



UNIVERSIDAD LATINA CAMPUS HEREDIA

ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS

LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS CON ÉNFASIS EN FINANZAS

TRABAJO FINAL DE GRADUACIÓN

ANÁLISIS DE LA CARTERA CREDITICIA EN LA ASOCIACIÓN SOLIDARISTA
DE FUNCIONARIOS DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL,
UNA PROPUESTA PARA SU CRECIMIENTO Y GESTIÓN
PERÍODOS ECONÓMICOS 2015, 2016, 2017

AUTORA:

LINDSAY ZÚÑIGA SÁNCHEZ

SETIEMBRE 2018



UNIVERSIDAD LATINA CAMPUS HEREDIA ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS

CARTA DE APROBACIÓN POR PARTE DEL TUTOR DEL TRABAJO FINAL DE GRADUACIÓN/ TESIS

Heredia, 16 de agosto del 2018
Señores
Miembros del Comité de Trabajos Finales de Graduación
SD

Estimados señores:

He revisado y corregido el Trabajo Final de Graduación, denominado:
“Análisis de la cartera crediticia de la Asociación de Funcionarios de la Universidad Nacional, una propuesta para su crecimiento y gestión”, elaborado por la estudiante: Lindsay Zúñiga Sánchez, como requisito para que la citada estudiante pueda optar por el grado académico **LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS CON ÉNFASIS EN FINANZAS.**

Considero que dicho trabajo cumple con los requisitos formales y de contenido exigidos por la Universidad, y por tanto lo recomiendo para su entrega ante el Comité de Trabajos Finales de Graduación.

Suscribe cordialmente,

Lic. Jorge Alfredo Ureña Chaves

Tutor



UNIVERSIDAD LATINA
DE COSTA RICA
LAUREATE INTERNATIONAL UNIVERSITIES®

**UNIVERSIDAD LATINA CAMPUS HEREDIA
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS**

**CARTA DE APROBACIÓN POR PARTE DEL LECTOR
DEL TRABAJO FINAL DE GRADUACIÓN/ TESIS**

Heredia, 20 de agosto del 2018
Señores
Miembros del Comité de Trabajos Finales de Graduación
SD

Estimados señores:

He revisado y corregido el Trabajo Final de Graduación/TESIS, denominado:
“Análisis de la cartera crediticia de la Asociación de Funcionarios de la
Universidad Nacional, una propuesta para su crecimiento y gestión”, elaborado
por la estudiante: Lindsay Zúñiga Sánchez, como requisito para que la citada
estudiante pueda optar por el grado académico **LICENCIATURA EN
ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS CON ÉNFASIS EN FINANZAS.**

Considero que dicho trabajo cumple con los requisitos formales y de contenido
exigidos por la Universidad, y por tanto lo recomiendo para su entrega ante el
Comité de Trabajos Finales de Graduación.

Suscribe cordialmente,

Ing. Mike Osejo Villegas
Lector



UNIVERSIDAD LATINA CAMPUS HEREDIA ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS

CARTA DE APROBACIÓN POR PARTE DEL FILÓLOGO DEL TRABAJO FINAL DE GRADUACIÓN/ TESIS

Heredia, 20 de agosto del 2018

Señores

Miembros del Comité de Trabajos Finales de Graduación

SD

Estimados señores:

Leí y corregí el Trabajo Final de Graduación, denominado : “Análisis de la cartera crediticia de la Asociación de Funcionarios de la Universidad Nacional, una propuesta para su crecimiento y gestión” elaborado por la estudiante: Lindsay Zúñiga Sánchez, como requisito para que la citada estudiante pueda optar por el grado académico **LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS CON ÉNFASIS EN FINANZAS.**

Corregí el trabajo en aspectos, tales como: construcción de párrafos, vicios del lenguaje que se trasladan a lo escrito, ortografía, puntuación y otros relacionados con el campo filológico, y desde ese punto de vista considero que está listo para ser presentado como Trabajo Final de Graduación; por cuanto cumple con los requisitos establecidos por la Universidad.

Suscribe de Ustedes cordialmente,

Lic. Olga María Valverde Ramírez

Cédula: 1-0473-0439

Carné: 004273

TRIBUNAL EXAMINADOR



Licenciado Jorge Alfredo Ureña Chaves, cédula 1-0542-0312

Tutor



Ingeniero Mike Osejo Villegas, cédula 1-0590-0268

Lector



Licda. Marjorie Young Hernández, cédula 4-0121-0464

Representante de Rectoría

CONSEJO ASESOR



Licenciado Jorge Alfredo Ureña Chaves, cédula 1-0542-0312

Tutor



Ingeniero Mike Osejo Villegas, cédula 1-0590-0268

Lector



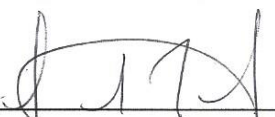
Licda. Marjorie Young Hernández, cédula 4-0121-0464

Representante de Rectoría

DECLARACIÓN JURADA

La suscrita Lindsay Zúñiga Sánchez, con cédula de identidad número 1-1231-0799, declaro bajo fe de juramento, conociendo las consecuencias penales que conlleva el delito de perjurio: que soy la autora del presente trabajo de graduación, modalidad proyecto; para optar por el título de Licenciada en Administración de Negocios con énfasis en Banca y Finanzas, de la Universidad Latina, Campus Heredia, y que el contenido de dicho trabajo es obra original de la suscrita.

Heredia, 20 de agosto del 2018.



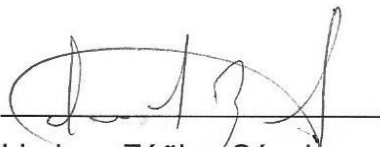
Lindsay Zúñiga Sánchez

Cédula 1-1231-0799

MANIFESTACIÓN EXONERACIÓN DEL RESPONSABILIDAD

La suscrita Lindsay Zúñiga Sánchez, con cédula de identidad número 1-1231-0799, exonero de toda responsabilidad a la Universidad Latina, campus Heredia; así como al Tutor y Lector que han revisado el presente trabajo final de graduación, para optar por el título de Licenciada en Administración de Negocios con énfasis en Banca y Finanzas de la Universidad Latina, campus Heredia; por las manifestaciones y/o apreciaciones personales incluidas en el mismo. Asimismo, autorizo a la Universidad Latina, campus Heredia, a disponer de dicho trabajo para uso y fines de carácter académico, publicitando el mismo en el sitio web; así como en el CRAI.

Heredia, 20 de agosto del 2018.



Lindsay Zúñiga Sánchez

Cédula 1-1231-0799

DEDICATORIA

Este trabajo está dedicado primeramente a Dios, pues solo de Él dependo y es quién me da la capacidad para lograr mis metas, con su ayuda y con mi esfuerzo he sacado adelante esta tarea, soy privilegiada con su amor y sus bendiciones y me ha enseñado que su voluntad siempre será lo mejor para mi vida. A mi familia, con quienes he compartido alegrías y pruebas que me han convertido en una mujer fuerte, a mi esposo por animarme siempre a cumplir mis metas y a crecer personal y profesionalmente y sobre todo a mi madre que siempre está a mi lado de manera incondicional, para compartir mis alegrías, pero sobre todo para levantarme cuando más lo he necesitado, por ser una mujer excepcional, valiente y guerrera ante las adversidades, eres mi mayor ejemplo y me siento inmensamente bendecida por tenerte como madre.

Índice General

Capítulo I: Problema y Propósito	1
1.1 Antecedentes de la investigación	2
1.2 Problema de Investigación	3
1.3 Justificación de la investigación	6
1.4 Objetivos del trabajo	7
1.4.1 Objetivo general	7
1.4.2 Objetivos específicos	7
1.5 Delimitación y limitaciones de la investigación	8
Capítulo II: Marco Teórico	9
2.1 Marco situacional	10
2.1.1 Antecedentes y estructura organizacional de la Universidad Nacional	10
2.1.2 Misión, visión y valores de la Universidad Nacional	11
2.1.3 Organizaciones sociales dentro de la Universidad Nacional	12
2.1.4 Origen de la banca	14
2.1.5 Mercado financiero en Costa Rica	14
2.1.6 Origen del solidarismo	15
2.1.7 Antecedentes de la ASOUNA	17
2.1.8 Misión y visión de la ASOUNA	19
2.1.9 Actualidad de la ASOUNA y estructura organizacional	19
2.2 Marco Teórico	23
2.2.1 Principios de la administración	23
2.2.2 Administración financiera	24
2.2.3 Eje fundamental de la actividad económica	25
2.2.4 El crédito	25
2.2.5 Las cinco “c” del crédito	26

2.2.6 El contrato de crédito -----	29
2.2.7 La tasa de interés-----	29
2.2.8 El plazo del crédito -----	30
2.2.9 La cuota de crédito -----	30
2.2.10 Comisiones, cargos y penalizaciones -----	31
2.2.11 La garantía del crédito -----	32
2.2.12 Garantías hipotecarias y prendarias -----	34
2.2.13 Gestión de morosidad-----	35
2.2.14 Procedimientos de cobro-----	37
2.2.15 Riesgo de crédito-----	37
Capítulo III: Marco Metodológico -----	39
3.1 Introducción -----	40
3.2 Enfoque y métodos de investigación utilizados-----	40
3.3 Sujetos y fuentes de información-----	41
3.4 Definición de variables de estudio -----	42
3.4.1 Definición conceptual -----	42
3.4.2 Definición Instrumental -----	42
3.4.3 Definición operacional -----	43
3.5 Instrumentos y técnicas utilizadas en la recopilación de datos -----	44
3.5.1 Entrevistas-----	44
3.5.2 Cuestionarios -----	44
3.5.3 Observaciones-----	44
3.6 Sustentación de la confiabilidad y la validez de los instrumentos de la investigación -----	44
3.7 Selección de las técnicas de análisis de los datos -----	45
Capítulo IV: Análisis de Datos -----	46
4.1 Generalidades de la estructura financiera de la ASOUNA -----	47
4.2 Estudiar el mercado de crédito al que tienen acceso los funcionarios de la Universidad Nacional (objetivo número 1).-----	51

4.2.1	Análisis del entorno financiero en que se desenvuelve la ASOUNA-----	51
4.2.2	Asociaciones Solidaristas con características similares a la ASOUNA -----	54
4.2.3	Mercado financiero externo a la Universidad Nacional -----	54
4.2.4	Análisis del mercado potencial -----	75
4.3	Revisión de la estructura organizativa, la reglamentación y la normativa vigente de crédito en la ASOUNA (objetivo número dos). -----	76
4.3.1	Estructura administrativa del área de crédito. -----	76
4.3.2	Análisis de Conocimiento y Competencias de los Colaboradores -----	78
4.3.3	Reglamentación Crediticia y Análisis de Procesos -----	80
4.4	Análisis de la estructura de la cartera de crédito y su aceptación a nivel de mercado (objetivo número tres). -----	83
4.4.1	Composición de la cartera de crédito de la ASOUNA -----	83
4.4.2	Percepción de los asociados activos de la ASOUNA -----	86
4.4.3	Productos crediticios de interés de los asociados -----	90
4.4.5	Presupuesto de Colocación Mensual de Cartera de Crédito-----	92
4.4.6	Información Financiera -----	97
Capítulo V:	Propuesta de optimización de Cartera -----	102
5.1	Propuesta para crecimiento y gestión de la cartera de crédito -----	103
5.1.1	Áreas de fortalecimiento y potencialización -----	103
5.1.2	Estrategia: reestructuración de la cartera de crédito y su gestión -----	105
5.1.3	Estrategia: conocimiento y habilidades de los colaboradores y estructura organizativa -----	115
5.1.4	Estrategia: gestión adecuada y disminución de riesgo -----	119
Capítulo VI:	Conclusiones y Recomendaciones -----	124
6.1	Conclusiones:-----	125
6.2	Recomendaciones:-----	127
Capítulo VII:	Bibliografía -----	131
7.1	Bibliografía citada-----	132
7.2	Páginas citadas -----	132

Capitulo VIII: Anexos ----- 134

8.1 Anexo I ----- 135

8.2 Anexo 2----- 138

Índice de figuras

Figura N° 1 Organigrama de la ASOUNA.....	21
Figura N° 2 Categorización de riesgo por cantidad de cuotas 1-05 SUGEF	36
Figura N° 3 Categorización de riesgo porcentaje de estimación 1-05 SUGEF.....	36
Figura N° 4 Balance de Situación Patrimonial	48
Figura N° 5 Balances Generales 2016-2017	49
Figura N°6 Estado de Resultados (Set 2016 con respecto a Set 2017)	50
Figura N° 7 Variación del estado de resultados 2016-2017.....	51
Figura N° 8 Organigrama departamento de crédito de la ASOUNA	78
Figura N° 9 Condiciones de crédito	81
Figura N° 10 Distribución de la cartera de crédito activa setiembre 2017	85
Figura N° 11 Generalidades de los asociados.....	87
Figura N° 12 Percepción de Beneficios	87
Figura N° 13 Productos y Servicios	88
Figura N° 14 Competitividad de los colaboradores.....	88
Figura N° 15 Servicio al Cliente	89
Figura N° 16 Comparación con el mercado.....	89
Figura N° 17 Confianza	90
Figura N° 18 Producto de crédito	91
Figura N° 19 Crecimiento del Excedente.....	93
Figura N° 20 Colocación Período 2015	95
Figura N° 21 Colocación Período 2016	96
Figura N° 22 Colocación Período 2017	96
Figura N° 23 Información de Tasa Básica Pasiva BCCR	98
Figura N° 24 Información sobre Prime Rate	99
Figura N° 25 Información sobre Unidades de Desarrollo.....	100
Figura N° 26 Organigrama propuesto para el área de crédito	118

Índice de tablas

Tabla 1: Asociaciones Solidaristas más grandes del país	17
Tabla 2: Distribución de asociados por zona geográfica	22
Tabla 3: Descripción conceptual, instrumental y operacional de las variables de estudio	43
Tabla 4: Distribución de funcionarios de la UNA	76
Tabla 5: Líneas de crédito activas y sus condiciones	84
Tabla 6: Colocación de principales líneas de crédito.....	95
Tabla 7: Líneas actuales con respecto a líneas propuestas	106
Tabla 8: Ejercicio de generación de intereses en un mes promedio.....	112
Tabla 9: Ejercicio de cálculo de intereses por segmentación de cartera	113
Tabla 10: ASOUNA con respecto a la competencia directa	114
Tabla 11: Áreas de Capacitación.....	116
Tabla 12: Líneas de Crédito	120

Capítulo I: Problema y Propósito

1.1 Antecedentes de la investigación

Ante el crecimiento y consolidación de la Universidad Nacional de Costa Rica, la cual fue reconocida formalmente con carácter educativo en el año 1973. Surgen las primeras iniciativas para la creación de una asociación solidarista a partir del año 1992; este proceso que abarcaría varios años en la labor de convencimiento, sobre su importancia en el ámbito social y económico, para los funcionarios de esta institución. Durante el año 2004 se llevó a cabo la asamblea constitutiva, con la participación de 33 funcionarios que se convertirían en los socios fundadores; sin embargo es hasta el año 2006 cuando la Rectoría decide trasladar al Consejo Universitario una propuesta de aporte institucional, la cual fue un pronunciamiento positivo para la Asociación Solidarista de Funcionarios de la Universidad Nacional, en adelante la ASOUNA, que inicia operaciones, formalmente, a partir del mes de febrero del año 2007.

La Universidad Nacional cuenta actualmente con alrededor de 3500 funcionarios, cerca de un 30% en plaza fija y un 70% con muchos años en condición de interinos. Del total de funcionarios se encuentran asociados a la ASOUNA aproximadamente 2100; es decir el nivel de afiliación es de un 60%, de lo que se deduce el gran mercado potencial que puede abarcar la asociación en su proyección de crecimiento.

Desde su creación, la ASOUNA cuenta, como parte de su capital social, con un aporte personal de sus afiliados de un 3% mensual sobre su salario bruto, y hasta el mes de diciembre del año 2016, contó con un aporte del 4% por concepto de adelanto de cesantía. Gracias a una importante gestión realizada por parte de la actual Junta Directiva de la asociación, se logró incrementar el porcentaje de aportes de auxilio de cesantía en un 4.5% partir de enero del 2017; la Universidad Nacional traslada mes a mes este porcentaje por cada funcionario que se mantiene activo en la asociación.

El importante crecimiento de la ASOUNA ha sido sostenido durante sus once años de existencia y el escenario en el que se ha desarrollado no ha sido fácil; por cuanto

a nivel interno de la Universidad Nacional existen otras instituciones de tipo financiero con muchos años de operación, las cuales ofrecen variedad de productos de crédito y además son administradoras de cesantía.

La situación de endeudamiento que se enfrenta actualmente a nivel país, por las facilidades que brinda gran parte del sector financiero para la obtención de crédito, esto se ha constituido en un verdadero reto para la ASOUNA; ya que su principal fuente de ingreso es el rendimiento de la cartera crediticia; a pesar de la diversificación en negocios que se ha propiciado en los últimos 5 años, el crédito sigue siendo uno de los beneficios que más valora el asociado y probablemente el que más les atrae para mantenerse activos, de modo que la cartera de productos que ofrece ASOUNA debe replantearse, mantenerse atractiva y competitiva para propiciar su crecimiento de la mano con un manejo responsable de los recursos de todos los asociados que la conforman; a través de los controles y los mitigadores de riesgo.

1.2 Problema de Investigación

Debido a la amplia oferta de opciones de crédito que presenta el mercado financiero y aún más, la competencia directa de la ASOUNA que son las entidades internas de la Universidad Nacional; surge la necesidad de realizar una revisión general de los productos y servicios que otorga la asociación, principalmente, a nivel de crédito.

De acuerdo con la realidad del mercado y las facilidades que tienen de primera mano los asociados, se hace necesario que la ASOUNA adopte una posición más agresiva e innovadora; las condiciones de sus productos deben ser más atractivas y el servicio más ágil. En la actualidad, las organizaciones buscan los medios para brindar facilidades a sus clientes, porque esto es lo que genera fidelidad; en este sentido la asociación no ha explotado al máximo las ventajas con que cuenta en lo referente a temas de ubicación geográfica, la posibilidad de contar con espacios físicos dentro de la Universidad Nacional, el recurso humano disponible para un

servicio personalizado, entre muchas otras ideas que incentivarían en gran manera, la utilización de los productos y servicios de la asociación.

El mercado potencial con que cuenta la ASOUNA es muy significativo, lo que representa una importante oportunidad de crecimiento. El 40% de funcionarios de la Universidad Nacional no se encuentran afiliados por diversas razones; entre ellas el desconocimiento de la filosofía del solidarismo y sus beneficios, lo cual evidencia la gran necesidad de establecer estrategias que permitan mayor contacto con el asociado y a su vez con el patrono, pues con un adecuado manejo de la comunicación podrían plantearse charlas de inducción para nuevos funcionarios, entre otras actividades que posicionen a la ASOUNA a nivel de toda la población.

Se evidencia como principal problema la composición de la cartera de productos que ofrece la ASOUNA, que se percibe como limitada para satisfacer las necesidades de los asociados, pues la misma carece de opciones crediticias direccionadas a los diferentes segmentos de mercado, así como a la cantidad de funcionarios de la Universidad Nacional que no se encuentran afiliados; las líneas existentes fueron diseñadas prácticamente, durante los primeros años de la ASOUNA y no están en concordancia con el crecimiento de la organización; adicionalmente se debe verificar si las condiciones que se ofrecen son realmente atractivas y competitivas a nivel de mercado.

Si bien es cierto, la ASOUNA mantiene una cartera de crédito importante, con un crecimiento sostenido, surge la necesidad de aprovechar recursos disponibles como una mayor colocación de crédito, por esta razón, aunado a las debilidades de la cartera actual de productos, se establecen algunos otros sub problemas relacionados con el crecimiento de la misma, así como con los niveles de afiliación que se encuentran rezagados desde hace algunos años. Uno de los sub problemas más importantes, se identifica como la concentración de la cartera crediticia en un segmento de asociados, cuya condición de liquidez se ve cada vez más limitada; a dichos asociados no se le ofrecen soluciones integrales, ni programas de educación

financiera para ellos y su núcleo familiar en busca de un mejoramiento en su calidad de vida que se mantenga en el tiempo.

También, se deja de lado, el nicho de asociados cuya teoría sobre el endeudamiento es diferente, este grupo es bastante importante dentro del total de asociados; se caracterizan por tener altos niveles de aportes disponibles y por no ser recurrentes en solicitudes crediticias a menos de que representen una buena inversión; sin duda alguna se hace necesario crear líneas diseñadas, específicamente, para este segmento.

Otro sub problema se relaciona directamente con los niveles de afiliación que no presentan crecimiento desde hace varios años; por lo que debe valorarse la efectividad de las acciones que se están ejecutando en este sentido. Surge la necesidad de evaluar las necesidades y preferencias del mercado potencial; con el fin de capturar más afiliaciones por medio de estrategias adecuadas. Es indispensable realizar una revisión del servicio ofrecido, de la agilidad de los procesos, de los conocimientos y competencias de los colaboradores.

Ante este panorama es inminente analizar la gama de productos que actualmente se ofrecen y hacer una reestructuración de los mismos, deben basarse en las necesidades de los asociados que se evidencian en los estudios realizados, las condiciones de mercado y la mejora en el servicio al cliente, así como innovar en nuevas estrategias que permitan llegar a los diferentes segmentos de asociados, a través de productos específicos de acuerdo con sus necesidades, sin dejar de lado parte fundamental de la filosofía de la asociación que responde a un tema de responsabilidad social sobre los recursos de todos los socios que la conforman; también sobre la calidad de vida de cada uno de ellos y sus familias, por lo que es indispensable adoptar programas de educación financiera para el núcleo completo, con el objetivo de que las soluciones crediticias que la ASOUNA pueda brindarles se mantengan en el tiempo, como un beneficio que contribuya paulatina a una mejora en el nivel de sus ingresos.

La cartera de productos de crédito de la ASOUNA es prácticamente la que nació con ella, a excepción de algunas líneas que se fueron incorporando a través del tiempo, por esto se sugiere una revisión general que incorpore la competitividad y rentabilidad en las tasas de interés que se encuentran desactualizadas; esto sin duda alguna contribuirá, en gran manera, al crecimiento de la colocación crediticia de manera responsable, basada en una propuesta que involucre todos los aspectos financieros, estratégicos y de riesgo.

En conclusión, el problema principal y los sub problemas se encuentran íntimamente relacionados, pues representan una limitación en el crecimiento de esta asociación en términos de afiliación, productos atractivos y diversos, la concentración de la colocación de crédito en un segmento de mercado, el cual se encuentra colapsado por el alto endeudamiento de los asociados que lo conforman, así como la falta de estrategias para capturar un mercado potencial, tanto de asociados activos como de funcionarios que nunca han formado parte de la ASOUNA.

1.3 Justificación de la investigación

La presente investigación se realizará como respuesta a la necesidad de evaluar y replantear la cartera de productos de crédito de la ASOUNA; se reacciona ante la competitividad interna que limita de alguna manera el crecimiento de uno de los principales negocios de la asociación y que afecta directamente los niveles de afiliación; por cuanto el crédito es uno de los beneficios más importantes que consideran los asociados.

Dicha propuesta de reestructuración tiene como objetivo abarcar un mayor porcentaje del mercado con opciones atractivas y ágiles, direccionadas a los diferentes segmentos de asociados; se logra así su fidelización y se elimina por completo la problemática que existe actualmente por el traslado constante de saldos crediticios de una entidad a otra. Adicionalmente se busca una redistribución de las

líneas de crédito actuales que permitan definir tasas más competitivas para el asociado y rentables para la ASOUNA de acuerdo con su naturaleza.

Se conocen previamente las necesidades de los asociados, a través de estudios que se han realizado. Sin embargo no se han explotado estas herramientas, que sin duda alguna darían una luz clara de hacia donde deben redefinirse las estrategias de colocación de crédito.

El crecimiento de la ASOUNA durante estos 10 años ha sido bastante acelerado, por cuanto las condiciones salariales de los funcionarios de la Universidad Nacional son muy buenas, por ende su aporte personal y su cesantía. Adicionalmente la cartera crediticia se desarrolló rápidamente y la diversificación de los negocios en los últimos tres años han posicionado a la ASOUNA como la séptima asociación más grandes del país, a nivel del sector público, lo cual obliga a un cambio fundamental en la visión de futuro de la actual Junta Directiva; se pretende con esta investigación contribuir positivamente en la estructura de uno de sus principales negocios, en la búsqueda de un crecimiento sostenido y responsable para los próximos periodos.

1.4 Objetivos del trabajo

1.4.1 Objetivo general

Analizar de manera integral la estructura actual de la cartera de productos de crédito de la ASOUNA para su debida optimización.

1.4.2 Objetivos específicos

1. Estudiar el mercado de crédito al que tienen acceso los funcionarios de la Universidad Nacional.
2. Realizar una revisión de la estructura organizativa, la reglamentación y la normativa vigente de crédito en la ASOUNA.
3. Analizar la estructura de la cartera de crédito y su aceptación a nivel de mercado.

4. Crear una propuesta de reestructuración de la cartera de productos de crédito y su gestión.

1.5 Delimitación y limitaciones de la investigación

Esta investigación estará enfocada en la Asociación Solidarista de Funcionarios de la Universidad Nacional, específicamente, en la estructura de la cartera de crédito que se constituye como su negocio principal, se evaluará su funcionamiento, rentabilidad, competitividad, trámites, publicidad, promoción, riesgo y el replanteamiento de líneas que propicien el crecimiento de la cartera y promuevan una mejora en la condición de liquidez de los asociados; esto es consecuente con la naturaleza de la organización.

Se elaborará la investigación a partir del análisis sobre la reglamentación de crédito vigente en la ASOUNA, así como el saldo de la cartera de crédito activa al 30 de setiembre del año 2017; también se realizarán estudios de mercado a nivel de asociaciones solidaristas con estructuras similares a la ASOUNA; principalmente de entidades internas de la Universidad Nacional que constituyen la principal competencia para el crecimiento de la cartera de crédito y a su vez, se llevarán a cabo estudios sobre el incremento en el nivel de afiliación, el cual se encuentra influenciado por el atractivo de los productos y servicios que se ofrezcan.

A partir de este proyecto de investigación, se realizará un trabajo de campo que incorpore las encuestas y las entrevistas que permitan enriquecer la información que se utilizará como base, con el fin de elaborar una propuesta que aporte recomendaciones que van a traer beneficios a la fuente más importante de ingresos de la ASOUNA. En cuanto a las limitaciones que presenta la investigación, fue difícil obtener información financiera de las otras instituciones internas de la Universidad Nacional, pues resultó una tarea complicada debido a un tema de confidencialidad de la información, aunado a situaciones particulares entre las instituciones a nivel interno, las cuales dificultan que se lleve a cabo la adecuada comunicación.

Capítulo II: Marco Teórico

2.1 Marco situacional

2.1.1 Antecedentes y estructura organizacional de la Universidad Nacional

La Universidad Nacional de Costa Rica fue creada en 1973, es una institución educativa consolidada; cuenta con una estructura organizacional aproximada de 3,500 funcionarios ubicados en diferentes áreas de formación: administrativos, académicos y de campo que se distribuyen a nivel geográfico en las zonas de Nicoya, Liberia, Pérez Zeledón, Sarapiquí y principalmente dentro del GAM; su población estudiantil alcanza los 19.000 estudiantes, distribuidos en una gran gama de carreras que imparte la institución.

El órgano superior de la Universidad Nacional es la Asamblea de Representantes que está conformada por cerca de 200 personeros universitarios que representan los diferentes sectores de la UNA: académicos, administrativos y estudiantes, los cuales están distribuidos de la siguiente manera:

El área académica está representada por 120 académicos en los siguientes puestos:

- Consejo Universitario
- Rectoría, Vicerrector Académico y Vicerrector de Vida Estudiantil
- Directores del área de Vicerrectoría Académica
- Directores de unidades académicas, de sedes y de secciones regionales

El área estudiantil está representada por 50 estudiantes pertenecientes al Consejo Universitario y Consejo Académico.

- El sector administrativo lo representan 30 funcionarios universitarios distribuidos de la siguiente manera:
- Vicerrectores del Régimen Administrativo
- Directores miembros del Consejo de Servicios Comunes
- Director de la Oficina de Asesoría Jurídica
- Contralor Universitario

Esta importante institución fue la segunda casa de estudios creada en el país y es una de las más representativas a nivel de educación superior en Costa Rica; su consolidación se ha ido fortaleciendo durante estas cuatro décadas y a través de la formación de profesionales de alto nivel, así como los proyectos de investigación que se han llevado a cabo, los cuales han permitido su reconocimiento no solamente en el país, sino internacionalmente.

La Universidad Nacional se preocupa porque sus estudiantes se desarrollen de manera integral, al fortalecer sus conocimientos, destrezas y habilidades de manera acorde con las necesidades que la sociedad presenta.

2.1.2 Misión, visión y valores de la Universidad Nacional

A continuación se presenta: la misión, visión y valores establecidos formalmente por el Consejo Universitario de la Universidad Nacional, cuya última actualización se hizo en el mes de febrero del año 2015.

Misión: la Universidad Nacional es una institución de educación superior estatal que forma profesionales de manera integral, genera y socializa conocimientos; con lo cual contribuye a la transformación de la sociedad hacia planos superiores de bienestar social, libertad y sustentabilidad; todo ello se logre mediante la docencia, la investigación, la extensión y otras formas de producción, dirigidas prioritariamente a los sectores sociales menos favorecidos.

