

Facultad Latinoamericana de Ciencias Sociales, FLACSO Ecuador

Departamento de Desarrollo, Ambiente y Territorio

Convocatoria 2021-2022 (Modalidad Virtual)

Tesina para obtener el título de especialización en Inclusión Financiera y Gestión de  
Cooperativas de Ahorro y Crédito

Propuesta de proyecto para implementación de una metodología de capacitación para asesor de  
crédito en las entidades financieras de los segmentos 4 y 5 de la Economía popular y solidaria en  
el Ecuador

Jorge Javier Tapia Carrión

Asesor: Javier Álvarez

Lector: Hugo Jácome Estrella

Quito, abril de 2022

## **Dedicatoria**

A quien, con su gusto por la lectura, me enseñó el esfuerzo diario. Su imperfección fue tan humana, que es su herencia en mi alma.

Con tan solo un suspiro y la mirada fija en el infinito, pude sentir su ausencia. Sentí que moría padre mío. Y la oportunidad de verle sonreír me dio una vida nueva. Le agradezco por vivir. Le agradezco por su concepción eterna.

Tan solo queda su legado, tan solo un nombre y un libro. Pero mientras yo esté vivo será mi padre amado.

## Tabla de contenidos

Resumen .....	VII
Agradecimientos.....	VIII
Introducción .....	1
Capítulo 1 .....	6
Revisión de la literatura.....	6
1.1 Economía Popular y solidaria .....	6
1.2 Cooperativismo de ahorro y crédito .....	8
1.3 Principios cooperativos .....	11
1.4 Calidad y servicio al cliente de las cooperativas de ahorro y créditos .....	12
1.5 Inclusión Financiera .....	13
1.6 Marco legal .....	15
Capítulo 2 .....	17
Definición del Problema .....	17
2.1 Diagnostico situacional .....	17
2.1.1 Situación socioeconómica .....	17
2.1.2 Población objetivo .....	20
2.1.3 Diagrama del diagnóstico situacional .....	21
2.2 Justificación de la investigación/proyecto y delimitación del problema .....	25
2.2.1 Causas y efectos del problema .....	25
2.2.2 Matriz de involucrados .....	25
2.2.3 Árbol del problema .....	27
2.3 Objetivos de la investigación/proyecto .....	28
2.3.1 Árbol de objetivos .....	29
2.4 Hipótesis de la investigación/proyecto .....	30
2.4.1 Árbol de objetivos y alternativas .....	30
2.4.2 Estructura analítica del proyecto .....	31
2.4.3 Estructurar protocolo de atención .....	31
2.4.4 Identificar variables para calificación de solicitud de crédito .....	31

Capítulo 3 .....	32
Desarrollo metodológico y resultados de la investigación/proyecto.....	32
3.1Matriz de Marco Lógico .....	33
3.2 Plan operativo .....	36
3.3 Presupuesto del proyecto .....	41
3.4 Evaluación ex ante .....	42
Capítulo 4 .....	48
Conclusiones y recomendaciones.....	48
4.1 Conclusiones .....	48
4.2 Recomendaciones.....	51
4.3 Tablas .....	53
Lista de referencias .....	62

## **Ilustraciones**

### **Figuras**

Figura 1. Número de puntos de atención SB – SEPS.....	21
---	----

### **Tablas**

Tabla 1. Cifras por segmento SEPS 2021 .....	18
Tabla 2. Diagrama del diagnóstico situacional .....	23
Tabla 3. Matriz de involucrados .....	26
Tabla 4. Árbol de problemas .....	27
Tabla 5. Árbol de objetivos .....	29
Tabla 6. Árbol de objetivos y alternativas .....	30
Tabla 7. Matriz de Marco Lógico .....	34
Tabla 8. Plan operativo .....	38
Tabla 9. Presupuesto del proyecto .....	41
Tabla 10. Matriz para la evaluación de la identificación y delimitación del problema que dio origen al proyecto .....	43
Tabla 11. Matriz para la evaluación del análisis de la situación inicial del proyecto .....	44
Tabla 12. Matriz para la evaluación de las actividades del proyecto .....	45
Tabla 13. Matriz para el análisis de actores y para el análisis de la viabilidad política.....	46
Tabla 14. Evaluación de la sostenibilidad del proyecto .....	47
Tabla 15. Diagrama de causas.....	53
Tabla 16. Diagrama de Efectos .....	56
Tabla 17. Estructura analítica del proyecto.....	59
Tabla 18. Cronograma de actividades .....	61
Tabla 19. Presupuesto consolidado de ingresos y gastos .....	62

## **Declaración de cesión de derecho de publicación de la tesina**

Yo, Jorge Javier Tapia Carrión, autor de la tesina titulada “Propuesta de proyecto para implementación de una metodología de capacitación para asesor de crédito en las entidades financieras de los segmentos 4 y 5 de la Economía popular y solidaria en el Ecuador” declaro que la obra es de mi exclusiva autoría, que la he elaborado para obtener el título de especialización en Inclusión Financiera y Gestión de Cooperativas de Ahorro y Crédito concedido por la Facultad Latinoamericana de Ciencias Sociales, FLACSO Ecuador.

Cedo a FLACSO Ecuador los derechos exclusivos de reproducción, comunicación, pública, distribución y divulgación, bajo la licencia Creative Commons 3.0 Ecuador (CC BY-NC 3.0 EC), para que esta universidad la publique en su repositorio institucional, siempre y cuando el objetivo no sea obtener beneficios económicos.

Quito, abril de 2022



Jorge Javier Tapia Carrión

## **Resumen**

En el presente documento, se propone la implementación de una metodología de capacitación de asesores de crédito que permita generar al usuario financiero de las Cooperativas de Ahorro y Crédito (COACS), la aceptación de una respuesta a sus solicitudes o inquietudes de servicios o productos de crédito.

La cooperativa capacitara a sus colaboradores enfocándose en dos componentes: las herramientas para calificación de una solicitud de crédito y el protocolo de atención al socio.

Es también necesario mencionar la estrategia metodológica que se utilizó para el desarrollo de la propuesta de capacitación que busca tener impacto en la inclusión financiera. El atender al socio de la cooperativa y transmitir los valores cooperativos y de la Economía popular y solidaria, así como una información técnica que le permita tomar la mejor decisión. El no diferenciar o discriminar por el género o condición económica o social, es la esencia misma de la propuesta.

Se ha considerado que en el presupuesto de la COACS debe constar la inversión en esta metodología. Así también el proyectarse en un futuro que los canales electrónicos y digitales serán el principal contacto con el socio o cliente. Sin embargo, esta propuesta tiene la función de no discriminar a las personas que no tienen una participación activa en los medios digitales. La propuesta está considerada como un primer paso para que las COACS tengan una herramienta que les dé la oportunidad de acercarse de una manera adecuada al socio y al cliente.

## **Agradecimientos**

A FLACSO, por la oportunidad de ser parte de esta institución tan prestigiosa. A mi familia, a mi patria por ser el motivo de buscar mejor preparación y poder cambiar nuestra realidad. A mis docentes por ser quienes exigen y entregan, el esfuerzo y dedicación en lo que hacemos.

Muchas gracias

## **Introducción**

Actualmente el asesor de crédito ejerce varias funciones en las instituciones financieras. En ciertos casos es el especialista en calificar una solicitud de crédito con todas las variables que tiene a disposición y en otros casos es el sujeto encargado de informar y receptor la documentación, así como los datos del solicitante y ser únicamente un medio de transferencia de información. También es el responsable de la gestión de cartera de su propia colocación, de su oficina en general o de cartera heredada.

Las instituciones financieras tienen el objetivo principal y esencial que es ser intermediarios financieros.<sup>1</sup> Para cumplir esta función su estructura está determinada por dos áreas, la captación y la colocación. La captación es el recibir recursos monetarios de la población pagando un interés por esos depósitos y la colocación es prestar esos mismos depósitos a la población que los requiera, cobrando una tasa de interés. Esta diferencia de tasas de interés entre la que se paga versus la que se cobra se llama margen financiero; siendo este margen financiero la ganancia o excedente en términos generales que obtiene la institución financiera por ser el intermediario.

El asesor de crédito tiene como función principal asesorar al solicitante de crédito con la información que le permita optar por un crédito, así también el guiar para que los requisitos sean presentados en forma y fondo, legal y funcionalmente en los plazos estimados. Las instituciones financieras en el área de crédito tienen diversas estructuras, dependiendo del tamaño de la institución, del segmento al que pertenecen, de su sistema tecnológico, plan estratégico, recursos financieros o humanos que dispone. Convencionalmente en las oficinas de las instituciones financieras existe un rol o departamento bajo la denominación de atención al cliente. Hay que considerar que la diferenciación de roles o de procesos ha permitido que en el área de servicio al cliente se pueda guiar al cliente hacia un asesor de crédito, inversiones u otros. Pero cuando no existe o no se puede determinar una separación clara de procesos y de roles entre el asesor de servicio al cliente y un asesor de crédito, la atención al socio o cliente es deficiente en brindar

---

<sup>1</sup> Ley general de instituciones del sistema financiero: Registro oficial 250 de ene-2001. última modificación: 12-mar-2012. artículo 2

información o soluciones. En definitiva, no cumple con el objetivo primordial de generar satisfacción con las respuestas y resultados a las inquietudes o problemas expuestos.

En las cooperativas de ahorro y crédito del Ecuador, usualmente el asesor de crédito es un colaborador que se ha venido desempeñando en otros cargos dentro de la institución financiera, con roles similares o diferentes de ser el caso, estos suelen ser promovidos a el cargo de asesor de crédito con la supervisión y aceptación de los departamentos de Recursos Humanos y/o de Crédito. Existe también el ingreso para este cargo de un nuevo funcionario, el mismo que tiene la experiencia previa en este rol. De estos casos existe un factor común, que es el método o la tecnología crediticia que la institución financiera aplica para dar el servicio al usuario financiero, cualquiera de los sujetos con sus propias características, ya sea con o sin experiencia tendrán que ajustarse y aprender esta metodología que esta implementada o desarrollada en la institución y que está vigente en función a su propia estructura, objetivo o particularidad.

Pero cuando el nuevo asesor de crédito se encuentra en un cargo con roles no definidos, metodología no estructurada ni formalizada y peor aun cuando no existe la guía pedagógica de un elemento que le empodere y apoye en este nuevo cargo. El nuevo asesor no es eficiente. Muchas instituciones como preparación para este cargo designan a un colaborador antiguo con buenos índices de colocación, pero sin ninguna preparación, carisma o actitud para la enseñanza, y es este colaborador quien le da la inducción al nuevo asesor.

En la Economía popular y solidaria, una característica que es distintiva, es la cercanía que deben tener las cooperativas con sus socios. Tanto por su propia naturaleza, por los principios cooperativistas, así como por la tendencia misma de la experiencia del usuario, siendo esto lo que permite diferenciarse de las instituciones financieras o bancarias tradicionales. En el Ecuador existen cinco segmentos en donde se ha categorizado a las cooperativas de ahorro y crédito<sup>2</sup>, siendo en el segmento 1 en donde se encuentran las cooperativas más grandes por el nivel de activos y las de segmento 5 que bajo este mismo parámetro se ubican en esta categoría. Las

---

<sup>2</sup> Junta de política y regulación monetaria y financiera: resolución no. 038-2015-f el 13 de febrero de 2015. Norma para la segmentación de las entidades del sector financiero popular y solidario.

COACS que serán el objetivo de nuestro proyecto son las de segmento 4, con activos mayores a un millón de dólares hasta los cinco millones de dólares y las de segmento 5 que son hasta un millón de dólares. En todos los segmentos el otorgamiento del crédito y la captación de dinero son la función principal, en todos los segmentos existen asesores de crédito que receptan las solicitudes de los socios, las califican y dan su aprobación. Existen también instituciones en donde se ha implementado la fábrica de crédito u otro tipo de mecanismo de aprobación, pero es el asesor de crédito o asesor de servicio al cliente quienes inicialmente están receptando del socio la solicitud.

El analizar la metodología que prepara al asesor de crédito, busca identificar las causas que llevan a que el asesor de crédito presente una débil formación en: conceptos financieros de crédito y de atención al cliente, así también en la atención al socio. Siendo el socio parte fundamental de la Economía popular y solidaria (EPS).

El poder tener una metodología que influya en los procesos y también genere la conceptualización de la inclusión financiera en los actores de la Economía popular y solidaria, justifica plenamente la propuesta del presente proyecto. Su importancia va más allá del tener un proceso claro y una atención al socio con calidad y calidez, va enfocada a generar confianza en la población de los sectores a los cuales la Economía popular y solidaria sirve, una confianza que permita la cercanía de la cooperativa con sus socios a través de los asesores de crédito o asesores comerciales. El socio al ser el usuario financiero y ser parte integral de la cooperativa tiene que empoderarse de sus derechos y obligaciones y es la cooperativa la que está llamada a dar los servicios, productos y beneficios hacia sus socios y también mostrar a los socios cuáles son sus obligaciones y sus derechos.

El presente proyecto, no aplicara una inducción de acompañamiento del asesor antiguo, de lectura de documentos o de generar conocimiento mediante la aceptación del cargo e ir experimentando con cada socio o cliente. Esta metodología se deberá estructurar desde el departamento de crédito, recursos humanos, capacitación y gerencia general. Esta premisa busca respaldar a las COACS que tienen una estructura organizacional pequeña o limitada. Se tiene el objetivo de

evitar la participación de departamentos o áreas que no contribuyen a la capacitación del asesor, así como de colaboradores que no tienen un perfil pedagógico o formativo.

La aplicación de una correcta metodología, nace de la identificación de problemas en conceptos de la Economía popular y solidaria, de la propia cultura organizacional de la cooperativa, así como del desconocimiento de la política crediticia de la institución, también los más elementales principios que rigen la experiencia del usuario es decir el saber atender y entender al cliente, el ser empático y no simpático.

Esos son los problemas identificados y que permite enfocarse en una metodología aplicable a aquellas cooperativas que, al carecer de recursos para implementar una escuela de crédito o un programa estructural de capacitación para asesores, permitirá el direccionar correctamente el actuar y desempeño de los nuevos asesores de crédito y también el identificar debilidades en los asesores que ya están ejerciendo este rol.

Es necesario indicar que la generación de actividades que se plantean y se ha revisado van fundamentadas en la inclusión financiera, referenciada teóricamente en los textos de Jácome (2021), titulado: “Inclusión Financiera en Ecuador”, como también se busca tener una referencia del cooperativismo en el Ecuador y es en donde el libro de Miño (2013), con “Historia del Cooperativismo en el Ecuador”, permite tener una relación de la banca y el sector cooperativista.

Es importante la perspectiva de como la atención cliente se está desarrollando en las instituciones financieras privadas, de ahí que el libro de Arregui, Guerrero y Ponce (2020) titulado: “Inclusión financiera y desarrollo situación actual, retos y desafíos de la banca” permitirá tener una visión del otro sector financiero. Investigaciones que sirvieron de soporte al diseño del plan de diseño de la metodología de capacitación para asesores de crédito de las COACS de los segmentos 4 y 5.

La investigación está estructurada de la siguiente manera: Introducción, en donde se destaca la importancia del tema y contenido de mismo. Capítulo 1, revisión de la literatura, que es el soporte teórico consultado con las temáticas que servirán como base y fundamentos para la realización de la respectiva propuesta metodológica. Capítulo 2, definición del problema, permite

identificar la causa y efectos de problema para obtener una propuesta de solución. Capítulo 3, desarrollo metodológico y resultado de la investigación, este contiene el diseño del plan de capacitación para asesores de crédito en base a los objetivos planteados. Capítulo 4, conclusiones y recomendaciones redactadas de acuerdo a los resultados más relevantes.

## **Capítulo 1**

### **Revisión de la literatura**

#### **1.1 Economía Social y Solidaria**

La humanidad por naturaleza ha tenido la necesidad de reunirse, juntarse, cooperar. Con el fin de lograr en primer lugar la supervivencia y en lo posterior el bienestar. De esta necesidad surge las relaciones sociales, económicas, culturales y de diferente índole que permiten formar una sociedad.

