



Pontificia Universidad
Católica del Ecuador | Sede
Ambato

CENTRO DE POSGRADOS

Tema:

GESTIÓN DE RIESGOS EN LA COLOCACIÓN DE CRÉDITOS PARA ENTIDADES FINANCIERAS

Proyecto de investigación previo a la obtención del título de Magister en Contabilidad y Auditoría con mención en Riesgos Operativos y Financieros

Línea de investigación:

DETECCIÓN, MEDICIÓN Y CONTROL DE RIESGOS

Autora:

Leticia Maribel Yucailla Yucailla

Directora:

Mg. Diana Andrea Rosero Jiménez

Ambato – Ecuador

Febrero 2025

DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD Y RESPONSABILIDAD

Yo: **LETICIA MARIBEL YUCAILLA YUCAILLA**, con cédula de ciudadanía **0605971191**, autora del trabajo de graduación titulado: "GESTIÓN DE RIESGOS EN LA COLOCACIÓN DE CRÉDITOS PARA ENTIDADES FINANCIERAS", previa a la obtención del título profesional de **MAGISTER EN CONTABILIDAD Y AUDITORÍA CON MENCIÓN EN RIESGOS OPERATIVOS Y FINANCIEROS**, en el centro de **POSGRADOS**.

1. Declaro tener pleno conocimiento de la obligación que tiene la Pontificia Universidad Católica del Ecuador, de conformidad con el artículo 144 de la Ley Orgánica de Educación Superior, de entregar a la SENESCYT en formato digital una copia del referido trabajo de graduación para que sea integrado al Sistema Nacional de Información de la Educación Superior del Ecuador para su difusión pública respetando los derechos de autor.
2. Autorizo a la Pontificia Universidad Católica del Ecuador a difundir a través del sitio web de la Biblioteca de la PUCE Ambato, el referido trabajo de graduación, respetando las políticas de propiedad intelectual de la Universidad.

Ambato, febrero 2025



Leticia Maribel Yucailla Yucailla

CC. 0605971191

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR
SEDE AMBATO
APROBACIÓN DEL TRIBUNAL DE GRADO

Tema:

GESTIÓN DE RIESGOS EN LA COLOCACIÓN DE CRÉDITOS PARA ENTIDADES FINANCIERAS

Línea de investigación:

DETECCIÓN, MEDICIÓN Y CONTROL DE RIESGOS

Autora:

Leticia Maribel Yucailla Yucailla

Diana Andrea Rosero Jiménez, Econ. Mg.

CC: 1804467312

CALIFICADOR

José Alfredo Villacís Yank, Dr. Mg.

CALIFICADOR

Mario Roberto Altamirano Hidalgo, Dr. Mg.


CALIFICADOR

Dayamy Lima Rojas, Lic. Mg.

DIRECTORA CENTRO DE POSGRADOS

Diego Gonzalo Coca Chanalata, Dr.

SECRETARIO GENERAL PUCESA

f. 

f. 

f. 

f. 

f. 

Ambato - Ecuador

Febrero 2025



DEDICATORIA

Este trabajo lleva consigo mucho sacrificio, dedicación, esfuerzo y valentía, por lo tanto, lo dedico a mi querida y amada familia, mi madre Delfina, mi padre Juan y mis hermanos Lenin y Joel que son mi orgullo y apoyo emocional e incondicional, son mi motivo de superación, anhelo y triunfo en cada etapa de mi vida, al igual, en el desarrollo de mi carrera profesional.

Leticia Yucailla

AGRADECIMIENTO

Agradezco a Dios por la vida y salud que es lo más valioso e importante en mi vida,
además del conocimiento inteligencia y sabiduría que me ha brindado.

Gracias infinitas a mis amados padres y hermanos por su apoyo incondicional y emocional durante este lapso de estudiante. Su fe en mí, incluso en los momentos más difíciles, han sido el pilar de este logro a través de este tiempo como estudiante.

Leticia Yucailla

RESUMEN

Las Cooperativas de Ahorro y Crédito en la actualidad, son una de las principales fuentes de financiamiento para la población rural y urbano marginal, cuyo crecimiento se atribuye por el desarrollo de estrategias que se direccionan a la satisfacción de las personas, con la finalidad de potenciar una mayor rentabilidad dentro de la competitividad del mercado financiero.

En tal sentido, el objetivo de la investigación es proponer mejoras en la gestión de procesos para la colocación de créditos y el incremento de la cartera sana en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Kullki Wasi Ltda., a través de un levantamiento de información y seguimiento oportuno al momento de entregar un crédito y mejorar los indicadores de recuperación y morosidad. La metodología de la investigación es descriptiva-explicativa; para ello, se emplea la encuesta para diagnosticar los factores que inciden en la colocación de créditos en la entidad.

El resultado se enfoca en la mejora de la gestión de los procesos relacionados con la colocación de cartera y el incremento de la cartera sana en la Cooperativa Kullki Wasi Ltda., mediante la propuesta de estrategias, técnicas y herramientas para trabajar eficazmente con calidad y evitar el cuello de botella en el área de Fábrica de Créditos.

Palabras clave: colocación de créditos, gestión de procesos, calidad, estrategias.

ABSTRACT

Credit Unions are currently one of the main sources of financing for the rural and marginal urban population, whose growth is attributed to the development of strategies that are aimed at people's satisfaction, with the goal of enhancing profitability within the competitiveness of the financial market.

In this sense, the objective of the research is to propose improvements in the management of processes for the placement of credits and the increase of the healthy portfolio in the Kullki Wasi Ltda., Credit Unions, through data collection and timely monitoring during the loan disbursement process and improving recovery and delinquency indicators. The research methodology is descriptive explanatory. To this end, surveys are conducted to diagnose the factors that affect the credit allocation at the entity.

The result focuses on the improvement of the management of the processes related to the placement of portfolio and the increase of the healthy loan portfolio in the Cooperativa Kullki Wasi Ltda., contributing to the result of the volume of credits, through the proposal of strategies, techniques and tools to work effectively with quality and prevent bottlenecks in the Credit Factory area.