Visión: la Universidad Nacional será reconocida en América Latina y El Caribe por su excelencia académica, innovación, y proyección social, en los ámbitos local, nacional, regional e internacional.

Valores:

- a. **Compromiso social:** orienta sus esfuerzos a contribuir con una mejora integral a la sociedad.

- b. **Responsabilidad ecológica:** interviene de una manera constructiva a la protección de la vida en todas sus formas.
- c. **Respeto:** propone principalmente el respeto a las diferencias de pensamiento, la tolerancia para con quienes son y piensan de manera distinta.
- d. **Compromiso con la institución:** pretende desarrollar un sentido de pertenencia que inculque en sus funcionarios y estudiantes valores y principios acordes a la institución.
- e. **Trabajo en equipo:** es la dinámica con la que funciona la institución a la espera de que se desarrolle también a nivel de la sociedad en la búsqueda de objetivos comunes.

Los objetivos estratégicos de la Universidad Nacional plantean un compromiso de la institución contribuye con una transformación a nivel de nuestra sociedad, se enfoca en la solidaridad y la democracia, así como promover mediante un fortalecimiento del sistema institucional condiciones favorables e incentivos para un desarrollo académico más representativo, pertinente y de calidad.

2.1.3 Organizaciones sociales dentro de la Universidad Nacional

A través de los años se han creado y desarrollado dentro de la Universidad Nacional, organizaciones internas de carácter social, que nacen con el objetivo de mejorar la calidad de vida de los funcionarios de la institución y que por su naturaleza financiera y social, además de ser administradoras de cesantía, representan para la ASOUNA una competencia directa, a continuación se mencionan:

- a. **Sindicato de Trabajadores de la Universidad Nacional SITUN:** nació en el año de 1974, impulsado por un comité que se integró por un grupo de catedráticos de la Universidad Nacional, se aprueba por consenso en Asamblea Legislativa.
- b. **Cooperativa de Trabajadores Universitarios COOPEUNA:** la cooperativa nació en el año 1975 cuando la Universidad Nacional apenas daba sus

primeros pasos; surgió en ese momento la necesidad de propiciar una organización que promoviera el bienestar de todos los trabajadores.

- c. **Fondo de Beneficio Social de la Universidad Nacional FOBESO:** nació en el año 1981 por medio de la segunda convención colectiva, pactada entre la Universidad Nacional y el Sindicato de trabajadores de la UNA; bajo un principio social que buscaba por medio de ideas creativas el beneficio de los funcionarios de la institución. El capital del Fondo de Beneficio Social se compone de un 2.5% de la planilla total que la Universidad traslada mensualmente a esta institución; de este porcentaje el Fondo de Beneficio Social conserva un 1% y traslada a cada funcionario que se encuentre afiliado un 1.5%. La afiliación a esta organización es libre, quien no desee pertenecer no está obligado a hacerlo, sin embargo eso no limita el ingreso mensual de dinero por el 100% de la planilla de la Universidad Nacional, de lo anterior se deduce claramente el crecimiento acelerado de esta organización, así como el presupuesto disponible para el desarrollo de negocios.

Inicialmente esta organización tenía como principal objetivo, propiciar cierto tipo de beneficios para los funcionarios como: la búsqueda de opciones en el área de salud, recreación, educación, entre otras. Sin embargo con el pasar de los años, su naturaleza se fue desviando al ámbito financiero, hasta llegar a ofrecer alternativas crediticias, de ahorro y de administración de cesantía de dichos funcionarios; es decir que el Fondo de Beneficio Social se convirtió en una organización de carácter financiero para los trabajadores de la Universidad Nacional.

- d. **Asociación Solidarista de Funcionarios de la Universidad Nacional (ASOUNA):** en el año 1992 surgieron las primeras iniciativas por parte de un pequeño grupo de funcionarios, que buscaba fomentar la armonía obrero – patronal y el beneficio integral para sus asociados. La asamblea constitutiva se llevó a cabo en el año 2004 con la participación de 33 funcionarios de la

Universidad Nacional que se convirtieron en los socios fundadores; sin embargo es hasta el año 2006 cuando la Rectoría decide trasladar al Consejo Universitario una propuesta de aporte institucional, cuyo pronunciamiento fue a favor de la Asociación Solidarista de Funcionarios de la Universidad Nacional en adelante la ASOUNA, lo cual inició operaciones, formalmente, a partir del mes de febrero del año 2007.

Es así, como ASOUNA se suma a las otras instituciones internas de carácter social que desde su inicio administraron la cesantía de los funcionarios de la Universidad Nacional.

2.1.4 Origen de la banca

El sistema bancario data del siglo IV A.C. empezó a desarrollarse en varias ciudades griegas como respuesta a la necesidad de las personas de realizar operaciones simples de cambio y crédito, poco a poco se comenzaron a desarrollar otro tipo de transacciones y así abarcar un mayor mercado; se conformaron en organizaciones más complejas que fueron evolucionando con el pasar de los años.

2.1.5 Mercado financiero en Costa Rica

El mercado financiero en Costa Rica, sin duda alguna, se conforma en la actualidad por una gran gama de instituciones de diferente naturaleza pero que se desarrollan dentro del mismo tipo de negocio; dichas instituciones han ido surgiendo en respuesta a la gran demanda de servicios financieros de los costarricenses y a los diferentes segmentos de mercado, lo que contribuye en gran manera a un movimiento acelerado de la economía de Costa Rica.

Hoy en día, el mercado financiero no solo es conformado por el sector bancario, que sin duda alguna, ha tenido un gran crecimiento a nivel de nuevas instituciones bancarias extranjeras que a través de los últimos años han ido estableciéndose en el país; también se ha evidenciado un crecimiento en otro tipo de organizaciones

financieras menos formales pero que se desarrollan dentro del mismo tipo de negocio.

Otro sector que ha venido creciendo y se ha fortalecido significativamente son las organizaciones de carácter social, como cooperativas, asociaciones solidaristas y fondos de ahorro creados dentro de las mismas empresas que tienen como objetivo beneficiar a los trabajadores con una amplia gama de servicios, principalmente a partir de un negocio financiero.

2.1.6 Origen del solidarismo

La filosofía del solidarismo nace como una iniciativa netamente costarricense se basa en el concepto de solidaridad que señala la doctrina social de la iglesia, su origen se da en el año 1949 impulsado por el Lic. Alberto Martén Chavarría, Ministro de Economía durante el año 1948; tiene como antecedentes las reformas sociales de 1940.

Su iniciativa surge en la búsqueda de una solución a los problemas obrero – patronales que se produjeron con la promulgación del Código de Trabajo; poco a poco la idea fue evolucionando y hasta se intentó incorporarla en el plano político con la creación de un partido. Finalmente en el año 1949 estableció sus bases filosóficas, lo que permitió su desarrollo sobre principios firmes y estables; se definió como su objetivo principal: trabajar por la armonía y cooperación de patronos y trabajadores dentro de un espíritu de solidaridad, para lograr el aumento de la producción y su equitativo reparto dentro de las normas de eficiencia económica y justicia social. (Rodríguez, 2009).

Es así, como a través de los años el solidarismo se ha convertido en un sector bastante representativo en el ámbito financiero; su crecimiento ha sido paulatino; sin embargo en los últimos años se ha dado una aceleración importante que lo ha llevado a posicionarse y a competir dentro del sistema financiero nacional, con cooperativas, financieras y otro tipo de instituciones creadas a nivel interno de las

mismas empresas e inclusive con el sector bancario. Al cierre del periodo 2017 el solidarismo representaba el 13.9% del Producto Interno Bruto del país, el patrimonio acumulado a la fecha superaba los \$6.891 millones, la cartera crediticia administrada por este sector de la economía asciende a los \$2.000 millones y con un aproximado de 424.000 asociados. Sin duda alguna el solidarismo ha aportado una significativa contribución al movimiento de amplios sectores de la economía nacional, a la solidaridad, a la equidad y a la reducción de los niveles de pobreza. (Boletín informativo, Movimiento Solidarista Costarricense, 12-2017).

En la actualidad estas organizaciones se rigen por la “Ley de Asociaciones Solidaristas” N° 6970” del 28 de noviembre de 1984, la cual establece todas las actividades que constituyen la especialidad orgánica del solidarismo. El aporte personal establecido por ley oscila entre un 3% y un 5% del salario bruto mensual de los asociados y el adelanto de cesantía por parte del patrono puede llegar como máximo hasta un 5.33%.

Con el pasar de los años las asociaciones han venido desarrollando negocios que les permitan generar rendimientos para sus asociados, como es la colocación de crédito que constituye su principal fuente de ingresos, claro está que en algunas se ha desarrollado más que en otras, depende del entorno en el que se desenvuelven y también de la visión de negocio de la junta directiva que las dirige.

En la actualidad la mayoría de las asociaciones cuentan con una gama de productos y servicios bastante significativa como: líneas de ahorro para asociados, los certificados a plazo, los convenios, las inversiones bursátiles, los proyectos inmobiliarios, los negocios comerciales y la cartera de crédito principalmente, entre otros, lo que se traduce en el importante posicionamiento con que cuenta este sector dentro del mercado financiero hoy en día; además cabe resaltar que ante la problemática en los niveles de endeudamiento que enfrenta la sociedad costarricense, poco a poco las asociaciones han evidenciado la necesidad de diversificar en sus negocios con el objetivo de disminuir la dependencia, en la

generación de ingresos de su principal negocio que es la cartera crediticia por el riesgo que representa.

Existe un total de 1457 asociaciones solidaristas debidamente inscritas ante el Ministerio de Trabajo (MTSS); representan más de la tercera parte de la población laboral activa del país, distribuidas entre el sector público y privado, dentro de las más grandes del país se encuentran las siguientes:

Tabla 1: Asociaciones Solidaristas más grandes del país

Asociación Solidarista	Patrono
ASECCSS	Caja Costarricense del Seguro Social
ASEBANACIO	Banco Nacional de Costa Rica
ASOBANCOSTA	Banco de Costa Rica
ASADEM	Wal-Mart Costa Rica
ASOUNA	Universidad Nacional de Costa Rica
ASEHP	Hewlett - Packard
ASINTEL	Componentes Intel de Costa Rica

Fuente: Boletín informativo (CONCASOL, 2017).

El importante crecimiento de este sector lo ubica hoy en una posición competitiva dentro de todo el mercado financiero y deja atrás la visión de pequeñas asociaciones solidaristas que solamente administran cesantía.

2.1.7 Antecedentes de la ASOUNA

La Asociación Solidarista de Funcionarios de la Universidad Nacional con siglas A.S.O.U.N.A nació formalmente a inicios del año 2007; está conformada por una Junta Directiva cuyo objetivo principal era asentar bases sólidas que permitieran el desarrollo de una asociación, la cual vislumbraba un crecimiento constante ante un mercado meta muy representativo por su naturaleza de institución pública, la

cantidad de funcionarios, su estabilidad laboral y salarial, entre muchos otros factores que permitían visualizar un crecimiento de la organización.

La junta directiva en su momento y la gerencia general que se ha mantenido a la fecha, establecieron entre sus objetivos principales que el desarrollo de la cartera de crédito de la ASOUNA se diera de manera responsable pero con un impulso importante, ya que se sabía que conociendo el perfil de los funcionarios sería uno de los elementos de peso para lograr incrementar rápidamente los niveles de afiliación y empezar a generar capital; sin embargo no se podía prever la crisis que enfrentaría el país un año después, la cual representó un cambio importante en la economía de todos los costarricenses y un impulso necesario en las políticas de riesgo de las instituciones financieras, situación que por supuesto frenó significativamente la apertura de opciones de crédito de la ASOUNA durante algún tiempo, por cuanto para una organización que apenas estaba naciendo la situación que se presentó a partir del 2008 generó una aversión al riesgo muy alta, por la responsabilidad que existía sobre los fondos que se empezaban a administrar pertenecientes a la Universidad Nacional y a sus funcionarios.

La estructura organizacional de la ASOUNA en sus inicios se conformaba únicamente, por la gerencia general y el apoyo de la junta directiva, la cual no solamente se encargaba de la gestión estratégica sino que colaboraba con cuestiones operativas. Desde su creación la asociación contó con un pequeño espacio físico dentro de las instalaciones de la Universidad Nacional que el patrono habilitó para el inicio de operaciones, en el cual se realizaban todas las gestiones correspondientes y se prestaba el servicio a los asociados, cuyo nivel de afiliación cerró el primer año en 253 socios; fue así como el capital social de la ASOUNA empezó a crecer paulatinamente a través del aporte personal y la cesantía de los asociados.

2.1.8 Misión y visión de la ASOUNA

La ASOUNA establece sus valores, misión y visión al basarse en la filosofía del solidarismo como su razón de existir; asume una posición de responsabilidad integral sobre la mejora en la calidad de vida de los asociados y sus familias. A continuación, la misión y visión de la ASOUNA definidas formalmente en su Estatuto:

Misión: somos la organización de trabajadores(as) universitarios(as), que mediante el solidarismo, dignifica y eleva la calidad de vida de nuestros(as) asociados(as) brindando soluciones integrales a sus necesidades (ASOUNA, 2007).

Establece la responsabilidad de la organización en brindar un equilibrio entre el brazo social y el financiero, reflejado en la calidad de vida de sus asociados y su núcleo familiar, al brindar soluciones a sus necesidades y de la mano con programas de responsabilidad social que les permitan mantener estos beneficios en el tiempo.

Visión: ser la organización universitaria que brinde las mejores condiciones de crédito, servicios y beneficios para sus asociados (ASOUNA, 2007).

Procura un liderazgo dentro del sector en que se desenvuelve en cuanto a los beneficios que ofrece a sus asociados; buscan siempre innovación y proactividad en sus servicios.

2.1.9 Actualidad de la ASOUNA y estructura organizacional

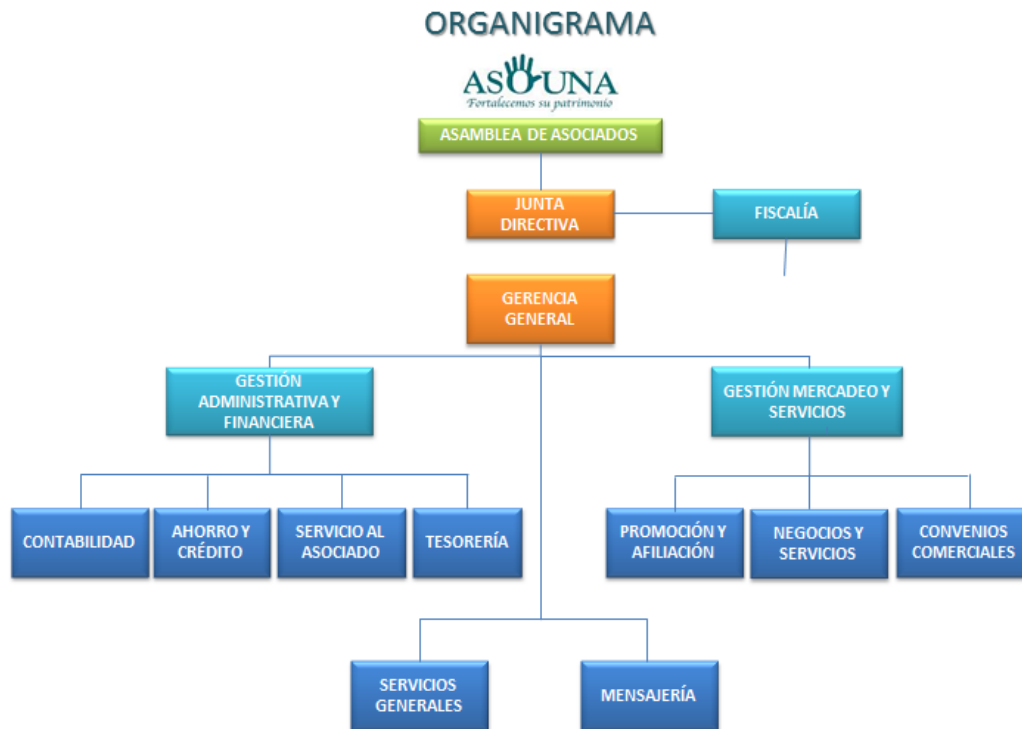
A partir del mes de mayo del año 2015 la ASOUNA traslada sus oficinas administrativas a un espacio físico más cómodo, que contara con las condiciones idóneas para el desarrollo de sus operaciones y que fuera acorde a su crecimiento y consolidación sin perder su ubicación estratégica que representa una importante ventaja competitiva ya que las nuevas instalaciones se ubican frente al Centro de Estudios Generales de la Universidad Nacional.

Es importante resaltar que en la propiedad en que se encuentran actualmente las instalaciones de la asociación, ya se desarrollaban desde el año 2013 actividades comerciales de la ASOUNA que forman parte de la diversificación de negocios en la que se ha venido trabajando. Las instalaciones cuentan con un gimnasio con capacidad para 500 personas y una clínica odontológica, ambos servicios se brindan al público en general, claro está con una diferenciación a nivel de precios para los asociados de la ASOUNA y sus familias; adicionalmente se cuenta con un área de aulas que se utiliza para impartir cursos que forman parte de los programas de responsabilidad social de la organización y que a su vez se alquilan para generar otros ingresos; finalmente se cuenta con dos locales disponibles para nuevos negocios que proyecte la asociación y ahora con las oficinas administrativas, se unifique así todo el centro de negocios en un solo edificio, lo cual permite un mejor manejo y control de la operativa de la ASOUNA.

La estructura organizacional de la ASOUNA a nivel administrativo era bastante reducida, hasta el año 2014, pero ante el crecimiento de la organización y el desarrollo de las nuevas unidades de negocio, se evidenció la gran necesidad de un cambio a nivel de imagen y de estructura, pues el espacio físico no era el adecuado y la cantidad de personal no daba abasto para seguir atendiendo la demanda de productos y servicios; menos aún para mejorar los procesos; por esta razón, aunado al traslado a las nuevas instalaciones, se planteó una nueva estructura organizacional, se incorporaron algunas plazas de las que la asociación carecía y eran parte esencial para el funcionamiento de toda institución, es así como se incrementó el número de colaboradores de siete a diez personas a partir de mayo del 2015.

Quedando el organigrama de la ASOUNA de la siguiente manera:

Figura N° 1 Organigrama de la ASOUNA



Fuente: Estructura Organizacional (Plan Estratégico 2016-2021)

Cabe señalar que la operación del gimnasio de la ASOUNA es subcontratada por medio de una empresa que brinda el servicio de administración y que aporta el personal de planta, dicha contratación se hizo a un plazo de tres años y se prorrogó durante el mismo período; al cumplirse el vencimiento del contrato actual, la administración del mismo pasará a manos de la ASOUNA y los funcionarios serán contratados directamente. En cuanto al funcionamiento de la clínica odontológica la contratación es por servicios profesionales, de modo que el personal no forma parte de esta estructura organizacional.

Gracias a la reestructuración del área administrativa de la ASOUNA se han logrado mejorar los procesos de control interno, fortalecer la comunicación, redistribuir cargas

de trabajo y por supuesto mejorar el servicio para todos los asociados; inclusive los que se encuentran ubicados en las sedes regionales de la Universidad Nacional.

La población de asociados de la ASOUNA se encuentra distribuida a lo largo del país, entre las sedes de Nicoya, Liberia, Pérez Zeledón, Sarapiquí y principalmente dentro del GAM; lo anterior ha representado para la ASOUNA un esfuerzo constante por mantenerse cerca de los asociados de las zonas regionales y otorgarles sus servicios con la misma agilidad y eficiencia.

Tabla 2: Distribución de asociados por zona geográfica

Sedes Universidad Nacional	Cantidad de socios
Recinto Sarapiquí	52
Campus Coto	7
Campus Liberia	33
Campus Nicoya	78
Campus Pérez Zeledón	57
Gran Área Metropolitana	1902

Fuente: Codeas 2007 (Quarzo Innovación, 2017)

La mayor cantidad de asociados de la ASOUNA se concentra dentro del GAM lo cual facilita, en gran manera la gestión estratégica que pueda desarrollarse para impulsar los productos y servicios de la asociación; de la misma forma se encuentra distribuido el mercado potencial al que deben direccionarse las campañas diseñadas para el incremento de los niveles de afiliación.

2.2 Marco Teórico

2.2.1 Principios de la administración

Según el ingeniero y teórico de la administración, Henry Fayol afirma que, deben existir criterios necesarios dentro de las organizaciones, que permitan identificar y agrupar el trabajo que debe realizarse; es por esto que establece 14 principios que considera que toda empresa debe implementar para alcanzar altos índices de eficiencia, a través de una correcta delimitación de funciones. (Amaru, 2015).

- a. **Unidad de mando:** debe existir un superior en cada área que defina las directrices correspondientes a los empleados según corresponda, es decir cada empleado debe recibir órdenes de una única jefatura.
- b. **Autoridad:** la capacidad de liderazgo en el momento de dar órdenes y garantizar su cumplimiento; existe una responsabilidad directa por las decisiones que se tomen.
- c. **Unidad de dirección:** la programación adecuada de las actividades, todo objetivo trazado debe tener una secuencia de procesos y un plan determinado que permita lograrlo.
- d. **Centralización:** cada actividad debe estar bajo la responsabilidad de una sola persona, se debe delegar a los empleados la capacidad de supervisión, aunque la responsabilidad siempre recae sobre las jefaturas.
- e. **Subordinación del interés particular al general:** siempre debe prevalecer el interés de la empresa sobre las individualidades.
- f. **Disciplina:** deben respetarse las reglas de la empresa, debe existir liderazgo para lograr acuerdos ante situaciones de incumplimiento, así como la correcta aplicación de sanciones cuando se amerite.
- g. **División del trabajo:** debe existir una correcta distribución y delimitación de las funciones de los empleados y alcanzar la eficiencia a través de la especialización.
- h. **Orden:** los materiales y herramientas de trabajo deben permanecer en el lugar adecuado.

- i. **Jerarquía:** debe existir un organigrama claro y hacerse de conocimiento de todos los empleados; Todos deben conocer su jefatura inmediata y respetar los niveles de autoridad.
- j. **Justa remuneración:** debe asignarse una remuneración de acuerdo con el trabajo asignado y cada empleado debe tener conocimiento previo de la misma.
- k. **Equidad:** los líderes deben tener la capacidad de aplicar decisiones justas.
- l. **Estabilidad:** debe existir un tiempo de permanencia razonable en cada puesto para que esto aporte seguridad al personal de la empresa.
- m. **Iniciativa:** se debe brindar la oportunidad a los empleados de aportar ideas y llevar a cabo planes que permitan el crecimiento personal y de la empresa.
- n. **Espíritu de equipo:** el trabajo en equipo es indispensable y debe promoverse constantemente, esto ayuda a crear un ambiente laboral sano.

2.2.2 Administración financiera

A través de la administración financiera, se busca la planificación adecuada de los recursos económicos de la empresa, con el objetivo de que estos sean aplicados de forma óptima, así lograr la maximización de las utilidades, la sostenibilidad y el crecimiento. Dentro de las principales funciones y objetivos que permite la administración financiera, se detallan a continuación:

- a. El análisis de oportunidades financieras.
- b. La viabilidad de las fuentes de dinero.
- c. Presupuestos y proyecciones.
- d. Control de los recursos económicos.
- e. Maximización de utilidades.
- f. Gestión del manejo de impuestos.
- g. Gestión de los dividendos.

Estas funciones se desarrollan dentro de las empresas, en aras de garantizar su crecimiento y permanencia en el mercado.

2.2.3 Eje fundamental de la actividad económica

El intercambio o trueque de productos y servicios es una actividad que data de miles de años atrás, consistía en cambiar una cosa por otra según las necesidades de las personas. Con el paso de los años las sociedades fueron desarrollándose y se fueron generando diferentes necesidades, por lo que se requirió de un medio de intercambio que fuera más práctico; se empezaron a utilizar entonces como medios de pago granos de cacao y metales como oro y plata, sin embargo ante la necesidad de mayor eficiencia del medio de intercambio se inventó la moneda metálica y años después el billete, así es como nace el dinero tal como se conoce hoy en día.

En la actualidad el ser humano se desenvuelve en medio de un sistema económico totalmente dinámico, el cual fundamenta su actividad en un eje principal que es el dinero y surge como se describe anteriormente, después de una compleja evolución de los medios de intercambio.

Sin duda alguna este poderoso instrumento se convirtió en el medio con el cual se logra la obtención de las condiciones básicas de subsistencia, lo que genera la dependencia del dinero para mejorar la calidad de vida. Este constituye, a su vez, la fuente de ingresos de las personas como remuneración al cumplimiento de una jornada laboral.

2.2.4 El crédito

En la actualidad la utilización del dinero se combina con un complejo sistema financiero que facilita el intercambio comercial a través del crédito, al ser este una herramienta financiera por medio de la cual una persona física o jurídica que se denomina acreedora, presta directamente a otra persona una suma de dinero; esta última se compromete a realizar la cancelación del préstamo bajo una serie de

condiciones que se definen claramente en un contrato de crédito que firman las partes cuando se realiza la negociación.

El crédito se convierte en una herramienta muy útil que ofrece una posibilidad a las personas de aprovechar oportunidades o de solventar alguna necesidad de manera inmediata, a su vez resulta un negocio bastante rentable para el sector financiero que cubre la demanda de las personas, a cambio de una retribución por medio de las tasas de interés, comisiones, penalizaciones, entre otros rubros.

Las condiciones bajo las cuales otorgan los créditos las diferentes instituciones financieras es lo que genera la competitividad, esto favorece en gran manera a quienes desean optar por un crédito, lo convierten así en uno de los servicios a nivel financiero de mayor demanda; a raíz de esto se ha convertido en el principal negocio generador de ingresos de la mayor parte de instituciones en este campo; sin embargo su crecimiento conlleva también a la implementación de controles y políticas de riesgo; tema en el cual el mercado financiero nacional ha tenido que instruirse para empezar a implementar mitigadores de riesgo ante la alta demanda de este producto.

2.2.5 Las cinco “c” del crédito

Al realizar un análisis para el otorgamiento de crédito los intermediarios financieros han considerado una serie de aspectos de gran relevancia dentro de los estudios, mediante un modelo que se ha denominado “Las cinco C del crédito” que se expresan a continuación:

Capacidad: el estudio de capacidad de pago es por lo general el primer filtro y quizá el más importante de todos dentro de un análisis de crédito ante el alto nivel de endeudamiento de la sociedad costarricense en la actualidad, este aspecto se ha convertido en uno de los más relevantes, los intermediarios financieros realizan una revisión exhaustiva de los flujos de efectivo del solicitante y dependerán del tipo de crédito hasta de su núcleo familiar; se verifica el record histórico de crédito que haya

tenido el posible cliente, para lo cual las instituciones reguladas, por SUGEF cuentan con la información de crédito de las personas y las instituciones no reguladas, normalmente contratan empresas que se dedican a la recolección de información crediticia y que brindan este servicio como Cero Riesgo, Datum, Equifax, entre otras, aunque debe considerarse que las fuentes informativas de estas empresas no son las más confiables y los datos pueden mantenerse desactualizados.

Las organizaciones financieras formales por lo general establecen dentro de su reglamentación de crédito, porcentajes máximos de endeudamiento para cada línea de crediticia y para determinar su cumplimiento toman en cuenta las deudas que tenga la persona en cualquier otra institución e inclusive las tarjetas de crédito con las que cuente aunque estas no tengan saldo; calculan una cuota de crédito por el monto tope de la tarjeta y la restan del ingreso neto del cliente al considerar que tiene la opción a la mano y en cualquier momento podría utilizarla y limitar su capacidad de pago.

El estilo de vida de los costarricenses actualmente se encuentra influenciado en gran manera por el consumismo y muchos pierden la perspectiva del nivel de vida que pueden sostener de acuerdo con sus ingresos; de modo que aprovechan medios de financiamiento como las tarjetas de crédito para poder sobrellevar un estilo de vida que no les corresponde, es por esta razón que existe un tema de endeudamiento a nivel país lo cual preocupa por supuesto a las entidades financieras y por lo que deben reforzar los mitigadores de riesgo dentro de su negocio.

- a. **Capital:** las instituciones financieras deben verificar como se encuentra conformado el negocio del cliente; entre más recursos personales estén invertidos en un proyecto; mayor será su interés y prudencia en el manejo adecuado de los recursos del crédito, lo que favorece el cumplimiento de las condiciones que solicita la institución.

- b. **Colateral:** por lo general el colateral se convierte en el segundo filtro en el análisis de crédito, se refiere a la garantía que debe aportar el cliente para hacer frente a la deuda, en caso de que este no pueda pagar por medios propios. Existe diversidad de tipos de garantías, entre las más utilizadas la letra de cambio, el pagaré, la prenda sobre un bien mueble o la hipoteca sobre un bien inmueble, la entidad financiera solicitará el tipo de garantía de acuerdo con la línea de crédito que se pretenda otorgar y que por lo general se encuentra definida en su reglamentación.

En el caso de las garantías hipotecarias o prendarias, la entidad financiera realiza un avalúo por medio de un profesional en este campo y con base en el valor asignado por el perito, presta el porcentaje máximo que se define dentro de su reglamento, generalmente oscila entre el 80% y 90% en el caso de bienes inmuebles y entre el 60% y 90% para bienes muebles.

