

**Walter Daniel León Samaniego**

**Facultad de Gestión – Universidad de la Integración de las Américas, Asunción,  
Paraguay.**

[walterdanielsamaniego@gmail.com](mailto:walterdanielsamaniego@gmail.com)

**Estrategias Empresariales y su Influencia en la Calidad de Recuperación de los  
Créditos en Entidades Cooperativas de Asunción Año 2023**

**Business Strategies and their Influence on the Quality of Loan Recovery in  
Cooperative Entities of Asunción Year 2023**

### **RESUMEN**

Las tasas activas de los préstamos ofrecidos por las cooperativas tuvieron un aumento significativo, lo que trajo consigo la dificultad, para los socios de pagar sus créditos, a su vez, desembocó en la disminución de recuperación de créditos, por ende, el trabajo se enfocó en contribuir a la sostenibilidad de entidades cooperativas y la problemática de la recuperación de créditos, por ello se tuvo como objetivo principal determinar la influencia de estrategias empresariales en la calidad de recuperación de créditos. A través de una investigación cuantitativa con enfoque correlacional, se buscó conocer el grado de relación entre las estrategias y la calidad de recuperación de los créditos. La investigación se realizó mediante la recolección de datos a través de un cuestionario dirigido a 15 oficiales de promoción y servicios de una cooperativa. Como principal conclusión se debieron mejorar las estrategias a nivel gerencial, táctico y operativo e implementarlo en las áreas de cobranzas y análisis crediticio para lograr una efectiva gestión de créditos. El trabajo finalizó con recomendaciones para establecer estrategias efectivas en la recuperación de créditos al implementar tecnología e inculcar una cultura de pago al socio.

**Palabras clave:** créditos, estrategia, estrategia empresarial, recuperación de créditos.

## **ABSTRACT**

The active rates of the loans offered by the cooperatives had a significant increase, which brought with it the difficulty, for the members to pay their credits, in turn, led to a decrease in the recovery of credits, therefore, the work focused on contributing to the sustainability of cooperative entities and the problem of credit recovery, for this reason the main objective was to determine the influence of business strategies on the quality of credit recovery. Through a quantitative investigation with a correlational approach, we sought to know the degree of relationship between the strategies and the quality of credit recovery. The research was carried out by collecting data through a questionnaire addressed to 15 promotion and service officers of a cooperative. The main conclusion was to improve the strategies at the managerial, tactical and operational level and implement it in the areas of collections and credit analysis to achieve effective credit management. The work ended with recommendations to establish effective credit recovery strategies by implementing technology and instilling a culture of payment to the partner.

**Keywords:** credits, strategy, business strategy, credit recovery.

## **INTRODUCCIÓN**

Las cooperativas son organizaciones democráticas y autónomas de personas que se unen voluntariamente para satisfacer sus necesidades económicas, sociales y culturales a través de la gestión participativa y solidaria de sus recursos y actividades, son una herramienta clave para el desarrollo sostenible y la inclusión económica y social a nivel país. En este sentido, la recuperación de créditos es un aspecto crítico, por lo tanto, el tema de las estrategias empresariales y su influencia en la calidad de recuperación de créditos en cooperativas es de gran importancia.

Prueba de ello son las previas investigaciones que se desarrollaron a nivel internacional como, por ejemplo, Ronquillo propuso un modelo de gestión de mejora continua para proceso de captación y crédito, donde plantea un modelo de gestión de mejora continua para el fortalecimiento de los procesos de captación y colocación de préstamos. Cuyo, por otro lado, diseñó estrategias para aumentar la efectividad de la gestión en entidades cooperativas, tuvo en cuenta problemas como falta de capacitación de los oficiales de promoción y servicios, manuales de procedimientos poco efectivos y la carencia de análisis del perfil del socio al otorgar créditos. A nivel nacional, la literatura actualizada en cuestión era limitada, sin embargo, se contaba con un artículo de Sánchez que describía la importancia de las cooperativas en el desarrollo económico del país. Estos fueron algunos antecedentes utilizados como punto de referencia para el desarrollo de la investigación.

