

ESCUELA DE POSGRADO NEWMAN

**MAESTRÍA EN
ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS**



**Propuesta de mejora a la metodología de crédito y consumo de
microcréditos en la Cooperativa de Ahorro y Crédito
Corporación Centro Ltda., Quito – Ecuador 2023**

**Trabajo de Investigación
Para optar por el Grado a Nombre de la Nación de:**

Maestro en
Administración de Negocios

Autor:
Bach. Rivera Guerra, Juan Carlos

Docente Guía:
Mg. Honores Incio, Mónica Georgina

TACNA – PERÚ

2023

“El texto final datos expresiones opiniones y apreciaciones contenidas en este trabajo son de exclusiva responsabilidad del (los) autor (es)”

Índice

Índice	3
Índice de tablas	6
Índice de figuras	7
Índice de anexos	8
Resumen	9
Abstract	10
Introducción	11
CAPÍTULO I: ANTECEDENTES DE ESTUDIO	13
1.1. Título del tema	13
1.2. Planteamiento del problema	13
1.3. Objetivos de la investigación	15
1.3.1. Objetivo general	15
1.3.2. Objetivos específicos	16
1.4. Metodología de la investigación	16
1.4.1. Tipos de investigación	16
1.4.2. Diseño de investigación	17
1.4.3. Técnicas e instrumentos de información	17
1.4.4. Método de recolección de información	19
1.4.5. Población y muestra	19
1.5. Justificación	20

	4
1.5.1. Teórica.....	20
1.5.2. Metodológica.....	20
1.5.3. Práctica.....	21
1.6. Definiciones.....	21
1.7. Alcances y limitaciones	23
CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO	24
2.1. Conceptualización de las variables y tópicos claves	24
2.1.1. Cooperativa de ahorro y crédito.....	24
2.1.2. Gestión de cartera	32
2.2. Importancia de las variables.....	41
2.3. Análisis comparativo.....	43
2.4. Análisis crítico	45
CAPÍTULO III: MARCO REFERENCIAL	46
3.1. Reseña histórica.....	46
3.2. Filosofía organizacional.....	48
3.2.1. Quienes somos	48
3.2.2. Misión	48
3.2.3. Visión	49
3.2.4. Valores.....	49
3.2.5. Principios corporativos.....	49
3.2.6. Objetivos.....	50
3.2.7. Valores corporativos	51

3.3. Diseño organizacional	53
3.4. Productos y servicios.....	54
3.5. Diagnóstico organizacional.....	55
3.5.1. FODA.....	55
3.5.2. Análisis del diagnóstico FODA.....	56
CAPITULO IV: RESULTADOS	61
4.1. Diagnóstico situacional.....	61
4.1.1. Diagnóstico interno	61
4.1.2. Análisis de metodología de crédito de consumo y microcrédito.....	62
4.1.3. Proceso actual de préstamos de consumo y microcrédito en la Cooperativa	63
4.1.4. Identificación las causas fundamentales.....	66
4.1.5. Presentación del cuestionario	69
4.2. Diseño de la propuesta de mejora.....	79
4.2.1. Análisis de la propuesta de mejora	81
4.3. Mecanismos de control.....	91
4.3.1. Análisis del mecanismo de control de la propuesta	93
4.4. Costo y beneficio de la propuesta	98
4.4.1. Principales beneficios de la propuesta de mejora.....	99
CAPITULO V: SUGERENCIAS	101
Conclusiones	104
Referencias bibliográficas.....	106

Anexos	114
--------------	-----

Índice de tablas

Tabla 1 Características de la población y muestra	19
Tabla 2 Segmentos de clasificación de las cooperativas SFPS	32
Tabla 3 Crédito de consumo.....	43
Tabla 4 Microcréditos	44
Tabla 5 Mejoras de la metodología	69
Tabla 6 Falencias de la metodología en el incremento de cartera	70
Tabla 7 Crecimiento de colocación sostenido	71
Tabla 8 Calidad de cartera	72
Tabla 9 Reducción de indicadores de morosidad.....	73
Tabla 10 Incremento de riesgos crediticios	74
Tabla 11 Incremento de morosidad	75
Tabla 12 Metodología solida.....	76
Tabla 13 Educación financiera	77
Tabla 14 Supervisión adecuada	78
Tabla 15 Propuesta de mejora a la metodología de créditos.....	79
Tabla 16 Indicadores de control de la propuesta	91
Tabla 17 Costo de la propuesta.....	98

Índice de figuras

Figura 1 Clasificación del sector cooperativo en Ecuador	28
Figura 2 Organigrama COOP CENTRO	53
Figura 3 Manual de procedimiento	63
Figura 4 Flujo de procedimientos de créditos	64
Figura 5 Flujo de procedimientos de créditos referidos	65
Figura 6 Diagrama de Ishikawa	66
Figura 7 Mejoras de la metodología	69
Figura 8 Falencias de la metodología en el incremento de cartera	70
Figura 9 Crecimiento de colocación sostenido	71
Figura 10 Calidad de cartera	72
Figura 11 Reducción de indicadores de morosidad.....	73
Figura 12 Incremento de riesgos crediticios	74
Figura 13 Incremento de morosidad.....	75
Figura 14 Metodología solida	76
Figura 15 Educación financiera	77
Figura 16 Supervisión adecuada	78
Figura 17 Mejoras de la metodología	83
Figura 18 Diagrama de flujo para la gestión de riesgo	86

Índice de anexos

Anexo 1 Formato del cuestionario	114
Anexo 2 Matriz de análisis de riesgo ambiental y social.....	116
Anexo 3 Detalle otorgamiento de crédito.....	117
Anexo 4 Excepciones de créditos.....	118
Anexo 5 Diagrama de flujo de excepciones.....	118
Anexo 6 Montos y plazos de créditos	119
Anexo 7 Matriz de productos	120
Anexo 8 Cronograma de actividades Gantt.....	121

Resumen

En la COAC. Corporación Centro Ltda., se evidenció la necesidad de mejorar el margen de intermediación financiera, la cobertura de provisiones requeridas y constituidas, pues presenta falencias en la metodología de colocación estas no se han incrementado a pesar de ser los segmentos de crédito que mayor tasa activa efectiva generan en el mercado, sin obviar que se necesita un crecimiento de colocación sostenido, planificado y adaptado a la competencia actual, cuidando siempre la calidad de la cartera, esto implica mejorar la metodología de colocación para que los indicadores de morosidad se reduzcan y de esta manera lograr la cobertura de provisiones requerida y por ende el margen financiero neto aumente. Como resultado de la investigación se obtuvo que la cooperativa mantenía aspectos que requerían de mejoras en su metodología de colocación, políticas y procedimientos, evaluación de riesgos y educación financiera de los clientes, por lo cual se realizó la elaboración e implementación de estrategias de mejora y actividades específicas, cuyo desarrollo permitirá a la cooperativa optimizar su funcionamiento, fortalecer su gestión financiera y brindar un mejor servicio a sus clientes por medio de una metodología crediticia clara y efectiva en todos los procesos que intervienen.

Palabras clave: COAC. Corporación Centro Ltda., intermediación financiera, cobertura de provisiones, metodología de colocación, segmentos de crédito, tasa activa efectiva, competencia actual, indicadores de morosidad.

Abstract

At COAC. Corporation Centro Ltda., it was evidenced that it needs to improve the financial intermediation margin, coverage of required and constituted provisions, since it presents flaws in the placement methodology, these have not increased despite being the credit segments that generate the highest effective active rate in the market, without forgetting the need for sustained placement growth, planned and adapted to the current competition, always taking care of the quality of the portfolio, this implies improving the placement methodology so that delinquency indicators are reduced and in this way achieve the coverage of provisions required and therefore the net financial margin increases. As a result of the investigation, it was obtained that the cooperative maintained aspects that required improvements in its placement methodology, policies and procedures, risk assessment and financial education of clients, for which the development and implementation of improvement strategies and specific activities, the development of which will allow the cooperative to optimize its operation, strengthen its financial management and provide better service to its clients through a clear and effective credit methodology in all the processes involved.

Keywords: COAC. Corporation Centro Ltda., financial intermediation, provision coverage, placement methodology, credit segments, effective active rate, current competition, delinquency indicators.

Introducción

Una cooperativa de ahorro y crédito es una entidad financiera basada en la cooperación y propiedad colectiva, en la cual los socios se unen voluntariamente para ahorrar y obtener préstamos en beneficio mutuo. Estas cooperativas se rigen por principios de solidaridad, democracia y responsabilidad social, buscando brindar servicios financieros accesibles y transparentes a sus miembros. A través de la participación activa de los socios, las cooperativas de ahorro y crédito promueven el ahorro, la inversión local y el desarrollo socioeconómico de las comunidades.

La Cooperativa de Ahorro y Crédito Corporación Centro Ltda., durante casi 30 años de operaciones ha logrado un crecimiento moderado en el sector cooperativo ecuatoriano y ha tenido que ir mejorando y adaptándose a los requerimientos normativos. En los últimos años la necesidad de crecimiento de cartera ha provocado un leve deterioro en la cartera de crédito, afectando directamente a la productividad de esta, por esta razón se ha visto la necesidad de realizar una propuesta de mejora a la metodología de crédito de consumo y microcrédito para ellos fue necesario el desarrollo de los siguientes capítulos:

Capítulo I: En este capítulo se redacta el planteamiento del problema, los objetivos, metodología, justificación, población, técnicas de recolección de datos, unas breves conceptualizaciones como preámbulo, y las alcances y limitaciones lo que permitirá generar un mayor entendimiento al problema que se pretende mejorar con el desarrollo de la actual propuesta de mejora.

Capítulo II: Para el desarrollo de este capítulo se investiga y conceptualiza las bases teóricas para conocer todos los conceptos necesarios y estructurar todo lo referente al marco teórico, la importancia de las variables de estudio, se realiza el análisis comparativo y crítico de la variable que se está analizado.

Capítulo III: Se explicará una reseña histórica del sector financiero popular y solidario del Ecuador al cual pertenece la entidad, con su respectiva base legal para de esta manera conocer cómo se encuentran desarrollando las cooperativas en el medio, filosofía, diseño, productos y servicios concluyendo con el Diagnóstico. Se realiza un estudio de la situación actual de la entidad para poder determinar un FODA que nos permita tener un criterio amplio para elaborar esquemas de mejora a los procesos de instrumentación.

Capítulo IV: Para el desarrollo del capítulo de los resultados se presenta la propuesta de mejora con sus respectivos mecanismos de control que le permitirá a la cooperativa mejorar el rendimiento de la cartera con indicadores de cartera improductiva aceptables y los respectivos mecanismos de control haciendo uso de las herramientas que se encuentra subutilizadas por la Cooperativa.

Capítulo V: Para el desarrollo del último capítulo, se exponen las conclusiones y recomendaciones derivadas de la investigación, en consonancia con los objetivos establecidos. Para finalizar el desarrollo del estudio, se incluyen las referencias bibliográficas junto con los anexos correspondientes.

CAPÍTULO I: ANTECEDENTES DE ESTUDIO

1.1. Título del tema

Propuesta de mejora a la metodología de crédito y consumo de microcréditos en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Corporación Centro Ltda., Quito – Ecuador 2023.

1.2. Planteamiento del problema

El sector financiero ecuatoriano está dividido en público, privado y de la Economía Popular y Solidaria, dentro de este último sector se encuentran las Cooperativas de Ahorro y Crédito (COAC), las cuáles se categorizan en 5 segmentos en función del tamaño de activos, en la actualidad existen 484 entidades operativas de este tipo a nivel nacional. (Superintendencia de Economía Popular y Solidaria, Ecuador, 2022)

La necesidad de lograr indicadores financieros óptimos y generar crecimientos sostenidos ha obligado a las COAC,, a incrementar sus fuentes de fondeo y la colocación de cartera de crédito principalmente en consumo y microcrédito que son los segmentos de mayor participación en el sector, para de esta manera lograr márgenes de intermediación aceptables que les permita generar excedentes, es en este punto, dónde las COAC, de segmento 1 aquellas que superan los \$80'000.000 de activos, mantienen ventajas competitivas con relación a los otros segmentos por su trayectoria su posicionamiento, su know-how, la confianza generada ante sus socios, su infraestructura, sus productos y servicios etc. (Asobanca, 2022)

Esta diferencia marcada provoca que las cooperativas de otros segmentos con el fin de subir de categoría rápidamente, en la mayoría de casos tenga crecimientos desordenados lo que provoca malos resultados y en muchos casos procesos de liquidación, siendo la causa principal el manejo deficiente del activo de riesgo es decir la cartera de crédito y es en este punto dónde la Cooperativa Corporación Centro Ltda., que pertenece al segmento 2 con un total de \$40.000.0000 de activos, necesita mejorar su calidad de cartera mejorando su metodología actual de colocación y de esta manera mejorar sus indicadores y enfrentar de mejor manera la competencia creciente. (Asobanca, 2022)

Actualmente la COAC. Corporación Centro Ltda., necesita mejorar el margen de intermediación financiera, cobertura de provisiones requeridas y constituidas, pues se evidencia falencias en la metodología de colocación pues estas no se han incrementado a pesar de ser los segmentos de crédito que mayor tasa activa efectiva generan en el mercado, sin obviar que se necesita un crecimiento de colocación sostenido, planificado y adaptado a la competencia actual, cuidando siempre calidad de la cartera, esto implica mejorar la metodología de colocación para que los indicadores de morosidad se reduzcan y de esta manera lograr la cobertura de provisiones requerida y por ende el margen financiero neto aumente, es importante mencionar que la cartera crece con productos y metodologías compactas que permitan sostener y aumentar clientes.

Al no generar un cambio de la metodología de microcrédito y de consumo, el apetito de riesgo de la entidad crece, lo que puede aumentar la morosidad simple y ampliada, perjudicando los principales indicadores de la entidad siendo afectado el crecimiento de cartera, debido a la exigencia de provisiones, lo que puede generar un impacto directo en el Estado de Pérdidas y Ganancias, afectando al patrimonio institucional al final del periodo, pudiendo provocar un programa de supervisión por parte del ente de control SEPS.

La propuesta de mejora permitirá tener una metodología actualizada y estructurada en base a las buenas prácticas desde un enfoque comercial, financiero y de riesgos. Construir una metodología sólida para la colocación de microcréditos y el consumo responsable es esencial para facilitar el acceso al crédito, promover el desarrollo económico, empoderar a las personas, reducir la exclusión financiera y generar un impacto social positivo. Esto requiere considerar aspectos como la evaluación de riesgos, la educación financiera, la supervisión adecuada y la alineación de los objetivos financieros con los objetivos sociales.

1.3. Objetivos de la investigación

1.3.1. Objetivo general

Desarrollar una propuesta de mejora a la metodología de crédito de consumo y microcrédito de la COAC. Corporación Centro Ltda.

1.3.2. Objetivos específicos

- ✚ Realizar un diagnóstico de la metodología de crédito de consumo y microcrédito de la COAC. Corporación Centro Ltda.
- ✚ Diseñar la propuesta de mejora para la metodología de créditos de consumo y microcrédito.
- ✚ Determinar los mecanismos de control y seguimiento de la metodología diseñada.
- ✚ Realizar el costo y beneficio de aplicar la propuesta de mejora de la metodología de créditos de consumo y microcrédito.

1.4. Metodología de la investigación

1.4.1. Tipos de investigación

1.4.1.1. Aplicada

Se utilizará la investigación aplicada es un enfoque de investigación que se centra en la aplicación práctica y la resolución de problemas específicos en la vida real. Una de las principales características de la investigación aplicada es su orientación hacia la solución de problemas del mundo real mediante la aplicación de los conocimientos y técnicas obtenidos en la investigación básica. (Niño, 2011)

1.4.1.2. Descriptiva

Esta se encuentra bajo un enfoque de investigación que busca describir y analizar las características de un grupo o fenómeno complejos en diferentes campos pues se centra en recolectar y analizar datos para obtener información detallada y precisa sobre el objeto de estudio. además de ser de gran aporte. (Mejia, 2020)

1.4.2. Diseño de investigación

Para la investigación actual se hará uso de la investigación transeccional es un enfoque de investigación pues se centra en el análisis de variables en diferentes momentos o puntos en el tiempo. A diferencia de la investigación longitudinal, que sigue a los mismos participantes a lo largo del tiempo, la investigación transeccional examina diferentes grupos de participantes en momentos diferentes. Pues busca describir y comparar las variables de interés en distintos grupos o poblaciones en un momento determinado.

No experimental es un enfoque de investigación que se basa en la recopilación y análisis de datos sin la manipulación deliberada de variables. En lugar de realizar experimentos controlados en un entorno de laboratorio, este enfoque se centra en observar y describir fenómenos tal como ocurren en su entorno natural. se utiliza cuando no es ético o factible manipular variables, o cuando el objetivo es comprender un fenómeno en su contexto real, sin controlar las condiciones artificiales de un experimento. (Hrayr, 2016)

1.4.3. Técnicas e instrumentos de información

La compilación de datos es un método de gran aplicabilidad y utilidad en las investigaciones pues permiten recopilar y medir información de distintas fuentes con la finalidad de obtener un panorama mucho más completo, responder a preguntas trascendentales y evaluar los resultados que permitan anticipar un valor de tendencia para obtener una visión mucho más precisa y completa respecto a una situación de interés en resumen evaluar los resultados para tomar decisiones acertadas.

1.4.3.1. Técnicas

1.4.3.1.1. Documental

Es un método de recopilación de información que se basa en la revisión y análisis de documentos existentes. Estos documentos pueden incluir informes, registros, archivos, notas de campo, entre otros. El investigador examinará y recopilará los datos relevantes contenidos en estos documentos para su posterior análisis e interpretación. (Peña & Pirela, 2007)

1.4.3.2. Observación directa

Permite al investigador recolectar datos en tiempo real, obteniendo información de primera mano sobre las características, comportamientos, actitudes y experiencias de los sujetos de estudio permitiendo capturar la complejidad y la riqueza de los fenómenos estudiados en su contexto real. Sin embargo, este enfoque puede requerir tiempo, recursos y logística adicional debido a la necesidad de desplazarse al lugar de estudio y establecer una interacción directa con los participantes o el entorno. (Cajal, 2020)

1.4.3.3. Instrumentos

1.4.3.4. Guía de observación directa

Se plantea recopilar datos primarios a partir de la observación de la aplicación de funciones de los dueños del proceso de crédito. Se validará toda la información, de tal manera que mantenga relación con la investigación que se va a realizar. Los datos recolectados por fuentes secundarias serán identificados por fecha, de tal forma que podamos observar los cambios según el avance del tiempo, se tiene como base de la investigación el periodo 2019-2021

1.4.3.5. Cuestionario

Se aplicará a personas involucradas en el proceso (valor muestral), esta encuesta será medida mediante la escala de LIKERT con esto obtendremos el conocimiento de actitudes y opiniones acerca de los colaboradores en el área de negocios. El cuestionario contará con preguntas cerradas.

1.4.4. Método de recolección de información

Los datos obtenidos mediante los instrumentos serán analizados por medio de tablas dinámicas, ratios y gráficas acorde a las necesidades y requerimiento de la investigación. La información se la procesará mediante el uso de software estadísticos y cuantitativo de fácil manejo.

1.4.5. Población y muestra

De acuerdo con (Otzen & Mantereola, 2017) la población representa todo el grupo de personas que se desea investigar para conocer cual su perspectiva respecto a la problemática que se desea saber, mientras que la muestra es un pequeño porcentaje de esta población.

Tabla 1

Características de la población y muestra

CARGO	CANTIDAD
Jefe de Crédito y Cobranza	1
Administrador de Riesgos	1
Jefes de Agencia/Asesores	8
Asesores de Crédito Multi-producto	15
TOTAL:	25

1.5. Justificación

1.5.1. Teórica

La investigación busca dar una respuesta eficiente a la problemática presentada en la COAC. Corporación Centro Ltda., en su metodología actual de crédito, mediante una propuesta de mejora que permita generar indicadores financieros aceptables y sostenibles en el tiempo, en base a una administración eficiente de la cartera de crédito.

Para la presente investigación nos basaremos principalmente en las normas de Basilea II y estudios afines al riesgo de crédito y pérdidas esperadas enmarcados en los procesos generales de las buenas prácticas de colocación de créditos es decir promoción, evaluación y concesión de crédito, respetando la norma vigente emitida por la Junta de Política y Regulación Monetaria del Ecuador, aplicables al Sector de la Economía Popular y Solidaria.

1.5.2. Metodológica

Para obtener los resultados deseados se utilizarán datos primarios, de los dueños de los procesos y datos secundarios de periodos anteriores que nos permitan tener un panorama claro de la evolución de la cartera y sus limitantes, con toda esta información se podrá tener una línea de base de diagnóstico de la metodología actual y proponer los cambios necesarios.

1.5.3. Práctica

De cumplirse la propuesta de mejora de la metodología de crédito de consumo y microcrédito, COAC. Corporación Centro Ltda., tendrá indicadores financieros que le permitan obtener fondos internacionales de bajo costo que le permita mejorar su margen de intermediación, la colocación con nueva metodología permitirá elevar la media de cumplimiento de metas y mejorará el grado de satisfacción de los funcionarios del área de negocios.

1.6. Definiciones

✚ **Cartera de crédito.** - La cartera de crédito representa un activo para la institución financiera, ya que se espera que los prestatarios paguen los montos adeudados junto con los intereses correspondientes. Esta cartera puede incluir diferentes tipos de créditos, como préstamos hipotecarios, préstamos para automóviles, tarjetas de crédito, préstamos comerciales, entre otros. (Mera, 2017)

✚ **Cartera improductiva.** - Una cartera improductiva es aquella parte de la cartera de crédito de una institución financiera que se encuentra en situación de riesgo de no recuperarse total o parcialmente. Los deudores de estos préstamos se consideran "morosos" o "en mora" debido a su falta de pago. Además, resulta de sumar la cartera que no devenga intereses más la cartera vencida. (García V. , 2017)

✚ **Scoring.** - Consiste en asignar una puntuación numérica o calificación a un solicitante de crédito basada en una variedad de factores y variables relacionados con su historial crediticio, capacidad de pago, comportamiento financiero y otros datos relevantes. (Ordoñez, 2016)

✚ **Crédito.** - El crédito juega un papel crucial en el desarrollo económico al facilitar la inversión y el consumo, así como en la gestión del flujo de efectivo de las empresas. Sin embargo, es importante utilizar el crédito de manera responsable y prudente, evaluando adecuadamente la capacidad de pago y cumpliendo con los términos y condiciones acordados para evitar problemas financieros y de endeudamiento excesivo. Corresponde a un activo de la cooperativa generado por la colocación de recursos. (Clemente et al., XV)

✚ **Estrategia de gestión de riesgos de crédito.** - Estas estrategias tienen como objetivo minimizar las pérdidas potenciales y maximizar las oportunidades. Varían según la industria, el tamaño de la organización y los objetivos específicos. Sin embargo, el objetivo general es crear un marco sólido para identificar, evaluar y abordar los riesgos de manera eficiente y efectiva. (Fontalvo et al., 2011)

✚ **Sujeto de Crédito.** - Son las personas naturales o jurídicas asociadas a la Cooperativa, reconocidos legalmente que cumplen con determinados requisitos. En el caso de las personas jurídicas, también se considera el historial crediticio y financiero de la empresa, su capacidad de generación de ingresos y sus activos como parte de la evaluación crediticia. (Kondinero, 2019)

✚ **Cooperativa de ahorro y crédito.** - organizaciones que realizan intermediación financiera y prestan servicios entre sus socios enmarcadas en los principios cooperativos y en el caso del Ecuador, controladas por la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria. (Beltran, 2016)

1.7. Alcances y limitaciones

La propuesta de mejora va dirigida a la metodología de crédito aplicada por el área de negocios de la COAC. Corporación Centro Ltda. en su oficina matriz y respectivas agencias (sucursales) a nivel nacional.

Dentro de las limitaciones que se podrían presentar tenemos:

- ✚ No contar con el acceso a la información necesaria de la Cooperativa con las áreas de Riesgo y Financiero de la cual se necesita información complementaria.
- ✚ Falta de colaboración de los funcionarios en las encuestas.

CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO

2.1. Conceptualización de las variables y tópicos claves

2.1.1. Cooperativa de ahorro y crédito

Es una institución financiera que acepta depósitos sin fines de lucro, donde su objeto a nivel mundial es de carácter social de ahí su llamado cooperativismo además de entregar servicios financieros mediante la realización de créditos además de ofrecer una amplia gama de otros servicios. Estas cooperativas son organizaciones que están diseñadas para satisfacer las necesidades financieras de sus socios o miembros. (Superintendencia de Economía Popular y Solidaria, Ecuador, 2015)

Entidad financiera en la que los miembros participan de manera activa, compartiendo la propiedad y la gestión de la cooperativa. Estas instituciones promueven el ahorro y proporcionan servicios de crédito a sus miembros, fomentando así el desarrollo económico y la solidaridad dentro de la comunidad. (Estrella, 2021)

Una cooperativa de ahorro y crédito es una institución financiera cooperativa sin fines de lucro que está creada por y para sus socios, quienes son propietarios y administradores de la cooperativa. Su principal objetivo es ofrecer servicios de ahorro y crédito a sus socios y promover su bienestar financiero y económico. A diferencia de los bancos tradicionales, las cooperativas de ahorro y crédito están enfocadas en brindar un mejor servicio a sus socios, en lugar de maximizar las ganancias y beneficios de los accionistas. Además, las cooperativas de ahorro y crédito a menudo tienen requisitos menos estrictos para la elegibilidad de préstamos y tasas de interés más bajas que las instituciones financieras tradicionales. (Mahon, 2012)

En una cooperativa de ahorro y crédito, los miembros depositan sus ahorros en la entidad, que luego se utilizan para otorgar préstamos a otros miembros que lo soliciten. Esto permite que los miembros obtengan acceso a servicios financieros, como préstamos para vivienda, automóviles, educación u otros fines, a tasas de interés favorables. (García et al., 2018)

A diferencia de los bancos tradicionales, donde los clientes son considerados como usuarios o clientes externos, en una cooperativa de ahorro y crédito, los miembros son dueños y participan activamente en la toma de decisiones. Cada miembro tiene derecho a una sola acción o voto, independientemente de la cantidad de dinero que hayan invertido o ahorrado en la cooperativa. Esto asegura que cada miembro tenga igualdad de voz y voto en las decisiones de la cooperativa. (Sánchez & Rendón, 2008)

Además de los servicios de ahorro y crédito, las cooperativas de ahorro y crédito también pueden ofrecer otros productos financieros, como cuentas corrientes, tarjetas de débito y crédito, seguros y servicios de asesoramiento financiero. Su objetivo principal es brindar servicios financieros accesibles, confiables y orientados a las necesidades de sus miembros, promoviendo así el desarrollo económico y la solidaridad dentro de la comunidad. Al ser una institución que se encuentra bajo los principios de cooperación y propiedad compartida por sus miembros se presentan varios tópicos algunas definiciones relacionadas con este tipo de cooperativas:

- ✚ Cooperativa: Es una organización autónoma de personas que se unen de forma voluntaria para satisfacer sus necesidades económicas, sociales y culturales mediante una empresa de propiedad común y gestión democrática.