Con el paso del tiempo se ha venido desarrollando varias corrientes del pensamiento que influyen en la naturaleza económica, de intercambio de bienes y servicios que practica el ser humano. Así también la explotación indiscriminada de los recursos naturaleza y desigualdad en la repartición de la riqueza es otra consecuencia del desarrollo de las sociedades. Los diferentes modelos económicos y tendencias políticas han rezagado o marginado a un sector de la población por tecnicismos, miedo al riesgo, costos para su atención y otros. El poder generar una atención al socio de una cooperativa que le permita ser partícipe de todo el entorno que esta cooperativa de ahorro y crédito brinda. La acción puede ser pequeña, en proporción a la magnitud de lo que es toda la economía en el país, el tiempo “no es materia de dos años, sino de veinte o treinta, el mismo que llevo transformar nuestros países industrializándonos” (Coraggio et al. 2013, 20).

El momento que entró en conflicto hace varias décadas las posiciones políticas y económicas de las economías impulsadas por el estado y las impulsadas por el sector privado. Sus estudios, análisis, aplicaciones y resultados fueron desde fracasos con pobreza extrema hasta éxitos con pobreza extrema. En los dos casos hubo una marginación a todo lo que se podía rescatar del modelo contrario. Es ahí en donde el tercer sector muestra o puede ser protagonista de la economía y la sociedad. Este tercer sector es la Economía Social. “En este marco de crisis y de cuestionamiento del paradigma global de desarrollo se ha puesto en valor un tercer sector institucional de las economías, situado entre el estado y el sector privado lucrativo, denominado Economía Social” (Chávez, Monzón. 2018, 9).

Pero es necesario entender que la Economía Social, por su propia denominación no busca inclinarse a uno de los modelos tradicionales o en disputa en el mundo. Ya “que integra las iniciativas económicas privadas controladas desde y beneficiando explícitamente a la propia comunidad y sus grupos sociales” (Chávez, Monzón. 2018, 9). Es una especie de corrector de los demás modelos. Procura dar todo el énfasis, control y visión financiera de la empresa privada, pero también hace participe a la sociedad. Aquí se puede considerar los principios cooperativistas, que más adelante los trataremos. En dichos principios la participación de la comunidad con igualdad y sin tener una ventaja con respecto al otro, es lo que permite tener o buscar un equilibrio.

La Economía Social, no discrimina el origen de sus integrantes o de las instituciones que lo forman, he ahí una característica muy válida. Para esto podemos denominar agentes económicos a todos ellos que buscan ser partícipe de este tercer sector. Pueden ser desde los trabajadores, ciudadanos, profesionales y organizaciones. Intrínsecamente está determinada la igualdad de participación, y es por esto que un agente económico que quisiera aprovechar alguna característica de este tercer sector en beneficio propio, se topa con principios, normas y acciones que bloqueen estas intenciones.

Actualmente en diferentes países la Economía Social, goza de un reconocimiento jurídico que permite su institucionalidad y ha dejado de ser teoría o práctica informal, para convertirse en actor clave de la economía. Incluso son generadores de empleo y como dice un concepto utilizado y que difiere de la economía privada, sus excedentes permiten una innovación constante en ámbitos tecnológicos, de infraestructura y de talento humano.

Es necesario identificar que la Economía Social, no escapa a la competencia interna o desarrollo interno entre sus actores. Es decir, hay instituciones como cooperativas u organizaciones que, con un igual o similar enfoque o ámbito de acción, tienen más recursos que otras. Su manejo o administración ha sido diferentes. Incluso puede influenciar el entorno económico y político de la región en donde está ubicado. Y no solo hablamos de área macroeconómica, también en la microeconómica. Puede ser que en regiones muy pequeñas dentro del sector rural haber diferencia entre dos cooperativas que buscan el

beneficio de la sociedad. Mal se podría señalar una competencia desleal u otras intenciones ocultas. Su ventaja o desventaja se inclinará por su historia, administración, estructura y otros aspectos que les diferencia la una con la otra.

Está claro que la Economía Social, es una alternativa al paradigma del sector privado y del sector público. Esta en dirección a poder transformarse en un nuevo paradigma para corregir estas diferencias sociales y las asimetrías de la información. Va a ser el pilar del planteamiento de la propuesta metodológica del presente documento y que se desarrolla en función de la gente.

## **1.2 Cooperativismo de ahorro y crédito**

Las cooperativas de ahorro y crédito, son actualmente un importante componente de la economía ecuatoriana. Siendo parte activa del sistema financiero nacional, su alcance e influencia en las decisiones para solicitar crédito o ahorrar por parte de la población está consolidado. Es importante considerar que el sector cooperativista se traduce en diferentes actividades en las que las personas deciden cooperar voluntariamente con un objetivo en común, teniendo varias cooperativas en diferentes sectores de la economía. “En América Latina hubo dos marcadas tendencias que tuvieron un desarrollo distinto en cada país: las cooperativas agrarias y las de ahorro y crédito” (Mogrovejo, Mora y Vanhuynegem 2012, 43). Y es la heterogeneidad de América Latina, a más de reflejarse en un cooperativismo indigenista y de otra índole lo que llevo a este sector a una importante profundización de su participación en la vida de la población. Es cuando las cooperativas de ahorro y crédito se convierten como una alternativa financiera y de productos y servicios en la sociedad y población de nuestros pueblos.

La intermediación financiera no deja de ser el objetivo principal de una cooperativa de ahorro y crédito. Es muy similar por decirlo igual a la banca privada. En donde se consigue el excedente de recursos, colocarlos en el sector donde es deficitario, generando una ganancia por ser este puente entre el que tiene la capacidad de ahorrar o invertir y el que no tiene suficientes recursos o está bajo una necesidad imperante de los mismos.

Esta premisa se ubica desde la banca hasta las cooperativas, pero hay economías de escalas, que diferencian el tamaño de estos actores. “Uno de los mayores problemas que tienen las familias con bajos niveles de ingreso, o las micro y pequeñas empresas, es la dificultad para acceder al crédito” (Jácome 2021, 15). Y no solo es el poder acceder a un crédito, el simple hecho de ser una persona bancarizada, término usado generalmente para aquella persona que tiene una cuenta en el sistema financiero, es ya un privilegio o se lo considera como tal. “Las barreras de entrada al sistema financiero derivan en una serie de efectos que agudizan los problemas de pobreza y desigualdad en la población” (Jácome 2021, 15).

Los bancos pueden romper estas barreras o disminuir sus efectos, tenemos casos a nivel mundial que bajo esta figura lo han hecho. Uno de los más conocidos es del Grameen Bank, fundado por Muhammad Yunus, en Bangladesh. Una estructura de crédito comunal con riesgo y obligaciones compartidas, en donde todos son responsables por el crédito y su actuar individual afecta positiva o negativamente para su historial y del grupo. “Esta corriente despertó el interés de la academia por investigar las metodologías y los impactos en la pobreza, la desigualdad, el acceso al crédito, entre otros aspectos” (Jácome 2021, 21). Y es cuando el sector de la banca desvió su mirada a aquellos sectores olvidados tradicionalmente, con programas de crédito, productos crediticios y bancos especializados en dar créditos a un sector que no era comúnmente considerado. Al sector que no podía superar las barreras de entrada al sistema financiero.

Pero había un sector de la economía que venía trabajando ya con esta parte de la población, la Economía popular y solidaria. Y eran las cooperativas de ahorro y crédito que desde el siglo XIX, buscaban satisfacer la necesidad de ahorro y crédito en la población. Inicialmente con otra denominación y una organización primitiva, pero en constante evolución y desarrollo.

Es en la década de los noventa que en función del concepto de las microfinanzas que toma relevancia. “Las críticas sobre el énfasis del enfoque ortodoxo (banca comercial) frente a una visión social y económica más inclusiva del financiamiento (llegar a los más pobres o a

las micro y pequeñas empresas) se ha puesto en evidencia en varios estudios de impacto” (Jácome. 2021, 82). Es decir, buscan una inclusión financiera, acceso al crédito, microfinanzas, pero con la visión comercial. No dejan de buscar la ganancia o rentabilidad en beneficio de los accionistas del banco. Es por eso que las cooperativas cambian esta visión y muestran la participación de todos los socios en las decisiones a través de sus consejos y por medio de sus asambleas.

Las cooperativas de ahorro y crédito en el Ecuador, vienen a ser un factor importante en la economía de la población desde la dolarización de nuestra economía. La confianza en la banca tradicional, el control por parte del estado y manejo de sus autoridades llevo a una crisis económica y financiera sin precedentes.

A finales de la década de los noventa y principios de este nuevo milenio en el Ecuador surgieron varias cooperativas de ahorro y crédito, en una economía dolarizada con una relativa estabilidad inflacionaria, pero con un poder adquisitivo duramente afectado. Esto fue causa para una alta migración a Estados Unidos de América y Europa, y tuvo la consecuencia de un alto flujo de remesas hacia el país. De alguna manera esta situación pudo respaldar las economías familiares en el país, pero desintegro muchos hogares.

Es bajo este escenario y después de algunos años que se crea la SEPS (Superintendencia de Economía Popular y Solidaria), para ser “la encargada de regular, controlar y supervisar a todas las cooperativas de ahorro y crédito del país” (Jácome. 2021, 107). “El cambio de modelo representa un control unificado del sector cooperativista que lo reorienta hacia los principios con contenido social” (Miño. 2013, 113).

Esta jurisprudencia y formalización de las cooperativas de ahorro y crédito vienen a fortalecer este tercer sector de la Economía social y solidaria. Permite tratar temas de la inclusión financiera y de las barreras de acceso, pero desde una perspectiva propia, desde una realidad de aquellos que no tuvieron acceso y posiblemente no lo iban a tener.

### **1.3 Principios cooperativos**

El cooperativismo en todas sus facetas tiene sus principios cooperativistas. “Estos han prevalecido en el tiempo, se han vuelto universales y aplicables en el diseño y desarrollo de cooperativas a través del mundo” (Ramírez-Díaz, Herrera-Ospina, Londoño-Franco. 2016, 140). El poder focalizar los principios cooperativistas a la propuesta metodológica, permitirá respaldar mejor la visión de una inclusión financiera y acceso al crédito, así como derrumbar esas barreras de acceso al sistema financiero nacional.

El tener un acceso libre y voluntario a la cooperativa de ahorro y crédito con sus derechos y obligaciones definidas y bien informadas, bajo el canal de contacto que es por el servicio al cliente es esencial. Y permite valorar la preparación de los colaboradores para con los socios o usuarios financieros que potencialmente puedan ser socios de la cooperativa.

Cuando un socio a más de solicitar productos o servicios en la oficina de la cooperativa, viene a ejercer su derecho al voto y es por este canal en donde requiere información. Es clave poder guiarle e informarle cuál es su responsabilidad y como podría hacerlo. Ya que actualmente se tiene varias alternativas tecnológicas, y se lo puede guiar de mejor manera.

La participación económica de los miembros es otro aspecto que necesita ser bien informado al momento de que un usuario financiero quiere ser socio, ya sea por los certificados de aportación o por un futuro crédito, en donde su participación económica será también necesaria.

La autonomía e independencia pueden ser consideradas como temas informativos a ser entregados por el canal de servicio al cliente y que en su momento puede ser profundizado de así requerir el socio.

La educación, información y formación, es muy estratégica en todos los canales de contacto con el socio. Incluso cuando son canales digitales pierde su contacto personal y es una debilidad. La fortaleza de poder hacerlo cara a cara desde la oficina siempre será lo que genere una mejor inclusión financiera.

El principio de cooperación entre cooperativas tiene un carácter más informativo desde el cargo de servicio al cliente. Sin embargo, el compromiso con la comunidad es la base de entregar el mejor asesoramiento para un crédito o apertura de una cuenta. El poder tener ese contacto y empatía con el socio genera también este compromiso.

#### **1.4 Calidad y servicio al cliente de las cooperativas de ahorro y crédito**

El servicio al cliente en todas las actividades comerciales y económicas, tiene un valor fundamental para la retención al cliente y aumento de ventas. En el caso del sector cooperativista no es la excepción. “La confianza en la institución, con los productos y servicios que oferta, la empatía, cordialidad y buen trato que recibe un socio” (Llor, Calderón y Arias. 2017, 1), se muestran como los aspectos que prioriza el socio al recibir atención. Posterior se valora el espacio físico, la tecnología, limpieza e higiene, seguridad, tiempo etc.

El servicio al cliente cada vez está diversificando sus canales de atención y esto en la Economía popular y solidaria, va de la mano con la inclusión financiera. Es un tema que a pesar de tener más canales tecnológicos estos no son utilizados. “Cuando se trata de pagos, el uso del efectivo sigue estando profundamente arraigado en América Latina a pesar de los esfuerzos de inclusión financiera de los gobiernos, los bancos, las redes de tarjetas y las empresas Fintech” (Carballo, Garnero, Penedo y Henao Monje. 2021, 76). Esto es una cadena que inicia al momento de abrir una cuenta y solicitar un crédito. El retiro de dinero puede ser total o parcial, pero en efectivo desde ventanilla. Esta exclusión financiera tecnológica que viene del no uso de los dispositivos electrónicos o digitales, causa el uso continuo del canal tradicional de oficina. En muchos casos la saturación de personas que buscan atención, conlleva a una rápida respuesta por parte de los colaboradores que buscan atender a todos en el menor tiempo posible. Con el concerniente estrés y trato de temas puntuales hacia el socio por parte del colaborador.

“Tanto a nivel global como a nivel regional, casi la mitad de la población (dependiendo el caso) no posee soluciones financieras adecuadas” (Carballo, Garnero, Penedo y Henao Monje. 2021, 78). Esto bajo los diferentes métodos con los que se pueda contactar al

socio. Hasta que esta brecha de acceso a los diferentes medios tecnológicos pueda disminuir, es la atención al socio por el canal tradicional en donde se debe enfocar los esfuerzo, con una visión de educar a la población para el uso de nuevas tecnologías.

Al momento de solicitar ayuda o información en el canal físico, es decir en el servicio al cliente, se puede identificar con similares necesidades al usuario financiero de un banco o una COAC. Una manera de saber el nivel de satisfacción ante la respuesta a esta necesidad, es la evaluación por parte del cliente a la atención recibida. El nivel de satisfacción en teoría permite interpretar que, si una “empresa enfoca un adecuado esfuerzo a la atención de calidad de los usuarios, esto se reflejara en un incremento potencial de rentabilidad” (Matamoros, 2017, 4). Incluso existe la posibilidad de comparar los niveles propios de la empresa con la empresa líder o las que se desenvuelven el mercado y ofertan similares productos y servicios (Orellana, Torres. 2013), a esto se lo considera el benchmarking.

### **1.5 Inclusión Financiera**

La inclusión financiera es el efecto de la interacción de hogares y firmas que demandan productos y servicios financieros y de las instituciones financieras que las ofertan (Roa. Carvallo. 2018). Las instituciones financieras que ofertan estos productos y servicios financieros pueden ser privadas o de la Economía popular y solidaria, esto bajo el contexto ecuatoriano.

Posterior a un cronológico desarrollo de las cooperativas de ahorro y crédito como la cara visible de una verdadera inclusión financiera que no distingue propietarios y usuarios financieros sino de socios como propietarios de las cooperativas y que tiene libre ingreso y salida. Bajo el modelo neoliberal del libre mercado y con el argumento de la globalización se multiplicaron los proyectos en educación, salud y desarrollo social por parte de organismos institucionales (Miño. 2013). El Estado nacional fungió como garante de varios proyectos auspiciados por fundaciones y otros organismos nacionales y extranjeros que se enfocaron en el microcrédito, lo que hizo que nacieran varias cooperativas de ahorro y crédito, pero como el imperio del capital sobre el trabajo (Miño. 2013) no querían perder su espacio en la economía, también estas cooperativas entraron en crisis, teniendo que cerrar.

Como resultado de esta crisis y todas las consecuencias que desencadenaron, se emite en el año 2001 la Ley General de Instituciones del Sistema Financiero; la misma permite tener herramientas para un control externo e interno y de capacidad de intervención (Jácome 2021).

De ahí que los bancos cambiaron su visión al segmento crediticio de microcrédito, pero de una manera secundaria ya que adicionalmente crecían más por el segmento de consumo y tarjetas de crédito. Es ahí que las cooperativas toman mayor posición en este segmento con una participación profunda y en función de atender a la población que necesitaba estos recursos para sus negocios y emprendimientos. Es necesario indicar que la creación de la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria (SEPS), con una articulación legal que permite a las cooperativas de ahorro y crédito tener un ente de integración, control y respaldo, permite que la Economía popular y solidaria tenga una columna institucional que fortalezca lo hecho anteriormente y lo vaya ajustando con principios técnicos, conceptuales y normativos.