Las cooperativas forman parte del sistema financiero del país, la cual está influenciada por factores del macroentorno como la inflación, el desempleo o cuestiones sanitarias a nivel nacional o internacional, las mismas repercutieron en el aumento de las tasas de interés y en consecuencia, se complicó la devolución de créditos, lo que afectó la calidad de recuperación de préstamos en entidades cooperativas, como forma de mitigar el riesgo, estas entidades optaron por aumentar sus tasas activas, y empeoraron la situación para los socios deudores. Para abordar este problema, se requirió identificar estrategias empresariales que mejoren la calidad de recuperación de créditos y contribuyan al desarrollo sostenible del país.

El objetivo general fue determinar la influencia de las estrategias empresariales en la calidad de recuperación de los créditos en entidades cooperativas de Asunción, teniendo como objetivos específicos, mencionar las estrategias empresariales que contribuyen en la calidad de recuperación de los créditos en entidades cooperativas de Asunción año 2023; definir los planes gerenciales, tácticos y operacionales que benefician la calidad de

recuperación crediticia e identificar áreas que deben implementar estrategias empresariales para mejorar la calidad de recuperación de créditos.

### **MATERIALES Y METODOLOGÍA**

El estudio se llevó a cabo en el primer semestre del año 2023, enfocado en entidades cooperativas de ahorro y crédito de Asunción, barrio Santísima Trinidad, se estudiaron las variables de estrategias empresariales y la influencia en la calidad de recuperación de créditos.

El enfoque del estudio fue cuantitativo, al recopilar datos mediante la encuesta con el objetivo de medir las variables de estudio; en cuanto al nivel de conocimiento fue correlacional con el fin de determinar la influencia de las estrategias empresariales con respecto a la calidad de recuperación de créditos en entidades cooperativas. El diseño de la investigación fue campo y documental bibliográfico, ya que en primera instancia se tuvo acceso a la cooperativa y a la interacción con los encuestados, asimismo, el acceso a la intranet de la cooperativa, páginas web de entidades públicas y repositorios con el fin de añadir información previamente procesada a modo de contrastar resultados.

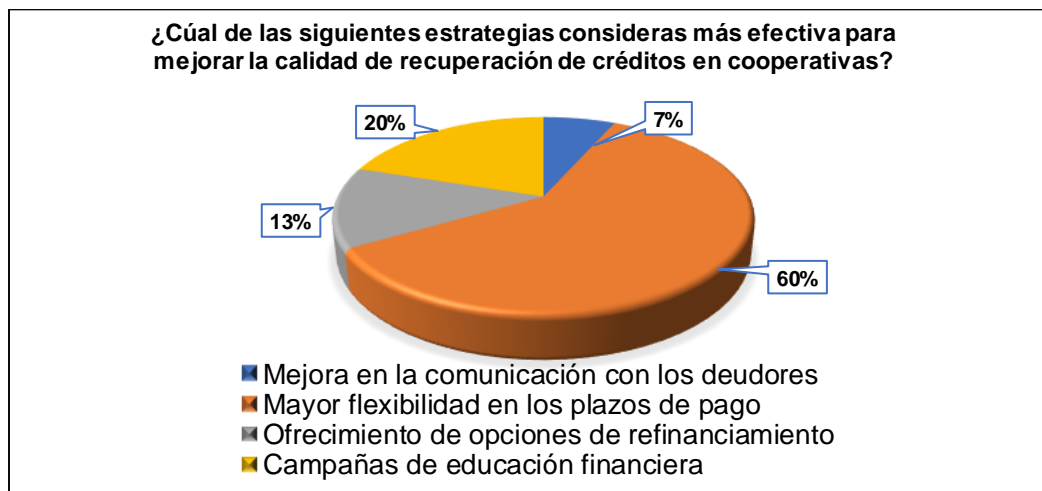
En cuanto a la población se compuso de 150 empleados de sexo masculino y femenino entre 20 a 45 años, la muestra fue de 15 funcionarios del área de créditos. Los encuestados tenían conocimientos sobre los créditos y estrategias utilizadas en la cooperativa, por ello la muestra fue por conveniencia y la técnica fue el muestreo no probabilístico, ya que fueron seleccionados funcionarios con características y conocimientos específicos.