- ✚ Ahorro: Es la acción de reservar una parte de los ingresos o recursos disponibles con el fin de acumular un capital para utilizarlo en el futuro. En el contexto de una cooperativa de ahorro y crédito, los miembros depositan sus ahorros en la entidad para beneficiarse de tasas de interés favorables y acceder a servicios financieros.

- ✚ Crédito: Es la provisión de fondos por parte de una institución financiera a un individuo o empresa, con la obligación de devolver el dinero prestado junto con los intereses correspondientes en un plazo determinado. En una cooperativa de ahorro y crédito, los miembros pueden solicitar préstamos para cubrir sus necesidades financieras y mejorar su calidad de vida.

- ✚ Propiedad compartida: los miembros son propietarios y participan en la toma de decisiones. Cada miembro tiene derecho a una sola acción o voto, independientemente de la cantidad de dinero que haya invertido o ahorrado en la cooperativa. Esta estructura democrática permite que todos los miembros tengan igualdad de voz y voto en las decisiones de la entidad.

- ✚ Gestión democrática: se rigen por principios democráticos, lo que significa que las decisiones se toman de manera participativa y equitativa. Cada miembro tiene la oportunidad de expresar su opinión y participar en la elección de los líderes y en la formulación de políticas y estrategias.

Las cooperativas de ahorro y crédito, conocidas como COAC, son organizaciones conformadas por individuos y entidades legales que se unen de manera voluntaria siguiendo los principios establecidos en la Ley Orgánica de la Economía Popular y Solidaria (LOEPS). Su objetivo principal es llevar a cabo actividades de intermediación financiera y responsabilidad social en beneficio de sus socios, siempre y cuando cuenten con la autorización de la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria (SEPS).

Estas cooperativas también operan con clientes o terceros, cumpliendo con las regulaciones emitidas por la Junta de Política y Regulación Monetaria y Financiera (JPRMF). La JPRMF, como entidad reguladora, considerará principios como territorialidad, balance social, alternancia en el gobierno, y control democrático y social del sector financiero popular y solidario en sus acciones y decisiones.

En Ecuador, las Cooperativas de Ahorro y Crédito se basan en actividades financieras que incluyen la captación de ahorros, la provisión de préstamos y otros servicios financieros compartidos. Estas cooperativas reúnen a un grupo de personas que contribuyen de manera equitativa al capital social, entendido como una forma de integración social. (Luque & Peñaherra, 2021)

El sistema de Economía Popular y Solidaria en Ecuador se organiza en cuatro sectores distintos. El sector comunitario agrupa a diferentes grupos, como familias, comunidades étnicas, culturales, territoriales y pueblos. El sector asociativo está compuesto por asociaciones dirigidas por personas naturales.

Por otro lado, las Unidades de Economía Popular y Solidaria se encargan de proyectos emprendidos a nivel personal, familiar o doméstico, así como por comerciantes minoristas o artesanos, siendo en algunos casos considerado como el sector de microempresas en Ecuador. Finalmente, el sector cooperativo está formado por grupos de personas que se unen de forma voluntaria para satisfacer sus necesidades, y se divide en las siguientes categorías.

Figura 1

Clasificación del sector cooperativo en Ecuador



Nota: El gráfico describe como se encuentra el sector cooperativo en el Ecuador, adaptado de *Cooperatives of Savings and Credit of Ecuador* (pág. 1), por García et al., 2018.

La estructuración interna de las cooperativas puede variar en función de su tamaño, alcance y área de actividad. Sin embargo, generalmente se pueden identificar las siguientes componentes principales:

Asamblea General: Es la máxima autoridad de la cooperativa y está compuesta por todos los socios. En la asamblea se toman decisiones importantes, como la elección de la junta directiva, aprobación de políticas y estatutos, y decisiones estratégicas. (Cárdenas, 2015)

Junta Directiva: Es el órgano encargado de la dirección y administración de la cooperativa. Está formada por socios elegidos por la asamblea general y su función principal es tomar decisiones en nombre de la cooperativa, establecer políticas y supervisar las operaciones diarias. (Morales, 2014)

Comités y Departamentos: pueden contar con comités especializados y departamentos encargados de áreas específicas, como el comité de crédito, el comité de riesgos, el departamento de contabilidad, el departamento de atención al cliente, entre otros. Estos comités y departamentos se encargan de funciones especializadas y contribuyen al funcionamiento eficiente de la cooperativa. (Gobeo, 2018)

Órganos de Control: dependiendo de la legislación y regulaciones aplicables, las cooperativas pueden contar con órganos de control interno o externo, como auditores internos, auditores externos o consejos de vigilancia, que se encargan de supervisar las operaciones y garantizar el cumplimiento de las normativas y políticas establecidas. (Piedra, 2015)

Socios: son los miembros de la cooperativa, quienes participan activamente en la toma de decisiones y tienen derechos y responsabilidades en la entidad. Los socios contribuyen al capital social de la cooperativa, utilizan los servicios financieros y participan en la vida democrática de la cooperativa. (Tenorio, 2021)

Es importante tener en cuenta que la estructuración interna puede variar de una cooperativa a otra, ya que cada una puede adaptarse a sus necesidades y características específicas. Sin embargo, estos elementos mencionados son comunes en muchas cooperativas y contribuyen a su buen funcionamiento y gobernanza.

En cuanto a la estructuración interna de las cooperativas en Ecuador, se rigen por la regulación contenida en la Ley Orgánica de la Economía Popular y Solidaria y del Sector Financiero Popular y Solidario, su Reglamento General, y las normas emitidas por la SEPS). La estructura interna de una cooperativa en Ecuador generalmente se compone de los siguientes órganos:

- ✚ Asamblea General de Socios: es el órgano supremo de la cooperativa y está conformada por todos los socios de esta. Se reúne por lo menos una vez al año y tiene como funciones principales elegir a los miembros del Consejo de Administración y de la Sindicatura, aprobar informes y estados financieros, y tomar decisiones importantes para la cooperativa.
- ✚ Sindicatura o Auditoría Interna: Es el órgano encargado de fiscalizar y controlar la gestión del Consejo de Administración y la administración y uso de los recursos de la cooperativa. Sus miembros son elegidos por la Asamblea General de Socios.
- ✚ Consejo de Administración: Es el órgano encargado de la gestión y administración de la cooperativa. Sus miembros son elegidos por la Asamblea General de Socios y tienen como principales funciones dirigir la gestión de la cooperativa, aprobar préstamos y contratar personal.

Las COAC reúnen a un grupo de personas que contribuyen de manera justa al capital social, el cual se entiende como una forma de integración social “relacionada con acciones explícitas por comunidades o colectivos a partir de objetivos comunes que les generen un beneficio” (Agotegaray, 2008, p. 15). En consecuencia, el capital social, generado mediante la acción colectiva, posibilita la creación de relaciones sociales que aportan recursos valiosos para alcanzar el desarrollo. El capital social es

un reflejo de la riqueza y fortaleza de la estructura social, ya que se construye sobre la base de tres elementos fundamentales: la confianza, la comunicación y la aplicación de normas y sanciones efectivas. Estos elementos son esenciales para establecer una base sólida que promueva la colaboración y el crecimiento en una comunidad.

Por lo tanto, el capital social por ser generado por la acción colectiva permite a través de la conformación de relaciones sociales constituir diversos recursos útiles para lograr el desarrollo, son reflejo de la riqueza y fortaleza del tejido social, ya que este se genera por tres aspectos esenciales la confianza, la comunicación y la aplicación de normas y sanciones efectivas. (Sánchez Villafuerte, 2015)

En Ecuador, las cooperativas de ahorro y crédito son instituciones que se forman por la cooperación entre sus miembros y su objetivo principal es mejorar el bienestar económico y financiero de la comunidad mediante la oferta de servicios financieros adaptados a las necesidades locales. Estas cooperativas promueven el capital social y se dividen en diferentes segmentos para satisfacer las necesidades específicas de cada grupo dentro de la sociedad. (Dávalos, 2016)

Tabla 2*Segmentos de clasificación de las cooperativas SFPS*

Segmento	Activos (USD)
Segmento 1	Mayor a 80'000.000,00
Segmento 2	Mayor a 20'000.000,00 hasta 80'000.000,00
Segmento 3	Mayor a 5'000.000,00 hasta 20'000.000,00
Segmento 4	Mayor a 1'000.000,00 hasta 5'000.000,00
Segmento 5	Hasta 1'000.000,00
	Cajas de ahorro, bancos comunales y cajas comunales

Adaptado: El gráfico muestra cada segmento en función de los activos que posee cada institución, adaptado de Segmentación de entidades SFPS, por Superintendencia de Economía Popular y Solidaria, Ecuador, 2022

Esta segmentación se enfoca en los activos que posee la institución, mismo que se aplicaron en los estados financieros a partir del año 2015 y dicha clasificación la establece y determina antes de control al ser cada institución cooperativista autónoma en las decisiones plantean sus normativas internas que son el fundamento de guía en la administración e identificación institucional y hasta donde estas pueden llegar pues el ente de regulación es la asamblea general. (Arias, 2022)

2.1.2. Gestión de cartera

Se compone de las estrategias y acciones implementadas por una entidad financiera para administrar de manera efectiva los préstamos y otros activos financieros que conforman su cartera de créditos. Esta gestión tiene como objetivo principal maximizar los ingresos, minimizar los riesgos y garantizar la calidad de los activos financieros. (Pacheco, 2016)

Esto involucra diferentes actividades, como el análisis de riesgo crediticio de los prestatarios, la evaluación de su capacidad de pago, el seguimiento de los pagos y vencimientos, la cobranza de los créditos vencidos, la renovación o refinanciamiento de préstamos, y la revisión periódica de la cartera para identificar posibles riesgos y oportunidades. (Ojeda, 2017)

Algunas de las herramientas y técnicas utilizadas en la gestión de cartera incluyen el análisis de crédito, la diversificación de la cartera, el establecimiento de políticas de crédito, la implementación de sistemas de seguimiento y control, y la adopción de estrategias de cobranza efectivas.

Es necesario e importante considerar que una gestión de cartera sólida y eficiente contribuye a minimizar los riesgos de incumplimiento y pérdidas, optimizar los flujos de efectivo, mejorar la rentabilidad y fortalecer la posición financiera de la entidad. Además, permite conservar una relación sana y equilibrada con los prestatarios, fomentando la confianza y lealtad en el negocio financiero.

Al ser un conjunto de estrategias y herramientas utilizadas para administrar un conjunto de activos con el objetivo de maximizar su rentabilidad, teniendo en cuenta el nivel de riesgo adecuado para el inversor. En este sentido, una cartera puede entenderse como un conjunto de activos financieros y no financieros que se agrupan y diversifican de tal manera que se minimizan los riesgos asociados a la inversión. Entre los tipos de carteras más comunes se encuentran:

- ✚ Cartera de ahorro: busca preservar el capital de los inversores y minimizar los riesgos asociados a la inversión. Por lo general, se invierte en activos financieros de bajo riesgo, como depósitos bancarios o bonos gubernamentales.
- ✚ Cartera de inversión: consiste en invertir una suma de dinero con el fin de obtener una rentabilidad a largo plazo. Puede incluir una variedad de activos, como acciones de empresas, bonos corporativos, fondos mutuos, entre otros.
- ✚ Cartera de renta fija: ofrecen un rendimiento estable y predeterminado, independientemente de las fluctuaciones del mercado. Los ejemplos incluyen bonos, letras del tesoro, y otros instrumentos de deuda.
- ✚ Cartera de renta variable: compone los activos financieros que tienen un mayor nivel de volatilidad y, por lo tanto, ofrecen la posibilidad de ganancias y pérdidas significativas. Los ejemplos incluyen acciones, fondos de inversión de renta variable y otros instrumentos bursátiles.

Además, es importante considerar al utilizar herramientas y técnicas estas buscan alcanzar objetivos específicos que se

- ✚ Maximizar la rentabilidad: indaga obtener un rendimiento superior al promedio del mercado y lograr la mayor rentabilidad posible para los inversores.
- ✚ Minimizar el riesgo: busca reducir el riesgo asociado a la inversión, por ejemplo, a través de la diversificación.
- ✚ Preservar el capital: mediante estrategias se busca mantener el capital inicial y proteger los inversores de pérdidas significativas.

- ✚ Lograr un equilibrio adecuado entre rentabilidad y riesgo: se busca alcanzar un equilibrio óptimo entre la rentabilidad esperada y el riesgo asumido.

Dentro de las estrategias de gestión estas pueden variar según los objetivos del inversor y el perfil de riesgo con lo cual entre las estrategias comunes incluyen:

- ✚ Diversificación: se busca invertir en una amplia gama de activos para minimizar el riesgo asociado a la inversión.
- ✚ Enfoque de valor: se busca invertir en activos infravalorados con la expectativa de que el precio aumentará en el futuro.
- ✚ Enfoque de crecimiento: se busca invertir en empresas con un alto potencial de crecimiento a largo plazo.
- ✚ Enfoque de dividendos: se busca invertir en empresas que reparten dividendos consistentemente en el tiempo para obtener ingresos adicionales.

Es importante tener en cuenta que la gestión de cartera puede ser una estrategia compleja y los resultados pasados no garantizan rendimientos futuros. Por esta razón, es recomendable buscar asesoramiento profesional y desarrollar una estrategia personalizada que se ajuste a sus objetivos y perfil de riesgo.

Entre las herramientas y técnicas comunes para la gestión de carteras incluyen: el análisis fundamental que permite el estudio de los factores económicos, financieros y de mercado que pueden afectar a un activo. Estos factores incluyen la situación financiera de la empresa, su posición en el mercado, la competencia, la oferta y demanda, entre otros. El análisis técnico: se utiliza para estudiar el comportamiento de los precios y el volumen de negociación de un activo a lo largo del tiempo. Se basa en el uso de gráficos y otras herramientas para identificar patrones y tendencias del mercado. (Ortiz, 2019)

Ahora bien, los modelos de valoración: se implementan para estimar el valor intrínseco de un activo y determinar si está subvalorado o sobrevalorado. Estos modelos pueden incluir la valoración por descuento de flujos de caja o el análisis comparativo con otras empresas similares. Por otra parte, la diversificación: busca invertir en una variedad de activos para minimizar el riesgo asociado a la inversión. Esta técnica reduce el riesgo al diversificar la cartera con inversiones en diferentes sectores, regiones, tipos de activos, etc. Finalmente, el control de riesgos: se maneja para nivelar y medir los riesgos asociados a un activo o cartera en particular donde se implementan medidas para minimizar o mitigar los riesgos a través de técnicas como la cobertura, el uso de opciones, entre otros. (Pinta, 2015)

2.1.2.1. Gestión de control de cartera

Describe todas las actividades y procesos implementados por una entidad financiera para monitorear y supervisar de manera continua los préstamos y otros activos financieros que conforman su cartera de créditos. El objetivo principal de la gestión de control de cartera es garantizar la calidad de los activos y mitigar los riesgos asociados a la cartera crediticia. Esta implica diversas acciones, tales como: Monitoreo constante: donde se realiza un seguimiento regular de los préstamos y otros activos financieros para identificar posibles señales de deterioro o riesgo. Esto implica revisar los pagos, vencimientos, saldos y cualquier otro indicador relevante.

Permite evaluar riesgos mediante un análisis exhaustivo de los riesgos asociados a la cartera crediticia, considerando factores como la calidad crediticia de los prestatarios, la diversificación de la cartera, la concentración de riesgos y las condiciones económicas y del mercado. Un control de incumplimientos: Se implementan medidas para abordar los casos de incumplimiento de pagos o

situaciones de morosidad. Esto puede incluir acciones de cobranza, renegociación de términos o el inicio de procesos legales en casos extremos.

Además de evaluar provisiones donde se realizan cálculos y análisis periódicos para determinar las provisiones que permitan cubrir posibles pérdidas asociadas a la cartera de créditos, estas provisiones se establecen de acuerdo con las normativas y políticas contables aplicables. Para más adelante generar informes periódicos que proponen información detallada sobre la calidad de la cartera, los riesgos identificados y las acciones tomadas. Estos informes son utilizados por la alta dirección y los organismos reguladores para evaluar la salud financiera de la entidad.

Bajo este contexto la gestión de control de cartera es fundamental para mantener la salud financiera de una entidad financiera y minimizar los riesgos asociados a la cartera crediticia pues evidentemente al realizar un seguimiento constante, evaluar riesgos y poder tomar medidas oportunas que ayuden a la institución, se busca garantizar que los activos financieros sean de calidad y por lo tanto se optimice la rentabilidad de la cartera de créditos en la institución financiera mejorando sus índices financieros por lo tanto entrar mayor seguridad a sus clientes.

2.1.2.2. Gestión del riesgo de crédito

Se considera como un proceso fundamental en las entidades financieras, ya que les permite evaluar, controlar y mitigar los riesgos asociados a la concesión de créditos. En Ecuador, la Junta de Política y Regulación Monetaria y Financiera (JPRMF) establece lineamientos y regulaciones para la gestión del riesgo de crédito en el sector financiero, el cual involucra los siguientes aspectos:

Evaluación y calificación del riesgo: donde las entidades financieras deben desarrollar políticas y procedimientos para evaluar el riesgo crediticio de los prestatarios. Esto implica analizar su capacidad de pago, historial crediticio, garantías y otros factores relevantes que establecen un sistema de calificación del riesgo que asigna categorías a los prestatarios según su nivel de riesgo crediticio.

Establecimiento de límites y políticas de crédito: estos deben establecer límites y criterios claros para la aprobación de créditos donde se incluyen el monto máximo que se puede otorgar a un prestatario, así como los criterios relacionados con la capacidad de pago, garantías y plazos de pago. Además, se definen políticas para la revisión periódica de la cartera y la gestión de créditos en riesgo.

Monitoreo continuo de la cartera: se realiza a los créditos otorgados. Esto implica realizar seguimientos regulares de los pagos, vencimientos, desviaciones en los términos acordados y cualquier otro indicador de riesgo. Además, se establecen alertas tempranas para identificar posibles problemas en la cartera y se toman medidas correctivas de manera oportuna. (Cedeño & Palma)

Establecimiento de provisiones: que le ayude a posibles pérdidas crediticias. Estas provisiones se calculan de acuerdo con las normas y regulaciones contables aplicables. La JPRMF establece requisitos mínimos de provisiones que las entidades financieras deben cumplir. (Junta de Política y Regulación Monetaria, Ecuador, 2022)

Políticas de cobranza y recuperación: para ello contar con políticas y estrategias efectivas de cobranza y recuperación de créditos en caso de incumplimiento de pago. Esto implica establecer procedimientos de cobranza,

acuerdos de refinanciamiento o reestructuración de créditos, y en casos extremos, tomar acciones legales. (Vargas & Mostajo, 2014)

Reportes y divulgación de información: esta debe ser con informes periódicos a la JPRMF y al público en general sobre su gestión del riesgo de crédito. Esto incluye la divulgación de información relacionada con la calidad de la cartera, los indicadores de riesgo, las provisiones y otras métricas relevantes.

2.1.2.3. Tipos de crédito en el Ecuador

En Ecuador, existen varios tipos de crédito que las entidades financieras ofrecen a los individuos y empresas para satisfacer diversas necesidades financieras. A continuación, se presentan los conceptos de algunos de los tipos de crédito más comunes en el país:

Crédito de consumo: está destinado a satisfacer las necesidades de consumo de las personas, como la compra de bienes duraderos, el pago de servicios, viajes, educación, entre otros. Por lo general, los créditos de consumo son de corto o mediano plazo y a diferencia de los créditos hipotecarios o vehiculares, los créditos de consumo no requieren de garantías hipotecarias o prendarias

Crédito hipotecario: Es un tipo de crédito destinado a la adquisición, construcción o mejoramiento de viviendas. Estos créditos suelen ser a largo plazo y están respaldados por una garantía hipotecaria sobre la propiedad adquirida. El pago del crédito se realiza en forma gradual durante un plazo determinado (generalmente varios años) y se fija una tasa de interés sobre el capital prestado que se cobrará junto con el capital adeudado. (Proaño et al., 2022)

Crédito vehicular: Es un tipo de crédito destinado a la compra de vehículos, ya sean automóviles, motocicletas u otros medios de transporte. Estos créditos pueden ser a corto o mediano plazo y generalmente requieren una garantía específica relacionada con el vehículo adquirido. (García V. , 2017)

Crédito empresarial: Es un tipo de crédito destinado a financiar las actividades y necesidades financieras de las empresas, como la adquisición de activos, el capital de trabajo, la expansión del negocio, entre otros. Estos créditos pueden variar en términos de plazo, garantías requeridas y condiciones específicas según las necesidades de cada empresa. (Neira, 2016)

Crédito agrícola: Es un tipo de crédito destinado a financiar las actividades agrícolas y ganaderas, como la adquisición de insumos, maquinaria, mejoramiento de tierras, entre otros. Estos créditos suelen tener características especiales adaptadas a las necesidades del sector agrícola, como plazos flexibles y tasas de interés preferenciales. (Proaño et al., 2022)

Crédito de emergencia o microcrédito: Es un tipo de crédito de pequeño monto destinado a personas de bajos ingresos que necesitan financiamiento para iniciar o fortalecer emprendimientos productivos. Estos créditos suelen ser otorgados por instituciones especializadas en microfinanzas y pueden tener requisitos menos rigurosos que los créditos tradicionales. (Salgado & Espinoza, 2020)

2.2. Importancia de las variables

La metodología para la gestión de créditos de consumo es esencial para garantizar que el proceso de otorgamiento y gestión de los créditos se realice de manera inmejorable pues al contar con una adecuada metodología esta permite establecer criterios claros y objetivos para evaluar la capacidad crediticia del prestatario, cuantificar adecuadamente el riesgo asociado al crédito y definir las condiciones de la operación como plazo, tasa de interés y forma de pago.

Evidentemente una metodología sólida y transparente promueve una mejor selección de clientes acompañada de una adecuada asignación de recursos, permitiendo atenuar los riesgos de sobreendeudamiento y la tasa de morosidad de los créditos. Además, al establecer criterios y operaciones claras, se promueve la mejora de la calidad de la cartera y se reducen los costos operativos y financieros para las entidades financieras.

Una metodología rigurosa y transparente es esencial para garantizar la viabilidad y sostenibilidad financiera de las operaciones de crédito de consumo y para minimizar los riesgos y costos asociados al mismo, tanto para los prestatarios como para las entidades financieras. Por ello, desarrollar una adecuada metodología de crédito de consumo es de suma importancia para la entidad financiera como para los solicitantes de crédito pues esta entrega algunas razones que destacan la importancia de contar con una metodología sólida en este ámbito, esto ayuda a la evaluación precisa de la capacidad de pago del crédito de consumo pues una metodología bien establecida permite evaluar de manera precisa la capacidad de pago de los solicitantes de créditos.

Esto implica analizar sus ingresos, gastos, historial crediticio y otros factores relevantes. Una evaluación adecuada ayuda a determinar la viabilidad del préstamo y asegurar que el solicitante tenga la capacidad de cumplir con sus obligaciones de pago sin afectar su situación financiera. Ayudando en la minimización de riesgos crediticios asociados a la concesión de créditos. Al establecer criterios sólidos y políticas de evaluación rigurosas, las entidades financieras pueden identificar y mitigar los riesgos crediticios, evitando la otorgación de créditos a personas con alta probabilidad de incumplimiento de pago. Esto ayuda a preservar la salud financiera de la institución y reducir la exposición a pérdidas.

Ahora bien, la correcta metodología para microcrédito se convierte en un proceso trascendental debido a las características particulares de este tipo de financiamiento. Por ejemplo, el acceso a financiamiento para poblaciones vulnerables de bajos ingresos, emprendedores informales y microempresas que no califican para obtener créditos tradicionales. Además, permite evaluar de manera justa y precisa la capacidad de pago de estos individuos y empresas, brindándoles acceso a financiamiento que de otra manera no podrían obtener. Esto contribuye a fomentar la inclusión financiera y el desarrollo económico de las poblaciones vulnerables.