Keywords: *credit placement, process management, quality, strategies.*

ÍNDICE GENERAL DE CONTENIDOS

DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD Y RESPONSABILIDAD.....	ii
APROBACIÓN DEL TRIBUNAL DE GRADO.....	iii
DEDICATORIA.....	iv
AGRADECIMIENTO.....	v
RESUMEN	vi
ABSTRACT	vii
INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO I. ESTADO DEL ARTE Y LA PRÁCTICA.....	7
1.1. Antecedentes sobre el riesgo de crédito y gestión en entidades financieras ...	7
1.2. Marco regulatorio y normativo que rige la gestión de riesgos crediticios	13
1.3. Proceso de evaluación y análisis del riesgo crediticio	15
1.4. Estrategias y medidas para mitigar el riesgo crediticio	21
CAPÍTULO II. DISEÑO METODOLÓGICO	25
2.1. Tipo de investigación.....	25
2.2. Procesamiento y análisis de la información	32
2.3. Caracterización de la empresa	33
2.4. Procedimiento para el análisis de la propuesta.....	37
CAPÍTULO III. ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN	39
3.1. Resultados de la entrevista.....	39
3.2. Resultados de la encuesta al personal del área de crédito.....	49
3.3. Discusión de resultados	57
3.4. Análisis de los estados financieros	59
CONCLUSIONES.....	83
RECOMENDACIONES	85
BIBLIOGRAFÍA	86
ANEXOS	92

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Capacitación adecuada sobre productos crediticios.	50
Tabla 2. Recursos disponibles para gestionar los créditos.	51
Tabla 3. Efectividad en la comunicación interna	51
Tabla 4. Criterios crediticios justo y razonables.	52
Tabla 5. Plazos adecuados para las solicitudes de crédito.	53
Tabla 6. Criterios aplicados para la concesión de préstamos.	54
Tabla 7. Factores que inciden en la colocación de créditos.	54
Tabla 8. Las políticas para el crecimiento de la cartera sana.....	55
Tabla 9. Eficiencia en la tecnología para la gestión de créditos.	56
Tabla 10. Valoración de las sugerencias para la mejora de procesos.	57
Tabla 11. Detalle de los gastos.	60
Tabla 12. Detalle de los ingresos del estado de resultados.	61
Tabla 13. Detalle de los resultados operativos.....	62
Tabla 14. Detalle de los activos COAC Kullki Wasi Ltda.....	63
Tabla 15. Detalle de la cartera de crédito - COAC Kullki Wasi Ltda.....	65
Tabla 16. Cálculo del índice de morosidad.	68
Tabla 17. Matriz FODA - COAC KULLKI WASI LTDA.....	73
Tabla 18. Estrategia 1: Implementación de un sistema robusto.	76
Tabla 19. Estrategia 2: Fomento de la educación financiera.....	77
Tabla 20. Estrategia 3: Segmentación del mercado.....	77
Tabla 21. Estrategia 4: Adopción de tecnologías para la gestión crediticia.....	78
Tabla 22. Estrategia 5: Cultura organizacional.....	78
Tabla 23. Estrategia 6: Sistema de seguimiento.	79
Tabla 24. Relación Matriz FODA con las estrategias.	81

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Tipos de riesgos financieros.....	12
Figura 2. Procesos de evaluación de riesgos crediticios.....	15
Figura 3. Métodos para la evaluación de solvencia crediticia.....	16
Figura 4. Las 5 C's del crédito.	18
Figura 5. Factores para evaluar garantías de crédito.....	20
Figura 6. Misión, visión y valores de Kullki Wasi Ltda.	34
Figura 7. Estructura organizativa de la COAC Kullki Wasi Ltda.	36
Figura 8. Fases para el análisis de los resultados.....	37
Figura 9. Estrategias de mejora para la gestión de procesos.....	38

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1. Tendencia de los activos COAC Kullki Wasi Ltda.....	64
Gráfico 2. Evolución de la cartera bruta - COAC Kullki Wasi Ltda.	66
Gráfico 3. Demanda de la cartera de crédito según su tipología.....	67
Gráfico 4. Evolución del índice de morosidad	68

INTRODUCCIÓN

La actividad principal de una institución financiera, consiste en actuar como intermediaria para atraer fondos de aquellas personas, que tienen un excedente de dinero y canalizarlos hacia aquellas que los necesitan, ya sea para consumo o inversión. Tal es el caso de las cooperativas de ahorro y crédito, las cuales, desempeñan un papel fundamental en el acceso a servicios financieros para comunidades subatendidas, fomenta el ahorro y facilita el crédito en áreas donde los bancos tradicionales no llegan (León & Murillo, 2021). Sin embargo, enfrentarían desafíos como la competencia con instituciones financieras convencionales, la regulación cambiante y la necesidad de adaptarse a las nuevas tecnologías, para ser relevantes, en un entorno financiero en constante evolución.

En América Latina, el entorno de las cooperativas de ahorro y crédito ha sido dinámico y desafiante. Según Sierra *et al.* (2024), dichas instituciones han desempeñado un rol importante en la inclusión financiera de sectores marginados, al brindar servicios a comunidades que, de otra manera, no tendrían acceso al sistema financiero tradicional. No obstante, se han enfrentado a obstáculos como la competencia con bancos comerciales, regulaciones financieras cambiantes y la necesidad de modernizarse para adaptarse a las demandas de un mercado cada vez más digitalizado. A pesar de estos desafíos, las entidades son parte vital del panorama financiero regional, que contribuye al desarrollo económico y social de la región.

En Ecuador, el sistema financiero actual está conformado por instituciones públicas y privadas, junto con entidades de economía popular y solidaria, lo que representa un elemento distintivo significativo. Son organizaciones que están sujetas a regulaciones comunes, en relación con sus actividades de intermediación financiera (Luque & Peñaherrera, 2021). Por lo tanto, es importante examinar detenidamente el sistema financiero actual y sus objetivos, tanto en el sector bancario, como en las cooperativas de ahorro y crédito. El desarrollo económico del país, en este ámbito financiero, se encuentra bajo la

supervisión de la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria (SEPS).

Por ende, su viabilidad depende de factores internos y externos, así como del esfuerzo y trabajo continuo, para mantener buenos indicadores financieros y poder competir en el mercado. Sin embargo, en los últimos años, se ha hecho evidente la urgencia de fortalecer el sistema financiero para que sea saludable, solvente y sólido. En este sentido, es vital el manejo de herramientas eficaces para supervisar, administrar y controlar el riesgo, se desarrolla metodologías, matrices y estrategias para reducir los riesgos, a los que pueda enfrentarse una institución financiera. Dichas herramientas, serán capaces de prever posibles eventos adversos, con el fin de permitir una mejor planificación por parte del comité gerencial, en la gestión de créditos, con el propósito de garantizar la calidad de la cartera.