Por otra parte, la técnica de recolección de datos fue la encuesta y el instrumento, el cuestionario estructurado. Se compuso de 12 preguntas dicotómicas, de opción múltiple y escala; para el análisis correspondiente se recurrió a tablas de frecuencia y gráficos circulares generados por Excel, a modo de presentar los resultados de manera clara y concisa.

## RESULTADOS

**¿Cuál de las siguientes estrategias consideras que es la más efectiva para mejorar la calidad de recuperación de créditos en cooperativas de Asunción?**

Respuestas	Frecuencia	Porcentaje
Mejora en la comunicación con los deudores	1	7%
Mayor flexibilidad en los plazos de pago	9	60%
Ofrecimiento de opciones de refinanciamiento	2	13%
Campañas de educación financiera	3	20%
Otra	0	0%
<b>Total</b>	<b>15</b>	<b>100%</b>



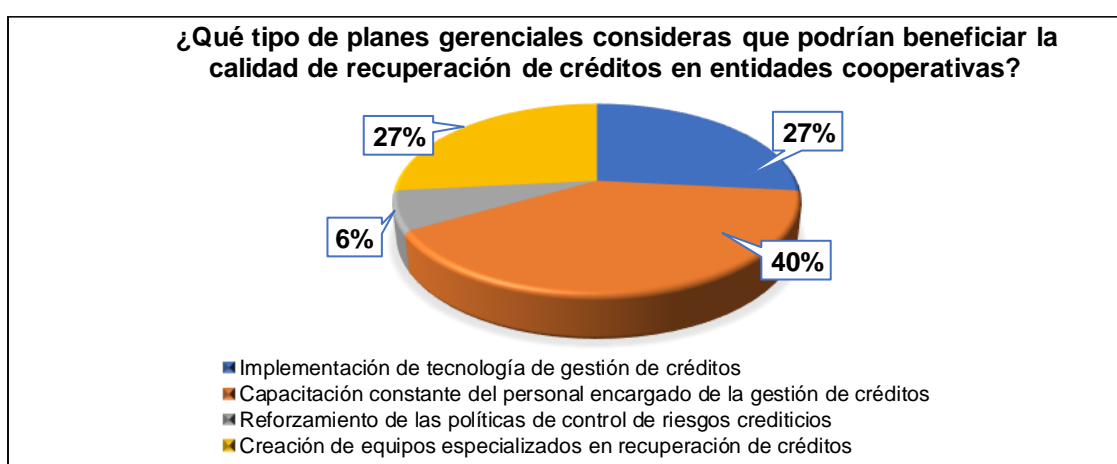
*Nota.* Elaborado en base a los datos obtenidos del cuestionario.

**Resultados:** De las opciones presentadas, la mayoría de los encuestados (60%) consideró que una mayor flexibilidad en los plazos de pago es la estrategia más efectiva. Además, el 20% de los encuestados consideró que las campañas de educación financiera son efectivas. Un 13% de los encuestados consideró el ofrecimiento de opciones de refinanciamiento como una buena estrategia.

Finalmente, solo el 7% de los encuestados optó por una mejora en la comunicación con los deudores como estrategia efectiva.

**¿Qué tipo de planes gerenciales consideras que podrían beneficiar la calidad de recuperación de los créditos en las Entidades Cooperativas de Asunción?**

<b>Respuestas</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Implementación de tecnología de gestión de créditos	4	27%
Capacitación constante del personal de gestión de créditos	6	40%
Reforzamiento de las políticas de control de riesgos crediticios	1	6%
Creación de equipos especializados en recuperación de créditos	4	27%
Otra	0	0%
<b>Total</b>	<b>15</b>	<b>100%</b>



