



¡ POSGRADOS !

MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

RPC-SO-37-No.696-2017

OPCIÓN DE
TITULACIÓN:

PROPUESTA METODOLÓGICA Y TECNOLÓGICA AVANZADA

T E M A :

IMPLEMENTACIÓN DE UNA METODOLOGÍA PARA LA
LA CONCESIÓN DE CRÉDITO-FÁBRICA DE CRÉDITO EN LA
COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO 14 DE MARZO

A U T O R :

BISMARCK GAD VILLENA MALDONADO

D I R E C T O R :

SANTIAGO RAMÓN VALLADARES VASQUEZ

QUITO - ECUADOR
2020

Autor:



Bismark Gad Villena Maldonado.

Ingeniero en Administración de Empresas
Candidato a Magíster en Administración de Empresas, Mención
Gestión Financiera por la Universidad Politécnica Salesiana – Sede
Quito.
bismark877@hotmail.com

Dirigido por:



Santiago Ramon Valladares Vasquez.

Ingeniero en Administración de Empresas
Docente de la Universidad Politécnica Salesiana
svalladares@ups.edu.ec

Todos los derechos reservados.

Queda prohibida, salvo excepción prevista en la Ley, cualquier forma de reproducción, distribución, comunicación pública y transformación de esta obra para fines comerciales, sin contar con autorización de los titulares de propiedad intelectual. La infracción de los derechos mencionados puede ser constitutiva de delito contra la propiedad intelectual. Se permite la libre difusión de este texto con fines académicos investigativos por cualquier medio, con la debida notificación a los autores.

DERECHOS RESERVADOS

©2020 Universidad Politécnica Salesiana.

QUITO – ECUADOR – SUDAMÉRICA

BISMARK GAD VILLENA MALDONADO.

***IMPLEMENTACION DE UNA METODOLOGIA PARA LA CONCESION DE CREDITO –
FABRICA DE CREDITO EN LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO 14 DE MARZO***

RESUMEN

El proceso de colocación de crédito es el más importante en una entidad financiera, debido a que este genera más ingresos, sin embargo, existe un riesgo inherente, que se origina al no pago del crédito concedido, en tal virtud estas organizaciones deben diseñar y ejecutar estrategias y metodologías adecuadas para mitigar el riesgo crediticio en el proceso de concesión de crédito, caso contrario se generará morosidad en su cartera con incremento de gastos y pérdidas financieras.

Palabras Claves: cooperativa, riesgos, metodología, fábrica de crédito, microcrédito.

ABSTRACT

The credit placement process is the most important in a financial institution, because it generates more income, however, there is an inherent risk, which arises from the non-payment of the credit granted, consequently these organizations must design and execute appropriate strategies and methodology to mitigate credit risk in the process of granting credit, otherwise delinquencies will be generated in their portfolio with increased expenses and financial losses.

Keywords: cooperative, risk, methodology, Credit Factory, microcredit.

Tabla de Contenidos

1	INTRODUCCIÓN	1
2	DETERMINACIÓN DEL PROBLEMA.....	4
	Justificación teórica	7
	Justificación práctica.....	9
3	MARCO TEÓRICO REFERENCIAL	10
	Marco Conceptual.....	10
	Bases Teóricas	12
	Análisis crítico de las metodologías existentes relacionadas al problema.....	15
4	Materiales y Metodología	17
	Unidad de Análisis	17
	Población, tamaño y selección de la muestra.....	17
	Métodos a emplear	18
	Identificación de las necesidades de información. Fuentes primarias o secundarias	18
	Técnicas de recolección de datos	19
	Herramientas utilizadas para el análisis e interpretación de la información.....	19
5	RESULTADOS Y DISCUSIÓN	20
	Análisis, interpretación y discusión de resultados	20
	Propuesta Metodológica.....	26
	Objetivo General.....	40
	Objetivos Específicos.....	40

	Responsables de la implementación y control	40
6	CONCLUSIONES	41
7	AGRADECIMIENTOS	43
8	BIBLIOGRAFÍA	44

Lista de Tablas

Tabla 1. Segmentación de Cooperativas 5

Lista de Figuras

Figura 1. Definición de Microcrédito	20
Figura 2. Metodología de microcrédito	21
Figura 3. Proceso de crédito vs riesgo de crédito	22
Figura 4. Variables de crédito.....	23
Figura 5. Definición de microcrédito.....	24
Figura 6. Personal especializado microcrédito	25
Figura 7. Estructura Metodológica	27
Figura 8. Estructura orgánica fábrica de crédito.....	28
Figura 9. Metodología gráfica fábrica de crédito	36

1 INTRODUCCIÓN

Resulta una tarea compleja conocer el origen de prestar dinero o conceder un préstamo, debido a que el ser humano ha estado en su vida limitado de obtener recursos económicos para ejecutar sus iniciativas, ideas o proyectos. Según algunos relatos todo inicio en Grecia y Roma que fueron civilizaciones pioneras en donde se practicaba esta actividad a través de prestamistas que ya cobraban un interés por el dinero que entregaban a sus prestatarios.

Para las personas, la necesidad de recurso económico siempre fue latente, los bancos se establecieron para cubrir esta demanda, pero a lo largo del tiempo y en la actualidad no han podido satisfacer las necesidades económicas y financieras de las poblaciones alejadas de la metrópoli o que se encuentran ubicadas en sectores rurales, en este sentido se crearon las cooperativas de ahorro y crédito, como una alternativa para cubrir estas deficiencias.

De acuerdo con (Coraggio, 2011:1), citado por (Jaramillo Carvajal Oscar, 2017) señala “En países o sociedades como Ecuador y en América Latina, los medios de producción se encuentran ajenos a la mayoría de los ciudadanos, y es que la región se tiene una enorme masa de pobres e indigentes entre (35% y 60%, un total de 180 millones y el más alto índice de concentración de riqueza del mundo.

Para afrontar todo esto existen una gran cantidad de personas que han visto en la unión, la asociación y/o en la cooperación una salida a los problemas que los aquejan, los cuales no pueden ser resueltos bajo el régimen de acumulación actual denominado capitalismo.”

“Las cooperativas de ahorro y crédito son organizaciones formadas por personas que se unen voluntariamente bajo los principios en la Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria con el objetivo de realizar actividades de intermediación financiera y responsabilidad social con sus socios, y, previo la autorización de la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria, con clientes o terceros, con

sujeción a las regulaciones que emita la Junta de Política y Regulación Monetaria y Financiera.” (Código Orgánico Monetario y Financiero, 2014, p. 61).

En la actualidad las entidades financieras dependen mucho su éxito, en administrar correctamente uno de sus brazos financieros que es la colocación de crédito, esta arista sumada a una adecuada obtención o captación de recursos desemboca en la intermediación financiera, que es el giro del negocio financiero.

A la par de la actividad de otorgar préstamos o créditos, siempre existió el riesgo de que los prestamistas no cancelen las obligaciones contraídas por cualquier naturaleza o hecho que se presente, debido a que la devolución del dinero no era de forma inmediata sino requería de un tiempo perentorio para entregar el dinero más sus respectivos intereses, en tal virtud el riesgo siempre estuvo latente. Con la evolución de la técnica financiera los riesgos financieros asociados a este tipo de actividades han sido estudiados técnicamente y por lo tanto hoy se puede conocer cómo identificarlos, medirlos, cuantificarlos, controlarlos y mitigarlos, teniendo en cuenta una premisa, los riesgos financieros asociados a la concesión de crédito no podrán ser eliminados en su totalidad por lo que se trata de establecer controles y minimizar su impacto.

Este documento investigativo enfoca su atención en como establecer una metodología para mitigar el riesgo crediticio inmerso en el proceso de colocación de crédito, principalmente en la colocación de cartera denominada microcrédito, que por su naturaleza tiende a ser más riesgosa, debido a que las personas que solicitan este crédito o sujetos de crédito, se dedican a actividades económicas que no tienen relación de dependencia laboral sino son independientes o generan sus ingresos con su esfuerzo, dependen de sus iniciativas y experiencia en el desarrollo de esas actividades, las mismas que generalmente están relacionadas principalmente con la microempresa de producción, comercio, servicios, y; los emprendimientos.

La cartera de microcrédito es aquella que se otorga a personas que no tienen ingresos fijos, no son asalariados, sus ingresos son variables y realizan actividades económicas señaladas con anterioridad, es por esta razón que los ingresos de este tipo de clientes son variables y que para la aprobación del crédito depende mucho del análisis de la información que el sujeto de crédito presenta al

evaluador de crédito¹, dicho esto el riesgo en estas operaciones de crédito es más significativo porque existen muchas actividades económicas que el evaluador de crédito no las conoce o domina para perfilar un análisis efectivo, a esto se suma que muchas entidades financieras no cuentan con una metodología propia que realice un correcto análisis y evaluación de este tipo de cartera, esta ausencia de metodología es un factor de riesgo que ocasiona morosidad en una entidad financiera.

Bajo esta óptica se torna esencial para una entidad financiera, establecer una metodología de trabajo propia, acoplada a sus necesidades, enfocada en las características financieras y de ingresos de sus clientes, para identificar, analizar y evaluar correctamente las operaciones de microcrédito que se postulen.

Una de esas metodologías para mitigar el riesgo crediticio es establecer un scoring de microcrédito y aplicarle a través de una fábrica de crédito, que optimice el proceso concesión de toda la organización sin depender al 100% de criterios, subvaloraciones, que se producen durante la etapa de análisis y evaluación de crédito.

Una fábrica de crédito es una unidad orgánica que concentra toda la operatividad de analizar, evaluar y aprobar los créditos, esta área debe estar integrada por los mejores recursos de la entidad que se encarguen de la gran responsabilidad de aprobar de forma adecuada el crédito planteado. Lo óptimo es que la Fábrica de Crédito conozca y domine la normativa que regula las operaciones crediticias en todos sus tipos, y que exija que se aplique y cumpla a cabalidad el modelo metodológico implementado al proceso de concesión de crédito.

Vale recalcar que este trabajo, contiene la metodología para aprobar operaciones de microcrédito en la Cooperativa de Ahorro y Crédito 14 de marzo, que ha sido diseñada y ajustada con expertos en materia financiera y han participado colaboradores de la entidad y personas con gran expertiz en el sector Financiero Popular y Solidario del Ecuador, por lo que constituirá un aporte a esta entidad para mitigar el riesgo crediticio.

¹ La habilidad y destreza que tenga el evaluar de crédito más una metodología adecuada de concesión minimizan el riesgo crediticio

2 DETERMINACIÓN DEL PROBLEMA

El nacimiento de las organizaciones de ahorro y crédito reflejó un gran crecimiento, luego de la experiencia de los pioneros de Rochdale y se conforman dos grandes sistemas en Alemania. El primero, organizado por Herman Schultze - Delitzch... quien confiaba en el lema ayúdate a ti mismo.

El segundo el sistema Raiffeisen, denominado así por su fundador Frederich Wilhelm Raiffeisen, promotor de las cajas rurales, las mismas que eran definidas como cooperativas de crédito orientadas al logro del bienestar campesino. (Miño Grijalva, 2013, p 23).

Las cooperativas de ahorro y crédito del Ecuador, a lo largo de su existencia, han pasado situaciones muy complejas, desde su propia conformación, organización, obtención de recursos y sobre todo una deficiente gobernabilidad.

Estas entidades nacieron por las necesidades no satisfechas de los habitantes de una zona o región geográfica principalmente demandaban recursos económicos para solventar sus ideas, negocios, proyectos y cubrir sus demandas más básicas como la alimentación, educación vivienda, negocios y emprendimientos.