El riesgo de crédito en la intermediación financiera es uno de los factores fundamentales que el comité de administración integral de riesgos (CAIR) tiene en cuenta para su mitigación. En este sentido, la gestión financiera y el CAIR en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Kullki Wasi Ltda., están estrechamente vinculados en su proceso, estrategias y personal. Su principal meta es asegurar que la entidad financiera, pueda absorber grandes pérdidas en caso de incumplimiento de pago por parte del prestatario, que garantiza el riesgo asumido. A este respecto, existen diversos indicadores de riesgo para la cartera de crédito, los más destacados el Valor en Riesgo (VaR), el Déficit Esperado (DS), la Pérdida Esperada (PE) y la Pérdida No Esperada (PNE). Tales indicadores, permiten establecer políticas destinadas a mitigar las posibles pérdidas que podría enfrentar la cartera de crédito (Trejo & Gallegos, 2022). Por ejemplo, la provisión, que consiste en un fondo destinado a proteger la cartera de crédito, representa el porcentaje del crédito original, que se espera perder ante un deterioro de la cartera actual.

Dentro del ámbito teórico, Mayorga *et al.* (2021) sostiene que el entorno actual del sistema financiero cooperativo, se centra en mantener la eficacia en la administración de riesgos, de manera que, los procesos de otorgamiento de

créditos contribuyan a su sostenibilidad. En el estudio, desarrollaron estrategias financieras que habilitan al gobierno cooperativo a gestionar y minimizar el riesgo crediticio, disminuir los costos elevados asociados a la recuperación de préstamos vencidos, al mejorar la eficacia y capacidad de adaptación a las fluctuaciones en el entorno tanto económico, como legal y operativo.

Desde esta perspectiva, surge la situación problemática de la investigación, en la cual, se ha analizado una muestra de todo el personal del área comercial de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Kullki Wasi Ltda., para indagar qué variables afectan a la recuperación de cartera luego de la colocación de créditos con la finalidad de mejorar el portafolio y sus indicadores. Las instituciones financieras, tienen un rol importante en el crecimiento y desarrollo de la economía del país por medio de la intermediación, conlleva riesgos que asumirán para generar beneficios.

En este sentido, el otorgamiento de crédito hasta su etapa final está inmerso dentro del riesgo crediticio, principalmente, por la falta de indagación en el levantamiento de información, incumplimiento de seguimiento del crédito, así como, la existencia de capital humano poco capacitado. Asimismo, pérdidas de recursos financieros, entre otros factores, que afectan contable y financieramente a la organización. Por consiguiente, existen problemas en la recuperación para dar continuidad con el giro del negocio y dificultades con el índice de morosidad en la cartera de créditos.

A tales efectos, la investigación se plantea el siguiente problema científico: ¿Cómo incrementar la colocación de crédito para el crecimiento de una cartera sana de las entidades financieras? Del mismo modo, se esboza la idea a defender, la cual, guiará todo el proceso investigativo y sirve como punto de referencia para estructurar el marco teórico, diseño metodológico y resultados obtenidos. Tal como se expresa: Con la aplicación de una correcta gestión de procesos, se mejora la colocación de créditos y se incrementa la cartera sana para una entidad financiera.

Desde la formulación del problema científico se diseña el objetivo general, que proporciona una guía clara y coherente para asegurar que la investigación sea enfocada y efectiva en su alcance: Reestructurar procesos de colocación de créditos que incidan positivamente en el comportamiento de la cartera en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Kullki Wasi Ltda.

Aunado a esto, y sobre la base del objetivo general, se estructuran los objetivos específicos, a fin de organizar el trabajo investigativo de forma eficiente y efectiva. A continuación, se detallan cada uno de ellos:

1. Fundamentar teóricamente los sistemas de gestión de procesos de colocación de créditos, para el incremento de cartera sana y la toma de decisiones.
2. Diagnosticar los factores negativos que inciden en la colocación de créditos, para la determinación del decremento de la cartera sana en la Cooperativa Kullki Wasi Ltda.
3. Identificar los componentes de mejora para la gestión de procesos, relacionados a la colocación de cartera y al incremento de la cartera sana en la Cooperativa Kullki Wasi Ltda.

Por otra parte, para el desarrollo de la investigación, es menester diseñar la metodología que guía el estudio. A este respecto, se tiene un enfoque de tipo descriptivo y explicativo. Para ello, se emplea un enfoque tanto cualitativo, como cuantitativo, por cuanto, se utilizan técnicas como la observación, estudios de caso y encuestas para recopilar datos. Esto permite identificar los factores que influyen en la concesión de créditos en la entidad, lo que a su vez potencia la toma de decisiones fundamentadas en el análisis estadístico de la información recopilada.

En otro aspecto, se resalta la justificación que conlleva realizar la investigación acerca del control de riesgos en la colocación de créditos para entidades financieras. La necesidad surge por la minimización de pérdidas, por cuanto, la gestión efectiva de riesgos en la colocación de créditos, ayuda a las entidades

financieras a identificar, evaluar y reducir posibles riesgos asociados con la concesión de préstamos, lo que puede contribuir a minimizar pérdidas financieras. De igual forma, mejora la rentabilidad, al permitirle a la entidad tomar decisiones sobre los créditos otorgados, al optimizar sus operaciones y se reduce la exposición a riesgos innecesarios.

La investigación en este campo es importante para proteger la estabilidad y solidez del sistema financiero en su conjunto, un manejo deficiente de los riesgos en la colocación de créditos, puede tener efectos sistémicos negativos. Por ende, ayuda a las entidades financieras en el cumplimiento con las regulaciones y normativas vigentes en materia crediticia, que garantiza un marco legal sólido y ético para sus operaciones. Asimismo, fomenta la innovación y mejora continua en los procesos internos de las entidades financieras, permitiéndoles adaptarse a un entorno cambiante y competitivo.

La importancia de la gestión de riesgos en la colocación de créditos para la Cooperativa de Ahorro y Crédito Kullki Wasi Ltda., es especialmente relevante por cuanto, ayuda a proteger los fondos de los socios y depositantes de la cooperativa, que garantice que los recursos se asignen de manera responsable y prudente. Además, al gestionar eficazmente los riesgos asociados con la concesión de créditos, la cooperativa puede mantener su estabilidad financiera a largo plazo, asegura su capacidad para cumplir con sus obligaciones y brindar servicios financieros a sus socios.