La inclusión financiera, es parte importante de la Economía popular y solidaria, así como del segmento cooperativista. Pero no es únicamente la visión de tener acceso a productos y servicios. Se debe entender que el ahorro por más precario que este sea, es un remanente de los ingresos menos los gastos de las familias, muchas veces se deja de consumir para un deseo y se lo prefiere ahorrar para una necesidad y viceversa de ser el caso. Este ahorro puede ser custodiado en el propio hogar secretamente, una alcancía, dado a un tercero para su custodia o depositarlo en una entidad financiera. Es ahí en donde la inclusión financiera busca también formalizar la opción de poder guardar este ahorro. Pero que ocurre cuando el ahorro no va destinado a un objetivo de adquisición, si el individuo se cuestiona y “no sabe cuándo se enfrentará una reducción de los ingresos, cuándo surgirá una oportunidad para aumentarlos ni cuándo se incurrirá en gastos inesperados” (Villareal. 2017, 33). Esto da un motivo mucho más poderoso para poder formalizar una opción de resguardo, de poder mitigar la incertidumbre. Este es un camino que permite la inclusión financiera. El tener acceso a productos y servicios, con la atención, empatía y claridad que mejor se pueda ofertar, también fortalece esta inclusión.

Las barreras que existen entorno a la inclusión financiera, pesar que se los tome como un camino moderno y aceptado en la juventud actual, son los medios tecnológicos. Estamos frente a un cambio de paradigma para tener el control y acceso a nuestras cuentas, nuestro dinero y en fin toda nuestra información. Esto gracias a las nuevas tecnologías. Sin embargo, sigue existiendo población que no cuenta con estos recursos, como el tener un dispositivo, ni el alcance tecnológico ni de cobertura para este servicio. Sin considerar que existe población que no tiene aún educación financiera para poder hacerlo. Esto se convierte en una barrera de inclusión financiera que, bajo el canal de la atención en oficina, debe seguir siendo importante, permitiendo incluir a este segmento de la población.

“El hecho de no poseer remuneración alguna o percibir ingresos por sí mismo, condiciona el uso de los servicios bancarios o financieros” (SBS 2017, 2). Este concepto afecta directamente también al sector cooperativista, ya que es una barrera de inclusión financiera. Y en la coyuntura económica actual, la población se ve afectada en esta realidad, al tener altas tasas de desempleo y subempleo. El tener un ingreso fijo aumenta considerablemente las oportunidades de obtener un crédito. Siendo una cadena de causa efecto, ya que al momento de solicitarlo en una institución financiera su capacidad de pago es el determinante número uno para seguir con el proceso de la solicitud.

## **1.6 Marco Legal**

La presente tesina, se apoya en ámbito legal, con la Ley General de Instituciones del Sistema Financiero, el Código Monetario y Financiero y las resoluciones que enmarcan las políticas y decisiones con referencia al tema a tratar, así también la ley de defensa al consumidor, que permite tener un contexto más amplio del problema que es el brindar una información adecuada al socio o cliente que necesita satisfacer una necesidad de un servicio o un bien.

La identificación del problema, así como la propuesta de solución, son temas que se basan claramente en la normativa y marco legal. Esta base legal está en concordancia con lo que se pretende implementar la metodología propuesta, que es una mejor y transparente colocación de créditos. Es también brindar al usuario financiero, aquel consumidor de

productos y servicios del sistema financiero, calidad en atención, información y servicio. Esto permitirá optar por la mejor decisión para satisfacer sus necesidades.

Al revisar el Código Monetario y Financiero, como principios generales, se detallan los objetivos dentro de este código. El proteger los derechos de los usuarios de los servicios financieros, promover fomentar y generar incentivos a favor de la EPS, además el promover el acceso al crédito de persona en movilidad humana, con discapacidad, jóvenes, madres solteras y otras personas pertenecientes a los grupos de atención prioritaria. Son objetivos que se enmarcan dentro de la propuesta metodológica (Código Monetario y Financiero 2020, Art. 3).

Existe también la utilización de las herramientas para calificar una solicitud de crédito. Es en el Código Monetario y Financiero, donde se valida legalmente la utilización del buró de crédito para el análisis y obtener la información del deudor o socio.

## **Capítulo 2**

### **Definición del Problema**

#### **2.1 Diagnostico situacional**

##### **2.1.1 Situación socioeconómica**

En la actualidad las cooperativas de ahorro y crédito tienen una participación muy importante en el mercado financiero, ofertando productos y servicios con altos niveles de calidad y a costos competitivos.

Las COACS, de segmentos 4 y 5 además del volumen de activos que poseen que es hasta los cinco millones de dólares, tienen ciertas características que las identifican. Son básicamente intermediarios financieros, es decir captan para colocar. Tienen una tecnología con proveedores externos para el pago y cobro de otros servicios, su infraestructura y organización están estructurados de acuerdo a los recursos que disponen. Pero su contacto con el socio o cliente es muy cercano, al no tener desarrollado los canales digitales o electrónicos, su principal canal es la atención por oficina.

La participación de las COACS del segmento 4 y 5, no es alta en relación a los de recursos que se manejan en el total del sector cooperativista. Pero es de considerar que no dejan de ser parte importante para cada socio, para cada familia y una opción válida como un ente financiero que permite el acceso al crédito y al ahorro.

Existen en el sector financiero de la Economía popular y solidaria, una gran diferencia entre los valores que manejan las cooperativas del segmento 1 con las del segmento 5 (tabla 1). Tomando al segmento 4 y 5 para nuestra investigación. A octubre del 2021, tienen una colocación de 386 millones. Pero en certificados de aportación que son un reflejo del nivel de participación de las COACS, tenemos 495901 certificados (SEPS 2022). Esto nos da una idea de aproximadamente medio millón de socios a quienes la atención e información de calidad que se le debe entregar es primordial.

**Tabla 1. Cifras por segmento SEPS 2021**

CIFRAS POR SEGMENTO DEL SECTOR FINANCIERO POPULAR Y SOLIDARIO				
Segmentos	Certificados de aportación	Activos (USD Millones)	Cartera de crédito (USD Millones)	Depósitos (USD Millones)
SEGMENTO 1	5 947 901	17 224	11 836	14 097
SEGMENTO 2	1 191 958	2 043	1 597	1 460
SEGMENTO 3	768 239	1 024	790	739
SEGMENTO 4	400 329	424	326	284
SEGMENTO 5	95 572	79	60	52
TOTAL	8 403 999	20 794	14 609	16 632

Fuente: SEPS. Actualidad y Cifras EPS – diciembre 2021. Corte a octubre de 2021.

El contacto inicial que se da entre la cooperativa con su socio es por medio del área de atención al cliente. Es en este lugar en donde se genera las relaciones de negocios tanto de la venta de productos y servicios como de la aceptación de esta oferta, pero es ahí en donde se identifican grandes brechas de información para transmitir al socio, un deficiente asesoramiento y protocolos inexistentes o deficitarios para la atención al cliente en general. Estos problemas lo identificamos como los más relevantes que se enfocan en la atención al cliente y en el principal producto a ser ofertado, el crédito.

Para tener una base en la identificación del problema, se considera información de documentos referentes al tema. La información de un estudio a la Coac Jardín Azuayo, en donde uno de sus resultados es que la “atención brindada a los socios es rápida y eficiente, pero existe un mínimo porcentaje que no está satisfecho con los servicios brindados, esto a que no ha recibido un buen trato por parte del personal y rapidez en los tramites”. (Orellana, Torres 2013, 169). Quienes señalan el resultado en mención son un 5% del total consultado. Cabe indicar que Coac Jardín Azuayo al estar en el segmento 1, no encajaría en la órbita del análisis de la problemática que se está analizando, pero no deja de ser un referente a lo que se pretende identificar en las COACS del segmento 4 y 5.

En la Coac Ambato, se pudo identificar también en un estudio hecho para el incremento de cartera de clientes que una de las debilidades presentes en su análisis es “la falta de especialización por segmentos de mercado a oficiales de crédito” (Roura 2011, 111). Este

estudio también muestra que un 21% sus socios indican que los empleados motivados y capacitados generan una buena atención a los usuarios.

Revisando la investigación, Factores que determinan la satisfacción de socio con respecto al servicio en una Cooperativa de Ahorro y Crédito de Manabí, se tiene como resultado que entre los requerimientos más sobresalientes “está el elaborar programas de capacitación para atraer, retener y fidelizar al socio” (Loor, Calderón, Arias. 2017, 2)

Es muy necesario visualizar el nivel de satisfacción que ofrece la banca al ser el principal competidor del sector cooperativista y siendo la Economía popular y solidaria la alternativa a la población en servicios y productos financieros. Los clientes de la banca en un estudio hecho para la población de la ciudad de Guayaquil muestran “un 20% de satisfacción media y un 2.3% de insatisfacción con la atención al cliente” (Matamoros 2017,15). Esto es un valor que referencia lo que se puede alcanzar en la propuesta que se está entregando en el presente documento. Adicional el BCE (Banco Central del Ecuador), al presentar datos de inclusión financiera del año 2018, muestra un porcentaje de 71.1% entre bueno y muy bueno, la atención en los puntos de atención financieros.

Es importante identificar que la tendencia mundial va encaminada hacia una relación entre oferentes y demandantes de cualquier producto o servicio a través de canales virtuales, digitales o electrónicos, pero la población que no tiene acceso a los dispositivos que permiten la conexión a estos canales se ven relegadas y no existe una verdadera inclusión financiera si hablamos del lado de los productos y servicios financieros que oferta el mercado.

### **2.1.2 Población objetivo**

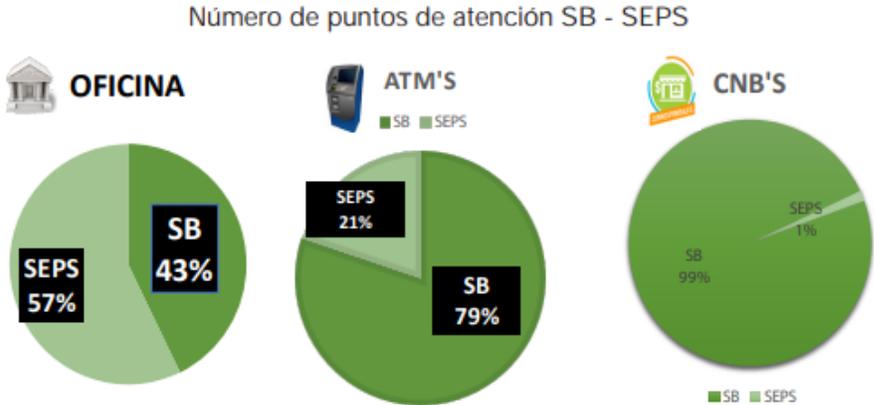
Las cooperativas que están dentro de los segmentos 4 y 5, de acuerdo a la clasificación de la SEPS, son 302, las mismas que se encuentran presentes en el territorio ecuatoriano. Las COACS de estos segmentos tienen 129 agencias, 13 sucursales (SEPS 2022). Estas COACS tienen presencia con 233 puntos de atención, en niveles de ruralidad del 25% al

50%. Esto refleja el desarrollo del cooperativismo en los lugares más apartados y en donde sus habitantes han logrado formar cooperativas de ahorro y crédito.

El socio es nuestro principal receptor de la oferta financiera que realiza la cooperativa, así también un ciudadano que sin ser socio se acerca a consultar sobre la oferta de crédito. En la actualidad existen varios canales que permiten el contacto con los socios y clientes, sin embargo, no todas las cooperativas tienen las factibilidad económica y financiera de desarrollar los canales que están a la vanguardia tecnológica, como son los cajeros automáticos, las páginas web o las aplicaciones móviles; es por eso que el asesor comercial, asesor de crédito o ejecutivo de atención al cliente, existen varias denominaciones para este rol, representa el primer contacto por el canal de atención en oficina, siendo el principal receptor y multiplicador de la metodología para una correcto asesoramiento y atención al socio y cliente.

Es importante señalar la participación de la banca privada por canal de oficina o front office como se lo denomina también. Pero es más sobresaliente lo predominante de este canal en la Economía popular y solidaria, al tener una mayor participación en las oficinas en un 57% de cooperativas bajo control de la SEPS (Arregui 2020), en el Tabla2.1 se observa de mejor manera esta medición.

**Figura 1. Número de puntos de atención SB - SEPS**



Fuente: Superintendencia de Bancos (2020).

### **2.1.3 Diagrama del diagnóstico situacional**

En Tabla 2, se presenta el diagnóstico situacional de los tres problemas que se identifican y analizan en relación al tema de la propuesta. Estos temas giran alrededor de la colocación del crédito y su importancia se basa en el incremento de colocación de las cooperativas que están reguladas por la SEPS. Esto es que ha diciembre de 2021 la cartera de crédito se consolidó en 15,1 mil millones de dólares, un incremento del 6.5% en relación al año anterior (SEPS 2022). Se tiene la cifra aproximada que en sector cooperativista hay seis millones de depositantes y el 11,77% mantiene un crédito vigente. Para comprender más la importancia de la atención al socio un 97, 96% viven en donde existe al menos un punto de atención del Sector Financiero Popular y Solidario.

Existen COACS que tienen una determinada organización y estructura para la atención al socio y van de la mano con los recursos económicos con los que cuenta. Es ahí en donde se generan problemas en donde las organizaciones mezclan actividades de los colaboradores, en las áreas de trabajo en donde desempeñan sus funciones. Ya sea por cuestiones presupuestarias, de disponibilidad de personal o disposición física. La atención al cliente como una política, con sus protocolos y que genera datos para una mejora continua, está ausente o es superficial. La información que se le ofrece al socio, de acuerdo al análisis del colaborador de la cooperativa, debe ser clara, precisa y en función del bienestar y satisfacción del socio. Aquí pueden intervenir factores que limiten o generen una respuesta ambigua o incompleta. Estos factores pueden ser la alta concurrencia de socios en busca de atención, otras actividades que realiza el colaborador y el desconocimiento de las políticas y normas que rigen su cargo.

El cumplimiento de metas comerciales puede también generar un problema en la colocación que afecta directamente a la cooperativa así también al socio. Ya que puede haber un sobreendeudamiento al otorgar un crédito por un valor más alto de lo necesario al socio. Que también se traduce en una insatisfacción en el monto otorgado versus el solicitado, ya que su capacidad de pago no permite obtener el valor deseado. Son estos problemas que sirven para revisar posibles causas y tener un punto de partida que permita estructurar la metodología propuesta.

**Tabla 2. Diagrama del diagnóstico situacional**

	¿Por qué? (problema 1)	¿Por qué? (problema 2)	¿Hay solución? ¿Cuál?	¿Por qué? (problema 3)	¿Hay solución? ¿Cuál?
	<p><b>PROPUESTA DE METODOLOGÍA DE CAPACITACIÓN PARA ASESOR DE CRÉDITO EN LAS ENTIDADES FINANCIERAS DE LOS SEGMENTOS 4 Y 5 DE LA ECONOMÍA POPULAR Y SOLIDARIA.</b></p>	Desconocimiento de buenas prácticas de atención al cliente	<b>Causa 1.1</b>	<b>SI: Solución 1</b>	<b>Causa 1.2</b>
Inducción superficial al nuevo asesor			NO	Limitado Tiempo para una inducción eficiente	Proceso adecuado de inducción
<b>Causa 1.2</b>			<b>Si: Solución 2</b>		
Capacitación continua en atención a los clientes sin planificación			Programa de Capacitación Continua en atención al cliente		
		<b>Causa 1.3</b>	<b>SI: Solución 3</b>		
		Elegibilidad de RRHH deficiente hacia nuevos prospectos	Elaboración de perfiles y condiciones de acuerdo a la necesidad		
Información Deficiente entregada por asesor al socio		<b>Causa 2.1</b>	<b>SI: Solución 1</b>		
		Inducción nula sobre la Economía popular y solidaria	Talleres sobre Economía popular y solidaria		
	<b>Causa 2.2</b>	<b>Si: Solución 2</b>			
	Inducción sobre la historia de la COACS Deficiente	Materiales Informativos referentes a la Historia de la COACS			
	<b>Causa 2.3</b>	<b>SI: Solución 3</b>			

		Inducción incompleta sobre los Productos y Servicios Financieros que ofrece la COACS	Talleres periódicos de actualización de Productos y Servicios		
	Colocación de créditos con deficiente asesoramiento	<b>Causa 3.1</b>	<b>SI: Solución 1</b>	<b>Causa 3.1</b>	<b>SI: Solución 3</b>
		Falta en capacitación sobre segmentos de crédito.	NO	Limitado conocimiento del asesor sobre segmentación de crédito	Inducción y evaluación por parte del coordinador de crédito sobre aplicación de políticas crediticias
		<b>Causa 3.2</b>	<b>SI: Solución 2</b>	<b>Causa 3.2</b>	<b>SI: Solución 3</b>
		Deficiente análisis sobre condición crediticia del socio	NO	Limitado análisis de variables determinantes para cumplir condiciones	Capacitación continua sobre análisis de documentación e información crediticia para una persona sujeta de crédito
		<b>Causa 3.3</b>	<b>SI: Solución 3</b>	<b>Causa 3.3</b>	<b>SI: Solución 3</b>
		Conformismo en no brindar alternativas al socio de acuerdo a condición de solicitud	NO	Desconocimiento de políticas y reglamento de crédito de la COACS	Capacitación continua sobre políticas y reglamento de crédito de la COACS

Fuente: Datos tomados del trabajo investigativo.

