarrollo Organizacional
1	Jefe de Cumplimiento
1	Jefe de Procesos
1	Coordinador de Crédito

2.3. Técnicas de recolección

La técnica de recolección de información primaria es la encuesta, a través de un formulario de encuesta direccionado a funcionarios que tienen información y conocimiento privilegiado sobre la gestión de la cartera de crédito de la Cooperativa de Ahorro y Crédito San José Ltda.

2.4. Procesamiento y análisis de la información

El análisis se dio a través de tablas resumen que expresan el estado actual de los datos analizados; además, se utilizó un cuestionario de encuesta para obtener información de la Alta Dirección de la COAC. El análisis de resultados se estableció a través de tablas de frecuencias, representación gráfica, y unidades de tendencia central.

3. RESULTADOS Y DISCUSIÓN

¿La COAC San José, a la fecha de análisis, mide la productividad del departamento de crédito y cobranza?

De los datos obtenidos se puede determinar que el 30% de los entrevistados, considera que la COAC mide la productividad del departamento de crédito y cobranza; sin embargo, el 70% indican no conocer que exista un modelo estructurado que mida la productividad del área.

Tabla 2*Pregunta No. 1*

OPCIÓN	V. ABSOLUTO	V. RELATIVO
SI	3	30%
NO	7	70%
TOTAL	10	100%

¿Considera Ud. que el personal del departamento de crédito y cobranza responde a estándares planificados de productividad?

Tabla 3*Pregunta No. 2*

OPCIÓN	V. ABSOLUTO	V. RELATIVO
SI	2	20%
NO	8	80%
TOTAL	10	100%

De los datos obtenidos se puede determinar que el 20% de los entrevistados, considera que la COAC mantiene estándares planificados de productividad en el departamento de crédito y cobranza, debido al cumplimiento de metas consolidadas en determinados meses; sin embargo, el 80% expresan que no existe estándares planificados de productividad.

¿Considera Ud. que se podría mejorar la productividad del personal del departamento de crédito y cobranza?

Tabla 4*Pregunta No. 3*

OPCIÓN	V. ABSOLUTO	V. RELATIVO
SI	10	100%
NO	0	0%
TOTAL	10	100%

De los datos obtenidos se puede determinar que el 100% de los entrevistados, considera que se podría implementar mejoras que permitan medir la productividad del departamento de crédito y cobranza de la COAC.

¿Cree Ud. que existe empoderamiento y actitud para emprender un modelo de cambio en el personal del departamento de crédito y cobranza?

Tabla 5*Pregunta No. 4*

OPCIÓN	V. ABSOLUTO	V. RELATIVO
SI	10	100%
NO	0	0%
TOTAL	10	100%

De los datos obtenidos se puede determinar que el 100% de los entrevistados, considera que se podría implementar mejoras que permitan medir la productividad del departamento de crédito y cobranza de la COAC, precisamente debido al empoderamiento y actitud de su personal.

¿Considera Ud. al ser parte de la Alta Dirección que la Cooperativa San José requiere la implementación de un modelo de gestión productiva para el departamento de crédito y cobranza?

Tabla 6
Pregunta No. 5

OPCIÓN	V. ABSOLUTO	V. RELATIVO
SI	10	100%
NO	0	0%
TOTAL	10	100%

De los datos obtenidos se puede determinar que el 100% de los entrevistados, considera que la COAC, requiere implementar un modelo de gestión productiva para el departamento de crédito y cobranza, mismo que permitirá obtener mejores resultados que se reviertan en beneficio de la Institución y sus Asociados.

¿Existen reportes de información sobre la medición de productividad del personal del departamento de crédito y cobranza?

Tabla 7
Pregunta No. 6

OPCIÓN	V. ABSOLUTO	V. RELATIVO
SI	2	20%
NO	8	80%
TOTAL	10	100%

De los datos obtenidos se puede determinar que el 80% de los entrevistados, considera que la COAC, no mantiene registros de información que evidencien la medición de la productividad del personal que forma parte del departamento de crédito y cobranza, apenas el 20% considera que si existe cierto tipo de información al respecto.