- c. **Carácter:** al otorgar un crédito además de cumplir con los requisitos anteriores la entidad financiera debe garantizarse que se trate de una persona seria y con cierto grado de confiabilidad; si bien es cierto es un criterio subjetivo las instituciones pueden guiarse por la estabilidad que tiene el cliente en su trabajo, por el tiempo que ha vivido en su dirección actual, sus antecedentes crediticios, entre otros aspectos que deben considerarse; esto con el fin de evaluar el perfil del cliente al que se pretende otorgar un crédito.
- d. **Conveniencia:** este aspecto refiere a que tanto el intermediario está en posibilidad de obtener un rendimiento por el otorgamiento de un crédito, se define de acuerdo al margen de intermediación entre las tasas de interés que cobra y que paga la institución y además a la probabilidad de recuperación del crédito de acuerdo con el análisis realizado.

Las cinco “C” constituyen los principales aspectos de análisis en el otorgamiento de un crédito que permiten en conjunto con otro tipo de controles, minimizar el riesgo del negocio.

2.2.6 El contrato de crédito

El contrato es un acuerdo de voluntades entre dos o más partes que genera derechos y obligaciones a las personas involucradas; existe diversidad de tipos de contratos y en estos se estipulan claramente todas las condiciones de la negociación a la que responden.

La función que cumple el contrato dentro de una gestión de crédito es de suma importancia, porque en este se indican todas las condiciones bajo las cuales se realizará el cumplimiento de la negociación y representa el compromiso de las personas para cumplir con las obligaciones que ahí se asumen.

2.2.7 La tasa de interés

Las tasas de interés se constituyen en una de las condiciones del crédito de mayor relevancia, se definen como el valor del dinero y son las que mueven la oferta y la demanda de crédito de acuerdo con su valor en el momento. Las diferentes instituciones financieras definen sus tasas de acuerdo con sus políticas internas, pueden estar acordes al mercado o bien indexadas a algún indicador económico como por ejemplo la tasa básica pasiva del BCCR para transacciones en colones o Libor y Prime Rate en dólares.

Existen dos tipos de tasas de interés; la tasa activa que es la que se utiliza para colocación de crédito; es la que perciben los intermediarios financieros por los créditos que otorgan y la tasa pasiva que es la de captación que se paga por el dinero que se recibe en calidad de ahorro. La diferencia entre las tasa de interés activa y pasiva es lo que se denomina margen de intermediación; la tasa de interés activa es la más alta porque es la que permite al ente financiero cubrir todos los costos operativos para la gestión de los tramites y generar una utilidad.

En cálculo de las tasas de interés puede ser simple o compuesto; el simple es el que se calcula siempre sobre la base de capital inicial; es decir todos los meses es el mismo y puede pagarse de manera mensual o bien acumulada al vencimiento según lo pactado por las partes. El interés compuesto es el que se suma al capital de modo que el saldo sobre el cual se calculan los intereses es mayor mes a mes; al finalizar el plazo se entrega un solo monto que suma el capital y los respectivos intereses.

Cuando se realice una gestión crediticia o de ahorro es importante conocer la metodología de cálculo de intereses que se aplica y el tipo de tasa de interés. La tasa nominal es la que vemos en un contrato cuando tramitamos un crédito, es la que la entidad financiera nos indica que debemos pagar por el dinero recibido en un período de tiempo y se calcula de manera simple. La tasa de interés efectiva es la que se calcula de forma compuesta; incluye la tasa nominal, los gastos y comisiones administrativas.

2.2.8 El plazo del crédito

Toda operación crediticia cuenta con un plazo definido para su cancelación, claramente indicado dentro del contrato, los plazos son establecidos por las instituciones financieras de acuerdo con sus políticas internas y les permiten proyectar sus ingresos por concepto de rendimientos de la cartera. Los plazos están directamente relacionados con el tipo de garantía que se aporte para respaldar la deuda, así como de condiciones particulares del perfil de deudor, por ejemplo depende del sector para el que trabaja sea público o privado, la cantidad de años de laborar para el mismo patrono, el tipo de ingreso que recibe o el estatus dentro de la empresa para la que labora, es decir si se encuentra en plaza fija o en condición interina.

2.2.9 La cuota de crédito

La cuota del crédito se calcula en función de la tasa de interés y el plazo pactado para el crédito, la misma se compone de intereses y amortización, según sea la tasa de interés se define qué porción de la cuota va cancelando mes a mes intereses

corrientes y cuánto va aplicándose al capital. Los intereses de un crédito se calculan con base al saldo de la deuda, razón por la cual conforme este vaya disminuyendo en el tiempo o por medio de amortizaciones extraordinarias, la aplicación de la cuota empieza a tener el efecto inverso, es decir la mayor porción de la cuota se aplica al capital y la menor a los intereses corrientes.

Por lo general, las instituciones financieras utilizan como base de cálculo para los intereses de la cartera de crédito el año natural (365 días), de modo que la porción de intereses de la cuota de crédito se puede calcular al multiplicar el saldo de la operación por la tasa de interés, lo divide entre 365 días del año y lo multiplica por la cantidad de días del mes.

Las operaciones crediticias pueden recibir pagos extraordinarios ya sean totales o parciales; en el caso de los abonos parciales, por lo general, se deja estipulado en el contrato de crédito que el deudor tiene la posibilidad de solicitar un ajuste de la cuota mensual de acuerdo con el nuevo saldo de la operación y se respeta el saldo del plazo al momento del ajuste o bien puede continuar pagando la misma cuota, pero al ser el saldo más bajo y por ende menor el cálculo de intereses, el deudor concluirá el pago de la deuda en un plazo menor al pactado, pues la amortización de las cuotas será más alta a partir de ese momento.

2.2.10 Comisiones, cargos y penalizaciones

- a. **Comisiones:** en toda institución financiera a la hora de gestionar un crédito, se aplica el cobro de comisiones administrativas, que podrían llamarse de otra manera, pero cuyo objetivo es cubrir todo el costo operativo de la gestión, por lo general este rubro se deduce directamente del monto de la operación crediticia y puede calcularse por medio de un porcentaje del total de la deuda o bien como un monto fijo.

- b. **Cargos:** dentro del rubro de los cargos existe variedad de acuerdo con la operativa de cada institución, por lo general se cobran los intereses del mes que se encuentra en tránsito o inclusive intereses adelantados.

Otro cargo que se aplica son las pólizas que dependerán de la institución y del tipo de crédito, por lo general son de protección crediticia por el saldo de la deuda, pólizas de vehículo en el caso de créditos prendarios, pólizas de incendio cuando se trate de créditos hipotecarios, pólizas de desempleo, entre otras que buscan minimizar el riesgo de los créditos otorgados.

- c. **Penalizaciones:** en los últimos años la mayoría de las instituciones financieras acostumbran aplicar una penalización a los pagos anticipados de los créditos, sean parciales o totales, mediante un porcentaje que se aplica al monto que se está cancelando, esto se hace con la intención de mantener por un mayor período de tiempo el ingreso por intereses de la operación, es importante en el momento de firmar el contrato de crédito verificar este tipo de cláusulas para que no se alegue desconocimiento posteriormente.

2.2.11 La garantía del crédito

Al otorgar un crédito toda entidad financiera requiere un respaldo que haga frente al saldo de la operación de crédito en caso de que el deudor no pueda hacerlo por sus propios medios; a esto se le llama garantía y es importante mencionar que las instituciones financieras formales tienen un alto nivel de rigurosidad en cuanto a este tema; la realidad de Costa Rica en torno a los altos niveles de endeudamiento ha obligado a las instituciones a establecer controles y mitigadores de riesgo que garanticen al máximo, el retorno del dinero por todos los medios posibles.

Entre los tipos de garantías más utilizados por las entidades financieras existen:

- a. **Letra de cambio:** es un título de crédito que representa una orden incondicional de pago a una fecha de vencimiento claramente definida, puede existir compromiso de avales dentro de la letra de cambio.
- b. **Pagaré:** es un documento legal que representa una promesa incondicional de pago, indica claramente que la persona que firma el pagaré se compromete a pagar a una segunda persona el monto de un préstamo, ambas partes se mencionan dentro de las calidades del documento, el pagaré se diferencia de la letra de cambio porque permite realizar la cancelación por medio de cuotas.

El pagaré puede ser una promesa de pago directamente del deudor o bien la entidad financiera puede solicitar, adicionalmente, fiadores que respalden la deuda en caso de que el deudor no pueda hacerle frente; en este caso quienes otorguen la fianza deben firmar también el documento legal en el que asumen su compromiso.

La diferencia entre el aval y el fiador, es que el aval puede únicamente garantizar letras de cambio; es decir su utilización es meramente en actos comerciales, el fiador responde mediante un contrato por una deuda ajena y se compromete con el acreedor a cumplir en todo o en parte en caso de no pagar el deudor.

- c. **Prenda:** consiste en un gravamen que se impone sobre un bien mueble como garantía que una persona entrega a una institución para respaldar una operación crediticia; en caso de no pagar el acreedor inicia un proceso de remate con el objetivo de adjudicarse el bien y recuperar el saldo de la deuda.
- d. **Hipoteca:** al igual que la prenda es un gravamen pero sobre un bien inmuebles, es decir una propiedad que se ofrece en garantía de un préstamo y

que de igual manera el acreedor puede adjudicarse ante el no pago del crédito.

Básicamente este tipo de garantías son las que las instituciones financieras solicitan a las personas que desean optar por un crédito, aunque existen algunas otras que también funcionan como respaldo de operaciones crediticias como cedulas hipotecarias, sesiones de garantías, entre otras.

2.2.12 Garantías hipotecarias y prendarias

En primera instancia se define el término gravamen como una obligación o imposición que pesa sobre los bienes muebles o inmuebles a nombre de una persona física o Jurídica.

Las entidades financieras en su mayoría otorgan créditos al público, en las líneas prendarias para compra de vehículo e hipotecarias para la adquisición de propiedades. En ambos casos se toma como garantía el bien y se le impone un gravamen a favor de la institución acreedora, lo que la faculta en caso de que no se lleve a cabo el pago se adjudicada propiedad para hacer frente al saldo de la deuda.

Dentro del procedimiento de gestión de un crédito prendario o hipotecario, se realiza un análisis del bien con el fin de determinar su valor a nivel de mercado; esta evaluación es realizada por un perito que asigna la institución y este es responsable de plasmar en un informe denominado avalúo, todas las condiciones que caracterizan a determinado bien, sean positivas o sean limitantes, ya que su responsabilidad es garantizar a la institución en caso de no pago de la deuda, con la adjudicación del bien puede saldarse la cuenta de la que es garantía. Dentro del análisis que realiza el perito presenta recomendaciones, criterios técnicos y de mercado; finalmente asigna un valor final al bien.

De acuerdo con el valor asignado por el perito, cada institución financiera tiene definido dentro de su reglamentación el porcentaje máximo de aceptación del avalúo,

por lo general cuando se trata de bienes inmuebles dicho porcentaje oscila entre el 80% y 90% y en el caso de los bienes muebles que son normalmente vehículos, se aplican porcentajes mucho más bajos por tratarse de una garantía más riesgosa; estos porcentajes dependen también de la antigüedad de los vehículos, aunque por lo general las entidades financieras no permiten vehículos con más de un año en circulación. Las garantías prendarias e hipotecarias se consideran muy sólidas, pero más difíciles de recuperar, por cuanto un proceso para adjudicarse la propiedad es bastante engorroso, lento y además incrementa las costas legales.

2.2.13 Gestión de morosidad

Como parte de la gestión administrativa de la cartera crediticia, las entidades financieras implementan procedimientos de control de la morosidad, los cuales permiten minimizar el riesgo de recuperación cuando un cliente se atrasa.

La normativa que rige la gestión de morosidad y la calificación de deudores es el reglamento 1-05 de SUGEF, aprobado en noviembre del año 2005, que tiene como objetivo principal según el artículo I, del capítulo I de Disposiciones Generales:

Cuantificar el riesgo de crédito de los deudores y constituir las estimaciones correspondientes con el fin de salvaguardar la estabilidad y solvencia de las entidades y conglomerados financieros (SUGEF, 2005)

Este reglamento define una calificación de deudores por medio de una categorización de riesgo de acuerdo con el número de cuotas de atraso en una operación crediticia:

Figura N° 2 Categorización de riesgo por cantidad de cuotas 1-05 SUGEF

Categoría de riesgo	Morosidad	Comportamiento de pago histórico	Capacidad de pago
A1	igual o menor a 30 días	Nivel 1	Nivel 1
A2	igual o menor a 30 días	Nivel 2	Nivel 1
B1	igual o menor a 60 días	Nivel 1	Nivel 1 o Nivel 2
B2	igual o menor a 60 días	Nivel 2	Nivel 1 o Nivel 2
C1	igual o menor a 90 días	Nivel 1	Nivel 1 o Nivel 2 o Nivel 3
C2	igual o menor a 90 días	Nivel 2	Nivel 1 o Nivel 2 o Nivel 3
D	igual o menor a 120 días	Nivel 1 o Nivel 2	Nivel 1 o Nivel 2 o Nivel 3 o Nivel 4

Fuente: Normativa 1-05 Sobre Calificación de Deudores (SUGEF, 2005)

En una operación de crédito existen dos tipos de intereses, los que se cobran dentro de la cuota del crédito y responden al financiamiento de la deuda denominados intereses corrientes y los que se cobran a partir de un atraso en el pago de las cuotas que son los intereses moratorios; es decir cuando la operación entra dentro de la categorización que define la norma 1-05 de SUGEF.

Como mora legal se considera el saldo total de la deuda con solo la falta de pago de un período de intereses, según la norma 1-05 de SUGEF, con base en la categorización de la cartera morosa debe establecerse provisión por incobrables de acuerdo a la siguiente tabla:

Figura N° 3 Categorización de riesgo porcentaje de estimación 1-05 SUGEF

Morosidad en la entidad	Porcentaje de estimación específica sobre la parte descubierta de la operación crediticia	Porcentaje de estimación específica sobre la parte cubierta de la operación crediticia	Capacidad de Pago (Deudores del Grupo 1)	Capacidad de Pago (Deudores del Grupo 2)
Igual o menor a 30 días	20%	0.5%	Nivel 1	Nivel 1
Igual o menor a 60 días	50%	0.5%	Nivel 2	Nivel 2
Más de 60 días	100%	0.5%	Nivel 1 o Nivel 2 o Nivel 3 o Nivel 4	Nivel 1 o Nivel 2

Fuente: Normativa 1-05 Sobre Calificación de Deudores (SUGEF, 2005)

2.2.14 Procedimientos de cobro

Dentro de la gestión de administración de la cartera crediticia, las entidades financieras destinan recursos para la gestión adecuada del manejo de la morosidad, como se indica anteriormente; se guían por los lineamientos de la norma 1-05 de SUGEF, sin embargo cada institución aplica sus procedimientos de manera particular según lo definan las políticas internas.

En ese sentido se establecen procedimientos de cobro a nivel administrativo en primera instancia, los cuales buscan mediante el seguimiento que los clientes mantengan las operaciones de crédito al día, a decir verdad las instituciones financieras procuran por medio de la gestión efectiva del manejo de morosidad, agotar todas las posibilidades de recuperación de una deuda, por cuando los procesos judiciales son sumamente engorrosos, incrementan en gran manera las costas legales y por lo general tardan años en resolverse. Lamentablemente en gran parte de las ocasiones al final de todo el proceso la recuperación de la deuda es nula; al no encontrar la forma de cobro al deudor por falta de un trabajo estable, por imposibilidad de ubicación o porque no posee ningún tipo de bien a su nombre.

2.2.15 Riesgo de crédito

El riesgo se define primeramente como la probabilidad de que un evento ocurra y se mide en función de la vulnerabilidad frente a una situación que represente peligro.

Existen muchos tipos de riesgo, entre estos el riesgo de crédito que es la posible pérdida que asume el acreedor ante el incumplimiento de pago de un crédito otorgado, para lo cual la mayoría de instituciones financieras desarrollan modelos que asignan niveles de riesgo de acuerdo con el perfil de sus clientes, estos niveles de riesgo sirven de base para definir el tope de crédito, plazo y garantías que se les otorgan o bien para denegar un crédito en caso de que se detecte un nivel de riesgo muy alto.

Si bien es cierto, pueden establecerse mecanismos para la minimización del riesgo; se sabe de antemano que no es posible eliminarlo, por lo que se convierte en una prioridad para las entidades financieras, la implementación de controles, la rigurosidad en los procesos, en la aceptación y aprobación de trámites de crédito.

A nivel de crédito, también existe el riesgo cambiario, este está presente en las instituciones que otorgan créditos en dólares y que están expuestos a variaciones significativas del tipo de cambio, las cuales pueden afectar la capacidad de pago del deudor al punto de no poder hacer frente a la deuda; por tal razón lo que recomiendan los expertos es que los créditos se otorguen a las personas de acuerdo con la moneda en que reciben sus ingresos.

Ante la realidad económica de los costarricenses, las entidades financieras han tenido que educarse y adaptar sus procesos y condiciones dentro de una cultura de riesgo; si bien es cierto, hace algunos años no se prestaba mucha atención a este tema, ahora se convierte en una prioridad para el sistema financiero nacional.

Capítulo III: Marco Metodológico

3.1 Introducción

El marco metodológico de un trabajo expone la manera en la cual se va a realizar el estudio; es la definición y descripción de pasos para llegar a alcanzar el fin del análisis y los objetivos descritos. En este capítulo se detallará el tipo de investigación, las fuentes y sujetos de información, las variables para analizar, luego el análisis de los resultados.

3.2 Enfoque y métodos de investigación utilizados

Este trabajo de investigación se conformará dentro de un enfoque mixto de carácter cualitativo y cuantitativo, al considerar que el tema abarca ambas variables.

En relación con la investigación cuantitativa, se aplicará un cuestionario a una pequeña muestra de asociados; adicionalmente se incorporarán entrevistas, observaciones y las consultas que requieran realizarse para la obtención de datos y resultados; esta investigación se complementará con estudios de mercado a nivel de instituciones de la misma naturaleza, así como el material teórico que respalde el objetivo de la propuesta. Sobre la investigación cualitativa se pretenderá describir y analizar la estructura crediticia de la ASOUNA, para lo cual se trabajará de la mano con el departamento de Crédito.

El diseño de esta investigación será de tipo exploratorio, al examinar una estructura de productos que no ha sido revisada a través de los años, a la cual se le han ido incorporando nuevas líneas que no cuentan con un criterio técnico que permita determinar que estén direccionadas, específicamente, las necesidades de los asociados. La investigación que se realizará en este proyecto es de tipo aplicada, ya que pretende la utilización de los conocimientos obtenidos a lo largo de toda la carrera universitaria, incluye la teoría y además las experiencias a nivel profesional; además se procurará que los resultados que se obtengan de la investigación sean utilizados por la ASOUNA, con la finalidad de contribuir con una reestructuración de la cartera de productos de crédito que ofrece la organización.

3.3 Sujetos y fuentes de información

Para este proyecto de investigación, son esenciales los sujetos y las fuentes de información, pues a partir de la información que surja de estos, se realizará el análisis que sustente dicha investigación y que permita generar como resultado mejores conclusiones y recomendaciones.

Los sujetos de información que contribuirán en este proyecto de investigación, serán funcionarios de la ASOUNA, miembros de la Junta Directiva y funcionarios de instituciones de la misma naturaleza, así como asociados y empresas relacionadas directamente con el sector solidarista; con el objetivo de realizar una comparación de mercado en cuanto a los productos de crédito que se manejan.

- **Sujetos de información:** algunos de los sujetos de información son los siguientes:
 - Luis Fernando Salas Madrigal, Gerente General, ASOUNA
 - Fanny Recio Lobo, Jefe de Crédito, ASOUNA
 - María de los Angeles Santamaría, Encargada de atención al asociado, ASOUNA
 - Alejandra Avendaño Salas, Encargada de Mercadeo, ASOUNA
 - Carlos Arguedas Campos, Presidente de Junta Directiva, ASOUNA
 - Adrián Zamora Ugalde, Tesorero de Junta Directiva, ASOUNA
 - Jairo Solano Araya, Gerente General, ASEPG
 - María Bogantes Jimenez, Encargada de crédito, ASEFYL
 - Aldrin Arroyo Ocampo, Gerente General, ASEFEMSA
 - Marjorie Lopez Rubí, Encargado de atención al asociado ASOBANCOSTA
 - Marco Escamilla, Gerente General, Quarzo Innovación.

- **Fuentes de información primarias:**

Las fuentes de información primaria, son las que resultan del análisis que se realiza a nivel interno de la ASOUNA, a través de la revisión de documentación, procesos y composición de la cartera crediticia; también

incluye entrevistas a los funcionarios involucrados en los procesos, así como asociados de la ASOUNA.

- **Fuentes de información secundarias:**

Se extraerá información de documentos públicos relacionados con solidarismo y con temas financieros, así como de las instituciones regulatorias como la Superintendencia de Entidades Financieras (SUGEF), al dejar claro que actualmente las asociaciones solidaristas no se encuentran reguladas directamente; sin embargo se estima que en poco tiempo lo estén, por lo que estas organizaciones tratan de alinear sus procesos de acuerdo a las normas que establece esta institución; a su vez se recopilará información de libros de texto y páginas de internet.

3.4 Definición de variables de estudio

El término variable es utilizado para denotar una característica que pueda determinarse por medio de la observación. Las variables de una investigación siempre están sujetas a cambio de acuerdo con las condiciones específicas en las que se planteen. En un proyecto de investigación deben conceptualizarse las variables, definirse para poder medirlas y establecer los métodos de medición que se utilizaran. Existen tres formas de definir una variable:

3.4.1 Definición conceptual

Corresponde a la definición teórica de cada variable que se desee analizar dentro del estudio.

3.4.2 Definición Instrumental

Establece la forma de medición de la variable, para lo cual es necesario establecer los medios o instrumentos para recoger la información.

3.4.3 Definición operacional

Operacionalizar una variable significa definirla, transformarla en un hecho observable que permita su utilización y medición, se procura que el alcance o significado que se le otorga una variable, sea el más preciso posible dentro del estudio.

Tabla 3: Descripción conceptual, instrumental y operacional de las variables de estudio

Variable	Descripción Conceptual	Descripción Instrumental	Descripción operacional
Competitividad a nivel de instituciones financieras a la mano de los asociados y conocimiento sobre cartera de productos que ofrecen organizaciones del mismo sector.	Capacidad de la organización de obtener rentabilidad dentro de un mercado en relación con sus competidores, por medio de beneficios que resulten muy atractivos para los asociados, conocimiento sobre nuevos productos en los que se pueda innovar y contribuyan al crecimiento de la cartera crediticia.	Estudios de mercado para determinar el atractivo de las condiciones que se ofrecen y conocimiento de nuevos productos de crédito.	Se describen las condiciones crediticias que ofrecen otras entidades financieras, como tasas de interés, plazo, agilidad en el servicio, entre otras y se realiza una comparación, así como la propuesta de nuevos productos que puedan evaluarse para ofrecer a los asociados.
Procesos, capacidad del recurso humano y aceptación de la cartera de productos crediticios que maneja la ASOUNA.	Conformación de la estructura de crédito de la ASOUNA y satisfacción del asociado en relación con la variedad de productos que se ofrecen y al servicio que se brinda.	Observaciones en el área de trabajo, análisis y cuestionarios a asociados que actualmente mantienen operaciones crediticias con la ASOUNA. Entrevistas a los funcionarios involucrados sobre cuestiones de servicio al cliente y conocimientos financieros relacionados con la gestión que realizan.	Se identifican aquellos factores que se consideran fundamentales en todo lo referente al servicio al cliente en un proceso de crédito, al esperar que esto contribuya a obtener una opinión real de los asociados
Perfil del asociado y segmentación del mercado de acuerdo con sus necesidades.	Aspectos que caracterizan al asociado y evidencian sus gustos y preferencias, así como rasgos de personalidad que son importantes dentro de un análisis crediticio.	Observaciones dentro del área de trabajo y evaluación de una muestra de entrevistas sobre gustos y preferencias, dicha muestra involucra asociados de diferentes campos profesionales, con cartera crediticia y asociados que nunca hayan tramitado crédito en la ASOUNA.	Se analizan las preferencias y necesidades que presentan los asociados y se identifican las carencias en la cartera de productos que ofrece la ASOUNA.
Gestión operativa de crédito y riesgo asociado a la recuperación de la cartera.	Procedimientos operativos que no sean los idóneos para el manejo adecuado de la gestión de riesgo y que expongan a la ASOUNA a generar pérdidas en la recuperación de la cartera.	Evaluación de la aplicación de la normativa 1-05 de la SUGEF, revisión de los procesos de cobro oportunos y análisis de la recuperación de la cartera morosa.	Se describen los factores más relevantes del análisis de recuperación de cartera, con el objetivo de brindar conclusiones y recomendaciones sobre la implementación o reforzamientos de mitigadores de riesgo.

Fuente: Elaboración propia de la investigadora.

3.5 Instrumentos y técnicas utilizadas en la recopilación de datos

3.5.1 Entrevistas

La entrevista es un instrumento importante en relación con la obtención de los datos necesarios para la realización de un análisis del tema de estudio, está basada en preguntas o afirmaciones, se puede indicar que es un método oral que proporciona información clara y de fácil comprensión, que contribuirá con el desarrollo de la investigación. Se tomará una muestra de los asociados para la aplicación de esta investigación.

3.5.2 Cuestionarios

El cuestionario es un importante instrumento de investigación que consiste en una serie de preguntas claras y concisas relacionadas con el tema en estudio, se utilizan para obtener información de los sujetos involucrados, dicha información se recolecta de las mismas opiniones o comentarios de estos, luego de su aplicación, son analizadas para obtener los resultados.

3.5.3 Observaciones

Es una herramienta visual que permite percibir de forma real lo que ocurre en el área de trabajo; es muy importante en el momento de realizar el análisis de lo que acontece en el campo de estudio, a su vez ayuda a identificar factores y variables que deben ser tomados en cuenta para un procesamiento de datos más apegado a la realidad.

3.6 Sustentación de la confiabilidad y la validez de los instrumentos de la investigación

En primera instancia debe tenerse en cuenta que una pregunta se considera confiable si su significado es el mismo para quienes conformen la muestra de asociados que la responderán.

La confiabilidad implica una característica muy importante que es la consistencia, es decir la relación adecuada de todos los criterios. Es posible confiar en el resultado de

un cuestionario cuando este produce constantemente los mismos resultados al aplicarlo a sujetos en condiciones similares.

Es de gran relevancia seleccionar adecuadamente la muestra de asociados a los que se les realizarán las preguntas, con el objetivo de asegurar que cuenten con la información necesaria para responder a las preguntas con certeza y confiabilidad, para lo cual es importante formular un cuestionario corto y conciso, que no resulte engorroso para quien lo responda y exista un menor sesgo en la información recolectada.

Una pregunta se considera válida si genera información exacta y relevante, por lo que es importante la selección y la redacción de la misma; ya que esto influyen en la validez de la respuesta. Se considera que entre menos requiera reflexionar el asociado, más certeras y válidas serán cada una de las respuestas. Para garantizar que un instrumento tiene validez de contenido, la elaboración del cuestionario debe de asegurar que la medición representa los objetivos propuestos.

3.7 Selección de las técnicas de análisis de los datos

En el análisis de los datos se aplicará la estadística descriptiva, que permite recolectar y caracterizar conjuntos de datos, tiene como finalidad obtener información clara, para analizarla y simplificarla; así puede interpretarse de una manera sencilla y rápida, lo que la convierte en una herramienta eficaz para el desarrollo de la investigación. A partir del estudio de dicha muestra, se pretende deducir aspectos relevantes de toda la población.

Capítulo IV: Análisis de Datos

4.1 Generalidades de la estructura financiera de la ASOUNA

La ASOUNA, durante sus primeros años, mantuvo un perfil conservador en lo que corresponde a las actividades financieras para la generación de ingresos; como en la mayoría de las asociaciones solidaristas, su principal activo productivo ha sido la cartera crediticia, sin embargo ante las limitaciones que actualmente se presentan a nivel país con respecto a los altos niveles de endeudamiento de las personas, así como a la gran cantidad de opciones de crédito que se ofrecen; este tipo de organizaciones se han visto en la necesidad de evaluar diversos tipos de unidades de negocio que les permitan diversificar sus fuentes de ingresos; con el objetivo de conocer, en términos generales, la estructura financiera de la ASOUNA, a continuación se detalla información sobre su composición:

La ASOUNA al cierre del mes de setiembre del período económico 2017, cuenta con un total de activos de 20.364 millones de colones, entre estos, activos productivos como la cartera crediticia e inversiones, activos para la operativa diaria como efectivo en caja y bancos; también activos fijos o bienes propios de la organización. Se mantienen pasivos por 7.129 millones de colones correspondientes principalmente a ahorros de los asociados inversionistas y finalmente se cuenta con un patrimonio de 12.052 millones de colones que conforma el capital social de todos los asociados.

Es importante destacar que la principal fuente de ingresos es el rendimiento de la cartera crediticia, por lo que se considera el activo más productivo de la asociación; en relación con las inversiones bursátiles, debe rescatarse que el grueso corresponde a la reserva de liquidez que exige la ley y que al cierre del 30 de setiembre del 2017 rondaba los 941 millones de colones; también algunos fondos a la vista de menos representación, los cuales se destinan a atender el flujo normal de operaciones diarias y a la reserva de excedentes.