## **2.2 Justificación de la investigación/proyecto y delimitación del problema**

### **2.2.1 Causa y efectos del problema**

Desde la estructura organizacional o sus procesos internos se puede identificar las causas que llevan a los problemas planteados. Adicional tenemos que: un proceso de reclutamiento de personal con lineamientos mal definidos, una inducción deficiente al nuevo asesor y una capacitación para mejora continua inexistente, superficial o mal enfocada, provocan que la colocación de créditos tengan varias consecuencias negativas en su proceso, como son: la mala segmentación del crédito, un conformismo al dar respuestas simples o sin opción ante las necesidades del socio o cliente y la falta de perspectiva de un cliente potencial para un producto de crédito, que permita ahorrar tiempo y dinero a los involucrados. En las Tablas 15 y 16 se puede observar a detalle lo indicado.

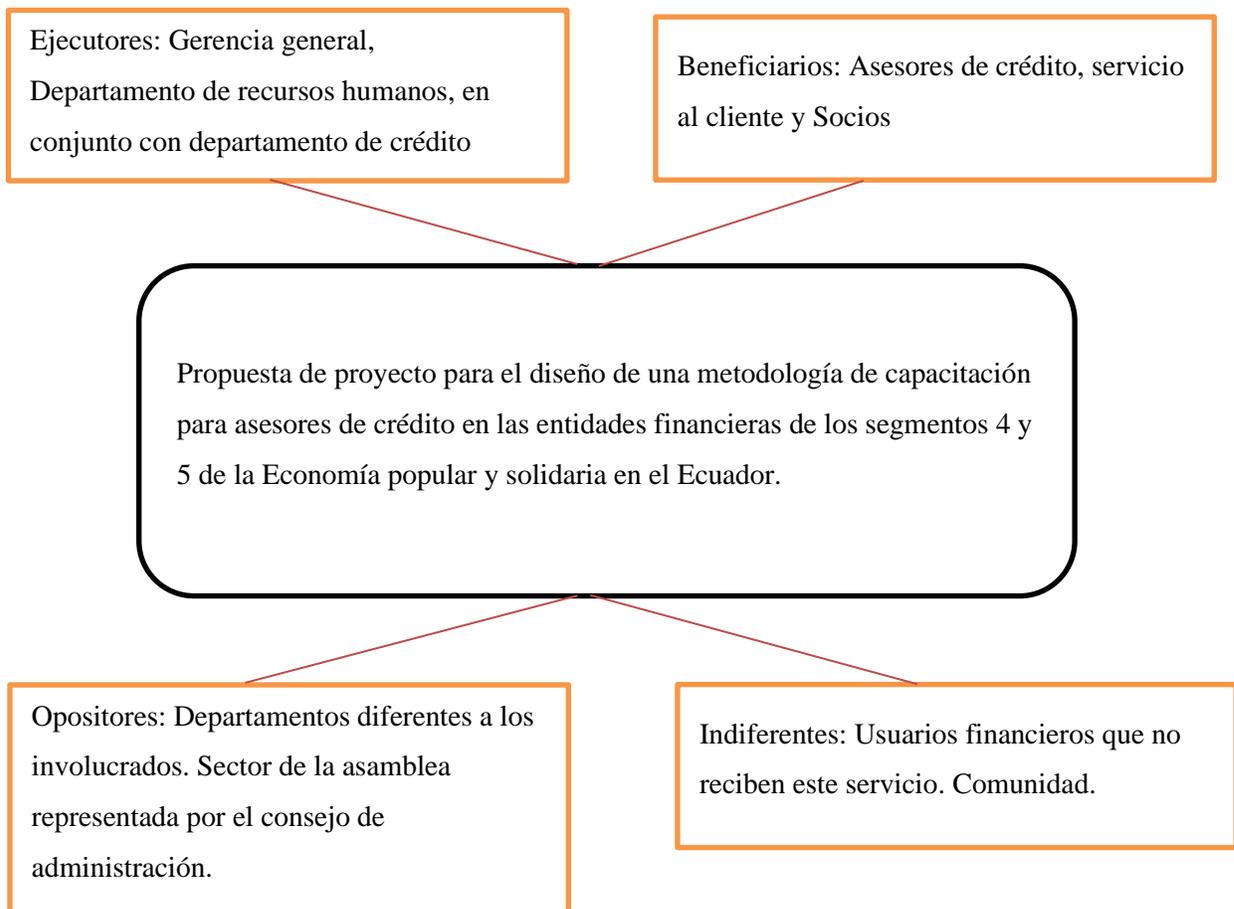
Los efectos que derivan de lo anterior descrito, tienen efecto en la satisfacción del socio. Incluso los socios que no acceden al crédito u otros servicios financieros; disminuyen su capacidad de consumo en los hogares, las actividades comerciales y su bienestar. Su impacto va más allá de un mal momento del socio o socio potencial de la cooperativa. También sería importante mencionar que un mal asesoramiento genera sobreendeudamiento al socio. Lo que compromete su calidad de vida. Existe también deterioro en la imagen de la cooperativa, en no tener un compromiso con sus socios o una clara falta de preparación de quien está entregando o brindando el servicio ofertado.

### **2.2.2 Matriz de involucrados**

Esta matriz permite visualizar los involucrados en el proyecto. Es importante enfatizar que el departamento de crédito, el departamento de RR. HH (Recursos Humanos) y gerencia general tienen el rol principal de ejecución del proyecto. Los beneficiarios son: el socio con un correcto asesoramiento, así como el asesor que verá en su colocación e índice de satisfacción una productividad más alta. Como opositores se describe a los departamentos que no tienen relación con el proceso de atención al socio o al cliente y considerarían que la inversión en el proyecto es onerosa o innecesaria. Así como parte de la asamblea de socios que pueden tener el mismo concepto. Indiferentes se consideran a los socios que al no acudir a la cooperativa por este producto y canal de atención o no ser relevante la información complementaria que se brinda, no

mostrarían importancia a lo propuesto. También a los clientes que no son socios y acuden a los intermediarios financieros consultando información o buscando la manera de tener acceso a un crédito, no les parecerá relevante lo propuesto. Estos clientes generalmente buscan tener una solución rápida sin la documentación o revisión de su historial crediticio, sin importarles la esencia propia del cooperativismo o de la economía solidaria. Puede sumarse también como indiferentes a la comunidad que no está necesitando un crédito. La Tabla 3, permite identificar lo señalado.

**Tabla 3. Matriz de involucrados**

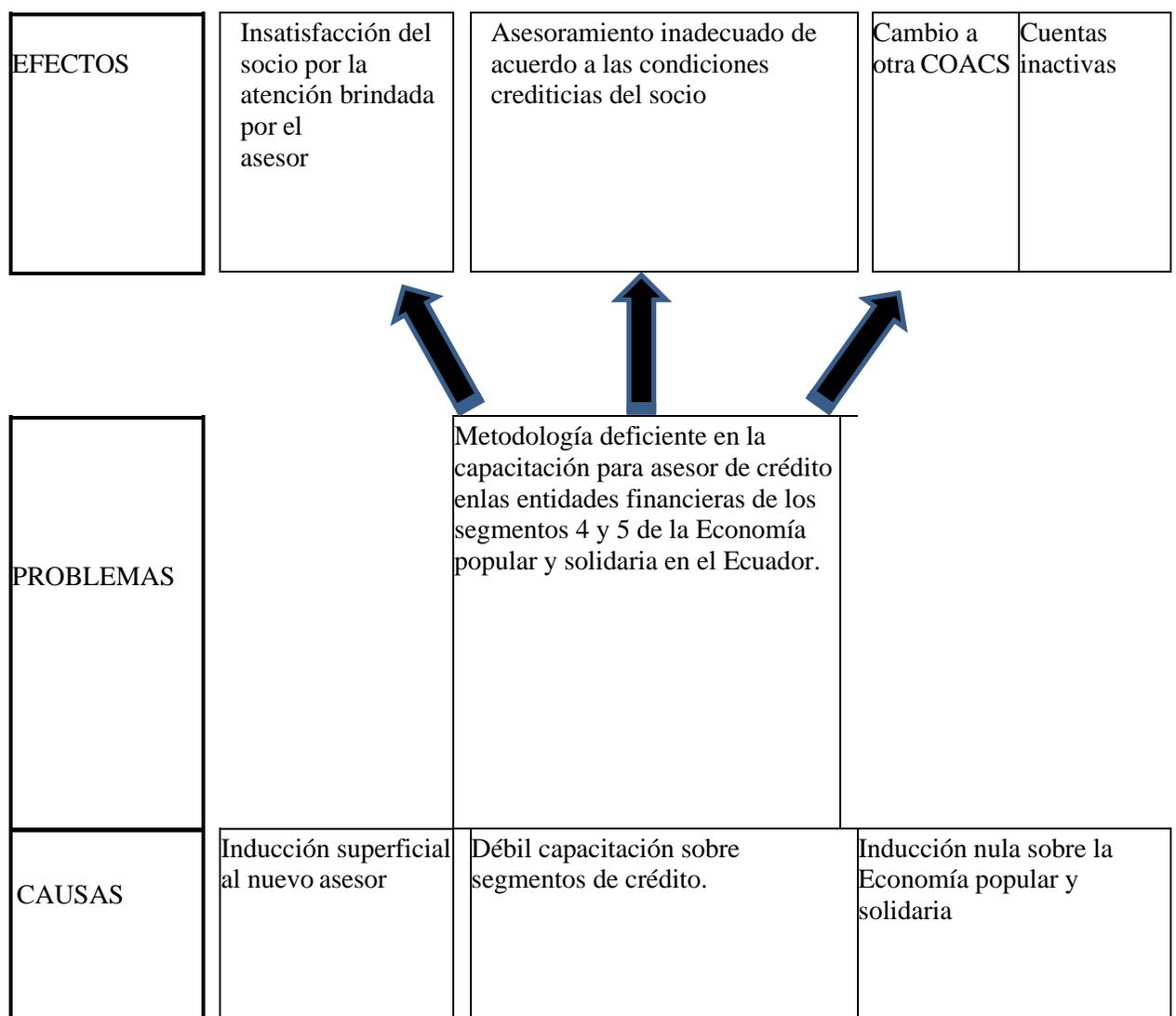


Fuente: Datos tomados del trabajo investigativo.

### 2.2.3 Árbol del problema

El estructurar el árbol de problemas, permite tener una visión de causas, problemas y efectos; es bajo este diagrama que se identifican de mejor manera como desde un deficiente proceso de selección tenemos efectos como la insatisfacción del socio y la mala experiencia que se ha creado al visitar la cooperativa, un mal asesoramiento sobre las necesidades de crédito que el socio o cliente está solicitando y por ende causa que el socio se cambie cooperativa o no vuelva a solicitar sus productos y servicios, generado cuentas inactivas o el cierre de las mismas, de mejor manera se lo puede ver en detalle el árbol de problemas en el Tabla 4.

**Tabla 4. Árbol de problemas**



Capacitación continua en atención al cliente sin planificación	Conformismo en no brindar alternativas al socio de acuerdo a condición de solicitud	Inducción incompleta sobre los Productos y Servicios Financieros que ofrece la COACS
Inadecuada selección de nuevos prospectos por parte del departamento de Recursos Humanos	Deficiente análisis sobre condición crediticia del socio	Inducción sobre la historia de la COACS deficiente

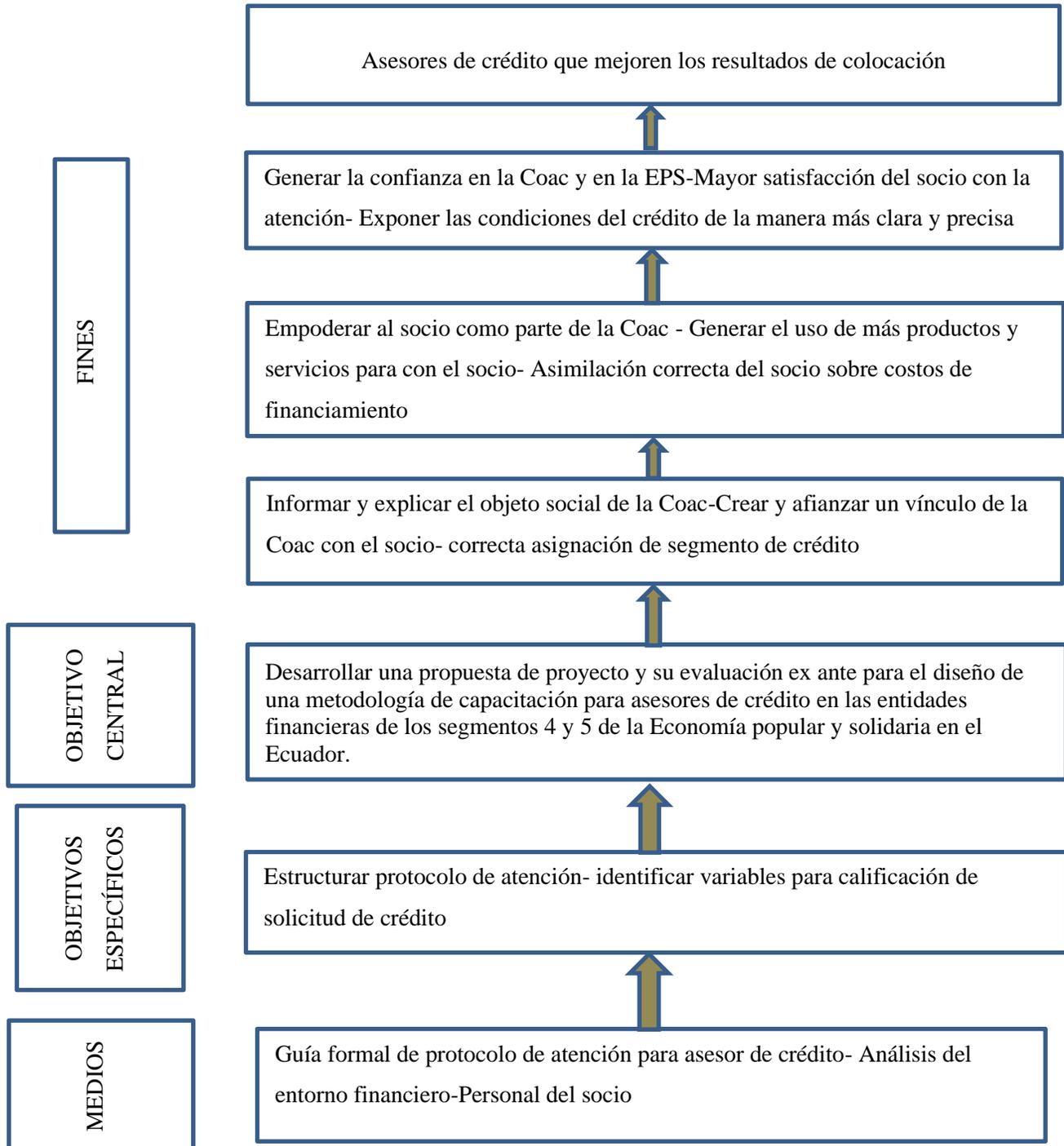
Fuente: Datos tomados del trabajo investigativo.

