

Facultad Latinoamericana de Ciencias Sociales, FLACSO Ecuador
Departamento de Desarrollo, Ambiente y Territorio
Convocatoria 2022-2023

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

Propuesta de Modelo de Gestión de Riesgo de Crédito en la Cooperativa de Ahorro y Crédito
“Fernando Daquilema” Ltda.

Milton Fabian Quinzo Paguay

Asesor: Javier Álvarez
Lector: Klebér Mejía Caguasango

Quito, julio de 2023

Índice de Contenidos

Resumen	6
Agradecimientos	7
Introducción	8
Capítulo 1. Revisión de Literatura	11
1.1 Sistema Económico Popular y Solidario.	11
1.2 Sistema financiero nacional.....	11
1.3 Cooperativas de ahorro y crédito.....	12
1.4 Norma para la Gestión de Riesgo de Crédito.	12
1.5 Crédito.	13
1.6 Modelo de Scoring.....	13
1.7 Las C'S de Crédito.	14
1.8 Riesgo de Crédito.	14
1.9 Perdidas Esperadas.	15
1.10 Análisis de Riesgos.....	15
1.11 Gestión de Riesgo de Crédito.	16
1.12 Proceso de Crédito.....	17
1.13 Cartera vencida.	17
1.14 Cartera Improductiva.....	18
1.15 Morosidad.....	18
1.16 Riesgo de Liquidez.	19
1.17 Matrices de Transición.	19
1.18 Provisiones.....	20
1.19 Gestión de Cobranza.....	20
Capítulo 2: Definición del problema	21
2.1 Diagnóstico situacional: sujeto de estudio.....	21
2.1.1 Situación socioeconómica.....	21
2.1.2 Población Objetivo.....	26
2.1.3 Diagrama del diagnóstico situacional	26
2.2. Justificación de la investigación/proyecto y delimitación del problema.	28
2.2.1. Causas y efectos del problema	28
2.2.2. Matriz de involucrados.	30
2.2.3. Árbol del Problema.	31

2.3	Objetivos de la investigación.....	33
2.3.1	Objetivo General:.....	33
2.3.2	Objetivos Específicos:	33
2.3.3	Árbol de objetivos.....	34
2.4.	Hipótesis (Alternativas) de la investigación/proyecto.....	36
2.4.1.	Árbol de objetivos y alternativas.	36
2.4.2	Estructura analítica del proyecto.....	37
Capítulo 3:	Desarrollo metodológico y resultado de la investigación.....	39
3.1	Descripción del proyecto.	39
3.2.	Matriz de marco lógico.....	39
3.3.	Plan Operativo.	42
3.3.1	Cronograma de Actividades.....	49
3.4.	Presupuesto del proyecto.	49
3.5.	Evaluación ex ante.....	52
3.5.1	Análisis de pertinencia del proyecto	52
3.5.2	Análisis de consistencia interna del proyecto.	53
3.5.3	Matriz para la evaluación de las actividades del proyecto.....	54
3.5.4	Evaluación de la viabilidad política del proyecto.	55
3.5.5	Evaluación de la viabilidad organizativa e institucional del proyecto.....	56
Capítulo 4:	Conclusiones y recomendaciones.....	58
4.1.	Conclusiones.....	58
4.2.	Recomendaciones.	59
Referencias:	60
Anexos.	63

Lista de Ilustraciones

Figuras

Figura 2.1 Cartera de crédito.....	23
Figura 2.2. Calidad de cartera	24
Figura 2.3. Morosidad por segmento de crédito.....	24
Figura 2.4. Morosidad por agencias	25
Figura 2.5. Diagrama de diagnóstico situacional	27
Figura 2.6. Diagrama de causas	28
Figura 2.7. Diagrama de efectos.....	29
Figura 2.8. Diagrama de involucrados	31
Figura 2.9. Árbol de problema	32
Figura 2.10. Árbol de objetivos.....	35
Figura 2.11. Diagrama de alternativas	37
Figura 2.12. Diagrama analítico del proyecto E.A.P	38
Figura 3.1. Presupuesto del proyecto por componente	51

Tablas

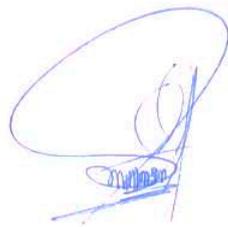
Tabla 2.1. Productos financieros	22
Tabla 3.1. Matriz de Marco Lógico.....	40
Tabla 3.2. Plan operativo anual	43
Tabla 3.3. Matriz para la evaluación de la identificación y delimitación del problema que dio origen al proyecto.....	52
Tabla 3.4. Matriz para la evaluación de análisis de la situación inicial del proyecto	53
Tabla 3.5. Matriz para la evaluación de las actividades del proyecto	54
Tabla 3.6. Matriz para el análisis de actores y para el análisis de la viabilidad política.....	55
Tabla 3.7. Matriz de análisis de la viabilidad institucional	56

Declaración de sesión de derechos de publicación de la tesina

Yo, Milton Fabian Quinzo Paguay, autor de la tesina titulada Propuesta de modelo de Gestión de Riesgo de Crédito en la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Fernando Daquilema” Ltda., declara que la obra es de mi exclusiva autoría, que le he elaborado para obtener el título de especialización concedido por la Facultad Latinoamericana de Ciencias Sociales, FLACSO Ecuador.

Cedo a FLACSO Ecuador los derechos exclusivos de reproducción, comunicación, publica, 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 cuando el objetivo no sea obtener un beneficio económico.

Quito, julio de 2023

A handwritten signature in blue ink, consisting of a large, stylized 'M' and 'F' followed by a series of loops and a horizontal line at the bottom.

Firma

Milton Fabian Quinzo Paguay

Resumen

La presente tesina tiene como objetivo establecer el proceso para implementar una adecuada gestión de riesgo de crédito en la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Fernando Daquilema” Ltda. El cual permitirá a los administradores la correcta toma de decisiones y el establecimiento de las diferentes estrategias que permitirán minimizar los diferentes factores de riesgos que está asumiendo la institución en materia de crédito. Debido a la omisión de, administrar, priorizar, mitigar, monitorear y dar el seguimiento adecuado a la gestión de crédito en todas sus etapas.

El presente trabajo plantea varias actividades a desarrollarse, con la finalidad de contribuir en la adecuada gestión de riesgo de crédito, acatando las principales normas dictadas por el ente de control (Super Intendencia de Economía popular y Solidaria), el cual permitirá la elaboración y definición de políticas, procesos y procedimientos internos de gestión de crédito en todas sus etapas: otorgamiento, seguimiento y recuperación de cartera, con el propósito de minimizar el riesgo de crédito, mejorar y establecer los indicadores de morosidad con mayor impacto dentro de los parámetros normales, la constitución de provisiones mínimos para cartera incobrable, menor riesgo de liquidez y mayor rentabilidad y el cumplimiento de objetivos institucionales.

Se utilizó la Metodología de Marco Lógico, aplicando secuencialmente sus pasos: análisis de involucrados, el árbol de problemas, árbol de objetivos, análisis de alternativas de solución y selección de la estrategia óptima, la estructura analítica del proyecto identificando de forma correcta el fin, propósito, componentes y actividades de la matriz. Adicionalmente, se definen los aspectos referentes al monitoreo, se desarrolla el plan operativo de los dos componentes y se detallan sus respectivos cronogramas de actividades en conjunto con el presupuesto, finalmente se realizó la valoración del proyecto, delimitando la situación o el problema que dio origen al proyecto, evaluando las actividades, analizando la viabilidad política y viabilidad institucional.

Como principal conclusión derivada del caso de estudio se pudo identificar que, para gestionar apropiadamente el portafolio de crédito y la minimización de la morosidad, la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Fernando Daquilema” Ltda., se ve en la necesidad de mejorar la administración de riesgo crediticio tomando en cuenta las normas rígidas por el organismo de control considerando al efecto la medición del riesgo de crédito en todas sus fases de crédito: colocación, seguimiento y recuperación.

Agradecimientos

A Dios, por regalarme la oportunidad de vida, por darme fortaleza y la dicha de cumplir todos mis sueños y metas. A mi familia, en especial a mi esposa Maribel y mi hija Shaleen por ser mi apoyo incondicional, por no haber dudado de mí y por ser mi gran inspiración., a mis padres, Manuel Quinzo y María Paguay, por ser seres maravillosos, a quiénes agradezco y dedico de corazón este logro,

A FLACSO, por brindarme la oportunidad de ser parte de tan prestigiada institución, para poder formarme personal y profesionalmente con un enfoque diferente y permitirme compartir e interactuar con los profesores y compañeros con conocimiento solidos en la materia.

A la Cooperativa de ahorro y crédito “Fernando Daquilema” Ltda., en especial al Ing. Pedro Khipo, por darme el acceso y la confianza para realizar esta propuesta.

Introducción

Actualmente las entidades financieras están expuestas a diferentes eventos de riesgos, por lo cual están obligados a realizar una adecuada gestión del principal activo de una institución financiera que es la cartera de créditos, activo que debe ser gestionada de manera eficiente, efectiva y eficaz, el mismo que debe estar acompañada con el establecimiento de diferentes controles adecuados que permitan la minimización o la materialización de estos eventos de riesgos y su necesidad primaria de fortalecer la gestión como en control, presentando escenarios propicios de efectividad que permitan su sostenibilidad y permanencia en el tiempo.

Las cooperativas de ahorro y crédito son organizaciones sociales autónomas, donde todos los socios son dueños, aplican una gestión democrática que busca resolver la necesidad de las personas que voluntariamente se han unido, ya sean económicas, sociales o culturales (Alianza Cooperativa Internacional 2015, 2).

Cooperativa de ahorro y crédito son las cooperativas que recogen sistemáticamente los ahorros de sus propios miembros y eventualmente de terceros para formar un fondo común con el cual otorgarles préstamos en especiales condiciones, se trata de la puesta en común de los ahorros personales, familiares, del sector rural, etc. y que, autoorganizados puedan prestar dinero a sus asociados sin fines de lucro con tasas de interés cooperativo (Culqui 2013, 31).

Cooperativas de ahorro y crédito son organizaciones formadas por personas naturales o jurídicas que se unen voluntariamente con el objeto de realizar actividades de intermediación financiera y de responsabilidad social con sus socios y, previa autorización de la Superintendencia, con clientes o terceros con sujeción a las regulaciones y a los principios reconocidos en la presente Ley (LOEPS 2011, 14).

El riesgo de crédito en el contexto de la intermediación financiera representa uno de los factores principales que la administración de riesgos debe considerar para estimar la probabilidad de pérdida que una institución financiera está expuesta si los diferentes eventos de riesgo de crédito se llegaran a materializarse, pues esta administración garantizara la permanencia contante de indicadores de solvencia y prudencia para la correcta toma de decisión por parte de los administradores. Es por ello que en el año 2015 la Junta de Política y Regulación Monetaria y Financiera mediante la Resolución No. 129-2015-F resuelve expedir la siguiente norma; Norma para la Gestión del Riesgo de Crédito en las Cooperativas de

Ahorro y Crédito, el cual tiene como objeto principal definir los aspectos mínimos a considerar para la gestión del riesgo de crédito.

Esta tesina plantea una propuesta que ayude a mejorar la adecuada gestión de riesgo de crédito en la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Fernando Daquilema” Ltda.. el cual permitirá a los administradores la correcta toma de decisiones y definición de estrategias que permitirán minimizar factores de riesgos que está asumiendo la institución en materia de crédito, debido a la omisión de identificar, administrar, priorizar, mitigar, monitorear y dar el seguimiento adecuado a la gestión de crédito en todas sus etapas de (colación, seguimiento y recuperación).

Se empleó la Metodología del Marco Lógico, siguiendo el orden secuencial de sus pasos: el análisis de involucrados, árbol de problemas, árbol de objetivos, análisis de las alternativas de solución para escoger la estrategia óptima, la estructura analítica del proyecto para identificar adecuadamente las variables del fin, propósito, componentes y actividades de la matriz. Posterior se detallan aspectos referentes al monitoreo, definiendo el plan operativo de los componentes de la matriz de marco lógico, se estructuran sus respectivos cronogramas para desarrollar las actividades y se elabora el presupuesto para cada componente, finalmente se realizó la valoración de proyecto, delimitando el problema que dio principio al proyecto, evaluando las actividades, analizando la viabilidad política y viabilidad institucional.

Como principal conclusión derivada del caso de estudio se pudo identificar que, para gestionar apropiadamente el portafolio de crédito y la minimización de la morosidad, la “Cooperativa de Ahorro y Crédito Fernando Daquilema Limitada”., se ve en la necesidad de mejorar la administración de riesgo crediticio tomando en cuenta las normas emitidas por la JPRMyF o por el organismo de control considerando al efecto la medición del riesgo de crédito en todas sus fases de crédito: colocación, seguimiento y recuperación.

La presente tesina se encuentra estructurada de la siguiente manera:

En el Capítulo I. Se encuentra la revisión de literaturas o el marco teórico que contiene las principales definiciones o fundamentos legales en base a la propuesta de investigación y el problema planteado.

En el Capítulo II. Esta la definición del problema, el diagnóstico situacional, el proyecto y delimitación del problema, el objetivo de la investigación y la hipótesis como alternativa de investigación.

En el Capítulo III. Se halla el desarrollo metodológico y los resultados de la investigación la descripción del proyecto de la matriz del marco lógico, plan operativo, presupuesto del proyecto, y la evaluación ex ante.

En el Capítulo IV. Se presenta las conclusiones y recomendaciones.

Capítulo 1. Revisión de Literatura

1.1 Sistema Económico Popular y Solidario

Según Monzón (1987), define a la economía social y solidario como el conjunto de sujetos que no pertenecen a la sección estatal, sino que es un régimen específico que vela por la igualdad de los derechos y obligaciones de sus socios, utilizando los excedentes del ejercicio para el desarrollo de la entidad y el progreso de los socios y la sociedad en común.

Por otra parte, Coraggio (2004), menciona como es el sistema que se da una sociedad para definir, movilizar, distribuir y organizar recursos con el fin de producir, intercambiar y utilizar bienes y servicios útiles para satisfacer cada vez mejor y transgeneracional mente las necesidades legítimas de todos sus ciudadanos.

“La Economía Social y Solidaria es una reorganización de las relaciones sociales de producción, distribución y consumo de bienes y servicios que implique priorizar la reproducción de la vida de todos por sobre cualquier otra racionalidad” (Coraggio 2004, 89).

En abril de 2011, se expidió la Ley Orgánica de la Economía Popular y Solidaria, que precisa a la economía popular y solidaria como la forma de organización económica donde sus integrantes desarrollan procesos de producción, intercambio, comercialización, financiamiento y consumo de bienes y servicios, privilegiando al trabajo y al ser humano como sujeto y fin de su actividad. A través de esta Ley y su Reglamento se crea la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria (SEPS) como el organismo de supervisión y control para este sector (VII Jornadas de supervisión de la economía popular y solidaria 2018, 25).

1.2 Sistema financiero nacional

De acuerdo con la Constitución de la Republica del Ecuador (2008), El sistema financiero del Ecuador está compuesta por tres partes: el público, privado y de economía popular y solidario que prestan servicios financieros, los cuales estarán reguladas por los entes de control respectivo para salvaguardar los recursos del público.

Según el Código Orgánico Monetario y Financiero (2014), menciona que el Sistema Financiero Nacional (SFN), es el conjunto de instituciones financieras controladas por la Superintendencia de Bancos y por la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria donde se regularizan los movimientos de efectivo que ejecutan el público en general, así como la otorgación de préstamos y la contribución en el desarrollo del país mediante gestión responsable y eficiente.

De acuerdo con el juicio de Coraggio et al. (2013) en Ecuador, el sector económico popular y solidario son entidades de económica-social en las que sus asociados trabajan de manera grupal o personal, desarrollando métodos de elaboración de productos y servicios, intercambio, marketing, financiamiento con el objetivo de satisfacer las necesidades de sus miembros y la sociedad.

1.3 Cooperativas de ahorro y crédito

Esta investigación fundamenta en la Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria (LOEPS) (2011), donde menciona:

Cooperativas de ahorro y crédito. - Son organizaciones formadas por personas naturales o jurídicas que se unen voluntariamente con el objeto de realizar actividades de intermediación financiera y de responsabilidad social con sus socios y, previa autorización de la Superintendencia, con clientes o terceros con sujeción a las regulaciones y a los principios reconocidos en la presente Ley (art. 81).

Solvencia y prudencia financiera. - Las cooperativas de ahorro y crédito deberán mantener índices de solvencia y prudencia financiera que permitan cumplir sus obligaciones y mantener sus actividades de acuerdo con las regulaciones que se dicten para el efecto, en consideración a las particularidades de los segmentos de las cooperativas de ahorro y crédito (art. 85).

“Las Cooperativas de Ahorro y Crédito son organizaciones sociales autónomas, donde todos los socios son dueños, Aplican una gestión democrática que busca resolver la necesidad de las personas que voluntariamente se han unido, ya sean económicas, sociales o culturales” (Alianza Cooperativa Internacional 2015, 2).

Jácome (2021), menciona que los propósitos importantes para los que nacieron las cooperativas de ahorros y créditos en el país fueron por la necesidad de trabajar en solidaridad, trabajo en equipo y en la contribución con la comunidad, donde la principal función es contribuir al progreso de sus socios que son afiliados a la cooperativa, comprometidas al bienestar de la entidad.

1.4 Norma para la Gestión de Riesgo de Crédito

Mediante resolución No. 129-2015-F (2015), la Junta de Política de Regulación Monetaria y Financiera con fecha 23 de septiembre de 2015 en ejercicio de sus funciones resuelve expedir la Norma para la Gestión del Riesgo de Crédito en las Cooperativas de Ahorro y crédito, el cual tiene como objetivo principal concretar los aspectos necesarios para tener en cuenta para la gestión del riesgo de crédito el cual se aplicará de acuerdo con la segmentación de cada entidad financiera.

1.5 Crédito

“Es un derecho presente, a pago a futuro, Crédito es confianza; en negocios, es la confianza dada o tomada a cambio de dinero, bienes o servicios” (Ettinnger 2001, 26).

Por lo que entendemos por crédito, es una prestación financiera en la que se coloca a juicio de una persona natural o jurídica, un monto de capital de acuerdo con sus capacidades y necesidades por un periodo de tiempo determinado.

La palabra crédito proviene del latín "creditum", un sustantivo que se desprende del verbo "credere": creer en español. El término significa "cosa confiada", por lo que crédito es confiar o tener confianza en la capacidad que tiene alguien para cumplir una obligación contraída gracias a su voluntad o compromiso.

Para Culqui (2013), El crédito es un anticipo de capital, donde el individuo se obliga a desembolsar la cantidad recibida en el tiempo o vencimiento establecido de acuerdo con las situaciones establecidas para dicho anticipo, más los intereses producidos, seguros y costos acordados.