El crecimiento y posicionamiento de las Cooperativas fue desordenado, al no existir recurso humano preparado, formado para administrar una cuasi entidad financiera, sin recursos para invertir en tecnología y solo motivadas a cubrir las necesidades económicas de sus habitantes.

El público en general iba concibiendo una idea distorsionada de una cooperativa, la veían únicamente como una entidad que presta dinero, pero para confiar sus recursos de ahorro preferían a los bancos.

A partir del año 1937, con la expedición de la Ley de Cooperativas en el Ecuador, las cooperativas de ahorro y crédito se proliferaron, sus estructuras organizacionales sufrieron una transformación, esto se tradujo en un crecimiento principalmente de la cartera de crédito.

Existieron muchas regulaciones de organismos de control de la fecha, decretos ejecutivos que pretendían organizar de mejor manera a estas entidades, hasta que en se promulgó el Código Monetario y Financiero (COMF) en el año 2014, que es la normativa máxima que regula el sistema

financiero del Ecuador, señala en su art. 163 “Sector financiero popular y solidario. - El sector financiero popular y solidario está compuesto por:

- Cooperativas de Ahorro y Crédito;
- Cajas Centrales;
- Entidades asociativas o solidarias, cajas y bancos comunales y cajas de ahorro
- De servicios auxiliares del sistema financiero...”

(Código Orgánico Monetario y Financiero, 2014, p. 24)

Así mismo el (Código Orgánico Monetario y Financiero, 2014, p. 14), señala “como entidad de organización, funcionamiento, control y supervisión de las cooperativas a Superintendencia de Economía Popular y Solidaria (SEPS)”.

Adicionalmente, (Junta de Política y Regulación Monetaria y Financiera, 2015) define “una segmentación para las cooperativas de ahorro y crédito (COAC) de acuerdo con el saldo de activos, de acuerdo con el siguiente cuadro:

Tabla 1 Segmentación de Cooperativas

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

Nota: Extraído de Resolución 038-2015-F, Junta de Política y Regulación Monetaria y Financiera (2015)

Dependiendo el segmento al que pertenece, la COAC han sido facultadas o restringidas por la SEPS, para la implementación de productos y servicios, siendo una aspiración de todas, el poder

ofertar a sus socios y clientes más beneficios, esta situación se podría alcanzar cuando estas entidades alcancen un volumen de activos de 80 millones que corresponde a segmento 1 en la clasificación antes citada, por lo tanto y en función de lo descrito las COACs actualmente enfocarán todos sus esfuerzos para ascender de categoría.

Las COAC's del Ecuador están facultadas para realizar intermediación financiera, es decir captar dinero del público y colocar dichos recursos a través del crédito, es decir el crédito se transforma en cartera de crédito que, dentro de un estado de situación financiera, esta cuenta es la más importante del grupo del activo y que actualmente es el medio más representativo que genera crecimiento en una entidad financiera.

Concluiremos entonces, que el incremento en el volumen de activos es consecuencia principalmente del incremento de la cartera a través de la colocación de crédito y un control adecuado del indicador de morosidad.

Una decisión acertada en administración financiera y que de hecho ocasionará el crecimiento o decrecimiento de una entidad financiera es manejar la cartera con un enfoque de riesgos, esto posibilitará un crecimiento sostenible de la cartera, ahí radica el problema que bajo el enfoque de riesgo de crédito las cooperativas deben establecer metodologías adecuadas para poder otorgar créditos a sus clientes mitigando al máximo el riesgo en la concesión.

La (SEPS boletín financiero, 2019) a través de su publicación mensual del boletín financiero del sistema popular y solidario, señala que el indicador de morosidad promedio de las COAC's de a nivel nacional es del 7% y que es elevado en función del volumen de cartera que poseen, razón por la cual es necesario gestionar adecuadamente y monitorear su comportamiento sino quieren verse abocadas en incurrir en gastos o provisiones significativas que disminuirán sus utilidades.

El riesgo de crédito se materializa en la morosidad y se define como la probabilidad de incumplimiento o no pago de una o varias cuotas de una operación de crédito, provocada en gran parte por: inexistencia de una metodología de concesión de crédito, ausencia de estructuras organizacionales establecidas para el efecto, (Fábrica de Crédito), por la carencia de normativa que establezca las directrices y procedimientos a aplicar en el proceso de concesión de crédito y también por los diversos criterios de análisis que posee el recurso humano involucrado en este proceso.

En definitiva, se hace necesario e imprescindible, contar con una metodología propia adaptada a la realidad de la cooperativa para ejecutar de inicio a fin este proceso y de esta forma mitigar el riesgo de crédito.

Vale señalar que la creación de una fábrica de crédito permitirá atender el gran volumen de la demanda de recursos de los diversos estratos de la sociedad que muchas veces no pueden ser atendidos de forma oportuna, lo que ocasiona en gran parte en deserción, pérdida de la oportunidad generada y endeudamiento no apropiado de las contrapartes.

Justificación teórica

En el ámbito social muchas personas encuentran en el crédito una solución a su demanda de recursos económicos, una conocida frase ha permanecido durante el tiempo de generación en generación se trata de que tus padres y abuelos han dicho “si no te endeudabas no hubieses hecho nada”, es por esta razón que las cooperativas de ahorro y crédito surgieron, por la deficiencia de la banca tradicional en satisfacer estas demandas en lugares lejanos o no bancarizados.

Siempre existió dentro de los pueblos de sus comunidades la necesidad de progresar, pero a la par también existió un grupo de personas que prestaban dinero a cambio de una garantía más los intereses respectivos del préstamo (agiotistas). El agiotista es aquella persona que se beneficia con un cobro excesivo de intereses por un capital prestado, estas personas principalmente desarrollan sus actividades enfocadas a los grupos más vulnerables de la sociedad y que como parte del préstamo a otorgarse exigen garantías de propiedades o bienes inmuebles o firmas de documentos como letras de cambio o pagarés.

Un ejemplo de lo dicho lo señala (Padilla, 2017), en su artículo científico “Las parroquias rurales del cantón Loja son territorios que padecen de acceso a servicios básicos como a oportunidades de desarrollo... en este marco el objetivo central de la investigación fue estudiar la problemática de las parroquias rurales del cantón Loja en relación al proceso de Economía Popular y Solidaria(EPS),.. se debe resaltar que el sector rural lojano se enfrenta a una reducida cobertura del sistema financiero tanto tradicional como del sector popular y solidario, frente a esta situación los pobladores se ven obligados a utilizar los servicios de prestamistas informales o en el caso de algunas parroquias a desarrollar organizaciones como cajas de ahorro o cooperativas de ahorro y crédito.”

Otro ejemplo práctico se manifestó en la economía mexicana, tal cual como señala (Tenenbaum, 1987), “los agiotistas herederos de una tradición colonial fueron los que hicieron posible con sus préstamos mantener por momentos gobiernos.... señalando también los efectos que se tuvo en la economía local”.

Con estos argumentos y muchos otros ejemplos, la sociedad y principalmente sectores no bancarizados demandarán siempre de fuentes de financiamiento y ese es el reto que las cooperativas de ahorro y crédito deben asumir para tratar de eliminar la informalidad de obtención de recursos.

Adicionalmente, vale recalcar que para que las entidades financieras que aborden ese reto por lo general deberán canalizar los recursos económicos a través de un microcrédito, necesariamente porque la mayoría de sus pobladores no tienen una dependencia laboral, es ahí que resulta importante establecer una metodología de concesión de crédito propia, adecuada para la cartera de microcrédito, posibilitando en esta forma que los recursos invertidos en estas zonas tengan el retorno esperado y se puede mitigar el riesgo de crédito en este proceso.

Este estudio abordará la importancia de poder implementar dicha metodología y responderá a las siguientes preguntas:

¿La Implementación de una metodología para la concesión de Crédito - fábrica de crédito en la cooperativa de ahorro y crédito 14 de marzo mitigará el riesgo de crédito?

¿El desarrollo de una fábrica de crédito que tenga como propósito fundamental analizar y aprobar las operaciones de crédito de forma adecuada en la cooperativa 14 de marzo mitiga el riesgo de crédito?

¿La definición de un proceso que contenga políticas y procedimientos adecuados en la concesión de crédito mitiga el riesgo de crediticio en la COAC 14 de marzo?

¿El incremento de la morosidad de la cartera ocasiona incremento de gastos o provisiones en COAC 14 de marzo?

¿La inexistencia de un perfil por competencias adecuado para los puestos de oficial de crédito y de fábrica de crédito provoca morosidad de la cartera?

¿La gran demanda de financiamiento o crédito del público en general al no ser atendido de forma oportuna crea como efecto endeudamientos no adecuados?

Justificación práctica

El presente estudio se realiza con un enfoque al sector financiero de Economía Popular y Solidaria del Ecuador, a lo largo del tiempo fue creciendo en forma desordenada, sin directrices y controles que la orienten, no existía una planificación real, razón por la cual se crearon organismos de apoyo nacional e internacional que enfocan sus esfuerzos para hacer de las cooperativas, entidades más técnicas, sin perder de vista su enfoque social y solidario.

Como la esencia de una entidad financiera es la intermediación, es necesario que el proceso de colocación de crédito se lo haga de forma adecuada con eficiencia y que de esta manera se mitigue el riesgo de crédito.

Las provisiones o gastos que incurre una COAC, producto de que se ha incrementado su morosidad, genera rubros importantes para dichas entidades, muchas de las veces las cooperativas con menores infraestructura y al no poder generar los ingresos suficientes, sus pérdidas han sido absorbidas con su patrimonio, este grado patrimonial no ha sido lo suficientemente robusto lo que ha ocasionado liquidación de estas.

La cooperativa 14 de marzo, podrá aplicar este modelo metodológico y dependiendo de la demanda de crédito que tenga, podrá automatizar estas operaciones.

Vale recalcar que la cartera de crédito es una cuenta de balance que forma parte del activo y las entidades financieras establecen su ranking mediante la evolución de esta cuenta.

El adecuado análisis de una solicitud de crédito elimina los hechos subjetivos que se originan en el levantamiento de información, existe sobrevaloraciones del prestatario, el riesgo de crédito poco a poco se minimizará, hasta el punto de que en la entidad se sentará una cultura de análisis robusto, enfocado en datos reales y levantamiento de información efectivos, se mitigará el riesgo crediticio en el proceso de concesión de crédito, haciéndoles a las entidades cooperativas más eficientes, debido a que sus gastos por administración de cartera disminuirán notablemente, previniendo sanciones por parte del organismo de control por la ausencia de metodología en el proceso de concesión de crédito.

3 MARCO TEÓRICO REFERENCIAL

Marco Conceptual.

Superintendencia de Economía Popular y Solidaria (SEPS). – Entidad de supervisión y control del Ecuador que monitorea y controla a las entidades financieras de economía popular y solidario.

Cooperativa de ahorro y crédito (Coac). - Las cooperativas de ahorro y crédito son organizaciones formadas por personas naturales o jurídicas que se unen voluntariamente bajo los principios establecidos en la Ley Orgánica de la Economía Popular y Solidaria, con el objetivo de realizar actividades de intermediación financiera y de responsabilidad social con sus socios y, previa autorización de la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria, con clientes o terceros, con sujeción a las regulaciones que emita la Junta de Política y Regulación Monetaria y Financiera.

Socio. - Dentro de una cooperativa de ahorro y crédito aquella persona natural o Jurídica que registra valores mínimos de membresía o certificados de aportación.