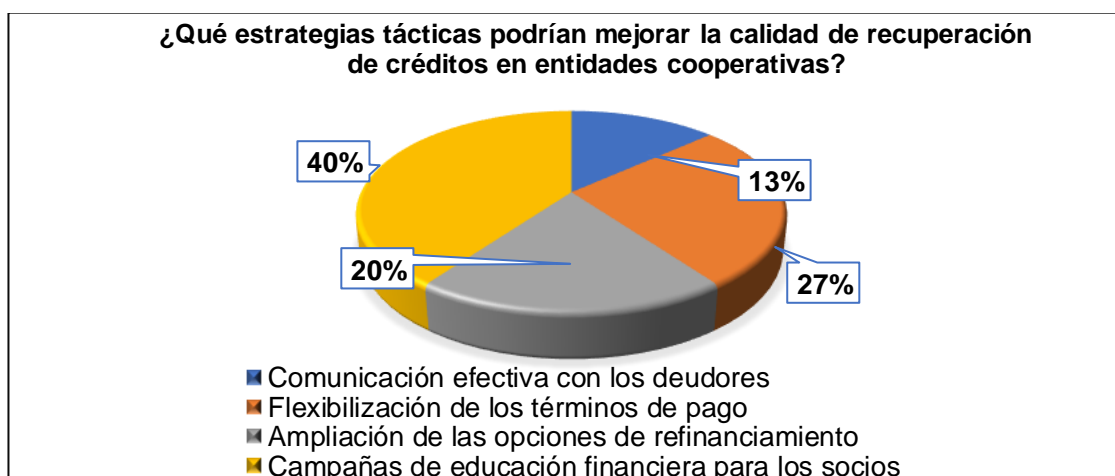
*Nota.* Elaborado en base a los datos obtenidos del cuestionario.

**Resultados:** El 40% de los encuestados consideró que la capacitación constante del personal encargado de la gestión de créditos es fundamental para mejorar la calidad de recuperación de créditos; el 27% optó por la implementación de tecnología de gestión de crédito y la creación de equipos especializados en recuperación de créditos.

Por otro lado, solo el 6% de los encuestados seleccionaron que reforzar las políticas de control de riesgos crediticios es una estrategia efectiva.

**¿Qué estrategias tácticas podrían mejorar la calidad de recuperación de los créditos en las Entidades Cooperativas de Asunción en el año 2023?**

Respuestas	Frecuencia	Porcentaje
Comunicación efectiva con los deudores	2	13%
Flexibilización de los términos de pago	4	27%
Ampliación de las opciones de refinanciamiento	3	20%
Campañas de educación financiera para los socios	6	40%
Otra	0	0%
<b>Total</b>	<b>15</b>	<b>100%</b>



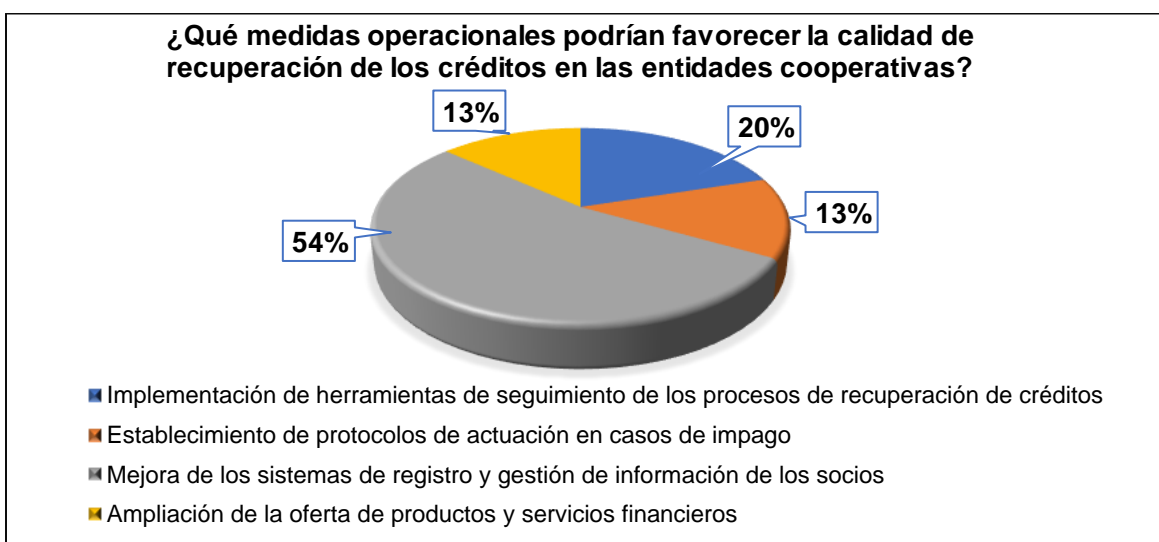
*Nota.* Elaborado en base a los datos obtenidos del cuestionario.