1.6 Modelo de Scoring

Los modelos de scoring son herramientas estadísticas que aprueban mediante una variable la medición y el control del riesgo de crédito, se puede decir que el modelo de Scoring es una metodología en la cual se realiza la identificación de las inconstantes de una solicitud de crédito y el comportamiento de pago.

El beneficio principal del scoring estadístico es que los analistas de crédito gastarán menos tiempo en gestiones de cobro. Para la primera ficha de calificación utilizado por un prestamista, es aconsejable comenzar con un sistema sencillo que califica el riesgo del comportamiento de pago después del desembolso basado en la información conocida en el momento de evaluar la solicitud. Este sistema sirve a tres propósitos, cada uno de los cuales reduce el tiempo gastado en la gestión de cobranza a los morosos. Primero, la calificación de una solicitud reduce el número, monto, y plazo de los préstamos desembolsados a los solicitantes de alto riesgo. Esto reduce el número de veces que los préstamos sufren atrasos y por eso les economiza a los analistas de crédito tiempo en gestiones de cobranza (Schreiner 2002, 10)

Según Baquero (2006) menciona que, los modelos de Credit Scoring son un instrumento de apoyo para los administradores en la toma de decisiones mediante una predicción de la inseguridad que el socio simboliza para la cooperativa, a partir del instante mismo de la

aprobación de un crédito, las instituciones financieras inciden en diversos tipos de riesgo como la concesión, el no reembolso del dinero prestado y la estafa.

1.7 Las C'S de Crédito

“Son un conjunto de factores que las instituciones financieras utilizan al efectuar el análisis de una solicitud de crédito, su nombre se origina a partir de cada uno de los factores: carácter, capacidad, capital, colateral y condiciones” (Madrigal, Chávez y Diaz 2017, 6).

Madrigal, Chávez y Diaz (2017), define las 5 C de la siguiente manera:

Carácter: se refiere a la calidad moral del cliente, su reputación, su historial crediticio, la forma en la cual han cumplido sus compromisos.

Capacidad: mide la posibilidad de que el solicitante pueda cumplir con sus compromisos en las fechas en las cuales se le exige el cumplimiento del crédito,

Capital: consiste en medir la solidez financiera, sus bienes sus activos principalmente a los no circulantes.

Colateral: corresponde a las garantías otorgadas para cubrir el incumplimiento, en su caso del crédito otorgado.

Condiciones: este factor considera la condición económica de la empresa y su entorno. Y que pueda tener un impacto directo en la generación de ingresos para la empresa.

1.8 Riesgo de Crédito

“El riesgo se define como la incertidumbre que surge durante la consecución de un objetivo. Se trata, en esencia, circunstancias, sucesos o eventos adversos que impiden el normal desarrollo de las actividades de una empresa y que, en general, tienen repercusiones económicas para sus responsables” (ISOToolS 2022, 4).

De acuerdo con Vargas y Montazgo (2014), menciona que el riesgo financiero es el desgaste como consecuencia de que el deudor no consiga cancelar el reembolso en su totalidad fruto de diferentes causas.

“El riesgo de crédito, en términos estrictos, es la posibilidad de incurrir en una pérdida si la contrapartida de una transacción no cumple plenamente las obligaciones financieras, acordadas por contrato, a su debido tiempo, forma o cuantía” (Bonás et al. 2007, 10).

“El riesgo crediticio es la probabilidad de que la contraparte (deudor que puede ser persona natural o jurídica) no cumpla con sus obligaciones en los términos acordados; es decir, el

riesgo de que un deudor no cancele a la institución financiera (IFI) el préstamo concedido en la fecha pactada” (Emery 2008, 411).

Una de las variables más importantes para medir el riesgo crediticio es la probabilidad de incumplimiento, la cual indica a las instituciones la probabilidad de que la contrapartida no haga frente a sus obligaciones contractuales. Es decisión de cada empresa indicar cuándo se materializa este factor, y puede ser en los siguientes casos: retraso en el pago de más de un mes, retraso en el pago de más de tres meses, entre otros (Medina 2008,25).

1.9 Perdidas Esperadas

García y Salazar (2005,12) menciona que en el riesgo de crédito por perdidas esperadas se puede analizar de tres superficies básicas:

1. Riesgo de Incumplimiento: Se define como la probabilidad de que se presente un incumplimiento en el pago de un crédito, se mide a través del cálculo de la probabilidad de que ocurra el incumplimiento en un periodo dado de tiempo. Este depende de la situación crediticia del acreditado, la cual a su vez depende de muchos factores. Por otra parte, también es importante estimar la tasa de deterioro, es decir, cuantos de los acreditados que incumplen una o dos o tres veces llegarán al incumplimiento total.

2. Riesgo de Exposición: Este se genera por la incertidumbre respecto a los montos futuros en riesgo (en caso de créditos otorgados a través de las tarjetas de crédito, líneas de créditos, líneas de sobregiro, la mayoría de los rubros fuera de balance, productos derivados, etc.)

3. Riesgo de Recuperación: En el caso de ocurrir un incumplimiento, la recuperación no se puede predecir, ya que depende del tipo de incumplimiento y de numerosos factores relacionados con las garantías que se hayan recibido, el tipo de garantía de que se trate y su situación al momento del incumplimiento.

1.10 Análisis de Riesgos

El propósito principal del análisis de riesgos es poder diferenciar los riesgos menos relevantes de los riesgos más relevantes para así suministrar información importante para la evaluación y tratamiento de los riesgos, este análisis debe considerar las fuentes de riesgos, las posibles consecuencias de materializarse el riesgo y las probabilidades de ocurrencia si es posible se debe identificar los factores que afectan a las consecuencias y a las probabilidades, por consiguiente se analiza el riesgo combinando estimaciones de consecuencias y probabilidades en el contexto de las medidas de control existentes (García y Salazar 2005, 77)

“El objetivo es establecer una valoración y priorización de los riesgos con el fin de clasificarlos. El análisis dependerá de la información disponible sobre el riesgo y de su origen en escalas cuantitativas o cualitativas en donde se definen dos categorías probabilidad e Impacto” (ISOTools 2022, 16).

García y Paola Salazar (2005), también mencionan que el análisis de inseguridades igualmente puede establecerse con personalización, cálculo y estimación combinada de las irregularidades que impacta el importe del ente, así como la ejecución de una táctica en la dependencia y en la acción para negociar positivamente las irregularidades.

1.11 Gestión de Riesgo de Crédito

De acuerdo con la Resolución No. 129-2015-F (2015), las cooperativas de ahorro y crédito deberán definir lo siguiente:

- a) Límites de exposición al riesgo de crédito de la entidad, en los distintos tipos de crédito y de tolerancia de la cartera vencida por cada tipo de crédito, para las cooperativas de los segmentos 1 y 2; b) Criterios para la determinación de tasas para operaciones de crédito, considerando entre otros: montos, plazos, garantías, tipo de productos, destino del financiamiento; c) Criterios para definir su mercado objetivo, es decir, el grupo de socios a los que se quiere otorgar créditos: zonas geográficas, sectores socio-económicos, para las cooperativas de los segmentos 1 y 2; y, d) Perfiles de riesgo: características de los socios con los cuales se va a operar, como edad, actividad económica, género, entre otros, para las cooperativas de los segmentos 1 y 2 (art. 2).

Las entidades de crédito rural deben emplear sistemas y métodos ágiles que les permitan analizar adecuadamente las solicitudes de crédito. De ese modo el crédito cumplirá su función de instrumento institucional para el desarrollo y asegurará su recuperación sin que el análisis se convierta en un factor de retardo e inoportunidad en la entrega de los recursos al usuario. El análisis está constituido por una serie de actos previos a la concesión del crédito; tiene como objeto comprobar que la operación se ciñe a la política de crédito, que es necesaria y productiva para el usuario y sana desde el punto de vista institucional (Vera 2013,24).

Según el Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey (2010), la gestión de riesgo de crédito tiene como objetivo básico preservar la solidez financiera y patrimonial de una entidad financiera de forma acorde con sus decisiones estratégicas en cuanto a metas de crecimiento y rentabilidad.

Astudillo (2008) menciona que el SARC

Otorga a las entidades los mecanismos especiales para la adecuada administración del riesgo crediticio, no sólo desde la perspectiva de su cubrimiento a través de un sistema de provisiones, sino también por medio de la administración del proceso de otorgamiento de créditos y permanente seguimiento de éstos.

Los principales elementos que debe contener un SARC son:

- Políticas y procesos de administración
- Modelos internos o de referencia para la estimación o cuantificación de pérdidas esperadas
- Sistema de provisiones
- Procesos de control interno

1.12 Proceso de Crédito

“El proceso de crédito es la serie de pasos antes de otorgar un crédito, busca en toda y cada una de sus etapas cuantificar el riesgo que involucra una operación financiera e identificar posibles situaciones de no pago en el futuro” (Estrada 2009, 19-20).

Estrada (2009) también menciona que el proceso de crédito inicia con la evaluación y análisis de la presentación de la solicitud de crédito, con esta información se realiza una verificación de datos, para determinar si la información es real y verídica donde se determina la situación actual de la situación financiera del cliente y la capacidad de pago para cubrir sus obligaciones.

“Evaluación de la solicitud de crédito de un cliente a fin de estimar la cantidad máxima que puede otorgarse” (Greco 2013,15).

1.13 Cartera vencida

“La cartera vencida: se entiende en términos bancarios a cartera vencida como todos los recursos que, al haber sido cedidos a través de préstamos a personas naturales o jurídicas, tienen algún nivel de retraso en su cumplimiento de pago” (Carrasco y Tumbaco 2013, 11)

Como lo menciona Fierro (2014), se genera cartera vencida al momento que se ha cumplido el plazo establecido y la cuenta se ha tornado de difícil recaudo, se recurre al cobro persuasivo mediante cartas de recordación de la obligación o cobro judicial mediante abogado que instaure la demanda judicial y posteriormente ejecute los embargos a que haya lugar, según la solvencia del cliente, esto se da si no ha cancelado dentro de los 30 o 60 días posteriores a la fecha de su vencimiento.

Se puede mencionar que “la cartera vencida es producto del incumpliendo de las cuotas establecidas en un tiempo determinado y que estas no fueron recuperadas oportunamente y que estas en el tiempo se consideren prácticamente incobrables” (Armijos y Julio Cesar Oña 2015,87).

1.14 Cartera Improductiva

La cartera improductiva o más conocida como la cartera en riesgo, “Son aquellos préstamos que no generan una renta financiera a la institución (conformados por la cartera vencida y la cartera que no devenga intereses)” (SENPLADES 2013,1)

Según Fierro (2014), la cartera improductiva se considera a los clientes reportados por el gestor de la cartera como perdida, y se procede a castigar la cartera contra la cuenta de deudas de difícil cobro después de haber sido autorizado por la junta directiva o de socios, decisión que puede afectar las finanzas de la empresa.

1.15 Morosidad

La morosidad se presenta cuando un socio incumple el pago de las cuotas determinadas, esto ocasiona que el incumplimiento sea un riesgo crediticio que se muestra con alta frecuencia en una Cooperativa de Ahorro y Crédito.

“La morosidad se define como el incumplimiento de lo exigido por un compromiso contraído anticipadamente, este término es utilizado cuando la persona natural o jurídica no paga el interés o el capital de su pasivo y omite el pago de otras obligaciones financieras a su vencimiento” (Quispe Gala 2013, 39).

Según Quispe (2013), menciona que la morosidad se produce cuando un socio incumple el pago de su cuota en la fecha establecida presentando el riesgo de crédito con mayor periodicidad en una cooperativa y produce graves deterioros financieros a la institución.

“Cuando la mora en los casos previstos por la legislación el deudor moroso debería abonar una indemnización de los daños y perjuicios cuantificados por los intereses moratorios cuantificables por los intereses moratorios. La negociación del cobro no va por buen camino ya que el moroso se resiste a pagar por lo que se debería buscar una solución más solutiva” (Brachfield 2009,404).

“La Superintendencia de Economía Popular y Solidaria mide el índice de morosidad como el porcentaje de la cartera total improductivo frente a la cartera total bruta” (SEPS 2015,3).

1.16 Riesgo de Liquidez

La relación del riesgo de liquidez con el riesgo de crédito se enmarca en una dinámica contradictoria ya que, si existe demasiado desembolsos de créditos no recuperados, las instituciones financieras no pueden satisfacer la demanda de sus depositantes, lo que tiene un impacto significativo en la probabilidad de incumplimiento.

“Se refiere las posibles pérdidas que puede tener una institución derivada de la imposibilidad que puede tener una empresa de no contar con fondos suficientes para poder hacer frente a sus compromisos de corto plazo” (Madrigal, Chávez y Díaz 2017, 10).

“El riesgo de liquidez o de financiación, consiste en el hecho de que la empresa se encuentre ante dificultades al obtener los fondos con los que cumplir los compromisos asociados con los instrumentos financieros. Igualmente, puede ser entendido como la incapacidad para vender un activo rápidamente y obtener del mismo un importe próximo a su valor razonable” (Bonás et al. 2007, 9).

Los supervisores deben tener constancia de que los bancos cuentan con una estrategia para gestionar el riesgo de liquidez que incorpora el perfil de crédito de la institución, con políticas y procesos prudenciales para identificar, cuantificar, vigilar y controlar el riesgo de liquidez y para poder gestionar diariamente la liquidez. Los supervisores exigen que los bancos cuenten con planes de contingencia para afrontar problemas de liquidez. (Comite de Supervisión Bancaria de Basilea, 2006, 4).

Según Silva (2018), menciona que el indicador de liquidez mide la capacidad de atender obligaciones de corto plazo, por poseer dinero en efectivo o activos que se transforman fácilmente en efectivo, en el sector financiero la liquidez se evalúa por la capacidad para atender los requerimientos de sus depositantes oportunamente y nuevas solicitudes de crédito.

1.17 Matrices de Transición

“Es la principal herramienta para determinar la probabilidad de que un crédito con una calificación determinada cambie de calificación crediticia durante un periodo específico. A esta probabilidad se le conoce como probabilidad de migración en la calidad de un crédito” (Gutiérrez y Díaz 2008, 16)

Estas matrices simbolizan un componente significativo en la evaluación del riesgo crediticio en las cooperativas ya que proporcionan la base para asimilar el potencial desgaste que alcanzaría una cartera en el futuro.

Las matrices de transición son la representación de las probabilidades condicionadas de cambio de calificación de los créditos, lo cual significa que un crédito tiene una probabilidad p_{ij} si tienen una calificación i en el año t , dado que en el año anterior ($t-1$) estuvo en una calificación j ; para todos los posibles estados de calificación dados (A1, A2, A3, B1, B2, C1, C2, D y E). Estas calificaciones se encuentran representadas en las filas y en las columnas para Los porcentajes representados en la diagonal de la matriz, son las probabilidades de mantenerse en el mismo nivel de calificación. Mientras que los porcentajes que están situados por debajo de la diagonal representan cada una de las probabilidades de mejora de calificación y los porcentajes que están sobre la diagonal son las probabilidades de empeorar la calificación. (SEPS 2015, 10).

1.18 Provisiones

Las provisiones por riesgo de crédito son entendidas como un resguardo que las entidades colocadoras mantendrán permanentemente para cubrir pérdidas futuras. Bajo una visión prospectiva basada en riesgos, este resguardo debe contemplar subconjuntos de pérdidas: i) la pérdida esperada para créditos en cumplimiento y ii) la pérdida incurrida para créditos en incumplimiento (Forteza, Medina y Pulgar 2018, 5)

1.19 Gestión de Cobranza

Según la Comisión Nacional para la protección y defensa de los usuarios de servicios financieros (2014), define a la cobranza como las actividades que realizan los Departamentos de Cartera o Cobranza de Instituciones Financieras que permitan requerir el pago al deudor de los créditos, préstamos o financiamientos otorgados mediante contrato, o reestructuración de la deuda.

La gestión de cobranza es el conjunto de acciones coordinadas y aplicadas adecuada y oportunamente a los clientes para lograr la recuperación de los créditos, de manera que los activos exigibles de la institución se conviertan en activos líquidos de la manera más rápida y eficiente posible, manteniendo en el proceso la buena disposición de los clientes para futuras negociaciones (Acción InSight 2008, 3)

Capítulo 2: Definición del problema

2.1 Diagnóstico situacional: sujeto de estudio

Consiste en analizar con precisión el diagnóstico actual en la que se encuentra la entidad financiera el cual nos permitirá identificar la situación económica, población objetivo y la realización del diagrama de diagnóstico situacional, el cual nos permitirá identificar las causas del problema o la situación negativa que debe ser revertida con la aplicación de la presente propuesta de investigación.

2.1.1 Situación socioeconómica

Las Cooperativas de Ahorro y Crédito en el Ecuador tienen un papel significativo dentro del sistema financiero, siendo esta una muestra de progreso y crecimiento, ya que han sabido superar dificultades que se le presentaron tal es el caso como la reciente crisis que se vivió en el país a causa de la pandemia del COVID 19, que afectó a todo el mercado financiero del país, a raíz de esto se presentaron escenarios de riesgo en el no cumplimiento de las obligaciones por parte de las contrapartes con las instituciones del sector financiero lo cual llevó a estas a establecer diferentes tipos de estrategias para poder afrontar la realidad de la crisis que afectaba a todo un país.

La Cooperativa de Ahorro y Crédito “Fernando Daquilema” Limitada, se encuentra en el grupo del segmento uno y fue fundada en el año 2005 y actualmente es controlada por la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria, La oficina Matriz se encuentra domiciliada en el cantón Riobamba, provincia de Chimborazo, cuenta con diecinueve agencias a nivel nacional; las cuales se detallan a continuación. Matriz Riobamba, Quito Norte, Quito Centro, Quito Sur, Guayaquil Norte, Riobamba la Condamine, Guayaquil Centro, Santo Domingo, La Libertad, Guamote, Alausí, Machala, Cañar, Ambato, Latacunga, Cuenca, Guaranda, Duran y Milagro.

La cooperativa en su portafolio de productos financieros ofrece:

Tabla 2.1. Productos financieros

AHORROS	CRÉDITOS
Ahorro vista	Microcréditos
Ahorro DaquiMovil	Crédito de consumo
Ahorro programado	Crédito inmobiliario
Deposito en plazo fijo	Crédito productivo
Ahorro semilla capital	Crédito pymes
Ahorro corporativo y cooperativo	

Elaborado por el autor con base de Coac “Fernando Daquilema” Ltda. (2022).

MISIÓN:

“Somos una cooperativa de Ahorro y Crédito, con principios y valores cristianos comprometidos con la satisfacción y desarrollo económico – social de nuestros socios y clientes” (Coac Fernando Daquilema 2022).