Cliente. - Dentro de una cooperativa de ahorro y crédito, aquella persona natural o jurídica que no registra certificados de aportación, pero está facultada para transaccionar en productos y servicios que no sean créditos.

Contraparte. – Aquella persona natural o jurídica que contrae una relación comercial con una entidad financiera.

Intermediación financiera. – Es aquel mercado que participa un intermediario captando los recursos del público y posteriormente colocándolos a través de préstamos.

Fábrica de crédito. - Unidad orgánica, responsable de analizar y aprobar operaciones de crédito en una entidad financiera.

Riesgo de crédito. - Probabilidad de pérdida por incumplimiento de una, varias o la totalidad de las cuotas asociadas a las obligaciones contractuales adquiridas por socios y clientes de una entidad financiera.

Mitigar. - Acciones o actividades que tienden a disminuir o contraer una condición actual

Metodología. - Conjunto de métodos aplicables a una investigación.

Scoring de Crédito. - Modelo de análisis y aprobación de créditos en una entidad financiera.

Proceso. - Conjunto de actividades relacionadas entre sí o que interactúan, transformando elementos de entrada en elementos de salida, considerando partes internas, externas y los clientes.

Procedimiento. – Es el método específico y estandarizado para llevar a cabo una actividad o un proceso.

Políticas. - Directrices a ser aplicadas en los diferentes procesos.

Otorgamiento de crédito. - Proceso en donde se establece las condiciones, políticas y metodología para el análisis, evaluación y desembolso de las operaciones de crédito.

Microcrédito. - Aquellas operaciones de crédito que se otorgan a personas naturales o jurídicas que sus ventas brutas no superen USD 300.000 y que principalmente realizan actividades de producción, comercio y servicio.

Sujeto de crédito. - Persona natural o jurídica que luego de un análisis a su perfil de ingresos y egresos financieros, es sujeto para aplicar un crédito en una entidad financiera.

Cartera Bruta. - Es el total de la cartera de crédito de una entidad financiera sin deducir las provisiones incobrables.

Cartera Neta. - Total de la cartera de crédito de una entidad financiera deducida las provisiones incobrables.

Cartera por vencer. - Es el saldo total neto de la cartera que se encuentra al día en el cumplimiento de las obligaciones de una entidad financiera.

Cartera vencida. - Es la parte del saldo del capital de la cartera crédito que reporta atrasos en el cumplimiento de los pagos acordados con la entidad financiera.

Cartera que no devenga intereses. - Es la diferencia entre el saldo de capital pendiente de pago y la cartera vencida.

Cartera Improductiva. - Es la sumatoria de la cartera que no devenga intereses y la cartera vencida.

Indicador de morosidad. - Resultado de dividir la cartera improductiva sobre la cartera bruta.

Provisiones. - Se constituyen como la estimación de pérdidas sobre las obligaciones de sus deudores.

Bases Teóricas

Como se ha señalado con anterioridad este estudio se fundamenta en dos aristas principales que son: la mitigación del riesgo de crédito a través del establecimiento de una metodología propia de análisis, evaluación y aprobación de operaciones de microcrédito y por otro lado la administración de la cartera como factor fundamental para el crecimiento del activo en entidades financieras.

Según, (Marban Flores Raquel, 2007), en su marco teórico, expone que “el microcrédito según la rama de ciencias económicas está basada en mejorar las condiciones de vida y la capacidad de generar riqueza, es decir reducir los niveles de pobreza en el mundo.”

Otra definición de microfinanzas o microcrédito que incluye (Marban Flores Raquel, 2007) “una intermediación financiera local².

Según (Junta Política y Regulación Monetaria y Financiera, 2015), la definición de microcrédito señala” aquella que se otorga a persona natural o jurídica con un nivel de ventas igual o inferior a USD 100.000 o a un grupo de prestatarios con garantía solidaria, destinado a financiar actividades de producción y/o comercialización en pequeña escala, cuya fuente principal de pago la constituye las ventas o ingresos generados por dichas actividades, verificadas adecuadamente por las entidades del Sistema Financiero Nacional.³

La metodología inicial señalada (Marban Flores Raquel, 2007) “se fundamentaba principalmente en los siguientes aspectos:

² No solo crédito, sino ahorros y otros servicios financieros. Procedimiento local, basado en instituciones locales que recogen recursos locales y lo redistribuyen localmente

³ Resolución modificatoria 486-2018-F, estableciendo el monto igual o inferior a USD 300.000,00

- Reducidas cantidades de dinero
- Tasa de interés fija anual
- Cobros semanales
- Montos progresivos si pagaban las operaciones iniciales
- Crédito grupal con garantía mutua o de todos sus integrantes
- Destino del crédito creación de micronegocios⁴.

La metodología establecida posteriormente, principalmente para aquellas personas que no pagaban sus créditos, señalaba lo siguiente:

- Pagar al menos el 50% de la deuda inicial
- Pagar pequeñas cantidades durante los 15 meses posteriores
- Pagar penalizaciones de hasta un 20% por incumplimiento de pagos acordados.
- Sistemas de ahorros con tasas preferenciales y a largo plazo.
- Se establecen montos máximos de otorgación de créditos⁵.”

Para (Marbella, 2006), según cita de Hax, A. C. y Majluf, N.S. el crecimiento sostenible “representa el crecimiento máximo que la empresa puede soportar mediante el uso de sus recursos internos, así como de sus capacidades de endeudamiento”. Sallenave J-P. define el crecimiento sostenible como la tasa de crecimiento de los activos y de la cifra de ventas que puede soportar financieramente la empresa.” Esta cita confirma que el volumen de activos dentro de una empresa propicia su crecimiento y es aplicable totalmente a una entidad financiera.

De acuerdo con el artículo de la revista (Azucena Gonzalez Carvaja, agosto 2016) realizan un análisis a los principales indicadores financieros que permiten evaluar las cooperativas de segmento uno de la zonal tres que menciona “ La Metodología CAMEL tiene su origen en la Banca Norteamericana utilizada para la evaluación de la solidez financiera y gerencial de las principales entidades de los Estados Unidos, a través de indicadores financieros con el propósito de medir

⁴ Se trataba de impulsar el autoempleo en Bangladesh, actividad pilar del microcrédito que se mantiene hasta la actualidad.

⁵ Metodología aplicada por la inundación de 1998 en Bangladesh, para motivar la producción.

riesgos y vulnerabilidades corporativos”. Dentro de esta metodología esta un indicador que se denomina “Calidad de los que analiza la gestión de los préstamos o créditos, es decir los activos incobrables o de dudosa cobrabilidad sobre el activo total, la cobertura de la cartera improductiva y la cartera de inversiones de la cooperativa.”

En estos pasajes Azucena González, señala algunos indicadores que se utilizaran en este estudio, a fin de valorar los impactos que tiene una cartera problemática o con morosidad sobre los resultados de una entidad financiera.

Según lo que expresa (Curbera, 2013) en su parte introductoria señala “En la actualidad el sector bancario centra la atención de académicos y reguladores debido a es un sector de continuo proceso de cambio, que requiere importantes esfuerzos de actualización en la búsqueda de soluciones ante los nuevos retos a los que tiene que ir haciendo frente día a día. En este nuevo escenario tanto la forma de operar de las entidades bancarias como sus funciones y su estructura han experimentado profundas transformaciones...”

“Se establece un nuevo tratamiento de riesgo de crédito, lo cual constituye la piedra angular del citado acuerdo puesto que por primera vez el Comité de Basilea permite que las entidades bancarias utilicen sus propios sistemas de riesgo de crédito”.

Según (Curbera, 2013) también señala “que se encuentran en constante evolución la industria financiera en funciones y estructuras y deja libertad a cada una de ellas a establecer sus propias metodologías para mitigar el riesgo en el proceso de crédito.”

De acuerdo con lo que señala (Medina, 2008) “En este nuevo entorno, el riesgo se ha constituido en un factor estratégico, no solo para entidades financieras sino para cualquier organización, con independencia del tamaño que posea y del sector que realice su actividad.... Si nos centramos en entidades financieras, el incremento de la competencia, los avances por diversificación, la liquidez y cambios significativos en la regulación, tales como requerimientos de capital basados en riesgos, han llevado a las entidades en buscar formas innovadoras de la medición y gestión de los riesgos.... así se ha recuperado el interés en el riesgo que existiendo desde el inicio de la actividad bancaria no se prestó atención estamos hablando del riesgo de crédito.”

Según menciona (Elizondo, 2012), “Mediante los sistemas de calificación las agencias calificadoras y bancos, determinan la calificación de sus acreditados. En su configuración ideal, permiten cuantificar la probabilidad de incumplimiento de sus deudores con sus obligaciones y la severidad de las pérdidas en caso de incumplimiento, que son dos elementos claves en la determinación del riesgo de crédito en la cartera de préstamos.

Dado que cada banco tiene su propia cultura financiera, los sistemas de calificación interna tienden a diferir de un banco a otro, tanto en su operación como en el uso que le da. En la mayoría de los casos, se consideran como parte del patrimonio intelectual del banco y difícilmente se hacen públicos por razones de competitividad”.

Análisis crítico de las metodologías existentes relacionadas al problema

Como se evidencia en el marco teórico de este documento, las entidades financieras han optado por establecer sus propias metodologías, primero para analizar, evaluar y aprobar sus operaciones crediticias o préstamos y han aplicado algunos mecanismos y metodologías para ponderar el riesgo crediticio, que se encuentra inmerso en el proceso de otorgación de crédito.

Vale mencionar con énfasis que este estudio, se enfoca en establecer una metodología propia a la concesión de crédito, a través de una fábrica de crédito.

Bajo esta premisa las metodologías que se pueden citar son entre otras:

Modelo de Regresión Lineal. – modelo matemático que establece la relación entre una variable dependiente e independiente, una vez que se conocen resultados se puede predecir cuáles serán los valores de las variables dependientes, Este modelo no es utilizado para el análisis de cartera de microcrédito sino más bien para ingresos fijos o dependientes.

Modelo de Regresión Logística. – según, una publicación de (Perez, 2017), “es una técnica que le permite calificar cualquier elemento, en función de sus medidas, en algunos de los grupos previamente definidos, (la clasificación se la realiza apoyándose en los datos de la muestra... La información es relevante en el sentido de que su análisis se lo hace a través de modelos estadísticos, que predigan un adecuado contraste y evaluación, y la bondad de ajuste entre los datos recolectados y los pronosticados por el modelo.

En definitiva, se señala que este método tiende a no ser muy práctico debido a que este tipo de entidades no cuentan con la suficiente información y data guardada para obtener un producto aplicable a las necesidades de la organización.

Técnicas de Inteligencia Artificial. - de acuerdo con lo que menciona (Sosa, 2014), “en los últimos años se ha notado un cambio en el mundo de las empresas e instituciones, debido al desarrollo de la tecnología. Así se ha podido observar profundas transformaciones que van desde las finanzas tradicionales, en la que los estudios se han enmarcado sobre una base fundamentalmente descriptiva contable e institucional a las finanzas modernas que buscan explicar los fenómenos financieros e indicar el camino a la toma de decisiones. Estas explicaciones se basan en la construcción de modelos que utilizan el lenguaje científico un razonamiento adecuado y verificaciones empíricas. Con el propósito de abordar este paradigma se han desarrollado técnicas de inteligencia artificial (IA) la cual es un soporte poderoso para la toma de decisiones empresariales”.

El comentario a esta evolución innegable es que desde el punto de vista las maquinas, sistemas automatizados, sistemas neuronales siguen avanzando y existen modelos predictivos que optimizan un proceso de concesión de crédito.