**Resultados:** La pregunta sobre las estrategias tácticas para mejorar la recuperación de créditos en entidades cooperativas reveló que una comunicación efectiva con los deudores fue mencionada por el 13% de los encuestados.

Las campañas de educación financiera para los socios fue la opción más popular con el 40%, mientras que el 27% de los encuestados mencionó la flexibilización de los términos de pago. Además, el 20% sugirió la ampliación de las opciones de refinanciamiento.

**¿Qué medidas operacionales podrían favorecer la calidad de recuperación de los créditos en las Entidades Cooperativas de Asunción en el año 2023?**

<b>Respuestas</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Implementación de herramientas de seguimiento de recuperación de créditos	3	20%
Establecimiento de protocolos de actuación en casos de impago	2	13%
Mejora de los sistemas de registro y gestión de información de los socios	8	54%
Ampliación de la oferta de productos y servicios financieros	2	13%
Otra	0	0%
<b>Total</b>	<b>15</b>	<b>100%</b>



*Nota.* Elaborado en base a los datos obtenidos del cuestionario.

**Resultados:** El 53% sugirió el mejoramiento de los sistemas de registro de información de los socios; por otra parte, el 20% optó por la opción de implementar herramientas de seguimiento de los procesos de recuperación.

Finalmente, con 13% optaron por establecer protocolos de actuación en casos de impago y ampliar la oferta de productos y servicios financieros.



**¿Qué área de la cooperativa consideras que necesita implementar estrategias empresariales para mejorar la recuperación de créditos?**

Respuestas	Frecuencia	Porcentaje
Área de atención al cliente	8	54%
Área de cobranzas	2	13%
Área de análisis crediticio	5	33%
Otra	0	0%
<b>Total</b>	<b>15</b>	<b>100%</b>



*Nota.* Elaborado en base a los datos obtenidos del cuestionario.

**Resultados:** Según los resultados, la mayoría de los encuestados (54%) consideró que el área de atención al cliente es la que necesita implementar estrategias empresariales para mejorar la recuperación de créditos.

El área de análisis crediticio también recibió un porcentaje significativo (33%). Por último, el porcentaje más bajo de 13% se registró en el área de cobranzas, lo que podría indicar que esta área ya cuenta con estrategias efectivas.

## DISCUSIÓN

Como primer objetivo en relación a las estrategias empresariales que contribuyen en la calidad de recuperación de los créditos en Entidades Cooperativas de Asunción año 2023, se consultó a los oficiales de promoción y servicios sobre estrategias generales, el 60% de colaboradores afirmaron que es la flexibilidad en los plazos de pagos, el 20% campañas de educación financiera, el 13 % refinanciamiento y el 7% la mejor comunicación con los deudores, esto demostró el conocimiento de los oficiales de promoción referente a estrategias generales que ayudaron en cierta medida a la recuperación de créditos.

Como segundo objetivo se definió los planes gerenciales, tácticos y operacionales que benefician la calidad de recuperación de los créditos en Entidades Cooperativas de Asunción año 2023. Siendo más específicos con las estrategias empresariales, se examinó los planes gerenciales, se afirmó que contar con un equipo especializado en la recuperación de créditos, una capacitación constante del personal, la implementación de tecnología de gestión de créditos y reforzar las políticas de control de riesgos crediticios fueron planes gerenciales que beneficiaron la calidad de recuperación de créditos en entidades cooperativas. Sobre los planes gerenciales en el trabajo de Díaz Rimarachín & Juárez Sánchez (2018) titulado “Estrategias De Riesgo Crediticio Para Disminuir El Índice De Morosidad De La Cooperativa De Ahorro Y Crédito Tumán”, se coincidió en que se considera importante la implementación de una política de control de riesgo crediticio.