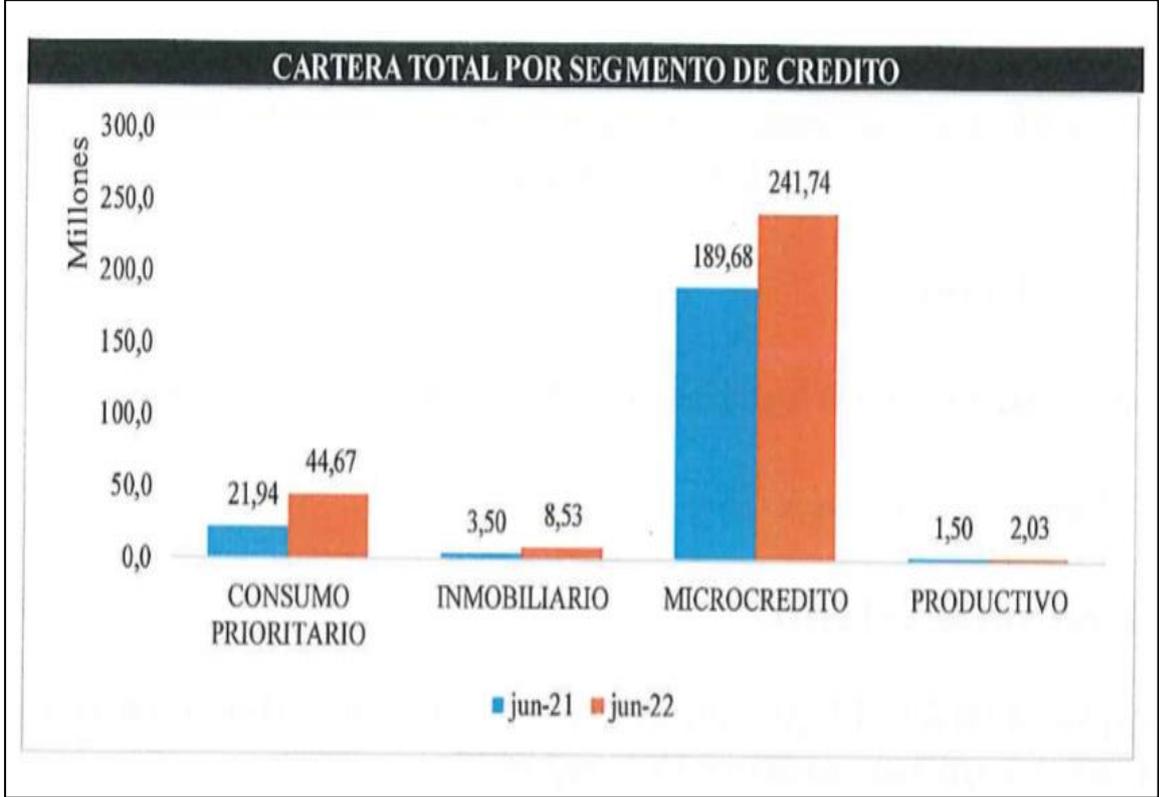
VISIÓN:

“Al 2023, ubicarnos entre las 10 primeras cooperativas de ahorro y crédito del país con enfoque intercultural basado en principios y valores cristianos” (Coac Fernando Daquilema 2022).

En la actualidad en la Cooperativa de Ahorro y crédito “Fernando Daquilema” Ltda. con corte al 30 de junio del 2022 existe una inadecuada gestión de riesgo de crédito debido a que no se aplican adecuadamente estrategias que contribuyan a tener un mecanismo que reduzca los indicadores de morosidad en algunas agencias de sus oficinas operativas que presentan alertas de riesgo critico tales como (Quito Centro, Santo Domingo y Machala). En consiguiente la agencia Quito centro presenta un indicador de morosidad del 9.26%, la agencia Santo Domingo el 11.02% y la agencia Machala un indicador de morosidad del 14.46% todos estos

con una alerta de nivel de riesgo crítico que abordan indicadores de morosidad por sobre encima del límite de riesgo establecido por la cooperativa.

Figura 2.1 Cartera de crédito



Fuente: Informe Integral de Riesgos, Coac “Fernando Daquilema” (2022)

El valor de la cartera de crédito total al 30 de junio del 2022, en la Coac “Fernando Daquilema” Ltda., alcanzo el monto de 296´970.000 USD, con un total de 41.856 operaciones de crédito, segmentados en los siguientes productos de crédito: microcrédito, consumo prioritario, inmobiliario y productivo, donde la mayor concentración de cartera de crédito a la fecha de análisis se encuentra en el segmento de microcrédito con el valor de USD 241´740.000.

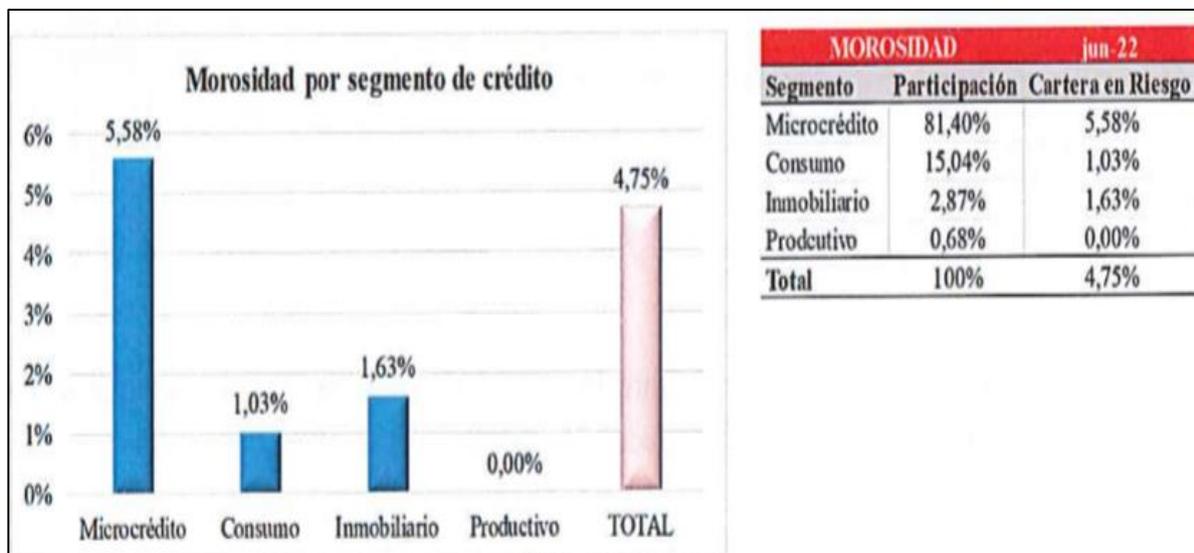
Figura 2.2. Calidad de cartera



Fuente: Informe Integral de Riesgos, Coac “Fernando Daquilema” (2022)

La cartera en riesgo comparada con el mes de mayo 2022 registro un crecimiento USD 1.687.683 en su saldo pasando de USD 12.409.561,79 a USD 14.097.244, 81 en el mes de junio, 2022, en el indicador de morosidad existe un crecimiento de 0.46%, la tasa de crecimiento anual de cartera es de 28.37%.

Figura 2.3. Morosidad por segmento de crédito



Fuente: Informe Integral de Riesgos, “Coac Fernando Daquilema” (2022)

Con corte al 30 de junio de 2022 la morosidad de la Cooperativa se ubica con un total de cartera en riesgo del 4,75%, segmentado de la siguiente manera; la cartera de consumo se encuentra en 1.03%, mientras que la cartera inmobiliaria en 1.63% y Pymes en 0% en riesgo,

además la participación de la cartera de microcréditos alcanza el 81.40% del total de este portafolio con una cartera de riesgo del 5.58%.

Figura 2.4. Morosidad por agencias

CONTROL DEL INDICADOR DE MOROSIDAD POR AGENCIAS					jun/2022
N	Agencia	MOROSIDAD	Max	NR	Recomendaciones
1	Matriz	4,95%	7,42%	NORMAL	
2	Quito Norte	6,78%		MEDIO	Monitoreo del indicador
3	Quito Centro	9,26%		CRÍTICO	Tomar acciones inmediatas
4	Quito Sur	5,22%		NORMAL	
5	Guayaquil Norte	5,17%		NORMAL	
6	Condamine	2,41%		NORMAL	
7	Guayaquil Centro	3,09%		NORMAL	
8	Santo Domingo	11,02%		CRÍTICO	Tomar acciones inmediatas
9	Libertad	4,25%		NORMAL	
10	Guamote	2,14%		NORMAL	
11	Alausí	2,92%		NORMAL	
12	Machala	14,46%		CRÍTICO	Tomar acciones inmediatas
13	Cañar	2,02%		NORMAL	
14	Ambato	5,98%		MEDIO	Monitoreo del indicador
15	Latacunga	4,68%		NORMAL	
16	Cuenca	0,67%		NORMAL	
17	Guaranda	2,59%		NORMAL	
18	Duran	0,11%		NORMAL	
19	Milagro	0,27%		NORMAL	
0	Consolidado	4,75%		NORMAL	

Fuente: Informe Integral de Riesgos, Coac “Fernando Daquilema” (2022)

Actualmente en el control de indicadores de morosidad por agencias de la Cooperativa se presentan alertas de riesgo crítico en las agencias Quito Centro, Santo Domingo y Machala, por lo cual se deben tomar acciones inmediatas que permitan estabilizar la cartera en riesgo de estas agencias.

Se sintetizan causas imputables a la institución que encierran procesos operativos de alto riesgo que en su esencia significan omisiones prudenciales en la administración de este riesgo, tales como: la inadecuada gestión de riesgo de crédito en las etapas de otorgamiento, seguimiento y recuperación, partiendo de un deficiente Modelo de Scoring de otorgamiento, así como el limitado compromiso de ejecutivos y/o Asesores de crédito en la aplicación de políticas de crédito, el incremento de operaciones de créditos castigados el cual con corte al 30 de junio del 2022 bordea los 3.8 millones de dólares, la no ejecución de comités de mora

en las sucursales debido a que no existe un monitoreo y seguimiento constante de las actas de comité y la Ausencia de gestiones de cobranza preventiva, operativa, extrajudicial y judicial.

Una vez analizado el problema que es la inadecuada gestión de riesgo de crédito en la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Fernando Daquilema” Ltda., es importante dimensionar los riesgos que está asumiendo la institución por no identificar, administrar y mitigar los factores de riesgo en materia de crédito, debido a que no existe definiciones claras acorde a la realidad institucional y de mercado y se proyecta negativamente en la desmejora de indicadores, principalmente en el incremento de la cartera en riesgo.

2.1.2 Población Objetivo

La población objetivo del actual trabajo serán los deudores de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Fernando Daquilema” Ltda., El cual este estudio será en beneficio de minimizar el riesgo de crédito de la institución y por ende el crecimiento de la morosidad y la cartera improductiva.

2.1.3 Diagrama del diagnóstico situacional

Se origina de una situación negativa la misma que debe ser revertida con un diagnóstico y la identificación de las posibles causas centrales que ocasionaron el problema central. Se realiza con la conjunción y análisis de las diferentes ideas que incorporen un distinto punto de vista que permita a determinación de las principales causas y las posibles soluciones.

Este diagrama se lo realiza mediante la intervención y participación de todos los involucrados que posibilitara construir el diagrama e identificar mediante diferentes puntos de vista las causas raíz del problema y el establecimiento de posibles controles o soluciones.

Figura 2.5. Diagrama de diagnóstico situacional

	¿Por qué? (problemas 1)	¿Por qué? (problemas 2)	¿Hay solución? ¿cuál?	¿Por qué? (problemas 3)	¿Hay solución? ¿cuál?
INCREMENTO DE LA CARTERA IMPRODUCTIVA EN LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO "FERNANDO DAQUILEMA" LTDA.	Inadecuada Gestión de Riesgo de Crédito	Ausencia de políticas, procesos y metodologías de Gestión de Riesgo de Crédito	Establecer políticas de Gestión de Riesgo de Crédito acorde a las Normativas emitidas por el Organismo de Control		
		Conocimiento Técnico Limitado en Materia de Administración de Riesgos de Créditos	Capacitación del personal de la unidad de Riesgos en materia de Gestión de Riesgos.		
		Escaso estudio de Mercado	Realizar estudios de mercado por segmentos		
		Factores Externos que no pueden Controlar la Cooperativa (Covid 19)	Contrato de Seguros, Reprogramaciones y Reestructuraciones de créditos, Activar Planes de contingencia de Riesgo de Crédito		
	Crecimiento de los indicadores de Morosidad	Inadecuada gestión de crédito en las etapas de otorgamiento, seguimiento y recuperación.	Establecer políticas, procesos y procedimientos adecuados para la fase de otorgamiento, seguimiento y recuperación de crédito.		
		Deficiente Modelo de Scoring	Establecer y contratar un Modelo de Scoring de otorgamiento eficiente.		
		Limitado compromiso de ejecutivos y/o Asesores de crédito en la aplicación de políticas de crédito.	Capacitación continua a los asesores de crédito.		
		Rotación del factor humano (asesores de crédito)	Plan de rotación del personal y establecimiento de políticas respecto a rotaciones en el Manual de Funciones de cargos de la cooperativa.		
		No ejecución de Comités de Mora	Monitoreo y seguimiento constante de las actas de comités de mora para constatar su ejecución.		
		Ausencia de gestión de Cobranza Preventiva, operativa, extrajudicial y judicial.	Seguimiento de la gestión de cobranza realizada por parte de los ejecutivos de crédito, empresas de cobranza y abogados externos, de la cartera asignada para su recuperación.		

Elaborado por el autor con información del trabajo de campo.

En la figura 2.5 se puede observar que una vez realizado el diagrama de diagnóstico situacional se pudo identificar las principales causas o problemas que ocasionaron el crecimiento de la cartera en riesgo de la cooperativa entre ellas: la inadecuada gestión de crédito y el incremento de los indicadores de morosidad, así como también se pudo definir las posibles soluciones o controles como: establecer o definir políticas de gestión de riesgo de crédito, capacitación del personal en materia de gestión de riesgo, monitoreo y seguimiento

constante de la gestión de crédito y una adecuada gestión de cobranza, que ayuden a revertir la situación actual, permitiendo una visualización resumida de la situación y la problemática de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Fernando Daquilema” Ltda., identificando las razones y las posibles soluciones, que del cual se desarrollara la elaboración del árbol del problema y objetivos.

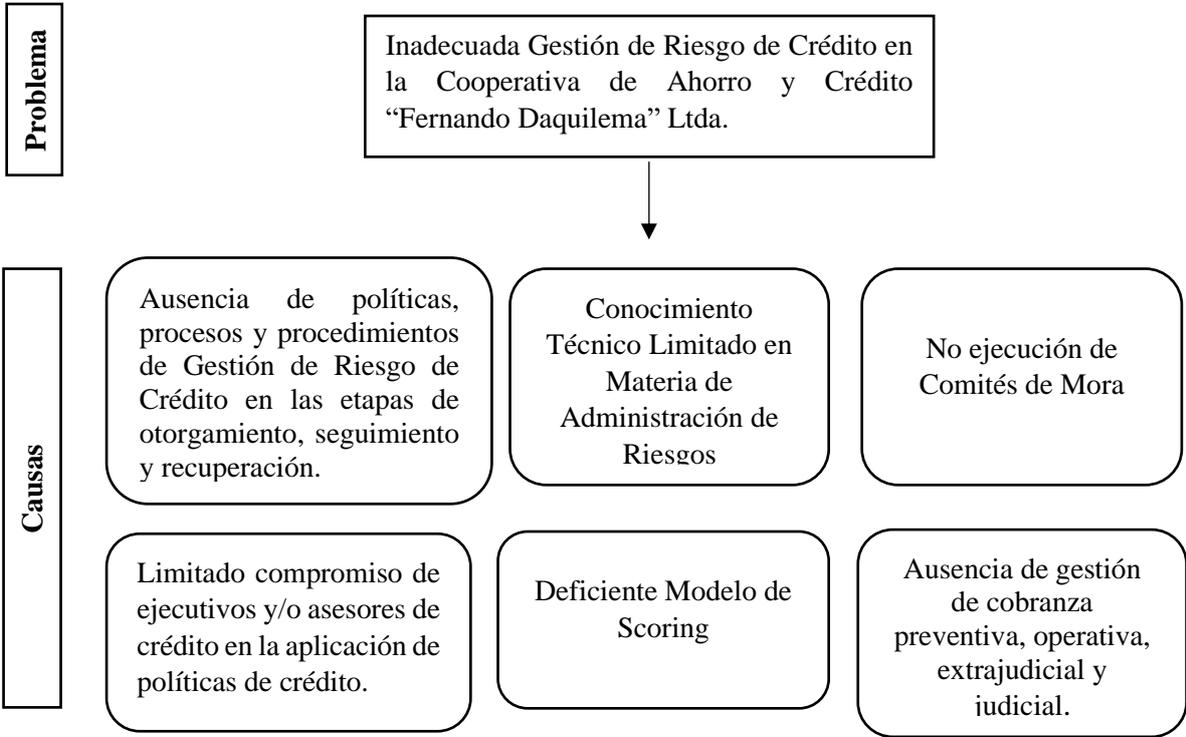
2.2. Justificación de la investigación/proyecto y delimitación del problema.

La justificación de la presente investigación tiene como propósito exponer las razones de las cuales se quiere realizar la investigación y cuáles son los beneficios que se espera obtener con la implementación del proyecto propuesto, basados en los criterios de factibilidad y disponibilidad que ayuden su desarrollo y la solución del problema central.

2.2.1. Causas y efectos del problema

En base de los diagramas de causa y efectos, se construye el árbol de medios y fines de una manera opuesta y positiva, consiguiendo a partir de esto los objetivos del proyecto, y establecer alternativas que estén dentro del alcance del proyecto.