Una automatización garantiza que el hombre no incurra en omisión de algún paso básico que defina la aprobación o rechazo de un crédito.

Técnica de las 5 C de crédito. - esta técnica permite evaluar una operación de crédito a través de 5 aspectos fundamentales: carácter, capacidad de pago, capital, colateral y condiciones.

Es una técnica que recopila todos los aspectos que hay que evaluar en un crédito, es una evaluación real ajustada a cada sujeto de crédito, respaldada por un grupo de políticas o marco directriz establecida por la entidad financiera.

Identifica los sujetos de crédito, que bajo determinados indicadores y variables se han comportado de forma adecuada o no, en el cumplimiento de sus obligaciones contraídas.

Establece un modelo de scoring crediticio que contiene una serie de variables que someten a una evaluación más exhaustiva de las personas.

Carácter. – Integridad e historial crediticio de un sujeto de crédito

Capacidad de Pago. - razón que permite conocer los flujos de ingresos y financieros que posea el deudor.

Colateral. - Garantías reales, financieras que se postulan para dar mayor seguridad al prestamista, minimizan el riesgo de otorgación.

Capital. - Patrimonio que cuenta el prestatario para postular por un crédito.

Condiciones. - Valoración del entorno, actividades en las que opera el prestamista.

Es modelo que se va a utilizar en este trabajo, y el que, sumado a otros procesos propios de la fábrica de crédito, mitigaran el riesgo crediticio en la concesión de crédito.

4 Materiales y Metodología

Unidad de Análisis

La Unidad de análisis es la cooperativa de ahorro y crédito 14 de marzo que se encuentra ubicada en de segmento dos del sector financiero popular y solidario.

La cooperativa es una entidad financiera autorizada por la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria (SEPS) para realizar intermediación financiera en el Ecuador.

El estudio se realizará al área de Crédito de la Cooperativa, con enfoque en la cartera de microcrédito, a este tipo de cartera se establecerá una metodología que permita analizar, evaluar y aprobar todas las operaciones crediticias que prospecten los socios de esta entidad.

Población, tamaño y selección de la muestra

La población es la cartera de microcrédito de la Cooperativa de ahorro y crédito 14 de marzo, a la fecha de elaboración de esta propuesta metodológica, la cartera de microcrédito representa un 52,35% del total de la cartera, esto quiere decir que esta entidad financiera atiende a más del 50 % de sus socios con este tipo de crédito. Resultado de este indicador es de mucha importancia para la entidad el poder analizar y aprobar estos créditos de forma adecuada, siempre teniendo presente que este tipo de cartera tiene mayor riesgo, por las características variadas de los sujetos de crédito,

que carecen de una educación financiera y técnica y muchas veces son emprendimientos o por su experiencia.

El tamaño de la muestra se seleccionó bajo el tipo de muestra intencionada.

Métodos a emplear

El método que se va a emplear es el científico en virtud que se fundamenta en la experiencia y esta dará solución al problema planteado en este estudio.

Es inductivo y deductivo va de los hechos, causas particulares a conclusiones generales, es autocritico se adapta muy breve a los cambios que se efectuaran en los casos de estudio y los reajusta para evitar una mayor pérdida.

Finalmente se utilizará un método general comparativo porque conoceremos la totalidad de fenómenos estableceremos analogías y diferencias entre ellos para que el resultado se traslade a toda la metodología de análisis, esto de hecho requerirá de valorar los resultados en el tiempo, por lo que se propone realizar seguimientos mensuales y ajustes y calibraciones al modelo metodológico de forma anual.

Identificación de las necesidades de información. Fuentes primarias o secundarias

Tal cual lo expresa (Díaz, 2013), las técnicas de investigación pueden ser mediante “ la recolección de información mediante el análisis documental” y en este grupo se encuentran los boletines estadísticos emitidos por el organismo de control SEPS y también aquellas estructuras de la cartera que es una información que se obtiene de la base de datos del core financiero o software principal de la Cooperativa y que debe ser transmitida o entregada de forma mensual a la SEPS para generar los controles y estadísticas de los principales cuentas contables e indicadores financieros que reflejan las entidades financieras de economía popular y solidaria.

Los balances: general y de pérdidas y ganancias, son las fuentes de información experimental fiable, debido a que existe la obligación de que sean auditados por empresas autorizadas en el mercado financiero nacional. Serán también fuentes primarias de recolección de información, para posteriormente contrastar con la data que se vaya generando luego de la implementación de la fábrica de crédito en la cooperativa 14 de marzo.

Técnicas de recolección de datos

Se establecieron cuestionarios y fueron aplicados al personal de la cooperativa, a los dueños de los procesos de administración de cartera, en este caso al jefe de negocios, jefe de agencia, jefe de crédito, oficiales de crédito, gerentes de otras entidades financieras, quienes luego de un análisis, más el asesoramiento de la Gerencia General, estableciéndose las variables iniciales que serán sujetas de implementación en la metodología de un score de crédito para el tipo de cartera microcrédito. La Unidad de riesgos y Gerencia de la Cooperativa en sus informes mensuales describieron el comportamiento de dichas variables en los periodos asignados para valoración y propusieron los ajustes para afinar el proceso de concesión de crédito en la cooperativa 14 de marzo.

Cabe señalar que estos informes y cuestionarios no solo abordaran la utilización de la metodología sino el impacto en colocación y recuperación de cartera que es el propósito de este estudio. De esta forma se podrá contrastar la correcta aplicabilidad de la metodología para la concesión de crédito, en la morosidad de la cartera y mitigar el riesgo de crédito.

Herramientas utilizadas para el análisis e interpretación de la información

Las herramientas que se utilizó para el análisis e interpretación de esta información fueron: Power BI, Softbank, Excel.

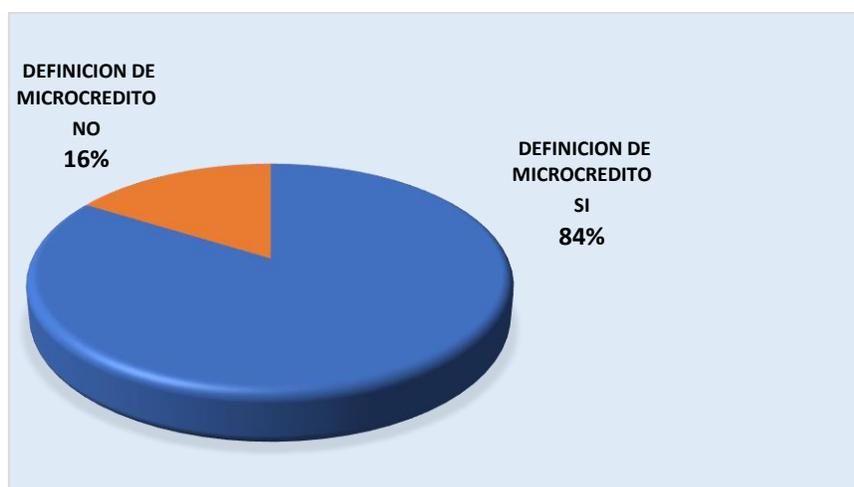
5 RESULTADOS Y DISCUSIÓN

Análisis, interpretación y discusión de resultados

El presente trabajo fue fundamentado en treinta y un cuestionarios efectuados a toda el área comercial y de riesgos de la cooperativa de 14 de marzo, y otras gerencias de cooperativas, en tal sentido y bajo el criterio del investigador se mencionan los resultados más significativos que sirvieron de soporte para proponer una metodología propia y adecuada, que calce perfectamente en la entidad:

Pregunta 1: Desde el punto de vista normativo cómo se define un microcrédito?

Figura 1 Definición de Microcrédito



Elaborado por: Bismark Villena M.

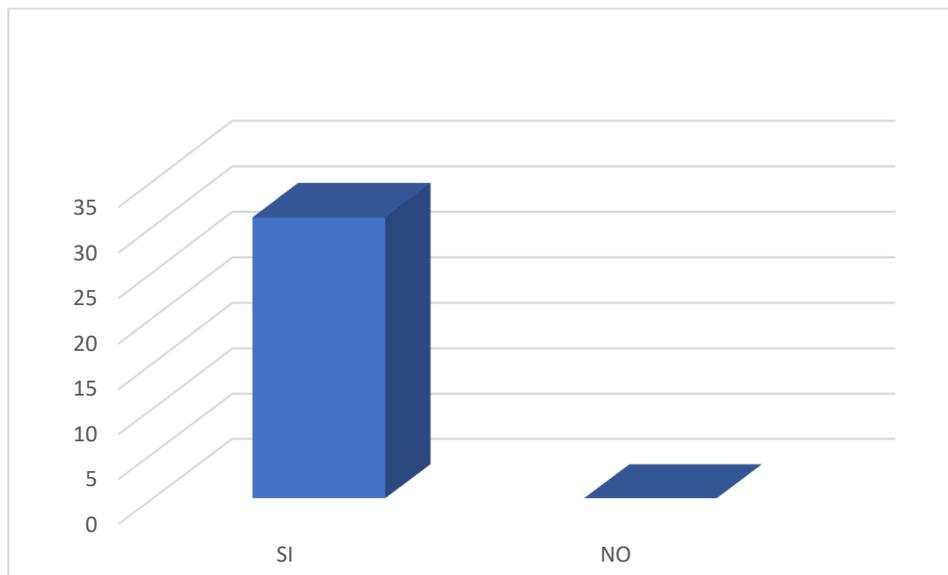
Análisis y Conclusiones

Las personas involucradas en el proceso de concesión de crédito definen en un 84% correctamente el concepto de microcrédito, mientras tanto apenas un 16% lo hacen en forma incorrecta.

La entidad deberá programar planes de inducción y reinducción para el personal nuevo y antiguo, a fin de fortalecer las características propias del producto de crédito - microcrédito.

Pregunta 3: ¿Considera usted importante que, para el otorgamiento de un microcrédito, la entidad debe tener una metodología propia para el análisis y aprobación?

Figura 2 Metodología de microcrédito



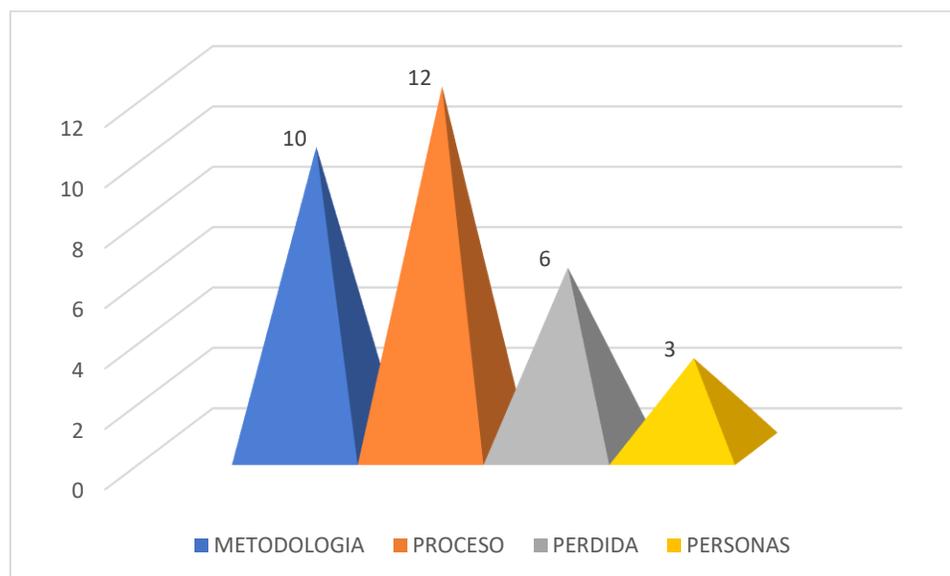
Elaborado por: Bismark Villena M.