Una buena gestión de riesgos en la colocación de créditos, permite a la entidad expandir sus operaciones crediticias de manera controlada y sostenible, al evitar exposiciones excesivas que puedan comprometer su solvencia. Por consiguiente, la institución cumplirá con las regulaciones y normativas establecidas para el sector financiero y una adecuada gestión de riesgos en la colocación de créditos, contribuye a garantizar el cumplimiento legal y ético en todas sus operaciones crediticias.

El desarrollo de la investigación, se estructura por capítulos, a saber:

Capítulo I, el estado del arte y la práctica, identifica las principales investigaciones planteadas por otros investigadores en el mismo ámbito de estudio que se aborda.

Capítulo II, hace referencia al diseño metodológico, para definir los procedimientos, técnicas y herramientas que se utilizarán para responder a las preguntas de investigación y alcanzar los objetivos propuestos.

Capítulo III, acerca del análisis de los resultados, hace énfasis a los hallazgos alcanzados que parte de la propuesta realizada por la investigadora.

Finalmente, se presentan las conclusiones y recomendaciones, que proporciona un marco útil para reflexionar sobre los resultados obtenidos y su relevancia en el contexto del tema investigado.

CAPÍTULO I. ESTADO DEL ARTE Y LA PRÁCTICA

1.1. Antecedentes sobre el riesgo de crédito y gestión en entidades financieras

En los últimos años, el riesgo crediticio y su gestión en instituciones financieras, ha adquirido una significativa relevancia a nivel nacional, tanto en entidades bancarias como en cooperativas. Por consiguiente, varios investigadores han explorado este tema desde diversas perspectivas, estrategias, enfoques metodológicos e incluso la reorganización de procesos o manuales. A este respecto, presentar los antecedentes de la investigación sobre el estudio que se aborda es esencial, estos proporcionan el contexto necesario para comprender la relevancia y necesidad de la investigación, contribuye, a la solidez y relevancia del trabajo académico o profesional en este campo específico.

Bajo este contexto, Fernández (2023), analizó la calidad de la cartera en MiBanco - Banco de la Microempresa S.A., durante el período 2019 y 2020, lo cual determina que, en el 2019, la morosidad institucional fue del 7.1%, pero para finales de 2020 mostró una tendencia a la baja el 6.6%. Se destaca la alta cantidad de castigos en la cartera, la rotación constante del personal y la reducción en el margen financiero bruto al momento del estudio. A tales efectos, sugirió aumentar las estrategias de recuperación de créditos, se ofrece facilidades de pago a los clientes morosos, para reducir las pérdidas por créditos otorgados. La refinanciación de la cartera se plantea como una opción viable para disminuir la cartera morosa y, por ende, el nivel de provisiones.

En la misma línea, Sánchez & Hernández (2023) enfatizan, que el objetivo principal del estudio es evaluar la efectividad de los sistemas de gestión de riesgos implementados por las instituciones financieras locales, además, proponer mejoras que fortalezcan su capacidad para supervisar, evaluar, identificar y reducir riesgos. Para realizar este análisis, se empleó una metodología que combinó una revisión de la literatura especializada, recolección de datos de entidades financieras locales (encuestas y entrevistas), y, por ende, un análisis

cuantitativo de los resultados. Al respecto, proponen estrategias y modelos de gestión de riesgos, basados en la información recopilada, resalta, la importancia de implementar estos instrumentos en algunas entidades financieras de Bucaramanga.

Desde el ámbito nacional, Moreta (2024) determinó como objetivo de su artículo científico, conocer cómo la gestión de auditoría interna influye en los riesgos financieros dentro sistema cooperativo. Para ello, examinó los indicadores de riesgo como crédito, operativo, de mercado y de liquidez en 419 cooperativas para el 2022, determina un 15.18% de entidades quebradas o absorbidas. En resumen, concluye que la falta de planes de contingencia durante la pandemia del Covid-19, llevó a una mayor incidencia en los riesgos de liquidez y operativos, lo que afectó la colocación de créditos, recuperación de cartera, reducción de personal, el desempleo y la crisis económica.

De acuerdo con el estudio de Mayorga & Mora (2021), propuesto con el objetivo de detectar posibles fallas en los procesos de otorgamiento de créditos. En el desarrollo establecieron estrategias para gestionar y reducir dichas fallas, lo que, a su vez, disminuirá los costos asociados con la recuperación de deudas atrasadas y mejorará la eficiencia de la entidad financiera. Tras una exhaustiva revisión teórica - práctica, concluyeron que las deficiencias internas afectan directamente la gestión de la cartera, pero al implementar estrategias adecuadas, puede reducir la morosidad, por ende, mejorar la eficiencia. A tales efectos, propusieron un plan basado en el control de riesgos crediticios que, de aplicarse, mejoraría los procesos de otorgamiento de créditos y la eficiencia general de la institución financiera.

Los antecedentes considerados en los estudios de los diversos investigadores, abordan cuestiones fundamentales en el ámbito financiero, como la evaluación de la calidad de la cartera en una institución bancaria y el análisis de la eficiencia de los sistemas de gestión de riesgos en entidades financieras locales. Resaltan la importancia de mantener un control adecuado de los riesgos financieros, para garantizar la estabilidad y solidez del sistema, ya sea a través de la disminución

de la morosidad en la cartera o mediante mejoras en la identificación, medición, monitoreo y mitigación de riesgos en general.

Asimismo, se destaca la necesidad de implementar estrategias para recuperar créditos y reducir las pérdidas por morosidad, así como, considerar opciones relacionadas con la refinanciación de cartera. Por otro lado, se enfatiza la relevancia de proponer mejoras en los sistemas de gestión de riesgos, para fortalecer la capacidad de las entidades financieras locales, ante factores externos como fluctuaciones económicas y cambios normativos. Del mismo modo, utilizan metodologías sólidas que combinan revisión bibliográfica, recopilación de datos y análisis cuantitativo para llegar a conclusiones significativas que puedan impactar positivamente en las prácticas financieras.

La gestión de riesgos en entidades financieras, es un aspecto fundamental para garantizar la estabilidad y sostenibilidad de estas instituciones, en un entorno económico cada vez más complejo y volátil. Para Mayorga & Mora (2021), en un mundo interconectado, donde las crisis financieras pueden tener repercusiones a nivel global, es importante que las entidades financieras comprendan y gestionen adecuadamente los riesgos a los que están expuestas.