### **2.3 Objetivos de la investigación/proyecto. Desarrollar una propuesta de proyecto y su evaluación ex ante para el diseño de una metodología de capacitación para asesores de crédito en las entidades financieras de los segmentos 4 y 5 de la Economía popular y solidaria en el Ecuador**

El proyecto busca en base a la metodología, que es el objetivo central, el tener asesores de crédito con una óptima preparación y que se demuestre en los resultados de colocación. Es necesario considerar que, para llegar a esto, existen fines que deben ser cumplidos en el proceso propio del proyecto y es ahí en donde radica el tener resultados medibles y comprobables para generar una experiencia satisfactoria al socio. Esto se verá reflejado en impactos más profundos como es la inclusión financiera hacia el socio como lo presenta la Tabla 5. Es necesario indicar que las instituciones financieras de los segmentos 4 y 5 a los que se propone el proyecto tendrán que ajustar sus objetivos particulares a los objetivos del proyecto en lo referente a la atención al socio y la calidad de colocación. Señalo esto ya que muchas veces es el cumplimiento de las metas de colocación o captación la que impulsa la dinámica de gestión comercial y queda en segundo plano la calidad de atención.

### 2.3.1 Árbol de Objetivos

Tabla 5. Árbol de objetivos



Fuente: Datos tomados del trabajo investigativo.

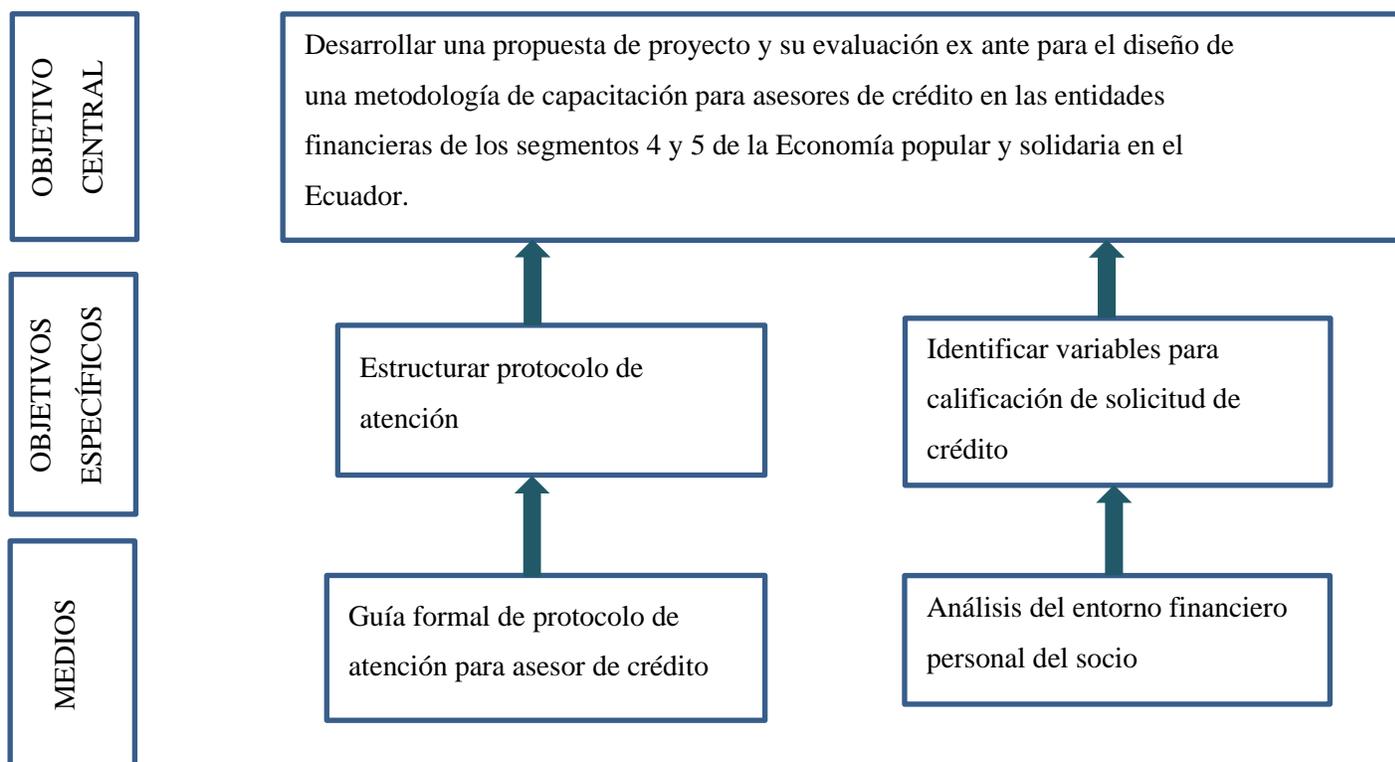
## 2.4 Hipótesis de la investigación/proyecto

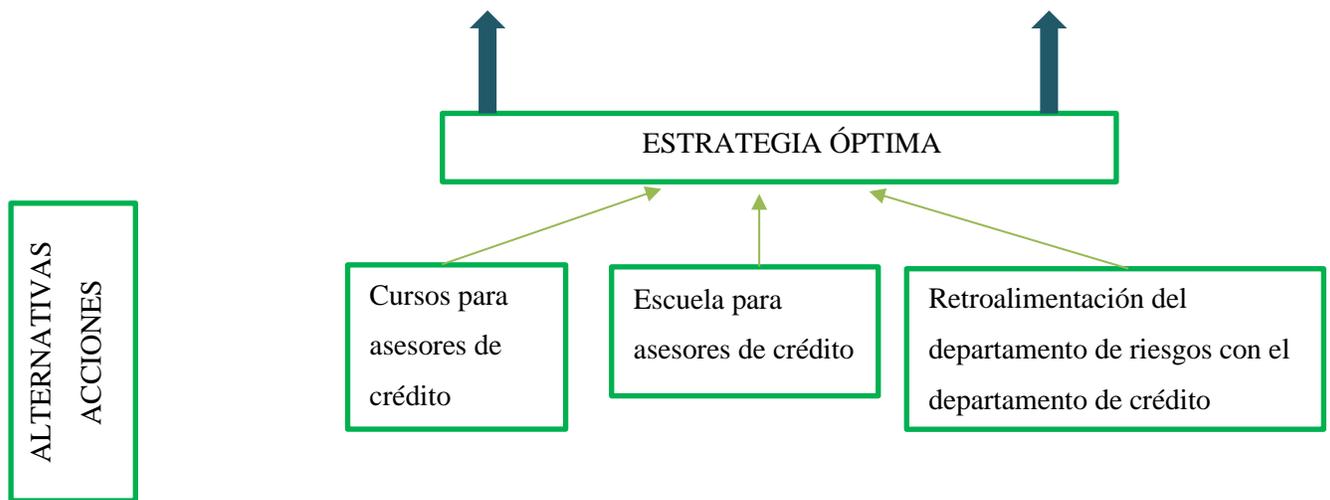
El diseño de una metodología de capacitación para asesores de crédito en las entidades financieras de los segmentos 4 y 5 de la Economía popular y solidaria. Mejora la atención al socio de la cooperativa y al cliente que, sin ser socio, buscan información para acceder a un crédito. Permite que se analice las condiciones mínimas para poder solicitar un crédito y evita que la documentación presentada de respaldo por parte del solicitante de crédito, sea voluminosa e innecesaria, más sea clara y transparente. Esta metodología está enfocada únicamente a la colocación de crédito, ya que busca dar una asesoría crediticia con la mejor atención e información disponible.

Apoya con la transparencia de la información hacia el socio, lo que genera confianza. Busca empoderar al socio con la cooperativa, y crear un sentimiento de pertenencia. Se trasmirá e informara el objeto social que tiene la cooperativa para con el socio. Se tiene también alternativas validas como la Tabla 6 presenta a continuación, con el Árbol de objetivos y alternativas.

### 2.4.1 Árbol de objetivos y alternativas

Tabla 6. Árbol de objetivos y alternativas





Fuente: Datos tomados del trabajo investigativo.

#### **2.4.2 Estructura analítica del proyecto**

Se propone para implementar la metodología dos componentes, que son medibles y permiten cumplir el objetivo central. Estos son: estructurar un protocolo de atención e identificar variables para la calificación de una solicitud de crédito.

#### **2.4.3 Estructurar protocolo de atención**

Se requiere inicialmente el elaborar los requisitos adecuados para una convocatoria al puesto de atención al cliente, estos deben estar enfocados en características tanto de experiencia, así como de conocimientos. Se implementarán talleres y conferencias de expertos en la atención al cliente y se tendrá una guía que respalde el actuar cuando un socio o cliente presente su necesidad o deseo por un producto o servicio de la cooperativa.

#### **2.4.4 Identificar variables para calificación de solicitud de crédito**

Existen varios parámetros que permiten la aprobación de una solicitud de crédito. Pero el momento que se recepta por parte del socio o no socio esta necesidad, se puede entregar la información de las condiciones del crédito que esta solicitado, así como revisar como si es apto para un crédito. Es decir, antes de solicitar la documentación que respalde los que en el reglamento de crédito se pide, hacer una valoración objetiva y personal del socio. Para esto existen herramientas como es la revisión del buró de crédito, función judicial e información interna del socio en la cooperativa. Esto permitirá filtrar de mejor manera cual es la necesidad del

socio, revisar y descubrir si está apto para presentar su solicitud de crédito. Como ejemplo, un socio solicita un crédito y el asesor de servicio al cliente, verifica que en su historial crediticio su calificación limita el aprobarle una solicitud para un crédito. Además, en la revisión de su función judicial se visualiza demandas por instituciones financieras por pagares vencidos. El asesor deberá de la manera más cortés explicarle e informarle que por el momento para el crédito que está solicitando no es posible servirle. Esto ayuda al socio a no tener expectativas sobre un crédito que no se le otorgara y al departamento de aprobación de créditos no recibir documentación para un análisis de una operación que va a ser negada y requirió tiempo y recursos.

## **Capítulo 3**

### **Desarrollo metodológico y resultados de la investigación/proyecto**

#### **3.1 Matriz de Marco Lógico**

En base a las actividades, componentes y propósito se considera dos fines que permite la aplicación de la metodología. Calificar la solicitud del socio y la atención al socio.

Las solicitudes de crédito presentadas, tendrán una revisión de devolución y no devolución. Es este reporte el indicador de este componente, y tiene un límite de no devolución de hasta un 80% de solicitudes presentadas y que no fueron devueltas por motivos de forma. Esto refleja que la información y requisitos entregados por el asesor estuvieron correctamente planteados. Siempre existirá un margen en el que la solicitud de crédito no contenga los documentos solicitados o este correctamente presentada la información solicitada. Es ahí en donde el asesor retroalimentará al socio solicitándolo de nuevo o en su caso será devuelto definitivamente.

Es importante indicar que de acuerdo a datos de inclusión financiera del BCE del año 2018 en general para las instituciones financieras un 59% contestó que no solicitó un crédito por que no tiene como pagarlo, siendo este la primera variable para una calificación crediticia. Pero hay que considerar también su calificación en el buró de crédito, y su condición del historial legal como factores primarios para seguir con el proceso. De estos el 10.7% de los encuestados que, si solicitó un crédito, el 14.9% no fue aprobado. También de forma particular se puede analizar el dato del estudio realizado a Coac Jardín Azuayo por Orellana (2013), en donde el 37% de socios se acerca a solicitar un crédito. En el estudio realizado por Roura (2011), a la Coac Ambato el alto nivel de rotación de los empleados afecta directamente a los tiempos de concesión de créditos, lo que puede traducirse en la falta de capacitación a los nuevos colaboradores y que afectaría directamente a un socio potencial para ser beneficiario de un crédito. Otro componente es la atención al socio. Su indicador será el nivel de satisfacción en la atención recibida. Para esto se implementará inicialmente un buzón para receptar por escrito en un formulario previamente impreso la calificación del socio. En un futuro se propondrá o rediseñará la metodología, para nuevos canales con el objetivo que este proceso sea más ágil y eficiente. Para esto, la información referencial es el 70% de satisfacción al trato recibido por los empleados de las instituciones

financieras y un 77,7% en satisfacción de la atención al cliente en general de las instituciones financieras, en el estudio realizado por Matamoros (2017), sobre el nivel de satisfacción de las instituciones financieras bancarias en Guayaquil.

Otro dato referencial es un nivel de satisfacción del 24.28% en el nivel de atención en el estudio realizado por Roura (2011), en donde hace una referenciación de las cooperativas Mushuc Runa, Ambato, Chibuleo y Oscus. De la misma manera tomamos el dato de un estudio realizado a Coac Jardín Azuayo por Orellana (2013) que da una percepción entre excelente y muy buena en un 86% de los encuestados.

Los medios de verificación, serán los reportes de los departamentos de crédito y del área de operaciones. Ya que ellos manejan y son responsable del proceso Tabla7.

**Tabla 7. Matriz de Marco Lógico**

<u>Nivel</u>	<u>Resumen narrativo de objetivos</u>	<u>Indicadores</u>	<u>Medios de verificación</u>	<u>Supuestos</u>
Fin	Lograr una atención integral. En la que el asesor ayude a tomar decisiones acertadas a los socios. Respetando los principios de la Economía popular y solidaria. Buscando mejorar los indicadores financieros que impulsen el bienestar de la cooperativa y la inclusión financiera.	-El 50% de las personas atendidas califican con muy buena la atención recibida. Se verifica de forma mensual	Reporte del área de operativa.	
	P.C Propuesta de metodología de capacitación para asesor de crédito en las entidades	Al 100% de los asesores de crédito que ingresan o están ya trabajando en	Reporte de capacitaciones al personal	P.C.1 Conocer y aplicar la metodología por parte de los

Proposito	<p>financieras de los segmentos 4 y 5 de la Economía popular y solidaria.  P.C.1 Brindar mayor satisfacción del socio con la atención por parte del asesor  P.C.2 Generar el uso de más productos y servicios para con el socio.  P.C.3 Crear y afianzar un vínculo de la Coac con el socio.  P.C.4 Exponer las condiciones del crédito de la manera más clara y precisa.  P.C.5 Empoderar al socio como parte de la Coac.  P.C.6 Informar y explicar el objeto social de la Coac.</p>	<p>el área de crédito y atención al cliente, se les ha compartido e informado la nueva metodología de capacitación</p>		<p>asesores de la Coac.   P.C.2 Incremento de la demanda de productos y servicios por parte de los socios de la Coac.</p>
Componentes	<p>C.1 Estructurar protocolo de atención  C.2 Identificar variables para calificación de solicitud de crédito</p>	<p>Cuentas de ahorro nuevas, cerradas e inactivas. Número de solicitudes de crédito aprobadas y negadas   Indicadores financieros para la calificación de una solicitud de crédito</p>	<p>Informes con datos solicitados   Documentos con convenios o contratos para la obtención de datos crediticios de la población</p>	<p>C.1.1 Cobertura de atención y oferta de PyS a los socios   C.2.1 Calificación de solicitudes de crédito en base a herramientas de verificación de datos de los solicitantes</p>

Actividades	A.1.1. Elaborar requisitos para aspirantes al cargo de acuerdo al perfil A.1.2 Talleres de expertos en el tema A.1.3 Elaborar guía para atención al cliente	Manual de contratación	Documentos de cotización y contratación de expertos.	A.1.2 Oferta de los profesionales expertos sobre la temática con experiencia en capacitación
	A.2.1 Capacitar sobre variables cuantitativas como buro de crédito, función judicial e historial interno del socio A.2.2 Generar test de conocimiento sobre elementos de un crédito y sus variables más importantes	USD. 10.000,00	Plataformas de información crediticia de la población	A.2.1 Disponibilidad de acceso y manejo sobre variables cuantitativas para la calificación de crédito
	A.2.3 Imprimir material con información financiera de la Coac y del sector cooperativista	USD. 15.000,00	Material Informativo y de capacitación	A.2.3 Material con información clara y precisa

**Fuente:** Datos tomados del trabajo investigativo.

### 3.2 Plan operativo

El plan operativo tiene una propuesta en el tiempo de 8 semanas de aplicación, en la COACS que requiera implementar la metodología. En la actividad de C.1.A.1.2. del componente C1. Talleres de expertos en el tema, estos talleres serán dirigidos a los responsables del área operativa, crédito y RR.HH. Esto debido a la rotación del personal y así estos funcionarios serna los encargados de transmitir lo que en atención al cliente con un enfoque en la Economía popular y solidaria e inclusión financiera se refiere.