Otro beneficio le da impulso al emprendimiento y generación de empleo ya que el microcrédito juega un papel crucial en el impulso del emprendimiento y la creación de empleo en comunidades de bajos ingresos. Por ello, una metodología correctamente diseñada permite identificar y apoyar a emprendedores con ideas de negocio viables, brindándoles la financiación necesaria para iniciar o expandir sus actividades comerciales contribuyendo a generar empleo local, reducir la pobreza y fortalecer la economía.

2.3. Análisis comparativo

Tabla 3

Crédito de consumo

TÓPICO	DEFINICIÓN	COMENTARIO
CRÉDITO DE CONSUMO	<p>Es un préstamo ofrecido por entidades financieras para cubrir necesidades personales o adquirir bienes de consumo. Se caracteriza por su corto o mediano plazo, ausencia de garantía real y su monto y plazo se basan en la capacidad de pago del solicitante. (Tapia, 2022)</p> <p>Herramienta financiera que permite a los consumidores obtener dinero de forma rápida para cubrir sus necesidades y deseos. Se utiliza para adquirir bienes duraderos o financiar servicios, y se reembolsa en pagos mensuales que incluyen el capital prestado más los intereses. (Asqui, 2021)</p> <p>Permite a las personas financiar gastos personales y obtener liquidez para cubrir necesidades inmediatas o inversiones a corto plazo. Los montos y plazos de pago varían según la entidad financiera, y se establece un contrato con los detalles del préstamo, incluyendo monto, tasa de interés y condiciones de pago. (Ocaña, 2019)</p>	<p>El crédito de consumo es una herramienta financiera popular para satisfacer necesidades a corto plazo. Proporciona acceso rápido a recursos sin garantías reales. Es esencial utilizarlo responsablemente considerando la capacidad de pago y evitando el sobreendeudamiento. Evaluar los términos, comparar tasas de interés y planificar los pagos son pasos importantes para utilizar el crédito de consumo de manera efectiva. En resumen, es una herramienta útil cuando se administra adecuadamente.</p>

Nota: La tabla describe la conceptualización de tres autores respecto al crédito de consumo, por autor, 2023

Tabla 4

Microcréditos

TÓPICO	DEFINICIÓN	COMENTARIO
MICROCRÉDITO	<p>Forma de financiamiento destinada a brindar préstamos de pequeñas cantidades de dinero a emprendedores de bajos recursos económicos, que no tienen acceso a la banca tradicional. Estos préstamos se utilizan para iniciar o mejorar negocios, generar ingresos y mejorar las condiciones de vida de los beneficiarios. (Salgado & Espinoza, 2020)</p>	<p>El microcrédito es una herramienta transformadora que permite a personas de bajos recursos acceder a financiamiento y emprender sus propios negocios, generando un impacto positivo en sus vidas y comunidades. Es una muestra</p>
	<p>El microcrédito es un tipo de préstamo otorgado a microempresarios, artesanos y pequeños emprendedores que no tienen acceso a crédito convencional. (Álava et al., 2017)</p>	<p>del poder de las oportunidades financieras inclusivas para promover el desarrollo económico y reducir la pobreza.</p>
	<p>Es una herramienta financiera que permite a individuos de bajos ingresos acceder a préstamos pequeños para iniciar o expandir sus actividades productivas. Estos préstamos suelen estar respaldados por programas de desarrollo social y se enfocan en impulsar el emprendimiento y el autoempleo, fomentando la inclusión financiera y la reducción de la pobreza. (Vallejo & Ochoa, 2019)</p>	<p>Se caracteriza por ofrecer montos reducidos, plazos cortos y requisitos flexibles, con el objetivo de impulsar la creación de pequeños negocios y fomentar el desarrollo económico en comunidades desfavorecidas</p>

Nota: La tabla describe la conceptualización de tres autores respecto al microcrédito, por autor, 2023

2.4. Análisis crítico

El crédito de consumo es una herramienta financiera ampliamente utilizada por las personas para satisfacer sus necesidades y deseos a corto plazo. Permite a los individuos acceder a recursos económicos rápidamente y, en muchos casos, sin necesidad de ofrecer garantías reales. Sin embargo, es importante utilizarlo de manera responsable, considerando la capacidad de pago y evitando caer en sobreendeudamiento. Al elegir esta opción de financiamiento, es crucial evaluar cuidadosamente los términos y condiciones, comparar tasas de interés y tener un plan de pago adecuado. En definitiva, el crédito de consumo puede ser una herramienta útil cuando se utiliza de manera responsable y se planifica adecuadamente.

Por otro lado, el microcrédito es una poderosa herramienta que impulsa el emprendimiento y el desarrollo económico en comunidades desfavorecidas. Al proporcionar préstamos pequeños a emprendedores de bajos recursos, se les brinda la oportunidad de iniciar o expandir sus negocios, generando ingresos y mejorando sus condiciones de vida. El microcrédito no solo fomenta la inclusión financiera, sino que también promueve la autonomía y empoderamiento de las personas, al permitirles convertirse en agentes activos de cambio en sus propias comunidades.

De ahí que el enfoque en llevar una correcta metodología de crédito de consumo y microcrédito proporcionará el apoyo técnico junto con los préstamos, contribuyen a la sostenibilidad y éxito de los emprendimientos. En resumen, la mejora contribuirá como un papel crucial en la creación de oportunidades económicas para aquellos que más lo necesitan.

CAPÍTULO III: MARCO REFERENCIAL

3.1. Reseña histórica

COOPCENTRO es una Cooperativa de Ahorro y Crédito que pertenece al segmento 2, según la categorización establecida por la Junta Monetaria del Ecuador, nace hace 28 años en la ciudad de Quito – Ecuador, once cooperativistas promovieron la creación de la entidad , con la finalidad de servir a los microempresarios del país, para que puedan realizar sus propias transacciones monetarias, de ahorro y como producto de éste puedan obtener préstamos para su capital de trabajo aplicando los principios del cooperativismo. (COOP CENTRO, 2018)

El 19 de noviembre de 1993, se expidió el Acuerdo Ministerial No. 6057, y fue publicado en el Registro Oficial No. 361 del 18 de enero de 1994, dando vida jurídica a la Cooperativa de Ahorro y Crédito Corporación Centro Ltda., constando como presidente el Dr. Galo Gustavo Alarcón Costta y Gerente el Lcdo. Aníbal Baño con sus respectivos representantes tanto del consejo de Administración y de Vigilancia. Durante sus primeros años COOPCENTRO no manejo proyecciones de crecimiento muy altas, realizó sus actividades en forma prudente desde la ciudad de Quito.

Fue en octubre del 2007 dónde la administración decide incrementar personal, mejorar su infraestructura, productos y servicios ampliándose a nivel nacional con 9 agencias incluida su oficina matriz y un punto de atención, para de esta manera mejorar la calidad de atención a su mercado objetivo que son los microempresarios y mejorando su nivel de activos para lograr a diciembre 2021 un total de \$40,443,217 y ubicándose en el puesto 24 de 46 cooperativas que pertenecientes al segmento. (COOP CENTRO, 2018)

Durante toda su vida institucional COOPCENTRO ha trabajado dentro de la normativa vigente actuando con transparencia, y prudencia en el manejo financiero, precautelando los recursos de los socios y clientes, lo cual ha generado niveles de confianza altos.

Del 2012 a la fecha el crecimiento y fortalecimiento ha sido el resultado de un trabajo continuo entre socios, directivos y personal comprometido, se ha ampliado la oferta de productos de crédito, ahorros y depósitos a plazo fijo, adicional, se brinda otros tipos de productos complementarios cómo seguros de vida, accidente y desgravamen. Para mejorar la experiencia de socios y clientes COOPCENTRO, ha iniciado su transformación digital, con plataformas online para transaccionar, adicional tiene una buena estructura de medios de pago a esto se suma el reciente lanzamiento de su tarjeta de débito de uso local en internacional. (COOP CENTRO, 2018)

En su proceso de crecimiento, COOPCENTRO con el objetivo de manejar un esquema de mejora continua, ha realizado alianzas estratégicas que le han permitido obtener asesoría de diferente índole, dentro de las principales tenemos a DGRV (Confederación Alemana de Cooperativas), GIF (Gobernanza), FINANCOOP (Caja Central), CONAFIPS(Corporación Nacional de Finanzas Populares y Solidarias),por otro lado COOPCENTRO al ser una entidad incluyente maneja un programa de Cooperativismos y de educación financiera en su canal aliado RTU (Radio y Televisión Unidas). (COOP CENTRO, 2018)

Adicional, COOPCENTRO cuenta con la representatividad de su principal el Dr. Gustavo Alarcón en diferentes organismos de integración que le han permitido trabajar por la entidad y por el sector cooperativo, obteniendo varios logros en mejora del Sector de la Economía Popular y Solidaria del Ecuador, entre los principales organismo de integración tenemos: FECOAC (Federación Ecuatoriana de Cooperativas de Ahorro y Crédito), Red Latinoamericana de Cooperativas (RELCOOP), Confederación de Cooperativas del Caribe Centro y Sudamérica (CCC-CA). (COOP CENTRO, 2018)

3.2. Filosofía organizacional

3.2.1. Quienes somos

Son una entidad que se dedica a la intermediación financiera, está controlada por la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria del Ecuador, su sede principal se encuentra ubicada en Quito en el sector centro norte, su cobertura se extiende a las ciudades principales de la Sierra Centro del Ecuador y Santo Domingo de los Tsáchilas. Su fuente de fondeo principal son los depósitos a plazo fijo, y su principal ingreso proviene de la colocación de la cartera de crédito en el segmento microcrédito tanto urbano y rural.

3.2.2. Misión

“Cooperativa COOPCENTRO satisface las necesidades de sus socios y clientes con ahorro, financiamiento y servicios complementarios, mediante una gestión eficiente, fortaleciendo la economía popular y solidaria con responsabilidad social” (COOP CENTRO, 2018).

3.2.3. Visión

“Posicionarnos como una cooperativa sólida y competitiva del sistema financiero popular y solidario, con personal especializado, tecnología apropiada, productos y servicios financieros innovadores e incluyentes” (COOP CENTRO, 2018)

3.2.4. Valores

- ✚ Liderazgo.
- ✚ Honestidad.
- ✚ Trabajo en equipo.
- ✚ Comunicación efectiva.
- ✚ Compromiso.

3.2.5. Principios corporativos

Para la COOP CENTRO (2018) sostiene:

Adhesión abierta y voluntaria.

Las cooperativas deben permitir la libre afiliación de las personas que les interese pertenecer a la institución.

Autonomía e independencia.

Las cooperativas son organizaciones autónomas de ayuda mutua, controladas por sus miembros.

Compromiso con la comunidad.

La cooperativa trabaja para el desarrollo sostenible de su comunidad por medio de políticas aceptadas por sus miembros

Control democrático de los miembros.

Las cooperativas son organizaciones democráticas controladas por sus miembros quienes participan activamente en la definición de las políticas y en la toma de decisiones.

La participación económica de los miembros.

Los miembros contribuyen de manera equitativa y controlan de manera democrática el capital de la cooperativa. Por lo menos una parte de ese capital es propiedad común de la cooperativa.

Educación, formación e información.

Las cooperativas brindan educación y entrenamiento a sus miembros, a sus dirigentes electos, gerentes y empleados, de tal forma que contribuyan eficazmente al desarrollo de sus cooperativas.

Cooperación entre cooperativas.

Las cooperativas sirven a sus miembros más eficazmente y fortalecen el movimiento cooperativo, trabajando de manera conjunta por medio de estructuras locales, nacionales, regionales e internacionales.

3.2.6. Objetivos

- ✚ Mantener un equilibrio de indicadores financieros en función al mercado
- ✚ Posicionar la Marca
- ✚ Apertura de nuevos nichos de mercado
- ✚ Fidelizar y recuperar a los socios
- ✚ Empaquetar nuevos productos, servicio: crédito y ahorros

- ✚ Garantizar la Continuidad del Negocio
- ✚ Fortalecer el control interno a nivel institucional
- ✚ Garantizar la Seguridad Física y Electrónica
- ✚ Elaborar modelos de negocios adaptables a cada una de las oficinas
- ✚ Contar con talento humano capacitado, empoderado y productivo.
- ✚ Innovación tecnológica

3.2.7. Valores corporativos

Para la COOP CENTRO (2018) sostiene:

Democracia.

Es la necesidad de participación activa y consciente por parte de las personas asociadas en la toma de decisiones y en los procesos de gobernabilidad de sus cooperativas como instancias para asegurar los mecanismos que ofrece el cooperativismo.

Ayuda Mutua.

Como individuo, se está limitado en lo que puede hacerse o en lo que puede lograrse. Por medio de la acción conjunta y la responsabilidad mutua, puede lograrse más, especialmente al aumentar la influencia colectiva en el mercado y ante los gobiernos.

Igualdad.

Las personas asociadas tienen derecho a participar, ser informados, escuchados e involucrados en la toma de decisiones.

Solidaridad.

Las cooperativas son más que asociaciones de individuos, son afirmaciones de la fuerza colectiva y de la responsabilidad mutua. La solidaridad significa que cooperativistas y cooperativas se mantienen juntos. Aspiran a crear un movimiento cooperativo unido, local, nacional, regional e internacional.

Responsabilidad propia.

Las personas asociadas asumen la responsabilidad para con su cooperativa, para su creación y vitalidad continua. Así, las asociadas/os son los responsables para garantizar que su cooperativa mantenga su independencia de otras organizaciones públicas y privadas.

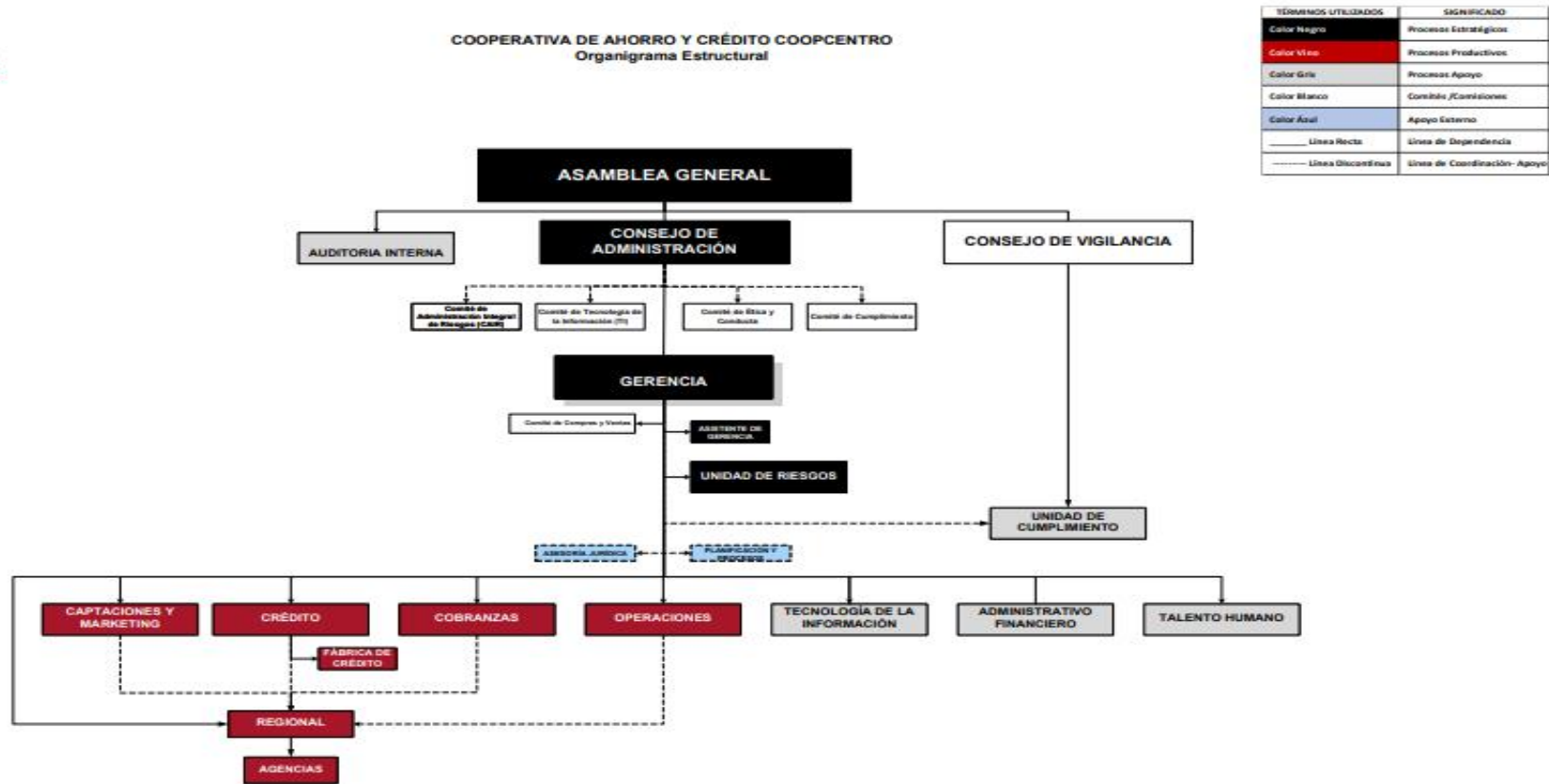
Equidad.

Se refiere a la forma en que se trata a los miembros dentro de la cooperativa, a la hora de retribuirles su participación en la entidad. Es el mecanismo de distribución de los excedentes con base en la participación y no en el lucro.

3.3. Diseño organizacional

Figura 2

Organigrama COOP CENTRO



Nota: La imagen describe al organigrama de la cooperativa, por COOP CENTRO, 2023

3.4. Productos y servicios

- ✚ Microcrédito
- ✚ Consumo
- ✚ Cuentas de Ahorro a la Vista y Plazo Fijo
- ✚ Cuenta de Ahorro Socio:
- ✚ Cuenta de Ahorro Empresarial:
- ✚ Cuenta Ahorro Fondo:
- ✚ Cuenta de Ahorro Programado COOPMETAS:
- ✚ Cuenta de Ahorro Navideña:
- ✚ Cuenta de Corpiahorro:
- ✚ Productos a Plazo:
- ✚ Otros productos y Beneficios
- ✚ Seguro de vida
- ✚ Seguro de Desgravamen
- ✚ Servicio Exequial
- ✚ Asistencia médica y dental
- ✚ COOPCENTRO en línea y APP (Transferencias Interbancarias)
- ✚ Pago de servicios básicos y públicos
- ✚ Ecosistema digital Red de Negocios.

3.5. Diagnóstico organizacional

3.5.1. FODA

INTRÍNSECAS	
FORTALEZAS	DEBILIDADES
<ul style="list-style-type: none"> ✚ Amplia cobertura geográfica e infraestructura. ✚ Trayectoria e imagen institucional. ✚ Fidelidad de los socios. ✚ Atención personalizada y diferenciada. ✚ Personal joven, capacitado y experimentado. ✚ Gobernabilidad por compromiso de Directivos y Alta Dirección. ✚ Estructura administrativa y operativa adecuada. ✚ Alianzas y convenios con organismos de integración. ✚ Tecnología acorde al segmento - Cooperativa en Línea. ✚ Core financiero adecuado y amigable. 	<ul style="list-style-type: none"> ✚ Índices financieros vulnerables. ✚ Altos costos de fondeo. ✚ Bajo posicionamiento en el mercado. ✚ Falta diversificación del portafolio de crédito. ✚ Concentración de cartera de microcrédito. ✚ Débil estructura de cobranza judicial y extrajudicial. ✚ Alto promedio de edad de los socios (47 años). ✚ Presupuesto limitado para promoción y publicidad. ✚ Falta de comunicación efectiva. ✚ Cultura de procesos y riesgos en fortalecimiento. ✚ Falta de un Plan de Carrera y Sucesión.
EXTRÍNSECAS	
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> ✚ Nichos de mercados no atendidos. ✚ Acceso a nuevas obligaciones financieras. ✚ Representatividad del sector cooperativo. ✚ Organismos de asistencia técnica y capacitación. ✚ Tendencia creciente de emprendimientos. ✚ Innovación tecnológica y costos accesibles. ✚ Oferta de servicios complementarios. ✚ Oferta creciente de productos verdes 	<ul style="list-style-type: none"> ✚ Inestabilidad económica, política y laboral. ✚ Constantes cambios en normativa del Ente de Control. ✚ Desastres naturales y pandemia Covid19. ✚ Excesivo endeudamiento y baja cultura de ahorro. ✚ Alto índice de delincuencia y fraudes. ✚ Competencia agresiva. ✚ Baja utilización tecnológica de socios por edad y en zonas urbano-marginales.

Nota: La tabla describe el análisis FODA el cual permite detallar un diagnóstico organizacional de la cooperativa

3.5.2. Análisis del diagnóstico FODA

Fortalezas

Amplia cobertura geográfica e infraestructura: indica que la entidad tiene presencia en múltiples ubicaciones geográficas y cuenta con una infraestructura sólida. Esto puede implicar una red extensa de sucursales, oficinas o centros de operaciones distribuidos estratégicamente. Esto facilita la accesibilidad para los clientes y socios en diferentes regiones y puede permitir una rápida respuesta a sus necesidades.

Trayectoria e imagen institucional: basada en la reputación y experiencia acumulada a lo largo del tiempo. La entidad ha establecido una sólida trayectoria y ha desarrollado una imagen positiva en el mercado. Esto puede generar confianza y credibilidad entre los clientes, socios comerciales y otras partes interesadas. Una buena reputación y una imagen institucional sólida pueden brindar ventajas competitivas significativas.

Fidelidad de los socios: que la entidad ha logrado establecer relaciones duraderas y sólidas con sus socios comerciales. Implica que confían en la entidad y en la calidad de los productos o servicios que ofrece. Esta confianza puede traducirse en una colaboración continua, contratos a largo plazo y la posibilidad de contar con referencias positivas de los socios existentes.

Atención personalizada y diferenciada: la entidad se esfuerza por brindar un trato personalizado y diferenciado a sus clientes. Reconoce las necesidades individuales de cada cliente y adapta sus productos, servicios o soluciones. Este enfoque personalizado puede mejorar la satisfacción del cliente, fortalecer la lealtad y generar recomendaciones positivas.

Personal joven, capacitado y experimentado: destaca el capital humano de la entidad. El hecho de tener un personal joven implica que hay una incorporación de nuevas ideas, perspectivas frescas y conocimientos actualizados. Además, si el personal está capacitado y experimentado, puede aportar un alto nivel de competencia y habilidades especializadas a la entidad. Esto puede traducirse en una mayor eficiencia operativa, innovación y capacidad para enfrentar desafíos complejos.

Debilidades

Índices financieros vulnerables: Esta debilidad indica que la entidad presenta índices financieros que están en una posición vulnerable o débil. Esto puede manifestarse en indicadores financieros negativos, como una baja rentabilidad, una alta carga de deuda, una liquidez limitada o un bajo margen de solvencia. Estos índices financieros débiles pueden afectar la estabilidad y sostenibilidad financiera de la entidad, así como su capacidad para enfrentar adversidades económicas o situaciones imprevistas.

Altos costos de fondeo: señala que la entidad enfrenta altos costos para obtener financiamiento. Puede deberse a una dependencia excesiva de fuentes de financiamiento costosas, como préstamos bancarios con tasas de interés elevadas o emisiones de bonos con altos costos de emisión. Los altos costos de fondeo pueden reducir la rentabilidad y afectar la capacidad de la entidad para competir.

Bajo posicionamiento en el mercado: muestra que la entidad tiene una presencia limitada o poco reconocida en el mercado en el que opera. Puede deberse a una falta de visibilidad, una débil estrategia de marketing o una competencia fuerte por parte de otros actores del mercado. Un bajo posicionamiento en el mercado puede dificultar el crecimiento, limitar el acceso a nuevos clientes y generar una menor participación en el mercado.

Falta de diversificación del portafolio de crédito: sugiere que la entidad tiene un portafolio de crédito concentrado en un número limitado de clientes o sectores económicos. La falta de diversificación puede aumentar el riesgo crediticio, ya que una disminución en un sector o cliente específico puede tener un impacto significativo en la entidad. Además, una falta de diversificación puede limitar las oportunidades de crecimiento y exponer a la entidad a un mayor riesgo de pérdidas financieras.

Oportunidades

Nichos de mercados no atendidos: cuenta la identificación de segmentos de mercado que no han sido atendidos o no han recibido una atención adecuada por parte de los competidores. Estos nichos de mercado pueden presentar necesidades específicas o requerimientos particulares que la entidad puede satisfacer de manera efectiva. Al enfocarse en nichos no atendidos, la entidad puede obtener una ventaja competitiva al ofrecer productos o servicios diferenciados y adaptados a las demandas de estos segmentos específicos.

Acceso a nuevas obligaciones financieras: implica la posibilidad de acceder a nuevas formas de financiamiento financieros que pueden respaldar el crecimiento y desarrollo de la entidad. Puede incluir la emisión de bonos, la obtención de líneas de crédito, la participación en programas de financiamiento gubernamentales u otras fuentes de financiamiento alternativas. El acceso a nuevas obligaciones financieras puede proporcionar los recursos necesarios para invertir en proyectos estratégicos, ampliar operaciones o fortalecer la posición financiera de la entidad.

Representatividad del sector cooperativo: se cimienta en la representatividad y el crecimiento del sector cooperativo al que pertenece la entidad. El sector cooperativo es conocido por su enfoque en la participación democrática, la colaboración y el desarrollo sostenible. A medida que este sector gana reconocimiento y apoyo, las entidades cooperativas pueden beneficiarse al ser parte de un movimiento más amplio y aprovechar las sinergias y oportunidades de colaboración entre otras cooperativas. Además, la representatividad del sector cooperativo puede abrir puertas para establecer alianzas estratégicas, acceder a recursos compartidos y fortalecer la imagen y el valor de la entidad.