¿Existen políticas de incentivos monetarios y no monetarios relacionados con la productividad del personal?

Tabla 8
Pregunta No. 7

OPCIÓN	V. ABSOLUTO	V. RELATIVO
SI	0	0%
NO	10	100%
TOTAL	10	100%

De los datos obtenidos se puede determinar que el 100% de los entrevistados, manifiesta que la COAC, no mantiene políticas de incentivos para el personal del departamento de crédito y cobranza.

- Los principales hallazgos o deficiencias identificadas mediante el análisis de datos provistos por la institución, así como a través de la información obtenida en la entrevista a los directivos y funcionarios de la Cooperativa son los siguientes:
- No existe un crecimiento planificado ni sostenido, en monto ni en número de operaciones de crédito en los periodos analizados.
- El rendimiento de cada una de las oficinas de la Cooperativa de Ahorro y Crédito San José Ltda. refleja la baja productividad que tienen los Asesores de Crédito y Cobranza que se encuentran operando en las diferentes localidades que la institución posee.
- El escaso crecimiento evidenciado en los periodos de análisis se concentra en los últimos

trimestres del año, respondiendo a variables inerciales que son propias del sistema financiero.

- Los datos antes descritos corroboran las deficiencias de productividad, esto al verificar la información no solo por número de operaciones sino por el monto promedio colocado por cada Asesor de Crédito y Cobranza, mensualmente.
- No existen políticas que regulen la gestión de productividad para el personal que forma parte del Departamento de Crédito y Cobranza de la Cooperativa.
- No existen reportes que brinden información oportuna sobre indicadores de productividad del personal, así como del crecimiento y recuperación de la cartera de crédito.

Modelo de gestión productiva enfocado en indicadores de medición en el Departamento de Crédito y Cobranza de la Cooperativa

El modelo de gestión productiva propuesto es la combinación de una serie de elementos o herramientas cuyo uso combinado logra el objetivo de este trabajo de investigación. Estos elementos abarcan la planificación estratégica institucional como eje principal y del cual parte este modelo, así también se consideran la cultura organizacional compuesta por la misión, visión, principios, valores del cooperativismo y los valores institucionales, aspectos que serán la guía actitudinal y de comportamiento de todos quienes forman parte de la institución; otro de los elementos considerados es la administración por procesos que permitirá la aplicación estandarizada de las políticas y procedimientos que son parte de los procesos institucionales. Así también la definición de una adecuada segregación de funciones que evite la superposición de funciones, el conflicto de intereses y demás debilidades relacionadas con el factor personas. Por último, pero no menos importante, se considera la definición de indicadores de rendimiento que habiliten el establecimiento de metas y la obtención de datos para la toma de decisiones; y, el diseño de planes de negocios para el monitoreo del cumplimiento de los objetivos estratégicos.

Objetivos Estratégicos

En la definición de los Objetivos Estratégicos, la Cooperativa ha considerado como referencia cuatro perspectivas:

Tabla 9

Objetivos Estratégicos – 2017 - 2022

Perspectiva	Objetivos Estratégicos
Financiera	1. Crecer en los activos a 2023 al menos en el 36%
	2. Alcanzar una participación de cartera neta no menor al 65% y bruta entre 70-80% frente a los activos.
	3. Mantener un patrimonio técnico no menor al 15%
	4. Mantener el indicador financiero del grado de absorción menor al 85%
	5. Lograr indicadores financieros de alto desempeño
Cliente/Asociado	6. Repotenciar los productos de colocación y captación
	7. Incrementar el nivel transaccional de la cooperativa
	8. Lograr un nivel de satisfacción de los socios al menos el 80%
Procesos Internos	9. Implementar una administración basada en procesos
	10. Actualizar la infraestructura tecnológica a nivel de hardware
	11. Readecuar periódicamente la normativa interna
	12. Adquirir el core financiero fitbank
Crecimiento y Aprendizaje	13. Mejorar la estructura organizacional y posicional
	14. Potencializar al personal del área de negocios
	15. Fortalecer las acciones de responsabilidad social
	16. Fortalecer el gobierno corporativo
	17. Fortalecer el clima laboral al menos al 85%