El cronograma propuesto inicia en la semana uno con el componente C1 Estructura del protocolo de atención. La actividad inicia es la elaboración de requisitos para los aspirantes y la actividad final es la elaboración de la guía para atención al cliente, esto en la semana seis.

El componente C2 Identificar variables para calificación de solicitud de crédito, inicia en la semana cuatro con la actividad de capacitación sobre las mismas. El componente C2 finaliza en la semana ocho al igual que todo el cronograma con la impresión de la información financiera y del sector cooperativista. Se lo puede observar mejor en la Tabla 8.

**Tabla 8. Plan operativo**

<b>Código</b>	<b>Nombre de la actividad /tarea</b>	<b>Fecha de inicio</b>	<b>Fecha de finalización</b>	<b>Duración en tiempo</b>	<b>Persona/ Unidad responsable</b>	<b>(a) Fuente de financiamiento</b>	<b>(b) Aporte propio</b>	<b>(a+b) Costo total</b>	<b>Indicador</b>
C.1	Estructurar protocolo de atención	15.01.2022	23.02.2022	Seis semanas	Departamento de talento humano consultor				Protocolo aceptado y entendido por el usuario financiero
C.1.a.1.1	Elaborar requisitos para aspirantes al cargo de acuerdo al perfil	15.01.2022	30.01.2022	Dos semanas	Consultor	Presupuesto Coac	\$2.000,00	\$2.000,00	Documento de perfil asesor de crédito
C.1.a.1.2	Talleres de expertos en el tema	01.02.2022	07.02.2022	Una semana	Consultor experto en el tema	Presupuesto Coac	\$6.000,00	\$6.000,00	Aspirantes al cargo capacitados

C.1a.1.3	Elaborar guía para atención al cliente	08.02.2022	23.02.2022	Dos semanas	Consultor	Presupuesto Coac	\$2.000,00	\$2.000,00	Guía de atención al cliente
C.2	Identificar variables para calificación de solicitud de crédito	08.02.2022	15.03.2022	Cinco semanas	Consultor				Variables exactas y reales para la calificación de una solicitud de crédito
C.2.a.2.1	Capacitar sobre variables cuantitativas como buro de crédito, función judicial e historial interno del socio	08.02.2022	23.02.2022	Dos semanas	Consultor	Presupuesto Coac	\$8.000,00	\$8.000,00	Aspirantes al cargo capacitados

C.2.a.2.2	Generar test de conocimiento sobre elementos de un crédito y sus variables más importantes	23.02.2022	02.03.2022	Una semana	Consultor	Presupuesto Coac	\$2.000,00	\$2.000,00	Documento de test de conocimiento aprobado
C.2.a.2.3	Imprimir material con información financiera de la Coac y del sector cooperativista	15.02.2022	15.03.2022	Cuatro semanas	Marketing	Presupuesto Coac	\$15.000,00	\$15.000,00	Material publicitario

**Fuente:** Datos tomados del trabajo investigativo.

### 3.3 Presupuesto del proyecto

El proyecto como tal, tiene en sus componentes actividades que generan la erogación de recursos financieros. Es una propuesta de ejecución inmediata, en función al tiempo programado que es de ocho semanas. Pero su alcance no tiene plazo ya que la metodología puede irse modificando de acuerdo al propio crecimiento, cambios o necesidades de la COACS que lo ejecuta. Es importante mencionar que su actualización, modificación o ajuste presupuestario no se lo considera en esta propuesta, ya que, de haber cambios, estos serán planteados para una siguiente etapa, posterior a un análisis y evaluación de los resultados. En el Tabla 9, se puede observar el valor referencial presupuestado para la ejecución de la metodología.

**Tabla 9. Presupuesto del proyecto**

Presupuesto desagregado por componentes	
Descripción	Año 1
C1. Estructurar protocolo de atención	\$10.000,00
C1.A1.1 Elaborar requisitos para aspirantes al cargo de acuerdo al perfil	\$2.000,00
sueldos y salarios	\$2.000,00
C1.A1.2 Programar charlas de expertos en el tema	\$6.000,00
Honorarios profesionales equipo consultor (encargados de definir y dictar charlas)	\$6.000,00
C1.A1.3 Elaborar guía para atención al cliente	\$2.000,00
Honorarios profesionales equipo consultor (encargados de elaboración documento, guía de atención al cliente)	\$2.000,00
C2. Identificar variables para calificación de solicitud de crédito	\$25.000,00

C2.A2.1 Capacitar sobre variables cuantitativas como buro de crédito, función judicial e historial interno del socio	\$8.000,00
Sueldos y salarios	\$2.000,00
Licencia uso información Equifax	\$4.000,00
Materiales y equipo	\$2.000,00
C2.A2.2 Generar test de conocimiento sobre elementos de un crédito y sus variables más importantes	\$2.000,00
Sueldos y salarios	\$2.000,00
C2.A2.3 Imprimir material con información financiera de la Coac y del sector cooperativista	\$15.000,00
Gastos de publicidad	\$15.000,00
<b>Costo total del proyecto</b>	<b>\$35.000,00</b>

**Fuente:** Datos tomados del trabajo investigativo.

### 3.4 Evaluación ex ante

La evaluación ex ante, nos permite identificar la viabilidad desde variables como la parte organizativa de la cooperativa, su parte estructural, política y de influencia Tabla 10.

En un inicio podemos generar consultas sobre la pertinencia del proyecto y delimitar con mejor claridad el objetivo que perseguimos, esa así que al ser una metodología que se aplicara en el área de servicio al cliente, influye en la colocación de crédito, también está presente en los departamentos de RR.HH. y crédito, su delimitación se hace más puntal y objetiva de ahí que en la tabla anexa se puede revisar como bajo los cuestionamientos antes señalados sus respuestas influyen en el ejercicio del proyecto.

**Tabla 10. Matriz para la evaluación de la identificación y delimitación del problema que dio origen al proyecto**

<b>Preguntas</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>	<b>Observaciones</b>	<b>Recomendaciones</b>
¿Se ha identificado con claridad el problema que da origen al proyecto?	<b>x</b>		A partir del análisis situacional se identifica en general la importancia de la atención al cliente y la capacitación al asesor de crédito. Para una óptima calificación en satisfacción al cliente y una correcta colocación de créditos	
¿El problema se ha delimitado geográfica y socialmente?		<b>x</b>	No se ha delimitado geográfica y socialmente, ya que su impacto no distingue estas variables.	El tratamiento al problema puede generar un análisis en lo posterior para identificar la cobertura geográfica e impacto social de las COACS de segmento 4 y 5
¿El equipo que gestiona el proyecto tiene la capacidad de intervenir en el problema?	<b>X</b>		Los equipos tendrían la capacidad para intervenir en el problema, considerando la experticia y conocimiento del problema.	
¿Se han identificado los criterios de focalización del proyecto?		<b>X</b>	Se considera una focalización a las COACS de los segmentos 4 y 5. Socios y clientes que soliciten información de créditos en el canal de atención al cliente.	

Fuente: Datos tomados del trabajo investigativo.

En la matriz se determina que la deficiente atención al socio, genera un problema y que es el asesor de crédito quien con una adecuada capacitación puede remediar el mismo. Tanto la delimitación geográfica y la intervención del equipo son puntos a considerar en la matriz. La focalización tiene es a las COACS de segmento 4 y 5 en la propuesta metodológica.

**Tabla 11. Matriz para la evaluación del análisis de la situación inicial del proyecto**

Preguntas	Si	No	Observaciones	Recomendaciones
¿Se han identificado los indicadores del problema que da origen al proyecto?	X		Se identifican porcentajes de satisfacción en la atención al cliente, así como el nivel de colocación de crédito.	
¿Existe una línea de base del proyecto, es decir existen datos iniciales de los indicadores del problema antes de ejecutarse el proyecto?		X	Se considera en términos generales los niveles de satisfacción de las cooperativas en lo referente al servicio al cliente y a la colocación de crédito, sin embargo, no se lo puede considerar como una línea base.	Generar información que permita cuantificar todas las solicitudes de crédito que se presentan en servicio al cliente
¿El problema se ha graficado en un árbol que presenta indicadores y factores explicativos directos e indirectos?	X			
¿Considerando las respuestas a las preguntas anteriores, se concluye que la explicación de la situación inicial está sustentada en información suficiente?	X		De acuerdo a la información disponible, se permite considerar la propuesta de la metodología.	

Fuente: Datos tomados del trabajo investigativo.

Se considera que los datos en base a los cuestionamientos y respuestas generadas permiten, tener el mejor análisis posible de la situación inicial Tabla 11.

**Tabla 12. Matriz para la evaluación de las actividades del proyecto**

<b>Preguntas</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>	<b>Observaciones</b>	<b>Recomendaciones</b>
¿Se han identificado actividades suficientes y necesarias para cada resultado del proyecto?	<b>x</b>		De acuerdo a la necesidad de resultados esperados, y al tener componentes bien identificados, se identifica las actividades necesarias.	
¿Se estableció cuáles son los organismos responsables de ejecutar cada una de esas actividades?	<b>x</b>		Existen claramente definidos cuales son los departamentos dentro de la Coac que ejecutara las actividades.	
¿Hay actividades que requieren un análisis de viabilidad económico financiera, política e institucional?		<b>X</b>	El problema es de orden metodológico que requiere un tratamiento de departamentos de RR.HH. y crédito, generando un egreso que afecta el gasto, sin tener un flujo de ingresos determinados por actividad. Pero no se considera una afectación alta al presupuesto.	

Fuente: Datos tomados del trabajo investigativo.

En la matriz, se confirma que existen los organismos responsables de las actividades. Estos al ser parte de la cooperativa, es decir al ser una ejecución interna, son los departamentos respectivos que se encargarán de estas actividades y que tendrán un compromiso inherente de generar los resultados esperados y que deberán tener un presupuesto asignado. Tabla 12.

**Tabla 13. Matriz para el análisis de actores y para el análisis de la viabilidad política**

Resultado o actividad	Actores sociales involucrados	Interés puesto en ejecución	Peso político del actor social	Nivel de viabilidad política
Componente c1	Asamblea	1	3	<b>A</b>
	Socios	1	2	
	Colaboradores	1	1	
	Comunidad	0	1	

Resultado o actividad	Actores sociales involucrados	Interés puesto en ejecución	Peso político del actor social	Nivel de viabilidad política
Componente c2	Asamblea	1	3	<b>M</b>
	Colaboradores	1	1	
	Socios	0	2	
	Comunidad	0	1	

Fuente: Datos tomados del trabajo investigativo.

La viabilidad política del primer componente tiene su impacto al momento que se lo informa a la asamblea de socios. Ya que afecta directamente a la población objetivo de los servicios y productos que oferta la cooperativa. El segundo componente que es más interno, este propone analizar mejor las variables de calificación con capacitación. Su nivel de viabilidad política es medio, ya que siempre será la aprobación o negación de un crédito un análisis técnico y que puede generar una satisfacción o insatisfacción a los socios Tabla 13.

**Tabla 14. Evaluación de la sostenibilidad del proyecto**

Interrogantes	Calificación					1=MUY BAJO
	1	2	3	4	5	2=BAJO
Infraestructura y logística						
¿El resultado de este servicio tiene la infraestructura adecuada?					X	3=INTERMEDIO
¿Son adecuados los espacios y el equipo físico para la prestación de este servicio?					X	
¿Hay adecuación en los procesos de capacitación continua del personal?				X		4=ALTO
¿Es adecuada la metodología escogida para el proceso de la prestación?					X	5=MUY ALTO
¿Existe una organización logística adecuada?			X			
¿Existe capacidad institucional de largo plazo?			X			
¿Hay interés en agencias locales y provinciales en que se genere el resultado o se genere el bien o servicio?		X				
¿Existe flexibilidad y capacidad para adaptar el proyecto a circunstancias cambiantes del entorno?				X		
¿Existe apoyo de los actores clave?					X	
¿El proyecto tiene un apoyo fuerte y estable de las organizaciones locales, provinciales o nacionales?	X					

Fuente: Datos tomados del trabajo investigativo.

El nivel de sostenibilidad presentada en la matriz, se apoya en la realidad de la cooperativa. Con su infraestructura y tecnología vigente, se puede sin problemas iniciar su aplicación. Así también la propia metodología esta propuesta para adaptarse a las cooperativas de ahorro y crédito de los segmentos 4 y 5, en lo que a su economía y estructura organizacional se refiere. El apoyo de organizaciones o instituciones externas a la cooperativa, no se lo considera de mayor apoyo económico o con recursos. Posiblemente las agencias locales podrían tener cierto interés al ver el nivel de satisfacción de la atención al socio, pero es el objetivo buscar una aprobación de dichas agencias, sino medir el nivel de satisfacción de los socios Tabla 15.

## Capítulo 4

### Conclusiones y recomendaciones

#### 4.1 Conclusiones

El asesor de servicio al cliente o asesor de crédito, tiene una posición que va a influir al momento de calificar una solicitud de crédito o atender a aquel cliente o socio que busca un asesoramiento. Este factor es la comisión. Los asesores de crédito tienen un sueldo fijo y un sueldo variable en función de su monto de colocación y de ser el caso en la mora asignada para su gestión. Se explica que tanto la colocación como la cobranza tienen una exigencia propia que al asesor ubica en prioridades de tiempo, gestión y esfuerzo. Este factor puede afectar tanto la aplicación de la metodología como sus resultados, sin embargo, es la aplicación de la metodología la que corrige esta necesidad de llegar a una meta para cobrar una comisión, por una correcta atención, información clara y precisa y un fiable análisis de los parámetros que las herramientas correspondientes nos presentan.

El tiempo de la aplicación puede variar de acuerdo a la cooperativa. Es importante reconocer que en los segmentos 4 y 5, el personal no es numeroso y sus actividades muchas veces son muy variadas. Es así que el tiempo propuesto de la aplicación y de acuerdo al cronograma Tabla 3.3, se determina en ocho semanas. Se considera que su variación puede ser mayor pero no menor. Esto porque su implementación, charlas, gestión de materiales, reuniones y otras actividades relacionadas pueden entrar en conflicto con las actividades del personal, lo que generaría demoras. Pero pasar por alto etapas, improvisar personal o no seguir con la planeación por mostrar avances, a más que mostrar una disminución de tiempo, no cumpliría con lo mínimo establecido en la propuesta y generaría desconocimiento y falta de empoderamiento en el personal que va a ser capacitado.

El presupuesto planteado se ajusta a la economía de las cooperativas de los segmentos 4 y 5. No es oneroso, necesariamente tiene que ser considerado dentro del presupuesto interno, ya que un financiamiento para el mismo no respondería a un retorno de la inversión monetariamente hablando. Es más, una gran parte está considerada dentro del gasto y solo un 11% se lo considera como un costo de inversión. Este 11% corresponde a la licencia y uso de la plataforma Equifax,

para la revisión del buró de crédito. Hay que considerar esto como un costo ya que forma parte de la carpeta del crédito y este valor por consulta puede directamente influir en la rentabilidad de la operación o de las operaciones en general.

Esta propuesta metodológica, no requiere grandes cambios en la infraestructura, incluso con la infraestructura actual se lo puede aplicar sin ningún problema. El interés que despierte para agencias nacionales o internacionales puede ser no determinante por el momento. En primer lugar, porque se está considerando un canal tradicional de atención y como es de conocimiento mundial, son los canales electrónicos y digitales los que buscan ingresar cada vez más en la población. Pero aclaro que podría en un futuro considerarse una propuesta con agencias u organismos que apoyen la implementación y mejora de la metodología. En lo que refiere al talento humano, tanto el que va a capacitar, el que está en ese momento ejerciendo en la COACS su liderazgo, así como de los asesores y nuevos asesores, tiene la capacidad de adaptación a la propuesta metodológica.