Amenazas

Inestabilidad económica, política y laboral: Esta amenaza implica la existencia de condiciones económicas, políticas o laborales inestables o volátiles en el entorno en el que opera la entidad. La inestabilidad económica puede manifestarse en recesiones, fluctuaciones en los mercados financieros o cambios en las tasas de interés por las mencionadas entidades de control.

La inestabilidad política puede incluir cambios de gobierno, conflictos sociales o tensiones geopolíticas. La inestabilidad laboral puede referirse a huelgas, cambios en las leyes laborales o desequilibrios en el mercado laboral. Estas situaciones de inestabilidad pueden afectar negativamente las operaciones de la entidad, su capacidad para generar ingresos, la demanda de productos o servicios y la estabilidad del entorno empresarial en general.

Constantes cambios en normativa del Ente de Control: Esta amenaza se refiere a la posibilidad de que el ente regulador o de control que supervisa la industria o el sector al que pertenece la entidad implemente cambios frecuentes en la normativa o regulaciones. Estos cambios pueden tener un impacto significativo en las operaciones y actividades de la entidad, ya que pueden requerir ajustes en los procesos, cambios en las políticas internas o la necesidad de implementar nuevos sistemas de cumplimiento. Además, la adaptación a los cambios normativos puede requerir inversiones adicionales de tiempo y recursos, lo que puede generar una carga adicional para la entidad.

CAPITULO IV: RESULTADOS

4.1. Diagnóstico situacional

4.1.1. Diagnóstico interno

La Cooperativa de Ahorro y Crédito Corporación Centro Ltda. busca mejorar su metodología de crédito de consumo y microcrédito, motivo por el cual es necesario realizar un diagnóstico interno que permita identificar las falencias o causas que generan una inefectiva metodología aplicada en el proceso de concesión de créditos.

Para llevar a cabo el diagnóstico de la metodología de crédito aplicada en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Corporación Centro Ltda. , se utilizarán las siguientes herramientas y metodologías:

- ✚ **Diagrama de Ishikawa:** también conocido como diagrama de espina de pescado o diagrama de causa-efecto, esta herramienta permitirá identificar las posibles causas que están llegando al proceso de concesión de microcréditos .
- ✚ **Guía de observación directa:** el uso de esta metodología permitirá observar directamente el proceso de concesión de microcréditos y detectar posibles problemas o áreas de mejora.
- ✚ **Cuestionario:** se cumplió un cuestionario para recopilar información sobre la percepción y experiencia de los usuarios en el proceso de concesión de microcréditos.

La aplicación de estas herramientas permitirá definir de manera más precisa la situación actual en la metodología de crédito aplicada en la cooperativa y proponer soluciones para optimizar el proceso.

4.1.2. Análisis de metodología de crédito de consumo y microcrédito

4.1.2.1. Problema

- ✚ Metodología ineficiente para créditos de consumo y microcrédito.
- ✚ Evaluación inadecuada de la solvencia y la capacidad de pago del préstamo
- ✚ Supervisión insuficiente de la situación financiera y el comportamiento de pago de los beneficiarios de los préstamos.
- ✚ Medidas insuficientes para mitigar los riesgos asociados con la morosidad de los préstamos.
- ✚ Falta de criterios claros para la aprobación del préstamo.
- ✚ Altas tasas de interés.
- ✚ Cantidades de préstamo insuficientes
- ✚ Planes de pago inadecuados.
- ✚ Acceso limitado al crédito para ciertos grupos (por ejemplo, personas de bajos ingresos, propietarios de pequeñas empresas).
- ✚ Comunicación y transparencia inadecuadas con respecto a los términos y condiciones de los préstamos.
- ✚ Capacitación y apoyo insuficientes para los beneficiarios de préstamos para garantizar el pago exitoso.

4.1.3. Proceso actual de préstamos de consumo y microcrédito en la Cooperativa

4.1.3.1. Manual de procedimientos de crédito

Figura 3

Manual de procedimiento

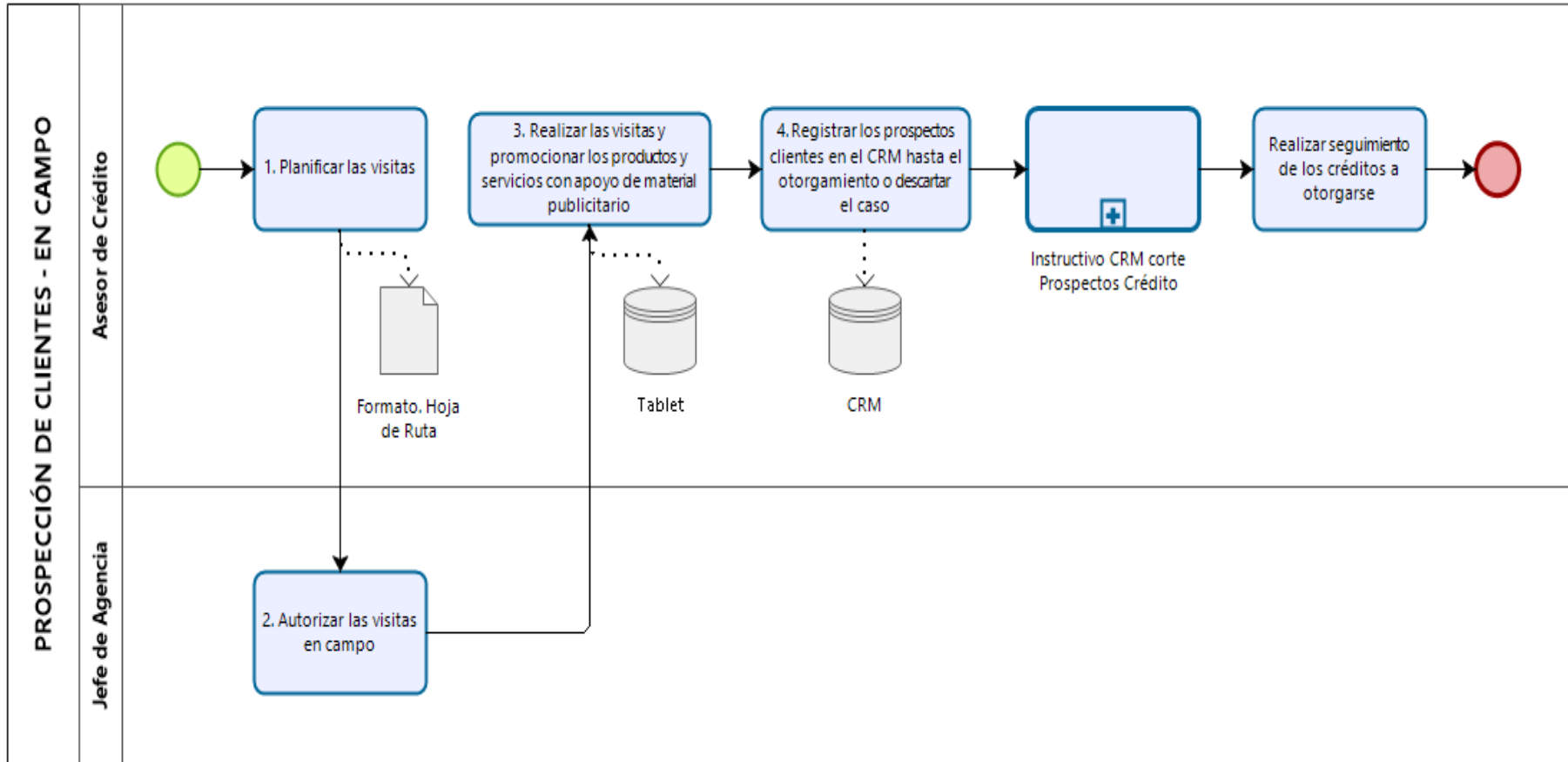
#	RESPONSABLE	DETALLE DE LA ACTIVIDAD	FORMATOS /ANEXOS	FRECUENCIA
1.	Asesor de Crédito	Planificar las visitas	Formato. Hoja de Ruta	Diario
2.	Jefe de Agencia	Autorizar las visitas en campo		Diario
3.	Asesor de Crédito	Realizar las visitas y promocionar los productos y servicios con apoyo de material publicitario y Tablet.		Diario
4.	Asesor de Crédito	Registrar los prospectos clientes en el CRM hasta el otorgamiento o descartar el caso. CONTROLES: 1) Para el registro en el CRM se cuenta con el instructivo correspondiente.	Sistema	Diario
5.	Asesor de Crédito	Realizar seguimiento de los créditos a otorgarse.		Diario

Nota: tomado de los procesos de la Cooperativa

4.1.3.2. Diagrama de flujo procedimientos de créditos

Figura 4

Flujo de procedimientos de créditos

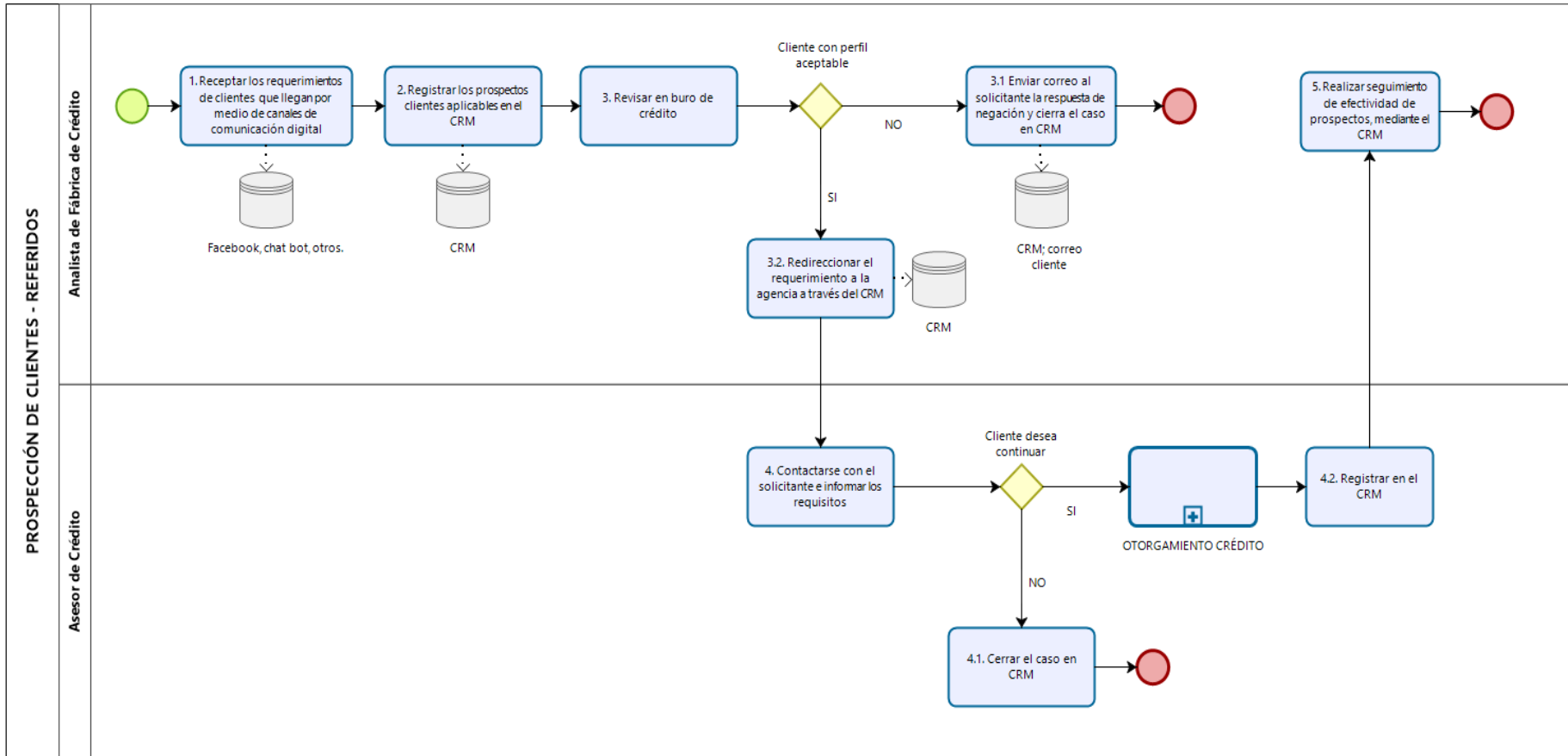


Nota: La Figura muestra el flujograma de procedimientos actuales de créditos

4.1.3.3. Diagrama de flujo procedimientos de créditos clientes referidos

Figura 5

Flujo de procedimientos de créditos referidos



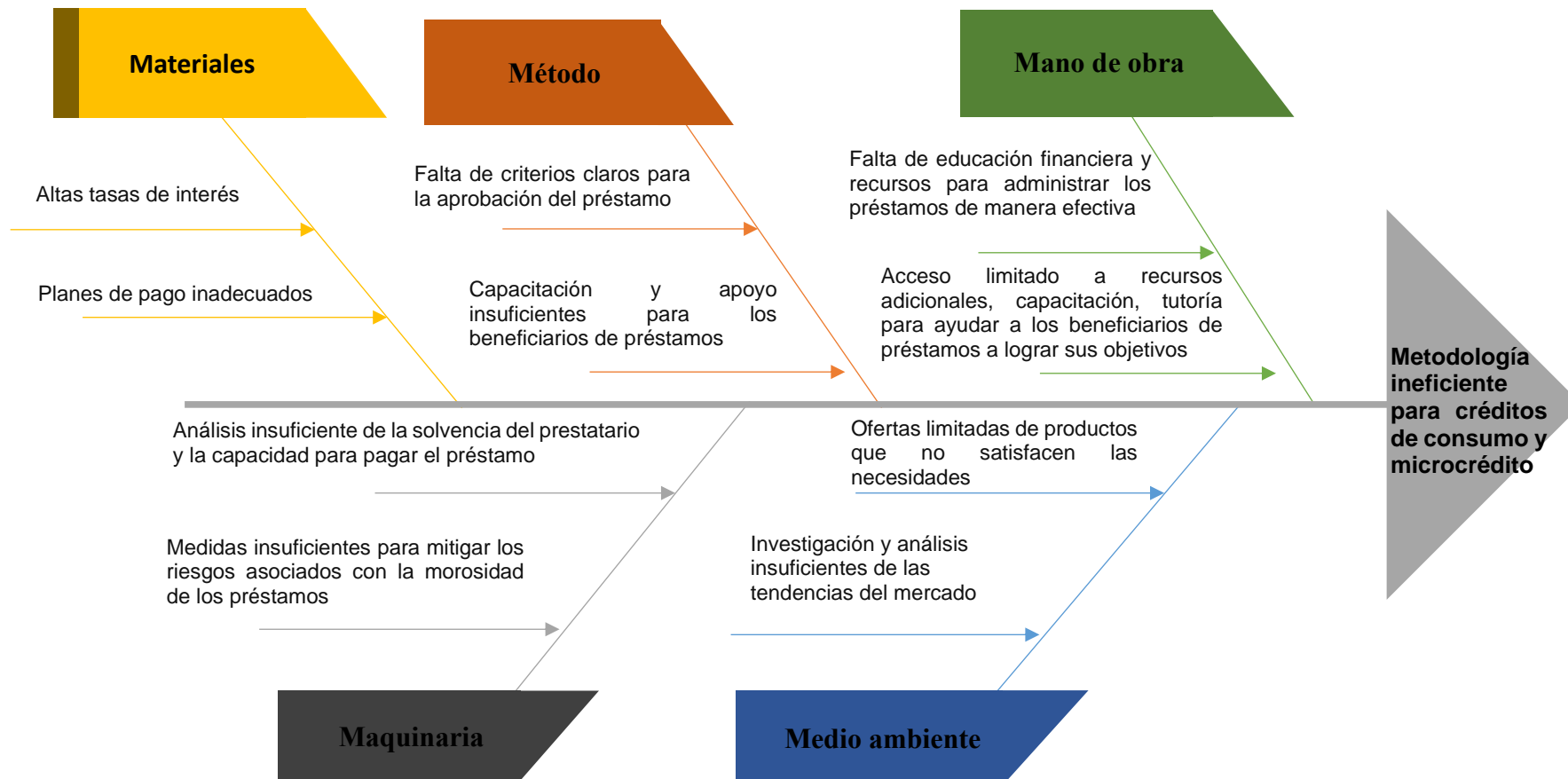
Nota: La Figura muestra el flujograma de procedimientos actuales de créditos referidos

4.1.4. Identificación las causas fundamentales

4.1.4.1. Diagrama de Ishikawa

Figura 6

Diagrama de Ishikawa



Nota: La Figura muestra las causas y efectos del problema a través de la espina de pez

Utilizando el diagrama de Ishikawa, también conocido como diagrama de espina de pescado es posibles definir las causas de un problema o situación y organizarlas en categorías principales, se presenta una interpretación de cada categoría en relación con los problemas mencionados:

✚ **Materiales:** los materiales pueden estar relacionados con los contratos de préstamo o los documentos utilizados en el proceso de solicitud y aprobación, en este caso, una posible causa de los problemas podría ser que los materiales utilizados carecen de claridad o información completa, lo que dificulta que los beneficiarios comprendan plenamente los términos y condiciones de los préstamos.

✚ **Método:** esta categoría se refiere a los procesos y procedimientos utilizados para aprobar los préstamos, la falta de criterios claros para la aprobación de préstamos puede llevar a decisiones inconsistentes o subjetivas, lo que podría generar descontento entre los beneficiarios. Además, la falta de capacitación y apoyo adecuados para los beneficiarios puede dificultar que comprendan cómo gestionar sus préstamos de manera exitosa.

✚ **Mano de obra:** la falta de educación financiera y recursos para administrar los préstamos correctamente puede ser una causa importante de los problemas mencionados, si los beneficiarios no tienen los conocimientos necesarios para administrar sus finanzas y cumplir con los pagos, es más probable que se enfrenten a dificultades para pagar los préstamos a tiempo, el acceso limitado a recursos adicionales, como capacitación o tutoría, podría agravar aún más esta situación.

✚ **Maquinaria:** en este contexto, la maquinaria se refiere al análisis y las medidas utilizadas para evaluar la solvencia y la capacidad de pago de los prestatarios, si el análisis es insuficiente o no se realiza de manera rigurosa, es probable que se aprueben préstamos a personas que no pueden pagarlos, lo que aumenta el riesgo de incumplimiento, la falta de medidas adecuadas para mitigar los riesgos asociados con la morosidad de los préstamos puede agravar aún más esta situación.

✚ **Medio ambiente:** esta categoría se relaciona con el entorno externo en el que se ofrecen los préstamos, la oferta limitada de productos que no satisfacen las necesidades cambiantes de los clientes indica una falta de adaptación a las demandas del mercado, sumado a la falta de investigación y análisis de las tendencias del mercado puede dificultar la toma de decisiones informadas sobre el desarrollo de productos y las estrategias de marketing.

A manera general se establece que los problemas identificados en cada categoría del diagrama de Ishikawa sugieren posibles causas de los desafíos asociados con los préstamos, desde la falta de claridad en los materiales y los criterios de aprobación, hasta la falta de educación financiera, análisis insuficiente y falta de adaptación al mercado, identificar estas causas puede ayudar a tomar medidas para abordar los problemas y mejorar la gestión de los préstamos.

4.1.5. Presentación del cuestionario

1. ¿Consideras que la metodología actual de colocación de microcréditos y créditos de consumo necesita mejoras?

Tabla 5

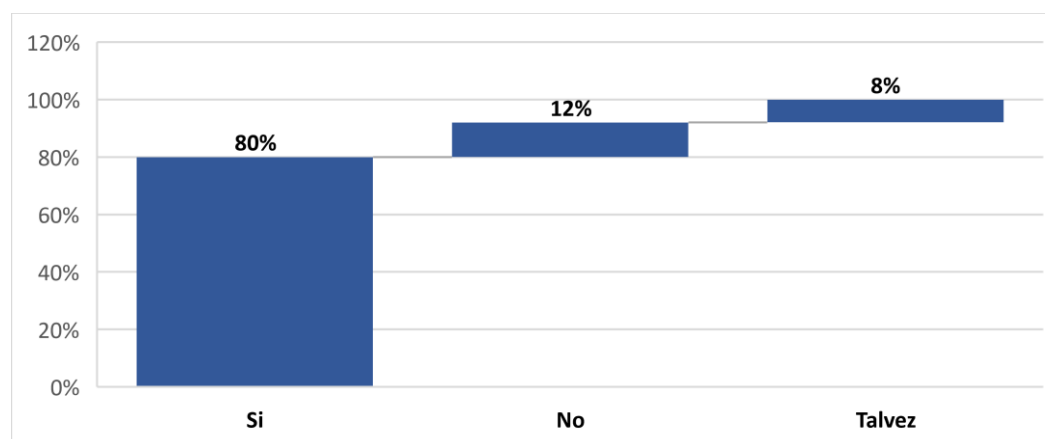
Mejoras de la metodología

INFORMACIÓN DEL CUESTIONARIO				
Escala	1	2	3	TOTAL
Parámetros	Si	No	Talvez	
Porcentaje	80%	12%	8%	100%
Casos	20	3	2	25

Nota: La tabla muestra los resultados obtenidos en el cuestionario a través de la pregunta #1 formulada

Figura 7

Mejoras de la metodología



Nota: La figura muestra los resultados obtenidos en el cuestionario a través de la pregunta #1 formulada

Según los resultados del cuestionario, se puede observar que el 80% de los encuestados considera que la metodología actual de colocación de microcréditos y créditos de consumo necesita mejoras. Esta cifra representa una clara mayoría y sugiere que existe una percepción generalizada de insatisfacción o problemas con la metodología actual, solo el 12% de los encuestados indicó que no considera necesarias mejoras, mientras que el 8% respondió "tal vez", lo que sugiere una cierta indecisión o falta de certeza sobre la necesidad de mejoras.

2. ¿Has notado falencias en la metodología de colocación en términos de incremento de la cartera?

Tabla 6

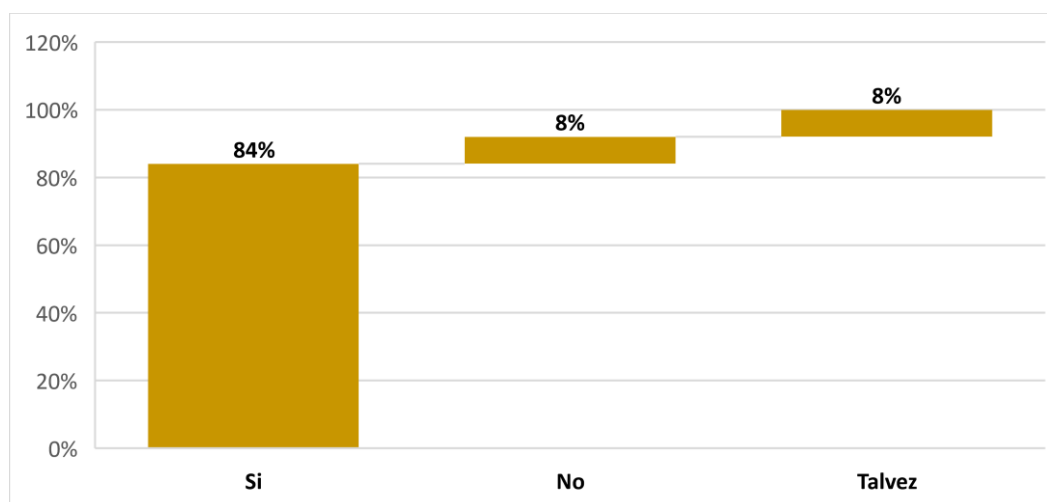
Falencias de la metodología en el incremento de cartera

INFORMACIÓN DEL CUESTIONARIO				
ESCALA	1	2	3	TOTAL
PARÁMETROS	Si	No	Talvez	
PORCENTAJE	84%	8%	8%	100%
CASOS	21	2	2	25

Nota: La tabla muestra los resultados obtenidos en el cuestionario a través de la pregunta #2 formulada

Figura 8

Falencias de la metodología en el incremento de cartera



Nota: La figura muestra los resultados obtenidos en el cuestionario a través de la pregunta #2 formulada

Según los resultados del cuestionario, se puede observar que el 84% de los encuestados ha notado falencias en la metodología de colocación en términos de incremento de la cartera. El alto porcentaje refleja una percepción generalizada de deficiencias en la metodología actual, solo el 8% de los encuestados indicó que no ha notado falencias, mientras que otro 8% respondió "tal vez", lo que sugiere una cierta, como resultado general existe un gran porcentaje que considera falencias que afectan al incremento directo de la cartera.

3. ¿Crees que se necesita un crecimiento de colocación sostenido y planificado para adaptarse a la competencia actual?