Con el fin de dar cumplimiento de los siguientes Objetivos Estratégicos uno y dos, se establece la siguiente propuesta:

Tabla 10
Primer Objetivo y Estrategias Relacionadas

Objetivo	Tipo de Estrategia	Estrategia
Alcanzar una participación de cartera neta no menor al 65% y bruta entre 70-80% frente a los activos.	ofensivas	Repotenciando los productos de colocación
	ofensivas	Incremento de las colocaciones
	reorientación	Adecuando los roles y funciones de los asesores de negocios

Tabla 11
Segundo Objetivo y Estrategia Relacionada

Objetivo	Tipo de Estrategia	Estrategia
Potencializar al personal del área de negocios	Reorientación	Reestructurando las funciones del personal de negocios
	Reorientación	Implementando pasantías en otras cooperativas

Figura 1
Procesos de la Cadena de Valor

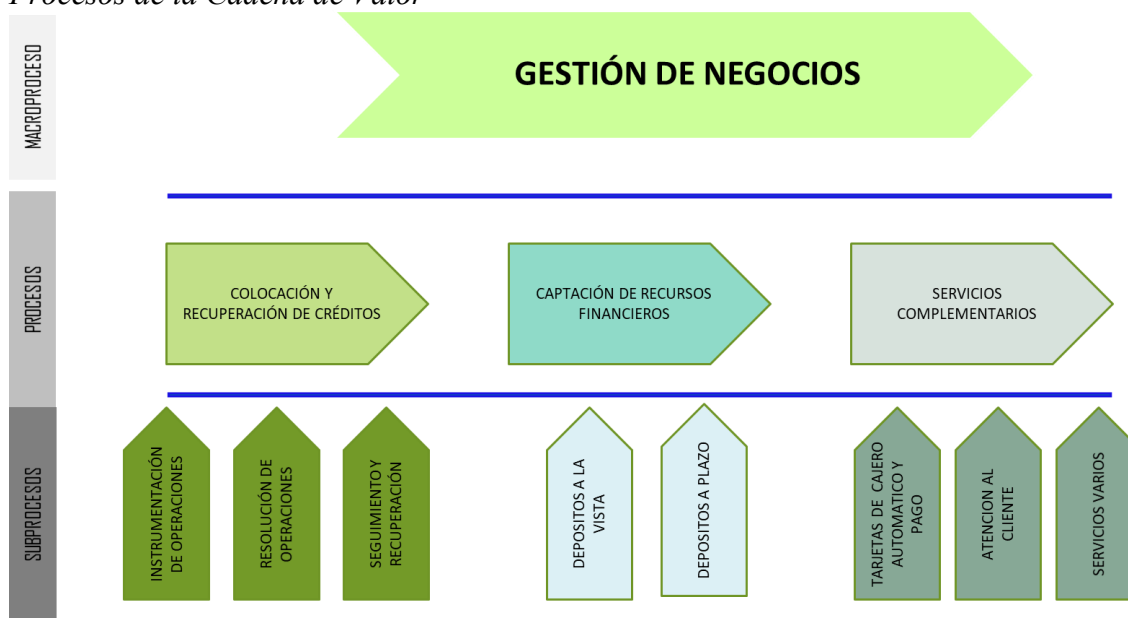
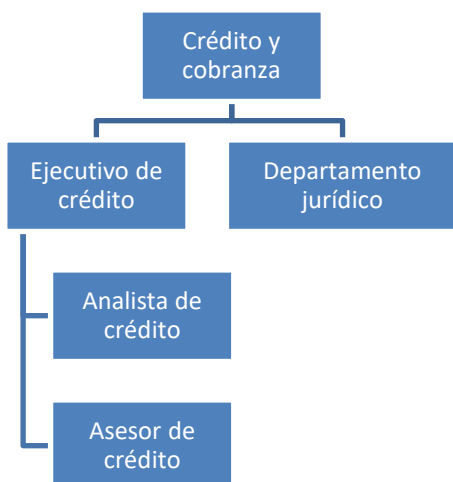