Los componentes tienen un peso diferente para los socios, ya que ellos priorizan una buena atención, pero son indiferentes a como se califica su solicitud de crédito. Incluso la comunidad no tendría un mayor interés en que esta metodología sea aplicada en una cooperativa. Pero es ahí en donde la metodología y su aplicación van a dar resultados. Ya que al estar en práctica la satisfacción del socio o cliente, el empoderamiento de la Economía popular y solidaria, a través de la COACS en la que son socios y una correcta información para una efectiva aprobación del crédito; llevara a que los niveles de satisfacción, de colocación e incluso de mora sean óptimos. También reflejará una verdadera inclusión financiera con aquellas personas que son relegadas por no tener o no manejar un dispositivo electrónico, como una computadora o teléfono celular.

Como limitantes se puede indicar que existe información muy general de niveles de satisfacción en la atención al socio. Cuando un socio únicamente se acerca a solicitar información de crédito y se analiza la variable que se exponen en el presente documento, no hay un registro de este socio que califico, y se le solicito la documentación de respaldo o que no califico. Pueden existir también factores externos que mantengan o incrementen los niveles de rotación del personal afectando directamente a los niveles de satisfacción. El contexto macroeconómico, es una

variable que no se lo considera y que puede generar una limitación de oferta de crédito, imponiendo límites de montos u otras variables que no son consideradas en un inicio.

El objetivo es brindar una correcta información y hacer sentir al socio o cliente que es parte de la cooperativa. También demostrar ante la sociedad que la COACS está aplicando los mejores métodos para demostrar que su fin no es la búsqueda de mayores excedentes, sino una economía solidaria, con inclusión financiera y sostenibilidad en el tiempo.

#### **4.2 Recomendaciones**

El tener una estructura metodológica definida para que un colaborador que ejerce distintos roles en el canal de atención al cliente, pueda satisfacer las necesidades del socio o cliente que busca la atención. El empoderamiento del puesto, así como un ambiente laboral adecuado y sano permitirá tener mejores niveles de satisfacción.

Desligar en lo posible el cumplimiento de metas de colocación comisionables al tiempo y calidad de información, así como de venta cruzada para con el socio o cliente. El generar información de la atención al socio o cliente que permita tener una base de datos con la información de aceptación o no de su solicitud de crédito. Así como considerar el tener una información a consultar del socio que permita calificar su solicitud de una manera óptima y tener ciertas excepciones con una autorización jerárquica superior que permitan a un socio acceder un crédito si se lo considera apto.

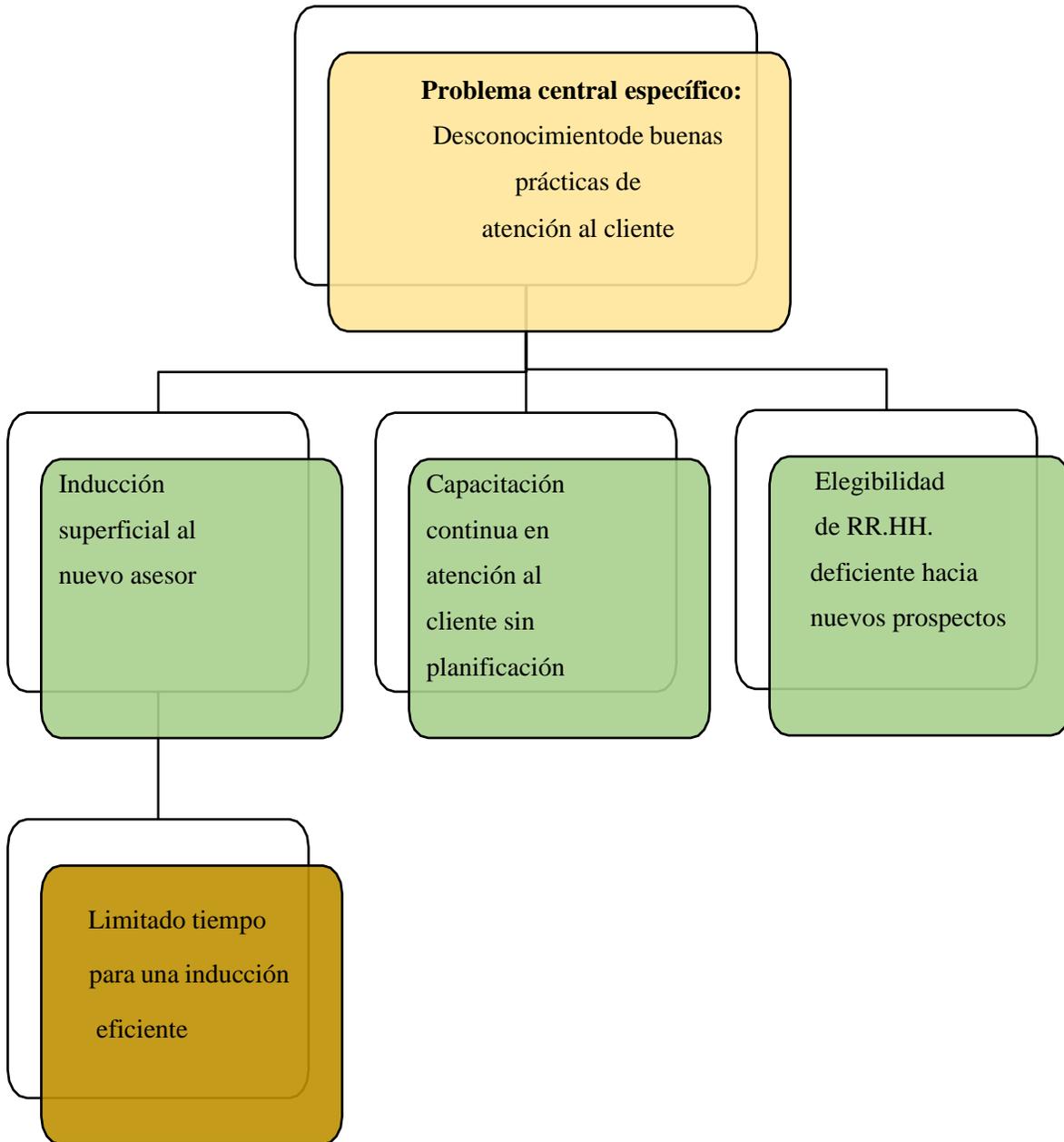
Futuros estudios, se centrarán en ajustar el diseño propuesto de capacitación de asesores de crédito, incluyendo las FINTECH, para aplicación y participación para el socio. La tecnología es un factor que incide en la dinámica de la interacción de las instituciones financieras con los socios o clientes. Es por este motivo que el adaptar la metodología a los cambios que constantemente se dan en esta interacción es un factor que permitirá ir desarrollando y mejorando la metodología. Los canales electrónicos pueden generar un conflicto de priorización de atención hacia el usuario financiero, es así que también el desarrollar paralelamente una metodología que permita la inclusión financiera por los canales digitales y electrónicos, permitirá un mejor alcance y profundidad para la satisfacción del cliente.

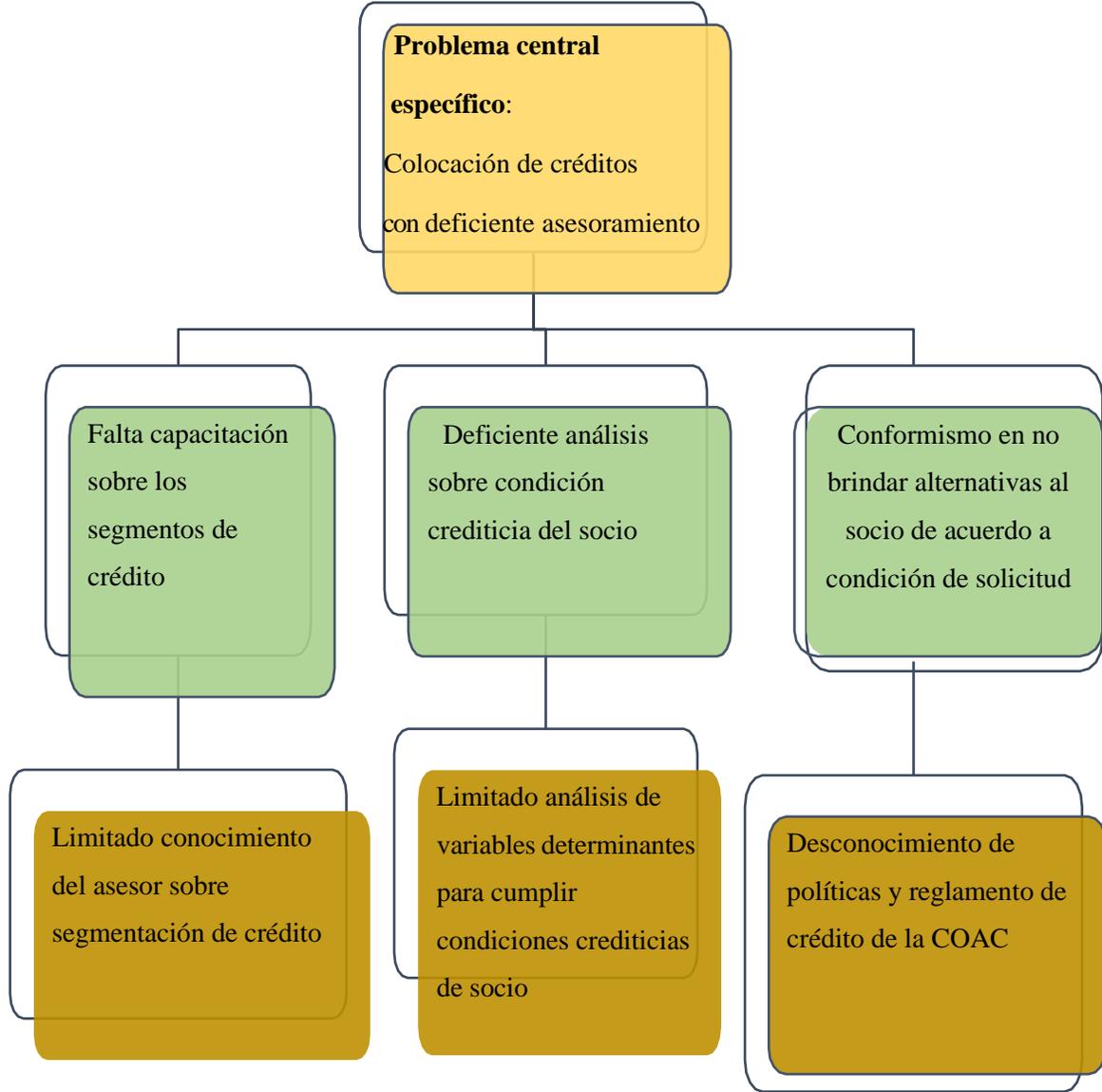
Es importante al momento de la capacitación por parte de los expertos considerar el enfoque de género, así como la atención a las personas con capacidades diferentes ya que el contacto y la manera de interactuar debe ser lo más objetiva y profesional.

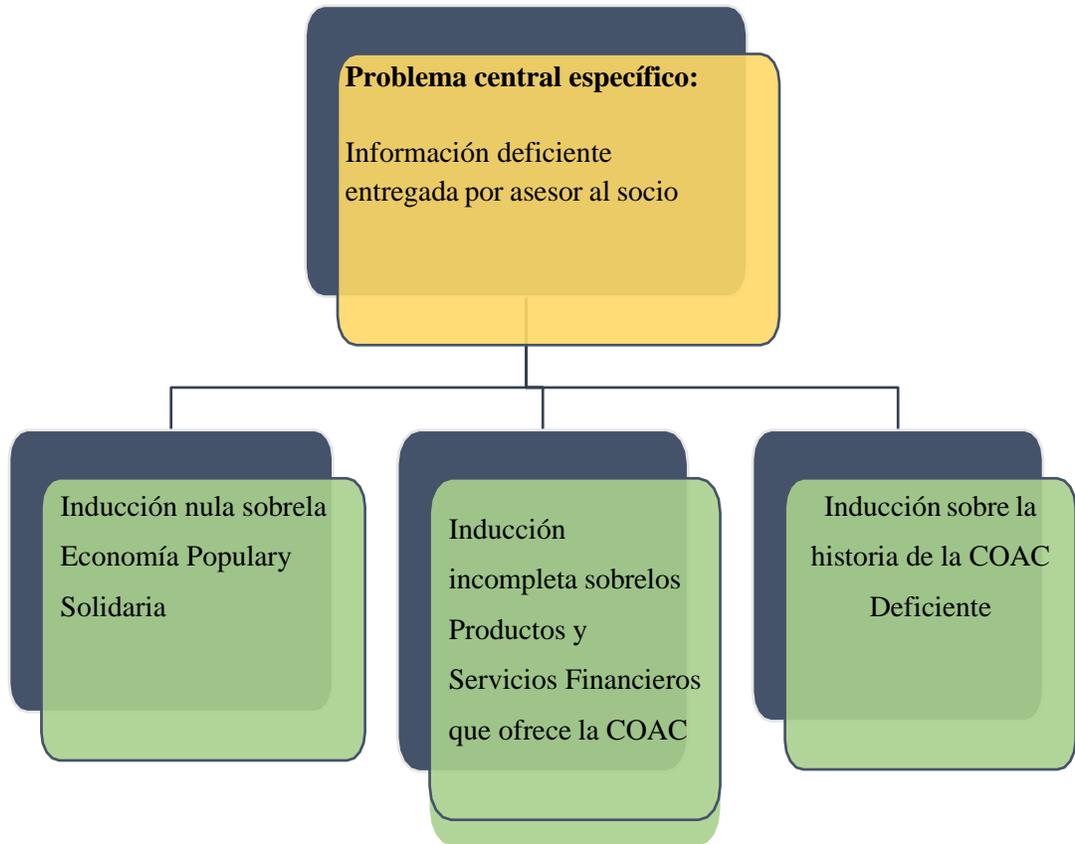
La metodología, puede ser adaptada a cooperativas de ahorro y crédito de los segmentos que no están considerados en la propuesta. Ya que el objetivo de una atención e información clara y precisa debe ser una prioridad.