Otro aspecto importante por resaltar es que del total de pasivos al cierre del período económico 2017, el 92.78% corresponde, específicamente, a otro tipo de ahorros de los asociados inversionistas en las diferentes modalidades que ofrece la ASOUNA: ahorros extraordinarios (a la vista), ahorros navideños, ahorro escolar, así como certificados de ahorro a plazo; la cartera de ahorros de asociados presentó un incremento de un 28.52% con respecto al cierre del período económico 2016. A continuación un gráfico comparativo entre el cierre de los periodos 2016 y 2017:

**Figura N° 4 Balance de Situación Patrimonial
Set 2016 con respecto a Set 2017**



Fuente: Registros Auxiliares de Contabilidad de la ASOUNA al 30 de setiembre del 2016-2017

Figura N° 5 Balances Generales 2016-2017
(Expresado en Miles de Colones)

Descripción	sep-16	%	sep-17	%	Variación	%
ACTIVO						
Disponibilidades	5,499.55	0.03%	7,491.66	0.04%	1,992.11	36.22%
Inversión en Valores y Depósitos	2,608,401.29	16.17%	3,868,678.46	19.00%	1,260,277.17	48.32%
Cartera de Créditos	12,948,927.85	80.25%	15,840,788.76	77.78%	2,891,860.91	22.33%
Estimación Incobrables	60,500.00	0.37%	90,500.00	0.44%	30,000.00	49.59%
Cartera de Créditos Neta	12,888,427.85	79.88%	15,750,288.76	77.34%	2,861,860.91	22.20%
Cuentas por Cobrar	342,859.80	2.12%	395,977.17	1.94%	53,117.37	15.49%
Productos por Cobrar sobre Créditos	65,139.43	0.40%	107,948.68	0.53%	42,809.25	65.72%
Productos por Cobrar sobre Inversiones	13,040.79	0.08%	65,978.48	0.32%	52,937.69	405.94%
Prop. Mobiliario y Equipo Neto	110,533.03	0.69%	99,359.01	0.49%	- 11,174.02	-10.11%
Otros Activos	97,031.94	0.60%	67,089.73	0.33%	- 29,942.21	-30.86%
Activos Intangibles	3,966.25	0.02%	2,158.30	0.01%	- 1,807.95	-45.58%
TOTAL ACTIVO	16,134,899.93	100.00%	20,364,970.25	100.00%	4,230,070.32	26.22%
PASIVO						
Obligaciones con Instituciones	121,988.73	2.20%	-	0.00%	- 121,988.73	-100%
Provisiones	56,386.17	1.02%	62,299.61	0.87%	5,913.44	10.49%
Aportes Exasociados	487,854.78	8.79%	394,549.87	5.53%	- 93,304.91	-19.13%
Otras Cuentas por Pagar Diversas	44,099.18	0.79%	43,293.52	0.61%	- 805.66	-1.83%
Obligaciones con el Público	4,843,643.14	87.32%	6,614,193.59	92.78%	1,770,550.45	36.55%
Ingresos Diferidos	- 6,828.18	-0.12	14,707.96	0.21%	21,536.14	-315.40%
TOTAL PASIVOS	5,547,143.82	100.00	7,129,044.55	100.00%	1,581,900.73	28.52%
PATRIMONIO						
CAPITAL ASOCIADOS	9,454,114.18	89.29%	11,849,041.84	89.52%	2,394,927.66	25.33%
Aporte Personal	3,846,126.90	36.33%	4,538,682.75	34.29%	692,555.85	18.01%
Aporte Patronal	5,607,987.28	52.97%	7,310,359.09	55.23%	1,702,371.81	30.36%
Excedentes Capitalizados	92,820.73	0.88%	102,092.69	0.77%	9,271.96	9.99%
Reservas Especiales	30,000.00	0.28%	101,666.67	0.77%	71,666.67	238.89%
EXCEDENTE DEL PERIODO	1,010,787.78	9.55%	1,183,124.52	8.94%	172,336.74	17.05%
TOTAL DE CAPITAL	10,587,722.69	100.00%	13,235,925.72	100.00%	2,648,203.03	25.01%
Total Pasivos y Capital	16,134,866.49	100.00%	20,364,970.25	100.00%	1,066,302.30	26.22%

Fuente: Registros auxiliares de contabilidad de la ASOUNA (setiembre2016 y 2017)

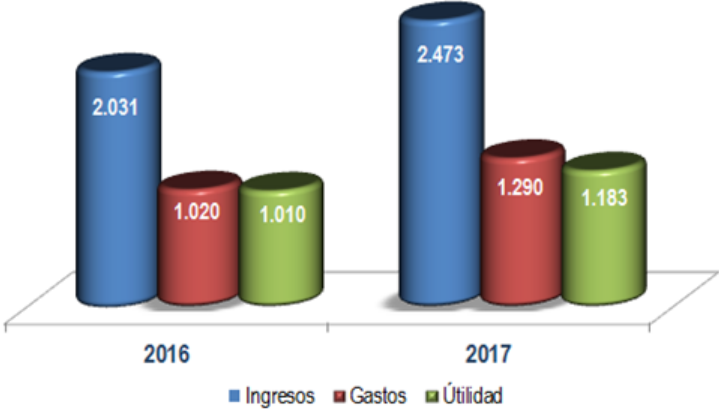
En relación con los resultados, se establecen todos los ingresos derivados de la actividad financiera y comercial de la organización y los gastos en los que se incurre para su operación.

Los ingresos presentaron un crecimiento de un 22.14% con respecto al período 2016, es siempre el rendimiento de la cartera crediticia la fuente de ingresos más importante de la asociación.

En cuanto al detalle de gastos, es importante mencionar que la partida de mayor peso son los gastos financieros que se han ido incrementando de acuerdo con el crecimiento de las captaciones, pero que representan un ingreso por medio del diferencial que se obtiene de las tasas de interés cobradas al reinvertir estos recursos.

A continuación un gráfico comparativo de los resultados de los periodos 2016 y 2017:

Figura N°6 Estado de Resultados (Set 2016 con respecto a Set 2017)



Fuente: Registros Auxiliares de Contabilidad de la ASOUNA (30 de setiembre del 2016-2017)

Figura N° 7 Variación del estado de resultados 2016-2017
(Expresado en Miles de Colones)

Descripción	sep-16	%	sep-17	%	Variación	%
Ingresos						
Por disponibilidades	914.35	0.05%	2,898.08	0.12%	1,983.73	216.96%
Por inversiones	87,449.86	4.32%	144,098.44	5.83%	56,648.58	64.78%
Por créditos	1,723,857.09	85.12%	2,083,069.97	84.21%	359,212.88	20.84%
Otros ingresos financieros	49,222.20	2.43%	73,537.47	2.97%	24,315.27	49.40%
Alquileres	8,750.00	0.43%	0.00	0.00%	-8,750.00	-100.00%
Gimnasio	101,762.19	5.02%	115,571.95	4.67%	13,809.76	13.57%
Clínica odontológica	49,543.80	2.45%	41,482.81	1.68%	-8,060.99	-16.27%
Otros ingresos operativos	3,754.56	0.19%	12,973.73	0.52%	9,219.18	245.55%
Total ingresos	2,025,254.05	100.00%	2,473,632.46	100.00%	448,378.41	22.14%
Gastos						
Gastos financieros	516,320.69	50.89%	635,415.00	49.24%	119,094.30	23.07%
Apoyo Solidario	8,032.33	0.79%	12,879.00	1.00%	4,846.67	60.34%
Provisión por incobrables	29,332.25	2.89%	30,844.83	2.39%	1,512.58	5.16%
Provisión de reservas	0.00	0.00%	91,666.67	7.10%	91,666.67	100.00%
Gastos de personal	166,150.58	16.38%	193,508.26	14.99%	27,357.68	16.47%
Gastos de administración	142,658.44	14.06%	210,490.84	16.31%	67,832.40	47.55%
Depreciaciones	44,876.61	4.42%	59,966.65	4.65%	15,090.04	33.63%
Casa solidaria	0.00	0.00%		0.00%	0.00	#¡DIV/0!
Gimnasio	57,297.45	5.65%	7,228.48	0.56%	-50,068.97	-87.38%
Clínica odontológica	49,883.94	4.92%	48,508.23	3.76%	-1,375.71	-2.76%
Total gastos	1,014,552.29	100.00%	1,290,507.94	100.00%	275,955.65	27.20%
					0.00	
Total Excedente Neto	1,010,701.76		1,183,124.52		172,422.76	17.06%

Fuente: Registros Auxiliares de Contabilidad de la ASOUNA (30 setiembre 2016-2017)

4.2 Estudiar el mercado de crédito al que tienen acceso los funcionarios de la Universidad Nacional (objetivo número 1).

4.2.1 Análisis del entorno financiero en que se desenvuelve la ASOUNA

La conformación del sistema financiero en la actualidad es más variada cada día y el crecimiento de ciertos sectores de la economía como es el solidarismo lo ha convertido en un agente más, dentro de este importante conjunto de instituciones, cuyo interés común es la intermediación financiera.

Las organizaciones sociales internas existentes en la Universidad Nacional, sin duda alguna, conforman la principal competencia para la ASOUNA, pues nacieron varios años antes que la asociación y están muy posicionadas dentro de la institución, además, son administradoras de cesantía e inclusive una de estas cuenta con algunas condiciones particulares que le generan ciertas ventajas con respecto a la asociación.

La Cooperativa universitaria (COOPEUNA), es una organización que durante los últimos años ha presentado un decrecimiento importante a nivel de afiliación y por ende a nivel económico; esta constituyó por varios años la competencia directa del Fondo de Beneficio Social; sin embargo actualmente mantiene un nivel de afiliación cercano a los 125 asociados y dentro de los análisis que se realizan internamente se ha concluido, que en el corto plazo, la tendencia de esta institución es a desaparecer del sistema financiero.

A nivel interno, de algunas instituciones de carácter público, a través de los años se han ido creando fondos de beneficio, los cuales por lo general son parte de la misma institución y tienen como objetivo mejorar la calidad de vida de los funcionarios por medio de productos y servicios con condiciones favorables. Este tipo de departamentos internos, normalmente, están ligados a otras áreas de trabajo cuya función es velar por el bienestar de las personas que laboran para la institución, por lo que se trabaja de la mano en busca de un beneficio integral; inclusive en ocasiones incorporan dentro de esta labor otras organizaciones internas y se convierte en un trabajo en equipo con un objetivo común.

En el caso particular de la Universidad Nacional, existe un Fondo de Beneficio Social; sin embargo su naturaleza es sindicalista y su filosofía es distinta a otras organizaciones de este tipo; es por esta razón que a la fecha no se ha logrado, a pesar de las acciones impulsadas por el patrono trabajar conjuntamente con otras,

en la búsqueda de un objetivo común y por la responsabilidad social que es un pilar fundamental dentro de estas instituciones.

El sector económico integrado por las cooperativas, también ha crecido de manera importante durante los últimos años, a tal punto, que estas instituciones actualmente son reguladas por SUGEF, por cuanto se considera que el volumen de operaciones y crecimiento económico, les obliga a cumplir con las políticas que se aplican a otros agentes financieros como es el Sistema Bancario Nacional. El cooperativismo ha logrado a través de negociaciones con las diferentes empresas convenios importantes los cuales abren una mayor gama de posibilidades a los trabajadores en el acceso a los financiamientos; tales como la posibilidad de deducción de cuotas de crédito por medio de la planilla de la empresa o bien la prioridad en el cobro sobre otro tipo de entidades, con lo anterior han logrado posicionarse aún más entre los trabajadores y convertirse en un competidor directo.

La ASOUNA a través de los años ha identificado como competencia a algunas cooperativas que cuentan con un convenio con la Universidad Nacional y que mantienen un lugar privilegiado en el orden de deducciones de la institución, tal es el caso de COOPEANDE, COOPENAE, COOPEMEP, COOCIQUE Y COOPEUNA.

Sin embargo, el Fondo de Beneficio Social se constituye como el principal competidor para la asociación, debido a que su antigüedad, filosofía sindicalista y crecimiento económico, lo posiciona en un lugar privilegiado frente a un porcentaje muy importante de funcionarios de la Universidad Nacional, que comparten su ideología y que se identificaron con esta institución desde su nacimiento.

A nivel financiero, el Fondo de Beneficio Social de la Universidad Nacional mantiene una estructura de ingresos muy fuerte; ya que su capital se compone de un 2.5% del total de la planilla del patrono, de los cuales un 1% ingresa neto como capital de trabajo y el 1.5% se traslada a cada afiliado como parte de sus ahorros que funcionan como capital de trabajo; por lo que su crecimiento es acelerado y cuentan

con muchos recursos para invertir y esto permite que la entidad sea muy fuerte en la colocación crediticia.

4.2.2 Asociaciones Solidaristas con características similares a la ASOUNA

Dentro del sector solidarista, la ASOUNA puede homologarse con otras organizaciones que cuenten con condiciones de afiliación y composición financiera similar como es el caso de ASOBANCOSTA, ASEFYL, ASEPG, ASEFEMSA, entre otras.

La retroalimentación constante con respecto a los productos y servicios que ofrece este sector, es de gran importancia por cuanto permite conocer las nuevas opciones crediticias en las que se está innovando y crear estrategias acordes con las necesidades de los asociados.

En el ámbito de tecnología, dentro del sector solidarista destaca un proveedor denominado QUARZO SISTEMAS, que abarca prácticamente el 95% de este mercado, con un software llamado CODEAS 2007, diseñado específicamente para cubrir las necesidades de las asociaciones. El sistema tecnológico CODEAS, cuenta con una herramienta muy funcional denominada “Resumen Ejecutivo”, la cual realiza algunos análisis financieros propios de cada organización para la toma de decisiones de las junta directivas; además aporta información general sobre los productos principalmente de crédito que ofrecen las diferentes asociaciones.

4.2.3 Mercado financiero externo a la Universidad Nacional

El Sistema Bancario Nacional, actualmente distribuido en instituciones públicas y privadas, también representa una competencia para la ASOUNA, aunque en menor medida por diversos temas; entre estos la cultura de apego de los funcionarios de la Universidad Nacional a las organizaciones internas; además los procesos extensos que ejecutan los bancos dentro del servicio que ofrecen y en algunas ocasiones, las condiciones crediticias menos favorables en términos de tasas de interés principalmente.

Existen dentro del mercado financiero, otro tipo de financieras cuya naturaleza responde exclusivamente a lucrar a través del crédito; este tipo de entidades brindan mucha facilidad a las personas para apalancarse, pero a un costo financiero muy alto, pues su aversión al riesgo es muy baja. Lamentablemente, ante la problemática de endeudamiento que se enfrenta a nivel país, los asociados de la ASOUNA no han escapado de este tipo de financiamientos, que probablemente solventan una necesidad inmediata pero posteriormente se convierten en una bola de nieve que les consume su salario.

Como parte del análisis del entorno financiero en que se desenvuelve la ASOUNA, se detalla un estudio de mercado que incorpora las principales condiciones que ofrecen las instituciones, se considera tres asociaciones solidaristas similares a la ASOUNA, tres cooperativas, dos bancos privados, dos bancos públicos y el Fondo de Beneficio Social de la Universidad Nacional, a continuación se detalla:

- **ASOBANCOSTA:**

- Crédito personal

- Tasa: 7.05%

- Plazo: 10 años

- Monto máximo por financiar: depende de la disponibilidad de aportes

- Crédito de salud

- Tasa: 5%.

- Plazo: 5 años.

- Monto máximo por financiar: ¢5.000.000.00

- Crédito de estudios

- Porcentaje por financiar: 100% del costo total del programa.

Condiciones	Tasas
Primaria y Secundaria	
Hasta 2 años (garantía fiduciaria asalariada)	8.60% fija
Hasta 2 años (garantía real o aporte ordinario)	6,25% fija
Estudios Universitarios	
Hasta 7 años (garantía fiduciaria asalariada)	8.60% fija
Hasta 12 años (garantía real o aporte ordinario)	6,25% fija

Crédito de vehículo (garantía prendaria)

Tasa: 8.55% variable.

Plazo 7 años.

Antigüedad máxima del vehículo, 7 años.

Se financia el 90% del valor del mueble, en el caso de vehículos nuevos.

Se financia el 70% del valor del avalúo, en el caso de vehículos usados.

Crédito de vehículo (garantía hipotecaria)

Tasa: 7.05% variable.

Plazo: 10 años.

Sobre la garantía:

Antigüedad máxima del vehículo, 7 años.

90% del valor inmueble en primer grado.

80% del valor del inmueble en grados inferiores.

No existe penalización por pago anticipado.

No existe cobro por comisiones administrativas.

Crédito para primera propiedad con fines habitacionales

Se considera primera vivienda cuando no se tienen bienes inmuebles registrados a su nombre, o a nombre de su cónyuge, o si se tiene algún bien inmueble registrado con derecho de usufructo.

Plazo: hasta 25 años.

Tasa: 7,75%.

Monto máximo por financiar: ¢75.000.000.00

Garantía: poseen varias opciones de garantía.

No existe penalización por pago anticipado.

No existe cobro por comisiones administrativas.

90% del valor inmueble en primer grado.

80% del valor del inmueble en grados inferiores (grado superior únicamente con el BCR o ASOBANCOSTA).

Crédito para segunda propiedad

Se da cuando el asociado o su cónyuge poseen bienes inmuebles registrados a su nombre. El financiamiento es para compra de lote o casa, construcción, remodelación, ampliación y mejoras, cancelación de hipotecas originadas por actividad de vivienda, la recuperación de capital invertido que no haya transcurrido más de un año en la inversión.

Plazo: hasta 25 años.

Tasa: 8,75%.

Monto máximo por financiar: ¢75.000.000.00

Garantía: poseen varias opciones de garantía.

No existe penalización por pago anticipado.

No existe cobro por comisiones administrativas.

90% del valor inmueble en primer grado.

80% del valor del inmueble en grados inferiores (grado superior únicamente con el BCR o ASOBANCOSTA).

Reestructuración de deudas

Para reestructuración de deudas que le permitirá reordenar sus cuentas.

Plazo: hasta 15 años.

Tasa: 9.55%.

Monto máximo por financiar: ₡30.000.000.00

Garantía: poseen varias opciones de garantía.

No existe penalización por pago anticipado.

No existe cobro por comisiones administrativas.

85% valor inmueble en primer grado.

80% en grados inferiores, (grado superior únicamente con el BCR o ASOBANCOSTA).

Personal hipotecario

Para gastos personales.

Plazo: Hasta 15 años.

Tasa: 9.05%.

Monto máximo por financiar: ₡10.000.000.00.

Garantía: Poseen varias opciones de garantía.

No existe penalización por pago anticipado.

No existe cobro por comisiones administrativas.

90% del valor inmueble en primer grado.

80% en grados inferiores grado superior únicamente con el BCR o ASOBANCOSTA).

- **ASEFYL:**

Crédito solidario

Tasa: 9.86%.

Plazo: 120 meses.

No existe penalización por pago anticipado.

No existe cobro por comisiones administrativas.

Crédito prendario

Tasa: 8.5%.

Tasa carro usado: 12.5%.

Plazo: 96 meses.

No existe penalización por pago anticipado.

No existe cobro por comisiones administrativas.

Garantía: 80% sobre avalúo del vehículo, modelo no mayor a 2 años de Antigüedad.

Crédito sobre ahorros

Tasa: 8.86%.

Plazo: 180 meses (revisable cada 6 meses).

No existe penalización por pago anticipado.

No existe cobro por comisiones administrativas.

Crédito comercial

Tasa: 17.86%.

Plazo: 12 meses (revisable cada 6 meses).

No existe penalización por pago anticipado.

No existe cobro por comisiones administrativas.

Rapi crédito

Tasa: 18.86%.

Plazo: 96 meses.

No existe penalización por pago anticipado.

No existe cobro por comisiones administrativas.

Crédito fiduciario

Tasa: 13.86%.

Plazo: 180 meses (revisable cada 6 meses).

No existe penalización por pago anticipado.

No existe cobro por comisiones administrativas.

Crédito solidario (vivienda)

Aplica para la compra de vivienda, remodelaciones, construcción o compra de lote. Es una línea que se puede solicitar una única vez, si el asociado desea adquirir otra casa o realizar arreglos, tendrá que hacerlo por medio de otra línea de crédito (personal).

Monto máximo por financiar: depende de la liquidez del asociado.

Garantía: hipotecaria, hasta el 95% del avalúo.

Plazo: 300 meses (25 años).

Tasa: 8.5%.

No existe penalización por pago anticipado.

No existe cobro por comisiones administrativas.

Crédito Personal

Aplica si el asociado ya posee la línea de Crédito Solidario y desea hacer mejoras a su casa, comprar lote u otra casa o construir.

Monto máximo por financiar: según sea la liquidez del asociado.

Garantía: hipotecaria, hasta el 85% del avalúo.

Plazo: 300 meses (25 años).

Tasa: 10.50%.

No existe penalización por pago anticipado.

No existe cobro por comisiones administrativas.

- **ASEPG:**

Personal ahorros

Para gastos personales sin necesidad de justificación.

Monto máximo por financiar: 100% del ahorro personal y los excedentes Capitalizados.

Plazo: 5 años.

Tasa: 15%.

No existe penalización por pago anticipado.
No existe cobro por comisiones administrativas.

Personal fiduciario

Destinada a gastos personales. Se financia de acuerdo a la capacidad de pago y la garantía fiduciaria aportada.

Monto máximo a financiar: según la liquidez del asociado.

Plazo: 5 años.

Tasa: 18%.

No existe penalización por pago anticipado.

No existe cobro por comisiones administrativas.

Crédito de salud

Para cubrir gastos derivados de tratamientos médicos, procedimientos quirúrgicos o compra de equipos médicos del asociado.

Monto máximo por financiar: ¢5.000.000.00.

Plazo: 8 años.

Tasa: 7.5%.

No existe penalización por pago anticipado.

No existe cobro por comisiones administrativas.

Crédito educativo

Línea destinada al pago de gastos derivados de procesos educativos del asociado o su núcleo familiar.

Monto máximo por financiar: ¢5.000.000.00.

Plazo: 8 años.

Tasa: 7.5%.

No existe penalización por pago anticipado.

No existe cobro por comisiones administrativas.

Vivienda fácil

Para compra de primera o segunda vivienda, lote o que las condiciones de su vivienda actual no reúnan las características deseables como vivienda familiar y requieran mejoras.

Monto máximo por financiar: según sea la liquidez del asociado.

Garantía: hipotecaria: hasta el 90% del avalúo.

Plazo: 30 años.

Tasa: 9% el primer año y 10% el segundo año.

No existe penalización por pago anticipado.

No existe cobro por comisiones administrativas.

Credihogar

Para mejoras en la vivienda del asociado, tales como ampliación, remodelación, además se podrá destinar a la adquisición de menaje para el hogar. La garantía no es hipotecaria.

Monto máximo por financiar: según sea la liquidez del asociado.

Plazo: 5 años.

Tasa: remodelación 12% y menaje 14%.

No existe penalización por pago anticipado.

No existe cobro por comisiones administrativas.

Credinversión

Monto máximo por financiar: según valor de la garantía hipotecaria.

Plazo: 20 años.

Tasa: Tasa escalonada del 11% al 14% (1 punto por año).

No existe penalización por pago anticipado.

No existe cobro por comisiones administrativas.

Readecuación de deudas

Es para la consolidación de deudas del asociado con otros acreedores así como deudas internas en ASEPG.

Monto máximo por financiar: según sea la liquidez del asociado.

Garantía: hipotecaria, hasta el 90% del avalúo.

Plazo: 15 años.

Tasa: 16%.

No existe penalización por pago anticipado.

No existe cobro por comisiones administrativas.

Auto fácil

Para la compra de vehículos nuevos o usados para el asociado o el núcleo familiar.

Monto máximo por financiar: según sea la liquidez del asociado.

Tasa de Interés Colones: 12.5%

Tasa de Interés Dólares: 7.5%.

Plazo Nuevo: 8 años.

Plazo Usado: 5 años.

No existe penalización por pago anticipado.

No existe cobro por comisiones administrativas.

- **COOPEANDE:**

Crédito Personal

Monto máximo por financiar: según sea la capacidad de pago del cliente.

Plazo: 13 años.

Tasa: 19%.

Penalizan por pago anticipado: entre el 2% y 3%.

No existe cobro por comisiones administrativas.

Crédito de salud

Monto máximo por financiar: ¢2.000.000.00

Plazo: 9 años.

Tasa: 10%.

Penalizan por pago anticipado: Entre el 2% y 3%.

No existe cobro por comisiones administrativas.

Crédito de educación

Monto máximo por financiar: ¢10.000.000.00

Plazo: 10 años

Tasa: 15%

Penalizan por pago anticipado: Entre el 2% y 3%

No existe cobro por comisiones administrativas.

Refundición de deudas

Monto máximo por financiar: según sea la capacidad de pago del cliente.

Plazo: 13 años.

Tasa: 18%.

Garantía: fiduciaria.

Penalizan por pago anticipado: Entre el 2% y 3%.

No existe cobro por comisiones administrativas.

Crédito vivienda

Monto máximo por financiar: según sea la capacidad de pago del cliente.

Plazo: 13 años.

Tasa: 10%.

Penalizan por pago anticipado: Entre el 2% y 3%.

No existe cobro por comisiones administrativas.

Crédito hipotecario (gastos personales)

Monto máximo por financiar: según sea la capacidad de pago del cliente.

Garantía: hipotecaria.

Plazo: 20 años.

Tasa: 13%.

Penalizan por pago anticipado: Entre el 2% y 3%.

No existe cobro por comisiones administrativas.

Crédito de vehículo

Tasa: 11.50%.

Plazos:

Vehículo del 2006 al 2013: plazo 5 años, se presta el 100%.

Vehículo del 2013 al 2017: plazo 5 años, se presta el 60%.

Garantía prendaria: plazo 7 años, se presta el 80%.

Penalizan por pago anticipado: Entre el 2% y 3%.

No existe cobro por comisiones administrativas.

- **COOPENAE:**

Crédito personal de consumo

Monto máximo por financiar: hasta ¢20 millones.

Plazo: 14 años.

Tasa: 17.50% y 21%, según la capacidad de pago del cliente.

No existe penalización por pago anticipado.

Se cobra comisión administrativa por: entre el 4% y 4.5%; según la tasa.

Crédito de vehículo

Crédito exclusivamente para vehículo nuevo.

Monto máximo por financiar: según sea la capacidad de pago del cliente.

Plazo: 8 años.

Tasa: 17% y 18%, según sea la capacidad de pago del cliente.

Garantía: prendaria.

No existe penalización por pago anticipado.

Se cobra comisión administrativa por: entre el 4% y 4.5%; según la tasa.

Crédito de vivienda

Monto máximo por financiar: según sea la capacidad de pago del cliente.

Plazo: 30 años.

Tasa: 10.25%.

Garantía: de tipo hipotecaria, 90% del avalúo

No existe penalización por pago anticipado.

Se cobra comisión administrativa por: entre el 4% y 4.5%; según sea el monto que se va a prestar.

- **COOPEUNA:**

Gastos personales

Monto máximo por financiar: hasta ¢15.000.000.00, según sea la capacidad de pago del cliente.

Plazo: 120 meses.

Tasa: 17.50%.

Compra de saldos

Monto máximo por financiar: hasta ¢15.000.000.00, según sea la capacidad de pago del cliente.

Plazo: 84 meses.

Tasa: 16%.

Crédito de educación

Monto máximo por financiar: hasta ¢5.000.000.00, según sea la capacidad de pago del cliente.

Plazo: 180 meses.

Tasa: 12%.

Crédito de gastos médicos

Monto máximo por financiar: hasta ¢10.000.000.00, según sea la capacidad de pago del cliente.

Plazo: 84 meses.

Tasa: 11%.

Compra de lote, vivienda o remodelación

Monto máximo que se puede financiar, hasta ¢120.000.000.00; según sea la capacidad de pago del cliente.

Garantía: hipotecaria, hasta el 85% del avalúo.

Plazo: 240 meses.

Tasa: 13.5%.

Penalizan por pago anticipado: 3%.

Se cobra comisión administrativa por: 1.5%.

Compra de saldos e hipotecas

Monto máximo por financiar: hasta 30.000.000.00

Garantía: hipotecaria, hasta el 80% del avalúo.

Plazo: 240 meses.

Tasa: 14%.

Penalizan por pago anticipado: 3%.

Se cobra comisión administrativa por: 1.5%.

Crédito prendario (vehículo nuevo)

Monto máximo por financiar: hasta el 85% del valor del vehículo.

Plazo: 96 meses.

Tasa: 11%.

Crédito prendario (vehículo usado)

Monto máximo por financiar: hasta el 70% del valor del vehículo.

Plazo: 72 meses.

Tasa: 13%.

- **BANCO NACIONAL DE COSTA RICA:**

BN educación

Monto máximo por financiar: hasta 15.000.000.00

Plazo: 96 meses.

Tasa: 16.35%.

Penalizan por pago anticipado: antes de la mitad del plazo un 2.5%, después de la mitad del plazo un 1.50%.

Se cobra comisión administrativa de 2.5% sobre los gastos de formalización.

BN salud

Monto máximo a financiar: Hasta 15.000.000.00

Plazo: 96 meses.

Tasa: 16.05%.

Penalizan por pago anticipado: antes de la mitad del plazo un 2.5%, después de la mitad del plazo un 1.50%.

Se cobra comisión administrativa de 2.5% sobre los gastos de formalización.

BN rapiditos

Monto máximo por financiar: según la capacidad de pago que tenga el cliente.

Plazo: 96 meses.

Tasa: 23.50%.

Penalizan por pago anticipado: antes de la mitad del plazo un 2.5%, después de la mitad del plazo un 1.50%.