Tabla 7

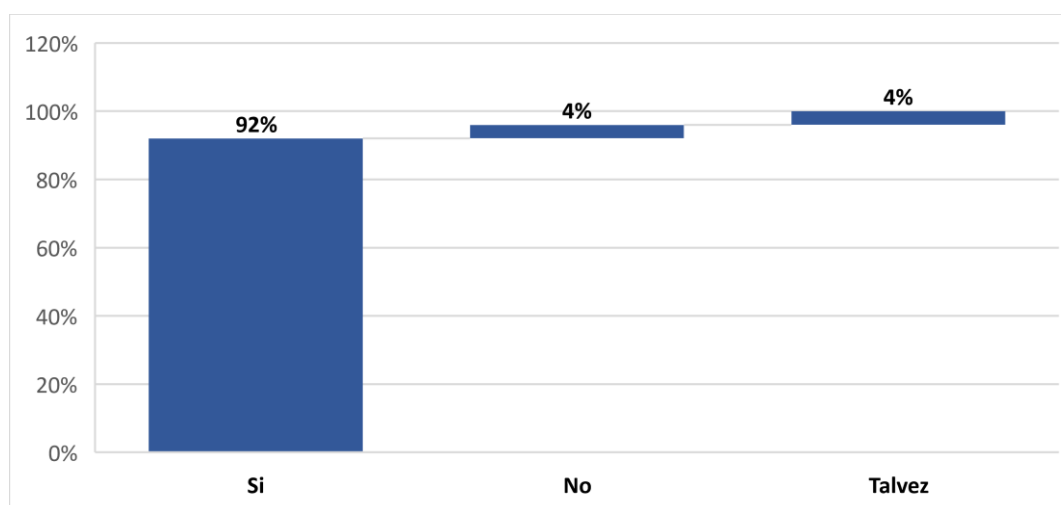
Crecimiento de colocación sostenido

INFORMACIÓN DEL CUESTIONARIO				
ESCALA	1	2	3	TOTAL
PARÁMETROS	Si	No	Talvez	
PORCENTAJE	92%	4%	4%	100%
CASOS	23	1	1	25

Nota: La tabla muestra los resultados obtenidos en el cuestionario a través de la pregunta #3 formulada

Figura 9

Crecimiento de colocación sostenido



Nota: La figura muestra los resultados obtenidos en el cuestionario a través de la pregunta #3 formulada

De acuerdo con los resultados del cuestionario, es evidente que la mayoría de los encuestados (92%) considera que se necesita un crecimiento de colocación sostenido y planificado para adaptarse a la competencia actual. El alto porcentaje indica una clara percepción de la importancia de un crecimiento estratégico en la colocación de microcréditos y créditos de consumo para mantenerse competitivos en el mercado, solo el 4% respondió "no" a esta afirmación. Otro 4% respondió "tal vez"

4. ¿Consideras que la calidad de la cartera es un aspecto importante a tener en cuenta en la metodología de colocación?

Tabla 8

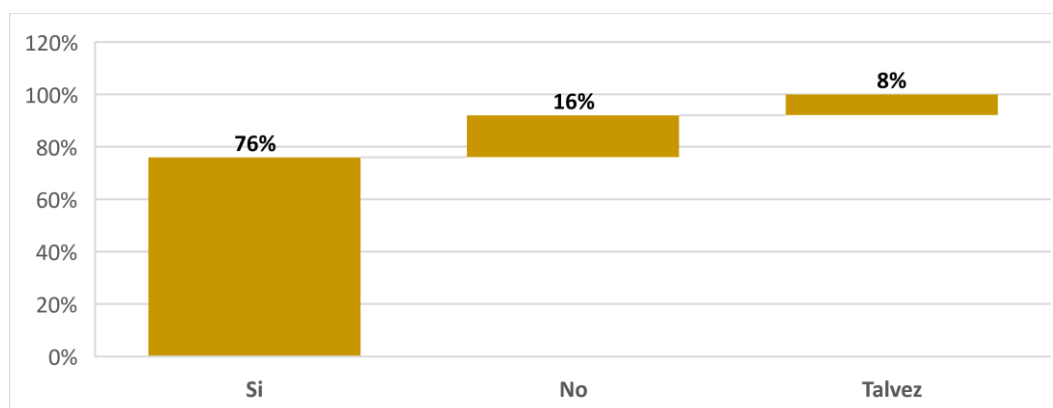
Calidad de cartera

INFORMACIÓN DEL CUESTIONARIO				
ESCALA	1	2	3	TOTAL
PARÁMETROS	Si	No	Talvez	
PORCENTAJE	76%	16%	8%	100%
CASOS	19	4	2	25

Nota: La tabla muestra los resultados obtenidos en el cuestionario a través de la pregunta #4 formulada

Figura 10

Calidad de cartera



Nota: La figura muestra los resultados obtenidos en el cuestionario a través de la pregunta #4 formulada

De acuerdo con los resultados del cuestionario, se puede observar que el 76% de los encuestados considera que la calidad de la cartera es un aspecto importante a tener en cuenta en la metodología de colocación, se refleja una clara percepción de la importancia de mantener una cartera de calidad en el proceso de colocación de microcréditos y créditos de consumo, el 16% respondió "no" a esta afirmación, indicando que no considera relevante la calidad de la cartera en la metodología, un 8% respondió "tal vez", mostrando cierta indecisión o falta de certeza al respecto.

5. ¿Crees que una mejora en la metodología de colocación puede ayudar a reducir los indicadores de morosidad?

Tabla 9

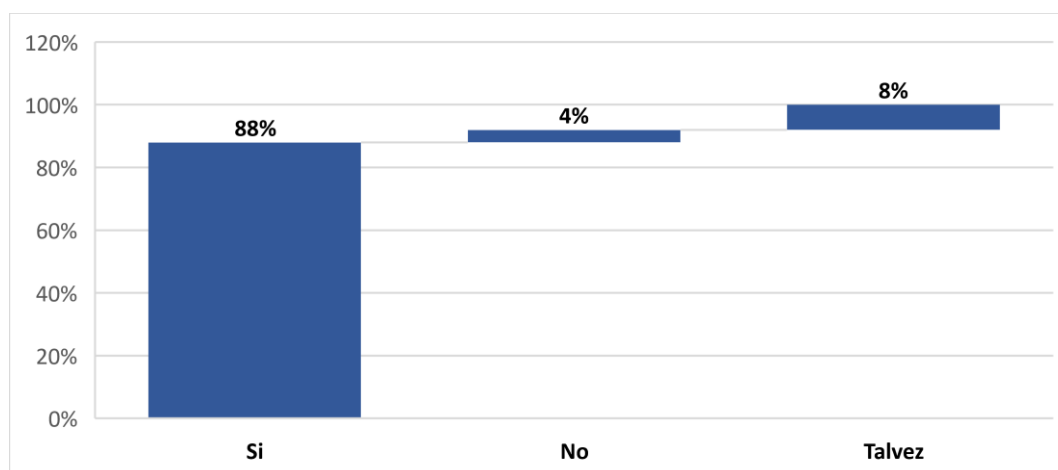
Reducción de indicadores de morosidad

INFORMACIÓN DEL CUESTIONARIO				
ESCALA	1	2	3	TOTAL
PARÁMETROS	Si	No	Talvez	
PORCENTAJE	88%	4%	8%	100%
CASOS	22	1	2	25

Nota: La tabla muestra los resultados obtenidos en el cuestionario a través de la pregunta #5 formulada

Figura 11

Reducción de indicadores de morosidad



Nota: La figura muestra los resultados obtenidos en el cuestionario a través de la pregunta #5 formulada

Según los resultados del cuestionario, se puede observar que el 88% de los encuestados cree que una mejora en la metodología de colocación puede ayudar a reducir los indicadores de morosidad. El alto porcentaje refleja una clara percepción de la relación entre una metodología de colocación mejorada y una disminución en los índices de incumplimiento de pago. Solo el 4% de los encuestados respondió "no" a esta afirmación, lo que indica una minoría que no considera que la mejora en la metodología tenga un impacto en la morosidad. Otro 8% respondió "tal vez"

6. ¿Consideras que el incremento de riesgo de la cooperativa ha aumentado debido a la metodología actual de microcrédito y consumo?

Tabla 10

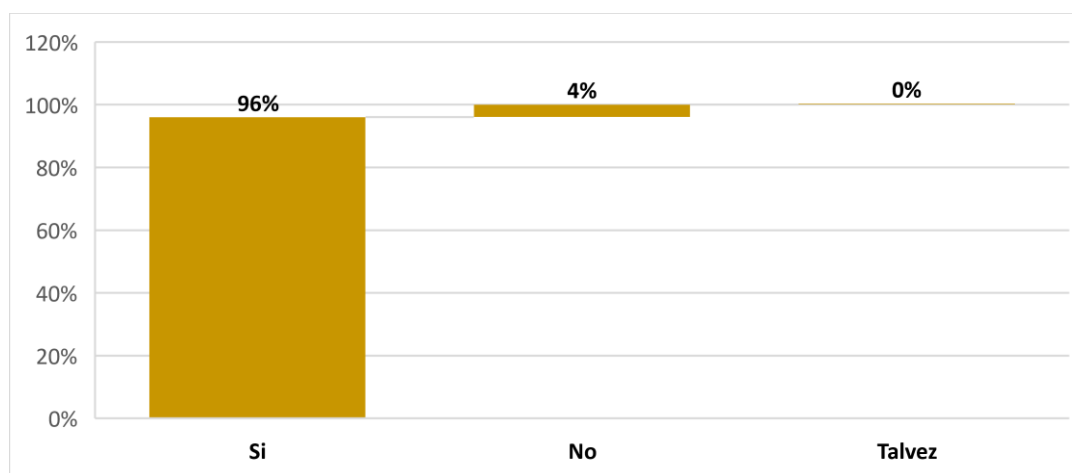
Incremento de riesgos crediticios

INFORMACIÓN DEL CUESTIONARIO				
ESCALA	1	2	3	TOTAL
PARÁMETROS	Si	No	Talvez	
PORCENTAJE	96%	4%	0%	100%
CASOS	24	1	0	25

Nota: La tabla muestra los resultados obtenidos en el cuestionario a través de la pregunta #6 formulada

Figura 12

Incremento de riesgos crediticios



Nota: La figura muestra los resultados obtenidos en el cuestionario a través de la pregunta #6 formulada

Según los resultados del cuestionario, se puede observar que el 96% de los encuestados considera que el incremento de riesgo de la cooperativa ha aumentado debido a la metodología actual de microcrédito y consumo. Este alto porcentaje indica una clara percepción de que la metodología actual ha llevado a un aumento del riesgo para la cooperativa. Solo el 4% de los encuestados respondió "no" a esta afirmación, lo que indica una minoría que no percibe un incremento de riesgo. No hubo respuestas en la categoría "tal vez".

7. ¿Has observado un incremento en la morosidad simple y ampliada como resultado de la metodología actual?

Tabla 11

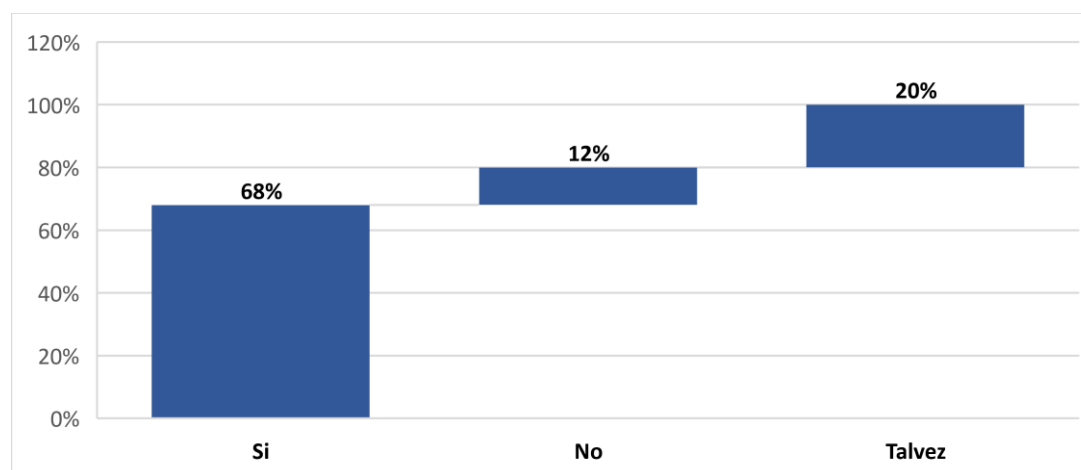
Incremento de morosidad

INFORMACIÓN DEL CUESTIONARIO				
ESCALA	1	2	3	TOTAL
PARÁMETROS	Si	No	Talvez	
PORCENTAJE	68%	12%	20%	100%
CASOS	17	3	5	25

Nota: La tabla muestra los resultados obtenidos en el cuestionario a través de la pregunta #7 formulada

Figura 13

Incremento de morosidad



Nota: La figura muestra los resultados obtenidos en el cuestionario a través de la pregunta #7 formulada

De acuerdo con los resultados del cuestionario, se puede observar que el 68% de los encuestados ha observado un incremento en la morosidad simple y ampliada como resultado de la metodología actual. Por otro lado, el 12% de los encuestados respondió "no" a esta afirmación, indicando que no han observado un incremento en la morosidad como resultado de la metodología actual, el 20% respondió "tal vez", lo que sugiere cierta indecisión o falta de certeza al respecto.

8. ¿Consideras que una metodología sólida para la colocación de microcréditos y consumo es esencial para facilitar el acceso al crédito?

Tabla 12

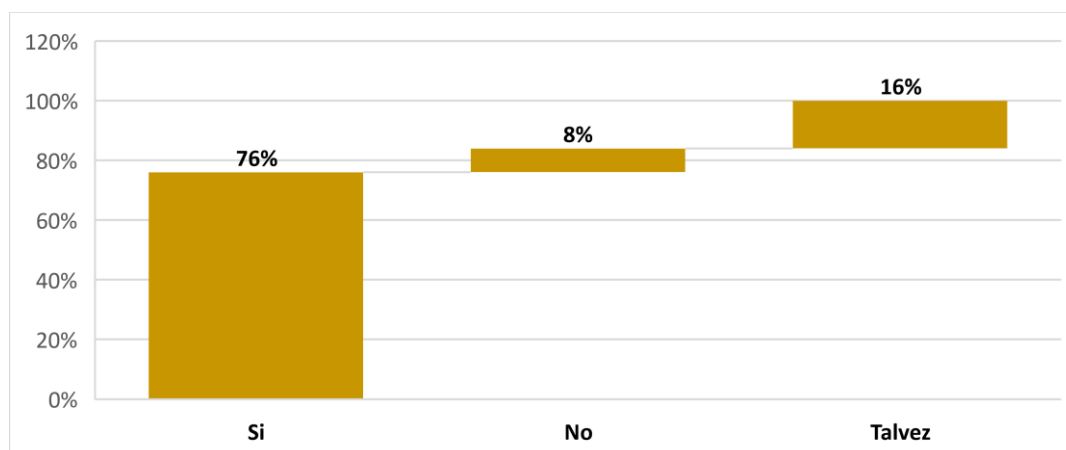
Metodología sólida

INFORMACIÓN DEL CUESTIONARIO				
ESCALA	1	2	3	TOTAL
PARÁMETROS	Si	No	Talvez	
PORCENTAJE	76%	8%	16%	100%
CASOS	19	2	4	25

Nota: La tabla muestra los resultados obtenidos en el cuestionario a través de la pregunta #8 formulada

Figura 14

Metodología sólida



Nota: La figura muestra los resultados obtenidos en el cuestionario a través de la pregunta #8 formulada

Según los resultados del cuestionario, el 76% de los encuestados considera que una metodología sólida para la colocación de microcréditos y consumo es esencial para facilitar el acceso al crédito. El alto porcentaje refleja una clara percepción de la importancia de contar con una metodología sólida en el proceso de otorgamiento de créditos, para asegurar un acceso más fácil y efectivo al crédito para los solicitantes, solo el 8% de los encuestados respondió "no" a esta afirmación, indicando que no consideran que una metodología sólida sea esencial para facilitar el acceso al crédito, el 16% respondió "tal vez",

9. ¿Crees que la educación financiera es un aspecto importante a considerar en la metodología de colocación?

Tabla 13

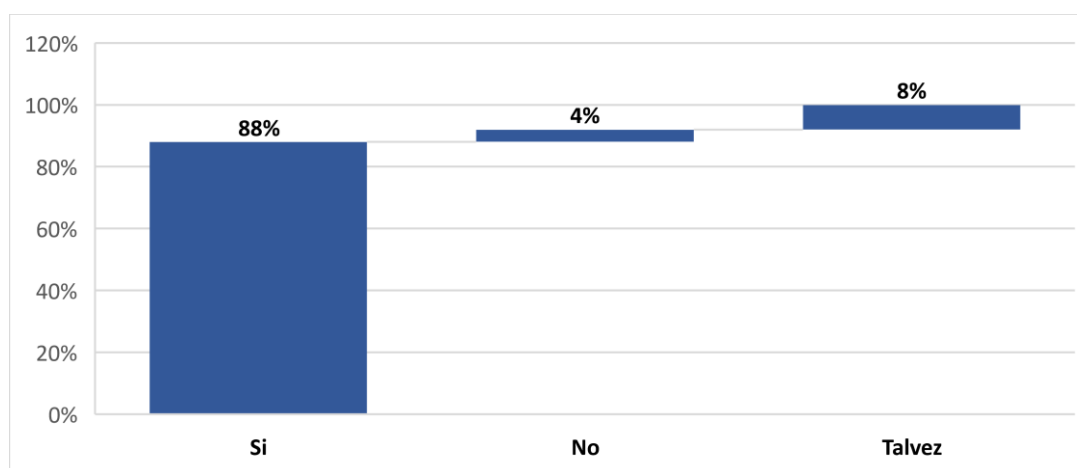
Educación financiera

INFORMACIÓN DEL CUESTIONARIO				
ESCALA	1	2	3	TOTAL
PARÁMETROS	Si	No	Talvez	
PORCENTAJE	88%	4%	8%	100%
CASOS	22	1	2	25

Nota: La tabla muestra los resultados obtenidos en el cuestionario a través de la pregunta #9 formulada

Figura 15

Educación financiera



Nota: La figura muestra los resultados obtenidos en el cuestionario a través de la pregunta #9 formulada

De acuerdo con los resultados del cuestionario, el 88% de los encuestados considera que la educación financiera es un aspecto importante a considerar en la metodología de colocación. El alto porcentaje indica una clara percepción de la importancia de incorporar la educación financiera en el proceso de otorgamiento de microcréditos y créditos de consumo. Solo el 4% de los encuestados respondió "no" a esta afirmación, indicando una minoría que no considera relevante la educación financiera en la metodología actual, el 8% respondió "tal vez"

10. ¿Consideras que una supervisión adecuada es necesaria para asegurar el cumplimiento de la metodología de colocación?

Tabla 14

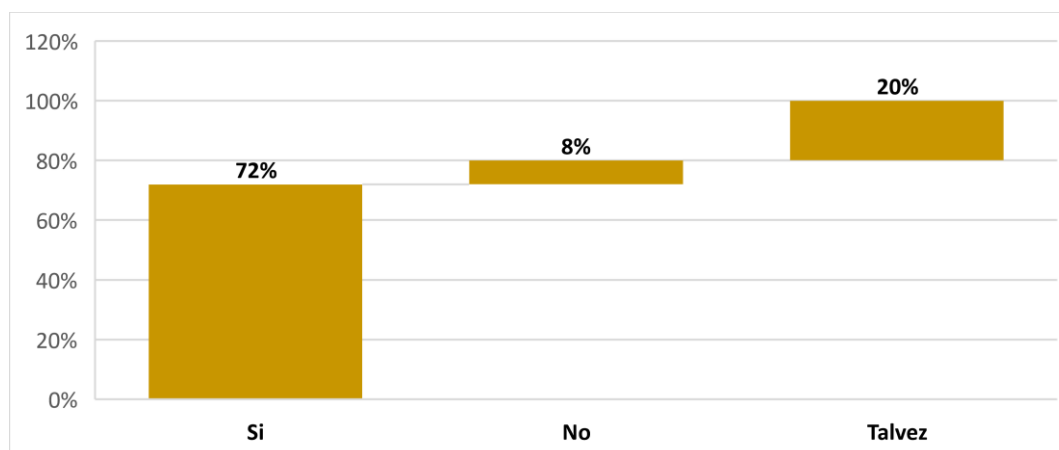
Supervisión adecuada

INFORMACIÓN DEL CUESTIONARIO				
ESCALA	1	2	3	TOTAL
PARÁMETROS	Si	No	Talvez	
PORCENTAJE	72%	8%	20%	100%
CASOS	18	2	5	25

Nota: La tabla muestra los resultados obtenidos en el cuestionario a través de la pregunta #10

Figura 16

Supervisión adecuada



Nota: La figura muestra los resultados obtenidos en el cuestionario a través de la pregunta #10

Según los resultados del cuestionario, el 72% de los encuestados considera que una supervisión adecuada es necesaria para asegurar el cumplimiento de la metodología de colocación. El porcentaje significativo refleja una clara percepción de la importancia de una supervisión efectiva en el proceso de colocación de microcréditos y créditos de consumo, como un medio para garantizar el cumplimiento de la metodología establecida, solo el 8% de los encuestados respondió "no" a esta afirmación, indicando que no consideran necesaria una supervisión adecuada. Además, el 20% respondió "tal vez"

4.2. Diseño de la propuesta de mejora

Tabla 15

Propuesta de mejora a la metodología de créditos

ESTRATEGIA DE MEJORA	ACTIVIDADES A REALIZAR	DESCRIPCIÓN DE LA ACTIVIDAD	DESARROLLO DE LA ACTIVIDAD
Revisión de la metodología de colocación existente	<ul style="list-style-type: none"> ✚ Análisis de la metodología de colocación actual ✚ Identificar los puntos de mejora y las deficiencias en la metodología actual. ✚ Investigaciones y análisis de las tendencias del mercado 	Esta actividad tiene como objetivo evaluar críticamente la metodología de colocación actual y determinar las áreas que requieren mejoras para lograr un crecimiento sostenible y adaptado a la competencia actual.	Durante esta actividad, se debe recopilar información detallada sobre la metodología actual, identificar los aspectos que necesitan ser mejorados y documentar las observaciones y recomendaciones para su posterior implementación.
Desarrollo de nuevas políticas y procedimientos de colocación	<ul style="list-style-type: none"> ✚ Realizar un análisis comparativo de las políticas y procedimientos adaptarla y desarrollarlas ✚ Elaborar un diagrama de flujo del proceso de colocación de créditos. 	Esta actividad tiene como objetivo establecer políticas y procedimientos claros y efectivos que guíen la colocación de microcréditos y créditos de consumo, mejorando la eficiencia y reduciendo los riesgos.	Durante esta actividad, se deben analizar las mejores prácticas del mercado, adaptarlas a las necesidades y capacidades de la cooperativa y desarrollar nuevas políticas y procedimientos que se ajusten a la estrategia de mejora propuesta.
Implementación de evaluaciones de riesgos más rigurosas	<ul style="list-style-type: none"> ✚ Diseñar y desarrollar una metodología de evaluación de riesgos más rigurosa y completa 	Esta actividad tiene como objetivo mejorar la evaluación de riesgos de los solicitantes de crédito, lo que ayudará	Durante esta actividad, se deben establecer criterios de evaluación más sólidos, desarrollar herramientas y formularios de

	<ul style="list-style-type: none"> ✚ Evaluación de la solvencia y la capacidad de pago del préstamo. ✚ Monitorear el estado financiero y el comportamiento de pago de los beneficiarios de los préstamos. ✚ Aprobación de préstamos basados en la solvencia, la capacidad de pago y la evaluación de riesgos. ✚ Capacitar al personal sobre la nueva metodología de evaluación de riesgos. ✚ Integrar la evaluación de riesgos en el proceso de colocación de créditos. 	<p>a reducir la morosidad y mejorar la calidad de la cartera.</p>	<p>evaluación de riesgos, capacitar al personal sobre la nueva metodología y asegurarse de que se integre adecuadamente en el proceso de colocación de créditos.</p>
<p>Fortalecimiento de la educación financiera de los clientes</p>	<ul style="list-style-type: none"> ✚ Diseñar e implementar programas de educación financiera para los clientes de la cooperativa. ✚ Proporcionar materiales educativos y sesiones de capacitación para mejorar la comprensión de los clientes sobre el uso responsable del crédito y la gestión financiera adecuada. ✚ Aplicación de tecnología para agilizar los procesos de préstamo y mejorar la experiencia del cliente. 	<p>Esta actividad tiene como objetivo empoderar a los clientes a través de la educación financiera, lo que puede ayudar a reducir la morosidad y promover la utilización responsable del crédito.</p>	<p>Durante esta actividad, se deben desarrollar programas y materiales educativos</p>

Nota: La tabla muestra las estrategias y actividades de mejoras para subsanar el problema diagnosticado

4.2.1. Análisis de la propuesta de mejora

La revisión de la metodología de colocación existente es una actividad clave para identificar las áreas de mejora y las deficiencias en el proceso, este análisis implica examinar detalladamente cada etapa del proceso de colocación, desde la evaluación de los solicitantes hasta la aprobación y seguimiento de los créditos de manera constante preferentemente con una frecuencia trimestral, es importante realizar investigaciones y análisis de las tendencias del mercado para asegurarse de que la metodología se adapte a las demandas y necesidades actuales.

Durante el desarrollo de esta actividad, se deben recopilar datos y documentación sobre la metodología, así como realizar entrevistas y encuestas a los responsables del proceso y a los beneficiarios de los créditos con la finalidad y tener una mejora constante en la metodología aplicada, esto permitirá obtener una visión completa de los puntos fuertes y las áreas que requieren mejoras, con base en estos hallazgos, se pueden formular recomendaciones específicas y acciones correctivas para optimizar la metodología de colocación, como la simplificación de los procedimientos, la incorporación de herramientas tecnológicas hasta la mejora de conocimientos a través de capacitación del personal.

La segunda estrategia requiere realizar un análisis comparativo de las políticas y procedimientos existentes en el mercado, esto implica investigar y recopilar información sobre las prácticas más efectivas utilizadas por otras instituciones financieras o cooperativas similares, el análisis permitirá identificar las fortalezas y debilidades de las políticas y procedimientos actuales de colocación de microcréditos y créditos de consumo.