Análisis y Conclusiones:

- Con ese resultado contundente, es importante diseñar una metodología propia en cada entidad financiera, a fin de analizar, aprobar y evaluar correctamente las operaciones de microcrédito.
- Todas las personas entrevistadas, coincidieron que microcrédito es la razón de ser de cada entidad perteneciente a la Economía Popular y Solidaria.

Pregunta 4: Qué opinión tiene referente al riesgo de crédito que se presenta en el proceso de concesión una operación de microcrédito

Figura 3 Proceso de crédito vs riesgo de crédito



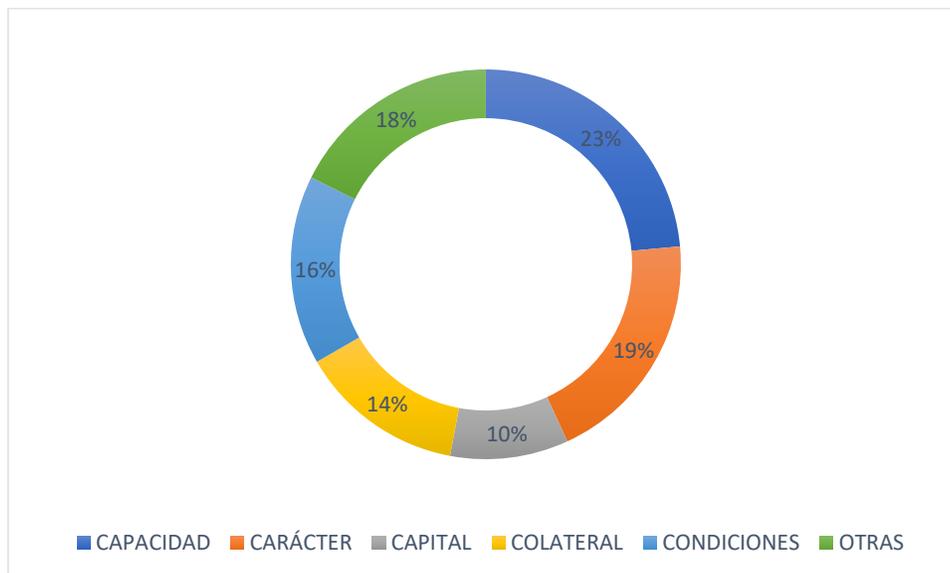
Elaborado por: Bismark Villena M.

Análisis y Conclusiones:

- Los entrevistados, confunden o no diferencian lo que es un proceso de una metodología, razón por la cual, aclaramos que el enfoque metodológico es parte del proceso que se va a implementar.
- La probabilidad de pérdida para la entidad financiera es indiscutible, la morosidad se manifiesta por una debilidad en el análisis y evaluación de la operación crediticia.

Pregunta 6: A su criterio cuales son las variables más importantes que se deberían considerar para el análisis y evaluación de un microcrédito?

Figura 4 Variables de crédito



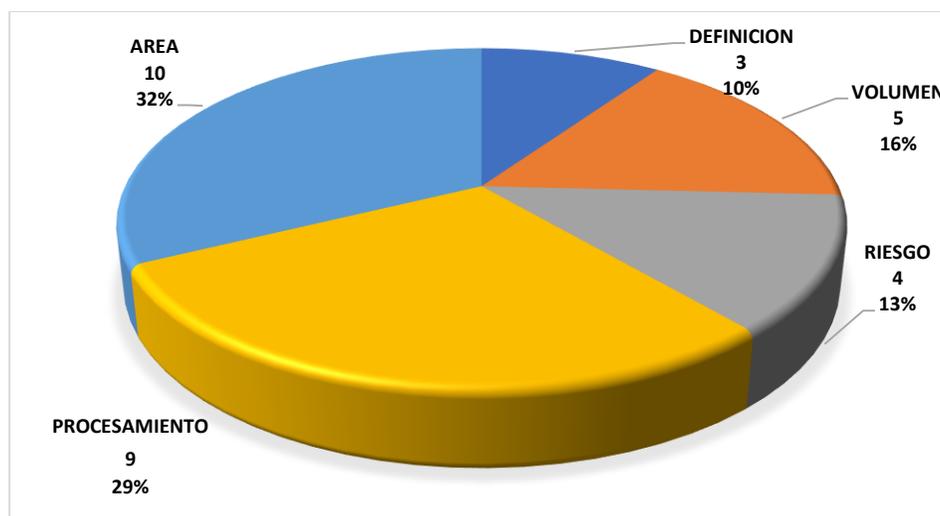
Elaborado por: Bismark Villena M.

Análisis y Conclusiones:

- Existe un gran porcentaje del 23% y 19% de entrevistados señalan que las variables más adecuadas para validar un crédito son la capacidad y el carácter crediticio.
- Este estudio, más el criterio del investigador coinciden que estas variables capacidad de pago y carácter son totalmente influyentes en el proceso de concesión de crédito.

Pregunta 9: De acuerdo con su criterio que es una fábrica de crédito?

Figura 5 Definición de microcrédito



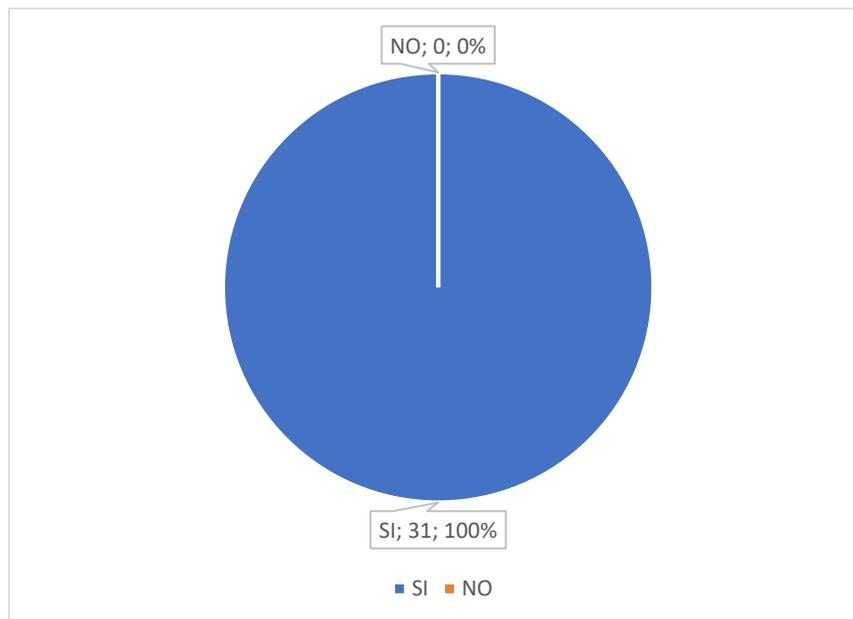
Elaborado por: Bismark Villena M.

Análisis y Conclusiones:

- Un bajo porcentaje 3%, definen correctamente que es una fábrica de crédito, le relacionan con una o más características expuestas por el investigador. Se debe trabajar en afianzar este concepto en el personal comercial de la cooperativa e identificar las características más fundamentales que tiene una Fábrica de crédito.
- El factor fundamental que tiene una fábrica de crédito es la administración y control del riesgo de crédito. Hay que trabajar con el recurso humano involucrado en este proceso, a fin de afianzar criterios y que estas personas visualicen a la fábrica como una unidad de apoyo, mas no de traba a la aprobación de crédito.

Pregunta 14: Usted considera que para otorgar un microcrédito debe existir personal especializado con dominio de este tipo de cartera?

Figura 6 Personal especializado microcrédito



Elaborado por: Bismark Villena M.

Análisis y Conclusiones:

- La totalidad de entrevistados señalan que debe existir personal especializado para el proceso de concesión de microcrédito.
- De acuerdo con los resultados de esta pregunta, aplicaremos la recomendación para que el área de fábrica de crédito sea conformada por personal especializado en análisis y evaluación de este tipo de cartera.

Propuesta Metodológica

La definición de fábrica de crédito que realiza el autor de este trabajo es: “Una unidad orgánica de una entidad financiera, encargada de analizar, evaluar y aprobar todas las operaciones de crédito que postulen las sucursales y agencias de esta, a gran escala, teniendo como objetivo principal, mitigar el riesgo crediticio que se origina en el proceso de concesión de crédito”.

Vale recalcar que la supervisión y control de esta unidad iniciará en la misma área comercial y luego pasará a control de un área operacional, cuando esta haya alcanzado la madurez en sus procesos⁶.

Como hemos mencionado la metodología que será establecida para la aprobación de las operaciones de microcrédito, debe ser propia, realizada casa adentro en la cooperativa, con sus mejores exponentes, esta metodología será enfocada bajo el análisis de la técnica denominada 5C's de crédito que se traduce en un scoring de microcrédito, que contendrá variables para poder medir la capacidad de pago, carácter, capital, colateral y condiciones del sujeto de crédito y la microempresa.

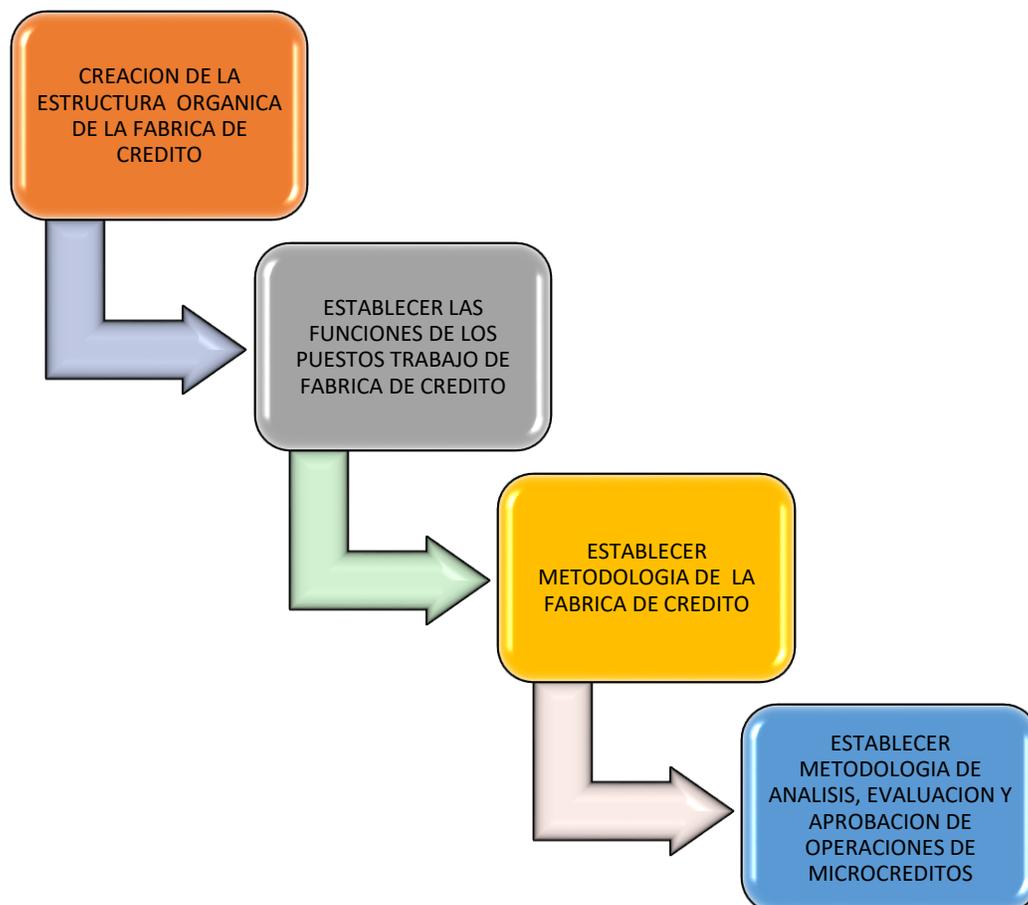
Los integrantes de esta nueva unidad orgánica serán seleccionados en un proceso, que no únicamente mire su capacidad en función del puesto requerido, sino más bien esas habilidades y destrezas que debe contar el personal que va a tener bajo sus hombros la aprobación de todas las operaciones de crédito de la cooperativa 14 de marzo.