Cobran comisiones: 4% gastos de formalización

BN vehículo (nuevo)

Monto máximo por financiar: 80%

Plazo y tasas:

Primeros 24 meses es 10.50%

Del mes 25 al mes 48 es 10.40%

Hasta el mes 96 es 11.25%

Penalizan por pago anticipado: antes de la mitad de cuotas es del 2.5%, luego de la mitad de cuotas es del 1.5%

Cobran comisiones: 2.5% gastos de formalización

BN vivienda

Compra de residencia (casa o apartamento) nueva o usada, compra de lote y construcción, compra de lote, construcción en lote propio, ampliaciones y remodelaciones, renegociación de su hipoteca actual con el BNCR, renegociación de su hipoteca actual con otro banco (compra de saldos) y reunión de deudas en una sola operación.

Monto máximo por financiar: ¢100.000.000.00

Garantía: hipotecaria hasta un 90%.

Plazo: 30 años.

Tasa: Primeros 36 meses al 10.95% y el plazo restante de 11.90%

Penalizan por pago anticipado: del 1.5% menor al 50% del saldo adeudado y 2% si es mayor o igual al 50% del saldo adeudado.

Cobran comisiones: gastos de formalización, corresponden al 2%.

BN soluciones

Para gastos personales con garantía hipotecaria si el monto supera los ¢7.500.000.00.

Garantía: hipotecaria, el porcentaje de aceptación, depende de la capacidad de pago del solicitante.

Plazo: 240 meses.

Tasa: 32.95%.

Cobran comisiones: 1.50%.

BN refundición de deudas

Monto máximo por financiar: ¢200.000.000.00.

Garantía: hipotecaria, el porcentaje de aceptación, depende de la capacidad de pago del solicitante.

Plazo: 240 meses.

Tasa: durante el primer año 12.20%, del mes 13 al mes 36 la tasa es 16.65% y el resto del plazo al 20.35%.

Cobran comisiones: 1.5%.

- **BANCO DE COSTA RICA:**

Crédito de consumo

Monto por financiar: hasta ₡23.000.000.00 con garantía fiduciaria y hasta ₡86.000.000.00 con garantía hipotecaria.

Garantía: hipotecaria hasta el 95% del avalúo.

Plazo: fiduciaria 5 años e hipotecaria 15 años.

Tasa: la información de dicha tasa, sólo se brinda en plataforma pero sus tasas de interés están indexadas a la tasa básica pasiva del BCCR con un plus adicional.

Cobran comisiones: Formalización 3%.

Penalizan por pago anticipado: 3% comisión por pago anticipado para créditos superiores a \$10.000, ha estado vigente durante los primeros cinco años.

Crédito consolidación de deudas

Monto a financiar: hasta ₡100.000.000.

Garantía: hipotecaria hasta un 80% del avalúo.

Plazo: 15 años.

Tasa: solo brindan la información sobre la tasa en plataforma, pero dichas tasas de interés están indexadas a la tasa básica pasiva del BCCR con un plus adicional.

Cobran comisiones: formalización 3%.

Penalizan por pago anticipado: 3% comisión por pago anticipado para créditos superiores a ₡6 millones, vigente durante los primeros cinco años.

Crédito de vehículo

Monto por financiar: equivalente a \$125.000, depende de la capacidad de pago

Garantía: prendaria, 90% del valor de la factura + 10% aporte del cliente.

Plazo: 7 años.

Tasa: solo brindan la información de la tasa en plataforma pero dichas tasas de interés están indexadas a la tasa básica pasiva del BCCR con un plus adicional.

Cobran comisiones: formalización 3%.

Penalizan por pago anticipado: No.

Crédito vivienda de interés social

Compra de lote y construcción de vivienda. Compra de casa de habitación que tenga como máximo 5 años de construida. Construcción de la vivienda en lote propio.

Monto por financiar: monto mínimo 1.000.000.00 y máximo de la solución de vivienda según metodología del BANHVI.

Garantía y Avalúo: Hipotecario, 95%.

Plazo: 30 años.

Tasa: Cuota fija 2 años al 10%. A partir del 3er año: TBP más 1%.

Cobran comisiones: Formalización 1%.

Crédito de vivienda y ayuda social

Aplica solo para primera vivienda, compra de lote, compra de lote y construcción de vivienda, compra de casa de habitación, construcción de vivienda en lote propio, remodelación, ampliación, mejoras y terminación de la vivienda.

Monto por financiar: según capacidad de pago y garantía.

Garantía y Avalúo: 95%.

Plazo: hasta 30 años.

Tasa: primer y segundo año 10% fija. A partir del tercer año TBP más 1%.

Cobran comisiones: formalización 1%.

- **BAC CREDOMATIC:**

Crédito personal

Monto máximo por financiar: hasta ¢5.000.000.00.

Plazo: desde 36 meses hasta 60 meses.

Tasa: primer año TBP más 4.95% con piso del 11%, segundo y tercer año TBP más 5.15% con piso del 11.20% y a partir del cuarto año TBP más 6.15% con piso del 12.20%.

Penalizan por pago anticipado: No.

Cobran comisiones: No.

Crédito de casa terminada

Monto máximo por financiar: hasta \$500.000 (equivalente en colones).

Plazo: hasta 25 años.

Tasa: primer año TBP más 4.95% con piso del 11%, segundo y tercer año TBP más 5.15% con piso del 11.20% y a partir del cuarto año TBP más 6.15% con piso del 12.20%.

Garantía y avalúo: hasta el 80% del valor del avalúo de la garantía.

Penalizan por pago anticipado: No.

Cobran comisiones: No.

Crédito para compra de lote

Monto máximo a financiar: hasta \$300.000 (equivalente en colones).

Plazo: 20 años.

Tasa: primer año TBP más 4.95% con piso del 11%, segundo y tercer año TBP más 5.15% con piso del 11.20% y a partir del cuarto año TBP más 6.15% con piso del 12.20%.

Garantía y avalúo: hasta 80% del valor del avalúo de la garantía.

Penalizan por pago anticipado: No.

Cobran comisiones: No.

Crédito de lote y construcción

Monto máximo por financiar: hasta \$500.000 (equivalente en colones)

Plazo: 30 años.

Tasa: primer año TBP más 4.95% con piso del 11%, segundo y tercer año TBP más 5.15% con piso del 11.20% y a partir del cuarto año TBP más 6.15% con piso del 12.20%.

Garantía y avalúo: hasta el 80% del valor de la garantía.

Penalizan por pago anticipado: No.

Cobran comisiones: No.

Crédito de vehículo nuevo

Monto máximo por financiar: hasta el 85% del valor del vehículo.

Plazo: 84 meses.

Tasa: dos primeros años 12%, a partir del tercer año TBP más 6.80% con un piso de 12.80%.

Penalizan por pago anticipado: No.

Cobran comisiones: 3.25%.

- **SCOTIABANK:**

Crédito personal

Monto máximo por financiar: según el ingreso del solicitante.

Plazo: 60 meses.

Tasa: 25%.

Penalizan por pago anticipado: No.

Cobran comisiones: Información solo en sucursal.

Crédito vehículo

Monto máximo por financiar: depende de estudio realizado.

Plazo: 96 meses.

Tasa: tasa fija desde el 10.25% los dos primeros años y variable todo el plazo desde: TBP más 5.35%.

Penalizan por pago anticipado: información solo en sucursal.

Cobran comisiones: 3.25%.

Crédito para compra de vivienda

Plazo: 30 años.

Tasa: primeros dos años 10% y el resto del plazo TBP más 5.35%.

Garantía y avalúo: hasta el 85% del valor del bien inmueble.

Penalizan por pago anticipado: información solo en sucursal.

Cobran comisiones: 1.50%.

- **FONDO DE BENEFICIO SOCIAL DE LA UNA:**

Crédito personal sobre ahorros

Monto máximo por financiar: depende de los ahorros del asociado.

Plazo: 20 años.

Tasa: 15%.

Penalizan por pago anticipado: 3% los primeros tres años sobre el saldo.

Cobran comisiones: 1%.

Crédito personal fiduciario

Monto máximo por financiar: depende de los ahorros del asociado.

Plazo: 15 años.

Tasa: 22%.

Penalizan por pago anticipado: 3% los primeros tres años sobre el saldo.

Cobran comisiones: 1%.

Crédito sobre cesantía

Monto máximo por financiar: depende del monto de cesantía.

Plazo: 20 años.

Tasa: 15%.

Penalizan por pago anticipado: 3% los primeros tres años sobre el saldo.

Cobran comisiones: 1%.

Crédito de vehículo

Monto máximo por financiar: hasta un 90% en vehículos nuevos; los vehículos usados dependen del año, varía entre el 80% y 60%.

Plazo: 8 años.

Tasa: 11.5%.

Garantía: prendaria.

Penalizan por pago anticipado: 3% los primeros tres años sobre el saldo

Cobran comisiones: 1%.

Crédito de salud

Monto máximo por financiar: ¢10.000.000.00.

Plazo: 15 años.

Tasa: 11%.

Penalizan por pago anticipado: 3% los primeros tres años sobre el saldo.

Cobran comisiones: 1%.

Crédito hipotecario cancelación de deudas

Plazo: 30 años.

Tasa: 13.5%.

Garantía y avalúo: hasta un 95% del valor del bien inmueble.

Penalizan por pago anticipado: 3% los primeros tres años sobre el saldo.

Cobran comisiones: 1%.

Crédito hipotecario vivienda

Plazo: 30 años.

Tasa: 10.25%.

Garantía y avalúo: hasta un 90% del valor del bien inmueble.

Penalizan por pago anticipado: 3% los primeros tres años sobre el saldo.

Cobran comisiones: 1%.

4.2.4 Análisis del mercado potencial

La Universidad Nacional cuenta con alrededor de 3500 funcionarios, de los cuales 2100, actualmente, son afiliados a la ASOUNA. En el año 2016 se realizó un estudio de mercado potencial en el que se determinó lo siguiente:

Tabla 4: Distribución de funcionarios de la UNA

Cant. de asociados	Estatus
2055	Afiliados a la ASOUNA
135	Afiliados a COOPEUNA
258	No afiliados a ninguna institución
1052	Afiliados al FBS

Fuente: Elaboración propia de la investigadora.

La cooperativa muestra una tendencia a la baja en cuanto a la administración de la cesantía de los trabajadores y varios análisis realizados a lo interno de la Universidad Nacional evidencian algunos rasgos de liquidación de esta entidad en el corto plazo, su cartera crediticia decrece desde hace algunos años.

Existe un grupo de funcionarios que actualmente no se encuentran afiliados a ninguna institución; probablemente por un tema de desconocimiento y un alto porcentaje pertenece al sector sindical y se encuentran afiliados al Fondo de Beneficio Social.

4.3 Revisión de la estructura organizativa, la reglamentación y la normativa vigente de crédito en la ASOUNA (objetivo número dos).

4.3.1 Estructura administrativa del área de crédito.

La estructura administrativa de la ASOUNA está conformada en su totalidad por once funcionarios, número que ha crecido en los últimos dos años producto del alto volumen de trabajo derivado del crecimiento de la organización; sin embargo aún no es suficiente para cubrir las gestiones operativas de la manera más idónea. El departamento de servicio al cliente se encuentra conformado por cuatro funcionarios que cumplen diversas labores como: recepción, afiliación, crédito, ahorro y tesorería, claro está, cada uno con funciones específicas y con algunas otras compartidas.

En relación con el proceso de crédito como tal, intervienen varias instancias de acuerdo con el tipo de crédito que se gestione, se toma como base el monto, la garantía y el cumplimiento de las condiciones de endeudamiento de acuerdo con la reglamentación vigente, con el objetivo de asignar diferentes niveles de responsabilidad según la complejidad de las operaciones,

El proceso de ejecución de crédito está asignado directamente a una colaboradora con perfil de analista, quien realizan todo el proceso operativo y tienen potestad de aprobar operaciones crediticias, las cuales están garantizadas con los aportes personales de los asociados, siempre que cumplan con las condiciones establecidas en la normativa de crédito; en los casos de incumplimiento, la responsabilidad de aprobación se eleva a instancias superiores. Los créditos fiduciarios de cualquier naturaleza, igualmente son gestionados por la analista de crédito; sin embargo estos deben contar con el aval de la Asistente Administrativa – Financiera o de la Gerencia General.

La cartera hipotecaria se encuentra asignada, específicamente, a la Asistente Administrativa – Financiera, quien es la responsable de la operación y de la organización después de la Gerencia, esta se encarga de todo el proceso de análisis, operativo, de formalización y de control de la cartera, siempre que las solicitudes cumplan con la normativa de crédito, en caso de incumplir, debe elevarlas a otra instancia.

La Gerencia General es responsable de evaluar y aprobar cualquier solicitud que incumpla con la normativa; excepto casos particulares que se salen de su margen de acción y deben elevarse a la comisión de crédito conformada por miembros de la Junta Directiva, quienes tienen la potestad de aprobar o rechazar la solicitud de acuerdo con su análisis.

Figura N° 8 Organigrama departamento de crédito de la ASOUNA



Fuente: Plan Estratégico ASOUNA (2016-2021).

4.3.2 Análisis de Conocimiento y Competencias de los Colaboradores

El perfil de los colaboradores ligados a la plataforma de servicio, está claramente establecido dentro del manual de puestos de la organización, en el cual se definen detalladamente las funciones asignadas a cada puesto; sin embargo la polifuncionalidad y eficiencia son características del personal, debido al alto volumen de operaciones y a la limitación en el recurso humano.

Propiamente, en el área crediticia se cuenta con una analista de crédito y con una recepcionista que apoya dicha gestión cuando se requiere como parte de sus funciones diarias. Dentro de la revisión de las funciones asignadas a cada puesto se resume lo siguiente:

Ejecutiva de Crédito y Captación:

La naturaleza del puesto consiste en realizar todas las actividades operativas relacionadas con los trámites de crédito y captación, el análisis y evaluación de las solicitudes para fines de otorgamiento de los recursos de acuerdo con los reglamentos establecidos.

Dentro de las principales funciones del puesto, se detallan las siguientes:

- Recepción, análisis, aprobación y formalización de solicitudes de todo tipo de créditos personales.
- Análisis de la capacidad de pago y de garantía de las solicitudes presentadas.
- Archivo y control de la documentación derivada de las gestiones de crédito de los asociados.
- Traslado formal de garantías legales de crédito a custodia de tesorería.
- Encargarse de la realización de los certificados de inversión de acuerdo con los procedimientos establecidos y las políticas de captación en cuanto a plazo y tasa de interés
- Control de vencimientos, pago de intereses y confección de transferencias de cancelación o certificados de renovación según sea la solicitud del asociado.
- Mantener bajo su custodia, los originales de los depósitos dados a plazo fijo.
- Registro de movimientos contables diarios relacionados con la operativa de créditos y captación de recursos., así como de transferencias bancarias.
- Dar apoyo administrativo y desempeñar cualquier otra función que le sea asignada y que sea de su competencia.

Recepcionista:

La naturaleza del puesto consiste en la atención de la asociación sobre los trámites que desean realizar los asociados y público en general; además de todas las tareas propias a la recepción.

Dentro de las principales funciones del puesto relacionadas con la plataforma de servicio, se detalla a continuación:

- Soporte en la confección de trámites de crédito y certificados de ahorro a plazo.
- Colaboración en la gestión de cobro administrativo de ASOUNA.
- Dar apoyo administrativo y desempeñar cualquier otra función que le sea asignada y que sea de su competencia.

4.3.3 Reglamentación Crediticia y Análisis de Procesos

La gestión de crédito de la ASOUNA se encuentra regulada mediante un reglamento que establece las generalidades y las particularidades de cada línea.

El Reglamento de Crédito busca pautar la operación de la cartera de crédito como uno de los principales beneficios en la mejora a la calidad de vida de los asociados, al minimizar el riesgo asociado con la colocación de los recursos de los asociados.

Este reglamento consta de 14 capítulos que establecen todos los lineamientos relacionados con la gestión de crédito; como parte de esta investigación y en aras de mejorar el proceso de gestión de crédito, se realizó una revisión de este documento se evidenció que cuenta con las siguientes estipulaciones:

Objetivo: en cumplimiento con lo que establece el estatuto de la ASOUNA, uno de los principales objetivos es contribuir a mejorar el nivel social y económico de los asociados y sus familias; a través de condiciones favorables de crédito que sean acordes con sus posibilidades.

Fuente de fondos: la Junta Directiva tiene la potestad de asignar los recursos que considere pertinentes para la colocación de créditos de acuerdo con sus planes anuales operativos, al considerar el aporte del funcionario, el aporte de cesantía y los excedentes capitalizados de los asociados.

Sujetos de crédito: los beneficiarios de crédito serán todos los asociados activos de la ASOUNA que cumplan con los requisitos establecidos dentro del reglamento.

Requisitos de crédito: El solicitante debe contar con nombramiento en propiedad o a plazo fijo en la Universidad Nacional.

La cuota del crédito no debe exceder el 35% del ingreso neto que recibe mensualmente por concepto de salario. De contar con un excelente record crediticio y mantener al día las obligaciones con la asociación. Debe presentar copia legible de su cédula, comprobante de pago y facturas proformas cuando corresponda. Deberá cancelar un rubro por concepto de gestión administrativa dentro del mismo crédito de

un 0.75% con un mínimo de 1000 colones; todos los gastos derivados del trámite también correrán por cuenta del asociado. Líneas, plazos y tasas de interés: el reglamento de crédito establece las condiciones de crédito para las diferentes líneas de acuerdo con el siguiente cuadro:

Figura N° 9 Condiciones de crédito

TIPO DE CRÉDITO	DEFINICIÓN	MONTO MÁXIMO	INTERÉS	PLAZO MÁXIMO
ASOUNA ferias-convenios	Crédito destinado a compras en las ferias comerciales organizadas por la asociación o mediante convenios.	€500,000.00	0	3 meses
ASOUNA Pólizas-marchamos	Crédito especial relacionado con estos productos.	€500,000.00	0	3 meses
ASOUNA ahorro personal y excedentes capitalizados	Préstamos para cubrir necesidades generales y personales de los asociados y su familia.	100% de ahorro personal y excedentes capitalizados.	14.50%	120 meses
ASOUNA ahorro personal, patronal y excedentes capitalizados	Préstamos para cubrir necesidades generales y personales de los asociados y su familia.	100% de ahorros totales y excedentes capitalizados.	16.00%	120 meses
ASOUNA Personal	Créditos de consumo plan de inversión libre.	Según capacidad de pago.	18.60%	120 meses
ASOUNA Salud	Financiamiento para cubrir necesidades urgentes de salud para el asociado y su núcleo familiar.	€5.000.000.00	10%	60 meses
ASOUNA Educación	Crédito para: Estudios universitarios del asociado y de primaria, secundaria o universitaria de sus hijos Para: Pago de matrícula, materias, transporte, mensualidades, material didáctico, elaboración de proyectos, tesis o seminarios.	€5.000.000.00	10%	60 meses
ASOUNA Refundición	Crédito destinado a refundir deudas internas de la Asociación, así como deudas con otros acreedores, incluyendo tarjetas de crédito.	Según capacidad de pago.	17% (Internas) 18.75% (Otros) 15.00%(Hip)	180 meses 240 meses
ASOUNA Vivienda	Línea de vivienda con garantía hipotecaria y/o fiduciaria, según el monto solicitado. Puede ser destinado para ampliación y mejoras, compra de lote, construcción o cancelación de hipotecas.	Según capacidad de pago.	16.00% 11.00% (Hip)	180 meses 300 meses
ASOUNA Proyectos productivos	Línea de financiamiento para actividades productivas o proyectos que contemplen la implementación de pequeñas empresas familiares.	Según capacidad de pago.	15.00%	120 meses
ASOUNA EXCEDENTES	Crédito especial de adelanto de excedentes desembolsable en forma inmediata.	Hasta el 100% de los excedentes del periodo anterior.	0%, comisión única de 5%	Máximo tres meses al día de la asamblea

Fuente: Reglamento de Crédito ASOUNA (setiembre, 2017).

Requisitos de crédito: toda operación crediticia debe contar con una garantía de respaldo, ya sean aportes del funcionario, fianzas, hipotecas, entre otras.

En el caso de los créditos con garantía de aportes, se consideran créditos líquidos, debido a que si la persona renuncia sus aportes son aplicados, automáticamente, al saldo.

Cuando la garantía es fiduciaria, se aceptan fiadores a quienes se les aplica el mismo análisis de capacidad de pago que al deudor y estos pueden ser internos, es decir funcionarios de la UNA que estén asociados o no, pueden ser personas externas, asalariadas, con más de un año de laborar para la misma institución.

Sobre la aceptación de garantías hipotecarias, el reglamento hace referencia a propiedades con o sin edificación que se encuentren debidamente inscritas en el Registro de la Propiedad; las mismas se aceptan en primer grado y en casos especiales, en segundo grado siempre que el primero pertenezca a la ASOUNA u otra organización interna de la Universidad Nacional, o también alguna institución pública. La aceptación de la garantía es por el 100% del valor indicado en el informe del perito responsable.

Instancias de aprobación: la aprobación de solicitudes que cumplan con los requisitos establecidos en el reglamento, recae sobre el Gerente y la Asistente Administrativa-Financiera, aquellos casos que incumplan con las condiciones establecidas son elevados a la comisión de crédito designada por la Junta Directiva, la cual está conformada por tres miembros directivos y un fiscal que cuenta con voz y sin voto.

Amortizaciones extraordinarias: los asociados pueden realizar abonos extraordinarios a sus operaciones crediticias sin que se cobre ninguna penalización y deben solicitar el ajuste de cuota correspondiente o continuar pagando la misma cuota mensual para disminuir automáticamente el plazo de la operación.

Modalidad de pago: las cuotas derivadas de los créditos se rebajan por medio de la planilla de la Universidad Nacional, en los casos que la gerencia evalúe como especiales, se puede autorizar el pago por medio de ventanilla. Cuando un asociado deja de laborar para el patrono, y sus deudas superan el monto de sus aportes, las cuotas se siguen cancelando por medio de ventanilla o vía transferencia a las cuentas bancarias de la asociación.

Fallecimiento de asociados: en caso del fallecimiento de los asociados que mantengan operaciones crediticias vigentes; el saldo de las mismas es cubierto por una póliza de protección crediticia que la ASOUNA mantiene con el Instituto Nacional de Seguros y cubre el saldo de la cartera ante situaciones de este tipo.

4.4 Análisis de la estructura de la cartera de crédito y su aceptación a nivel de mercado (objetivo número tres).

4.4.1 Composición de la cartera de crédito de la ASOUNA

La cartera de crédito se constituye como el principal activo productivo de la ASOUNA y representa el 77.78% de los ingresos de la asociación al cierre del periodo económico 2017. La cartera de crédito vigente en la ASOUNA, se compone de cerca de **12** líneas de crédito, algunas activas y otras cuya colocación se cerró en algún momento pero aún mantienen saldo, las mismas cuentan con diferentes condiciones y tipos de garantía según su naturaleza.

Las líneas de crédito de ahorro personal y aporte patronal están garantizadas directamente con el aporte del asociado y con la cesantía que mantienen en custodia, es decir son garantías líquidas por lo que sus tasas, a nivel de crédito personal, son relativamente bajas, por cuanto el riesgo de recuperación es mínimo.

Adicionalmente, cuando el asociado ha alcanzado el límite de crédito sobre sus aportes; se le ofrece una línea personal que se garantiza con un pagaré con o sin fiadores, según sea la condición. La tasa de interés aplicada sí es más elevada debido a que la garantía no es tan líquida. Además se manejan créditos en las líneas de salud, educación, refundición de deudas, calidad de vida, entre otros que buscan solventar las diferentes necesidades de los asociados.

La porción de crédito hipotecario es bastante significativa dentro del total de la cartera crediticia de la ASOUNA; las operaciones con este tipo de garantía, por lo general, corresponden a la adquisición de propiedades; ya sean lotes o edificaciones,

remodelaciones y refundiciones de deuda. A continuación se presenta el detalle de las líneas activas de crédito con sus respectivas condiciones:

Tabla 5: Líneas de crédito activas y sus condiciones

Línea de crédito	Tasa	Plazo	Garantía
Ahorro Personal	14.50%	10 años	Ahorro Personal
Ahorro Patronal	16.00%	10 años	Cesantía en Custodia
Crédito Personal	18.60%	5 años	Pagaré o Fianzas
Salud	10.00%	5 años	Pagaré o Fianzas
Educación	10.00%	5 años	Pagaré o Fianzas
Refundición Fiduciaria	18.75%	10 años	Fianzas
Vivienda Fiduciaria	16.00%	10 años	Pagaré o Fianzas
Refundición Especial	17.00%	5 años	Pagaré
Refundición Hipotecaria	15.00%	15 años	Garantía Real
Vivienda Hipotecaria	11.00%	20 años	Garantía Real

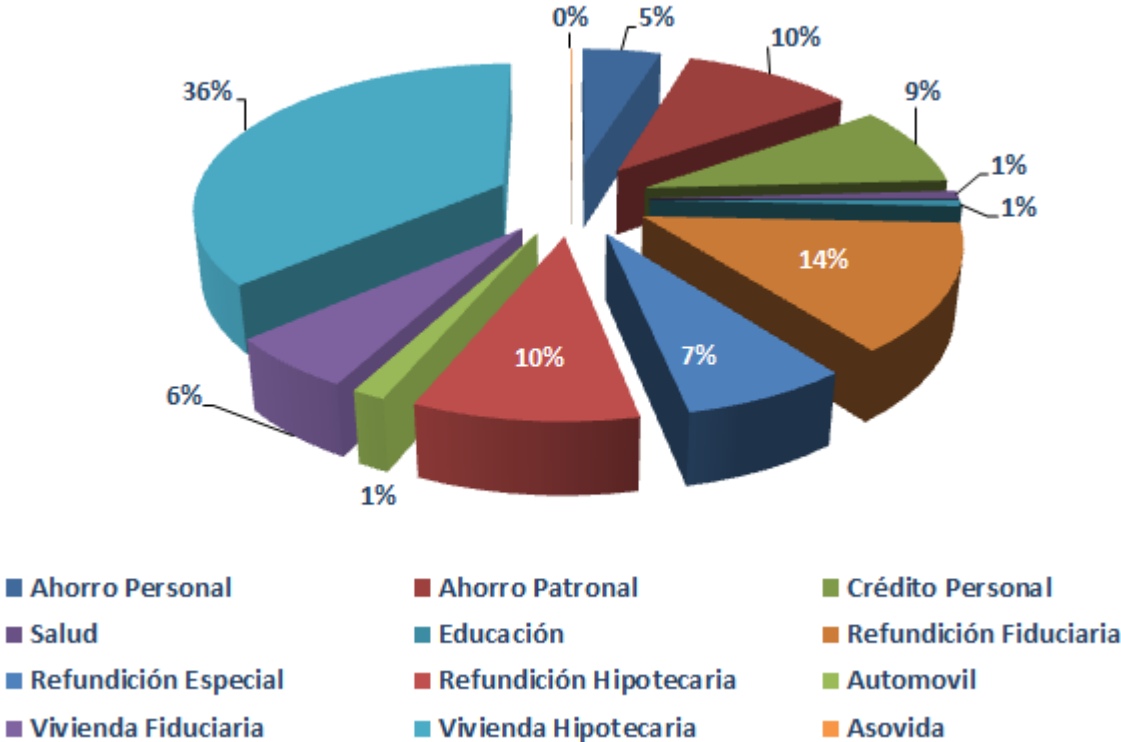
Fuente: Elaboración propia de la investigadora.

Durante el año 2016 se intentó impulsar el crecimiento de la cartera hipotecaria, ya que se evidencia una gran necesidad en los asociados de optar por créditos orientados a la compra de propiedades; así como los de refundición de deudas que a través de una garantía más sólida les permitiera mejores condiciones de crédito con respecto a la tasa y el plazo; sin embargo fue hasta el año 2017 cuando se observaron los resultados del fuerte impulso que se le pretendió dar a este tipo de líneas crediticias.

La cartera crediticia mantenía un saldo de 12.948 millones de colones y en el 2016 como ya se indicó anteriormente; para el cierre del periodo económico del 2017 dicho saldo se incrementó en un 22% aproximadamente, al alcanzar los 15.735 millones de colones, este importante crecimiento se concentró principalmente en la colocación de

líneas hipotecarias y personales. Se debe resaltar que este importante crecimiento se dio en las líneas crediticias cuyas garantías son más líquidas, en el caso de los créditos personales son más sólidas cuando se trata de créditos hipotecarios; por lo que la minimización del riesgo va de la mano con las gestiones operativas y con el enfoque dado el crecimiento de la cartera.

Figura N° 10 Distribución de la cartera de crédito activa setiembre 2017



Fuente: Elaboración propia de la investigadora.

En relación con la cantidad de operaciones activas en el período 2017, estas cerraron en 2.681, mostrando un crecimiento con respecto al 2016 de 208 nuevas solicitudes; si bien es cierto son pocas en relación con el crecimiento del saldo de la cartera, esto se debe a la cantidad de operaciones que se refunden día a día con nuevos créditos. Por lo tanto la concentración del crecimiento de la cartera se dio,

principalmente, en las líneas de refundición de deudas y vivienda en un 40% y 30% respectivamente.

A partir del mes de abril del 2017, las líneas de crédito hipotecarias se cerraron de manera temporal, por cuanto el flujo de solicitudes en proceso era bastante importante y se requería formalizar, de manera prioritaria las de mayor antigüedad. Debido a la alta demanda de estas líneas, la ASOUNA evaluó la posibilidad de un financiamiento de Banca de Segundo Piso, para lo cual solicitó a una entidad bancaria el análisis respectivo y su resultado fue muy favorable para la ASOUNA, en términos de las condiciones ofrecidas; dicha solicitud fue aprobada previamente por un monto de 1000 millones de colones que se encuentran a disposición pero que a la fecha no han sido utilizados.