En cuanto a estrategias tácticas, se analizaron y pusieron en práctica los planes que eviten la aparición de morosidad, tratarlo antes de que aparezca, mediante charlas sobre finanzas personales e inculcar una cultura de pago.

Asimismo, los planes operativos se traducen en acción, por lo tanto, de acuerdo a los resultados se debieron mejorar los sistemas de registro de información de socios, a fin de tener datos actualizados al alcance de los oficiales de promoción y servicios, para la toma de decisiones en cuanto al otorgamiento de créditos, conocer mejor el

comportamiento financiero del socio y evitar el desembolso de préstamos a socios con mala calificación dentro del sistema.

Como tercer objetivo se identificaron las áreas que debieron implementar estrategias empresariales para mejorar la calidad de recuperación de créditos en Entidades Cooperativas de Asunción año 2023, siendo el departamento de atención al cliente el mayor porcentaje con 54%, en segundo lugar, el área de análisis crediticio con 33% y con el 13% el área de cobranzas. Es importante que la cooperativa tome en cuenta estos resultados y trabaje en la implementación de estrategias específicas en las áreas que lo necesitan para mejorar la recuperación de créditos.

Finalmente, las ventajas de la metodología utilizada siendo un cuestionario online breve el cual no requirió tanto tiempo para completar, se accedió desde cualquier celular o computadora y es anónima, en relación a las desventajas, se presentó un sesgo por parte de los propios encuestados al responder ciertas preguntas, creían que implicaban sanciones en relación a la cooperativa en la que trabajan. Asimismo, la falta de información actualizada a nivel nacional sobre las estrategias empresariales que contribuyen en la recuperación crediticia en entidades cooperativas dificultó tener antecedentes que se puedan tomar como referencia.

## **CONCLUSIONES**

La cooperativa es una entidad clave en el fomento del desarrollo económico del país, dado que brinda a sus afiliados la oportunidad de obtener capital para invertir en sus emprendimientos o a título personal. En este contexto, el objetivo principal de la investigación fue determinar la influencia de las estrategias empresariales en la calidad de recuperación de créditos. Los resultados obtenidos respaldaron la hipótesis que las cooperativas implementaron estrategias efectivas para mejorar la gestión de créditos, siempre que estas se diseñaran y aplicaran en base a las necesidades tanto de la entidad financiera como de los propios socios.

A través de una encuesta compuesta por un cuestionario de 12 preguntas dirigidas a los oficiales de promoción y servicios de una Cooperativa se demostró que el conocimiento de los colaboradores en cuanto a estrategias que contribuyeron en la calidad de recuperación de créditos en entidades cooperativas de Asunción fue significativo. Las principales acciones estratégicas identificadas incluyeron la flexibilidad en plazos de pago, campañas de educación financiera, refinanciamiento y mejora en la comunicación con deudores; de estas, la mejora en la comunicación con los deudores se identificó como la estrategia más efectiva.

Con respecto al segundo objetivo que buscaba definir los planes gerenciales, tácticos y operacionales que beneficiaron la calidad de recuperación de créditos en Entidades Cooperativas de Asunción en el año 2023; se tuvo la capacitación constante de los oficiales de promoción y servicios como principal plan gerencial a largo plazo; se desarrolló un programa de capacitación anual para estos colaboradores; las campañas de educación financiera como plan táctico efectivo en busca de acciones proactivas antes que aparezca la morosidad, por medio de la educación financiera y cultura de pago se buscó evitar la morosidad, asimismo, la mejora de los sistemas de gestión financiera y registro actualizado de información de los socios como plan operativo eficaz para la recuperación de créditos a fin de mejorar la gestión financiera.