Tabla 12
Core Financiero

CORE FINANCIERO	Versión	FECHA DE VIGENCIA	PROVEEDOR
FIT-BANK	1	Desde el mes de Junio del año 2012 hasta la actualidad.	Software House

Figura
Organigrama Departamento de Crédito y Cobranza



Definición de Políticas de Productividad

Como parte de la propuesta para el diseño de un Modelo de Gestión Productiva del Departamento de Crédito y Cobranza de la Cooperativa de Ahorro y Crédito San José Ltda., es importante definir políticas que se conviertan en el marco regulatorio de aplicación para este modelo. Dada la naturaleza del modelo, estas políticas regularán la definición de metas a través de indicadores, así como su medición y evaluación; también se definirá la aplicación de incentivos por el sobre cumplimiento de éstas, así como también las acciones que se aplicarán en el caso de incumplimientos reiterativos.

Políticas:

- El personal del Departamento de Crédito y Cobranza deberá cumplir con los presupuestos asignados.
- La Institución tendrá una tolerancia de menos el 10% del monto asignado como meta de colocación.
- Cuando el incumplimiento de metas supere la tolerancia definida por la Institución, se registrará en el desempeño del empleado para futuras consideraciones, lo que se remitirá a Talento Humano para su registro.
- Si los incumplimientos superan los tres meses consecutivos se aplicará el Reglamento Interno de Trabajo.
- Cuando exista sobrecumplimiento de metas y éste sea igual al 5% la Institución otorgará incentivos no monetarios predefinidos por la Administración y de acuerdo con el presupuesto.
- Cuando el sobrecumplimiento supere el 5% la Institución otorgará incentivos monetarios de acuerdo con el presupuesto establecido por la Cooperativa.
- La Cooperativa considerará como variables de medición de la productividad del personal que conforma el Departamento de Crédito y Cobranza las siguientes y su peso frente al total a valorar será:

Tabla 13

Variables de Productividad

VARIABLE	%
Presupuesto de Colocación	40
Indicador de Morosidad	30
Planes de Negocios	15
Satisfacción del Cliente	15
TOTAL	100

Indicadores Claves de Rendimiento - KPI

En concordancia con lo descrito anteriormente, se requiere la generación de indicadores que permitan obtener datos reales del cumplimiento de las metas u objetivos planteados por la Cooperativa de Ahorro y Crédito San José en su Departamento de Crédito y Cobranza, para aquello es importante iniciar con la conceptualización del término indicadores, de tal forma que éstos sean establecidos sobre un entendimiento claro de su razón de ser.

Los indicadores de productividad, también conocidos como KPI - Key Performance Indicators, es decir indicadores claves de desempeño, sirven para medir el rendimiento, productividad, desempeño, disponibilidad y calidad de los procesos productivos o de la cadena de valor de una organización, así como de su personal y/o equipos usados en los mismos, esto con el objeto de contar con datos que permitan determinar la eficiencia en el cumplimiento de objetivos y en la utilización de los recursos. (Parra, 2016)

El objetivo primordial de los KPI es contar con información real y oportuna que permita el control concurrente de los procesos, la toma de decisiones, la definición de oportunidades de mejora, la implementación de estrategias institucionales y en consecuencia el incremento en la colocación de operaciones de crédito, la disminución del indicador de morosidad, es decir la productividad del departamento y concomitantemente la satisfacción del cliente.

Definición de Indicadores

La definición de indicadores se ha efectuado en función de los dos objetivos estratégicos establecidos por la Cooperativa en su Plan Estratégico, y que tienen relación con la propuesta objeto del presente trabajo, de tal forma que la misma se alinee a la estrategia institucional.