Figura 2.6. Diagrama de causas

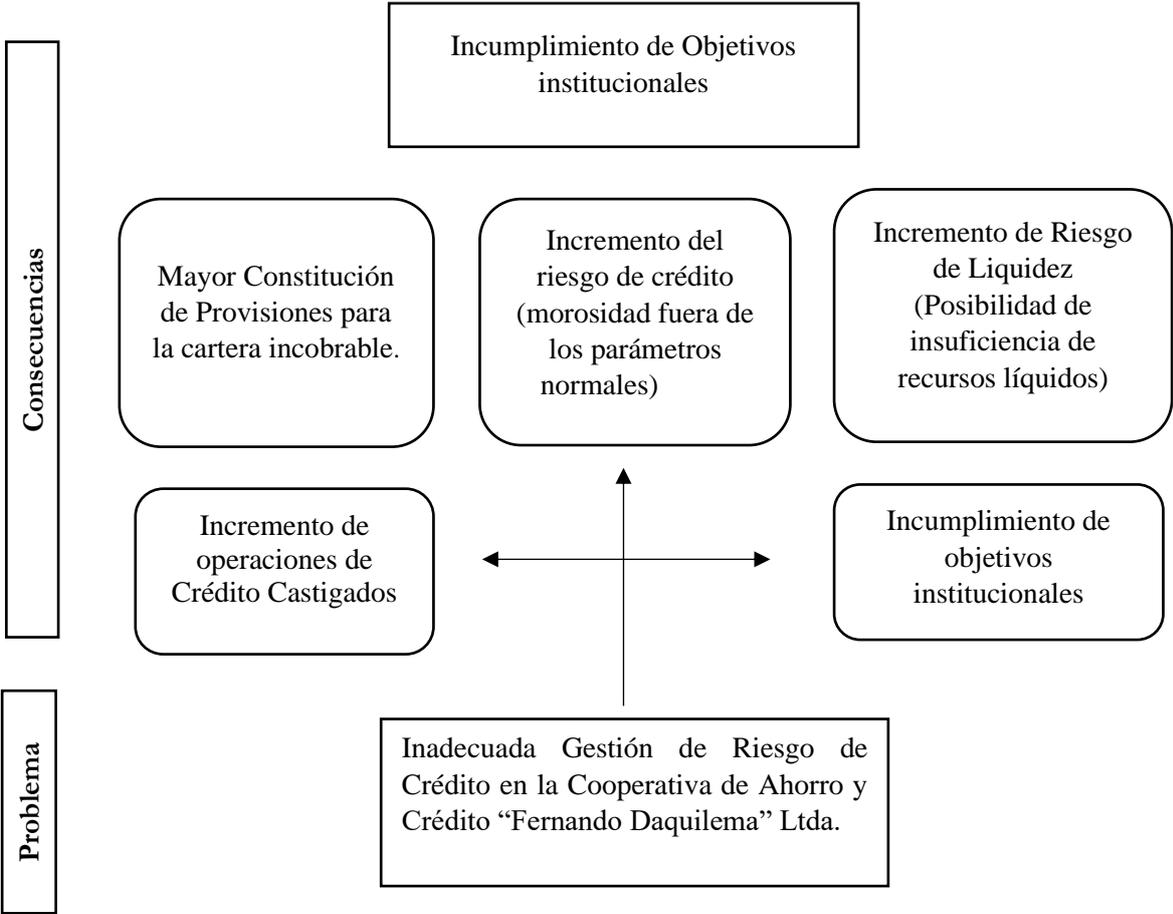


Elaborado por el autor con información del trabajo de campo

El diagrama de causas nos permite identificar o analizar las principales causas que ocasionaron el problema central, mientras más causas se pueda detectar más probabilidades de alternativas o soluciones se pueden establecer para superar positivamente la situación negativa.

En la figura 2,6 se puede observar que se identificó como problema central la inadecuada Gestión de Riesgo de Crédito en la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Fernando Daquilema” Ltda., derivado de las principales causas como son: conocimiento técnicos limitados en materia de administración de riesgos, ausencia de políticas, procesos y procedimientos de gestión de riesgo de crédito en las etapas de otorgamiento, seguimiento y recuperación, no ejecución de comités de mora, limitado compromiso de ejecutivos y/o asesores de crédito en la aplicación de políticas de crédito, deficiente modelo de scoring y ausencia de gestión de cobranza preventiva, operativa, extrajudicial y judicial.

Figura 2.7. Diagrama de efectos



Elaborado por el autor con información del trabajo de campo.

“El diagrama de efectos nos permite definir los aspectos más importantes del problema en cuestión, de esta forma se analiza y verifica su importancia. Se trata, en otras palabras, de tener una idea del orden y gravedad de las consecuencias que tiene el problema que se ha detectado lo cual hace que se amerite la búsqueda de soluciones” (Ortegón, Pacheco, y Prieto 2005, 73).

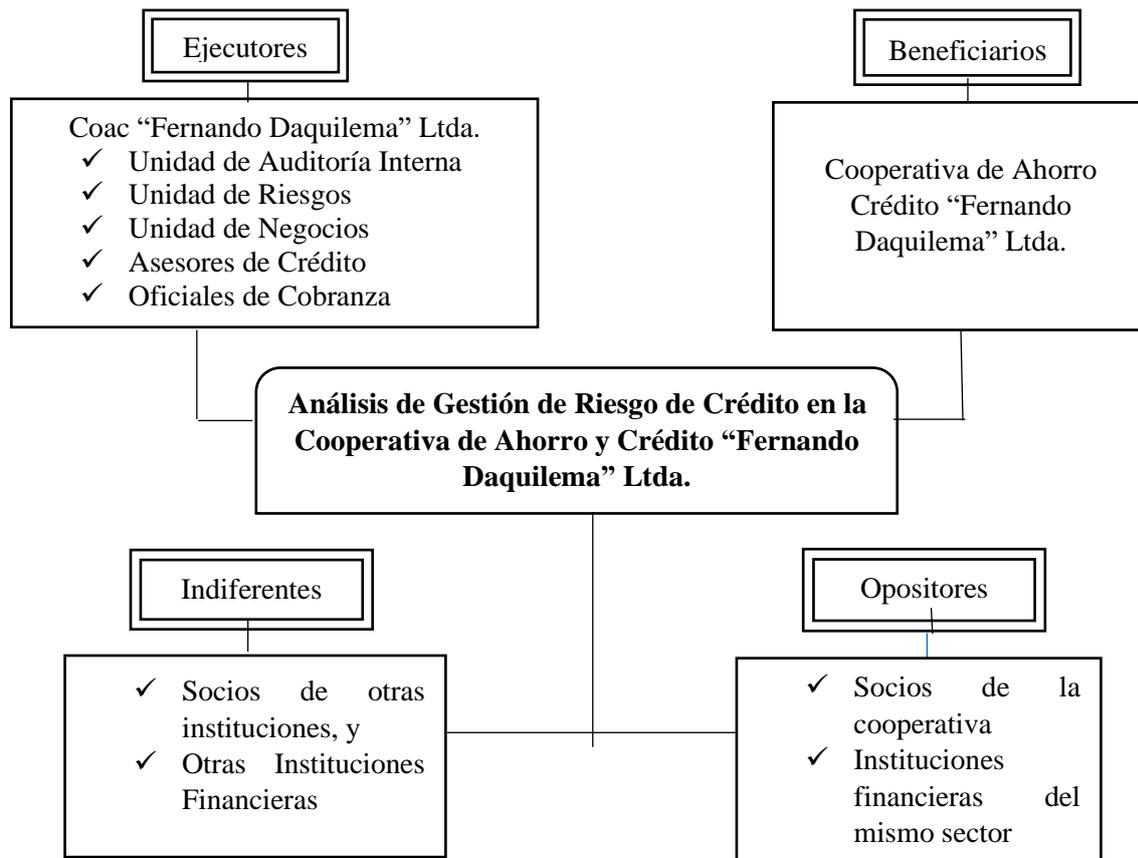
En la Figura 2.7 se puede observar en el diagrama las consecuencias o los efectos principales que puede afectar y tener un impacto económico negativo para la institución en este caso la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Fernando Daquilema” Ltda., como resultado del problema central identificado en el diagrama de causas.

Entre los principales efectos que se pudo determinar están: el incremento de operaciones de crédito castigados, incremento de cobranzas preventivas, extrajudiciales y judiciales no ejecutadas, mayor gasto operativo (constitución de provisiones para cartera incobrable), incremento del riesgo de crédito (morosidad fuera de los parámetros normales), incremento riesgo de liquidez (posibilidad de insuficiencia de recursos líquidos) y el incumplimiento de Objetivos institucionales en general.

2.2.2. Matriz de involucrados.

Según Ortégón (2005), el análisis de involucrados comprende: emparejar todos aquellos que logran tener utilidad o que nos ayudaran inmediata o secundariamente en el proyecto dependiendo del interés y el nivel de participación el cual nos permitirá trazar estrategias con dependencia a dichos problemas y aclarar los resultados del análisis y definir cómo pueden ser incorporados en el diseño del proyecto.

Figura 2.8. Diagrama de involucrados



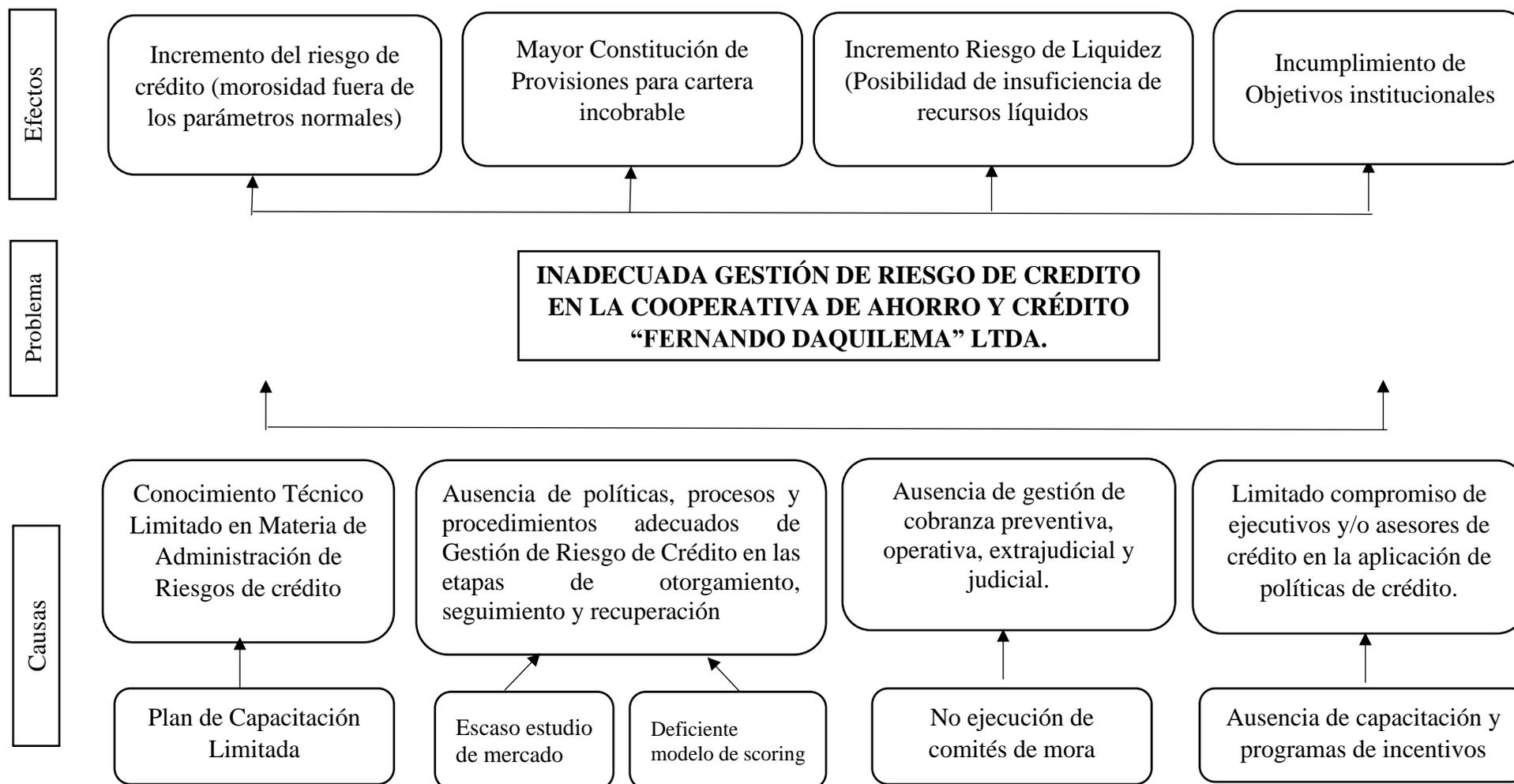
Elaborado por el autor con información del trabajo de campo.

En este diagrama se puede observar que se identificaron a los ejecutores en este caso la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Fernando Daquilema “ Ltda., así como también siendo los beneficiarios de este, se analizó las partes que son indiferentes tales como son los socios y otras instituciones financieras y se identificó los opositores del presente proyecto siendo estos los socios, oficiales de negocios y oficiales de cobranza.

2.2.3. Árbol del Problema.

Consiste en la elaboración a partir del problema central hacia abajo, se identifican y se sigue la pista a todas las causas que pueden estar originando la situación negativa, y los efectos que pueden ocasionar la misma es fundamental e importante tratar de llegar a las causales principales y secundarias que se considera que están causando el problema, mientras más causas y efectos se identifiquen en el árbol de problemas, más cerca se estará de las posibles soluciones para superar la condición negativa que se ha descubierto.

Figura 2.9. Árbol de problema



Elaborado por el autor con información del trabajo de campo.

En la figura 2.9 se puede apreciar que, en función de los antecedentes expuestos y la realidad de la cooperativa, se plantea el problema específico; Inadecuada gestión de riesgo de crédito en la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Fernando Daquilema” Ltda. Del cual se desprende un sin número de causas, las mismas que son priorizadas.

Ausencia de políticas, procesos y procedimientos adecuados de Gestión de Riesgo de Crédito en las etapas de otorgamiento, seguimiento y recuperación, así como la inexistencia de escaso estudio de mercado basado en la segmentación de territorios con mayor riesgo y el deficiente modelo de scoring establecido para la incorporación de las diferentes variables que permitan la identificación de buenos y malos socios. Otra de las consecuencias es el conocimiento técnico limitado en materia de administración de riesgos de crédito, debido a la ausencia de un plan de capacitación bien definido en la institución el cual permita el desarrollo de nuevos conocimientos especializados en cada una de las áreas en el cual desempeña cada funcionario.

La Ausencia de gestión de cobranza preventiva, operativa, extrajudicial y judicial, es otra de las causas de riesgo de crédito debido a la no ejecución de comités de mora en cada una de las sucursales el cual no permite realizar un eficiente seguimiento de recuperación de la cartera en riesgo, otras de las causas establecidas es el limitado compromiso de ejecutivos y/o asesores de crédito en la aplicación de políticas de crédito, debido a la falta de disciplina en la aplicación y cumplimiento en todas sus etapas, fruto de un proceso de inducción del personal no adecuada y la no continua capacitación a todos los involucrado en el adecuado manejo de la gestión de crédito.

A partir de un diagnóstico situacional y la identificación de las diferentes causas y de los efectos que puede ocasionar, el desarrollo del presente árbol de problemas ayuda en gran magnitud a la cooperativa identificar las causas raíz y el impacto que puede ocasionar si no se busca alternativas de solución y se revierta esta situación negativa a una situación de mejora.

2.3 Objetivos de la investigación

2.3.1 Objetivo General:

- Implementar una propuesta de modelo de Gestión de Riesgo de Crédito en la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Fernando Daquilema” Ltda.

2.3.2 Objetivos Específicos:

- ✓ Elaborar una metodología de marco lógico que sirva de base para el desarrollo del proyecto y la implementación de la propuesta.

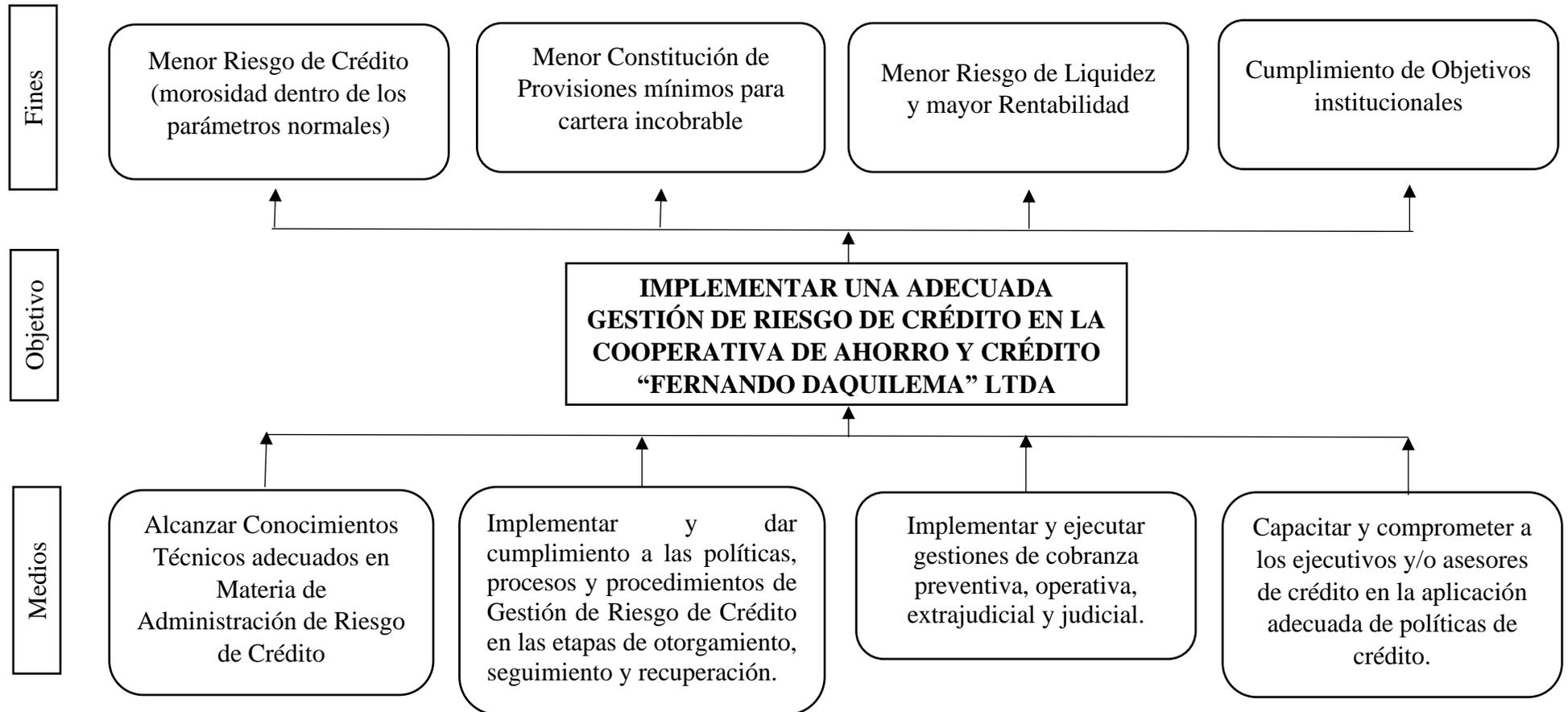
- ✓ Establecer políticas adecuadas de gestión del riesgo crediticio en la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Fernando Daquilema” Ltda. en cumplimiento a la normativa legal vigente.
- ✓ Elaborar un plan operativo con las principales actividades, definir tiempos y establecer el presupuesto requerido para el cumplimiento de los componentes establecidos para la implementación de la propuesta.

2.3.3 Árbol de objetivos

Ortegón (2005), fundamenta que el árbol de objetivos consiste en representar el escenario futuro al que se quiere alcanzar una vez que se hayan mitigado los problemas, radica en transformar los cambios negativos del árbol de problemas en soluciones, mencionando en forma positiva las causas del problema.