Desde la perspectiva de Valencia & Narváez (2021) “en cualquier empresa, independientemente de su tamaño o sector, es fundamental contar con un buen manejo de riesgos” (p. 692). Sin embargo, a pesar de esto, muchas organizaciones enfrentan una debilidad importante al no poder medir ni controlar adecuadamente estos riesgos, lo que puede llevar a problemas de rentabilidad, desempeño y crecimiento. Por ello, es fundamental que las entidades financieras realicen una evaluación exhaustiva de sus riesgos y desarrollen estrategias, para mitigarlos o transferirlos de manera efectiva.

Otro aspecto fundamental a considerar, es la implementación de políticas y procedimientos adecuados para la gestión de riesgos. A este respecto, León & Murillo (2021) enfatizan que esto incluye el establecimiento de límites de exposición al riesgo, diversificación de carteras, monitoreo continuo de los riesgos

y la realización de pruebas de stress, para evaluar la resiliencia de la entidad frente a escenarios adversos. Además, la cultura organizacional también juega un papel esencial en la gestión de riesgos en entidades financieras, por cuanto, es importante fomentar una educación empresarial, orientada a la gestión proactiva de riesgos, donde todos los colaboradores comprendan la importancia de identificar, evaluar y mitigar los riesgos en sus actividades diarias.

En la actualidad, las empresas del sector financiero se encuentran muy preocupadas por la gestión del riesgo crediticio y el aumento en los niveles de morosidad. Según Vilca & Torres (2021) “El riesgo crediticio es un término que se refiere a la posibilidad de que una parte incumpla con sus obligaciones financieras, lo que puede resultar en pérdidas para la otra parte” (p. 72). En el sector financiero, es una consideración esencial, las instituciones financieras otorgan préstamos y líneas de crédito a individuos y empresas, que pueden incumplir con sus obligaciones de pago en los lapsos establecidos. Por lo tanto, es menester que las entidades evalúen y gestionen de manera efectiva el riesgo crediticio, para proteger sus activos y, por ende, mantener su estabilidad financiera.

Las particularidades de los sistemas financieros varían de una nación a otra. En países desarrollados, se observa un sistema financiero equilibrado, que combina tanto el mercado como la banca. Mientras que, en economías en desarrollo, el sistema financiero se centra principalmente en la banca, ya sea pública o privada, así como en las entidades cooperativas (Lapo *et al.* (2021, p. 2).

En cuanto a las perspectivas, es evidente que la gestión del riesgo crediticio será una consideración importante en el sector financiero del futuro. A medida que avanza la tecnología y la aparición de nuevas formas de préstamos, así como, servicios financieros, las instituciones deberán adaptarse y desarrollar nuevas estrategias para evaluar y gestionar el riesgo crediticio de manera efectiva. Asimismo, la creciente interconexión de los mercados financieros globales, significa que los riesgos pueden tener efectos sistémicos en la economía en su conjunto, lo que enfatiza la importancia de una gestión prudente del riesgo

financiero.

Tipos de riesgos asociados a la colocación de créditos

El riesgo financiero es una variable fundamental en el mundo de los negocios, puede tener un impacto significativo en la estabilidad y viabilidad de una empresa.

Para Quirama *et al.* (2020), el riesgo financiero lo define como “La posibilidad de que las decisiones financieras tomadas por una organización no generen los resultados esperados debido a factores internos o externos imprevistos” (p. 1078). Asimismo, señala que, entre las causas que dan lugar al riesgo financiero, se encuentran: inestabilidad de los mercados, variaciones en las tasas de interés, fluctuaciones en los tipos de cambio, incertidumbre económica, inestabilidad política. Tales factores, pueden afectar directamente la situación financiera de una empresa y, por ende, poner en peligro su continuidad operativa.

Por tanto, las consecuencias del riesgo financiero pueden ser críticas para una organización, puede llevar a pérdidas económicas significativas, que afecten la rentabilidad y solvencia de la empresa. Asimismo, estaría en riesgo generar dificultades para acceder a financiamiento externo, lo que limita las oportunidades de crecimiento y expansión (Iza *et al.* (2021). Aunado a esto, el riesgo financiero, mal gestionado, puede erosionar la confianza de los inversores y clientes, sobre todo la reputación de la empresa a largo plazo.

En el entorno actual del mercado, resulta casi inevitable no asumir riesgos financieros. En un mundo cambiante de manera rápida, la única estrategia que te garantiza el fracaso es no tomar riesgos. Sin embargo, es innegable que los mercados financieros se encuentren constantemente expuestos a diversos riesgos financieros, debido a las diferentes fuerzas de tipo macroeconómicas. En este sentido, Gaytán (2023) acota que las entidades financieras, evaluarán los riesgos asociados a la colocación de créditos (ver Figura 1). Para ello, es fundamental que las instituciones financieras gestionen adecuadamente estos riesgos, a fin de garantizar su estabilidad y sostenibilidad a largo plazo. Para

mitigar sus efectos, se reduce las probabilidades de alcanzar resultados negativos.

Figura 1. Tipos de riesgos financieros



Fuente: modificado a partir de Gaytán (2023)

- **Riesgo crediticio:** Es el riesgo de que el prestatario no cumpla con sus obligaciones de pago, considerado como uno de los más comunes y puede deberse a factores como la insolvencia del prestatario, cambios en su situación financiera o incumplimientos en los pagos.
- **Riesgo de mercado:** Se refiere a la posibilidad de pérdidas debido a cambios adversos en los mercados financieros, como fluctuaciones en las tasas de interés, tipos de cambio, precios de activos u otros factores externos que afecten el valor del crédito otorgado.
- **Riesgo operativo:** Este tipo de riesgo está relacionado con fallas en los procesos internos, sistemas, personal o eventos externos, que puedan resultar en pérdidas financieras. Asimismo, podrían incluir errores humanos, fraudes, fallos tecnológicos, entre otros.
- **Riesgo de liquidez:** Se refiere a la incapacidad de una entidad financiera, para cumplir con sus obligaciones debido a la falta de fondos disponibles. Esto puede ocurrir, si la entidad no logra obtener financiamiento suficiente, para hacer frente a sus compromisos.