Tabla 14

Indicadores Estratégicos

Objetivo Estratégico	Indicador Estratégico
Alcanzar una participación de cartera neta no menor al 65% y bruta entre 70-80% frente a los activos.	Participación de la cartera neta y bruta frente a los activos
Potencializar al personal del área de negocios	Visitas de oficinas

Indicadores propuestos

Tabla 15

Indicadores propuestos- Primer Objetivo Estratégico

Objetivo Estratégico	Indicador Propuesto
Alcanzar una participación de cartera neta no menor al 65% y bruta entre 70-80% frente a los activos.	# Operaciones de crédito colocadas por oficina
	# Operaciones presupuestadas por oficina
	# Operaciones de crédito renovadas por oficina
	# Operaciones colocadas por oficina
	# Operaciones colocadas por Asesor
	# Operaciones colocadas por Oficina
	% de crecimiento de la cartera neta
% de crecimiento de la cartera bruta	

Tabla 16

Indicadores propuestos - Segundo Objetivo Estratégico

Objetivo Estratégico	Indicador Propuesto
Potencializar al personal del área de negocios	# de eventos de capacitación efectuados
	# de eventos de capacitación programados
	# de empleados del departamento de crédito capacitados
	# de empleados capacitados
	# de empleados con incentivos por sobrecumplimiento
	# de empleados del departamento de crédito y cobranza
	% de cumplimiento del Plan de Negocios por Oficina
	% de cumplimiento del Plan de Negocios por Asesor
# de Prestatarios Activos	
# de Asesores de Crédito y Cobranza	

Medición de Indicadores

Para la medición de indicadores es necesario la asignación de esta responsabilidad a una de las posiciones existentes en la organización, de tal forma que con la periodicidad que se establezca se obtenga la información que permita contar con datos cuantitativos para la toma de decisiones.

En este caso la asignación se ha efectuado a la posición denominada Coordinador de Crédito, para formalizar las responsabilidades, éstas han sido incluidas en el perfil del cargo que es parte de la presente propuesta.

Otro aspecto importante para la medición de indicadores es cumplir con las características más relevantes que deben reunir los indicadores de gestión o KPI, para que constituyan una herramienta efectiva, estas son:

Figura 3

Características de los Indicadores



Tabla 17

Matriz de Indicadores propuestos

Indicador Propuesto	Meta propuesta	Horizonte de Tiempo	Periodicidad de Medición
# Operaciones de crédito colocadas por oficina	90%	Semestral	Mensual
# Operaciones presupuestadas por oficina			
# Operaciones de crédito renovadas por oficina	95%	Semestral	Mensual
# Operaciones colocadas por oficina			
# Operaciones colocadas por Asesor	90%	Semestral	Mensual
# Operaciones colocadas por Oficina			
% de crecimiento de la cartera neta	13%	Semestral	Mensual
% de crecimiento de la cartera bruta	15%	Semestral	Mensual
# de eventos de capacitación efectuados	80%	Semestral	Trimestral
# de eventos de capacitación programados			
# de empleados del departamento de crédito capacitados	100%	Semestral	Trimestral
# de empleados capacitados			
# de empleados con incentivos por sobrecumplimiento	75%	Semestral	Trimestral
# de empleados del departamento de crédito y cobranza			
% de cumplimiento del Plan de Negocios por Oficina	90%	Semestral	Trimestral

% de cumplimiento del Plan de Negocios por Asesor	90%	Semestral	Trimestral
# de Prestatarios Activos			
# de Asesores de Crédito y Cobranza	95%	Semestral	Mensual

Evaluación de Indicadores

La evaluación de los indicadores definidos en la periodicidad establecida le permitirá a la institución contar con datos oportunos para la toma de decisiones, mismas que incluyen la revisión, redefinición o ratificación de metas, estrategias, políticas e inclusive la permanencia, incremento o disminución del personal del Departamento de Crédito y Cobranza de la Cooperativa.

Planes de Negocio

Los Planes de Negocio constituyen una herramienta de gestión adicional que le permitirá a la Cooperativa de Ahorro y Crédito San José controlar el accionar de los Asesores de Crédito y Cobranza con el propósito de evidenciar las actividades que se ejecutan para:

- Adhesión de nuevos Socios que contribuirán al incremento de la cartera de crédito;
- Cumplimiento de las metas de colocación en sujeción al presupuesto asignado;
- Recuperación de los valores adeudados por los Socios;
- Fidelización de Socios vigentes evidenciada a través de la renovación u obtención de nuevos créditos;
- Reactivación de Socios
- Venta cruzada de productos/servicios otorgados por la Institución.