El árbol de objetivos se presenta de forma ordenada y jerárquica el cual permita la identificación clara de los medios y de los fines con un enfoque global y despejado de la situación positiva que se desea obtener.

Figura 2.10. Árbol de objetivos



Elaborado por el autor con información del trabajo de campo.

En la figura 2.10 se puede apreciar el árbol de objetivos el mismo cuyo objetivo principal es implementar una adecuada gestión de riesgo de crédito en la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Fernando Daquilema” Ltda., del cual se desprende los principales medios que serán utilizados y los fines que se quiere alcanzar con la propuesta implementada, tales como: generar menor riesgo de crédito (morosidad dentro de los parámetros normales), menor gasto operativo (constitución de provisiones mínimos para cartera incobrable), menor riesgo de liquidez, mayor rentabilidad y cumplimiento de objetivos institucionales.

Los medios que se ejecutaran para cumplir con el objetivo definido serán: alcanzar conocimientos técnicos adecuados en materia de administración de riesgos, implementar y dar cumplimiento a las políticas, procesos y procedimientos de gestión de riesgo de crédito en las etapas de otorgamiento, seguimiento y recuperación, implementar y ejecutar gestiones de cobranza preventiva, operativa, extrajudicial y judicial, capacitar y comprometer a los ejecutivos y/o asesores de crédito en la aplicación adecuada de políticas de crédito.

2.4. Hipótesis (Alternativas) de la investigación/proyecto.

Para Betancourt (2017), el análisis de alternativas es la caracterización de uno o más opciones que incorporan tácticas para otorgar positividad al problema a ser revertido, comenzando del árbol de objetivos, elegimos los recursos primordiales del árbol las cuales simbolizan tácticas factibles que permitirán el cambio del problema central.

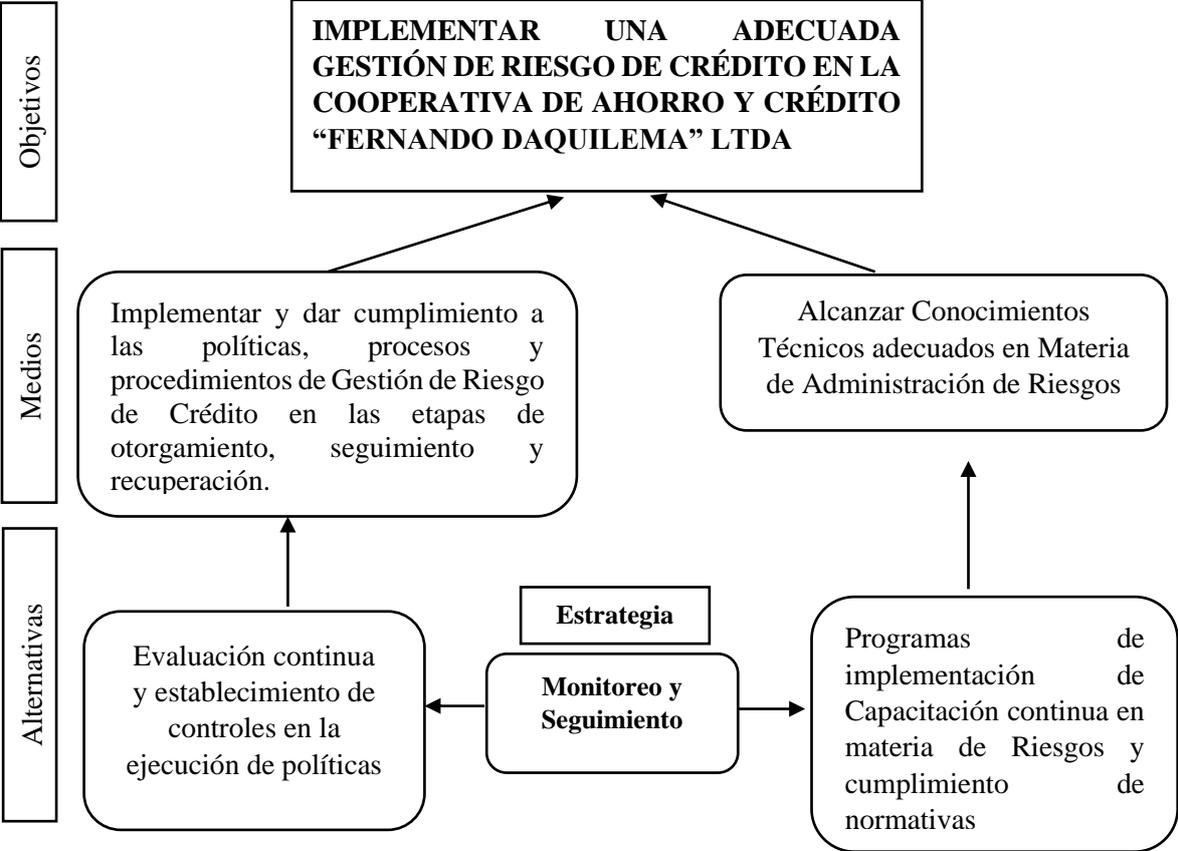
Como hipótesis podemos mencionar que la implementación y el cumplimiento de las políticas, procesos y procedimientos de gestión de riesgo de crédito en las etapas de otorgamiento, seguimiento y recuperación así como también los conocimientos técnicos alcanzados en materia de administración de riesgos de crédito; si permitirán disminuir el riesgo de crédito, disminuir el riesgo operativo - Constitución de provisiones, bajar el riesgo de liquidez y aumentar la rentabilidad y el cumplimiento de los objetivos institucionales.

2.4.1. Árbol de objetivos y alternativas.

Como lo hemos mencionado previamente, la inadecuada gestión de riesgo de crédito es un problema en el incremento de indicadores de morosidad y por ende de la cartera improductiva, que podrá ser solucionado con una estrategia optima mediante el monitoreo y seguimiento perpetuo en el observancia de políticas, procesos y procedimientos de gestión de riesgo de crédito dentro de las etapas de otorgamiento, seguimiento y recuperación, así como la implementación de programas de capacitación continua en materia de gestión de crédito y cumplimiento de normativas.

Como se puede observar en la figura 2.11, se puede apreciar que la estrategia óptima para alcanzar una adecuada gestión es el monitoreo y seguimiento continuo del riesgo de crédito, tomando en cuenta la principal fuente de vigilancia del proceso de crédito en las etapas de otorgamiento, seguimiento y recuperación, acompañado de gestiones cercanas y visitas continuas a todas las agencias especialmente aquellas que tienen mayor riesgo e impacto en la administración eficaz de la gestión de crédito.

Figura 2.11. Diagrama de alternativas

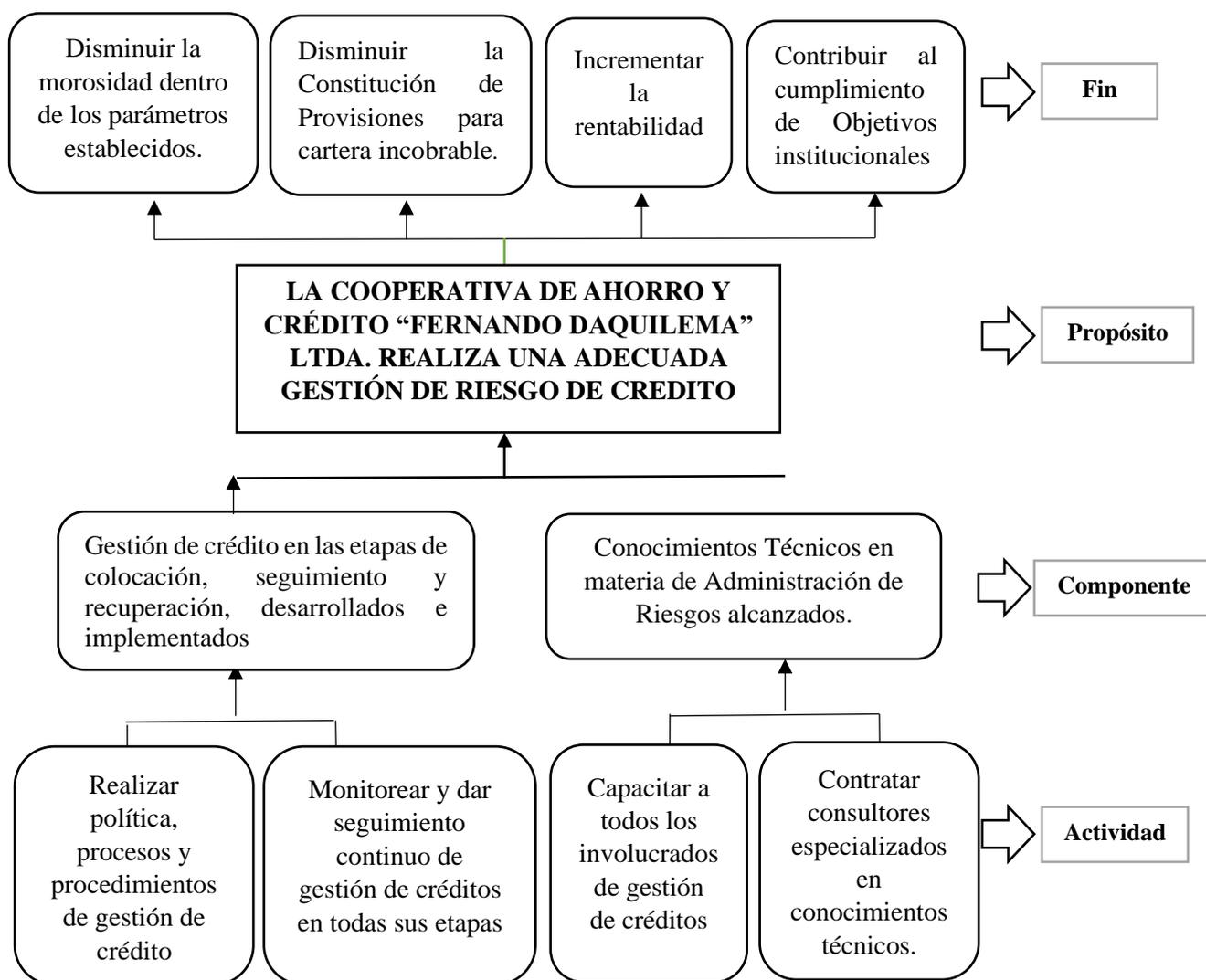


Elaborado por el autor con información del trabajo de campo.

2.4.2 Estructura analítica del proyecto.

Según Ortegón (2005), la estructura analítica del proyecto es un plan de solución más factible estructurada en 4 horizontes jerárquicos que son: el fin, propósito, componente y actividad que se estructura desde la parte inferior hacia arriba dando apertura a la matriz lógica del proyecto.

Figura 2.12. Diagrama analítico del proyecto E.A.P



Elaborado por el autor con información del trabajo de campo.

En la figura 2.12 se puede observar que cada una de las actividades planteadas responde al objetivo principal del desarrollo de la estrategia óptima. Se aprecian actividades que se encuentran afines entre ellos.

- ✓ Realizar y actualizar políticas, procesos y procedimientos de gestión de crédito para las etapas de otorgamiento, seguimiento y recuperación,
- ✓ Monitorear y dar seguimiento continuo de gestión de crédito en todas sus etapas,
- ✓ Capacitar a todos los involucrados de gestión de crédito y
- ✓ Contratar consultores especializados en conocimientos técnicos en gestión de crédito.

Capítulo 3: Desarrollo metodológico y resultado de la investigación

En presente capítulo tiene como propósito desarrollar la ruta metodológica utilizada para abordar nuestro objeto de estudio, en el cual podremos encontrar la descripción del proyecto, la matriz de marco lógico, el plan operativo, presupuesto del proyecto y la evaluación ex ante.

3.1 Descripción del proyecto

El presente proyecto es un programa cuyo propósito es la implementación de una adecuada gestión de riesgo de crédito, el cual nos permitirá identificar y mitigar los riesgos identificados en todas las etapas de gestión de crédito (otorgamiento, seguimiento y recuperación). Por lo cual se tiene estimado un horizonte de tiempo de cumplimiento de 18 meses consecutivos de acuerdo con el cronograma de actividades que se presenta el anexo N° 02.

3.2. Matriz de marco lógico

Con este método el fin del proyecto de tesina es disminuir la morosidad dentro de los parámetros establecidos, disminuir la constitución de provisiones para la cartera incobrable, incrementar la rentabilidad y contribuir al cumplimiento de objetivos institucionales. Se ha establecido indicadores que permitan medir el cumplimiento del fin como: Disminución del 3% de mora respecto al periodo 2021, en las agencias de mayor impacto, disminución de provisiones en porcentajes mínimo, incrementar la rentabilidad y cumplimiento del 95% de objetivos.

El propósito es implementar la adecuada gestión de riesgo de crédito en la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Fernando Daquilema” Ltda., Para lograr el actual propósito se plantean los siguientes componentes. Gestión de crédito en las etapas de colocación, seguimiento y recuperación, desarrollados e implementados y conocimientos técnicos en materia de gerencia de riesgos alcanzados. Las acciones o actividades nos permitirán cumplir los componentes en base al presupuesto y el cronograma establecido que se realizaran a lo largo de 12 meses de duración del presente proyecto en la cual los indicadores planteados para cada actividad permitirán que los resultados sean medidos en base a los medios de verificación.

Tabla 3.1. Matriz de Marco Lógico

	Resumen Narrativo de Objetivos	Indicadores	Medios de Verificación	Supuestos
Fin	<p>F1. Disminuir la morosidad dentro de los parámetros establecidos.</p> <p>F2. Disminuir la Constitución de Provisiones para cartera incobrable.</p> <p>F3. Incrementar la rentabilidad</p> <p>F4. Contribuir al cumplimiento de Objetivos institucionales.</p>	<p>- Disminución del 3% de mora en respecto al periodo 2021, en las agencias de mayor impacto.</p> <p>- Disminución de provisiones en porcentajes mínimos, e incrementar el 5% de rentabilidad con respecto al periodo anterior.</p> <p>- Cumplimiento del 95% de objetivos institucionales en relación con el periodo anterior.</p>	<p>Informe de Gestión Integral de Riesgos informe gerencial.</p> <p>Estados Financieros</p> <p>Software de seguimiento y cumplimiento del POA.</p>	<p>La cooperativa de ahorro y crédito “Fernando Daquilema” Ltda. Reajusta continuamente o evalúa periódicamente el proceso de gestión de riesgo de crédito.</p>
Propósito	<p>P.C. La Cooperativa de Ahorro y Crédito “Fernando Daquilema” Ltda. Implementa la adecuada gestión de riesgo de crédito</p>	<p>- Indicadores de eficiencia y efectividad en relación con periodos anteriores.</p> <p>- Indicadores de Solvencia, Morosidad, Participación de cartera, Cobertura de provisiones, Cupo de créditos vinculados Calidad de Activos, Liquidez y Rentabilidad de acuerdo con el Límites de Riesgos aprobado por el Consejo de Administración</p>	<p>Informe de Gestión Integral de Riesgos e informe gerencial.</p>	<p>La cooperativa de ahorro y crédito “Fernando Daquilema” Ltda. Aplica la implementación de una adecuada gestión de riesgo de crédito.</p>
Componentes	<p>C1. Gestión de crédito en las etapas de colocación, seguimiento y recuperación, desarrollados e implementados</p>	<p>- En el periodo 2022 – 2023 se realice al menos 1 vez al mes el informe de seguimiento y monitoreo de las etapas de gestión de crédito.</p> <p>- Se realice al menos 12 capacitaciones en el año.</p>	<p>Informes de gestión de las unidades involucradas.</p>	<ul style="list-style-type: none"> Modelos scoring de otorgamiento eficiente, seguimiento y monitoreo de cartera y existencia de gestión de cobranzas que se aplican adecuadamente

	C2. Conocimientos Técnicos en Materia de Administración de Riesgos alcanzados		Plan y reporte de capacitaciones	<ul style="list-style-type: none"> Personal capacitado y preparados en conocimientos técnicos.
Actividades	<p>A1.1 Realizar política, procesos y procedimientos de gestión de crédito</p> <p>A2.1 Monitorear y dar seguimiento continuo la gestión de créditos en todas sus etapas</p> <p>A1.2 Capacitar a todos los involucrados de gestión de créditos</p> <p>A2.2 Contratar consultores especializados en conocimientos técnicos</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Manuales de Políticas Generales de Crédito estructurado y aprobado. - N° de Informes presentados - Informe de capacitación por número de capacitaciones impartidas - Celebración del contrato definido 	<p>Manuales de gestión en materia de riesgo de crédito.</p> <p>Informes de gestión de las unidades involucradas.</p> <p>Informe de participación y cumplimiento de capacitación.</p> <p>Plan de capacitación ejecutado</p>	<ul style="list-style-type: none"> Las políticas se ejecutan adecuadamente Todos los involucrados asisten a la capacitación programada. Existe consultorías especializados con los perfiles ofertados.

Elaborado por el autor con información del trabajo de campo.

3.3. Plan Operativo

Presenta la forma ordenada y detallada de todas las actividades que se han planificado y se presenta como una herramienta de gestión que aprueba sintetizar en actividades determinadas e importantes, para viabilizar su posibilidad estableciendo acciones, dinero, distribución, tiempo y resultados esperados el cual permitirá tomar decisiones en el periodo de vigencia del presente proyecto.

El Plan operativo para el componente uno, Gestión de crédito en las etapas de colocación, seguimiento y recuperación, desarrollados e implementados tiene un valor presupuestado de USD 10.500,00 donde se plantean dos actividades la primera es; Realizar política, procesos y procedimientos de gestión de crédito con un presupuesto de USD 5.700,00 durante el plazo de 17 meses de las cuales se desprenden las subactividades a realizar durante este tiempo.

La segunda actividad de primer componente es monitorear y dar seguimiento continuo la gestión de créditos en todas sus etapas, con un presupuesto de USD 4.800,00 donde se analizarán los posibles cambios en las políticas y la elaboración de Manuales propuestos, así como también realizar la evaluación de gestión de crédito en todas sus etapas mediante las visitas in situ de las agencias con mayor impacto de morosidad.

El plan operativo para el componente dos, conocimientos técnicos en materia de Administración de Riesgos alcanzados tiene un valor presupuestado de USD 17.100,00 dividida en dos actividades, la primera actividad del componente dos es capacitar a todos los involucrados de gestión de créditos con un presupuesto de USD 5.100,00. Estas capacitaciones serán esenciales para el autoaprendizaje y el desarrollo de nuevas habilidades en materia de gestión de crédito para mejor efectividad y desempeño de funcionario.