- **Riesgo legal:** Este tipo de riesgo está asociado con posibles litigios, cambios en la legislación o regulaciones, incumplimiento de disposiciones administrativas, emisión de resoluciones y aplicación de sanciones, que puedan afectar la capacidad de la entidad, para otorgar créditos o recuperar los fondos prestados relacionados con las operaciones de la entidad.

1.2. Marco regulatorio y normativo que rige la gestión de riesgos crediticios

Según Ramírez (2022), es de suma importancia implementar un marco normativo que dirija las operaciones de las entidades habilitadas, para operar en el sistema hacia el logro de ciertos parámetros, con el propósito de reducir los posibles riesgos financieros como riesgo crediticio, mercado, liquidez, operativo y legal. En muchos países, las instituciones financieras están obligadas a cumplir con una serie de regulaciones y normativas establecidas por los organismos reguladores, para administrar los riesgos crediticios de manera adecuada. Tales regulaciones incluyen directrices sobre la evaluación de la solvencia de los prestatarios, diversificación de la cartera de créditos, creación de reservas para pérdidas crediticias esperadas, entre otros aspectos.

Dentro de las principales normativas que rigen la gestión de riesgos crediticios se encuentra la normativa de Basilea, que establece estándares internacionales para la gestión de riesgos en el sector bancario. La normativa menciona los requisitos de capital mínimo, que los bancos cumplen para protegerse de posibles pérdidas crediticias. Además, insta directrices sobre la evaluación de la calidad de los activos, diversificación de los riesgos y transparencia en la información financiera (Comisión para el Mercado Financiero, 2019).

Asimismo, el marco regulatorio establece las bases para que el sistema opere desde una perspectiva macro prudencial y ofrezca una seguridad razonable a los *stakeholders*, dado que las entidades son dirigidas sobre los riesgos a los que están expuestas. Del mismo modo, se guía por principios, regulaciones y procedimientos que permiten cultivar el elemento fundamental, para el correcto

funcionamiento y sostenibilidad a largo plazo del sistema, como lo es la confianza.

Además de la normativa de Basilea, en muchos países existen regulaciones específicas emitidas por los organismos reguladores locales, para la gestión de riesgos crediticios. Estas suelen incluir directrices sobre la evaluación de la solvencia crediticia de los prestatarios, establecimiento de límites de exposición crediticia, gestión de la cartera de créditos y creación de reservas para pérdidas esperadas.

Por consiguiente, dado que la normativa específica del ámbito financiero, en cada país, junto con otras regulaciones, ejerce una influencia significativa en la operación de las empresas que integran el sector financiero. Resulta imperativo, que estas implementen las medidas y herramientas necesarias para instaurar un sistema interno, que les habilite a organizar de forma sistemática todo el marco normativo requerido, por el cual rinden cuentas ante sus partes interesadas (Rivera & Mendoza, 2020).

En esta última faceta, la conformidad de la normativa cobra relevancia, procura establecer las circunstancias que asistan a las entidades financieras, en la gestión de sus operaciones, en estricta conformidad, diligencia y puntualidad con las normativas aplicables. Por último, se puede lograr una equilibrada armonización entre el apego a las regulaciones, administración de riesgos y dirección de las actividades comerciales, con el fin de salvaguardar la credibilidad de los *stakeholders* y el desarrollo próspero de las instituciones. En este sentido, es fundamental recordar que dicho aspecto, también representa un factor de valor añadido para el negocio cada vez más palpable, como lo es el beneficio derivado de una reputación sólida en el mercado.

Para el caso de las cooperativas de ahorro y crédito en el Ecuador, están reguladas principalmente por la Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria y del Sector Financiero Popular y Solidario, así como, por las normativas emitidas por la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria (SEPS). Dichas regulaciones, abarcan aspectos como la constitución, operación, supervisión,

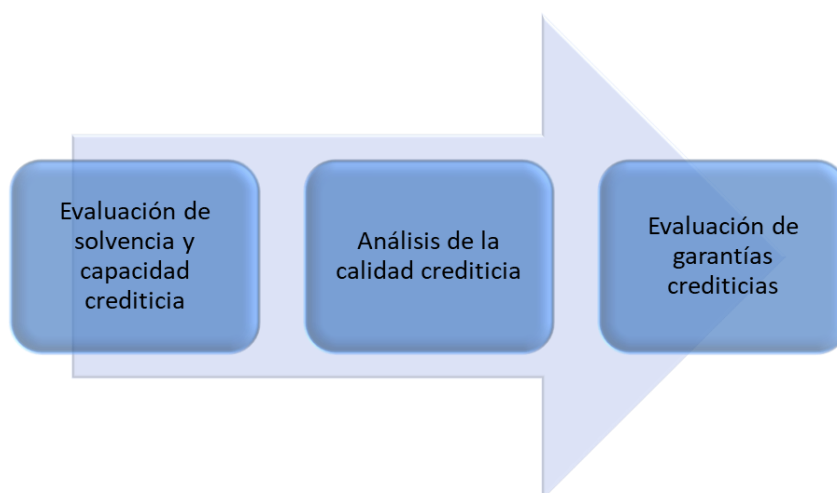
contabilidad, límites de inversión, entre otros, con el objetivo de garantizar la transparencia, solidez y buen funcionamiento de las instituciones financieras en el país.

1.3. Proceso de evaluación y análisis del riesgo crediticio

El proceso de evaluación y análisis del riesgo crediticio implica una serie de etapas fundamentales, para determinar la viabilidad de otorgar un crédito a un solicitante. Desde el contexto financiero de Pilay et al. (2024), estas etapas suelen incluir la recopilación y verificación de información financiera y personal del solicitante, el análisis de su capacidad de pago, evaluación de su historial crediticio, valoración de garantías, medición de su nivel de endeudamiento y estimación de la probabilidad de incumplimiento en el pago del préstamo.

En el contexto de la evaluación del riesgo crediticio, es fundamental considerar varios aspectos clave como la solvencia del solicitante, su historial financiero y la calidad crediticia. Según Paucar (2022), “Son aspectos clave que forman parte del proceso de evaluación y análisis del riesgo crediticio” (p. 46). Por tanto, estos elementos se integran en un proceso más amplio, donde se utilizan métodos y herramientas para evaluar la capacidad crediticia de los solicitantes, así como, los colaterales y garantías asociados a los créditos (ver Figura 2).