### 4.3 Tablas

Tabla 15. Diagrama de causas

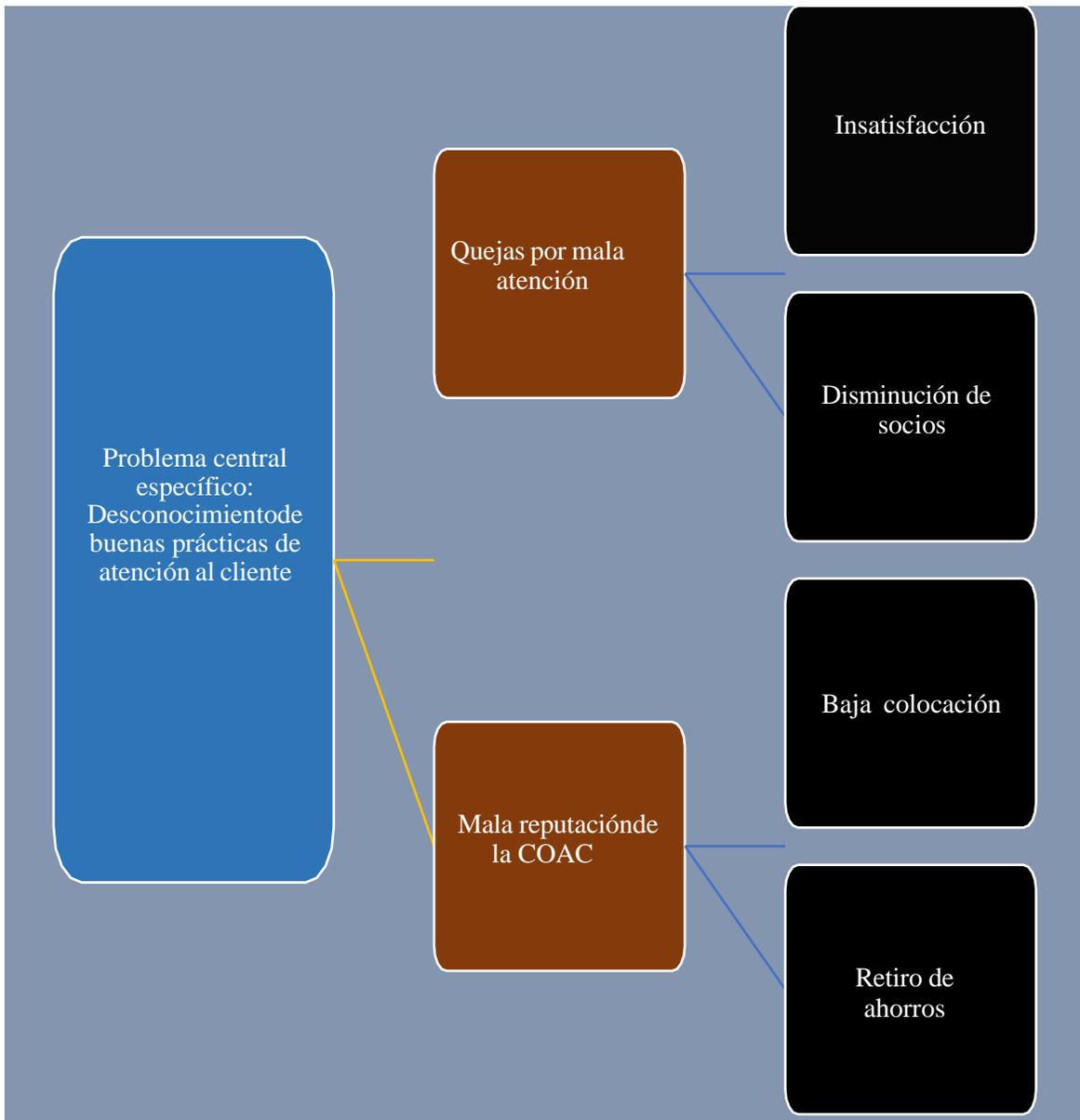


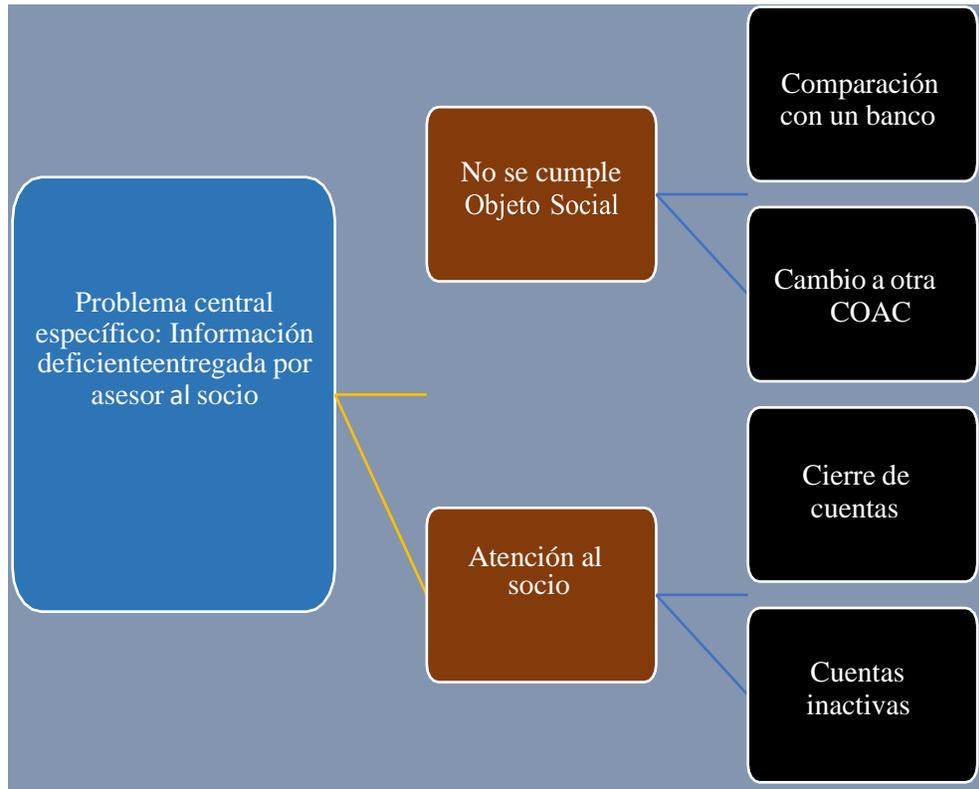


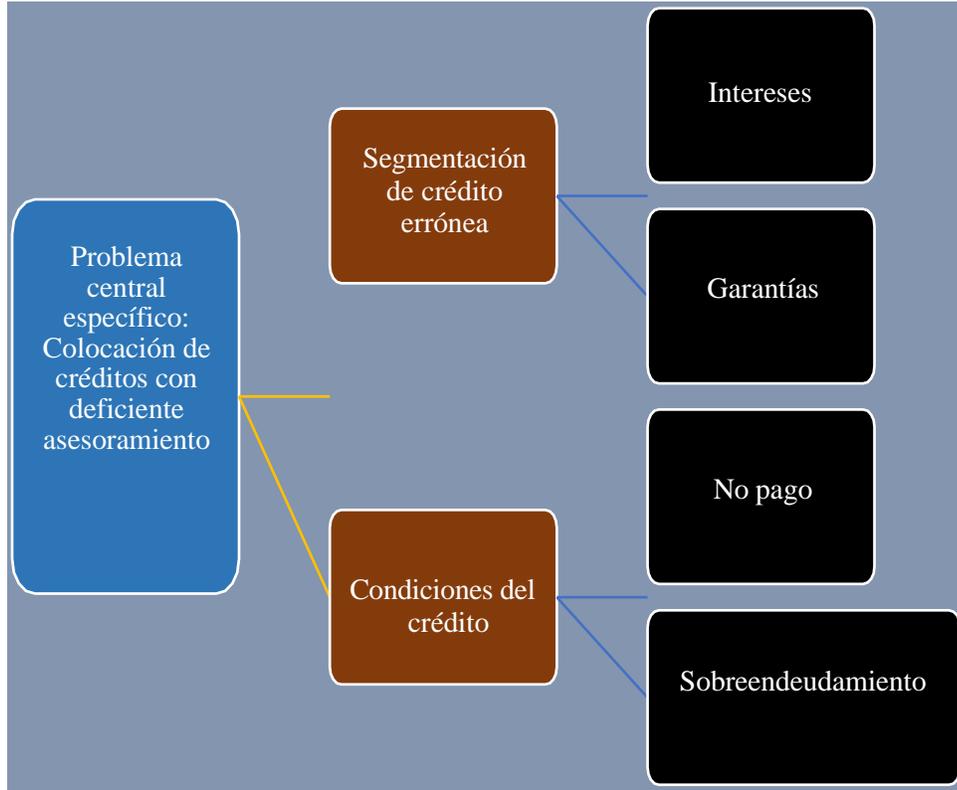


Fuente: Datos tomados del trabajo investigativo.

**Tabla 16. Diagrama de efectos**

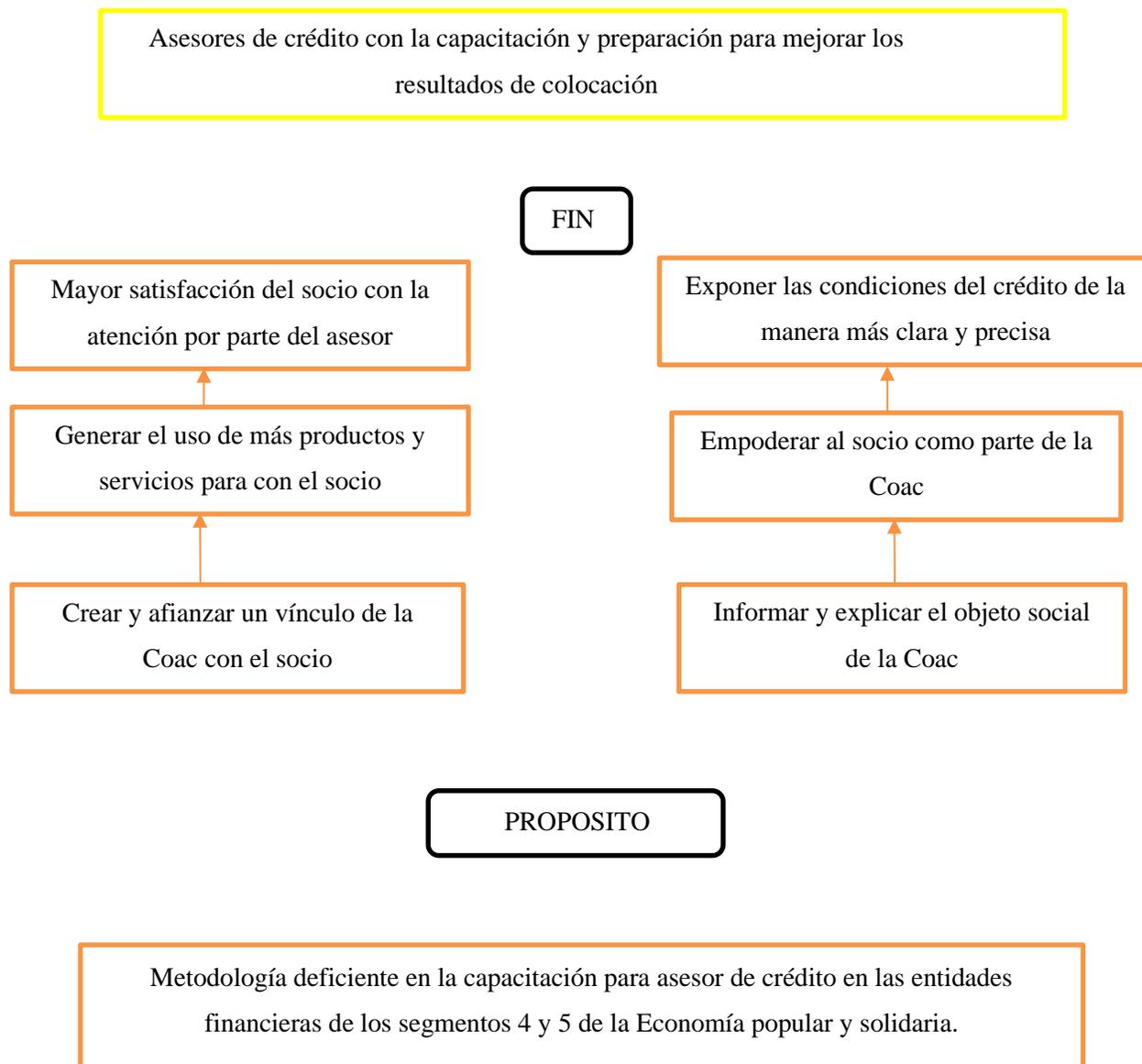






Fuente: Datos tomados del trabajo investigativo.

**Tabla 17. Estructura analítica del proyecto**



## COMPONENTES

Estructurar protocolo de atención

Identificar variables para calificación  
de solicitud de crédito



## ACTIVIDADES

Elaborar requisitos para  
aspirantes al cargo de  
acuerdo al perfil

Capacitar sobre variables  
cuantitativas como buro de crédito,  
función judicial e historial interno del  
socio

Talleres de expertos en el tema

Imprimir material con  
información financiera de la  
Coac y del sector  
cooperativista

Elaborar guía para atención al  
cliente

Generar test de conocimiento sobre  
elementos de un crédito y sus  
variables más importantes

Fuente: Datos tomados del trabajo investigativo.

**Tabla 18. Cronograma de actividades**

Código	Nombre de la Actividad Tarea	Semana 1	Semana 2	Semana 3	Semana 4	Semana 5	Semana 6	Semana 7	Semana 8
C1	Estructurar protocolo de atención								
C1.a.1.1	Elaborar requisitos para aspirantes al cargo de acuerdo al perfil								
C1.a.1.2	Talleres de expertos en el tema								
C1.a.3	Elaborar guía para atención al cliente								
C2	Estructurar protocolo de atención								
C.2.a.2.1	Elaborar requisitos para aspirantes al cargo de acuerdo al perfil								
C.2.a.2.2	Talleres de expertos en el tema								
C.2.a.2.3	Elaborar guía para atención al cliente								

Fuente: Datos tomados del trabajo investigativo.

**Tabla 19. Presupuesto consolidado de ingresos y gastos**

<b>Presupuesto consolidado de ingresos, costos y gastos</b>	
<b>Ingresos</b>	-----
<b>Costos</b>	<b>\$4.000,00</b>
Costos directos	\$4.000,00
<b>Gastos</b>	<b>\$31.000,00</b>
<b>Gastos administrativos</b>	<b>\$16.000,00</b>
Materiales y equipo	\$2.000,00
Sueldos y salarios	\$6.000,00
Honorarios profesionales	\$8.000,00
<b>Gastos de publicidad</b>	<b>\$15.000,00</b>
Propaganda	\$15.000,00
<b>Total, costos +gastos</b>	<b>\$35.000,00</b>

Fuente: Datos tomados del trabajo investigativo.

## Lista de referencias

- Arregui, Ruth, Rosa Guerrero y Karina Ponce. 2020. *Inclusión financiera y desarrollo. Situación actual, retos y desafíos de la banca*. Samborondón. Universidad Espíritu Santo.
- BCE, Banco Central del Ecuador. 2022. Estadísticas. <https://contenido.bce.fin.ec/home1/economia/tasas/indiceINCFIN>.
- Carballo, Garnero, Penedo y Henao Monje. 2021. *Expansión de herramienta financieras digitales para impulsar el comercio electrónico de las MiPyMEs de América Latina*. Monografía. BID
- Coraggio, Muñoz, Naranjo, Jácome, Ruiz y José Ramon Páez. 2013. *Estudios sobre Economía popular y solidaria*. Quito. Superintendencia de Economía popular y solidaria.
- Chaves y José Luis Monzón. (2018): “La economía social ante los paradigmas económicos emergentes: innovación social, economía colaborativa, economía circular, responsabilidad social empresarial, economía del bien común, empresa social y economía solidaria”, *CIRIEC-España, Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa* (93).
- EC. 2014. *Código orgánico monetario y financiero*. Registro Oficial 332, 12 de septiembre.
- EC. 2018. *Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria*. Registro Oficial 444, 23 de octubre.
- Jácome, Hugo. 2021. “Inclusión financiera en Ecuador: el cooperativismo de ahorro y crédito como alternativa”. Universidad Santiago de Compostela. Grupo de Análisis Territorial (ANTE).
- Loor, Calderón y Ana Arias. 2017. “Factores que determinan la satisfacción del socio con respecto al servicio en una Cooperativa de Ahorro y Crédito de Manabí”. *Revista Ciencia Unemi*.

- Matamoros, Rene. 2017. “Nivel de satisfacción de clientes de la banca privada de Guayaquil, respecto a los canales de atención de reclamos”. Tesis de grado. Universidad Politécnica Salesiana del Ecuador.
- Miño, Wilson. 2013. Historia del cooperativismo en el Ecuador. Quito. Editogran S. A
- Mogrovejo, Mora, y Philippe Vanhuynegem. 2012. *El cooperativismo en América Latina. Una diversidad de contribuciones al desarrollo sostenible*. La Paz. Oficina de la OIT para los Países Andinos.
- Orellana y Mónica Torres. 2013. “Determinación del nivel de satisfacción de los servicios financieros y sociales ofrecidos a los socios por la cooperativa de ahorro y crédito Jardín Azuayo en la ciudad de Cuenca”. Tesis de grado, Universidad Politécnica Salesiana.
- Tobar, Paulina. 2017. “Mecanismos de Inclusión Financiera IF en Ecuador”. Informe Técnico, Superintendencia de Bancos del Ecuador.
- Ramírez-Díaz, L. F., Herrera-Ospina, J. J. y Londoño-Franco, L. F. 2016. “El cooperativismo y la economía solidaria: génesis e historia”. *Cooperativismo & Desarrollo*. 24(109), xx-xx. doi: 10.16925/co.v24i109.150oa,
- Roa, María. Carvallo. 2018. *Inclusión financiera y el costo del uso de instrumentos financieros formales: las experiencias de América Latina y el Caribe*. New York. Banco Interamericano de Desarrollo.
- Roura, Luis. 2011. “Formulación de estrategias de mercado para el incremento de cartera de clientes de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Ambato de la ciudad de Ambato”. Tesis de grado, Universidad Técnica de Ambato.
- SEPS, Superintendencia de Economía Popular y Solidaria. 2022. Sector financiero popular y solidario, Estadísticas. <https://estadisticas.seps.gob.ec/index.php/estadisticas-sfyps/>
- Villareal (Ed). 2017. *Inclusión financiera de pequeños productores rurales*. Santiago de Chile. CEPAL.