La segunda actividad del componente dos es contratar consultores especializados en conocimientos técnicos el cual tiene un valor presupuestado de USD 12.000,00. Especialista que dará acompañamiento durante el proyecto en consultorías técnicas en temas relacionados al manejo de gestión de riesgo de crédito

Tabla 3.2. Plan operativo anual

En esta tabla se presenta el plan anual de manera ordenada y detallada las todas las actividades que se llevarán a cabo por cada uno de los componentes identificados, así como también la estimación del tiempo de duración, las personas o unidades responsables de realizar las acciones, la fuente de financiamiento o el aporte propio, el costo total por cada componente y el establecimiento de indicadores que permitan dar seguimiento el cumplimiento de todas las actividades detalladas en el plan, Cabe mencionar que en el presente plan existen actividades que no se contabilizan debido a que son funcionarios de la cooperativa y las actividades a realizarse están descritas en sus funciones y competencias.

Código	Nombre de la Actividad/Tarea	Duración (Tiempo)	Persona/Unidad responsable	(A) Fuente de financiamiento	(B) Aporte propio	(A+B) Costo Total	Indicador
C1:	Gestión de crédito en las etapas de colocación, seguimiento y recuperación, desarrollados e implementados	17 meses			\$ 12,000.00	\$ 12,000.00	
C1. A1	Realizar política, procesos y procedimientos de gestión de crédito	6 meses			\$ 7,200.00		
C1. A1.1	Identificar y analizar las principales normativas		Equipo de trabajo especializado (Unidad de				Normativas de gestión y riesgo de crédito analizadas.

	externas que regulen la gestión de crédito.		Negocios, Riesgos, Comité gerencial)				
C1. A1.2	Identificar y analizar los principales cambios que se realizaran en las políticas, procesos y procedimientos de crédito.	1 mes	Equipo de trabajo especializado (Unidad de Negocios, Riesgos, Comité gerencial)		\$ 400.00		Matriz de cambios definidos
C1. A1.3	Contratar consultor externo especializado.		Unidad Administrativa		\$ 1,500.00		Celebración del contrato definido
C1. A1.4	Elaboración de la propuesta de Manuales de gestión de Crédito para todas sus etapas.		Equipo de trabajo especializado (Unidad de Negocios, Riesgos, Comité gerencial) y Consultor especializado contratado.				<ul style="list-style-type: none"> • Manual de Políticas Generales de Crédito estructurado. • Manual de Procesos de Otorgamiento de Crédito estructurado. • Manual de Gestión y Procesos de Cobranza estructurado • Manual de Administración de Riesgo de Crédito estructurado.
C1. A1.5	Presentación del Manual de políticas generales de crédito, Manual de Procesos de otorgamiento de crédito, Manual de administración de riesgo de crédito, Manual de gestión y procesos de cobranza.	4 meses			\$ 5,000.00		

C1. A1.6	Conocimiento y recomendación de aprobación de los Manuales, por parte del Comité de Administración Integral de Riesgos. (CAIR)	1 mes	Unidad de negocios/ Comité de CAIR		\$ 100,00		Resolución del CAIR aprobada
C1. A1.7	Aprobación definitiva de los Manuales por parte del Consejo de Administración.		Consejo de Administración		\$ 200.00		Resolución del Acta de Consejo de Administración aprobada.
C1. A2	Monitorear y dar seguimiento continuo la gestión de créditos en todas sus etapas	11 meses			\$ 4,800.00		
C1. A2.1	Elaboración de la matriz de riesgo de crédito de los posibles eventos existentes en las etapas de crédito.	1 mes	Unidades de Negocios, Riesgos y Auditoría Interna.		\$.00		Matriz de Riesgo definido
C1. A2.2	Elaboración y revisión del informe de Riesgo de crédito de la institución por parte de la Unidad de Riesgos, en el cual se incluirá las herramientas de monitoreo.		Unidad de Riesgos/ Unidad de Auditoría interna.		\$.00		Informe de Riesgo realizados e Informe de Auditoría interna emitidos

	(Matrices de transición y Matriz de cosechas)						
C1. A2.3	Visitas in situ a las sucursales con mayor impacto de morosidad y realizar la evaluación de la gestión de crédito en todas sus etapas.	3 meses	Auditoría Interna / Control Interno		\$ 4,800.00		Informe de Auditoría interna emitidos
C1. A2.4	Realizar Planes de Acción en base a los resultados obtenidos de la evaluación de créditos realizados en las sucursales.	1 mes	Auditoría Interna, Control interno, Unidad de Negocios		\$.00		Planes de acción y estrategias definidas
C1. A2.5	Seguimiento y revisión de cumplimiento de las estrategias y planes de acciones establecidas.	6 meses	Auditoría Interna, Control interno, Unidad de Negocios		\$.00		Informe de estrategias cumplidas
C2:	Conocimientos Técnicos en Materia de Administración de Riesgos alcanzados	30 meses			\$ 17,100.00	\$ 17,100.00	

C2. A1	Capacitar a todos los involucrados de gestión de créditos	12 meses			\$ 5,100.00		
C2. A1.1	Elaborar un programa de capacitación anual, el cual contenga temas relacionados en materia de administración y gestión de riesgo de crédito.	1 mes	Unidades de Negocios, Riesgos y consultor especializado		\$ 100.00		Programa de capacitación definido.
C2. A1.2	Comunicar y notificar a los involucrados el programa de capacitación.						Numero de notificaciones emitidas y número de participantes asistidos.
C2. A1.3	Capacitación a los involucrados de acuerdo con el programa de capacitación.	11 meses	Unidades de Negocios, Riesgos y consultor especializado		\$ 5,000.00		Informe de capacitación por número de capacitaciones impartidas
C2. A1.4	Evaluación a los participantes de las capacitaciones realizadas de acuerdo con el programa.						Número de participantes aprobados

C2. A2	Contratar consultores especializados en conocimientos técnicos	18 meses			\$ 12,000.00		
C2. A2.1	Búsqueda de propuestas y proformas de ofertantes	1 mes	Unidad de Negocios y Unidad de Riesgos		\$.00		Numero de ofertantes y propuestas presentadas.
C2. A2.2	Selección del proveedor (Consultor especializado.)		Gerencia, Unidad administrativa		\$.00		Consultor especializado seleccionado
C2. A2.3	Contratación del consultor especialista.		Gerencia, Unidad administrativa		\$ 12,000.00		Celebración del contrato definido
C2. A2.4	Capacitación y acompañamiento en consultorías técnicas en temas relacionados al manejo de gestión de riesgo de crédito.	17 meses	Consultor especializado contratado		\$.00		Número de horas de capacitación y consultorías.

Elaborado por el autor con información del trabajo de campo.

3.3.1 Cronograma de Actividades

Para detallar el cronograma de actividades se desarrolló un Diagrama de Gantt, en el cual Hinojosa (2003), menciona que:

El gráfico de Gantt permite incorporar e identificar todas las actividades que se estará ejecutando en cada uno de los componentes, permitiendo el control de cada uno de los recursos y el cumplimiento de los plazos establecidos, de tal manera que no queden periodos vacíos y se pueda dar seguimiento a todas las actividades planificadas y los recursos destinados.

El uso de este diagrama nos permitirá añadir los recursos y su grado de disponibilidad en los momentos oportunos ya que tenemos la facilidad de construir en base a nuestro criterio para una mejor comprensión y el sustento oportuno de la información completa del proyecto partiendo desde la realización por fases hasta el cumplimiento total de los plazos establecidos para cada actividad.

En el cronograma de actividades para el componente uno gestión de crédito en las etapas de colocación, seguimiento y recuperación, desarrollados e implementados, se plantean dos actividades la primera realizar política, procesos y procedimientos de gestión de crédito con seis meses de duración divididas en siete tareas y la segunda monitorear y dar seguimiento continuo la gestión de créditos en todas sus etapas con once meses de duración divididas en cinco tareas. Ver anexo N°02.

El segundo componente conocimientos técnicos en materia de Administración de Riesgos alcanzados, se plantea dos actividades la primera capacitar a todos los involucrados de gestión de créditos con once meses de duración y la segunda contratar consultores especializados en conocimientos técnicos con un mes de duración, estas dos actividades divididas en cuatro actividades. Ver anexo N°02.

3.4. Presupuesto del proyecto

El presupuesto es el instrumento que permite estimar la inversión en el contexto de un proyecto, consolidando el costeo por actividades y el costeo por categorías en una sola tabla. Contiene, por una parte, el detalle de las actividades y subactividades, tal como se encuentran establecidas en el presupuesto por actividades; y, por otra parte, las categorías de gasto a nivel genérico y específico. La intersección de ambos conceptos denota el tipo de recursos y su respectivo costo, necesarios para la realización de cada una de las actividades del proyecto. (Vigo et al. 2018, 175)

La realización del presupuesto para el establecimiento de un proyecto es de mucha importancia ya que esto nos permitirá planificar con anticipación las actividades que se llevara a cabo y admitirá anticiparse a los posibles problemas que se puedan presentar en el logro de los objetivos, es importante mencionar que la realización y utilización de este presupuesto tendrá beneficios el cual nos permitirá que las actividades se desarrollen de acuerdo con el plan operativo establecido, así como también el establecimiento y seguimiento de un mejor control de los recursos asignados.

En la figura 3.3 se puede apreciar que se realizó el presupuesto por componentes por un tiempo estimado de tres semestres consecutivos plazo el cual durara la implementación del presente proyecto, para el primer componente que es la gestión de crédito en las etapas de colocación, seguimiento y recuperación, desarrollados e implementados; se tiene estimado en el primer semestre el consumo de USD 7.200,00, recurso destinado para la realización de políticas, procesos y procedimientos de gestión de crédito y en el segundo semestre la utilización de USD 4.800,00 del presupuesto para la utilización en el monitoreo y seguimiento continuo de la gestión de crédito en todas sus etapas durante la vigencia de la implementación del presente proyecto.

Para el segundo componente de conocimientos técnicos en materia de administración de riesgos alcanzados; se tiene presupuestado en el primer semestre una inversión de USD 12.000,00 el mismo que servirá para para realizar la actividad de contratar consultores especializados en conocimientos técnicos, y en el segundo trimestre el consumo de USD 1.000,00 que serán destinados para las actividades de capacitación de todo los involucrados de gestión de crédito.

Figura 3.1. Presupuesto del proyecto por componente

Código	Descripción	Primer semestre	Segundo Semestre	Tercer semestre
C1	Gestión de crédito en las etapas de colocación, seguimiento y recuperación, desarrollados e implementados	\$ 7.200,00	\$ 4.800,00	\$ -
C1. A1	Realizar política, procesos y procedimientos de gestión de crédito.	\$ 7.200,00	\$ -	\$ -
C1. A1.1	Identificar y analizar las principales normativas externas que regulen la gestión de riesgo de crédito.	\$ 200,00		
C1. A1.2	Identificar y analizar los principales cambios que se realizaran en las políticas, procesos y procedimientos de crédito.	\$ 200,00		
C1. A1.3	Contratar consultor externo especializado.	\$ 1.500,00		
C1. A1.4	Elaboración de la propuesta de Manuales de gestión de Crédito para todas sus etapas.	\$ 4.500,00		
C1. A1.5	Presentación del Manual de políticas generales de crédito, Manual de Procesos de otorgamiento de crédito, Manual de administración de riesgo de crédito, Manual de gestión y procesos de cobranza.	\$ 500,00		
C1. A1.6	Conocimiento y recomendación de aprobación de los Manuales, por parte del Comité de Administración Integral de Riesgos. (CAIR)	\$ 100,00		
C1. A1.7	Aprobación definitiva de los Manuales por parte del Consejo de Administración.	\$ 200,00		
C1.A2	Monitorear y dar seguimiento continuo la gestión de créditos en todas sus etapas	\$ -	\$ 4.800,00	\$ -
C1.A2.1	Elaboración de la matriz de riesgo de crédito de los posibles eventos existentes en las etapas de crédito.		\$ -	
C1.A2.2	Elaboración y revisión del informe de Riesgo de crédito de la institución por parte de la Unidad de Riesgos, en el cual se incluirá las herramientas de monitoreo. (Matrices de transición y Matriz de cosechas)		\$ -	
C1.A2.3	Visitas in situ a las sucursales con mayor impacto de morosidad y realizar la evaluación de la gestión de crédito en todas sus etapas.		\$ 4.800,00	
C1.A2.4	Realizar Planes de Acción en base a los resultados obtenidos de la evaluación de créditos realizados en las sucursales.		\$ -	
C1.A2.5	Seguimiento y revisión de cumplimiento de las estrategias y planes de acciones establecidas.		\$ -	
C2	Conocimientos Técnicos en Materia de Administración de Riesgos alcanzados	\$ 12.000,00	\$ 1.000,00	\$ 4.100,00
C2. A1	Capacitar a todos los involucrados de gestión de créditos	\$ -	\$ 1.000,00	\$ 4.100,00
C2. A2.1	Elaborar un programa de capacitación anual, el cual contenga temas relacionados en materia de administración y gestión de riesgo de crédito.		\$ 100,00	
C2. A2.2	Comunicar y notificar a los involucrados el programa de capacitación.		\$ -	
C2. A2.3	Capacitación a los involucrados de acuerdo con el programa de capacitación.		\$ 900,00	\$ 4.100,00
C2. A2.4	Evaluación a los participantes de las capacitaciones realizadas de acuerdo con el programa.		\$ -	\$ -
C2. A2	Contratar consultores especializados en conocimientos técnicos	\$ 12.000,00	\$ -	\$ -
C2. A2.1	Búsqueda de propuestas y proformas de ofertantes	\$ -		
C2. A2.2	Selección del proveedor (Consultor especializado.)	\$ -		
C2. A2.3	Contratación del consultor especialista.	\$ -		
C2. A2.4	Capacitación y acompañamiento en consultorías técnicas en temas relacionados al manejo de gestión de riesgo de crédito.	\$ 12.000,00		
	Total presupuesto	\$	\$ 29.100,00	

Elaborado por el autor con información del trabajo en campo.

3.5. Evaluación ex ante

Se realiza en la etapa del diseño del proyecto. Asegurará se tengan en cuenta diversas vías para lograr los objetivos y resultados, asimismo, que se ha elegido aquella alternativa que representa la solución más eficiente en la utilización de los recursos. La evaluación ex ante consiste en un análisis del diseño del proyecto para conocer si los elementos operativos del mismo (Propósito/Objetivo, Componentes, Actividades, Tareas y Presupuesto) sean consistentes, se investiga la viabilidad de los componentes y las actividades planificadas, y propone alternativas en aquellas que tengan menor nivel de viabilidad y selecciona la opción de inversión más eficiente, buscando optimizar la inversión social

3.5.1 Análisis de pertinencia del proyecto

Se debe analizar si el proyecto tiene relación directa o indirecta con la Agenda Desarrollo (ODS) o si es prioritario en la institución en la que se va a ejecutar mostrará la solución de determinados problemas percibidos por la población como limitaciones para la satisfacción de sus necesidades inmediatas o de largo plazo

Tabla 3.3. Matriz para la evaluación de la identificación y delimitación del problema que dio origen al proyecto.

Preguntas	Si	No	Observaciones	Recomendaciones
¿Se ha identificado con claridad el problema que da origen al proyecto?	X		Se ha realizado análisis distintos con enfoque en riesgos que existen en la COAC.	
¿El problema se ha delimitado geográfica y socialmente?	X		Se ha delimitado a tres agencias de la Coac, con mayor impacto en la morosidad (Quito centro, Santo Domingo y Machala)	Realizar la evaluación a todas las agencias de la cooperativa.
¿Existe información suficiente sobre el problema?	X		Luego del análisis realizado y los requerimientos de información solicitadas previo a un acuerdo, se recopiló información suficiente.	
¿El problema es prioritario para la política social/económica?		X	Se centra en el problema institucional	
¿Se ha considerado la percepción de la población beneficiaria en la identificación del problema?	X		Se realizó acercamientos a los administradores de la Coac y responsables de las áreas involucradas	Identificar todos los posibles involucrados que contribuyan al desarrollo del proyecto.
¿El equipo que gestiona el proyecto tiene la capacidad de intervenir en el problema?	X		El equipo técnico de la Coac y el especialista contratado cuentan con la capacidad suficiente para intervenir en el problema.	
¿Se han analizado los costos administrativos, psicosociales y políticos de la focalización del proyecto?	X		En el presupuesto se han detallado los costos del proyecto para los 18 meses que abordan los USD 29,100,00	
¿se han identificado los criterios de focalización del proyecto?	X		Se detallaron las actividades las actividades a desarrollar de acuerdo al tiempo en el cronograma establecido	Cumplir con el plan operativo y el presupuesto definido.

Elaborado por el autor con información del trabajo de campo.

La metodología utilizada permitió identificar el problema que dio principio al proyecto, realizando un análisis con enfoque en riesgos que existen en la COAC, se delimitó la zona geográfica con mayor impacto de morosidad donde realizando acercamiento y conversaciones a los administradores de la Coac y responsables de las áreas involucradas se identificó que existen indicadores de morosidad superiores a los niveles establecidos generando un deterioro en la cartera normal y aumentando la cartera en riesgo de la institución.

Finalmente, en el presupuesto se ha detallado los costos del proyecto, obteniendo que para el primer semestre se utilizaran USD 19.200,00 para el segundo USD 5.800,00 y el tercer semestre USD 4.100,00 sumando un total de USD 29.100,00 para el desarrollo del presente proyecto, valor que puede ser asumido por la institución por su capacidad financiera.

3.5.2 Análisis de consistencia interna del proyecto

Nos permite identificar el método de análisis de la situación actual del proyecto y los posibles escenarios internos negativos que puedan repercutir en la implementación de la propuesta.

Tabla 3.4. 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 realizó el diagnóstico situacional, identificando la situación negativa y el problema central a ser revertida	
¿Existe una línea de base del proyecto, es decir existen datos iniciales de los indicadores del problema antes de ejecutarse el proyecto?	X		La Coac " Fernando Daquilema Ltda" cuenta con datos iniciales en base a la gestión de riesgo de crédito, el cual facilitara el estudio y la implementación del proyecto.	
¿Se han identificado causas o factores explicativos del problema?	X		Se reconocieron las causas y se examinaron los efectos que impactan el problema.	
¿El problema se ha graficado en un árbol que presenta indicadores y factores explicativos directos e indirectos?	X		Se realizó el árbol de problema específico en el cual se identificaron las causas y efectos.	
¿Se han identificado factores o causas críticas del problema analizado?	X		En base al diagrama de diagnóstico situacional y el árbol de problema se identificaron las causas críticas del problema.	
Considerando las respuestas a las preguntas anteriores, ¿se concluye que la explicación de la situación inicial está sustentada en información suficiente?	X		La metodología utilizada fue mediante la aplicación del Marco Lógico, el cual permitió sustentar la información recopilada y el problema a revertir.	

Elaborado por el autor con información del trabajo de campo.

Se realizó un diagnóstico identificando el escenario negativo que debe ser desbordada definiendo así el inconveniente central que la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Fernando Daquilema” Ltda., no tiene implementado una adecuada gestión de riesgo de crédito.