Figura 2. Procesos de evaluación de riesgos crediticios

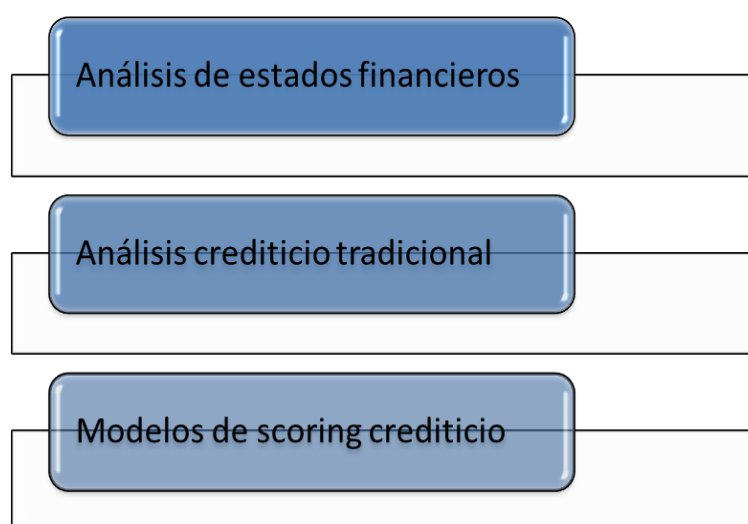


Fuente: modificado a partir de Paucar (2022)

Métodos para evaluar la solvencia y capacidad crediticia

La evaluación de la solvencia y capacidad crediticia de los solicitantes, es fundamental para las instituciones financieras, permite determinar la probabilidad de que un cliente cumpla con sus obligaciones financieras. Para llevar a cabo esta evaluación de manera efectiva, Bárcena (2020) menciona diversos métodos y herramientas especializadas, tal como se detallan en la Figura 3.

Figura 3. Métodos para la evaluación de solvencia crediticia



Fuente: modificado a partir de Bárcena (2020)

- **Análisis de estados financieros:** Se analizan los ingresos, gastos, activos y pasivos del solicitante para determinar su capacidad de pago para hacer frente a los pagos.
- **Análisis crediticio tradicional:** Incluye la revisión del historial crediticio del solicitante para identificar posibles riesgos.
- **Modelos de *Scoring* Crediticio:** Utilizan datos estadísticos y variables relevantes, para asignar una puntuación que refleje el nivel de riesgo crediticio del solicitante, se permite estandarizar el proceso de evaluación y tomar decisiones más objetivas y consistentes.

En consecuencia, los métodos y herramientas utilizados para evaluar la solvencia y capacidad crediticia de los solicitantes, son fundamentales por cuanto garantizan una evaluación precisa y eficiente del riesgo crediticio. Aunado a esto, ayuda a las instituciones financieras en la toma de decisiones y en la reducción de riesgos potenciales en sus actividades crediticias.

Análisis de la calidad crediticia de los prestatarios y su historial financiero

En la literatura académica y científica, se identifica un extenso espectro de investigaciones sobre los préstamos entre individuos, orientadas a identificar los factores que influyen en este mercado y sus actores, así como las particularidades de los productos, que rivalizan con los servicios financieros proporcionados no solo por las instituciones bancarias tradicionales, sino también por las cooperativas de ahorro y crédito. “La innovación financiera es un asunto que ha sido analizado de manera recurrente desde diversas perspectivas, incluye la inclusión financiera, diversificación de instrumentos financieros y competitividad en los mercados” (Mota & Moncayo, 2023, p. 120).

En el contexto del acceso a financiamiento y las limitaciones impuestas por las entidades financieras tradicionales, es fundamental evaluar los niveles de riesgo inherentes a las dinámicas de préstamos entre personas. No obstante, Kriebel y Stitz (2022) sostienen “Esto se debe a que, los participantes presentan un perfil de riesgo personal, que no resulta atractivo para las instituciones bancarias, ya sea, por la falta de un historial crediticio formal o por una gestión inadecuada de sus productos crediticios” (p. 312). Por tanto, el análisis permite a las instituciones financieras, evaluar la fiabilidad y capacidad de pago de los solicitantes de crédito, así como su historial de cumplimiento con obligaciones financieras previas.

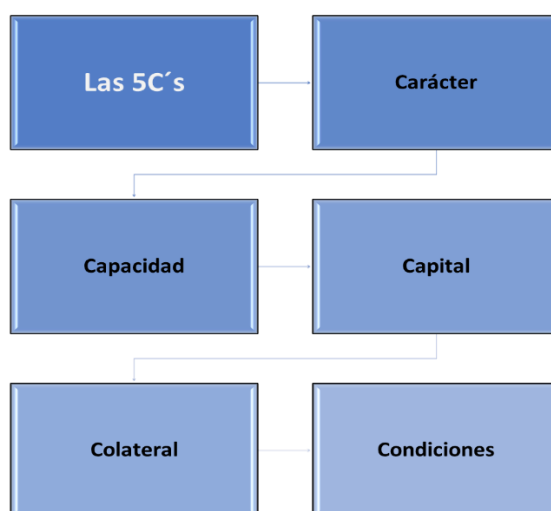
En este sentido, al revisar el historial financiero de un prestatario, se pueden identificar patrones de comportamiento crediticio, como el cumplimiento o incumplimiento de pagos anteriores, cantidad de deudas existentes, uso responsable del crédito, entre otros aspectos relevantes. Dicha información proporciona una visión clara de la capacidad del prestatario, para cumplir con sus

compromisos financieros en el futuro.

Por otra parte, Leen & Shin (2019) al analizar la calidad crediticia de los prestatarios, consideran que “Se pueden identificar posibles riesgos asociados a la operación crediticia, como la posibilidad de morosidad o default (p. 38). De este modo, el análisis asiste a las instituciones financieras a tomar decisiones sobre la concesión de créditos, se estable condiciones adecuadas para mitigar los riesgos identificados. En concordancia y como complemento a los elementos mencionados anteriormente, Morales *et al.* (2022) señala que, al analizar la calidad crediticia de los prestatarios y su historial financiero, existen otros factores relevantes a considerar, tal es el caso de las 5C’s del crédito.

Las 5C (ver Figura 4). del crédito se refieren a los factores clave, que las instituciones financieras analizan al evaluar la capacidad de pago de un solicitante de crédito, con el fin de determinar su nivel de riesgo y viabilidad del negocio para la organización. A continuación, en la Figura 4, se muestra la clasificación planteada por Madrigal *et al.* (2017).