Como resultado de la evaluación de los Planes de Negocios la Cooperativa podrá contar con datos sobre el cumplimiento de las siguientes variables de medición de la productividad:

Tabla 18

Variables de Medición

VARIABLE
Presupuesto de Colocación
Indicador de Morosidad
Planes de Negocios
TOTAL

El cumplimiento de las variables antes definidas será puntuado de la siguiente manera:

Tabla 19

Puntaje por Variable

ESTRATEGIA ALCANZADA	PUNTAJE	META DE COLOCACIÓN	PUNTAJE	META DE MOROSIDAD	PUNTAJE
100%	5	100%	5	0%	5
>=80%	4	>=80%	4	2%	4
>=50%	2	>=50%	2	4%	2
>=25%	1	>=25%	1	6%	1
>=0%	0	>=0%	0	8%	0

En cuanto a la medición de satisfacción del cliente la Cooperativa podrá obtener la información relacionada a través de la implementación de herramientas tales como encuestas, focus group, entrevistas, cliente fantasma, dispositivos de valoración, entre otros.

4. CONCLUSIONES

Dentro de la investigación se ha podido corroborar que el modelo de gestión productiva ha permitido a la Cooperativa de Ahorro y Crédito San José maximizar la eficiencia de sus recursos al asignar personal, tecnología y tiempo de manera más efectiva. Esto se traduce en una reducción de costos operativos y una mejor rentabilidad a largo plazo, debido a que va de la mano con los objetivos estratégicos planteados dentro de la institución, de entre los que se destaca el alcanzar una participación de cartera neta no menor al 65% y bruta entre 70-80% frente a los activos, para ello se propone un conjunto de indicadores que permiten velar el cumplimiento de dicho objetivo, así como para el cumplimiento del segundo objetivo estratégico relacionado a potencializar al personal del área de negocios.

La gestión efectiva de la cartera de crédito y cobranza contribuye a minimizar los riesgos asociados con el incumplimiento de pagos. Al seguir procesos adecuados, identificar de manera temprana a los deudores en riesgo y aplicar estrategias de recuperación, se reduce la exposición a pérdidas financieras. Este proceso de gestión efectiva dentro de la institución financiera se lo ha establecido a través de los indicadores Claves de Rendimiento – KPI Key Performance Indicators, es decir indicadores claves de desempeño, sirven para medir el rendimiento, productividad, desempeño, disponibilidad y calidad de los procesos productivos o de la cadena de valor de una organización, así como de su personal y/o equipos usados en los mismos, esto con el objeto de contar con datos que permitan determinar la eficiencia en el cumplimiento de objetivos y en la utilización de los recursos.

Un modelo de gestión productiva también puede mejorar la experiencia del cliente. Al adoptar enfoques más amigables y proactivos para la gestión de cobranzas, las instituciones financieras pueden preservar las relaciones con los clientes, incluso cuando estos atraviesan dificultades financieras, lo que a su vez puede fomentar la fidelización. Esto va de la mano con la evaluación de indicadores que le permitirá a la institución contar con datos oportunos para la toma de decisiones, mismas que incluyen la revisión, redefinición o ratificación de metas, estrategias, políticas e inclusive la permanencia, incremento o disminución del personal del Departamento de Crédito y Cobranza de la Cooperativa.

FINANCIACIÓN

Financiamiento propio como tema de investigación

CONFLICTO DE INTERESES

No existe conflicto de intereses.

RECONOCIMIENTO A REVISORES: (Espacio a ser llenado por la editorial)

La revista reconoce el tiempo y esfuerzo del editor Rafael Romero y de revisores anónimos que dedicaron su tiempo y esfuerzo en la evaluación y mejoramiento del presente artículo.