En el marco del tercer objetivo, se logró identificar áreas clave que requirieron implementar estrategias empresariales para mejorar la calidad de recuperación de créditos en Entidades Cooperativas de Asunción para el año 2023. La investigación demostró que el área de atención al cliente cuenta con un plan poco efectivo, ya que los resultados previos y las investigaciones evidenciaron la diversidad de clientes y la necesidad de adaptarse al modelo de las 5 C's del crédito según la particularidad de cada socio. Además, las áreas de cobranzas y análisis crediticio tenían estrategias deficientes, lo cual impidió una correcta gestión de créditos y cobranzas. Por lo tanto, se requirió mejorar estos planes mediante el

refuerzo de las políticas de control de riesgo crediticio y la implementación de tecnología para maximizar el registro, las gestiones y el historial completo de los socios.

La investigación ha concluido satisfactoriamente que las estrategias empresariales son fundamentales para la recuperación efectiva de créditos en cooperativas. Estas estrategias deben ser planificadas, analizadas y ejecutadas siguiendo un esquema bien definido, con la participación de todas las áreas involucradas, desde la gerencia hasta el consejo de administración, incluyendo también, al comité de créditos, las jefaturas y subordinados correspondientes. Además, la comunicación efectiva de estas estrategias y la correcta capacitación del personal fueron aspectos clave para asegurar el éxito en la gestión de créditos. Por último, fue fundamental tratar la recuperación de créditos antes de que se convirtieran en morosidad, lo cual se logró mediante la educación de los socios acerca de sus obligaciones con la cooperativa junto con el fomento de la cultura de pago.

#### **REFERENCIAS**

Cuyo Yáñez, J. M. (25 de Enero de 2022). Estrategias para Mejorar la Gestión Crediticia en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Sierra Centro LTDA. Latacunga año 2021. Latacunga, Cotopaxi, Ecuador.

<http://dspace.esPOCH.edu.ec/bitstream/123456789/17552/1/12T01501.pdf>

Díaz Rimarachín, G. B., & Juárez Sánchez, Y. I. (2018). Estrategias de Riesgo Crediticio para Disminuir el Índice de Morosidad de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Túman. Pimentel, Perú.

<https://repositorio.uss.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12802/4541/D%c3%adaz%20Rimarachin%20-Juarez%20S%c3%a1nchez.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Ronquillo Coello, I. I. (Junio de 2020). Gestión de mejora continua para proceso de captación y crédito, caso Cooperativa de Ahorro y Crédito San Antonio Montalvo. Guayaquil, Ecuador.

<http://biblioteca.uteg.edu.ec:8080/bitstream/handle/123456789/1129/Gesti%C3%B>

[3n%20de%20mejora%20continua%20para%20proceso%20de%20captaci%C3%B3n%20y%20cr%C3%A9dito%2C%20caso%20Cooperativa%20de%20Ahorro%20y%20Cr%C3%A9dito%20San%20Antonio%20Montalvo.pdf?sequ](https://www.filesusr.com/ugd/986864_5bcd4bbbf3d84e8184d6e10eecea8fa3.pdf)

Sampieri, Fernández y Baptista. (2014). *Metodología de la Investigación*. Santa Fe,

Mexico: Mc Graw Hill Education . [https://24a0e878-866b-4ae1-afd0-](https://24a0e878-866b-4ae1-afd0-3e19429a67ca.filesusr.com/ugd/986864_5bcd4bbbf3d84e8184d6e10eecea8fa3.pdf)

[3e19429a67ca.filesusr.com/ugd/986864\\_5bcd4bbbf3d84e8184d6e10eecea8fa3.pdf](https://24a0e878-866b-4ae1-afd0-3e19429a67ca.filesusr.com/ugd/986864_5bcd4bbbf3d84e8184d6e10eecea8fa3.pdf)

f

Zárate Lázaro, J. C. (11 de Noviembre de 2021). Las cooperativas y nuestro desarrollo

económico. *La Nación*. [https://www.lanacion.com.py/columnistas/2021/11/11/las-](https://www.lanacion.com.py/columnistas/2021/11/11/las-cooperativas-y-nuestro-desarrollo-economico/)

[cooperativas-y-nuestro-desarrollo-economico/](https://www.lanacion.com.py/columnistas/2021/11/11/las-cooperativas-y-nuestro-desarrollo-economico/)