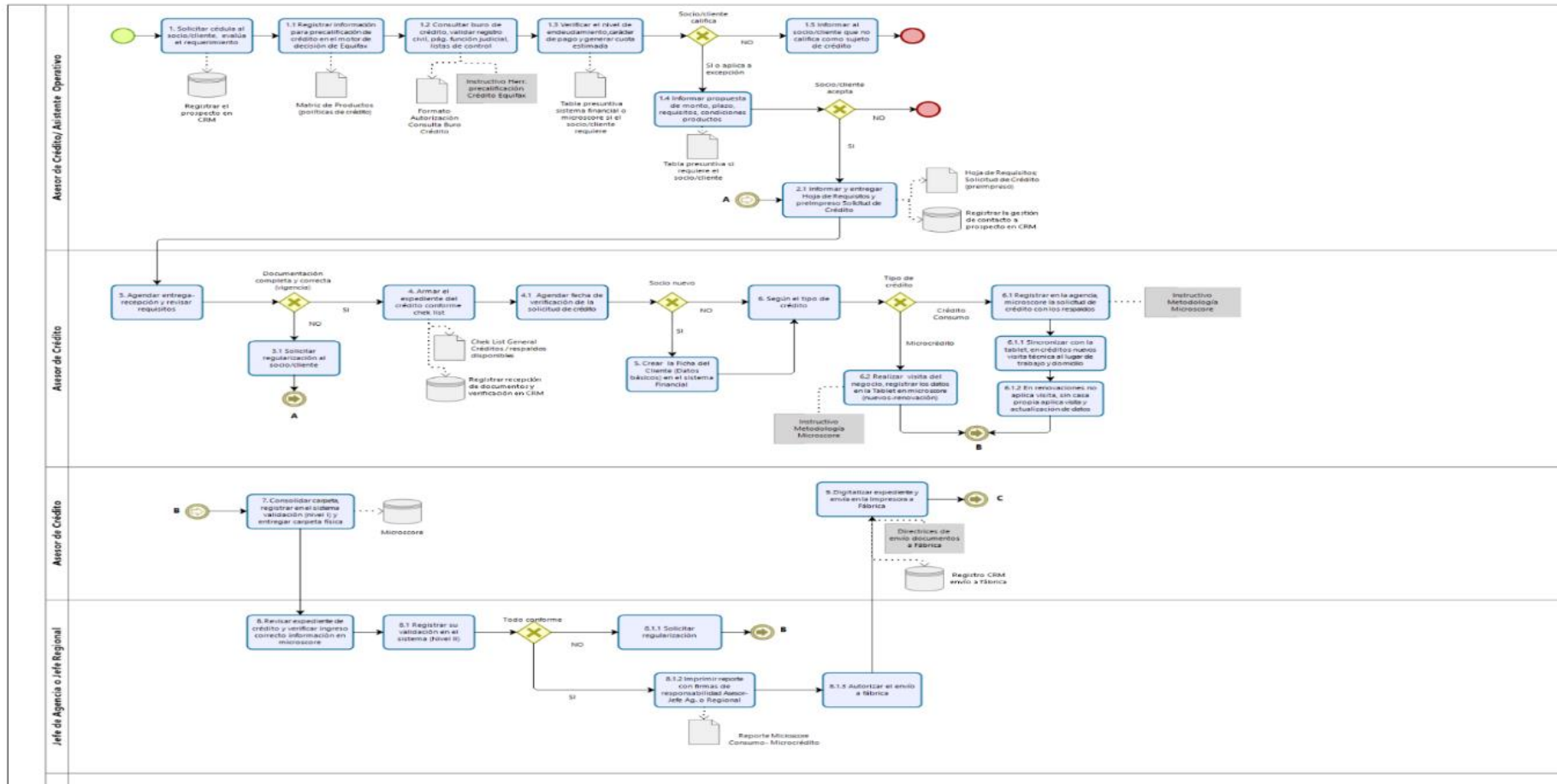
Una vez recopilada la información relevante, se debe adaptar y desarrollar nuevas políticas y procedimientos que se alineen con los objetivos y la estrategia de mejora propuesta, lo que implica revisar y modificar los aspectos necesarios, como los criterios de elegibilidad, los requisitos documentales, los procesos de evaluación de riesgos y la documentación necesaria para la aprobación de los créditos, es importante que las nuevas políticas y procedimientos sean claros, transparentes y fáciles de entender tanto para el personal encargado de la colocación como para los solicitantes de crédito.

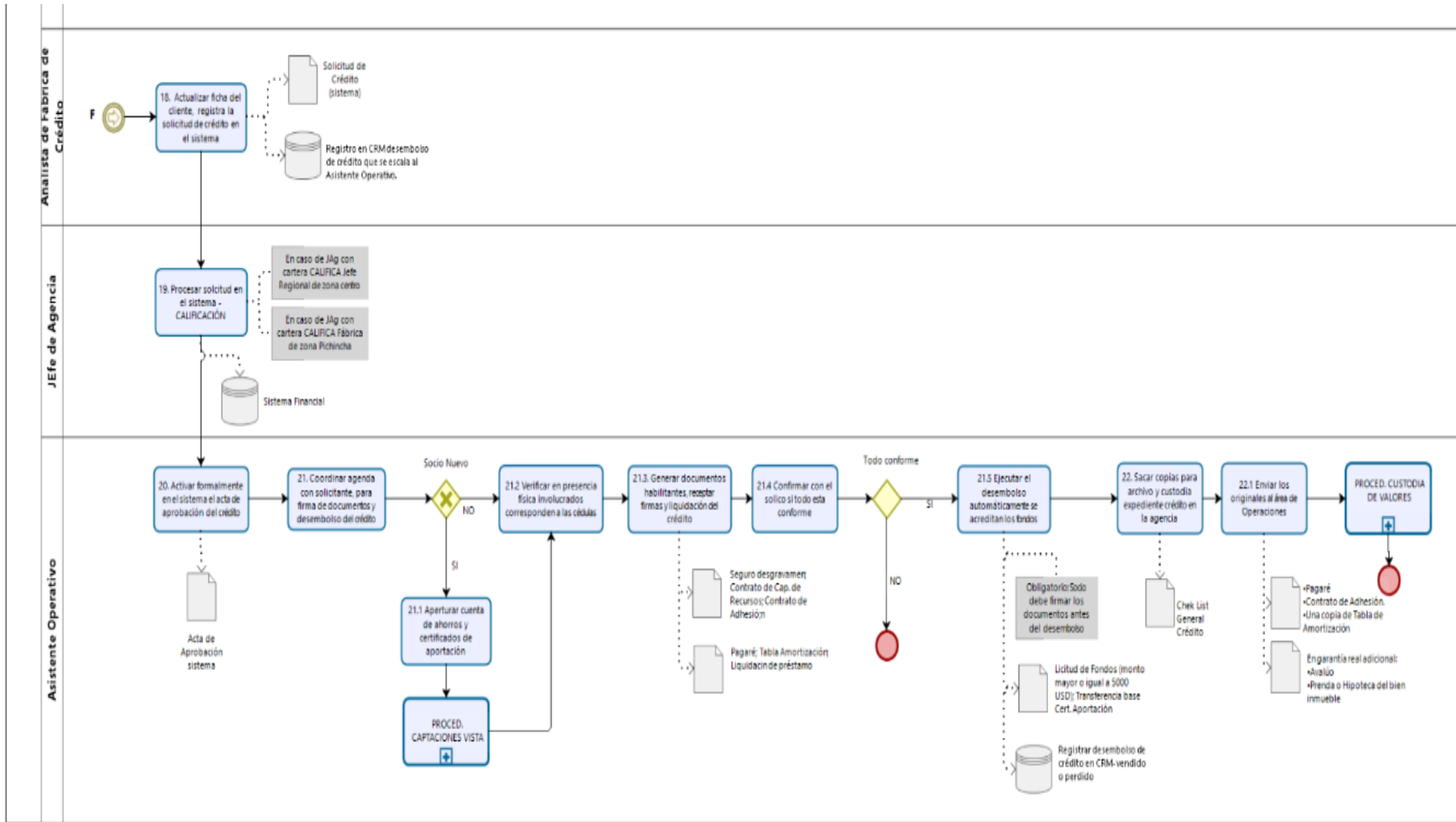
Así también se plantea la elaboración de un diagrama de flujo que muestre de manera visual el proceso de colocación de créditos, este diagrama proporcionará una visión general del flujo de trabajo, destacando los pasos clave, los puntos de control y las interacciones entre los diferentes departamentos o roles involucrados en el proceso, la implementación de un flujograma de procesos ayudará a identificar posibles cuellos de botella, retrasos o redundancias, y permitirá realizar ajustes y mejoras específicas en cada etapa del proceso.

4.2.1.1. Diagrama de flujo actualizado para la metodología de otorgamiento de crédito

Figura 17

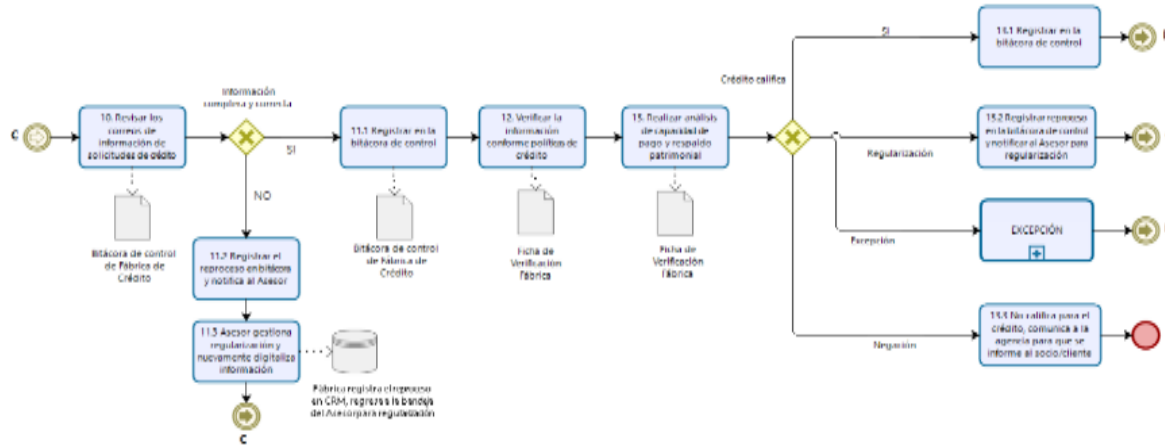
Mejoras de la metodología



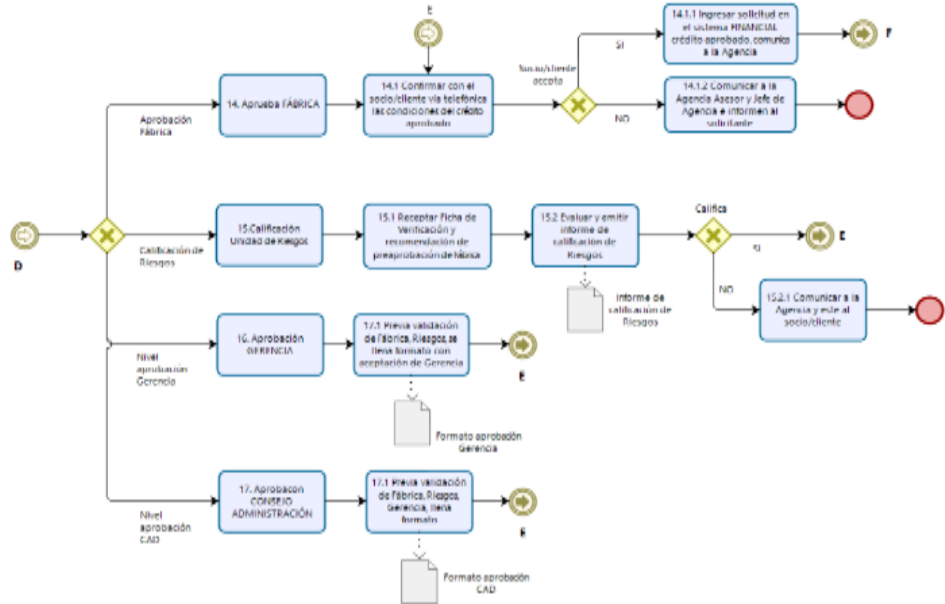


OTORGAMIENTO DE CRÉDITO

Análisis de Fábrica de Crédito



NIVELES DE APROBACIÓN

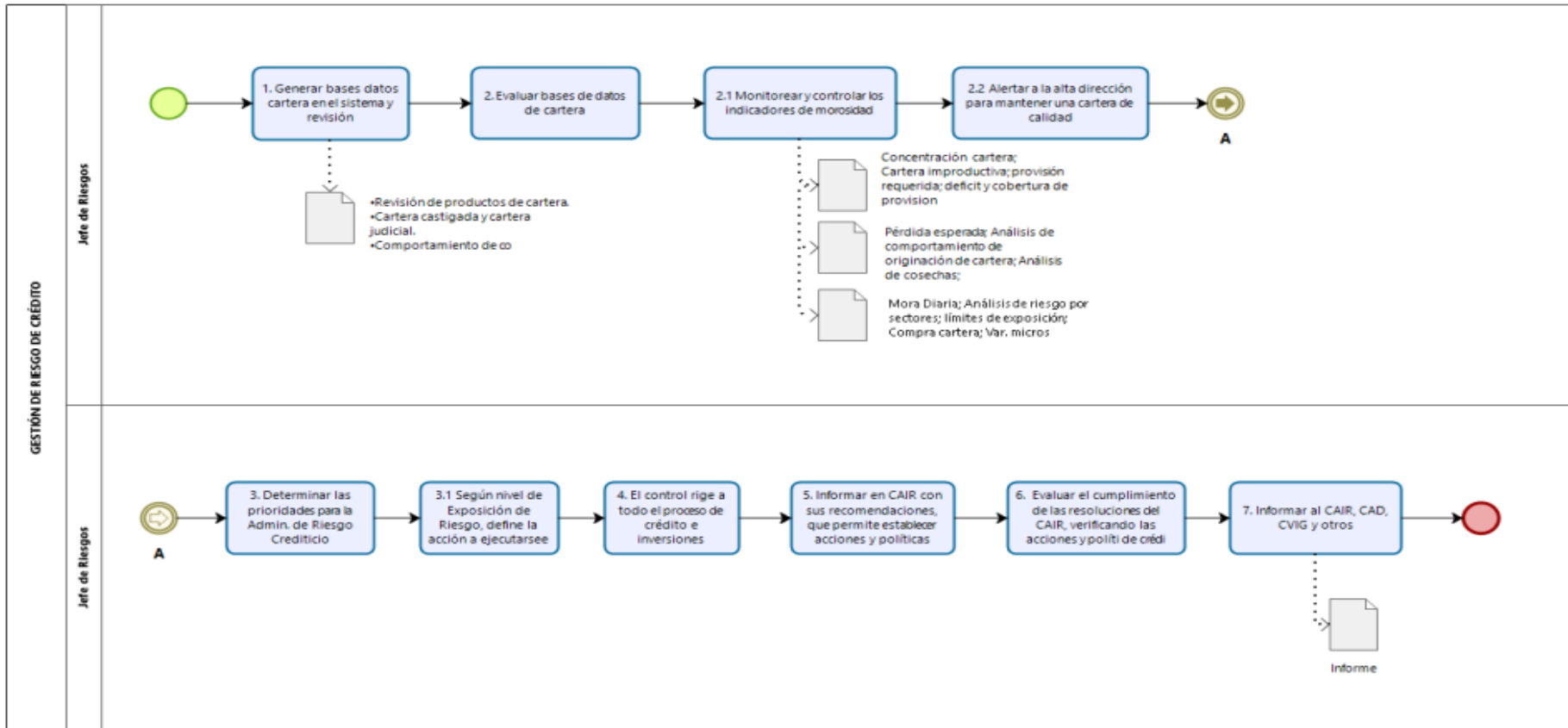


Nota: La figura muestra el diagrama de flujo actualizado de la metodología crediticia

4.2.1.2. Diagrama de gestión de riesgos

Figura 18

Diagrama de flujo para la gestión de riesgo



Nota: La figura muestra el nuevo flujograma del proceso a seguir en la gestión de riesgos

Para llevar a cabo la implementación de evaluaciones de riesgos más rigurosas, es necesario diseñar y desarrollar una metodología de evaluación que sea más rigurosa y completa, lo cual implica establecer criterios claros y sólidos para evaluar la solvencia y la capacidad de pago de los solicitantes de préstamos, para esto se deben desarrollar herramientas que ayuden en la recopilación y el análisis de la información necesaria para realizar una evaluación exhaustiva de riesgos, con el fin de garantizar mayor seguridad en la colocación crediticia.

Se requiere de manera fundamental monitorear el estado financiero y el comportamiento de pago de los beneficiarios de los préstamos para tener una visión actualizada de su situación crediticia. El monitorio de estados financieros permitirá identificar tempranamente señales de posible incumplimiento y tomar medidas preventivas que reduzcas los riesgos de pérdidas para la entidad financiera.

La aprobación de préstamos debe basarse en la solvencia, la capacidad de pago y la evaluación de riesgos realizada de manera rigurosa, por lo que se considera importante que el personal encargado de la colocación de créditos sea capacitado sobre la nueva metodología de evaluación de riesgos para asegurar una correcta implementación y comprensión de los criterios establecidos.

Por último, se debe integrar la evaluación de riesgos en el proceso de colocación de créditos de manera sistemática y coherente, el proceso implica que la evaluación de riesgos sea parte integral de cada etapa del proceso, desde la evaluación inicial hasta la aprobación final del préstamo.

Para implementar las evaluaciones de riesgos más rigurosas, es necesario diseñar y desarrollar una metodología de evaluación que sea más exhaustiva y completa, cuyo desarrollo implica establecer criterios sólidos y claros para evaluar la solvencia y la capacidad de pago de los solicitantes de crédito, se deben desarrollar herramientas que permitan recopilar y analizar la información necesaria para llevar a cabo una evaluación más rigurosa de los riesgos asociados.

Es fundamental monitorear el estado financiero y el comportamiento de pago de los beneficiarios de los préstamos de manera continua, lo que permitirá tener una visión actualizada de su situación crediticia y detectar posibles señales de alerta de incumplimiento o deterioro de su capacidad de pago.

La aprobación de préstamos debe basarse en la solvencia, la capacidad de pago y los resultados de la evaluación de riesgos, por lo que es esencial capacitar al personal sobre la nueva metodología de evaluación de riesgos, asegurando que comprendan y apliquen correctamente los criterios establecidos.

Por último, es necesario integrar la evaluación de riesgos en el proceso de colocación de créditos de manera efectiva, esto significa que la evaluación de riesgos debe ser un componente integral y sistemático en todas las etapas del proceso, desde la evaluación inicial hasta la aprobación final del préstamo.

Para llevar a cabo el fortalecimiento de la educación financiera de los clientes, es necesario diseñar e implementar programas específicos que brinden a los clientes de la cooperativa los conocimientos y las habilidades necesarias para gestionar de

manera responsable su crédito y sus finanzas personales, los programas pueden incluir sesiones de capacitación, talleres, charlas y materiales educativos que aborden temas como la planificación financiera, el presupuesto, el ahorro y la gestión del crédito en la Cooperativa.

Se considera importante proporcionar materiales educativos de calidad que sean claros y comprensibles para los clientes, en donde el material proporcionado pueda incluir guías, folletos, videos instructivos y herramientas interactivas que faciliten el aprendizaje y la aplicación práctica de los conceptos financieros. Asimismo, se deben realizar sesiones de capacitación en las que se expliquen de manera detallada los conceptos clave y se brinden ejemplos prácticos para una mejor comprensión por parte de los clientes.

Otra estrategia para fortalecer la educación financiera de los clientes es la aplicación de tecnología para agilizar los procesos de préstamo y mejorar la experiencia del cliente, se plantea incluir el desarrollo de aplicaciones móviles o plataformas en línea que faciliten la solicitud de crédito, proporcionen herramientas de seguimiento de pagos y ofrezcan consejos y recomendaciones financieras personalizadas como mejor atención y asesoría.

En general, las estrategias de mejora propuesta se centran en abordar diversos aspectos relacionados con la metodología de colocación de microcréditos y créditos de consumo. Se busca mejorar la eficiencia, reducir los riesgos y promover la utilización responsable del crédito a través de diferentes actividades, las actividades incluyen la revisión exhaustiva de la metodología existente, el desarrollo de nuevas

políticas y procedimientos de colocación, la implementación de evaluaciones de riesgos más rigurosas, el fortalecimiento de la educación financiera de los clientes y la mejora de la supervisión y seguimiento de los préstamos.

Para lograr una mejora significativa, se plantea analizar detenidamente la metodología actual, identificar puntos de mejora y deficiencias, y realizar investigaciones sobre las tendencias del mercado, se propone establecer políticas claras y efectivas, desarrollar herramientas de evaluación de riesgos más sólidas, capacitar al personal sobre estas metodologías y garantizar su integración en el proceso de colocación de créditos.

En conjunto, estas medidas tienen como objetivo fortalecer la eficiencia y la calidad de la cartera, reducir la morosidad, mejorar la experiencia del cliente y fomentar una gestión financiera responsable. Al implementar estas estrategias de mejora, la cooperativa estará en una mejor posición para adaptarse a la competencia actual, minimizar los riesgos y ofrecer un acceso al crédito más sólido y sostenible a sus clientes.

4.3. Mecanismos de control

Tabla 16

Indicadores de control de la propuesta

ESTRATEGIA DE MEJORA	ACTIVIDADES A REALIZAR	KPIS	RESPONSABLE	TIEMPO DE ANÁLISIS	RESULTADOS ESPERADOS
Revisión de la metodología de colocación existente	<ul style="list-style-type: none"> ✚ Análisis de la metodología de colocación actual. ✚ Identificar los puntos de mejora y las deficiencias en la metodología actual. ✚ Investigaciones y análisis de las tendencias del mercado. 	<ul style="list-style-type: none"> ✚ Número de puntos de mejora identificados. ✚ Porcentaje de cumplimiento de las recomendaciones implementadas. ✚ Análisis de tendencias del mercado. 	Equipo de Mejora de Procesos	3 meses	<ul style="list-style-type: none"> ✚ Mejora en la eficiencia y efectividad de la metodología de colocación. ✚ Mayor alineación con las tendencias del mercado.
desarrollo de nuevas políticas y procedimientos de colocación	<ul style="list-style-type: none"> ✚ Realizar un análisis comparativo de las políticas y procedimientos existentes y adaptarlos y desarrollarlos. ✚ Elaborar un diagrama de flujo del proceso de colocación de créditos. 	<ul style="list-style-type: none"> ✚ Número de nuevas políticas y procedimientos desarrollados e implementados. ✚ Porcentaje de cumplimiento de los nuevos procedimientos. ✚ Eficiencia del proceso de colocación de créditos. 	Equipo de Desarrollo de Políticas	4 meses	<ul style="list-style-type: none"> ✚ Políticas y procedimientos claros y efectivos para la colocación de créditos. ✚ Proceso de colocación de créditos más eficiente y seguro.
Implementación de evaluaciones de riesgos más rigurosas	<ul style="list-style-type: none"> ✚ Diseñar y desarrollar una metodología de evaluación de riesgos más rigurosa y completa. ✚ Evaluación de la solvencia y capacidad de pago del préstamo. 	<ul style="list-style-type: none"> ✚ Porcentaje de préstamos aprobados basados en la evaluación de riesgos. ✚ Número de capacitaciones realizadas. ✚ Índice de morosidad. 	Equipo de Riesgos y Equipo de Capacitación	6 meses	<ul style="list-style-type: none"> ✚ Reducción de la morosidad y mejora en la calidad de la cartera. ✚ Mayor capacidad para identificar y mitigar riesgos en la

	<ul style="list-style-type: none"> ✚ Monitorear el estado financiero y comportamiento de pago de los beneficiarios. ✚ Aprobación de préstamos basados en la solvencia, capacidad de pago y evaluación de riesgos. ✚ Capacitar al personal sobre la nueva metodología de evaluación de riesgos. ✚ Integrar la evaluación de riesgos en el proceso de colocación de créditos. 	<ul style="list-style-type: none"> ✚ Calificación de solvencia de los beneficiarios. 		colocación de créditos.
Fortalecimiento de la educación financiera de los clientes	<ul style="list-style-type: none"> ✚ Diseñar e implementar programas de educación financiera. ✚ Proporcionar materiales educativos y sesiones de capacitación. ✚ Aplicación de tecnología para agilizar los procesos de préstamo y mejorar la experiencia del cliente. 	<ul style="list-style-type: none"> ✚ Número de clientes participantes en los programas de educación financiera. ✚ Evaluaciones de satisfacción de los clientes. ✚ Mejora en los índices de gestión financiera de los clientes 	Equipo de Educación Financiera y Tecnología de 6 meses	<ul style="list-style-type: none"> ✚ Aumento en el número de clientes participantes en los programas de educación financiera. ✚ Mejora en la satisfacción de los clientes respecto a los programas de educación financiera. ✚ Incremento en los índices de gestión financiera de los clientes.

Nota: La tabla muestra los indicadores y proceso de seguimiento y control de la propuesta de mejora

4.3.1. Análisis del mecanismo de control de la propuesta

Para llevar a cabo los KPIs de la estrategia de mejora de la metodología de colocación de créditos, consiste en:

Número de puntos de mejora identificados: el equipo responsable debe realizar un análisis exhaustivo de la metodología actual de colocación, durante este análisis, se deben identificar los aspectos que presentan deficiencias o que podrían mejorarse, se deben recopilar estos puntos de mejora y documentarlos adecuadamente.

Porcentaje de cumplimiento de las recomendaciones implementadas: una vez identificados los puntos de mejora, el equipo responsable debe desarrollar recomendaciones específicas para abordar cada uno de ellos, las recomendaciones deben ser claras, factibles de implementar y alineadas con los objetivos de la estrategia de mejora, se debe realizar un seguimiento de la implementación de estas recomendaciones y calcular el porcentaje de cumplimiento en base a las acciones ejecutadas dentro de la estrategia y actividades.