4.4.2 Percepción de los asociados activos de la ASOUNA

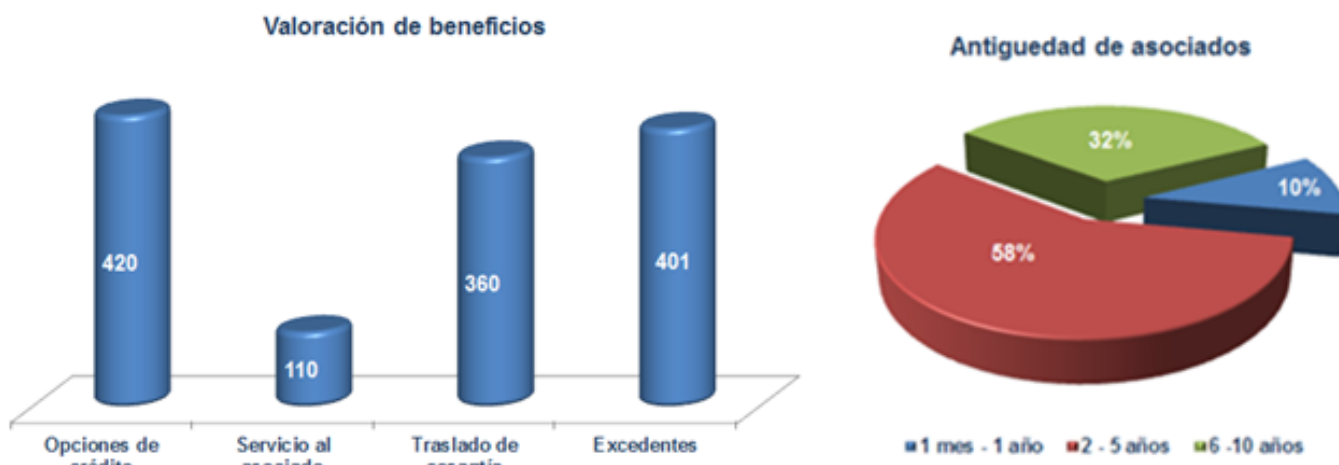
La recolección y análisis de información sobre la percepción que los asociados tienen de la ASOUNA en lo referente a productos y servicios, permite identificar los focos de mejora y de esta forma crear estrategias claras que permitan fortalecer las áreas que lo requieran. Al realizar la aplicación de la “encuesta de percepción” se obtienen resultados que evidencian las debilidades en las que se debe trabajar; en aras de optimizar la gestión de los servicios que brinda la asociación. La encuesta se aplica a una muestra de 252 asociados que representan un 12% de la población y se dan los siguientes resultados:

Figura N° 11 Generalidades de los asociados

Preguntas Generales	Respuestas	Observaciones
1. ¿Cuánto tiempo lleva asociado?	(26 asociados) 1 mes-1 año (145 asociados) 2-5 años (81 asociados) 6-10 años	Un 57% de los encuestados tienen entre 2 y 5 años de estar de estar afiliados a la ASOUNA
2. Edad	(12 asociados) 18-30 años (141 asociados) 31-40 años (83 asociados) 41-50 años (16 asociados) Más de 50 años	El 56% de los encuestados, se encuentran en un rango de edad entre los 31 y 40 años.
3. Estado civil	(77 asociados) Soltero (a) (115 asociados) Casado(a) (23 asociados) Divorciado(a) (37 asociados) Unión Libre	El 45% de los encuestados, están casados, seguidos por un 30% que se encuentran solteros.
4. ¿Porqué forma parte de la ASOUNA?	(420 asociados) Buena opción para créditos (110 asociados) Brinda buenos servicios al asociado (360 asociados) Recibe el aporte patronal (401 asociados) Recibe los excedentes a final de año	Las principales razones de afiliación corresponden a las opciones de crédito, al traslado de cesantía y los excedentes de fin de año.

Fuente: Elaboración propia de la investigadora.

Figura N° 12 Percepción de Beneficios



Fuente: Elaboración propia de la investigadora.

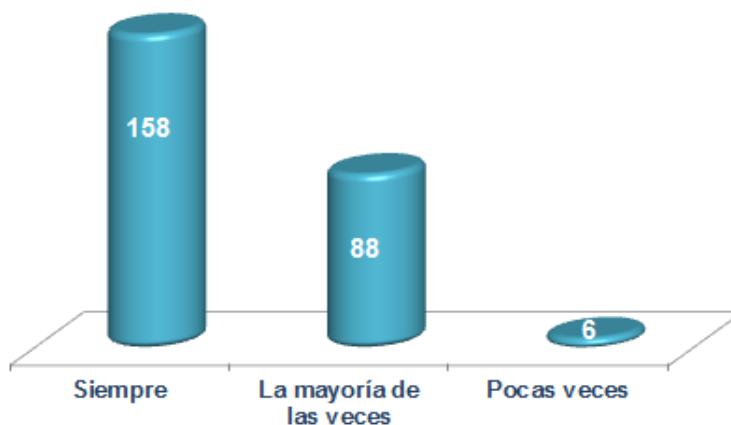
Figura N° 13 Productos y Servicios

Perspectiva sobre productos y servicios	Respuestas	Observaciones
1. ¿Los trámites se realizan en el tiempo estipulado?	(192 asociados) Si (53 asociados) No (7 asociados) No sé	Comentario: una buena opción sería que un colaborador se traslade a la oficina de los asociados porque a veces cuesta salir a realizarlos.
2. ¿Los colaboradores de ASOUNA muestran manejo y dominio sobre el tema?	(158 asociados) Siempre (88 asociados) La mayoría de las veces (6 asociados) Pocas veces	No realizan un análisis adecuado en opciones de reacomodo de deudas y proyectos de inversión.
3. ¿Cómo califica el conocimiento y profesionalismo en la atención de los trámites? (1 Muy malo, 2 Malo, 3 Regular, 4 Bueno, 5 Excelente)	(2 asociados) 2 (14 asociados) 3 (201 asociados) 4 (35 asociados) 5	El 79% de los encuestados considera que el conocimiento y profesionalismo de los asociados es bueno.
4. ¿Considera que los servicios en crédito y ahorro son los necesarios o ASOUNA debería tener otros?	(130 asociados) Suficientes (122 asociados) Otros	Hacen falta opciones más completas que permitan acceder a reacomodar deudas y optar por vivienda, no hay líneas de automóvil.

Fuente: Elaboración propia de la investigadora.

Figura N° 14 Competitividad de los colaboradores

Percepción del dominio de los temas



Fuente: Elaboración propia de la investigadora.

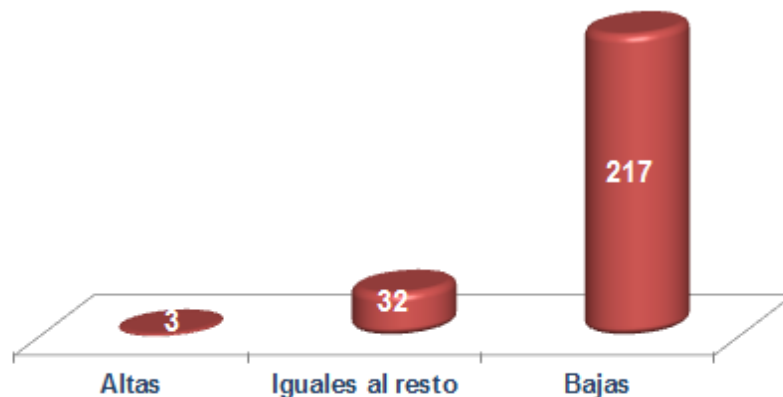
Figura N° 15 Servicio al Cliente

Perspectiva sobre servicio al cliente	Respuestas	Observaciones
1. ¿Cómo valora la atención al cliente que recibe de ASOUNA? (1 Muy malo, 2 Malo, 3 Regular, 4 Bueno, 5 Excelente)	Efectividad (18) 3 (188) 4 (46) 5 Rapidez (57) 3 (166) 4 (29) 5 Información adecuada (13) 2 (83) 3 (115) 4 (41) 5	Un alto porcentaje de los encuestados, asigna una calificación regular a la atención al cliente que brinda a la ASOUNA.
2. ¿Las quejas y reclamos se atienden oportunamente?	(223 asociados) Si (29 asociados) No	Se evidencia una oportunidad de mejora.
3. ¿Qué tan satisfecho(a), se encuentra con el servicio al cliente que le brinda ASOUNA? (1 Muy malo, 2 Malo, 3 Regular, 4 Bueno, 5 Excelente)	(23 asociados) 3 (194 asociados) 4 (35 asociados) 5	Un alto porcentaje de los encuestados, asigna una calificación regular a la atención al cliente que brinda a la ASOUNA.
4. ¿Cómo califica la atención vía telefónica?	(33 asociados) Muy buena (207 asociados) Buena (12 asociados) Regular	Uno de los principales medios de atención al asociado es vía telefónica.
5. ¿Cómo considera las tasas de interés que ofrece ASOUNA?	(3 asociados) Altas (32 asociados) Iguales al resto (217 asociados) Bajas	Comentario: las tasas son muy bajas, sin embargo se valora mucho tener acceso a crédito para solventar necesidades aunque la tasa fuera más alta, finalmente son excedentes para nosotros mismos.

Fuente: Elaboración propia de la investigadora.

Figura N° 16 Comparación con el mercado

Comparación de tasas de interés con el mercado



Fuente: Elaboración propia de la investigadora.

Figura N° 17 Confianza

Perspectiva de confianza	Respuestas	Observaciones
1. ¿Confía usted en la administración de ASOUNA para manejar su capital? (1 Muy malo, 2 Malo, 3 Regular, 4 Bueno, 5 Excelente)	(247 asociados) 4 (5 asociados) 5	Existe un alto grado de confianza en la administración.
2. ¿Confía usted en la Junta Directiva para velar por la seguridad de su capital? (1 Muy malo, 2 Malo, 3 Regular, 4 Bueno, 5 Excelente)	(1 asociado) 3 (243 asociados) 4 (8 asociados) 5	Existe un alto grado de confianza en la Junta Directiva.
3. ¿Se siente identificado con su asociación solidarista?	(252 asociados) Si	El sentido de pertenencia de los asociados es muy alto.
4. ¿El comportamiento y trato de los colaboradores de ASOUNA le transmite confianza?	(238 asociados) Si (14 asociados) No	El nivel de confianza que los asociados depositan en la asociación es muy alto.
5. ¿Se siente seguro de los trámites que realiza con ASOUNA?	(246 asociados) Si (6 asociados) No	Comentario: confío en que la asociación me brinda las mejores opciones de crédito.
6. ¿Recomendaría usted asociarse a ASOUNA a los compañeros que aún no son asociados?	(252 asociados) Si	Comentario: siempre recomiendo a mis compañeros asociarse a la ASOUNA porque tiene buenas opciones de crédito.

Fuente: Elaboración propia de la investigadora.

4.4.3 Productos crediticios de interés de los asociados

Las opciones crediticias en las asociaciones solidaristas, se constituyen como uno de los beneficios de mayor valor para el asociado y en el caso de la ASOUNA, representan alrededor del 77% del activo productivo. La innovación en las opciones crediticias que ofrecen este tipo de organizaciones debe ser constante; ya que es de gran importancia tener conocimiento del perfil de los asociados y de las expectativas que tienen de su asociación.

Al realizar la aplicación del Cuestionario sobre Productos de Crédito se pueden percibir las principales necesidades del mercado directo de la ASOUNA; estos resultados generan un insumo muy importante para la generación de estrategias de la asociación. Se aplica la encuesta a una muestra de 315 asociados que representan un 15% de la población activa; se obtienen los siguientes resultados:

Figura N° 18 Producto de crédito

Preguntas	Respuestas	Observaciones
1. ¿Ha realizado usted trámites crediticios en ASOUNA?	a) Si (266 asociados) b) No (49 asociados)	Comentario: no he realizado solicitudes porque las opciones que me interesan no las tienen.
2. Si su respuesta es sí ¿Qué tipo de solicitudes de crédito ha tramitado en ASOUNA?	a) Crédito contra sus aportes (147 asociados) b) Crédito de salud (15 asociados) c) Crédito de educación (6 asociados) d) Crédito fiduciario (98 asociados) e) Crédito hipotecario (49 asociados)	Comentario: cuando he requerido un reacomodo de cuentas he tenido que hacerlo como crédito personal porque no tiene opciones que me sirvan.
3. ¿Conoce usted todas las opciones crediticias que ofrece ASOUNA?	a) Sí, porque he solicitado información (138 asociados) b) Sí, porque la asociación me mantiene informado (68 asociados) c) No, porque no he solicitado información (57 asociados) d) No, porque la asociación no me mantiene informado (52 asociados)	El porcentaje de asociados que indica que no ha recibido información es alto y requiere atención.
4. ¿Si tuviera interés en alguna opción de crédito en este momento para fin le interesaría?	a) Compra de vivienda (97 asociados) b) Compra de automóvil (56 asociados) c) Servicio médico (1 asociado) d) Educación (6 asociados) e) Reacomodo de deudas (135 asociados) f) Proyectos de inversión (23 asociados) g) Otros (3 asociados)	Otros: faltan opciones para reacomodar liquidez y poder optar por vivienda. Me gustaría tener opción de construir apartamentos de alquiler.
5. Si usted ha tramitado solicitudes de crédito ¿Cuál ha sido su nivel de satisfacción?	a) Excelente (63 asociados) b) Muy bueno (156 asociados) c) Bueno (77 asociados) d) Regular (19 asociados) e) Malo f) Muy malo	La calificación asignada al nivel de satisfacción es muy buena.
6. Si usted ha tramitado solicitudes de crédito ¿Cuál es el factor que califica como negativo? Si desea agregar un comentario.	a) Servicio (74 asociados) b) Agilidad (203 asociados) c) Tasa de interés y plazo (38 asociados) d) Confianza	Comentario: no hay una opción sobre variedad en las líneas de crédito, esa es la que considero negativa.
7. Si usted ha tenido la experiencia de realizar trámites de crédito en ASOUNA y deseara dar una oportunidad de mejora ¿Cuál sería?	a) Mayor variedad de opciones (66 asociados) b) Análisis mas completos (13 asociados) c) Más agilidad (72 asociados) d) Mayor explicación sobre el trámite (1 asociado) e) No tengo comentarios al respecto (163 asociados)	Un alto porcentaje de asociados no respondieron a esta pregunta.
8. Si usted NO ha tramitado solicitudes de crédito en ASOUNA ¿Cuál es la razón?	a) No conozco las opciones crediticias (42 asociados) b) Las condiciones que me ofrecen no son favorables (11 asociados) c) No cuentan con líneas de crédito para fines que me interesen (181 asociados) d) El servicio no es bueno (3 asociados) e) No me interesa en este momento (45 asociados) f) Otros (33 personas)	Un alto porcentaje de asociados considera que las opciones de crédito que se ofrecen no satisfacen sus necesidades.

Fuente: Elaboración propia de la investigadora.

Los resultados obtenidos de los 315 asociados evidencian una carencia de opciones crediticias de acuerdo con sus necesidades, así como aspectos de mejora en el servicio.

4.4.5 Presupuesto de Colocación Mensual de Cartera de Crédito

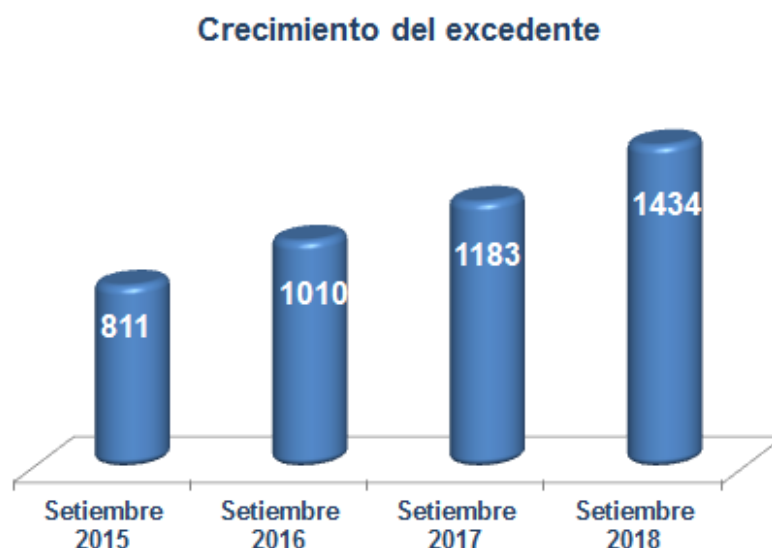
La cartera crediticia de la ASOUNA ha mostrado un crecimiento a través de los años, su presupuesto cada período se fundamenta principalmente en el porcentaje de ingresos con que se disponga cada mes; además de las captaciones que se realizan a través de certificados a plazo y diferentes tipos de ahorro.

La ASOUNA recibe ingresos fijos cada mes de alrededor de 557 millones de colones que corresponden al traslado del 4.5% de cesantía de los asociados; un 3% de aportes de los funcionarios y las deducciones de las operaciones crediticias que se rebajan por medio de planilla; de este rubro la ASOUNA crea una reserva mes a mes, para la entrega de excedentes; el dinero restante lo traslada a un fondo de inversión a la vista para la operativa normal de la asociación; adicionalmente se recibe otro tipo de ingresos provenientes de cancelaciones de crédito y con mayor frecuencia depósitos que realizan asociados ahorrantes para generar los certificados a plazo, los ahorros navideños, entre otras líneas.

A la fecha, no se han creado presupuestos de colocación mensual de acuerdo con la naturaleza de los créditos; es decir no se establecen montos de colocación en créditos hipotecarios que son los más significativos o en créditos personales que incorporan una serie de líneas cuyos fines se pueden clasificar como personales.

La ASOUNA reparte cada año el 100% de los excedentes que se generan durante cada período; es decir no hay capitalización, su crecimiento ha sido sostenido a través de los años y para el presente período la proyección corresponde a 1.434 millones de colones que se van a distribuir entre los 2100 asociados.

Figura N° 19 Crecimiento del Excedente



Fuente: Elaboración propia de la investigadora.

El nivel de excedentes que la ASOUNA reparte cada período, implica un fuerte ahorro de recursos que permita contar con los fondos en el mes de noviembre de cada año; en el mes en que se lleva a cabo la Asamblea General de la asociación y se reparten estos dividendos. Hasta el año 2016, a partir del segundo semestre, se optaba por cerrar la colocación, principalmente hipotecaria, con el objetivo de destinar los ingresos de esos meses a un fondo donde se acumulaba el monto por repartir. Sin embargo a partir del año 2016 con el objeto de no afectar la colocación de crédito, se decidió crear una reserva de los ingresos fijos de la asociación, mes a mes, para el pago de los excedentes; se traslada un monto de 100 millones de colones al fondo de inversión destinado para tal efecto.

La colocación crediticia para el mes de setiembre del 2015 fue de 504 millones de colones, de los cuales un 38% representó la cartera nueva, con un total desembolsado de 311 millones de colones. Las líneas con mayor participación fueron vivienda hipotecaria y crédito contra aporte personal con un 31% y 20% respectivamente.

La colocación total fue de 468 millones de colones durante setiembre del 2016, de los cuales un 45% representó la cartera nueva con un desembolso de 256 millones de colones aproximadamente. Las líneas de mayor peso al cierre indicado fueron: vivienda hipotecaria con un 19%, crédito contra aporte patronal con un 15% y crédito contra aporte personal con un 10%.

Para el período 2017, la colocación total de la cartera fue de 491 millones de colones, representa un 69%, con un monto de 338 millones de colones aproximadamente. Las líneas que presentaron mayor peso fueron crédito contra aporte personal y crédito ASOUNA personal, con un 16% y un 12% respectivamente. En el mes de setiembre del 2017, se abrió la línea de adelanto de excedentes que generó un desembolso aproximado de 86 millones de colones por los cuales la ASOUNA percibió una comisión de un 5%.

Cabe indicar que para el cierre del período 2017, el Fondo de Beneficio Social lanzó una línea hipotecaria, con una tasa de interés muy atractiva, lo que disminuyó significativamente la colocación de créditos de esta naturaleza en la ASOUNA.

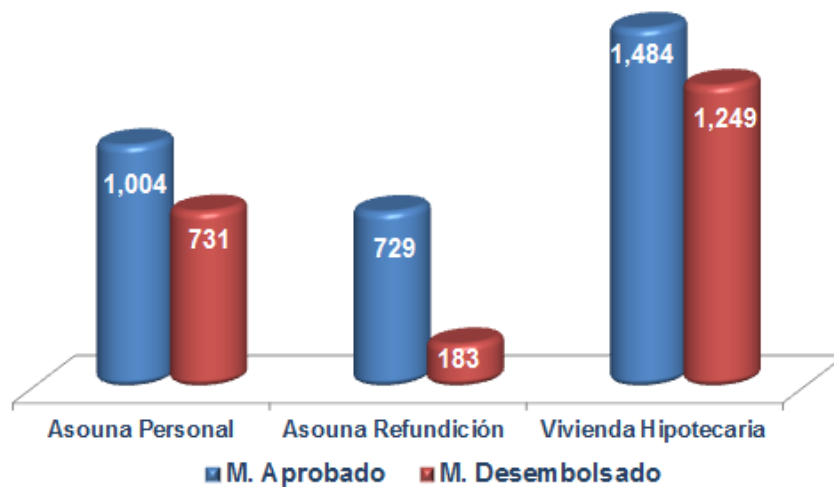
A continuación, se detallan las principales líneas de colocación durante los períodos 2015, 2016 y 2017:

Tabla 6: Colocación de principales líneas de crédito

Periodo	Línea	Tasa	Monto Aprobado	Monto desembolsado	Porcentaje de Cartera nueva
2015	ASOUNA Personal	18.60%	1,004,141,740.42	731,236,509.65	73%
2015	ASOUNA Refundición	18.75%	729,895,920.33	183,938,661.27	25%
2015	Vivienda Hipotecaria	11.00%	1,484,056,276.09	1,249,196,793.39	84%
2016	ASOUNA Ahorro Patronal	16.00%	980,679,586.75	525,198,405.30	54%
2016	ASOUNA Personal	18.60%	731,680,214.66	470,495,224.33	64%
2016	Vivienda Hipotecaria	11.00%	1,654,618,150.44	1,478,603,615.43	89%
2017	ASOUNA AHORRO PATRONAL	16.00%	1,073,243,223.85	586,601,185.29	55%
2017	ASOUNA PERSONAL	18.60%	975,485,027.85	684,087,976.52	70%
2017	VIVIENDA HIPOTECARIA	11.00%	1,656,020,502.96	1,427,400,112.12	86%

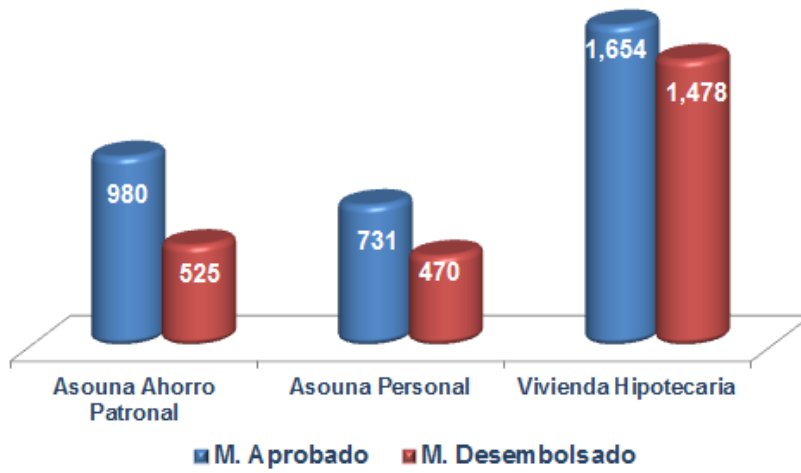
Fuente: Elaboración propia de la investigadora.

Figura N° 20 Colocación Período 2015



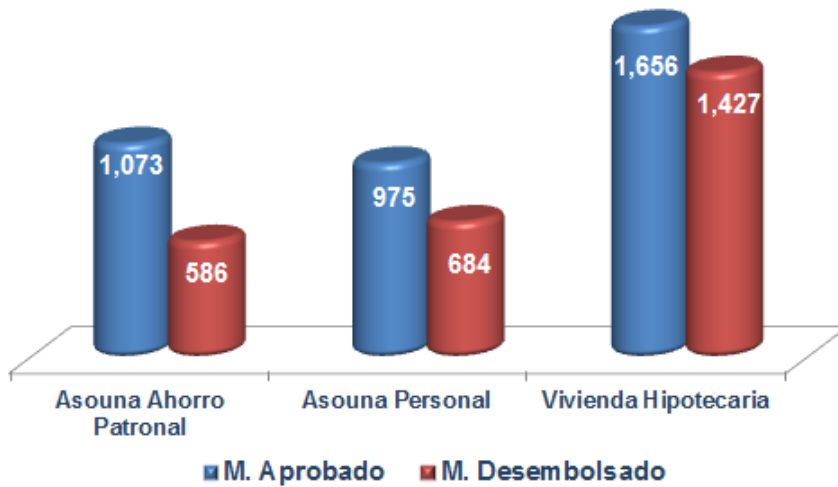
Fuente: Elaboración propia de la investigadora.

Figura N° 21 Colocación Período 2016



Fuente: Elaboración propia de la investigadora.

Figura N° 22 Colocación Período 2017



Fuente: Elaboración propia de la investigadora.

En la colocación de las líneas de refundición, se puede evidenciar un paso importante en la cancelación de las cuentas internas dentro de la misma organización; esta línea es una de las más solicitadas por los asociados de la ASOUNA; debido a la gran cantidad de entidades a nivel interno en las que se encuentran expuesto, esto hace que su endeudamiento en muchos casos sea extremo y les obliga a buscar opciones de reacomodo de deudas para lograr un mayor margen en su liquidez.

El crédito de vivienda que ofrece la ASOUNA es el que presenta mayor movimiento a nivel de colocación; se puede evidenciar que alrededor de un 86% del monto total colocado durante los periodos en análisis, corresponde a cartera nueva. Actualmente la ASOUNA mantiene una única línea hipotecaria para diferentes fines; esta opción puede utilizarse para compra de lote, lote y construcción, remodelaciones, la construcción de apartamentos, entre otras opciones.

4.4.6 Información Financiera

La cartera crediticia representa actualmente alrededor del 77% del activo productivo de la ASOUNA. Dentro de los análisis que se han realizado, la Junta Directiva ha considerado conveniente la diversificación de las fuentes de ingresos, a través de negocios comerciales y alianzas estratégicas; sin embargo la cartera de crédito continúa siendo el principal beneficio por el que se afilian los funcionarios de la Universidad Nacional, según los resultados de las encuestas aplicadas.

Las tasas de interés establecidas para las diferentes líneas de crédito de la ASOUNA, responden a estudios de mercado y análisis interno de la situación financiera de la ASOUNA; no se encuentran indexadas a ningún indicador económico; sin embargo si se utiliza la tasa básica pasiva del BCCR como referencia.

Figura N° 23 Información de Tasa Básica Pasiva BCCR

Mes	2015 - 2016	2016 - 2017	2017 - 2018
OCT	6.25	4.65	5.90
NOV	6.00	4.60	5.90
DIC	5.95	4.45	5.95
ENE	5.95	4.55	6.10
FEB	5.70	4.60	6.00
MAR	5.70	4.50	6.00
ABR	5.55	4.60	6.15
MAY	5.40	4.55	5.95
JUN	5.25	5.70	5.95
JUL	5.20	5.95	5.90
AGO	5.00	5.95	
SEP	4.70	5.85	

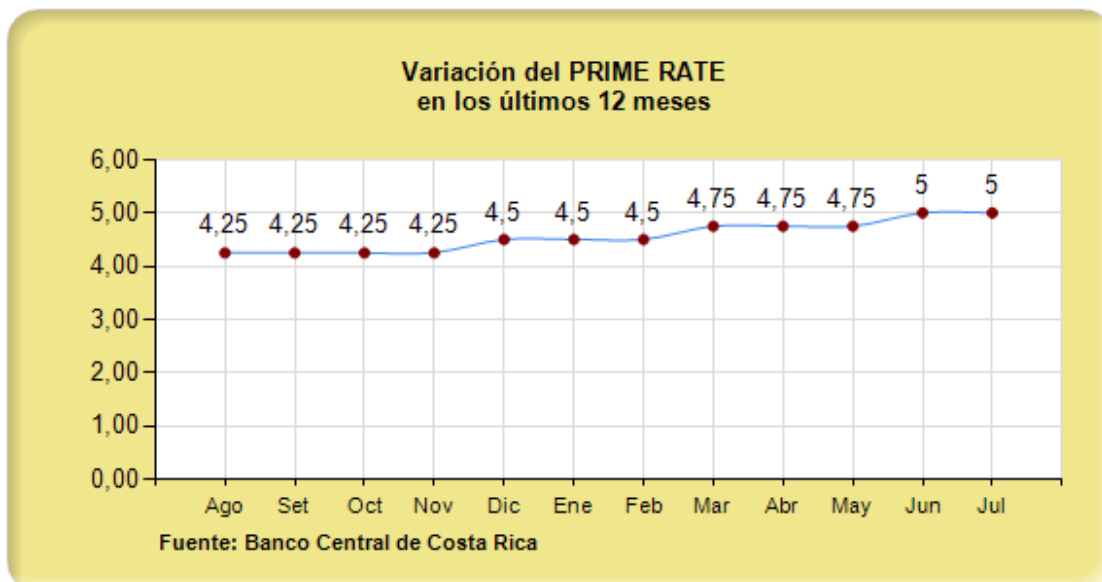


Fuente: Resumen Ejecutivo Quarzo (2015-2018).