La propuesta de implementación de una metodología de concesión de crédito, a través de una fábrica de crédito comprende el siguiente esquema:

- Diseñar la estructura orgánica de la fábrica de crédito
- Establecimiento de las funciones de los puestos de trabajo de la fábrica de crédito
- Establecer la metodología de la fábrica de crédito
- Establecer la metodología para analizar, evaluar y aprobar las operaciones de microcrédito, bajo el enfoque de riesgo crediticio y la técnica de las 5C's de crédito

⁶ Dependerá mucho de la experiencia del personal que trabaja en el área de crédito, para que esta unidad administre este proceso de forma dinámica y adecuada, a fin de que la organización se acople en el menor tiempo posible a este nuevo esquema de trabajo.

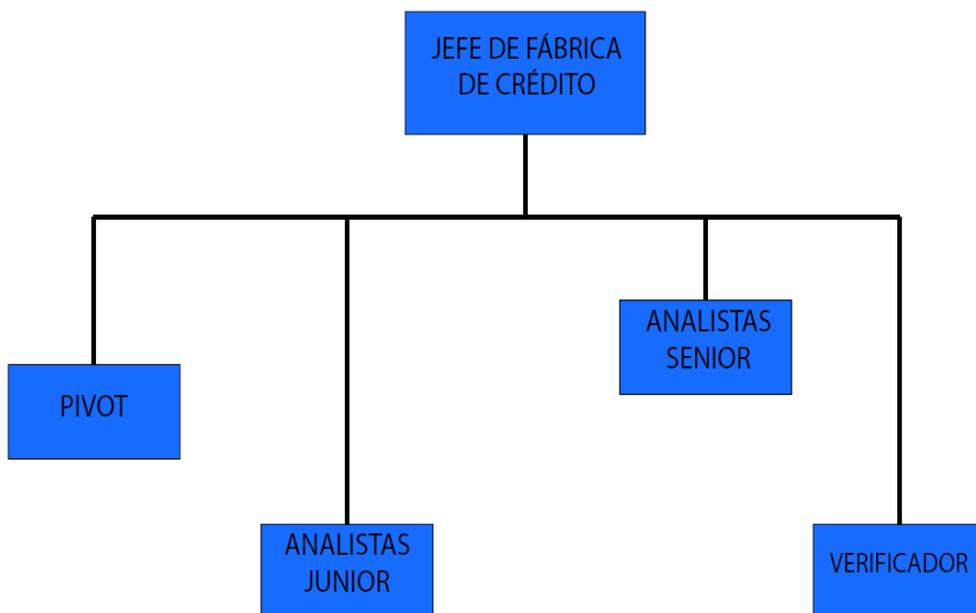
Figura 7 Estructura Metodológica



Elaborado por: Bismark Villena M.

Estructura Orgánica de la Fábrica de Crédito. – En esta sección procederemos a crear el organigrama estructural de la fábrica de crédito.

Figura 8 Estructura orgánica fábrica de crédito



Elaborado por: Bismark Villena M.

Descripción de Funciones de los puestos de la Fábrica de Crédito

Denominación del puesto: Jefe de Fábrica de Crédito

No.	FUNCIONES (Qué hace)	RESULTAD O ESPERADO (para qué lo hace)	FORMAS DE MEDIR EL LOGRO (Como sabe que lo hizo)	FRECUENCIA (Periodicidad)
1	Revisar bandeja de sistema y Bandeja de trámites	Identificar el N° de solicitudes	Reporte de fábrica	Diaria
2	Analizar los créditos de acuerdo con el orden cronológico.	Aprobar la Solicitud de crédito	En el sistema	Diario
3	Revisar la carga operativa para solicitar la revisión de la etapa de despacho.	Para digitar lo más pronto posible	No existe trámites encolados	Diario
4	Apoyar en la parametrización de fábrica de crédito y sistema para su correcto funcionamiento.	Garantizar que el usuario pueda continuar con su trabajo	Se ingresa sin inconvenientes la información	Semanal
5	Realizar Informe mensual de la unidad.	Analizar resultados mensuales	Informe reportado	Mensual
6	Revisar comentario del Oficial de Crédito, Pivot y Analista de Crédito Junior, verificador, para tener una idea general de las condiciones del crédito.	Aperturar todos los campos cargados en sistema	En el sistema	Diario

7	Verificar información del socio en la solicitud de crédito con el trámite en el sistema, revisando que cumpla con la normativa interna, aspectos operativos como: cédula, oficial y oficina, nombres, deudor, codeudor, monto, plazo, tasa de interés y garantías de crédito, tipo de cartera, destino del crédito, ingresos del socio, tipo de operación original o renovaciones.	Control de errores operativos	En el desembolso del crédito no existe errores	Diario
8	Ejecutar los procedimientos y políticas del Manual de colocaciones	Dar fiel cumplimiento de procedimientos	Indicadores de gestión.	Permanente
9	Aprobar, rechazar o devolver con alerta la solicitud de crédito, con el respectivo comentario, registrado en las secciones del sistema establecidas para el efecto	Evaluar los créditos	Aprobación de los créditos	Diario
10	Enviar aprobado los créditos registrando el comentario en el sistema, siguiente etapa (impresión de documentos)	Para que oficial negocios revise y pase a etapa final para el desembolso.	Software	Diario
11	Cumplir las normas y políticas establecidas en el Manual de Seguridades de la Información	Minimizar los Riesgos de exposición de la información.	Informes y evaluaciones de cumplimiento.	Permanente

Denominación del puesto: Analista Senior

No.	FUNCIONES (Qué hace)	RESULTADO ESPERADO (para qué lo hace)	FORMAS DE MEDIR EL LOGRO (Como sabe que lo hizo)	FRECUENCIA (Periodicidad)
1	Validar la información y documentación de los expedientes de crédito en el sistema	Minimizar riesgos de crédito	Bandeja sin pendientes	Diaria
2	Aprobar, rechazar o devolver con alerta la solicitud de crédito, con el respectivo comentario, registrado en las secciones del sistema establecidas para el efecto.	Evaluar los créditos	Aprobación de los créditos	Diario
3	Cumplir las normas y políticas establecidas en el Manual de Seguridades de la Información	Minimizar los riesgos de exposición de la información.	Informes y evaluación de cumplimiento.	Permanente
4	Colaborar con el cobro debido y oportuno de los créditos vigentes.	Ayudar a la recuperación de cartera	Reporte y llamadas telefónicas	Mensual
5	Cumplir disposiciones asignadas por el Jefe Inmediato.	Cumple disposiciones	Informe	Diaria

Denominación del Puesto: Pivot

No.	FUNCIONES (Qué hace)	RESULTADO ESPERADO (para qué lo hace)	FORMAS DE MEDIR EL LOGRO (Como sabe que lo hizo)	FRECUENCIA (Periodicidad)
1	Revisar la consistencia, veracidad, autenticidad y caducidad del contenido y análisis de las solicitudes de crédito y encaminarlas dentro del proceso de colocación.	Direccionar las solicitudes a la etapa correspondiente	Bandeja de entrada	Diaria
2	Validar la información y documentación de los expedientes de crédito en el sistema.	Direccionar las solicitudes de manera correcta	Bandeja sin solicitudes pendientes	Diaria
4	Comunicar al jefe de fábrica las demoras de inconsistencia en la etapa de fábrica.	Lograr una fluidez en el manejo de la Información	Revisando la bandeja	Diaria
5	Ejecutar las políticas y procedimientos del Manual de colocaciones	Dar fiel cumplimiento de procedimientos	Indicadores de gestión.	Permanente
6	Cumplir las normas y políticas establecidas en el Manual de Seguridades de la Información	Minimizar los riesgos de exposición de la	Informes y evaluaciones	Permanente
7	Solucionar inconsistencias de solicitudes de crédito, en sus diferentes estados.	Aprobación rápida y oportuna	Tiempo	Diaria
8	Proponer aspectos de mejora en la Unidad.	Mejoramiento y transmisión oportuna de la Información	Retroalimentación Jefe de Fábrica y Pivot	Mensual

9	Crear una base de datos que sirva de respaldo de los expedientes de crédito.	Contar con un respaldo de las operaciones de crédito por Oficina y oficial	Verificación de la base de datos obtenida	Mensual
10	Cumple las demás funciones asignadas por el Jefe Inmediato	Cumple disposiciones	Informe	Diaria

Denominación del Puesto: Analista Junior

FUNCIONES PRIMARIAS				
No.	FUNCIONES (Qué hace)	RESULTADO ESPERADO (para qué lo hace)	FORMAS DE MEDIR EL LOGRO (Como sabe que lo hizo)	FRECUENCIA (Periodicidad)
1	Revisar la carga operativa de las solicitudes en el sistema	Actualizar los datos	Datos obtenidos	Diaria
2	Recibir y actualizar la información de solicitudes de crédito.	Mantener una información actualizada	Bandeja sin pendientes	Diaria
3	Ejecutar los procedimientos y pólizas del Manual de colocaciones	Dar fiel cumplimiento de procedimientos	Indicadores de gestión.	Permanente
4	Cumplir las normas y políticas establecidas en el Manual de Seguridades de la Información	Minimizar los riesgos de exposición de la información.	Informes y evaluaciones de cumplimiento.	Permanente
5	Cumplir con las demás funciones asignadas por el jefe inmediato	Cumple disposiciones	Informe	Diaria