Análisis de tendencias del mercado: para mantener la metodología de colocación actualizada y alineada con las tendencias del mercado, el equipo responsable debe realizar investigaciones y análisis periódicos sobre las últimas tendencias y mejores prácticas en el sector, estos análisis deben considerar factores como los cambios en las necesidades y preferencias de los clientes, la evolución de la competencia y las nuevas tecnologías financieras, los resultados de estos análisis deben ser documentados y utilizados para ajustar y mejorar la metodología de colocación de créditos.

El responsable de estos KPIs es el equipo de mejora de Procesos: quienes se encargarán de realizar el análisis, identificar los puntos de mejora, desarrollar las recomendaciones, realizar el seguimiento de la implementación y llevar a cabo los análisis de tendencias del mercado, el tiempo de análisis estimado para estos KPIs es de 3 meses, lo cual permitirá realizar un análisis exhaustivo y llevar a cabo las acciones necesarias para mejorar la eficiencia y efectividad de la metodología de colocación, así como asegurar una mayor alineación con las tendencias del mercado, los resultados esperados incluyen una mejora palpable en la eficiencia del proceso de colocación, una mayor adaptabilidad a las necesidades del mercado y una mayor satisfacción por parte de los clientes.

Para llevar a cabo los KPIs de la estrategia de mejora del desarrollo de nuevas políticas y procedimientos de colocación, se deben realizar las siguientes acciones de control:

Número de nuevas políticas y procedimientos desarrollados e implementados: el equipo de desarrollo de políticas es responsable de realizar un análisis comparativo de las políticas y procedimientos existentes, a partir de este análisis, se identificarán las áreas de mejora, se adaptarán y desarrollarán nuevas políticas y procedimientos, el equipo debe establecer metas claras en cuanto al número de políticas y procedimientos a desarrollar e implementar.

Porcentaje de cumplimiento de los nuevos procedimientos: una vez que se han desarrollado e implementado las nuevas políticas y procedimientos, se debe realizar un seguimiento del cumplimiento de los mismos, establecer indicadores que permitan evaluar el grado de cumplimiento y asegurar que los nuevos procedimientos se están aplicando de manera efectiva.

Eficiencia del proceso de colocación de créditos: un indicador clave de éxito es la eficiencia del proceso de colocación de créditos, esto implica evaluar el tiempo y los recursos requeridos para llevar a cabo el proceso, así como la satisfacción de los clientes y la reducción de errores o retrabajos, llevar a cabo las métricas para medir la eficiencia y realizar un análisis comparativo antes y después de la implementación de las nuevas políticas y procedimientos.

El equipo de desarrollo de políticas es responsable de llevar a cabo estas actividades y monitorear los KPIs establecidos, el tiempo de análisis estimado para estos KPIs es de 4 meses, lo cual permitirá realizar un análisis completo y garantizar una adecuada adaptación y desarrollo de las nuevas políticas y procedimientos, los resultados esperados incluyen la implementación de políticas y procedimientos claros y efectivos, así como un proceso de colocación de créditos más eficiente y seguro, lo que se traducirá en una mejor experiencia para los clientes y una reducción de riesgos operacionales.

Para llevar a cabo los KPIs de la estrategia de mejora de implementación de evaluaciones de riesgos más rigurosas, se deben realizar las siguientes acciones:

Porcentaje de préstamos aprobados basados en la evaluación de riesgos: el equipo de riesgos es responsable de diseñar y desarrollar una metodología de evaluación de riesgos más rigurosa y completa, la metodología debe tener en cuenta la solvencia y capacidad de pago del préstamo, así como el monitoreo del estado financiero y comportamiento de pago de los beneficiarios, el equipo debe establecer un objetivo en cuanto al porcentaje de préstamos aprobados basados en la evaluación de riesgos, lo cual indicará la efectividad de la nueva metodología.

Número de capacitaciones realizadas: el equipo de capacitación es responsable de capacitar al personal sobre la nueva metodología de evaluación de riesgos, deben establecer metas en cuanto al número de capacitaciones realizadas, asegurando que todos los miembros del equipo estén debidamente informados y capacitados para aplicar la nueva metodología.

Índice de morosidad: un indicador clave de éxito es el índice de morosidad, con la implementación de evaluaciones de riesgos más rigurosas, se espera una reducción de la morosidad, es decir, una disminución en los impagos y atrasos en los pagos de los beneficiarios de los préstamos, es necesario establecer métricas para medir y monitorear el índice de morosidad, comparando los resultados antes y después de la implementación de la nueva metodología.

Calificación de solvencia de los beneficiarios: otro resultado esperado es una mejora en la calidad de la cartera, implica evaluar la calificación de solvencia de los beneficiarios de los préstamos, asegurando que los préstamos se otorguen a personas con capacidad de pago y menor riesgo de incumplimiento, establecer criterios de calificación de solvencia y realizar seguimiento de la calidad de la cartera de clientes de la cooperativa.

El equipo de riesgos y el equipo de capacitación son los responsables de llevar a cabo estas actividades y monitorear los KPIs establecidos, el tiempo de análisis estimado para estos KPIs es de 6 meses, ya que implica el diseño y desarrollo de una nueva metodología, la capacitación del personal y el monitoreo de los resultados a lo largo del tiempo. Los resultados esperados incluyen una reducción de la morosidad,

una mayor capacidad para identificar y mitigar riesgos, y una mejora en la calidad de la cartera, lo que se traducirá en una mayor estabilidad financiera y menor exposición a riesgos crediticios.

Para llevar a cabo los KPIs del fortalecimiento de la educación financiera de los clientes, se deben realizar las siguientes acciones:

Número de clientes participantes en los programas de educación financiera: el equipo de educación financiera es responsable de diseñar e implementar programas de educación financiera, deben establecer estrategias de promoción y difusión para aumentar la participación de los clientes en estos programas, hacer un seguimiento del número de clientes que participan en las sesiones de capacitación y actividades educativas.

Evaluaciones de satisfacción de los clientes: es importante medir la satisfacción de los clientes respecto a los programas de educación financiera, realizar encuestas, entrevistas o utilizar otros métodos de retroalimentación para evaluar la satisfacción de los clientes, el equipo de educación financiera debe analizar los resultados de estas evaluaciones y tomar acciones correctivas si es necesario para mejorar la satisfacción de los clientes.

Mejora en los índices de gestión financiera de los clientes: el objetivo principal de fortalecer la educación financiera es mejorar los índices de gestión financiera de los clientes, los índices pueden incluir la capacidad de ahorro, el manejo adecuado del crédito, la planificación financiera, entre otros, el equipo de educación financiera debe establecer métricas y realizar un seguimiento de los índices de gestión financiera antes y después de la implementación de los programas de educación financiera.

4.4. Costo y beneficio de la propuesta

Tabla 17

Costo de la propuesta

ESTRATEGIA DE MEJORA	ACTIVIDADES A REALIZAR	COSTO
Revisión de la metodología de colocación existente	✚ Análisis de la metodología de colocación actual.	\$1.800,00
	✚ Identificar los puntos de mejora y las deficiencias en la metodología actual.	
	✚ Investigaciones y análisis de las tendencias del mercado.	
Desarrollo de nuevas políticas y procedimientos de colocación	✚ Realizar un análisis comparativo de las políticas y procedimientos existentes y adaptarlos y desarrollarlos.	\$2.300,00
	✚ Elaborar un diagrama de flujo del proceso de colocación de créditos.	
Implementación de evaluaciones de riesgos más rigurosas	✚ Diseñar y desarrollar una metodología de evaluación de riesgos más rigurosa y completa.	\$2.000,00
	✚ Evaluación de la solvencia y capacidad de pago del préstamo.	
	✚ Monitorear el estado financiero y comportamiento de pago de los beneficiarios.	
	✚ Aprobación de préstamos basados en la solvencia, capacidad de pago y evaluación de riesgos.	
	✚ Capacitar al personal sobre la nueva metodología de evaluación de riesgos.	
	✚ Integrar la evaluación de riesgos en el proceso de colocación de créditos.	
Fortalecimiento de la educación financiera de los clientes	✚ Diseñar e implementar programas de educación financiera.	\$2.000,00
	✚ Proporcionar materiales educativos y sesiones de capacitación.	
	✚ Aplicación de tecnología para agilizar los procesos	
✚ TOTAL INVERSIÓN		\$8.100,00

Nota: La tabla muestra el valor económico que representa la implementación de la propuesta de mejora

En general, la propuesta de mejora con un costo de inversión de 8.100,00 dólares tiene como objetivo fortalecer la educación financiera de los clientes y mejorar los procesos de colocación y evaluación de riesgos, mediante la implementación de actividades específicas, se esperan beneficios como la mejora en la gestión financiera, la satisfacción del cliente y la reducción de riesgos, por lo tanto el valor económico de la propuesta es una inversión ya que esta le generara varios beneficios y aportes positiva la metodología crediticia de la cooperativa.

4.4.1. Principales beneficios de la propuesta de mejora

✚ *Mayor conocimiento financiero:* los programas de educación financiera proporcionan a los clientes conocimientos y habilidades para tomar decisiones financieras informadas, les permite comprender conceptos financieros básicos, como el manejo del crédito, el ahorro y la inversión, lo que contribuye a una mejor toma de decisiones financieras.

✚ *Uso responsable del crédito:* mediante la educación financiera, los clientes aprenden a utilizar el crédito de manera responsable, comprenden la importancia de mantener un buen historial crediticio, realizar pagos a tiempo y evitar el endeudamiento excesivo, esto ayuda a reducir la morosidad y a mejorar la salud financiera de los clientes.

✚ *Mejora en la gestión financiera:* al fortalecer la educación financiera, se espera una mejora en los índices de gestión financiera de los clientes, aprenden a administrar sus finanzas de manera eficiente, estableciendo presupuestos, ahorrando para metas a largo plazo y tomando decisiones financieras acertadas esto les brinda estabilidad y les permite alcanzar sus objetivos financieros.

✚ *Experiencia del cliente mejorada:* la aplicación de tecnología para agilizar los procesos de préstamo y mejorar la experiencia del cliente tiene un impacto positivo en la satisfacción de los clientes, la implementación de herramientas digitales facilita la realización de transacciones financieras, reduce los tiempos de espera y mejora la accesibilidad a los servicios financieros.

✚ *Reducción de riesgos:* la implementación de evaluaciones de riesgos más rigurosas permite a la cooperativa evaluar de manera más precisa la solvencia y capacidad de pago de los clientes, esto contribuye a una mejor selección de los beneficiarios de los préstamos y reduce el riesgo de impago.

✚ *Fomento del empoderamiento financiero:* la educación financiera fortalece el empoderamiento de los clientes al brindarles el conocimiento y las herramientas necesarias para tomar el control de su situación financiera. se promueve la autonomía y la toma de decisiones informadas, lo que a su vez genera confianza y seguridad en sus habilidades financieras.

En resumen, los beneficios de la propuesta de fortalecimiento de la educación financiera de los clientes incluyen un mayor conocimiento financiero, el uso responsable del crédito, una mejor gestión financiera, una experiencia del cliente mejorada, la reducción de riesgos y el fomento del empoderamiento financiero, estos beneficios contribuyen a la estabilidad financiera de los clientes y al crecimiento sostenible de la Cooperativa.

CAPITULO V: SUGERENCIAS

Se sugiere actualizar regularmente las políticas y procedimientos internos manteniendo las políticas y procedimientos de la cooperativa al día, adaptado a las regulaciones y cambios del entorno financiero, esto garantizará una operación eficiente y cumplimiento normativo beneficiando a las operaciones de la cooperativa.

Se sugiere fortalecer el control interno mediante la implementación de mecanismos de control sólidos con el objetivo de prevenir y detectar fraudes, errores y malas prácticas, es recomendable llevar a cabo auditorías internas periódicas para evaluar la efectividad de dichos controles, realizar auditorías internas de forma regular, estas auditorías permitirán evaluar la efectividad de los controles implementados y detectar posibles debilidades o áreas de mejora, los hallazgos y recomendaciones resultantes de las auditorías deberán ser analizados y seguidos de acciones correctivas apropiadas.

Se sugiere que se realice un análisis exhaustivo de las necesidades financieras de los clientes y se tome en consideración la diversificación de la cartera de productos como estrategia para fortalecer la competitividad de la cooperativa, por lo que implicaría el desarrollo de nuevos productos y servicios que se ajusten a los requerimientos identificados, ampliando así la oferta disponible. Al diversificar la cartera de productos la cooperativa podrá satisfacer las necesidades de un mayor número de clientes y captar nuevos segmentos de mercado, esto no solo fortalecerá la relación con los clientes existentes, sino que también generará oportunidades de crecimiento y expansión.

Se sugiere que se considere establecer alianzas estratégicas con entidades financieras, proveedores de tecnología u organizaciones relacionadas como una estrategia para fortalecer y ampliar la cooperativa, las alianzas pueden proporcionar beneficios significativos, como conocimientos especializados, recursos adicionales y nuevas oportunidades de negocio. Buscar colaboraciones con entidades financieras permitirá acceder a un mayor conjunto de productos y servicios, lo que ampliará la oferta disponible para los clientes y fortalecerá la competitividad de la cooperativa.

Se sugiere promover la educación financiera interna mediante la implementación de programas de capacitación continua para los empleados en temas financieros, productos y servicios, la iniciativa tiene como objetivo fortalecer las habilidades y conocimientos del personal, lo que a su vez mejorará la calidad del servicio al cliente, proporcionar capacitación regular permitirá a los empleados mantenerse actualizados sobre los aspectos más relevantes del ámbito financiero, así como sobre los productos y servicios ofrecidos por la cooperativa

Se sugiere mejorar la experiencia del cliente mediante la implementación de sistemas y procesos que simplifiquen y agilicen las transacciones financieras, es recomendable proporcionar canales de comunicación eficientes y fomentar un trato personalizado y amigable con los clientes, se pueden implementar tecnologías y herramientas que permitan a los clientes realizar transacciones de manera rápida y conveniente, como la adopción de sistemas de banca en línea o aplicaciones móviles intuitivas, los sistemas deben ser fáciles de usar y proporcionar una experiencia fluida, lo que mejorará la satisfacción y lealtad del cliente.

Se sugiere realizar análisis de mercado y estudios de segmentación como parte de una estrategia para conocer las tendencias del mercado y las necesidades de los diferentes segmentos de clientes, esta información será clave para adaptar la estrategia de comercialización y el diseño de productos de la organización, para llevar a cabo esta sugerencia se recomienda realizar investigaciones de mercado periódicas que permitan obtener datos actualizados sobre las preferencias, comportamientos y necesidades de los clientes en el mercado en el que se opera, los análisis brindarán información valiosa para identificar oportunidades de crecimiento, así como para detectar posibles brechas o áreas de mejora.

Se sugiere fomentar la responsabilidad social corporativa mediante la participación activa en iniciativas sociales y comunitarias que generen un impacto positivo en la sociedad, el objetivo es fortalecer la imagen de la cooperativa y demostrar su compromiso con el desarrollo sostenible. Para llevar a cabo esta sugerencia, se recomienda identificar áreas de interés y necesidades en la comunidad en la que opera la cooperativa, lo que permitirá seleccionar iniciativas sociales que estén alineadas con los valores y objetivos de la organización.

Se sugiere mantener una gestión financiera prudente mediante la adopción de medidas responsables en la administración de los recursos financieros, implica mantener reservas adecuadas y realizar análisis de riesgo de manera regular para garantizar la estabilidad y solvencia de la cooperativa, se recomienda establecer políticas financieras sólidas que incluyan la asignación adecuada de los recursos y la planificación financiera a largo plazo, es fundamental gestionar los ingresos y gastos de manera responsable, evitando endeudamientos excesivos.

Conclusiones

A manera general se puede concluir que la cooperativa ha identificado áreas de mejora en su metodología de colocación, políticas y procedimientos, evaluación de riesgos y educación financiera de los clientes, mediante la implementación de estrategias de mejora y actividades específicas, la cooperativa busca optimizar su funcionamiento, fortalecer su gestión financiera y brindar un mejor servicio a sus clientes por medio de una metodología crediticia efectiva.

Concluyendo a través del análisis de la metodología de colocación existente y la identificación de puntos de mejora, la cooperativa ha realizado un diagnóstico preciso de las deficiencias y áreas de oportunidad en sus procesos, con la ayuda de varios instrumentos que permitieron recopilar información y analizar la situación actual, esto demuestra una actitud proactiva para identificar las áreas en las que se requieren mejoras y fortalecer su competitividad en el mercado, con esto se determinó que actualmente la institución financiera tiene falencias importantes en su metodología aplicada en los procesos crediticios y con lo que se ha visto afectada en su productividad y crecimiento empresarial.

La propuesta de mejora permite concluir que, la implementación de nuevas políticas y procedimientos de colocación, junto con la adopción de evaluaciones de riesgos más rigurosas y programas de educación financiera para los clientes, constituye una sólida propuesta de mejora para la cooperativa, estas iniciativas buscan fortalecer la eficiencia, seguridad y calidad de los servicios financieros ofrecidos, así como fomentar la responsabilidad financiera en los clientes.

Concluyendo con los mecanismos de control, para la propuesta de la cooperativa se estableció mecanismos de control efectivos para garantizar el éxito de las estrategias de mejora, lo que incluye la designación de responsables claros para cada actividad, el establecimiento de tiempos de análisis y la definición de indicadores clave de desempeño (KPIs). Estos mecanismos de control permitirán evaluar el progreso, identificar posibles desviaciones y realizar ajustes necesarios en el camino, por lo que se considera que dichos indicadores de control permitirán complementar la propuesta y brindar mejores resultados.

EL costo beneficio la propuesta de mejora permite concluir que, la implementación de la propuesta tiene un costo de inversión de \$8,100 dólares, si bien representa una inversión inicial, se espera que los beneficios derivados de la implementación de las estrategias de mejora sean significativos, entre los resultados esperados se encuentran una mayor eficiencia en los procesos, una mejor gestión financiera, una mayor satisfacción de los clientes y una reducción de riesgos. Considerando estos aspectos, el costo-beneficio de la propuesta se muestra favorable, ya que los beneficios a largo plazo superarán la inversión inicial realizada.

Referencias bibliográficas

- Agotegaray, M. (2008). *Capital social en las organizaciones: su generación a partir de la capacitación*. Tesis de doctorado. Universidad Católica de Argentina.
<https://repositorio.uca.edu.ar/handle/123456789/142>
- Álava, M., Rodríguez, S., & marín, L. (2017). Microcréditos como fuente alternativa de financiamiento para las Mipymes en Ecuador. *Centro de Investigacion UTMACH*, 1(1).
<https://investigacion.utmachala.edu.ec/proceedings/index.php/utmach/article/download/190/161/307>
- Arias, A. (2022). *El cooperativismo como una mejor opción de vida: El caso de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Jardín Azuayo. Cuenca-Ecuador*. Tesis de Maestría. Universidad de Cuenca.
<https://dspace.ucuenca.edu.ec/bitstream/123456789/38990/1/Trabajo-de-Titulacion.pdf>
- Asobanca. (enero de 2022). *Evolución de las Cooperativas*. asobanca:
<https://asobanca.org.ec/wp-content/uploads/2022/02/Evolucion-de-las-Cooperativas-enero-2022.pdf>
- Asqui, M. (2021). Análisis del crédito de consumo en instituciones financieras para establecer programas educativos financieros a usuarios. *Revista Científica FIPCAEC*, 6(3), 199-221.
<https://doi.org/https://doi.org/10.23857/fipcaec.v6i3.394>
- Beltran, G. (2016). *Diagnostico de las cooperativas de ahorro y crédito y su incidencia en el crecimiento micro empresarial en la ciudad de Cuenca en el periodo 2014*. Tesis de Maestría. Universidad del Azuay.
<https://dspace.uazuay.edu.ec/bitstream/datos/6130/1/12392.pdf>

- Cajal, A. (11 de mayo de 2020). *Observación directa: características, tipos y ejemplo*. Lifeder: <https://www.lifeder.com/observacion-directa/>
- Cárdenas, A. (2015). *Modelo Organizacional y su Influencia en el Desempeño Laboral de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Campesina "COOPAC LTDA" de la ciudad de Ambato*. Universidad Técnica de Ambato.
<https://repositorio.uta.edu.ec/bitstream/123456789/9307/1/221%20o.e..pdf>
- Cedeño, C., & Palma, G. (s.f.). Gestión de riesgo de crédito, para mejorar la calidad de la cartera de microcrédito, en la cooperativa comercio Ltda. 5(3), 225-254.
<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7398427>
- Clemente, R., Lorenzo, O., & Herrera, L. (XV). Teoría y práctica del análisis de datos cualitativos. Proceso general y criterios de calidad. *Revista Internacional de Ciencias Sociales y Humanidades SOCIOTAM*(2), 133-134.
<https://www.redalyc.org/pdf/654/65415209.pdf>
- COOP CENTRO. (2018). *Conoce más de CoopCentro*. Reseña histórica:
<https://www.coopcentro.fin.ec/nosotros/>
- COOP CENTRO. (2018). *Conoce más de CoopCentro*. Misión:
<https://www.coopcentro.fin.ec/nosotros/>
- Dávalos, E. (2016). *Estructura organizacional y optimización de la gestión administrativa en la cooperativa de ahorro y crédito Credicoo*. Tesis de Maestría. Universidad Regional Autónoma de los Andes.
<https://dspace.uniandes.edu.ec/handle/123456789/3674>
- Escamilla, M. (2010). *Diseño no experimental*. Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo:
https://www.uaeh.edu.mx/docencia/VI_Presentaciones/licenciatura_en_mercadotecnia/fundamentos_de_metodologia_investigacion/PRES38.pdf

- Estrella, H. (2021). *El cooperativismo de ahorro y crédito como alternativa*. FLACSO Ecuador. Grupo de Análise Territorial.
<https://biblio.flacsoandes.edu.ec/libros/152075-opac>
- Fontalvo, T., Mendoza, A., & Morelos, J. (2011). Evaluación del impacto de los sistemas de gestión de la calidad en la liquidez y rentabilidad de las empresas de la Zona Industrial de Mamonal (Cartagena-Colombia). *Revista Virtual Universidad Católica del Norte*(34), 314-341.
<https://www.redalyc.org/pdf/1942/194222473015.pdf>
- García, K., Prado, E., Salazar, R., & Mendoza, J. (2018). Cooperativas de Ahorro y Crédito del Ecuador y su incidencia en la conformación del Capital Social (2012-2016). *Espacios*, 39(28), 32.
<https://www.revistaespacios.com/a18v39n28/a18v39n28p32.pdf>
- García, V. (2017). Análisis de la cartera de créditos de la banca pública ecuatoriana (2008-2017). *Uisrael Revista Científica*, 5(3), 37-50.
<https://doi.org/https://doi.org/10.35290/rcui.v5n3.2018.76>
- Gobeo, D. (2018). *Diseño y aplicación de un modelo de gestión de crédito en la Cooperativa de Ahorro y Crédito CACEC Ltda*. Tesis de Maestría. Universidad Tecnológica Indoamérica.
<https://repositorio.uti.edu.ec/bitstream/123456789/788/1/Tesis%20Maestria%20Diana%20Margoth%20Gobeo%20Fonseca.pdf>
- Hrayr, D. H. (2016). Experimentos en una ciencia no experimental. *Investigación Económica*, LXXV(295), 31-91.
<https://www.redalyc.org/pdf/601/60144179002.pdf>
- Junta de Política y Regulación Monetaria, Ecuador. (2022). *Transparencia de la junta de política y regulación monetaria, Ecuador*.