Actualmente, la ASOUNA mantiene una cartera crediticia totalmente colonizada, cabe resaltar que hace algunos años la Junta Directiva valoró el otorgamiento de crédito, principalmente hipotecario en dólares y en unidades de desarrollo; sin embargo ante la volatilidad de los tipos de cambio y al considerar que los ingresos de su mercado son en colones, decidió no dar este paso para diversificar la cartera, se agrega información de referencia, a continuación:

Figura N° 24 Información sobre Prime Rate

Fecha	Prime Rate
Ago 2017	4,25
Set 2017	4,25
Oct 2017	4,25
Nov 2017	4,25
Dic 2017	4,50
Ene 2018	4,50
Feb 2018	4,50
Mar 2018	4,75
Abr 2018	4,75
May 2018	4,75
Jun 2018	5,00
Jul 2018	5,00



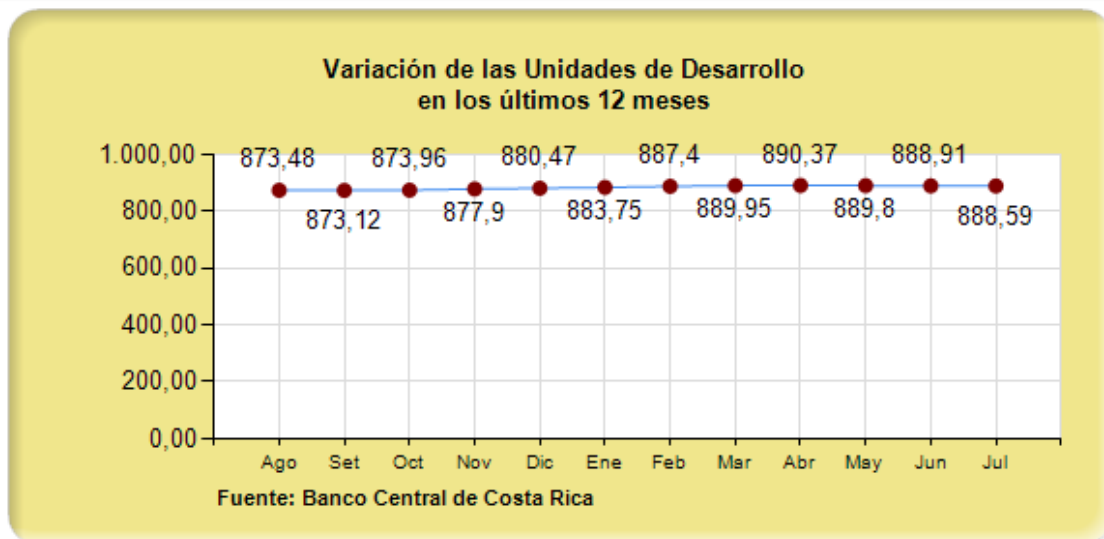
Fuente: Resumen Ejecutivo Quarzo (2018)

En la actualidad, la ASOUNA mantiene una cartera crediticia totalmente colonizada, cabe resaltar que hace algunos años la junta directiva valoró el otorgamiento de crédito, principalmente hipotecario en dólares y en unidades de desarrollo; sin embargo ante la volatilidad de los tipos de cambio y un panorama bastante conservador por parte del mercado meta; se desistió de esta opción.

Al pensar en endeudamiento en dólares deben tenerse en cuenta aspectos importantes como es endeudarse en la misma moneda en la que se recibe el ingreso salarial; de esta forma existe mayor seguridad de que factores externos no limiten la posibilidad de hacer frente a las responsabilidades crediticias. Existe un riesgo cambiario, aunque en algunos momentos el tipo de cambio se encuentre estable, la posibilidad de que eventualmente se dispare es constante.

Figura N° 25 Información sobre Unidades de Desarrollo

Fecha	UDES
Ago 2017	873,48
Set 2017	873,12
Oct 2017	873,96
Nov 2017	877,90
Dic 2017	880,47
Ene 2018	883,75
Feb 2018	887,40
Mar 2018	889,95
Abr 2018	890,37
May 2018	889,80
Jun 2018	888,91
Jul 2018	888,59



Fuente: Resumen Ejecutivo Quarzo (2018)

La Unidad de Desarrollo nació dentro del Sistema Financiero Costarricense para contribuir con el crecimiento del mercado de valores; se considera una moneda virtual ligada a un tipo de cambio. Principalmente dentro del sistema bancario se han otorgado líneas crediticias bajo esta modalidad, específicamente en el ámbito de vivienda.

Capítulo V: Propuesta de optimización de Cartera

5.1 Propuesta para crecimiento y gestión de la cartera de crédito

5.1.1 Áreas de fortalecimiento y potencialización

El desarrollo del análisis realizado sobre la cartera crediticia de la ASOUNA, así como el conocimiento de la perspectiva de los asociados, con respecto a los productos obtenidos y servicios que se ofrecen, a través de una encuesta y un cuestionario de percepción; permiten determinar los principales focos de mejora para el crecimiento responsable de la unidad de negocio que representa el principal activo productivo de la asociación.

Los resultados obtenidos a través del presente estudio, evidencian la importancia de revisar y aterrizar las líneas de crédito que actualmente existen, para adaptarlas a las necesidades de los asociados, así como crear nuevos productos de interés para ciertos sectores del mercado que no se han explotado; o sea que no se trata de generar una gran cantidad de opciones crediticias, sino de optimizar las líneas que la ASOUNA pueda ofrecer, que están acordes con los requerimientos evidenciados y que con una adecuada gestión y promoción; permite a la ASOUNA posicionarse como la primera opción para el asociado.

El manejo de gran cantidad de líneas crediticias, sin un objetivo claro y un mercado meta definido, no garantizan el crecimiento en colocación y pueden propiciar descontrol, gestión inadecuada y mayor grado de complejidad para el colaborador en el cumplimiento de las condiciones de cada línea.

Ante el crecimiento acelerado del sector solidarista dentro del mercado financiero y la alta posibilidad de intervención de SUGEF en el corto plazo, este tipo de organizaciones deben alinear sus procesos, al fortalecer la reglamentación y mejorar la gestión sobre los productos y servicios que ofrecen. Adicionalmente, con el alto nivel de endeudamiento que se presenta a nivel país, es necesario diversificar las fuentes de ingreso, aun cuando la cartera crediticia continúe siendo la principal unidad de negocio; los esfuerzos deben direccionarse hacia un crecimiento

responsable y un proceso de sanación de la cartera activa e implementación de los mecanismos para la disminución del riesgo asociado.

A pesar de la considerable oferta de opciones crediticias que tienen a la mano los funcionarios de la Universidad Nacional, existe un alto sentido de identidad con las organizaciones internas; las cooperativas e instituciones bancarias forman parte de un segundo plano en opciones de financiamiento para este mercado, lo que permite identificar la competencia directa dentro de la misma institución universitaria.

Al realizar un análisis de las organizaciones internarse, determina que COOPECAJA, a pesar de formar parte del sector cooperativista, tiene una connotación diferente a las demás instituciones de su naturaleza para el funcionario universitario, por ser directamente la cooperativa que nació para la Universidad Nacional; sin embargo a pesar de la antigüedad y posicionamiento que tiene esta entidad, durante los últimos años ha presentado un decrecimiento muy importante, tal es el caso, que a nivel de dirección del patrono, se ha valorado la condición actual y se ha determinado que la tendencia de COOPECAJA es desaparecer en el corto plazo.

Sin duda alguna, la competencia directa que se puede identificar para la ASOUNA es el Fondo de Beneficio Social, que además de ser una institución muy importante a nivel económico, está directamente ligada al sindicato y existe un alto porcentaje de funcionarios fieles a esta filosofía. Es importante tener en cuenta que el Fondo de Beneficio Social facultado por la ley, es administrador de cesantía; por lo tanto representa una competencia tanto en el crecimiento del porcentaje de afiliación, como a nivel de colocación crediticia.

La estructura financiera del Fondo de Beneficio Social, se compone de un 2.5% de la planilla total de la Universidad Nacional, el porcentaje que esta institución traslada a los funcionarios que se encuentran asociados es de un 1.5%, conserva como parte de su capital un 1%, del total de la planilla, es decir no solamente de quienes estén afiliados. El crecimiento de capital de esta institución es tan acelerado que le permite

ofrecer a sus afiliados opciones crediticias con condiciones muy favorables, con las cuales es difícil competir; pues la estructura de ingresos de la ASOUNA es distinta y la exigencia de generación de capital es complemente diferente.

La ASOUNA debe optar por estrategias direccionadas en otros sentidos, además de las condiciones favorables de crédito que son difíciles de superar, pero que pueden mejorarse.

5.1.2 Estrategia: reestructuración de la cartera de crédito y su gestión

De acuerdo con los resultados derivados del cuestionario de productos y servicios que se aplicó a una muestra de la población de afiliados, existen carencias en las opciones crediticias que se ofrecen y que el asociado identifica claramente; por lo que es importante revisar y replantear las líneas para una colocación crediticia más eficiente.

Cabe mencionar, algunos comentarios de mayor relevancia emitidos por los asociados sobre las opciones de crédito:

- a. Créditos personales: deberían tener tasas de interés más atractivas.
- b. Créditos de vivienda: son una buena opción para los asociados, pero deberían cobrar tasas más bajas.
- c. Créditos de refundición: faltan opciones, para que sea funcional deben tener buenas tasas de interés.
- d. Crédito de automóvil: no tienen esta opción y es necesaria.
- e. Proyectos: me gustaría alguna línea que me permita construir apartamentos.

Es conveniente redefinir cuáles son las líneas crediticias que le interesan al asociado y analizar sus condiciones a partir de su naturaleza, no es lo mismo la necesidad de un crédito para consumo, que un crédito para salud; o bien un crédito con una garantía fiduciaria, con un crédito una garantía liquida como es el aporte del asociado.

A continuación, se muestran las líneas activas que mantiene la ASOUNA con respecto a las líneas propuestas para satisfacer de manera directa las necesidades del mercado meta:

Tabla 7: Líneas actuales con respecto a líneas propuestas

Líneas actuales		Líneas propuestas	
Línea de crédito	Tasa de interés	Línea de crédito	Tasa de interés
Ahorro personal	14.50%	Crédito Personal	13.00%
Ahorro patronal	16.00%		
Crédito personal	18.60%	Crédito de Consumo	20.00%
Educación	10.00%	Credi-educación	10.00%
Salud	10.00%	Credi-salud	10.00%
Vivienda hipotecaria	11.00%	Vivienda Social	9.00%
		Primera Vivienda	12.00%
		Credi-proyectos	13.50%
Vivienda fiduciaria	16.00%	Mejora y remodelación	16.00%
Calidad de vida	15.00%		
Refundición hipotecaria	15.00%	Credi-soluciones	13.75%
Refundición fiduciaria	18.75%	Readecuación de deudas	18.75%
Refundición especial	17.00%		
Crédito rápido	18.75%	Credi-vale	Comisión 5% 1 mes Comisión 7% 3 meses
		Credi-móvil	10.75%

Fuente: Elaboración propia de la investigadora.

Una asociación solidarista no puede perder de vista el equilibrio que debe mantenerse entre el brazo financiero y el brazo social que la componen, es decir, es

necesario crear opciones crediticias que generen ingreso, pero que contribuyan a la mejora en la calidad de vida del asociado y su núcleo familiar.

El incremento de ingresos no puede depender únicamente de la cartera crediticia debe diversificarse con más unidades de negocio que a su vez representen mayor beneficio para el socio. Una posibilidad de crecimiento de la colocación es por volumen; esto permitiría, en ciertas líneas, ofrecer alternativas de tasa de interés más favorables.

A continuación se justifican los cambios propuestos a nivel de líneas de crédito para su adecuada optimización:

- a. **Crédito personal:** esta línea se encuentra directamente ligada a los aportes que realiza el asociado, mes a mes, de su salario, es una garantía líquida que puede ser aplicada de manera automática ante un incumplimiento de pago; por lo tanto se considera que no existe riesgo de recuperación. Ante esta condición lo ideal es que sea una línea de bajo costo financiero.

Existe un segmento importante de asociados que no tiene sus aportes comprometidos; una estrategia para capturar dichos aportes puede ser ofrecerles una línea contra sus aportes, con una tasa que les resulte atractiva y que genere una diferencia importante con respecto a la que ofrece la competencia directa.

- b. **Crédito ahorro patronal:** debe evaluarse la continuidad de colocación de esta línea crediticia; por cuanto tiene una representación importante dentro del total de la cartera. Es una línea que establece como garantía el aporte de cesantía del asociado, por lo que constituye un riesgo latente; esto debido a que los aportes con los que se garantiza, forman parte de las prestaciones laborales, los cuales son intocables por ley; aunque el asociado acepte que formen parte

de la garantía del crédito, existe el riesgo de demanda y una alta posibilidad de pérdida por parte de la asociación.

- c. **Crédito de consumo:** las necesidades de crédito responden a situaciones de diferente naturaleza, si bien es cierto, la ASOUNA no debe perder su perspectiva social, tampoco puede dejar de generar ingresos. Se considera que en líneas de crédito originadas por otro tipo de necesidades que no son de primera mano; la ASOUNA puede crear condiciones que le permitan incrementar su ganancia, es decir en una línea de consumo puede aplicarse una tasa más elevada que compense en un porcentaje el ajuste en otras líneas de diferente origen.
- d. **Educación y salud:** estas líneas crediticias, sin duda alguna tienen una connotación social desde cualquier perspectiva, es conveniente que la ASOUNA refleje una imagen solidaria ante sus asociados a través de tasas muy favorables que ayuden a satisfacer necesidades de primera mano como estas.
- e. **Vivienda:** la ASOUNA actualmente cuenta con una única línea de vivienda para compra de la primera propiedad, propiedades adicionales, construcción de proyectos de inversión, entre otros fines. Ante la diversidad en el perfil de asociados con que cuenta la ASOUNA, es conveniente una segmentación de esta línea crediticia para brindar opciones adecuadas y acordes a cada segmento de mercado.
- f. **Vivienda social:** es una línea de crédito direccionada a asociados cuyo ingreso personal y familiar es bajo, o sea las personas que busquen opciones de vivienda con características básicas. Se considera conveniente establecer un tope de crédito que se adapte a las características de la línea, se sugieren las siguientes condiciones:

Tope de crédito, 30 millones de colones

Tasa de interés, 9% anual

Plazo, 25 años

Monto máximo de ingreso familiar, es de 700 mil colones netos mensuales.

El porcentaje máximo de endeudamiento establecido en el reglamento de crédito permite una cuota del 35% del ingreso neto mensual, bajo las condiciones anteriormente descritas; se generaría una cuota de aproximadamente 249 mil colones mensuales, es decir, para optar por una línea de crédito de vivienda social, el ingreso neto del núcleo familiar debe ser como máximo 700.000 colones por mes.

- g. **Primera vivienda:** cuando un asociado no cuenta con bienes registrados a su nombre califica dentro de un crédito de vivienda, en caso de que desee adquirir una propiedad; sin embargo existe un segmento de mercado cuyo ingreso salarial es mayor y sus gustos y preferencias refieren a condiciones con costos más elevados. Es conveniente generar una opción de crédito con características favorables de vivienda, pero acordes con un ingreso económico más elevado, a continuación se sugieren las siguientes condiciones:

Tope de crédito, establecido por el ingreso mensual

Tasa de interés, 12% anual.

Plazo, 25 años

No se limita por monto de ingresos; está condicionado a ser la primera propiedad de asociado.

La tasa de interés escalonada representa un crecimiento en el ingreso paulatino durante los primeros tres años y además ofrecer una opción atractiva y adecuada para un segmento de mercado específico.

- h. **Credi-proyectos:** actualmente las solicitudes que corresponden a compra de segundas propiedades, construcción de apartamentos, entre otras opciones, se

ingresan como crédito de vivienda al 11%. Se puede identificar dentro del total de la cartera colocada bajo esta condición, que aproximadamente un 40% corresponde a otros fines, como los descritos anteriormente, es decir, existe un mercado potencial importante que podría explotarse para generar en mayor ingreso de intereses, sin que deje de ser una alternativa muy atractiva.

A continuación se sugieren las condiciones para esta línea de crédito:

Tope de crédito, establecido por el ingreso mensual

Tasa de interés, 13.5% anual

Plazo, 25 años

Con respecto a los créditos de vivienda e inversión hipotecaria, se recomienda realizar un ajuste en el porcentaje de aceptación de las garantías; actualmente es de un 100% sobre el valor asignado en el peritaje y a nivel de mercado ronda entre el 80% y 90%. Con el objetivo de minimizar el riesgo sin dejar de ser competitivos, se recomienda ajustar este porcentaje al 90%, con el objetivo de ser más conservadores en el análisis de las garantías.

- i. **Mejora y remodelación:** esta línea de crédito actualmente existe y es utilizada por los asociados, se sugiere modificar el nombre para que el asociado tenga mayor claridad de su objetivo. Las condiciones que posee son adecuadas y es conveniente mantenerlas.

- j. **Credi-soluciones:** esta opción crediticia responde a una necesidad claramente evidenciada en los cuestionarios aplicados; está dirigida a casos muy especiales de alto endeudamiento, que requieren de condiciones muy favorables para cumplir con su fin. El objetivo es otorgar esta posibilidad, por una única vez, a asociados cuya condición de endeudamiento sea realmente crítica; la idea es que vaya de la mano con un programa de seguimiento en el manejo de las finanzas personales y familiares por parte de la unidad

denominada “ASOUNA CAPACITA” con que cuenta la asociación, como parte de su responsabilidad social. Las condiciones sugeridas son las siguientes:

- k. **Readecuación de deudas:** esta línea es de garantía fiduciaria y responde a la necesidad de reacomodar deudas tanto internas como externas; ofrece un plazo extenso para que la condición de cuota mensual sea favorable para el asociado.
- l. **Credi-vale:** es muy habitual recibir solicitudes de crédito personal para situaciones de emergencia, que se deducen entre uno y tres meses. Para generar un mayor ingreso y solventar esta necesidad del asociado que es recurrente; se sugiere crear una línea de vale en la que se realice un cobro de comisión sobre el monto total, según el plazo que se elija.
- m. **Credi-móvil:** esta línea de crédito ha sido solicitada en muchas ocasiones por asociados que no tienen crédito con la ASOUNA, lo que representa una alta posibilidad de capturar nuevos mercados, además se considera que la ASOUNA está incursionando, actualmente, en una nueva unidad de negocio en la comercialización de seguros; podría tener mayor control sobre las pólizas de los vehículos prendados a su favor y así minimizar un poco el riesgo asociado a este tipo de garantías.

El objetivo de esta propuesta es optimizar los productos de crédito que ofrece la asociación, al enfocarlos en las diferentes necesidades que externan los asociados. Es conveniente realizar análisis más integrales, los cuales permitan que un asociado pueda obtener una solución de reacomodo de deudas que le genere mayor liquidez y la posibilidad de optar por una vivienda propia.

La ASOUNA debe enfocar sus estrategias de crédito en mejorar los ingresos, sin embargo no debe dejar de lado la importancia del servicio; este es sin duda un factor de competencia, aunado a tasas de interés atractivas y líneas direccionadas a las

necesidades del mercado; lo anterior marcará una diferencia y generará un valor agregado. Si bien es cierto, existen líneas de crédito que por la estructura financiera de la ASOUNA no se pueden igualar o mejorar con respecto a las que ofrece la competencia directa si pueden verse más atractivas, si están ligadas a un servicio ágil y expedito.

Tabla 8: Ejercicio de generación de intereses en un mes promedio

Mes promedio			Nueva propuesta		
Línea	Monto	Ing por intereses	Línea	Monto	Ing por intereses
ASOUNA Ahorro Personal	90,000,000.00	1,087,500.00	Crédito personal	90,000,000.00	975,000.00
ASOUNA Personal	108,000,000.00	1,674,000.00	Credi-consumo	104,000,000.00	1,733,333.33
Salud	5,000,000.00	41,666.67	Credi-salud	5,000,000.00	41,666.67
Educación	10,000,000.00	83,333.33	Credi-educación	10,000,000.00	83,333.33
Refundición	76,000,000.00	1,187,500.00	Readecuación de deudas	76,000,000.00	1,187,500.00
Vivienda fiduciaria	37,000,000.00	493,333.33	Mejora y Remodelación	37,000,000.00	493,333.33
Vivienda hipotecaria	300,000,000.00	2,750,000.00	Vivienda Social	60,000,000.00	450,000.00
Refundición hipotecaria	70,000,000.00	875,000.00	Primera Vivienda	120,000,000.00	1,200,000.00
	696,000,000.00	8,192,333.33	Proyectos de inversión	60,000,000.00	675,000.00
			Credi-soluciones	70,000,000.00	802,083.33
			Credi-movil	60,000,000.00	537,500.00
			Credi-vale	4,000,000.00	280,000.00
				696,000,000.00	8,458,750.00

Fuente: Elaboración propia de la investigadora.

Al realizar un ejercicio de colocación de cartera, se toma la información de un mes promedio, se obtiene como resultado un incremento en la generación de intereses con la aplicación de las líneas propuestas, si bien es cierto, algunas tasas de interés se disminuyen, otras se segmentan o se incrementan según su naturaleza, sin dejar de ser atractivas con respecto al mercado; además se crean nuevas opciones acordes con las necesidades de los asociados. Este ejercicio muestra un pequeño incremento a partir del cambio; sin embargo la estrategia es disparar la colocación por volumen y servicio.

El promedio de colocación mensual en cartera hipotecaria de la ASOUNA ronda los 260 millones de colones, de los cuales aproximadamente el 70% corresponden a

vivienda y el otro 30% a proyectos de inversión; al llevar a cabo un ejercicio de colocación mensual de acuerdo con la presente propuesta, se lograría no solamente distribuir de manera más equitativa las opciones y brindar condiciones más favorables a asociados con menor nivel de ingreso; sino también se alcanzaría un incremento bastante representativo por concepto de intereses, a continuación se presenta:

Tabla 9: Ejercicio de cálculo de intereses por segmentación de cartera

Condición Actual			
Monto total	260,000,000.00		
Tasa	11%		
Intereses totales	2,383,333.33		

Condición Propuesta	Monto	Tasa	Intereses totales
2 Cred. Vivienda Social	60,000,000.00	9.50%	475,000.00
2 Cred. Primera Vivienda	122,000,000.00	12.50%	1,270,833.33
2 Créd. Proyectos	78,000,000.00	13.50%	877,500.00
Total	260,000,000.00		2,623,333.33

Fuente: Elaboración propia de la investigadora.

La encuesta de percepción, así como el cuestionario sobre los productos de crédito que se aplicó a una muestra de asociados, arroja información relevante para el área de mercadeo, que permite identificar diferentes perfiles de asociados y elaborar estrategias que impulsen la colocación crediticia bajo las condiciones propuestas. Es muy importante que exista un trabajo conjunto entre las áreas de finanzas y mercadeo para lograr el objetivo común. De los resultados obtenidos, se puede concluir que el 57% de la muestra de asociados que realizaron la encuesta, cuenta con alrededor de 4 años de afiliación a la ASOUNA, adicionalmente existe un alto porcentaje, cuyo perfil podría generar interés en el otorgamiento de líneas de vivienda tanto por el rango de edad que ronda entre los 30 y 40 años, como por el estado civil. Con respecto a los créditos personales, al realizar un análisis de los ahorros con respecto la cartera de crédito; se logró determinar que un 40% de los asociados no cuentan con operaciones crediticias que comprometan dichos aportes y

el principal motivo es que no lo solicitan porque consideran que la tasa de interés es alta para una línea cuya garantía es líquida, por esta razón se realiza la propuesta de ajustar esta condición y aplicar una estrategia de crecimiento por volumen, de acuerdo con el resultado que se obtenga posteriormente podría analizarse la posibilidad de aplicar un ajuste más hacia la baja.

Sobre la posibilidad de dar apertura a nuevas líneas de crédito en otras monedas, la ASOUNA ha mantenido un criterio conservador al respecto; pues considera que el ingreso de los asociados es en colones. Bajo la condición de inestabilidad económica que enfrenta el país, se recomienda momentáneamente mantener la cartera de crédito en colones en un 100%.

Tabla 10: ASOUNA con respecto a la competencia directa

Asouna		Fondo de Beneficio Social		Coopeuna	
Línea	Tasa	Línea	Tasa	Línea	Tasa
Crédito personal	13.00%	Contra aportes	15.00%	Personal	17.50%
Credi-consumo	20.00%	Personal fiduciario	22.00%		
Credi-salud	10.00%	Salud	11.00%	Gastos médicos	11.00%
Credi-educación	10.00%			Educación	12.00%
Readecuación de deudas	18.75%			Cancelación	16.00%
Mejora y Remodelación	16.00%				
Vivienda Social	9.00%				
Primera Vivienda	12.00%	Hipotecario	10.25%	Compra de propiedades	13.50%
Proyectos de inversión	13.50%				
Credi-soluciones	13.75%	Refundición de deudas	13.50%	Refundición	14.00%
Credi-móvil	10.75%	Vehículo	11.50%	Vehículo	11.00%

Fuente: Elaboración propia de la investigadora.

5.1.3 Estrategia: conocimiento y habilidades de los colaboradores y estructura organizativa

Conocimiento y habilidades:

Para las asociaciones solidaristas, uno de los pilares más importantes es la confianza de los asociados, la cual se obtiene a través de los resultados, la transparencia y la atención que se brinde. La encuesta realizada generó resultados en los que se evidenció una debilidad en la percepción del conocimiento y las competencias de los colaboradores que atienden principalmente la plataforma de servicio.

Actualmente, la Junta Directiva de la ASOUNA, se encuentra trabajando en una revisión de la estructura administrativa y ha considerado que ante el incremento de labores derivadas de la plataforma de servicio, es muy importante asignar un nuevo recurso que ejerza una función de coordinación del área de trabajo y que refuerce el servicio que actualmente se brinda.

La ASOUNA siempre ha sido una organización con recurso humano limitado; sin embargo es importante valorar el crecimiento que ha experimentado en los últimos años, tanto en términos económicos como en cantidad de afiliación. Asociaciones con condiciones similares como ASOBANCOSTA, ASEFYL, ASEPG, entre otras, rondan los 20 colaboradores en el área administrativa y ante el crecimiento que se vislumbra, es conveniente contar con el recurso humano adecuado, capacitado y empoderado en cada puesto.

Es importante para la asociación realizar una revisión y reestructuración de cargas de trabajo con una supervisión adecuada, también identificar las debilidades en los conocimientos de los colaboradores que requieran fortalecerse a través de capacitaciones, para lo cual se debe considerar una partida a nivel presupuestario.

En el área específica de crédito, a través de las observaciones realizadas; se detectaron debilidades en el ámbito financiero y legal; además no existe una cultura de conocimiento de la reglamentación por parte de los colaboradores.

Es necesario crear un programa de capacitación para los colaboradores en cada periodo, el cual esté ligado al presupuesto y permita reforzar las áreas que presentan debilidades y asumir una cultura de innovación y actualización. La ASOUNA debe incentivar el compromiso de los colaboradores de conocer, la reglamentación vigente; pues ellos son quienes día a día brindan la atención al asociado y ante cualquier consulta, deben conocer los alcances de la asociación; además deben guiarse bajo un marco regulatorio claro y que establezca los lineamientos de trabajo. Dentro de los temas por reforzar que se evidenciaron con las observaciones de campo realizadas, se detalla lo siguiente:

Tabla 11: Áreas de Capacitación

Áreas de capacitación	Colaboradores
Matemática financiera	Analista y coordinador de plataforma
Cursos de Excel para manejo de formulas	Analista y coordinador de plataforma
Garantías legales de crédito	Analista y coordinador de plataforma
Seguros de incendio, vehículo y saldo deudor	Analista y coordinador de plataforma
Manejo efectivo de reclamos	Analista y coordinador de plataforma
Técnicas de servicio al cliente	Analista y coordinador de plataforma
Liderazgo	Coordinador de plataforma
Trabajo en equipo	Todo el personal

Fuente: Elaboración propia de la investigadora.

Estructura organizativa:

Al tomar en consideración, la alternativa de crear una nueva plaza con un perfil de coordinación y en aras de reforzar la gestión de la plataforma y brindar un servicio de mayor eficiencia; se recomienda realizar un acomodo en la distribución de funciones de los colaboradores de la siguiente manera:

Coordinador de plataforma: el colaborador con este perfil debe tener funciones propias de su puesto que ya han sido valoradas a nivel de Junta Directiva, como por ejemplo la gestión del crédito hipotecario. Adicionalmente se debe desarrollar labores de coordinación y supervisión sobre el cumplimiento de tiempos máximos de ejecución de crédito, retiros de ahorro, atención de consultas que no se puedan resolver propiamente en la plataforma, la verificación de transferencias bancarias en los horarios establecidos, así como el cumplimiento de la reglamentación establecido en los análisis de crédito.

La figura del coordinador debe tener un grado de liderazgo y conocimiento sobre el trabajo en equipo y sus habilidades deben reforzarse con cierta regularidad. Ante el recurso humano limitado esta persona debe respaldar la gestión de crédito cuando sea requerido por un alto volumen de solicitudes. La responsabilidad sobre la aprobación de las solicitudes de crédito, con garantía fiduciaria, recaerá sobre esta puesto específicamente.