El problema fue graficado en un árbol específico, de las cuales se desplegaron y se identificaron las causas críticas del problema sustentando esta información a revertir con la aplicación del Marco Lógico.

3.5.3 Matriz para la evaluación de las actividades del proyecto.

Nos permite identificar las actividades necesarias del proyecto, los responsables a ejecutar y la viabilidad económica financiera del proyecto.

Tabla 3.5. Matriz para la evaluación de las actividades del proyecto

Preguntas	Si	No	Observaciones	Recomendaciones
¿se han identificado actividades suficientes y necesarias para cada resultado del proyecto?	X		Fueron identificados de manera eficiente para cumplir con cada componente y actividad del marco lógico.	
¿se estableció cuáles son los organismos responsables de ejecutar cada una de esas actividades?	X		En el plan operativo se establecieron los responsables de ejecutar cada actividad.	
¿hay actividades que requieren un análisis de viabilidad económico financiera, política e institucional?	X		Se presentara los resultados de los diferentes Mnnuales descritos en el plan operativo para el conocimiento y la aprobación del Consejo de Administración.	

Elaborado por el autor con información del trabajo de campo.

Se identificaron acciones suficientes y necesarias para cada consecuencia del proyecto, la sistemática de marco lógico es de gran soporte para cumplir cada uno de los componentes a través de las actividades. Posteriormente en el plan operativo se establecieron los responsables de elaborar cada una de esas actividades. Algo a tener muy en cuenta es que se debe presentar al consejo de administración y consejo de vigilancia sobre los resultados de los diferentes Manuales descritos en el plan operativo para que la viabilidad política e institucional del proyecto no pueda ser afectado.

3.5.4 Evaluación de la viabilidad política del proyecto.

La evaluación de la viabilidad política permite analizar los intereses y el peso político de los actores para conocer el grado de viabilidad política que tienen algunos componentes o actividades previamente identificados.

Tabla 3.6. Matriz para el análisis de actores y para el análisis de la viabilidad política

Componente o actividad	Actores sociales involucrados	Interés puesto en ejecución	Peso político del actor social	Nivel de viabilidad política
C. 1 Gestión de crédito en las etapas de colocación, seguimiento y recuperación, desarrollados e implementados		+ 1	+ 3	+ 3
	Consejo de Administración	+ 1	+ 3	+ 3
	Comité de CAIR	+ 1	+ 3	+ 3
	Gerencia	+ 1	+ 3	+ 3
	Comité Gerencial	+ 1	+ 3	+ 3
	Coordinador de Negocios	+ 1	+ 3	+ 3
	Responsable de Credito y Cobranza	+ 1	+ 3	+ 3
	Responsable de Riesgos	+ 1	+ 3	+ 3
	Auditor Interno	+ 1	+ 3	+ 3
	Responsable de Control interno	+ 1	+ 3	+ 3
	Consultor especializado contratado	0	0	0
				A
C.2 Conocimientos Técnicos en Materia de Administración de Riesgos alcanzados	Consejo de Administración	+ 1	+ 3	+ 3
	Comité de CAIR	+ 1	+ 3	+ 3
	Gerencia	+ 1	+ 3	+ 3
	Comité Gerencial	+ 1	+ 3	+ 3
	Coordinador de Negocios	+ 1	+ 3	+ 3
	Responsable de Credito y Cobranza	+ 1	+ 3	+ 3
	Responsable de Riesgos	+ 1	+ 3	+ 3
	Responsable de Control interno	+ 1	+ 3	+ 3
	Analistas de Credito	+ 1	+ 2	+ 2
	Asesores de Credito	+ 1	+ 1	+ 1
				A

Ponderación cuantitativa:	
	<p>Interés puesto en ejecución: Aceptación = +1 Indiferencia = 0 Rechazo = +1 Ninguno = 0</p> <p>Peso político del actor social: Peso político alto = +3 Peso político mediano = +2 Peso político bajo = +1 Ninguno = 0</p>
Grado de viabilidad:	
	<p>A = alto nivel de viabilidad institucional M = mediano nivel de viabilidad institucional B = bajo nivel de nivel institucional</p>

Elaborado por el autor con información del trabajo de campo

Se analizó la viabilidad política del proyecto a través de una matriz detallando cada uno de los componentes, identificando los actores sociales involucrados y se les asignó una ponderación cuantitativa donde se asignó un valor a la aceptación, la indiferencia, el rechazo; también se asignó una calificación para medir el peso político del actor social, teniendo un peso político alto y peso político mediano. Obteniendo así el grado de viabilidad; en nuestro caso para los dos componentes logrando un alto nivel de viabilidad institucional.

3.5.5 Evaluación de la viabilidad organizativa e institucional del proyecto.

Permite conocer si la entidad u organismo responsable de los componentes y de las actividades del proyecto cumple con los requisitos básicos para ejecutarla o si, por el contrario, tiene problemas internos que impedirán el desarrollo de la ejecución.

Tabla 3.7. Matriz de análisis de la viabilidad institucional.

Organismo o entidad responsable: Equipo tecnico de la cooperativa y consultor especialista contratado.				
Componente o actividad	Requisitos organizacionales	Requisitos existentes	Problemas internos de la entidad	Nivel de viabilidad institucional de la actividad
C.1 Gestión de crédito en las etapas de colocación, seguimiento y recuperación, desarrollados e implementados	MML - Supuestos	Verificar	Identificar problemas	Evaluar
	Modelo de scoring de otorgamiento eficiente, seguimiento y monitoreo de cartera y existencia de gestión de cobranzas que se aplican adecuadamente	SI	- Ausencia de políticas, procesos y procedimientos adecuados de Gestión de Riesgo de Crédito en las etapas de otorgamiento, seguimiento y recuperación - Ausencia de gestión de cobranza preventiva, operativa, extrajudicial y judicial.	M
C.2 Conocimientos Técnicos en Materia de Administración de Riesgos alcanzados	MML - Supuestos	Verificar	Identificar problemas	Evaluar
	Personal capacitado y preparados en conocimientos técnicos.	NO	- Conocimiento Técnico Limitado en Materia de Administración de Riesgos - Limitado compromiso de ejecutivos y/o asesores de crédito en la aplicación de políticas de crédito.	M

<p>Grado de viabilidad:</p> <p>A = alto nivel de viabilidad institucional</p> <p>M = mediano nivel de viabilidad institucional</p> <p>B = bajo nivel de viabilidad institucional</p>

Elaborado por el autor con información del trabajo de campo.

En la matriz para la evaluación de la viabilidad institucional de detallaron los pasos de la siguiente manera:

- 1** Se identificó los dos componentes del proyecto que requiere evaluación institucional. Que fueron planteados en la matriz de marco lógico, CI Gestión de crédito en las etapas de colocación, seguimiento y recuperación, desarrollados e implementados; C2 Conocimientos Técnicos en Materia de Administración de Riesgos alcanzados
- 2** Se estableció el organismo responsable de ejecutar el componente, en este caso es el equipo técnico de la Cooperativa y el consultor técnico especializado.
- 3** Se identificaron los requisitos organizacionales necesarios para su ejecución, son los supuestos de la MML en este caso, personal capacitado en conocimientos técnicos.
- 4** Se identificaron las dificultades internas de la entidad afines con la implementación del componente tales como. Ausencia de políticas y procedimientos, ausencia de gestión de cobranza, conocimientos técnicos limitados y la falta de compromiso de asesores.
- 5** Se Estableció cualitativamente cuál es el valor o nivel de viabilidad institucional del componente o actividad que se evalúa. Se establecieron tres grados: A= alto nivel de viabilidad institucional M= mediano nivel de viabilidad institucional B= bajo nivel de viabilidad institucional.
- 6** En base a esos grados de viabilidad se escogió (M) un mediano nivel de viabilidad institucional, al no representar una gran dificultad que impida el normal desarrollo del proyecto.

Capítulo 4: Conclusiones y recomendaciones

4.1. Conclusiones.

Para gestionar apropiadamente el portafolio de crédito y la minimización de la morosidad la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Fernando Daquilema” Ltda. se ve en la necesidad de mejorar la administración de riesgo crediticio tomando en cuenta las normas rígidas por la Junta de Política de Regulación Monetaria y Financiera, considerando al efecto la medición del riesgo de crédito en todas sus fases de crédito: otorgamiento, seguimiento y recuperación.

El riesgo de crédito es la posibilidad de pérdida que toma la cooperativa como resultado del incumplimiento de los compromisos acordados tomados por los socios o que un adeudado no pueda o no quiera cumplir con sus obligaciones. Al desarrollar e implementar una adecuada gestión de riesgo de crédito ayudará la minimización de eventos de riesgos crediticios y permitirá alcanzar los objetivos institucionales planteados.

Se plantea una propuesta para implementar un modelo de gestión de crédito en la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Fernando Daquilema” Ltda. el cual permitirá a los administradores la toma de decisiones y la elaboración de los principales manuales de gestión de créditos donde estarán establecidos las políticas, procesos y procedimientos, así como la definición de las metodologías y estrategias que permitirán minimizar los factores de riesgos que está asumiendo la institución en materia de crédito.

Las actividades planteadas han sido identificadas tomando en cuenta que la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Fernando Daquilema” Ltda., se encuentra en el segmento uno, al ser una cooperativa grande no tienen limitaciones para cumplir con todos los componentes recomendados por lo que las actividades planteadas ayudaran a mejorar y minimizar la gestión de riesgo de crédito.

La Metodología de Marco Lógico utilizada para el desarrollo de esta propuesta brinda una gran calidad al proyecto, ofreciendo coherencia y viabilidad mediante la identificación de las comparaciones de causa y efecto entre los distintos horizontes de la columna de objetivos, viabilidad al incorporar el análisis de los factores externos en la columna de los supuestos y establecer indicadores verificables de forma objetiva.

4.2. Recomendaciones

Revisar las políticas, procesos y procedimientos y elaborar los manuales y metodologías específicos de acuerdo con las normativas emitidas por los organismos de control, el mismo que ayudará a la adecuada gestión de riesgo de crédito.

La administración de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Fernando Daquilema” Ltda., deberá , al menos una vez al año, analizar y evaluar el proceso y la gestión de crédito en todas sus fases de colocación, seguimiento y recuperación, debido a que existen acciones sin el debido control y seguimiento que redundan negativamente en los resultados de la entidad y de esta forma determinar la exposición de la cooperativa a un riesgo de incumplimiento, el cual servirá de base para minimizar riesgos y definir estrategias de recuperación.

La Unidad de Auditoría Interna, con el objeto de verificar la evaluación del riesgo de crédito, deberá realizar al menos semestralmente un examen de gestión de crédito de los procesos de colocación, seguimiento y recuperación y que deberá ser probado mediante inspecciones extra-situ para determinar la consistencia de la evaluación tomando como referencia el destino del crédito y la fuente de repago del deudor.

Diseñar e implementar procesos de capacitación y talleres de trabajo respecto a la adecuada gestión de riesgo de crédito, y de esta manera la cooperativa promoverá y aumentará el desarrollo profesional de los administradores y funcionarios involucrados en la gestión de crédito.

Referencias:

- Acción insight. 2008. “Mejores Prácticas en estrategias de Cobranza”, (26): 3-7.
- Alianza Cooperativa Internacional. 2015, *Notas de orientación para los principios cooperativos*. Brúcelas.
https://www.aciamericas.coop/IMG/pdf/guidance_notes_es.pdf.
- Armijos, Alex David, y Julio Cesar Oña. 2015. “Modelo de gestión de crédito y cobranza para recuperar cartera vencida en la cooperativa de ahorro y crédito san miguel de los bancos y sus tres agencias que la integran”. Trabajo de titulación previo a la obtención del título de ingenieros en contabilidad y auditoría, Universidad Politécnica Salesiana.
<https://dspace.ups.edu.ec/bitstream/123456789/10202/1/UPS%20-%20ST001739.pdf>.
- Astudillo, Valeri Girón.2022.” Modelo de scoring para una entidad financiera especializada en el otorgamiento de crédito de vehículos”. Trabajo presentado como requisito parcial para optar al título de Magíster en Administración Financiera, Universidad EAFIT,
https://repository.eafit.edu.co/bitstream/handle/10784/31543/Valeria_AstudilloGiron_2022.pdf?sequence=2&isAllowed=y#:~:text=de%20control%20interno,3.3%20Modelos%20scoring,de%20cr%C3%A9dito%20hacia%20los%20solicitantes.
- BanEcuador. 2016. “El Sistema Financiero Nacional”. En *Programa de Educación Financiera*, editado por Ban Ecuador, 8-16. Quito.
- Baquero, Francisco. 2006. “Fundamentos del desarrollo de un modelo de Credit Scoring para aprobación de créditos de consumo”. Tesis de Matemático, Universidad de los Andes,
<https://repositorio.uniandes.edu.co/bitstream/handle/1992/22751/u271101.pdf?sequence=1&isAllowed=y>.
- Bonás, Arianna., Martha Llanes Mateu, Idoya Usón Catalán y Noa Veiga Fernández. 2007. “Análisis e implementación de los credit default swaps”. Tesis Máster en Mercados Financieros, Universidad Pompeu Fabra -IDEC.
- Carrasco, Jarrin Mercedes, y Lara Ingrid Tumbaco. 2013. “Análisis de la cartera vencida en la liquidez que tiene la Empresa puratoxic s.a. en la ciudad de Guayaquil en el año 2013”. Tesis de Ingeniería en Contaduría Pública Autorizada y Auditoría – CPA, Universidad Estatal de Milagro,
<https://repositorio.unemi.edu.ec/xmlui/handle/123456789/459?show=full>.
- Chaves, Rafael, 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 (93): 5-50.
- Comité de Supervisión Bancaria de Basilea.2006. *Principios Básicos para una supervisión bancaria eficaz*. Suiza. <https://www.bis.org/publ/bcbs129esp.pdf>.
- Constitución de la República del Ecuador. 2008. Registro Oficial N°449 de 20 de octubre:
https://www.defensa.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2021/02/Constitucion-de-laRepublica-del-Ecuador_act_ene-2021.pdf
- Cooperativa Fernando Daquilema.2022.” Misión y Visión”. último acceso: 02 de febrero de 2023): <https://www.coopdaquilema.com/somos/>.
- Coraggio, José L.,Ruth Muñoz, Carlos Naranjo, Hugo Jacome, María José Ruiz y José Ramon. 2013. “El sector económico popular y solidario en Ecuador”. *En Estudio sobre Economía Popular y Solidaria*, 101-143. Quito: Intendencia de Estadísticas, Estudios y Normas de la EPS y SFPS.
- Culqui, Gloria Estefanía. 2013. “Las Cooperativas de ahorro y crédito y su incidencia sobre el ahorro en el ecuador en el período 2000 – 2012”. Proyecto previo a la obtención del título de ingeniería en ciencias económicas y financieras, Escuela Politécnica

- Nacional. <https://1library.co/document/y4w8g9kq-cooperativas-ahorro-credito-incidencia-ahorro-ecuador-periodo.html>.
- Estrada, José Samuel. 2009. "Procedimientos de control y análisis de crédito en una empresa editora de periódico". Tesis de Licenciado, Universidad de San Carlos de Guatemala. <https://docplayer.es/9210572-Universidad-de-san-carlos-de-guatemala-facultad-de-ciencias-economicas.html>.
- Mejía, Klebér. "Manual de Usuarios Análisis de Cosechas". Clases virtual de riesgo de crédito, FLACSO, 16 de junio 2022.
- Forteza, Jaime, Víctor Medina, y Carlos Pulgar. 2018. "Marco General para el diseño de métodos estándar de provisiones por riesgo de crédito". *Serie de Estudios Normativos Super Intendencia de Bancos e Instituciones Financieras Chile*, (18): 6 -22. https://www.cmfchile.cl/portal/estadisticas/617/articles-38847_doc_pdf.pdf
- García, Jessica Hanson, y Paola Salazar Escobar. 2005. "Métodos de Administración y Evaluación de Riesgos". Tesis para optar al Título de Ingeniería en Información y Control de Gestión, Universidad de Chile. https://repositorio.uchile.cl/tesis/uchile/2005/garcia_j2/sources/garcia_j2.pdf.
- Gutiérrez, Diana Lucia, y Verónica Diaz López. 2008. "Estimación de las matrices de Transición de la calidad de la cartera de crédito de vivienda media en las instituciones de crédito de banca múltiple, que participan de los programas de Apoyo a los Deudores de la Banca implementados por el Gobierno Federal Mexicano". Proyecto de investigación, Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey Campus Ciudad de México. <https://www.researchgate.net/profile/Humberto-Valencia-Herrera>.
- Hinojosa, María Alejandra. 2003. "Diagrama de Gantt". <http://www.colegio-isma.com.ar/Secundaria/Apuntes/Mercantil/4%20Mer/Administracion/Diagrama%20de%20Gantt.pdf>
- Jácome Estrella, Hugo de Jesús. 2021. "Inclusión Económica y Financiera "Genuina". En *Inclusión Financiera en Ecuador El cooperativismo de ahorro y crédito como alternativa*, editado por Luis Martin Agrelo Janza, 87-101: Universidad de Santiago de Compostela, Grupo de Análisis Territorial (ANTE). ISBN: 978-84-09-27080-4.
- Junta de Regulación Monetaria Financiera. 2015. "Resolución No. 129-2015-F". JPRMF, 23 de septiembre: <https://www.bce.fin.ec/images/junta/resolucion129f.pdf?dl=0>.
- LOEPS (Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria del Sistema Financiero). 2011. Registro Oficial N°444, de 10 de mayo. http://www.oas.org/juridico/PDFs/mesicic4_ecu_econ.pdf.
- Madrigal, Francisco Javier, Leonel Chávez y Alberto Díaz. 2017. "Evaluación de las 5C'S de Crédito en Condiciones de Incertidumbre". En *Estudio Organizaciones en las Ciencias Administrativas ante los Retos del Siglo XXI*, compilado por Virginia Hernández, Evaristo Galeana, Marco Velonzo y Pedro Chávez, 2436-2455. México: E-BOOK.
- Monzón, José Luis. 1987. "La Economía Social y conceptos afines: fronteras borrosas y ambigüedades conceptuales del Tercer Sector en España". *CIRIEC-España, Revista Economía Pública, Social y Cooperativa* (56): 9-24.
- Ortegon Edgar, Pacheco Juan Francisco y Prieto Adriana. 2005. *Metodología del marco lógico para la planificación, el seguimiento y la evaluación de proyectos y programas*, CEPAL - SERIE Manuales. Santiago de Chile: Naciones Unidas – CEPAL
- Paredes, Lisbeth Vanesa. 2014. "Análisis de riesgo crediticio y su incidencia en la liquidez de la cooperativa de ahorro y crédito Frandesc Ltda., de la ciudad de Riobamba, provincia de Chimborazo". Tesis de Economista, Universidad Técnica de Ambato. <https://1library.co/document/y94jp5rq-universidad-t%C3%A9cnica-de-ambato.html>.