CONTRIBUCIÓN DE AUTORÍA

En concordancia con la taxonomía establecida internacionalmente para la asignación de créditos a autores de artículos científicos (<https://credit.niso.org/>). Los autores declaran sus contribuciones en la siguiente matriz:

	Ledesma L.	Vargas S.	Barradas Y	Abad M
Participar activamente en:				
Conceptualización	X	X	X	X
Análisis formal	X	X	X	X
Adquisición de fondos	X	X	X	X
Investigación	X	X	X	X
Metodología	X	X	X	X
Administración del proyecto	X	X	X	X
Recursos	X	X	X	X
Redacción –borrador original	X	X	X	X
Redacción –revisión y edición	X	X	X	X
La discusión de los resultados	X	X	X	X
Revisión y aprobación de la versión final del trabajo.	X	X	X	X

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Adjapong, G., Gyapong, E., & Mansour, A. (2019). Buffer capital, loan portfolio quality and the performance of microfinance institutions: A global analysis. *Journal of Financial Stability*, 44. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.jfs.2019.100691>
- Arrillaga Márquez, P. (2021). *La propuesta del Desarrollo Local Transformador Aportaciones desde la Economía Social y Solidaria*. LAN-Koadernoak.
- Barbosa, M., Castañeda -Ayarza, J. A., & Lombardo Ferreira, D. H. (2020). Sustainable Strategic Management (GES): Sustainability in small business. *Journal of Cleaner Production*, 258.
- Brito, R. P., & Júdece, P. (2022). Efficient credit portfolios under IFRS 9. *International Transactions in Operational Research*, 30(5), 2453-2484. <https://doi.org/https://doi.org/10.1111/itor.13137>
- Bülbül, D., Hakenes, H., & Lambert, C. (2019). What influences banks' choice of credit risk management practices? Theory and evidence. *Journal of Financial Stability*, 40, 1-14. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.jfs.2018.11.002>
- Carrera, P., Valenzuela, C., Morillo, E., & Noboa, J. (2019). Crédito y cobranza. Un análisis en Seguros Equinoccial. *Revista Dilemas Contemporáneos: Educación, Política y Valores*. <https://doi.org/https://doi.org/10.46377/dilemas.v3i1i1.1330>
- Correa , F. (2020). Instituciones y políticas públicas para el desarrollo cooperativo en América Latina. Naciones Unidas.
- Drobayzko, S., Bondarevsha, O., Kkymenko, D., Pletenetsha, S., & Pylypenko, O. (2019). Model for forming of optimal credit portfolio of commercial bank. *Journal of Management Information and Decision Sciences* , 22(4), 501-506.
- Garau Rolandí, M. (2020). Los estudios sobre cooperativismo en la historiografía española: un estado de la cuestión. *Bulletin d'Histoire Contemporaine de l'Espagne*, 54. <https://doi.org/https://doi.org/10.4000/bhce.1311>
- Góngora Escobar, H. O. (2023). Planteamiento de un modelo de Balance Social Cooperativo. Universidad Nacional del Litoral.