<https://www.bce.fin.ec/transparencia-de-la-junta-de-politica-y-regulacion-monetaria>

Kondinero. (27 de abril de 2019). *Sujeto de crédito: Cómo saber si soy candidato a un crédito de nómina*. <https://kondinero.com/blog/educacion-financiera/como-saber-si-soy-candidato-a-un-credito-de-nomina/>

Luque, A., & Peñaherra, J. (2021). Cooperativas de ahorro y crédito en Ecuador: el desafío de ser cooperativas. *Revista de Estudios Cooperativos*, 138. <https://doi.org/https://doi.org/10.5209/reve.73870>

Mahon, D. (2012). *Organización y gestión de cooperativas de ahorro y crédito*. https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_emp/---emp_ent/---coop/documents/instructionalmaterial/wcms_634558.pdf

Mejía, T. (27 de agosto de 2020). *Investigación descriptiva: definición, tipos y características*. lifeder: <https://www.lifeder.com/investigacion-descriptiva/>

Mera, J. (2017). Cartera de créditos y cobranzas y su impacto en la liquidez y rentabilidad de la empresa medic&serviceS S.A. *Revista Observatorio de la Economía Latinoamericana*. <https://www.eumed.net/cursecon/ecolat/ec/2017/rentabilidad-medic&servicessa.html#:~:text=La%20cartera%20de%20cr%C3%A9dito%20para,compromisos%20convenidos%20en%20su%20texto.%E2%80%9D>

Morales, A. (2014). *Manual de organización y funciones y su incidencia en la efectividad operacional de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Productiva Ltda. del cantón Quero provincia de Tungurahua*. Universidad Técnica de Ambato. <https://repositorio.uta.edu.ec/bitstream/123456789/20842/1/T2768i.pdf>

- Neira, S. (2016). *Inclusión financiera de las pymes en el Ecuador*. CEPAL:
https://www.cepal.org/sites/default/files/publication/files/40726/S1601059_es.pdf
- Niño, V. (2011). *Metodología de la Investigación* (Primera ed.). Bogotá, Colombia: Ediciones de la U.
https://gc.scalahed.com/recursos/files/r161r/w24802w/Nino-Rojas-Victor-Miguel_Metodologia-de-la-Investigacion_Disenio-y-ejecucion_2011.pdf
- Ocaña, E. (2019). *Comportamiento del crédito de consumo del sistema financiera nacional*. Superintendencia de Bancos.
https://www.superbancos.gob.ec/estadisticas/wp-content/uploads/sites/4/downloads/2020/01/comportamiento_credito_consumo_sept_19.pdf
- Ojeda, M. (2017). *La estructura de financiamiento y la rentabilidad en las cooperativas de ahorro y crédito reguladas por la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria del cantón Ambato segmento 1 y 2, período 2015*. Tesis de Maestría. Universidad Técnica de Ambato .
<https://repositorio.uta.edu.ec/jspui/handle/123456789/25898>
- Ordoñez, A. (2016). *Gestión por procesos en el departamento de crédito y cobranzas de la cooperativa de ahorro y crédito campesina COOPAC Ltda*. Tesis de Maestría. Universidad Técnica Particular de Loja.
https://dspace.utpl.edu.ec/bitstream/123456789/14262/1/Armijos_Ordonez_Valeria_del_Pilar.pdf
- Ortiz, M. (2019). *Propuesta de estructura del balance social para las Cooperativas de Ahorro y Crédito del segmento 3, caso: Cooperativa de Ahorro y Crédito*

- Unidad y Progreso*. Tesis de Maestría. Universidad Tecnológica Indoamérica.
<http://repositorio.uti.edu.ec//handle/123456789/1290>
- Otzen, T., & Mantereola, C. (2017). Técnicas de Muestreo sobre una Población a Estudio. *International Journal of Morphology*, 35(1), 227-232.
<https://doi.org/http://dx.doi.org/10.4067/S0717-95022017000100037>
- Pacheco, X. (2016). *Diagnóstico y propuesta de plan de mejoramiento en el área financiera para el Sistema de Cooperativas de Ahorro y Crédito del Segmento Uno, reguladas por la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria, durante el período 2011- 2014*. Tesis de Maestría. Universidad Andina Simón Bolívar, Sede Ecuador. <http://hdl.handle.net/10644/5490>
- Peña, T., & Pirela, J. (2007). La complejidad del análisis documental. *Información, cultura y sociedad*(16), 55-81.
http://www.scielo.org.ar/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1851-17402007000100004
- Piedra, J. (2015). *Examen de Auditoría Integral en el departamento de crédito y cobranzas de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Señor de Girón, provincia del Azuay, cantón Girón, año 2013*. Tesis de Maestría. Universidad Técnica Particular de Loja.
https://dspace.utpl.edu.ec/bitstream/123456789/13478/1/Piedra_Duran_Juan_Carlos.pdf
- Pinta, A. (2015). *Propuesta de mejoramiento del proceso de aprobación del crédito de consumo para la Cooperativa de Ahorro y Crédito Andalucía Ltda*. Tesis de Maestría. Universidad Tecnológica Equinoccial.
https://repositorio.ute.edu.ec/bitstream/123456789/17182/1/60219_1.pdf

- Proaño, G., Llerena, E., & García, G. (2022). Reflexión sobre la gestión del riesgo de crédito en las Instituciones Financieras ecuatorianas durante la pandemia por la COVID-19. *Revista de Investigación Sigma*, 9(2).
<https://doi.org/https://doi.org/10.24133/sigma.v9i02.2834>
- Salgado, A., & Espinoza, L. (2020). Microcréditos ecuatorianos: incentivo a la reducción de la pobreza y mejora del ingreso familiar. *Vínculos-Espe*, 5(3), 51-65. <https://doi.org/10.24133/vinculosespe.v5i3.1671>
- Sánchez Villafuerte, L. (2015). *Creación de una Cooperativa de Ahorro y Crédito para sustentar los proyectos productivos microempresariales del cantón Coronel Marcelino Maridueña*. Tesis de Maestría. Universidad Católica de Santiago de Guayaquil.
<http://repositorio.ucsg.edu.ec/bitstream/3317/4457/1/T-UCSG-POS-MFEE-18.pdf>
- Sánchez, X., & Rendón, B. (2008). Caracterización del sector cooperativo de ahorro y crédito en el Valle del Cauca. *Entramado*, 4(1), 42-63.
- Superintendencia de Economía Popular y Solidaria, Ecuador. (2022). *Segmentación de entidades del SFPS, año 2022*. Superintendencia de Economía Popular y Solidaria: <https://www.seps.gob.ec/institucion/segmentacion-de-esfps/>
- Superintendencia de Economía Popular y Solidaria, Ecuador. (2015). *Economía Solidaria: experiencias y Conceptos*. <https://www.seps.gob.ec/wp-content/uploads/Economia-Solidaria-Experiencias-y-Conceptos.pdf>
- Tapia, E. (6 de oct de 2022). *Crecen la demanda de crédito de consumo y el uso de tarjetas*. Primicias: <https://www.primicias.ec/noticias/economia/credito-consumo-tarjetas-aumenta-ecuador/>

Tenorio, C. (2021). *Análisis de la estructura organizacional y de puestos de la Cooperativa De Ahorro y Crédito Antorcha Ltda. De la Ciudad de Quinindé.*

Sede Esmeraldas, Tesis de Maestría. Pontificia Universidad Católica del Ecuador. <https://repositorio.pucese.edu.ec/handle/123456789/2314>

Vallejo, J., & Ochoa, J. (2019). Evolución del microcredito del sector popular y solidario frente a la banca pública-privada del Ecuador. *ECA Sinergia*, 10(2), 140-150. https://doi.org/https://doi.org/10.33936/eca_sinergia.v10i2.1550

Vargas, A., & Mostajo, S. (2014). Medición del riesgo crediticio mediante la aplicación de métodos basados en calificaciones internas. *Investigación & Desarrollo*, 2(14), 5-25.

http://www.scielo.org.bo/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2518-44312014000200002

Anexos

Anexo 1

Formato del cuestionario

CUESTIONARIO

1. ¿Consideras que la metodología actual de colocación de microcréditos y créditos de consumo necesita mejoras?
 - a) Sí
 - b) No
 - c) Tal vez
2. ¿Has notado falencias en la metodología de colocación en términos de incremento de la cartera?
 - a) Sí
 - b) No
 - c) Tal vez
3. ¿Crees que se necesita un crecimiento de colocación sostenido y planificado para adaptarse a la competencia actual?
 - a) Sí
 - b) No
 - c) Tal vez
4. ¿Consideras que la calidad de la cartera es un aspecto importante a tener en cuenta en la metodología de colocación?
 - a) Sí
 - b) No
 - c) Tal vez
5. ¿Crees que una mejora en la metodología de colocación puede ayudar a reducir los indicadores de morosidad?
 - a) Sí
 - b) No
 - c) Tal vez

6. ¿Consideras que el apetito de riesgo de la cooperativa ha aumentado debido a la metodología actual de microcrédito y consumo?

- a) Sí
- b) No
- c) Tal vez

7. ¿Has observado un incremento en la morosidad simple y ampliada como resultado de la metodología actual?

- a) Sí
- b) No
- c) Tal vez

8. ¿Consideras que una metodología sólida para la colocación de microcréditos y consumo es esencial para facilitar el acceso al crédito?

- a) Sí
- b) No
- c) Tal vez

9. ¿Crees que la educación financiera es un aspecto importante a considerar en la metodología de colocación?


- a) Sí
- b) No
- c) Tal vez

10. ¿Consideras que una supervisión adecuada es necesaria para asegurar el cumplimiento de la metodología de colocación?

- a) Sí
- b) No
- c) Tal vez

Anexo 2

Matriz de análisis de riesgo ambiental y social

MATRIZ DE ANÁLISIS DE RIESGOS AMBIENTALES Y SOCIALES				F.O. 12 Versión 01
NOMBRE:		CELULAR:		 COOP CENTRO <i>El Centro de su Desarrollo</i>
D/RUC:		CIU:		
No. SOCIO:	NIVEL RIESGO/LISTA:	REQ. PERMISO AMBIENTAL:		
UBICACIÓN ACTIVIDAD O PROYECTO A FINANCIAR:				
No. DE TRABAJADORES:	HOMBRES:	MUJERES:	HOMBRES AF. IESS:	MUJERES AF. IESS:
¿TIENE DEMANDAS LABORALES RECIENTES?:				
ÁREA TERRENO:		ÁREA CONSTRUCCIÓN:		
USO ANTERIOR DEL TERRENO:			USO TERRENO ADYACENTE:	
DESCRIPCIÓN DE PROYECTO O ACTIVIDAD A FINANCIAR:				
MEDIDAS DE MANEJO, CONTROL Y USO INSUMOS		RIESGO	PLAN DE MITIGACIÓN	CONTROL / MONITOREO
M A N E J O R O L Y	Ambiental	a. Desechos sólidos	Gestión adecuada de desechos sólidos	
		b. Desechos líquidos	Gestión adecuada de desechos líquidos	
		c. Aguas residuales o contaminadas	Tratamiento de aguas residuales previa	
		d. Emisión gases, olores o partículas aire	Establecimiento de ventilación, filtros, tratamiento	
		e. Ruidos	Paredes de aislamiento, control ruido	
		f. Almacenaje sustancias químicas, inflamables o tóxicas, debidamente	Medidas de seguridad acorde al tipo de sustancia	
		g. Sistema de gestión ambiental para permiso ambiental	Medidas de gestión ambiental para obtener permiso ambiental	
		h. Monocultivo	Diversificación de cultivos	
		i. Condiciones higiénicas adecuadas	Brindar condiciones higiénicas para procesar alimentos y similares	
		j. Áreas protegidas cercanas	Necesidad de licencias o permisos ambientales	
	Social	k. Riesgo incendios	Extintores, aislamiento de áreas de mayor riesgo	
		l. Accidentes de empleados	Equipo de protección y capacitación	
		m. Empleo adecuado	No contratación menores, formalización contratos con beneficios	
		n. Espacio de trabajo adecuado	Espacio físico suficiente, iluminación	
I N S U M O S	o. Agua potable	Políticas de optimización de uso		
	p. Agua de fuente	Políticas de optimización de uso		
	q. Combustible	Políticas de cambio a energía alternativa eficiente		
	r. Electricidad	Políticas de optimización de uso y reemplazo maquinaria.		
	s. Energía alternativa	Promoción de uso		
	t. Lubricantes y aditivos	Certificación inocuidad y manejo desechos		
	u. Insumos de limpieza	Certificación inocuidad y manejo desechos		
	v. Sustancias para tinturado o tratamiento textil o curtiembre	Certificación inocuidad y manejo desechos		
	w. Insumos agropecuarios y piscícolas	Certificación inocuidad y manejo desechos		
	x. Otra materia prima	Certificación inocuidad y manejo desechos		

Anexo 3

Detalle otorgamiento de crédito

#	RESPONSABLE	DETALLE DE LA ACTIVIDAD	FORMATOS /ANEXOS	FRECUENCIA
1.	Socio	Solicitar un crédito presenta una garantía real (DPF), para créditos a título personal o terceros.	DPF	Cuando se requiera
2.	Asistente Operativo	Informar y receptor los requisitos: copia cédula, papeleta de votación, copia servicio básico vigente (titular) Registrar el requerimiento en CRM.		Cuando se requiera
3.	Asistente Operativo	Verificar que el DPF se encuentre vigente y cubra el valor solicitado según matriz de productos.		Cuando se requiera
4.	Asistente Operativo	Realizar el endoso en el sistema e informar al Jefe de Agencia		Cuando se requiera
5.	Jefe de Agencia	Aprobar endoso en el sistema		Cuando se requiera
6.	Asistente Operativo	Gestionar firmas con el socio en el DPF (especie valorada sección endoso)		Cuando se requiera
7.	Asistente Operativo	Información completa y correcta: SI: Ingresar solicitud de crédito en el sistema y comunica a Jefe Operativo (Pichincha) o Jefe Regional (Regional Centro), continua con la actividad . NO: Informar al socio que no procede justificando el motivo y registra el cierre de caso en CRM.	Solicitud de crédito (sistema)	Cuando se requiera
8.	Jefe Operativo (Pichincha) o Jefe Regional (Regional Centro)	Crédito califica: <ul style="list-style-type: none"> • SI: Registrar la etapa de calificación en el sistema e informar al Asistente Operativo continua actividad 9. • Propuesta de cambios: Informar al Asistente Operativo para que se negocien cambios en montos o plazos y regresa a la actividad 2. • NO: Informar al Asistente Operativo y este a su vez al socio/cliente y finaliza el proceso. 		Cuando se requiera
9.	Asistente Operativo	Gestionar el desembolso del crédito. CONTROLES: 1) Registrar en el CRM la venta.	Documentos habilitantes	Cuando se requiera

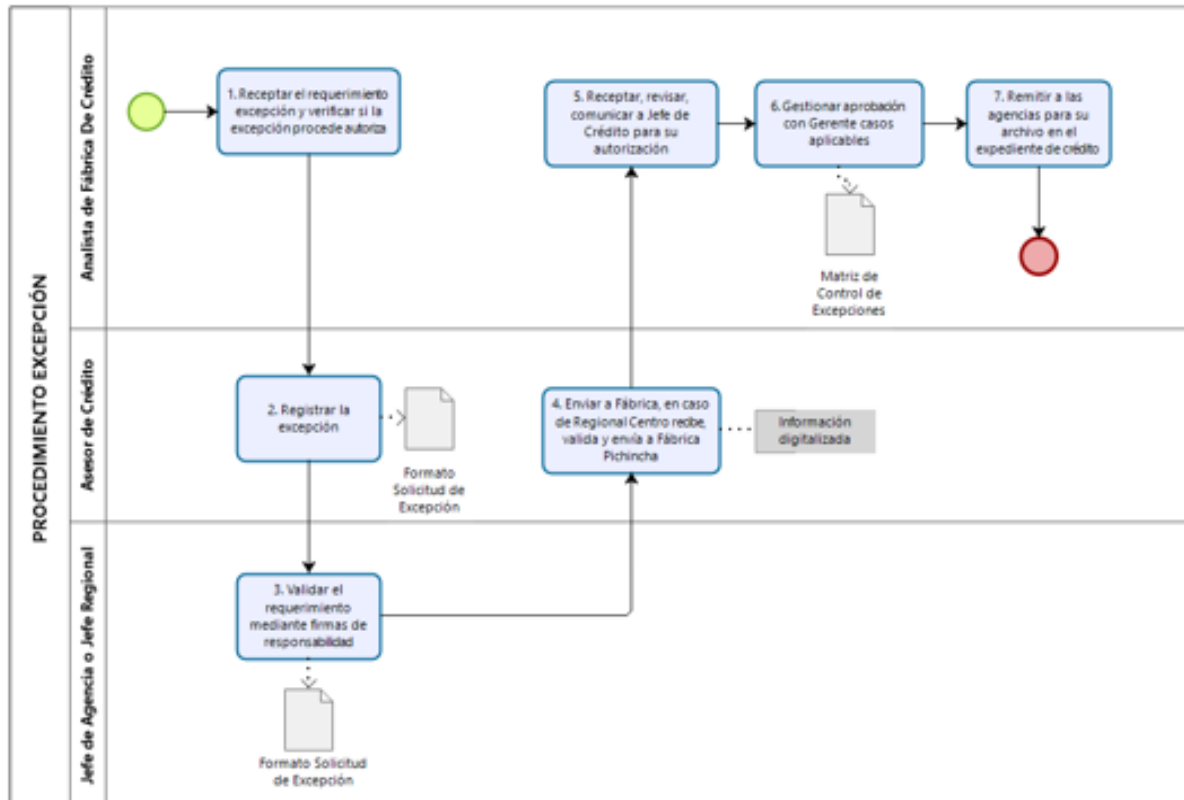
Anexo 4

Excepciones de créditos

#	RESPONSABLE	DETALLE DE LA ACTIVIDAD	FORMATOS /ANEXOS	FRECUENCIA
1.	Analista de Fábrica de Crédito	Receptar el requerimiento excepción y verificar si la excepción procede autoriza		Cuando se requiera
2.	Asesor de Crédito	Registrar la excepción	Formato Solicitud de Excepción	Cuando se requiera
3.	Jefe de Agencia o Jefe Regional	Validar el requerimiento mediante firmas de responsabilidad	Formato Solicitud de Excepción	Cuando se requiera
4.	Asesor de Crédito	Enviar a Fábrica, en caso de Regional Centro recibe, valida y envía a Fábrica Pichincha, la información digitalizada		Cuando se requiera
5.	Analista de Fábrica de Crédito	Receptar, revisar, comunicar a Jefe de Crédito para su autorización		Cuando se requiera
6.	Analista de Fábrica de Crédito	Gestionar aprobación con Gerente	Matriz de Control de Excepciones	Cuando se requiera
7.	Analista de Fábrica de Crédito	Remitir a las agencias para su archivo en el expediente de crédito		Cuando se requiera

Anexo 5

Diagrama de flujo de excepciones



Anexo 6

Montos y plazos de créditos

MONTO	PLAZO												
	6	9	12	15	18	24	30	36	42	48	54	60	72
\$ 600													
\$ 900													
\$ 1.000													
\$ 1.500													
\$ 2.000													
\$ 2.500													
\$ 3.000													
\$ 3.500													
\$ 4.000													
\$ 4.500													
\$ 5.000													
\$ 5.500													
\$ 6.000													
\$ 6.500													
\$ 7.000													
\$ 7.500													
\$ 8.000													
\$ 8.500													
\$ 9.000													
\$ 9.500													
\$ 10.000													
\$ 10.500													
\$ 11.000													
\$ 11.500													
\$ 12.000													
\$ 12.500													
\$ 13.000													
\$ 13.500													
\$ 14.000													
\$ 14.500													
\$ 15.000													
\$ 15.500													
\$ 16.000													
\$ 16.500													
\$ 17.000													
\$ 17.500													
\$ 18.000													
\$ 18.500													
\$ 19.000													
\$ 19.500													
\$ 20.000													
\$ 22.500													
\$ 25.000													
\$ 27.500													
\$ 30.000													
\$ 32.500													
\$ 35.000													
\$ 37.500													
\$ 40.000													
\$ 42.500													
\$ 45.000													
\$ 47.500													
\$ 50.000													
\$ 52.500													
\$ 54.000													

LAS CUOTAS DE GRACIA SERAN ADICIONALES

Anexo 7

Matriz de productos

COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO CORPORACION CENTRO LTDA															
RESUMEN DE MATRICES DE PRODUCTOS VIGENTES AL MES DE AGOSTO 2022															
TIPO	SEGMENTO	LINEA DE CREDITO	MONTOS		PLAZO (MESES)		AMORTIZACION	TASA NOMINAL	TEA MAXIMA	FIR	BASE DE APORTACIONES	SOLCA	TESORO NACIONAL	DESGRAVAMEN	CUOTAS DE GRACIA
			DESDE	HASTA	MINIMO	MAXIMO									
CONSUMO	CONSUMO	CONSUMO COLATERAL	\$ 300,00	\$ 54.000,00	3	60	MENSUAL Y AL VENCIMIENTO	14,74%	16,77%	1,00%	-	0,25%	0,25%	SI	-
		EMERGENTE DE CONSUMO 2020	\$ 100,00	\$ 3.000,00	12	42	MENSUAL	14,74%	16,77%	-	-	0,25%	0,25%	SI	HASTA 6 (OPCIONAL)
		CREDI APORTACIONES	\$ 600,00	\$ 3.000,00	12	36	MENSUAL	14,74%	16,77%	3,00%	2,00%	0,25%	0,25%	SI	-
		CREDI NOMINA CONVENIO	\$ 1.000,00	\$ 10.000,00	12	48	MENSUAL	14,74%	16,77%	1,50%	2,00%	0,25%	0,25%	SI	-
		CREDI CENTRO	\$ 600,00	\$ 54.000,00	12	72	MENSUAL	14,74%	16,77%	3,00%	3,00%	0,25%	0,25%	SI	SI
		CREDICENTRO PRE-APROBADO	\$ 1.000,00	\$ 25.000,00	12	60	MENSUAL	14,74%	16,77%	2,00%	2,00%	0,25%	0,25%	SI	SI
		CONSUMO REACTIVACION	\$ 600,00	\$ 175.000,00	12	120	MENSUAL	14,74%	16,77%	-	-	0,25%	0,25%	SI	HASTA 6 (OPCIONAL)
		CENTRO AUTO CONVENIO	\$ 25.000,00	\$ 270.000,00	12	120	MENSUAL	12,75%	16,77%	2,00%	-	0,25%	0,25%	SI	HASTA 6 (OPCIONAL)
CENTRO AUTO	\$ 5.000,00	\$ 84.000,00	12	72	MENSUAL	14,00%	16,77%	2,00%	-	0,25%	0,25%	SI	HASTA 3 (OPCIONAL)		
MICROCREDITO	MICROCREDITO MINORISTA (VENTAS ANUALES \$0 A \$5000)	MI CENTRO EMPRESA INICIAL	\$ 600,00	\$ 1.000,00	3	6	SEMANAL, QUINCENAL Y MENSUAL	21,90%	28,23%	2,00%	3,00%	0,25%	0,25%	SI	-
		MI CENTRO EMPRESA FUNCIONAL	\$ 1.001,00	\$ 10.000,00	12	48	MENSUAL	21,90%	24,89%	2,00%	2,00%	0,25%	0,25%	SI	SI
	MICROCREDITO ACUMULACION SIMPLE (VENTAS ANUALES \$5001 A \$20000)	MI CENTRO EMPRESA REINVERSION	\$ 1.001,00	\$ 10.000,00	12	48	MENSUAL	21,90%	24,89%	2,00%	1,50%	0,25%	0,25%	SI	SI
		MICRO VIP	\$ 5.000,00	\$ 25.000,00	12	60	MENSUAL	21,90%	24,89%	2,00%	3,00%	0,25%	0,25%	SI	SI
		MICRO REACTIVACION A. SIMPLE	\$ 1.000,00	\$ 10.000,00	12	72	MENSUAL	21,90%	24,89%	-	-	0,25%	0,25%	SI	HASTA 6 (OPCIONAL)
		MI CENTRO EMPRESA PREAPROBADA	\$ 1.000,00	\$ 25.000,00	12	60	MENSUAL	19,99%	24,89%	2,00%	2,00%	0,25%	0,25%	SI	SI
	MICROCREDITO ACUMULACION AMPLIADA (VENTAS ANUALES \$20001 A \$100000)	MI CENTRO EMPRESA DESARROLLADA	\$ 10.001,00	\$ 54.000,00	24	72	MENSUAL	18,99%	22,05%	2,00%	2,00%	0,25%	0,25%	SI	SI
		MICRO REINVERSION DESARROLLADA	\$ 10.001,00	\$ 54.000,00	24	72	MENSUAL	16,99%	22,05%	2,00%	1,50%	0,25%	0,25%	SI	SI
MICRO REACTIVACION A. AMPLIADA		\$ 10.001,00	\$ 54.000,00	12	120	MENSUAL	19,85%	22,05%	-	-	0,25%	0,25%	SI	HASTA 6 (OPCIONAL)	
		MI CENTRO EMPRESA TRANSPORTE	\$ 1.001,00	\$ 54.000,00	24	72	MENSUAL	18,00%	22,05%	2,00%	1,50%	0,25%	0,25%	SI	HASTA 3 (OPCIONAL)
REFIN Y RESTRUCT	CONSUMO	CONSUMO REFINANCIADO	\$ 600,00	\$ 54.000,00	12	72	MENSUAL	14,74%	16,77%	-	-	-	-	SI	HASTA 6 (OPCIONAL)
		CONSUMO REESTRUCTURADO	\$ 600,00	\$ 54.000,00	12	72	MENSUAL	14,74%	16,77%	-	-	-	-	SI	HASTA 6 (OPCIONAL)
	MICROCREDITO	MICRO REFINANCIADO	\$ 600,00	\$ 54.000,00	12	72	MENSUAL	18,00%	22,05%	-	-	-	-	SI	HASTA 6 (OPCIONAL)
		MICRO REESTRUCTURADO	\$ 600,00	\$ 54.000,00	12	72	MENSUAL	18,00%	22,05%	-	-	-	-	SI	HASTA 6 (OPCIONAL)

Anexo 8

Cronograma de actividades Gantt

CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES PARA EL DESARROLLO DEL PROYECTO DE MEJORA																						
ACTIVIDADES	Marzo				Abril				Mayo				Junio				Julio					
	SEMANAS DE DESARROLLO																					
	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4		
CAPITULO 1. ANTECEDENTES DEL PROYECTO																						
<i>Título del problema</i>	✓																					
<i>Planteamiento del problema</i>		✓																				
<i>Objetivos</i>			✓																			
<i>Justificación</i>				✓																		
<i>Metodología</i>					✓																	
CAPITULO 2. MARCO TEORICO																						
<i>Conceptualización de las variables</i>						✓	✓															
<i>Importancia de las variables</i>							✓	✓														
<i>Análisis comparativo</i>									✓													
<i>Análisis crítico</i>									✓													
CAPITULO 3. MARCO REFERENCIAL																						
<i>Reseña histórica</i>										✓												
<i>Filosofía organizacional</i>										✓												
<i>Diseño organizacional</i>											✓											
<i>Productos y servicios</i>											✓											
<i>Diagnóstico organizacional</i>											✓	✓										
CAPITULO 4. RESULTADOS																						
<i>Diagnóstico situacional</i>												✓	✓									
<i>Elaboración de la P. de mejora</i>													✓	✓								
<i>Mecanismo de control</i>														✓	✓							
<i>Análisis costo - beneficio</i>															✓	✓						
CAPITULO 5. SUGERENCIAS																						
<i>Conclusiones</i>																			✓			
<i>Recomendaciones</i>																			✓			