- Quispe, Melisa Doris. 2013. "Administración del riesgo crediticio y la morosidad de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Huancavelica Ltda. 582, periodo 2013". Tesis de Contador Público, Universidad Nacional de Huancavelica. <https://renati.sunedu.gob.pe/handle/sunedu/3342829>
- Schreiner, Mark. 2002. *Ventajas y desventajas del Scoring Estadístico para las Microfinanzas*. U.S.A: Microfinance Risk Management.
- Semplades.2013. "ficha metodológica". https://app.sni.gob.ec/sni-link/sni/Portal%20SNI%202014/fichas%20indicadores%20pnbv_20132017/Obj%208/Indicadores%20Apoyo/A8.2.%C3%8Dndice%20de%20morosidad%20de%20la%20Cartera%20Total.pdf.
- Silva, Daniela Alejandra. 2018. "Análisis de la gestión de riesgo de crédito en la cooperativa de ahorro y crédito San-José Ltda". Proyecto de investigación previo la obtención del título de Ingeniera en Contabilidad y Auditoría, Pontificia Universidad Católica del Ecuador. <https://repositorio.pucesa.edu.ec/handle/123456789/2391>.
- Vargas, Alejandro, y Santo Mostajo Castelo. 2014. " Medición del riesgo crediticio mediante la aplicación de métodos basados en calificaciones internas". *Investigación & Desarrollo* 2 (15): 5-25. <https://www.upb.edu/sites/default/files/adjuntos/3Art-VargasMostajoLast.pdf>.
- Vigo Violeta, Saúl Vigil, Maed Sánchez y David Medianero. 2018. *Manual de diseño de proyectos del Desarrollo Sostenible*. Asociación los Andes de Cajamarca, Perú. 2da. Edición.

Anexos.

Anexo N° 01. “Matriz Inicial”: diagnóstico situacional.

	¿Por qué? (problemas 1)	¿Por qué? (problemas 2)	¿Hay solución? ¿cuál?	¿Por qué? (problemas 3)	¿Hay solución? ¿cuál?
<p style="text-align: center;">INCREMENTO DE LA CARTERA IMPRODUCTIVA EN LA "COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO FERNANDO DAQUILEMA LIMITADA"</p>	<p style="text-align: center;">Inadecuada Gestión de Riesgo de Crédito</p>	Ausencia de políticas, procesos y metodologías de Gestión de Riesgo de Crédito	Establecer políticas de Gestión de Riesgo de Crédito acorde a las Normativas emitidas por el Organismo de Control		
		Conocimiento Técnico Limitado en Materia de Administración de Riesgos de Créditos	Capacitación del personal de la unidad de Riesgos en materia de Gestión de Riesgos.		
		Escaso estudio de Mercado	Realizar estudios de mercado por segmentos		
		Factores Externos que no pueden Controlar la Reestructuraciones de créditos, Cooperativa (Covid 19)	Contrato de Seguros, Reprogramaciones y Reestructuraciones de créditos, Activar Planes de contingencia de Riesgo de Crédito		
	<p style="text-align: center;">Crecimiento de los indicadores de Morosidad</p>	Inadecuada gestión de crédito en las etapas de otorgamiento, seguimiento y recuperación.	Establecer políticas, procesos y procedimientos adecuados para la fase de otorgamiento seguimiento y recuperación de crédito.		
		Deficiente Modelo de Scoring	Establecer y contratar un Modelo de Scoring de otorgamiento eficiente.		
		Limitado compromiso de ejecutivos y/o Asesores de crédito en la aplicación de políticas de crédito.	Capacitación continua a los asesores de crédito.		
		Rotación del factor humano (asesores de crédito)	Plan de rotación del personal y establecimiento de políticas respecto a rotaciones en el Manual de Funciones de cargos de la cooperativa.		
		No ejecución de Comités de Mora	Monitoreo y seguimiento constante de las actas de comités de mora para constatar su ejecución.		
		Ausencia de gestión de Cobranza Preventiva, operativa, extrajudicial y judicial.	Seguimiento de la gestión de cobranza realizada por parte de los ejecutivos de crédito, empresas de cobranza y abogados externos, de la cartera asignada para su recuperación.		

Elaborado por el autor con información del trabajo de campo.

Anexo N° 02. Cronograma de actividades componente.

Código	Nombre de la actividad/Tarea	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12	Mes 13	Mes 14	Mes 15	Mes 16	Mes 17	Mes 18
C1	Gestión de crédito en las etapas de colocación, seguimiento y recuperación, desarrollados e implementados																		
C1. A1	Realizar política, procesos y procedimientos de gestión de crédito																		
C1. A1.1	Identificar y analizar las principales normativas externas que regulen la gestión de riesgo de crédito.																		
C1. A1.2	Identificar y analizar los principales cambios que se realizarán en las políticas, procesos y procedimientos de crédito.																		
C1. A1.3	Contratar consultor externo especializado.																		
C1. A1.4	Elaboración de la propuesta de Manuales de gestión de Crédito para todas sus etapas.																		
C1. A1.5	Presentación del Manual de políticas generales de crédito, Manual de Procesos de otorgamiento de crédito, Manual de administración de riesgo de crédito, Manual de gestión y procesos de cobranza.																		
C1. A1.6	Conocimiento y recomendación de aprobación de los Manuales, por parte del Comité de Administración Integral de Riesgos. (CAIR)																		
C1. A1.7	Aprobación definitiva de los Manuales por parte del Consejo de Administración.																		
C1.A2	Monitorear y dar seguimiento continuo la gestión de créditos en todas sus etapas																		
C1.A2.1	Elaboración de la matriz de riesgo de crédito de los posibles eventos existentes en las etapas de crédito.																		
C1.A2.2	Elaboración y revisión del informe de Riesgo de crédito de la institución por parte de la Unidad de Riesgos, en el cual se incluirá las herramientas de monitoreo. (Matrices de transición y Matriz de cosechas)																		
C1.A2.3	Visitas in situ a las sucursales con mayor impacto de morosidad y realizar la evaluación de la gestión de crédito en todas sus etapas.																		
C1.A2.4	Realizar Planes de Acción en base a los resultados obtenidos de la evaluación de créditos realizados en las sucursales.																		
C1.A2.5	Seguimiento y revisión de cumplimiento de las estrategias y planes de acciones establecidas.																		

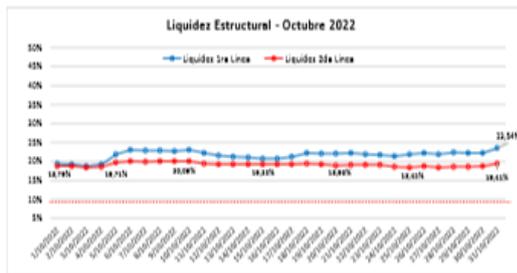
Codigo	Nombre de la actividad/Tarea	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12	Mes 13	Mes 14	Mes 15	Mes 16	Mes 17	Mes 18
C2	Conocimientos Técnicos en Materia de Administración de Riesgos alcanzados																		
C2. A1	Capacitar a todos los involucrados de gestión de créditos																		
C2. A2.1	Elaborar un programa de capacitación anual, el cual contenga temas relacionados en materia de administración y gestión de riesgo de crédito.																		
C2. A2.2	Comunicar y notificar a los involucrados el programa de capacitación.																		
C2. A2.3	Capacitación a los involucrados de acuerdo con el programa de capacitación.																		
C2. A2.4	Evaluación a los participantes de las capacitaciones realizadas de acuerdo con el programa.																		
C2. A2	Contratar consultores especializados en conocimientos técnicos																		
C2. A2.1	Búsqueda de propuestas y proformas de ofertantes																		
C2. A2.1	Selección del proveedor (Consultor especializado.)																		
C2. A2.3	Contratación del consultor especialista.																		
C2. A2.4	Capacitación y acompañamiento en consultorías técnicas en temas relacionados al manejo de gestión de riesgo de crédito.																		

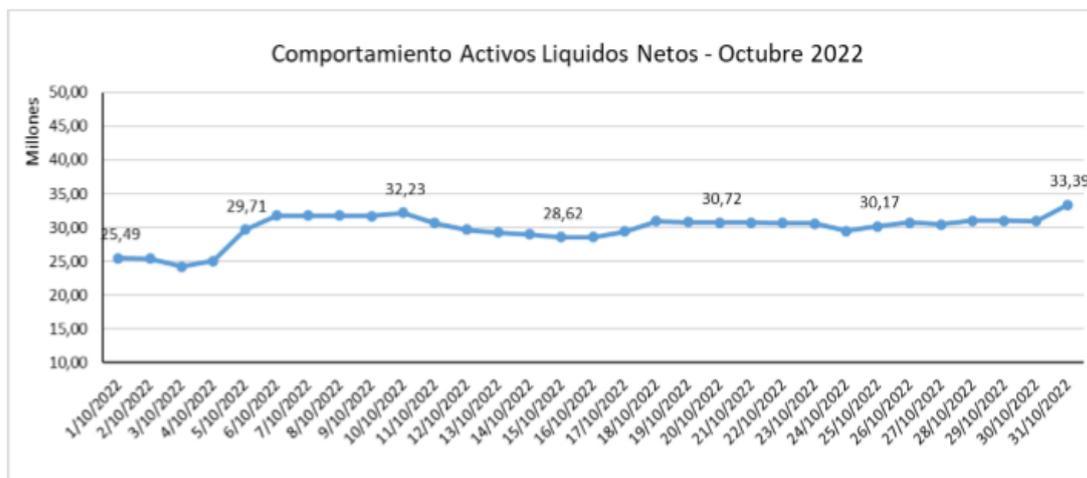
Elaborado por el autor con información del trabajo de campo.



ADMINISTRACIÓN INTEGRAL DE RIESGOS

31 OCTUBRE 2022 (Balances No cerrados)

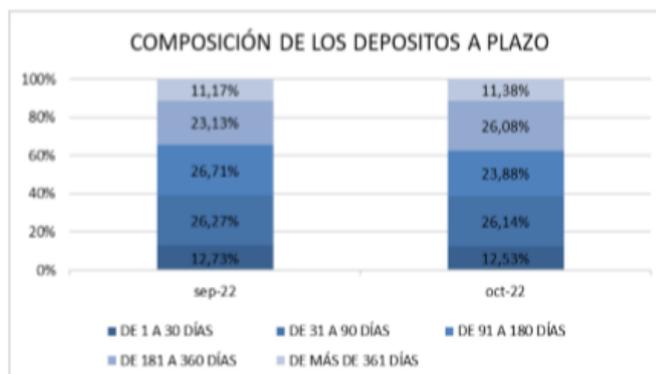




VARIACIÓN DE OBLIGACIONES CON EL PÚBLICO				oct-22	
OBLIGACIONES PÚBLICO	sep-22	oct-22	VAR. ABSOL	VAR. RELAT	
DEPÓSITOS DE AHORRO	83.811.908,23	83.109.535,05	-702.373,18	-0,84%	
DEPÓSITOS A PLAZO	251.784.230,07	258.931.638,24	7.147.402,17	2,84%	
TOTAL OBLIGACIONES	335.596.144,30	342.041.173,29	6.445.028,99	1,92%	

- Crecimiento de las obligaciones con el público de 1,69%

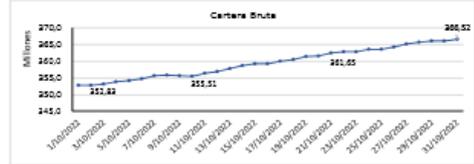
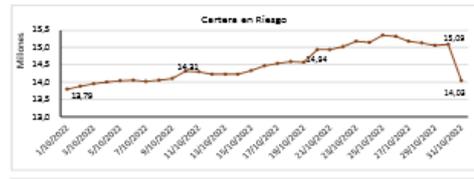
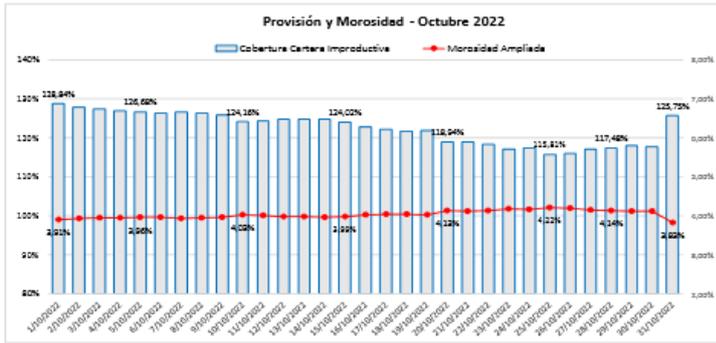
- El 12,53% vencerá en 30 días equivalente a 32 millones de los cuales 26 se renovarán y 6 efectivamente saldrán de la institución.





ÍNDICE	MOROSIDAD DE LA CARTERA TOTAL	
	sep-22	oct-22
FÓRMULA	M.C.T = $\frac{\text{CARTERA IMPRODUCTIVA TOTAL}}{\text{CARTERA BRUTA TOTAL}}$	M.C.T = $\frac{\text{CARTERA IMPRODUCTIVA TOTAL}}{\text{CARTERA BRUTA TOTAL}}$
	M.C.T = $\frac{13.772.961,31}{352.706.022,48}$	M.C.T = $\frac{14.031.096,44}{366.524.317,48}$
DESARROLLO	M.C.T = $\frac{13.772.961,31}{352.706.022,48}$	M.C.T = $\frac{14.031.096,44}{366.524.317,48}$
RESULTADO	M.C.T = 3,90%	M.C.T = 3,83%

- detrimento de la morosidad en -0,08 pb
- decrecimiento de la cartera en riesgos en valores absolutos de \$258.135,13



• Alerta de riesgo de crédito por el indicador de morosidad.



CONTROL DE LÍMITES DE RIESGO.

*ALERTA DE RIESGO CRÍTICO EN INDICADOR DE COBERTURA DE LOS 25 Y 100 MAYORES DEPOSITANTES.

*ALERTA DE RIESGO ALTO EN INDICADOR DE SOLVENCIA,

*ALERTA TEMPRANA DE RIESGO EN EL INDICADOR DE PARTICIPACIÓN DE CARTERA DE CONSUMO

*DETERIORO PERMANENTE DEL INDICADOR DE LIQUIDEZ

COAC FERNANDO DAQUELEMA								
CONTROL DE LOS LÍMITES DE RIESGO								
GRUPO	INDICADOR	FÓRMULA	MES		LÍMITE EN TÍTULOS			
			ago-21	ago-22	LÍMITE SUP	LÍMITE INF		
SOLVENCIA	SOLVENCIA	ACTIVO PASIVO PASIVO	11,42%	11,24%	9,00%	12,00%	Normal	
	SOLVENCIA ADEBA	ACTIVO PASIVO PASIVO	11,39%	11,40%	9,00%	12,00%	Normal	
	ACTIVO PASIVO PASIVO	ACTIVO PASIVO PASIVO	28,00%	20,00%	31,00%	18,00%	Normal	
CALIDAD DE ACTIVOS	MOROSIDAD TOTAL		3,80%	3,83%	4,70%	3,40%	Normal	
	MOROSIDAD AJUSTADA	Seg. Cuentas Pasivas		0,70%	0,60%	1,00%	0,20%	Normal
		Seg. Morosidad		4,00%	4,00%	5,00%	3,50%	Normal
		Seg. Inadecuado		1,20%	0,20%	3,70%	0,50%	Normal
	FACILITACION ACTIVOS IMPRODUCTIVOS	ACTIVO IMPRODUCTIVO PASIVO		6,34%	4,27%	6,67%	7,40%	Normal
	FACILITACION DE CARTERA INPRODUCTIVA	CAPITAL INPRODUCTIVO CAPITAL TOTAL		74,00%	74,47%	80,00%	70,00%	Normal
	FACILITACION DE CARTERA DE CONSUMO Y PARTICIPACION	CAPITAL DE CONSUMO CAPITAL TOTAL		20,00%	20,00%	20,00%	20,00%	Normal
	FACILITACION DE CARTERA INMOBILIARIA	CAPITAL INMOBILIARIO CAPITAL TOTAL		3,47%	3,70%	3,00%	3,00%	Normal
	FACILITACION DE CARTERA FINANCIERA	CAPITAL FINANCIERO CAPITAL TOTAL		0,40%	0,40%	0,00%	0,00%	Normal
	RESTRICCIÓN Y REFINANCIAMIENTO	CAPITAL RESTRICCIÓN Y REFINANCIAMIENTO CAPITAL TOTAL		0,40%	0,40%	1,00%	2,00%	Normal
	CUBIERTA DE PASIVOS DE CARTERA	IMPORTE PASIVO DE CARTERA ACTIVO PASIVO		129,00%	122,70%	100,00%	121,10%	Normal
	ESTADO DE CREDITOS VINCULADOS RESTRICCIÓN	BASE RESTRICCIÓN PASIVO PASIVO		81,20%	8,00%	80,00%	100,00%	Normal
ESTADO DE CREDITOS VINCULADOS REFINANCIAMIENTO	BASE REFINANCIAMIENTO PASIVO PASIVO		81,00%	8,00%	80,00%	100,00%	Normal	
LIQUIDEZ	INDICADOR DE LIQUIDEZ	FORMA DE LIQUIDEZ PASIVO	64,30%	16,20%	53,70%	14,30%	Normal	
	INDICADOR DE LIQUIDEZ RESTRICCIÓN	FORMA DE LIQUIDEZ RESTRICCIÓN PASIVO PASIVO	18,00%	19,00%	9,00%	12,00%	Normal	
	COBERTURA DE PASIVOS RESTRICCIÓN	BASE RESTRICCIÓN PASIVO PASIVO	80%	70%	100,00%	100,00%	Normal	
	COBERTURA DE PASIVOS REFINANCIAMIENTO	BASE REFINANCIAMIENTO PASIVO PASIVO	70%	60%	100,00%	100,00%	Normal	
	FACILITACION DE DEPÓSITOS A LA VISTA	DEPÓSITOS A LA VISTA PASIVO PASIVO		37%	34%		35,00%	Normal
	FACILITACION DE DEPÓSITOS A PLAZO	DEPÓSITOS A PLAZO PASIVO PASIVO		70%	70%	45,00%		Normal
RATIOS	COBERTURA DE PASIVOS FINANCIEROS	BASE FINANCIERO PASIVO PASIVO	6,07%	4,00%	7,00%	10,00%	Normal	
	EFECTIVIDAD FINANCIERA	CAPITAL EFECTIVO PASIVO PASIVO	85,70%	70,00%	87,00%	80,00%	Normal	



YUPAYCHANI

UNIDAD DE RIESGOS
Ext. 153 – 170

Anexo N° 04. Fotografía de la Cooperativa Fernando Daquilema Ltda. (Matriz Riobamba).



Foto del autor.