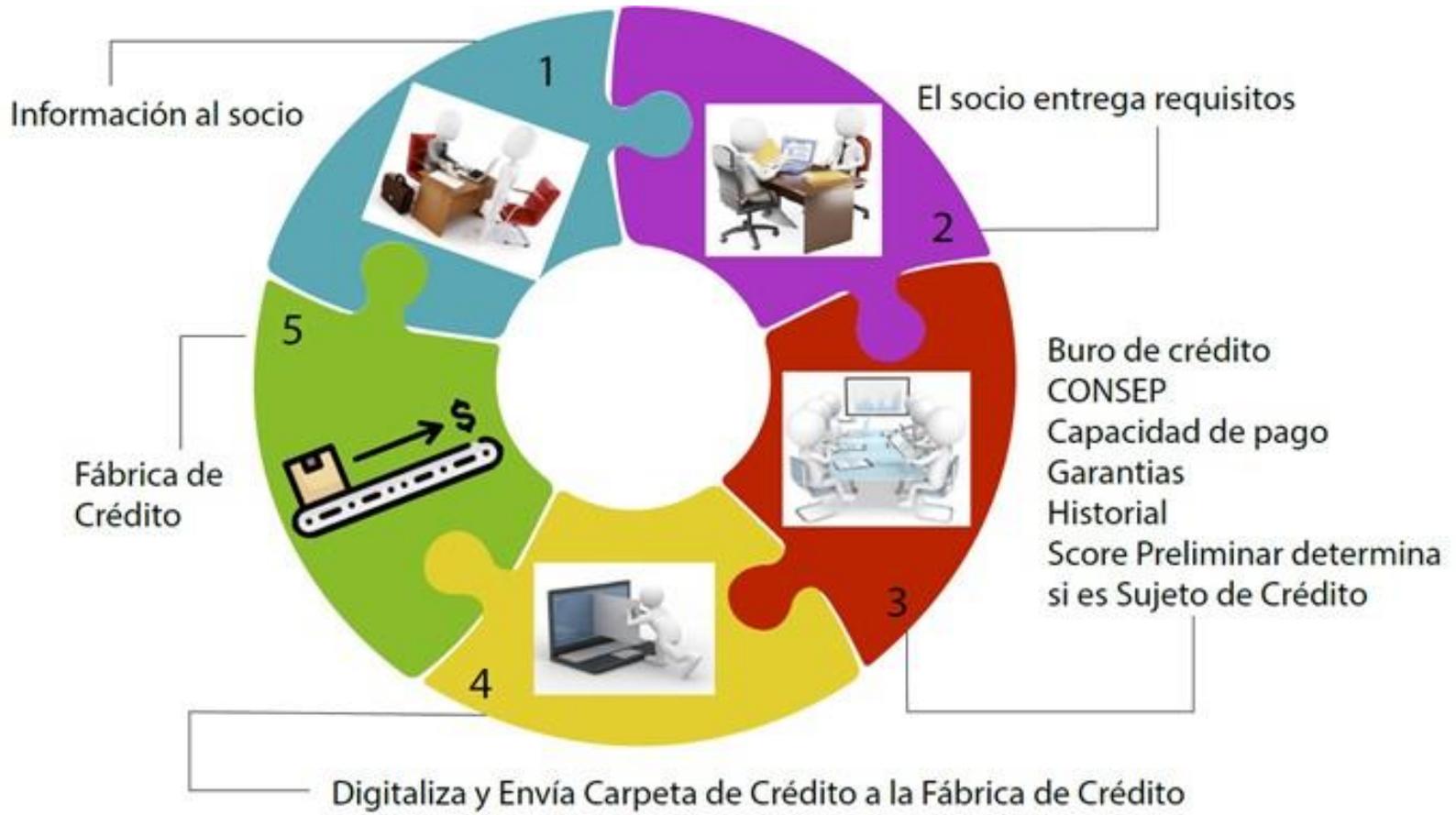
Denominación del Puesto: Verificador

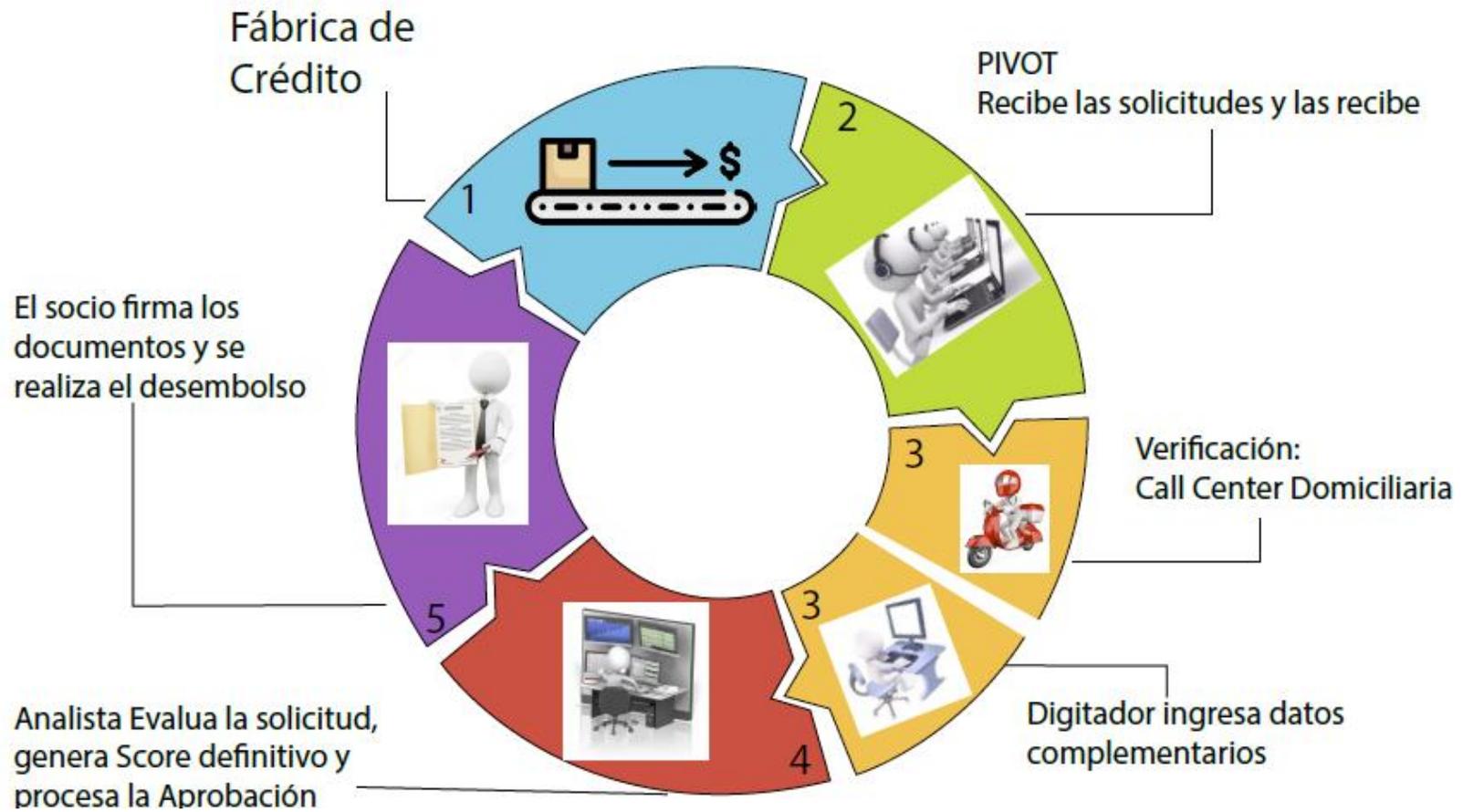
No	FUNCIONES (Qué hace)	RESULTAD O ESPERAD O (para qué lo hace)	FORMAS DE MEDIR EL LOGRO (Como sabe que lo hizo)	FRECUEN CIA (Periodicidad)
1	Verificar y validar la información de la solicitud de crédito, presentada	Para respaldar la información sujeta de análisis	Informe presentado de la información levantada in situ.	Diaria
2	Ejecutar las políticas y procedimientos políticos del Manual de colocaciones	Dar fiel cumplimiento de procedimientos	Indicadores de gestión.	Permanente
3	Cumplir las normas y políticas establecidas en el Manual de Seguridades de la Información	Minimizar los riesgos de exposición de la información.	Informes y evaluaciones de cumplimiento.	Permanente
4	Cumplir con las demás funciones asignadas por el jefe Inmediato.	Cumple disposiciones	Informe	Permanente

Metodología de Fábrica de Crédito. - Utilizando la técnica de gestión por procesos, la metodología establecida para la fábrica de crédito comprende las siguientes etapas:

MACROPROCESO	PROCESO	SUBPROCESO	PROCEDIMIENTO	RESUMEN DE ACTIVIDAD
C O L O C A C I O N E S	C O N C E S I O N D E C A R T E R A	F A B R I C A D E C R E D I T O	CREACION DE SOLICITUD	El Oficial de crédito, realiza levantamiento de información de la microempresa, recolecta toda la documentación soporte del microcrédito, digitaliza la documentación,, valida un buro preliminar e ingresa operación de crédito en el sistema
			DESPACHO DE LA SOLICITUD DE OFICINA	Jefe de Sucursal o Agencia, valida la información y analiza operación de crédito, si esta en conformidad precalifica, caso contrario retorna a Oficial de crédito para que corrija las observaciones.
			ANALISIS JURIDICO	La operación crediticia viaja electrónicamente al área jurídica de la COAC, la misma que analiza la documentación legal respectiva, si esta en conformidad, avaliza la misma, caso contrario la operación de crédito es devuelta al jefe de sucursal o agencia respectiva.
			INGRESO SOLICITUDES A FABRICA DE CREDITO	Ingresa la solicitud de crédito a la Fábrica de crédito, revisa Pivot toda la documentación que sea legible, sin enmendaduras y que los papeles soporte de la operación de crédito tengan vigencia. Remite electrónicamente a Analista Junior y al área de Verificación.
			DIGITACION	Analista Junior ingresa toda la información del socio en el sistema y crea la operación en cartera
			VERIFICACION	Realiza verificación de la información in situ del prestatario y garante (si corresponde), Emite su informe y carga en el sistema.
			ANALISIS DEL CREDITO	Analista senior, revisa la operación de crédito, y somete a SCORING DE MICROCREDITO INTERNO DE LA COAC, valida resultados e indicadores.
			APROBACION	Analista Senior u Jefe de Fabrica, si esta en conformidad y corresponde a su monto de aprobación, aprueba la solicitud. Caso contrario y de tener alguna observación remite al nivel correspondiente o remite al Comité de Crédito si la operación requiere de aprobación en ese nivel.
			DESEMBOLSO	El sistema emite un ticket de aprobación de la operación crediticia, y la persona responsable de desembolsos en la sucursal o agencia procede a llamar a titulares y garantes del crédito para recolectar firmas en pagarés y proceder al desembolso del crédito.

Figura 9 Metodología gráfica fábrica de crédito





Elaborado por: Bismark Villena M.