- Guglielmo, D. (2020). Portfolio optimization of credit risky bonds: a semi-Markov process approach. *Financial Innovation*, 1-14. <https://doi.org/https://dx.doi.org/10.1186/s40854-020-00186-1>
- Hock-Doepgen, M., Clauss, T., Kraus, S., & Cheng, C.-F. (2021). Knowledge management capabilities and organizational risk-taking for business model innovation in SMEs. *Journal of Business Research*, 130, 683-697. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.12.001>
- Huang, Y., Zhang, L., Li, Z., Qiu, H., Sun, T., & Wang, X. (2020). Fintech Credit Risk Assessment for SMEs: Evidence from China. *International Monetary Found.*
- Huynh, J., & Dang, V. (2020). A Risk-Return Analysis of Loan Portfolio Diversification in the Vietnamese Banking System. *The Journal of Asian Finance, Economics and Business*, 7(9), 105-115. <https://doi.org/https://doi.org/10.13106/jafeb.2020.vol7.no9.105>
- Iqbal, N., Sajid Tufail, M., Mohsin, M., & Ahmad Sandhu, M. (2019). Assessing Social and Financial Efficiency: The Evidence from Microfinance Institutions in Pakistan. *Pakistan Journal of Social Sciences*, 39(1), 149-161. <https://doi.org/http://pjss.bzu.edu.pk/index.php/pjss/article/view/646>
- Jeungbo, S. (2019). Loan portfolio diversification, market structure and bank stability. *Journal of Banking & Finance*, 104, 103-115. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.jbankfin.2019.04.006>
- Jiménez-Zavala, J., Valle-Bombón, J., & Veloz-Vasco, J. (2020). Análisis del crédito productivo de las cooperativas de ahorro y crédito en la provincia de Tungurahua. *Polo del conocimiento*, 107-125. <https://doi.org/10.23857/pc.v5i1.1880>
- Johansen, K. (2021). Blowing in the wind: A brief history of wind energy and wind power technologies in Denmark. *Energy Policy*, 152. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.enpol.2021.112139>
- Kim, S., Kim, S., Kleymenova, A., & Li, R. (2023). Current Expected Credit Losses (CECL) Standard and Banks' Information Production. *SSRN*.
- Le, t., & Diep, T. (2020). The Effect of Lending Structure Concentration on Credit Risk: The Evidence of Vietnamese Commercial Banks. *The Journal of Asian Finance, Economics and Business*, 7(7), 59-72. <https://doi.org/https://doi.org/10.13106/jafeb.2020.vol7.no7.059>
- Lijun, B., Huaifu, L., & Xiang, Y. (2022). Risk-sensitive credit portfolio optimization under partial information and contagion risk. *Ann. Appl. Probab*, 32(4), 2355 - 2399. <https://doi.org/10.1214/21-AAP1735>
- Matyunina, A., & Ongena, S. (2022). Bank capital buffer releases, public guarantee programs, and dividend bans in COVID-19 Europe: an appraisal. *European Journal of Law and Economics*, 54, 127-152. <https://doi.org/https://doi.org/10.1007/s10657-022-09734-9>
- Mayta, E., & Ticlavilca, R. (2023). La calidad de cartera crediticia y su influencia en la morosidad. *Revista Veritas ET Scientia - UPT*, 12(01). <https://doi.org/https://doi.org/10.47796/ves.v12i01.775>
- Mhlanga, D. (2021). Financial Inclusion in Emerging Economies: The Application of Machine Learning and Artificial Intelligence in Credit Risk Assessment. *Int. J. Financial Stud*, 9(3). <https://doi.org/https://doi.org/10.3390/ijfs9030039>
- Milović, N., Jocović, M., & Martinović, N. (2021). Analysis of the Impact of Macroeconomic Stability on the Level of Global Competitiveness of Western Balkan Countries. *Journal of Central Banking*

Theory and Practice, 2, 23-37. <https://doi.org/10.2478/jcbtp-2021-0012>

- Morales, T., & Llamuca, S. (2021). Factores sociales y emprendimientos de la Economía Popular y Solidaria en el Ecuador post covid. *Revista UNIANDÉS Episteme*, 8(2), 248-261.
- Naili, M., & Lahrichi, Y. (2020). The determinants of banks' credit risk: Review of the literature and future research agenda. *International Journal of Finance & Economics*, 27(1), 334-360. <https://doi.org/https://doi.org/10.1002/ijfe.2156>
- Orichom, G., & Omeke, M. (2023). Capital structure, credit risk management and financial performance of microfinance institutions in Uganda. *Journal Of Economics and International Finance*, 13(1), 24-31. <https://doi.org/https://doi.org/10.5897/JEIF2020.1096>
- Tobar-Pesántez, L. (2020). Evolución del sistema financiero en Ecuador. *Notas de Economía*, 1(10).
- Zeppini, P., & van den Bergh, J. (2020). Global competition dynamics of fossil fuels and renewable energy under climate policies and peak oil: A behavioural model. *Energy Policy*, 136. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.enpol.2019.110907>
- Zhang, Y., & Chen, W. (2021). Optimal production and financing portfolio strategies for a capital-constrained closed-loop supply chain with OEM remanufacturing. *Journal of Cleaner Production*, 279. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2020.123467>