Ejecutivo de ahorro y crédito: el analista de crédito es quien realiza los estudios de crédito y las gestiones relacionadas con los ahorros de los asociados; razón por la que debe ser una persona con un carisma adecuado de atención al cliente y ser capacitado en manejo de situaciones complejas, además el colaborador debe contar con las herramientas de análisis adecuadas para brindar un servicio con valor agregado.

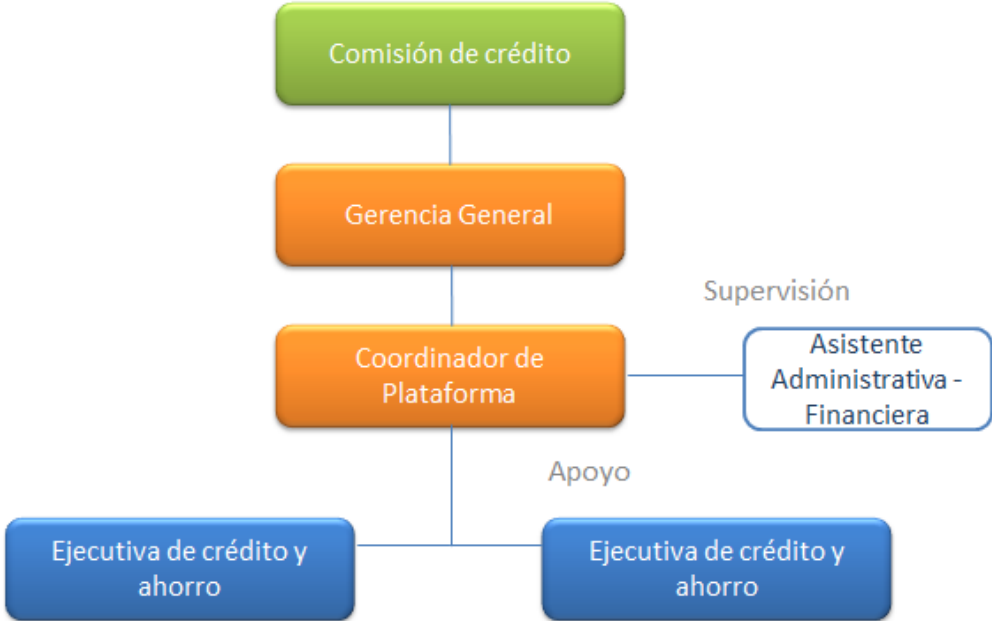
Ejecutivo de servicio al asociado: dentro de las funciones que desarrolla el ejecutivo de servicio, está la atención de consultas, brindar información sobre la asociación, realizar los procesos de afiliación y desafiliación, entre otras gestiones de esta naturaleza. A nivel físico, el puesto de trabajo se encuentra dentro de la plataforma de servicio y de acuerdo con los últimos estudios de estructura administrativa realizados, dicho puesto cuenta con un porcentaje de tiempo aprovechable, dentro de su rol de trabajo diario, o sea puede completarse este

puesto con un apoyo a la gestión de crédito y ahorro a través de una capacitación adecuada.

En la actualidad, en el proceso operativo de crédito intervienen como apoyo la tesorería y la recepción, Sin embargo por control interno es necesario desligar totalmente a la tesorería de este proceso debido a que puede generar operaciones y aprobar su desembolso. Sobre la función que ejerce la recepción, debe considerarse que su perfil no es específicamente de crédito; pero en aras de aprovechar al máximo el recurso podría establecerse como un respaldo que brinde el soporte cuando sea necesario con una capacitación adecuada.

El puesto de Asistente Administrativa – Financiera, podrá ejercer la labor de supervisión sobre la colocación hipotecaria que requiere de un mayor grado de revisión. A continuación se presenta el organigrama propuesta:

Figura N° 26 Organigrama propuesto para el área de crédito



Fuente: Elaboración propia de la investigadora.

5.1.4 Estrategia: gestión adecuada y disminución de riesgo

El marco regulatorio de la gestión crediticia es el reglamento, se constituye como la guía con la cual el analista realiza su labor diaria y establece las condiciones de crédito, así como rangos de aprobación, responsabilidades, origen de los fondos, entre otros aspectos importantes.

Actualmente, la ASOUNA cuenta con un reglamento general, que incorpora la información particular de cada línea de crédito, lo habitual es que exista un reglamento que faculte a la Junta Directiva a llevar a cabo modificaciones y que este contenga la información general, ligada a las políticas propias de la gestión de crédito, que es donde se establecen las condiciones de cada producto; de esta manera, cuando se aprueben modificaciones de tasas de interés, plazos, comisiones, entre otros, no será necesario realizar los cambios al reglamento como tal, sino únicamente a las políticas de crédito; además este documento es más específico en la información que el colaborador requiere para su trabajo diario, de modo que facilita la gestión.

Seguidamente, se detallan los artículos con las propuestas referentes al reglamento de crédito:

Artículo 19. De la definición de líneas de crédito, plazo y tasas de interés.

Se presenta un cuadro con las condiciones crediticias actuales de tasa, plazo y garantía.

De acuerdo con el análisis realizado, se presentan las condiciones de cada línea de crédito propuesta:

Tabla 12: Líneas de Crédito

Línea de crédito	Tasa	Plazo	Garantía	Tope de crédito
Crédito Personal	12.50%	180	Aporte funcionario	Aporte funcionario
Credi-consumo	20.00%	60	Fiadores	Porcentaje máximo de endeudamiento
Credi-educación	10.00%	60	Aportes o fiadores	Hasta 3.5 millones
Credi-salud	10.00%	60	Aportes o fiadores	Hasta 3.5 millones
Vivienda social	9.00%	300	Hipotecaria	Hasta 30 millones de colones y según garantía.
Primera vivienda	12.00%	300	Hipotecaria	Porcentaje máximo de endeudamiento y garantía
Credi-proyectos	13.50%	300	Hipotecaria	Porcentaje máximo de endeudamiento y garantía
Mejora y remodelación	16.00%	120	Fiadores	Porcentaje máximo de endeudamiento
Credi-soluciones	13.50%	240	Hipotecaria	Garantía y análisis de mejora en la liquidez.
Readecuación de deudas	18.75%	180	Fiadores	Garantía y análisis de mejora en la liquidez.
Credi-móvil	9.75%	120	Aportes o prenda	Porcentaje máximo de endeudamiento y garantía
Credi-vale	Comisión 5% Comisión 7%	1 mes 3 meses	Pagaré	Hasta 500 mil colones
Credi-excedentes	Comisión 5%	2 meses	Declaración jurada	100% de los excedentes

Fuente: Elaboración propia de la investigadora.

Las líneas propuestas tienen como objetivo brindar opciones crediticias atractivas para los asociados, que permitan abarcar mercados específicos y además incentivar un crecimiento por volumen.

Artículo 22. De los aportes como garantía.

“El ahorro personal, el aporte patronal y los rendimientos capitalizados se consideran como la primera garantía de toda obligación del asociado, podrán garantizar cualquier tipo de crédito con este respaldo.” (Reglamento de Crédito ASOUNA, 2017).

Existe actualmente una línea de crédito garantizada con el aporte patronal, se sugiere valorar su continuidad, debido al riesgo que representa su recuperación, debido a que la cesantía se constituye como una prestación laboral; es conveniente revalorar la línea y buscar alguna alternativa que utiliza como referencia el aporte patronal y que se ligue a una garantía más sólida y segura.

Artículo 23. De la garantía fiduciaria.

“Podrán actuar como fiadores, las personas cuyo salario neto no sea inferior a un 20% de su salario bruto, que cubra al menos dos veces la cuota del crédito a conceder y cumpla con los requisitos exigidos en este reglamento.” (Reglamento de Crédito ASOUNA, 2017).

- a. Asociados de la ASOUNA que estén al día con sus obligaciones.
- b. Funcionarios de la UNA, nombrados en propiedad o interinos con al menos dos años de laborar para la institución.
- c. Personas externas con al menos un año de laborar en propiedad de manera ininterrumpida para una misma empresa.
- d. Personas que posean ingresos propios provenientes del ejercicio liberal de su profesión, con ingresos certificados por un contador público.

Es conveniente revalorar la aceptación de fiadores externos a la Universidad Nacional, con el objetivo de minimizar el riesgo; se sugiere considerar únicamente personas asalariadas con un plazo mínimo de un año de laborar para la misma empresa. Sobre la cantidad de fiadores dependerá del análisis de cada solicitud; sin embargo cuando se acepten garantías externas es conveniente solicitar como mínimo un fiador interno, es decir, un funcionario de la Universidad Nacional.

Artículo 29. De la aceptación y monto de la garantía hipotecaria.

“Se aceptará garantía hipotecaria de primer grado cuando el bien que se ofrece no pertenezca al asociado, hasta por un 100% del avalúo y en segundo grado se aceptará la hipoteca hasta el 80% del valor disponible de la propiedad. En caso de garantía en segundo grado, queda a criterio de la ASOUNA la aceptación del bien, de acuerdo al análisis que se realice.” (Reglamento de Crédito ASOUNA, 2017).

El porcentaje de aceptación que se asigne a las garantías hipotecarias debe ser conservador; a nivel de mercado este porcentaje ronda entre el 80% y 85%. Se sugiere a la administración de la ASOUNA replantear para hipotecas en primer y segundo grado, el porcentaje de aceptación a un 90% y 75% según corresponde; se consideran los riesgos asociados a diversos factores que pueden afectar la valoración de las propiedades.

Artículo 40. De la aprobación de créditos.

“La junta directiva es el principal facultado para la aprobación de las operaciones crediticias, para efectos de fluidez operativa se establecen las siguientes disposiciones”. (Reglamento de Crédito ASOUNA, 2017).

- a. Los créditos con garantía de aporte personal o patronal, que cumplan a cabalidad con los requisitos establecidos en este reglamento, serán tramitados y aprobados por el ejecutivo de crédito; siempre y cuando el endeudamiento con la ASOUNA no exceda el aporte patrimonial.
- b. Los créditos que excedan el aporte patrimonial del asociado, con garantía fiduciaria o hipotecaria, que cumplan a cabalidad con los requisitos establecidos en este reglamento, serán aprobados por la gerencia general.
- c. Los créditos con características especiales, o que no cumplan con alguno de los requisitos establecidos en este reglamento, serán conocidos y dictaminados por la comisión de crédito.

La propuesta de reestructuración organizativa del área de crédito, está directamente relacionada con la distribución de responsabilidades sobre las gestiones que se realizan en la plataforma de servicio, para lograr mayor agilidad y calidad en el servicio. Con la implementación de dicha propuesta, se delega la responsabilidad de análisis y aprobación de solicitudes, las cuales superan los ahorros de los asociados al coordinador de la plataforma, con una supervisión directa que permita detectar situaciones de riesgo; de este modo, la Gerencia General y la comisión de crédito únicamente analizarán solicitudes con condiciones no tipificadas en el reglamento general o en las políticas de crédito.

Capítulo VI: Conclusiones y Recomendaciones

6.1 Conclusiones:

- a. La ASOUNA es una organización que desde sus inicios se ha manejado de manera artesanal y su crecimiento económico durante los últimos años ha sido acelerado, lamentablemente la estructura administrativa, el fortalecimiento de las competencias de los colaboradores e inclusive los requerimientos a nivel tecnológico, no han estado de acuerdo con ese crecimiento y la necesidad es latente, sobre todo cuando el sector solidarista está a las puertas de la regulación de SUGEF.
- b. Se identifica un mercado potencial importante, tanto en términos de población afiliada como en el incremento de la cartera crediticia.
- c. El nivel de confianza en el manejo de capital que el asociado deposita en la ASOUNA es alto y no se ha aprovechado.
- d. La ASOUNA cuenta con una ubicación estratégica dentro de la Universidad Nacional, lo que podría beneficiar en gran manera, el contacto con el asociado, el posicionamiento de la asociación y las estrategias de servicio que se puedan desarrollar; sin embargo no se explotan estas oportunidades de potencialización.
- e. Es parte de la naturaleza de las asociaciones solidaristas el manejo de poco personal para atender las necesidades de los asociados, pero en el caso de la ASOUNA, existe una limitación importante en el recurso humano con respecto al tamaño de la organización, lo que dificulta en gran manera el servicio que se ofrecerá, incrementa el margen de error y se exponen los procesos que se desarrollan a fallas de control interno.

- f. El crecimiento profesional y el desarrollo de destrezas y competencias de los colaboradores no es impulsado, lo que genera disconformidad e inseguridad en algunos asociados, los cuales consideran que dichos colaboradores que ejecutan los trámites no tienen el conocimiento adecuado.
- g. No existe un trabajo conjunto entre ciertas áreas que tienen como parte de su responsabilidad generar crecimiento desde las diferentes unidades de negocio. En la ASOUNA el área de mercadeo tiene un perfil muy pasivo dentro del desarrollo de proyectos, es decir, no se aportan ideas de nuevos negocios, opciones de crédito acordes con las necesidades de los asociados, estrategias de posicionamiento y campañas de crecimiento.
- h. Las líneas de crédito que ofrece la ASOUNA, no son actuales, ni están de acuerdo con las necesidades de las personas; cuando fueron creadas no tenían un objetivo claro, ligado a una estrategia de mercado que lograra identificar los segmentos a los cuales se dirigían; además sus condiciones no son las más atractivas con respecto a la competencia directa, claramente identificada. Tampoco dichas líneas de crédito han sido analizadas desde el punto de vista social el cual constituye uno de los pilares de la asociación.

No se ha realizado un análisis a nivel del plan estratégico de la organización, por medio del cual se establezcan las perspectivas de crecimiento que puede tener la ASOUNA, las líneas crediticias fueron creadas y se han ido utilizando poco a poco, pero no se han potencializado, ni se han establecido los factores de competencia por medio de los cuales la ASOUNA continuará creciendo.

- i. La reglamentación existente, incorpora todos los aspectos relacionados con la gestión de crédito, es un documento muy extenso y cuando se aprueban cambios en las condiciones por parte de la junta directiva, se tienen que aplicar al reglamento directamente. No se acostumbra en la ASOUNA comunicar ni incentivar el conocimiento de la reglamentación en los

colaboradores; es decir el marco legal que debe servir de base para las gestiones diarias es desconocido.

Existen algunos aspectos sobre el análisis de garantías, principalmente, aquellas que generan riesgo de recuperación de la cartera y que por supuesto están establecidos dentro de la reglamentación, pero requieren ser evaluados.

6.2 Recomendaciones:

- a. Aplicar lo propuesta de optimización de la cartera de crédito, se consideran las líneas que realmente son de interés del asociado y se mejoran las condiciones de tasa y plazo, según el tipo de solicitud. Los créditos de consumo o que no corresponden a necesidades básicas, pueden manejar cierto nivel de tasa de interés que genere mayor ingreso, pero que se mantenga dentro de los rangos de competencia; sin embargo las solicitudes que tienen naturaleza social o son garantizadas con el ahorro que realiza el asociado, sí deben tener una connotación diferente como parte del brazo social de la ASOUNA.

- b. Segmentar la cartera de crédito hipotecario de acuerdo con el objetivo de cada solicitud, con el fin de hacer una diferenciación entre los asociados que pretenden adquirir una primera vivienda con características básicas y aquellos que tienen un mayor poder adquisitivo y buscan opciones más elevadas; así como las solicitudes que responden al desarrollo de proyectos personales como locales comerciales, construcción de apartamentos de alquiler, entre otras opciones.

Esta propuesta además de generar una condición más justa y beneficiosa para un sector de asociados que lo requiere, continúa siendo atractiva y competitiva; además permite incrementar el ingreso por intereses de la cartera.

- c. Aprobar la propuesta de la línea “Credi-soluciones”, destinada a atender situaciones de endeudamiento crítico, cuyas condiciones son muy favorables; con el objetivo de extender una mano al segmento de asociados que realmente lo necesita e iniciar un proceso de sanación de sus finanzas personales y familiares como parte de la responsabilidad social de la ASOUNA.

La principal condición de esta línea es que se permita en una única ocasión, para que el asociado poco a poco cambie su cultura de consumo. Es importante realizar análisis de créditos integrales que vayan más allá de otorgar un desembolso y busquen una mejora sustancial en la calidad de vida de los asociados y sus familias.

La asociación a través de su programa “ASOUNA Capacita”, puede realizar una labor social importante con este segmento de asociados, cuya situación financiera es cada vez más compleja. A través de sus diferentes programas, podrá brindar un seguimiento para que la persona se sienta acompañada en su proceso de mejora.

- d. Establecer metas de colocación, ligadas a un presupuesto real que permita medir el rendimiento de la cartera y adoptar una cultura de innovación tanto a nivel de productos y servicios, como de tecnología.
- e. Definir las perspectivas de competencia con las que la ASOUNA pretende incrementar la colocación. Se recomienda enfocar los esfuerzos en estrategias de crecimiento por volumen y por servicio, para lo cual deben establecerse tiempos de ejecución, capacidad de respuesta, agilidad de los procesos, tipo de atención al asociado, medios por los cuales se pueden gestionar los trámites, entre otros.

Si bien es cierto, la ASOUNA puede competir a nivel de tasas de interés en algunos productos, por su estructura financiera debe reforzar su competitividad a través del servicio diferenciado; ya que existen condiciones que ofrece el Fondo de Beneficio Social que no se pueden igualar.

- f. Activar la gestión del área de mercado e incentivar el trabajo conjunto con la parte financiera para la creación y el desarrollo de nuevos productos, basados en un análisis adecuado y de manera completa.

Es necesario que el área de mercadeo, como parte de sus funciones, realice un estudio amplio sobre el perfil de los asociados que contenga información personal, salarial, de gustos, preferencias y necesidades, esto ligado a la información de los créditos y aportes que mantienen en la asociación; así como en otras entidades que realicen la deducciones de las obligaciones a través de planilla, con el objetivo de segmentar el mercado e identificar los productos de interés de cada grupo, para crear estrategias agresivas en la colocación de crédito. Un ejemplo claro que se ha evidenciado tanto a través de la encuesta aplicada, como de consultas que se reciben; es que existe un conjunto de asociados cuya condición económica es muy favorable su endeudamiento es básico o nulo y solicitan créditos para la adquisición de vehículos, que actualmente la ASOUNA no les ofrece.

Cada vez que se crea un producto de crédito, debe realizarse todo un estudio previo que determine su viabilidad, así como la definición del mercado al que se dirige y la estrategia para llegar al asociado; por supuesto lo anterior debe estar ligado a una fuerte campaña de promoción para darse a conocer.

Adicionalmente, el área de mercadeo debe darse a la tarea de conocer el perfil de la totalidad de funcionarios de la Universidad Nacional y determinar a través de estudios, cuál es el mercado potencial sobre el que se debe trabajar

y cuáles son los mecanismos que permitan atraer nuevos socios por medio de las campañas de afiliación.

- g. Revisar y redefinir la estructura administrativa de la plataforma de servicio, según la propuesta realizada, propiamente, en el área de crédito, en aras de mejorar el servicio, el control y la agilidad de los procesos.
- h. Crear una partida presupuestaria para capacitación del personal, con el objetivo de reforzar las áreas en las que se detectan debilidades y a su vez generar mayor confianza en el asociado sobre la asesoría que recibe en sus trámites. El desarrollo del capital humano dentro de una organización es primordial; genera empoderamiento, compromiso, innovación, nuevas ideas, entre muchos otros beneficios.
- i. Evaluar la posibilidad de manejar el reglamento general y las políticas de crédito de manera independiente, con el objetivo de que dichas políticas sean la guía diaria para la labor de los analistas y además que cualquier modificación aprobada a nivel de Junta Directiva sobre las condiciones de las líneas que no requieran aplicar ajustes al reglamento como tal.

Crear una cultura en los colaboradores sobre los conocimientos de la reglamentación de la ASOUNA e incentivar reuniones de personal que generen retroalimentación constante.

- j. Realizar una revisión de los puntos expuestos sobre la garantía de los créditos, con el objetivo de aplicar prácticas que minimicen el riesgo de recuperación de la cartera de crédito e ir alineando los procesos a las disposiciones de la SUGEF, así se previene la posible regulación.

Capítulo VII: Bibliografía

7.1 Bibliografía citada

- Movimiento Solidarista Costarricense (2017), origen del solidarismo.
- Asociación Solidarista de Funcionarios de la Universidad Nacional, Estatutos (2007), misión, visión y valores de la organización.
- Asociación Solidarista de Funcionarios de la Universidad Nacional, Plan Estratégico (2016-2021), estructura organizacional.
- Quarzo Innovación (2017), reportes del sistema tecnológico CODEAS 2007.
- SUGEF (2005), Normativa 1-05 sobre calificación de deudores.
- Asociación Solidarista de Funcionarios de la Universidad Nacional (2015 al 2017), registros auxiliares de contabilidad al 30 de setiembre de cada período.
- Asociación Solidarista de Funcionarios de la Universidad Nacional (2017), Reglamento de Crédito ASOUNA.
- Quarzo Innovación (2017), Resumen Ejecutivo.
- Antonio Cesar Amaru (2015), Fundamentos de la Administración, teoría general y proceso administrativo.
- Camilo Rodriguez Chaverri (2009), 100 Años de Alberto Martén, Forjador del Solidarismo.

7.2 Páginas citadas

- <https://www.una.ac.cr/>
- <http://www.asouna.una.ac.cr/es/>
- <https://www.una.ac.cr/index.php/m-telefonos-una/fondo-de-beneficio-social>
- <https://www.una.ac.cr/index.php/m-telefonos-una/sindicato-de-trabajadores-situn>
- <https://www.una.ac.cr/index.php/m-telefonos-una/coopeuna>
- <https://conasol.cr/>
- <http://concasolcr.com/>
- <http://concasolcr.com/federaciones/fecasep/>
- <https://pagina.quarzo.com/new/quarzoweb/index.php>

- <https://www.sugef.fi.cr/>
- <http://www.coopeande1.com/>
- https://www.coopenae.cr/coopenae_virtual/login.aspx
- <https://www.coopemep.com/inicio>
- <https://coocique.fi.cr/>
- <https://www.asobancosta.com/>
- <http://www.asefyl.or.cr/>
- <https://www.asepg.com/contenido/>
- <https://www.asefemsa.com/>
- <https://www.bncr.fi.cr/SitePages/Inicio.aspx>
- <https://www.bancobcr.com/>
- <https://www.baccredomatic.com/>
- <https://www.scotiabankcr.com/Personas/Default.aspx>
- <http://www.mtss.go.cr/>
- <https://www.bccr.fi.cr/SitePages/default.aspx>

Capitulo VIII: Anexos

8.1 Anexo I

Encuesta de percepción

Estimado(a) asociado(a)

La presente encuesta tiene el objetivo de conocer la percepción que usted tiene de la ASOUNA. En nuestro compromiso diario por mejorar y brindarle el mejor servicio, deseamos solicitarle que por favor nos ayude contestando las siguientes preguntas de la manera más sincera posible.

Esto nos permitirá conocer el sentimiento que existe hacia la Asociación, para así poder realizar los cambios necesarios que nos permita brindarle el mejor servicio, además, lograremos identificar las posibles necesidades, que usted como asociado(a) tiene, para poder implementar medidas a fin de buscar satisfacerlas.

Datos personalizados:

1. Nombre completo: _____

2. Número de teléfono: _____

3. Correo electrónico: _____

4. ¿Cuánto tiempo lleva asociado?

() 1 mes-1 año () 2-5 años () 6-10 años

5. Edad:

() 18-30 años () 31-40 años () 41-50 años () Más de 50 años

6. Estado civil:

() Soltero(a) () Casado(a) () Divorciado(a) () Unión Libre

7. ¿Por qué forma parte de ASOUNA? (Puede marcar varias opciones)

() Buena opción para créditos

() Se incorporó cuando se creó ASOUNA

() Se incorporó al ingresar a laborar en la UNA

() Brinda buenos servicios al asociado

() Recomendación de algún compañero

() Recibe el aporte patronal

() Recibe los excedentes a final de año

() Otros _____

Servicios y productos

8. ¿Los trámites se realizan en el tiempo estipulado?

Si No No sé

9. En el momento de realizar el trámite, ¿los colaboradores de ASOUNA muestran manejo y dominio sobre el tema?

Siempre La mayoría de las veces Pocas veces Nunca

10. Si en la pregunta anterior contestó "pocas veces" o "nunca", por favor indicar en cuáles servicios no ha sentido un buen dominio por parte del personal de ASOUNA.

11. ¿Cómo califica el conocimiento y profesionalismo en la atención de los trámites? Marque entre el 1 y el 5 (1 Muy malo, 2 Malo, 3 Regular, 4 Bueno, 5 Excelente).

1 2 3 4 5

12. ¿Considera que los servicios en crédito y ahorro son los necesarios o ASOUNA debería tener otros?

Suficientes Otros

Cuáles: _____

Servicio al cliente

13. Basado en su experiencia ¿Cómo valora los siguientes aspectos de la atención al cliente que recibe de ASOUNA? (1 Muy malo, 2 Malo, 3 Regular, 4 Bueno, 5 Excelente)

Efectividad para resolver solicitudes 1 2 3 4 5

Rapidez en la respuesta 1 2 3 4 5

Información adecuada a sus necesidades 1 2 3 4 5

14. ¿Las quejas y reclamos se atienden oportunamente?

Si No No sé

15. ¿Qué tan satisfecho(a), en forma general, se encuentra con el servicio al cliente que le brinda ASOUNA? Marque entre el 1 y el 5. (1 Muy malo, 2 Malo, 3 Regular, 4 Bueno, 5 Excelente).

1 2 3 4 5

16. ¿Cómo califica la atención vía telefónica?

Muy buena Buena Regular Mala Muy mala

17. En comparación con los créditos que ofrecen otras entidades ¿Cómo considera las tasas de interés que ofrece ASOUNA?

Altas Iguales al resto Bajas

Confianza

18. ¿Confía usted en ASOUNA y su administración como la organización que le mantiene asegurado su capital? Marque entre el 1 y el 5, (1 Muy malo, 2 Malo, 3 Regular, 4 Bueno, 5 Excelente)

1 2 3 4 5

19. ¿Confía usted en la Junta Directiva como los responsables de velar por la seguridad del capital de los asociados? Marque entre el 1 y el 5, (1 Muy malo, 2 Malo, 3 Regular, 4 Bueno, 5 Excelente)

1 2 3 4 5

20. ¿Se siente identificado con su asociación solidarista?

Si No

21. ¿El comportamiento y trato de los colaboradores de ASOUNA le transmite confianza?

Si No

22. Como asociado, ¿Se siente seguro de los trámites que realiza con ASOUNA?

Si No

23. ¿Recomendaría usted asociarse a ASOUNA a los compañeros que aún no son asociados?

Si No

8.2 Anexo 2

Cuestionario sobre productos de crédito

ASOUNA le agradece su valioso tiempo en contestarnos, sus respuestas serán tomadas en cuenta para mejorar la calidad en los servicios.

Estimado(a) asociado(a)

La presente encuesta tiene el objetivo de conocer la percepción que usted tiene sobre los productos de crédito que le ofrece la ASOUNA. En nuestro compromiso diario por mejorar y brindarle las mejores alternativas, deseamos solicitarle que por favor nos ayude contestando las preguntas que se desarrollan a continuación.

Esto nos permitirá conocer cuáles son sus principales necesidades y expectativas como asociado (a), en relación a los beneficios que espera obtener de su Asociación e implementar acciones con el objetivo de satisfacerlas.

Datos personalizados:

1. Nombre completo: _____

2. Número de teléfono: _____

3. Correo electrónico: _____

4. ¿Ha realizado usted trámites crediticios en ASOUNA?

- a. Si
- b. No

Si su respuesta es no, por favor indique el motivo: _____

5. Si su respuesta es sí ¿Qué tipo de solicitudes de crédito ha tramitado en ASOUNA?

- a) Crédito contra sus aportes.
- b) Crédito de salud.
- c) Crédito de educación.
- d) Crédito fiduciario.
- e) Crédito hipotecario

6. ¿Conoce usted todas las opciones crediticias que ofrece ASOUNA?

- f) Sí, porque he solicitado información.
- g) Sí, porque la asociación me mantiene informado.
- h) No, porque no he solicitado información.
- i) No, porque la asociación no me mantiene informado.

7. ¿Si tuviera interés en alguna opción de crédito en este momento para fin le interesaría?

- a. Compra de vivienda.
- b. Compra de automóvil
- c. Servicio médico.
- d. Educación.
- e. Reacomodo de deudas.
- f. Proyectos de inversión.
- g. Otros: _____

8. Si usted ha tramitado solicitudes de crédito ¿Cuál ha sido su nivel de satisfacción?

- a. Excelente.
- b. Muy bueno.
- c. Bueno.
- d. Regular.
- e. Malo.
- f. Muy malo.

9. Si usted ha tramitado solicitudes de crédito ¿Cuál es el factor que califica como negativo? Si desea agregue un comentario.

- a. Servicio: _____
- b. Agilidad: _____
- c. Tasa de interés y plazo: _____
- d. Confianza: _____

10. Si usted ha tenido la experiencia de realizar trámites de crédito en ASOUNA y deseara dar una oportunidad de mejora ¿Cuál sería?

11. Si usted NO ha tramitado solicitudes de crédito en ASOUNA ¿Cuál es la razón?

- a. No conozco las opciones crediticias.
- b. Las condiciones que me ofrecen no son favorables.
- c. No cuentan con líneas de crédito para fines que me interesen.
- d. El servicio no es bueno.
- e. No me interesa en este momento.
- f. Otros: _____