Metodología de Análisis, evaluación y aprobación de operaciones de microcrédito

La metodología utilizada para la aprobación de operaciones de microcrédito ha sido trabajada por el propio recurso humano de la entidad, coordinadas por la gerencia general, se han valorado las variables en función de la técnica 5C´s de crédito, la misma que entregó los siguientes resultados:

MATRIZ DE RIESGO OPERACIONES DE MICROCREDITO

RAZON	FACTOR DE ANALISIS	DESCRIPCION DEL FACTOR	CALIFICACION	PESO INDIVIDUAL	PESO PONDERADO
CARÁCTER	a) Riesgo principal	AAA (910-999)	10,00	30%	25%
		AA (909-850)	9,00		
		A (788-849)	8,00		
		B (501-787)	5,00		
		ANALISTA (371-500)	3,00		
		RECHAZO (1-370)	0,00		
		No registra score	5,00		
		Inhabilitado actual	0,00		
	Saldo vencido	0,00			
	b) Riesgo cónyuge	AAA (910-999)	10,00	25%	
		AA (909-850)	9,00		
		A (788-849)	8,00		
		B (501-787)	5,00		
		ANALISTA (371-500)	3,00		
		RECHAZO (1-370)	0,00		
		No registra score	5,00		
		Inhabilitado actual	0,00		
	Saldo vencido	0,00			
	c) Castigos de cartera / demanda judicial	sí registra	0,00	5%	
		No registra	10,00		
	d) Días de atraso promedio en créditos anteriores en la entidad	A (0-10)	10,00	20%	
		B (11-15)	9,00		
		C (16-20)	8,00		
		D (21- 30)	5,00		
		E +31	0,00		
Nuevo cliente		5,00			
e) Operaciones crediticias vigentes en el sistema financiero incluye en la entidad	DE 0 A 2	10,00	20%		
	DE 3 A 5	7,00			
	Mas de 5	0,00			

CAPACIDAD DE PAGO	a) Cargas familiares	0 - 1	10,00	10%	35%	
		2 - 3	8,00			
		4 a 6	6,00			
		mas de 6	3,00			
	b) Capacidad de Pago Deudor (cuota/disponible)	mas del 65%	0,00	80%		
		60% - 65%	7,00			
		50% - 59.9%	8,00			
	c) Rentabilidad Operacional Utilidad bruta / Ventas	De 0% a 49.9%	10,00	10%		
		Mas del 50%	10,00			
		30% - 49.9%	8,00			
20% - 29.9%		6,00				
		0.01% - 9.99%	4,00			
CAPITAL	a) Nivel de Endeudamiento Futuro Deudor (Pasivo + credito / Activo + credito)	mas de 80%	0,00	60,00%	15%	
		de 60% a 80%	7,00			
		de 50% a 59.9%	8,00			
		de 0 a 49.9%	10,00			
	b) Cobertura Patrimonial Deudor Monto de crédito / Patrimonio	De 0 a 50%	10,00	40,00%		
		de 50.01% a 100%	7,00			
		de 100.01% a 125%	5,00			
		de 125.01% a 150%	3,00			
		de 150.01% a 200%	0,00			
COLATERAL	a) Capacidad de Pago Garante Cuota / Disponible	Mas de 90%	0,00	40,00%	15%	
		de 60% a 90%	7			
		de 50% a 59.9%	8			
		menor que 50%	10			
	b) Nivel de Endeudamiento Futuro Garante (Pasivo + credito / Activo + credito)	Mas de 80%	0,00	20,00%		
		de 60% a 79,99%	7,00			
		de 50% a 59.9%	8,00			
	c) Tipo de garantia	menor que 50%	10,00	10,00%		
		Quirografaria	8			
		Personal (sin garante)	7			
		Hipotecaria	9			
			Autoliquidable	10		
	d) Calificación Riesgo Garante	AAA (910-999)	10,00	30,00%		
AA (909-850)		9,00				
A (788-849)		8,00				
B (501-787)		5,00				
ANALISTA (371-500)		3,00				
RECHAZO (1-370)		0,00				
No registra score		5,00				
Inhabilitado actual		0,00				
Saldo vencido		0,00				
CONDICIONES	a) Edad	Menor 18 años	0,00	5,00%	10%	
		De 18 a 20 años	6,00			
		De 21 a 25 años	8,00			
		De 26 a 35 años	9,00			
		De 36 a 50 años	8,00			
		De 51 a 60 años	6,00			
		De 61 a 75 años	6,00			
		Mas 75 años	2,00			
	b) Género	Femenino	10,00	5,00%		
		Masculino	9,00			
	c) Estado Civil	Casado	7,00	5,00%		
		Unión Libre	7,00			
		Viudo	6,00			
		Divorciado	10,00			
		Soltero	7,00			
	d) Nivel de educación	sin estudios	5,00	5,00%		
		primaria	7,00			
		secundaria	8,00			
		técnica	9,00			
			universitaria	10,00		
	e) Tipo de Vivienda	Arrendada	5,00	25,00%		
		Prestada	10,00			
		Propia Hipotecada	8,00			
Propia no Hipotecada		10,00				
		Vive con Familiares	8,00			
f) Antigüedad Residencia	De 1 a 11 meses	5,00	20,00%			
	De 12 a 24 meses	9,00				
	De 25 a 36 meses	10,00				
	Más de 36 meses	10,00				
g) Antigüedad del Negocio	Menos de 12 meses	0,00	35,00%			
	De 13 a 24 meses	5,00				
	De 25 a 36 meses	8,00				
	Mas 36 meses	10,00				

Objetivo de la Propuesta Metodológica

Objetivo General

Mitigar el riesgo crediticio en el proceso de concesión de crédito en la COAC 14 de marzo.

Objetivos Específicos

- Establecer una metodología adecuada para el proceso de concesión de crédito en la COAC 14 de marzo.
- Crear una fábrica de crédito para el proceso de concesión de crédito en la COAC 14 de marzo.
- Establecer políticas y procedimientos adecuados para análisis, evaluación y aprobación de créditos en la COAC 14 de marzo.
- Monitorear y controlar el incremento de la morosidad de la COAC 14 de marzo a través de la implementación de una metodología de concesión de crédito.
- Establecer el perfil por competencias de los puestos de trabajo de la fábrica de Crédito y oficiales de crédito.
- Establecer una verdadera promesa de venta para el proceso de concesión de crédito en la COAC 14 de marzo.

Responsables de la implementación y control

La Gerencia General es el responsable de la implementación de esta metodología, tendrá de cerca tres áreas fundamentales de apoyo: Riesgos, Operaciones y Tecnología, al ser un trabajo de alto impacto para la organización, que cruza de forma transversal la entidad se apoyará con todos los recursos para el éxito de este.

Se prevé que este trabajo sea completado en 4 meses y poder poner en producción la fábrica de crédito de la cooperativa 14 de marzo.

6 CONCLUSIONES

- La elaboración y estructuración de esta propuesta de metodología de microcrédito y metodología de fábrica de crédito serán desarrolladas por las gerencias de las áreas de riesgos, operaciones, comercial y tecnología, en tal virtud se empoderarán del trabajo a realizarse, y son estas áreas las que llevaran a cabo las fases de implementación, adecuación y capacitación a todos los usuarios involucrados en este proceso.
- La alta gerencia de la cooperativa validará y autorizará cada una de las etapas que se planteó en esta propuesta, principalmente las metodologías y la creación de la unidad orgánica denominada fábrica de crédito.
- Los indicadores de morosidad y crecimiento de cartera, crédito neto de la entidad, serán documentados en archivos magnéticos para posteriormente compararlos con los resultados que arroje la implementación de la fábrica de crédito.
- Se ha diseñado un Plan de Capacitación al personal de las áreas de control y comercial de la entidad, señalando las ventajas de la implementación de este proyecto.
- Los costos para la adquisición de infraestructura tecnológica constan en el presupuesto de la entidad, los mismos que deberán ser ratificados por el directorio.
- Se puede mencionar con veracidad que la actual metodología de trabajo para la aprobación de créditos en la cooperativa no está bien estructurada ni estandarizada, existe rotación de personal en las áreas comerciales, por lo que se puede concluir que con la implementación de esta metodología se va a subsanar esas falencias.
- La calibración de la fábrica de crédito y metodología de análisis de microcrédito, se evaluarán cada año por las áreas de control de la cooperativa.
- La metodología de análisis y evaluación de microcréditos vigente en la cooperativa tiene demasiada carga operativa para sus actores, a través de esta propuesta se pretende disminuir de forma notable esta carga operacional, procurando que las personas involucradas en este proceso tengan un mayor enfoque comercial.

- Los nuevos puestos de trabajo en la fábrica de crédito han despertado interés por parte del recurso humano de la entidad, por lo que se ha decidido realizar un concurso interno a fin de poder cubrir estos puestos con el mejor personal de la cooperativa.
- Es necesario establecer un plan de capacitación permanente al recurso humano que conformará la fábrica de crédito, no solo con características de mitigación de riesgo, sino también que cuenten con un perfil crediticio amplio para realizar evaluaciones de créditos de forma eficiente.
- Se contratará un recurso humano, que pueda monitorear de cerca a las operaciones de microcrédito aprobadas y en vías de aprobación. Este recurso es un gestor metodológico que pueda calibrar la metodología y también que proponga modificaciones a la misma, realice seguimiento anterior y posterior a la concesión de crédito y que pueda valorar si la metodología está siendo cumplida y está siendo correctamente aplicada por los involucrados.
- La fábrica de crédito participará en el proceso comisional del área comercial, debido a que ellos son los llamados a fortalecer el crecimiento, a través de una buena colocación y mitigar el riesgo en las operaciones de microcrédito.

7 AGRADECIMIENTOS

En este camino maravilloso de la educación, la formación y especialización siempre estuvieron a mi lado mi compañera y amiga Genoveva y a la fuente inspiradora de bondad y amor mi Esteban, por siempre les guardaré un reconocimiento eterno.

8 BIBLIOGRAFÍA

- Azucena Gonzalez Carvaja, M. J. (agosto 2016). “Análisis financiero CAMEL a las cooperativas de ahorro y crédito del segmento Uno - Intendencia Zonal Ambato”, . *Observatorio de la Economía Latinoamericana*, .
- Código Orgánico Monetario y Financiero. (12 de septiembre de 2014). Registro Oficial 332. Quito, Ecuador.
- Curbera, C. R. (2013). *El Riesgo de Crédito en perspectiva*. Madrid: Uned.
- Diaz, S. C. (2013). *Metodología de Investigacion Cientifica*. Lima: San Marcos E.I.R.L.
- Elizondo, A. (2012). *Medicion integral del riesgo de credito*. Mexico: Limusa.
- Jaramillo Carvajal Oscar, W. (julio de 2017). *repositorio.iaen.edu.ec*. Obtenido de <http://repositorio.iaen.edu.ec/handle/24000/4786>
- Junta de Política y Regulación Monetaria y Financiera. (13 de febrero de 2015). *Resolucion 038-2015-F*. Quito, Pichincha, Ecuador.
- Junta Política y Regulación Monetaria y Financiera. (agosto de 2015). Resolución 043-2015-F. Quito, Ecuador.
- Marban Flores Raquel. (2007). Orige, caracterizacion y evolucion del sistema microcredito desarrollado por el Grammer Bank Bangladesh. *Revista de Economia Mundial*, num.16,2007,, pp 107-126.
- Marbella, S. (diciembre de 2006). *Crecimiento sotenible de la entidades de credito espanolas*. Obtenido de www.rwdalyc.org: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=274120074013>
- Medina, R. S. (2008). *El Riesgo de Credito en el marco de acuerdo Basilea II*. Madrid : Delta Publicaciones Universitarias.
- Miño Grijalva, W. (2013). *Historia del Cooperativismo en el Ecuador*. Quito: Editogran S.A.

Padilla, R. (2017). Economía Popular y Solidaria en el Canton Loja. *Sur Academi*, 76.

Perez, J. (21 de 11 de 2017). *La regresion logistica como modelo de prediccion de riesgo crediticio en organizaciones de economia social y solidaria*. Obtenido de UV: <https://www.uv.mx/iiesca/files/2018/03/23CA201702.pdf>

SEPS boletin financiero. (abril de 2019). www.seps.gob.ec.

Sosa, C. M. (2014). *Observatorio de la Economia Latinoamericana*. Obtenido de <http://www.eumed.net/cursecon/ecolat/cu/2014/creditos.html>

Tenenbaum, B. A. (diciembre de 1987). *Revista de Historia Economica - Journal of Iberian and Latin America Economic History*. (I. F. Sociales, Ed.) Obtenido de [cambridge.org](https://www.cambridge.org/core/journals/revista-de-historia-economica-journal-of-iberian-and-latin-american-economic-history/article/barbara-a-tenenbaum-mexico-en-la-epoca-de-los-agiotistas-18211857-mexico-fondo-de-cultura-economica-1985-234-pp-38-cuadros): <https://www.cambridge.org/core/journals/revista-de-historia-economica-journal-of-iberian-and-latin-american-economic-history/article/barbara-a-tenenbaum-mexico-en-la-epoca-de-los-agiotistas-18211857-mexico-fondo-de-cultura-economica-1985-234-pp-38-cuadros>