Figura 4. Las 5 C’s del crédito



Fuente: modificado a partir de Madrigal et al. (2017)

- **Carácter:** Examina la trayectoria crediticia del solicitante, se incluye su comportamiento de pago anterior y puntuación de crédito. Asimismo, hace

referencia a la reputación, calidad moral e historial crediticio del cliente.

- **Capacidad:** Se refiere a la habilidad del prestatario para pagar el préstamo, al considerar sus ingresos, empleo y otras obligaciones financieras. De esta manera, se pueden medir las posibilidades de que el cliente pueda dar cumplimiento a los compromisos en los lapsos establecidos.
- **Capital:** Evalúa los activos y el patrimonio neto del solicitante, es decir, mide la solidez financiera. Por tanto, un capital sólido puede indicar que el prestatario tiene una inversión propia en el negocio o en el préstamo.
- **Colateral:** Se refiere a los activos que el prestatario ofrece como aval para asegurar el préstamo, esto puede reducir el riesgo para la institución financiera.
- **Condiciones:** Se analizan las condiciones económicas y del mercado que pueden influir en la capacidad de pago del prestatario, así como, el propósito del préstamo.

En consecuencia, el análisis de la calidad crediticia es esencial para evaluar el riesgo crediticio de manera integral y precisa, se permite a las instituciones financieras, tomar decisiones que contribuyan a mantener la salud financiera y estabilidad del sistema de crédito.

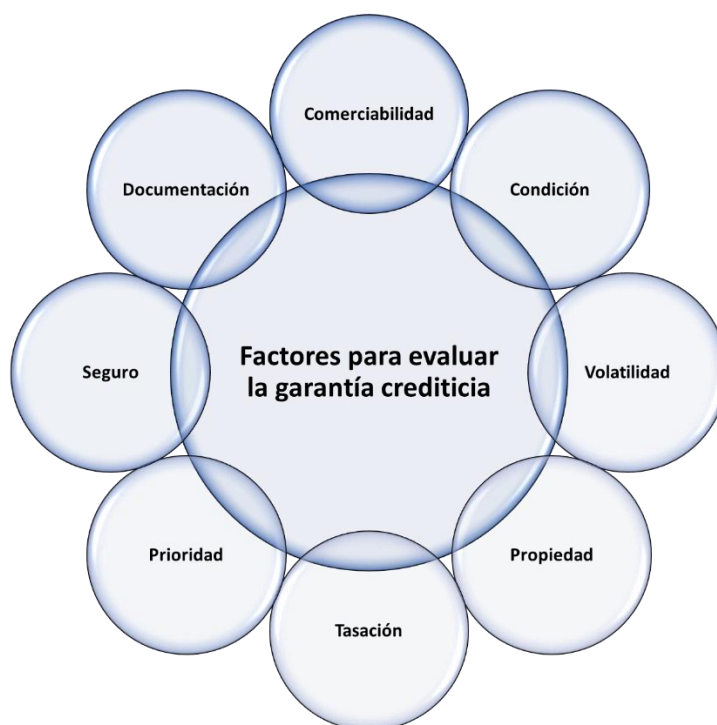
Evaluación de garantías asociadas a los créditos

La evaluación de las garantías crediticias, es un proceso esencial para las instituciones financieras, proporciona una capa adicional de seguridad en caso de que el prestatario no cumpla con sus obligaciones financieras. Dichos activos ofrecidos como garantía respaldan el préstamo, a su vez, reducen el riesgo crediticio para el prestamista. En esta perspectiva, Aguirre *et al.* (2020) enfatiza que es importante analizar la calidad, liquidez y valor de los activos ofrecidos por el prestatario. De esta manera, la institución financiera podrá determinar si los

activos son suficientes para cubrir la deuda en caso de incumplimiento, así como, su capacidad de convertirse en efectivo rápidamente en caso de ser necesario.

Además, implica verificar la titularidad y validez legal de los activos ofrecidos, así como, su estado de conservación y posibles restricciones. Esto asegura que los activos sean adecuados como respaldo para el crédito otorgado y ser ejecutados en caso de default del prestatario. En la Figura 5, se muestran los principales factores a considerar en la evaluación de garantías vinculadas a los créditos.

Figura 5. Factores para evaluar garantías de crédito



Fuente: modificado a partir de Aguirre et al. (2020)

- **Comerciability:** Se refiere a la facilidad con la que se puede vender el activo en el mercado. Un colateral que se venda rápidamente tiene más valor como garantía.
- **Condición:** La condición física del activo es crucial, por cuanto, los activos en buen estado probablemente mantendrán su valor, mientras que uno deteriorado puede devaluarse.

- Volatilidad: Se relaciona con la estabilidad del valor del activo en el tiempo. Por tanto, activos que experimentan grandes fluctuaciones de precio, pueden ser considerados más riesgosos.
- Propiedad: Es importante verificar que el prestatario, tenga pleno derecho sobre el activo que se ofrece como garantía y que no esté gravado con deudas adicionales.
- Tasación: La valoración del activo será precisa y realizada por un profesional calificado, por lo que, una tasación inexacta puede llevar a problemas si el prestatario incumple con el préstamo.
- Prioridad: En caso de incumplimiento, entender quién tiene derechos sobre el colateral es fundamental. La prioridad puede afectar la recuperación del dinero prestado.
- Seguro: Asegurarse de que los activos estén asegurados, puede proteger al prestamista en caso de pérdida o daño.
- Documentación: Tener toda la documentación necesaria y en regla, es vital para validar tanto la propiedad, como el estado del activo.

Por consiguiente, estos elementos ofrecen una perspectiva más completa para evaluar riesgos y tomar decisiones en la concesión de créditos. Asimismo, es fundamental para proteger los intereses de las instituciones financieras, mitigar el riesgo crediticio y garantizar la recuperación de los fondos prestados en caso de incumplimiento. El proceso contribuye a mantener la solidez financiera de las entidades crediticias y promueve un ambiente crediticio más seguro y estable.

1.4. Estrategias y medidas para mitigar el riesgo crediticio

El riesgo crediticio es una preocupación constante para las instituciones financieras, puede tener un impacto significativo en su estabilidad y rentabilidad. Para mitigar este riesgo, es fundamental implementar estrategias, medidas efectivas que permitan evaluar, controlar y reducir los posibles riesgos asociados

a las operaciones crediticias (Iza *et al.* (2021, p. 90). En este contexto, los autores destacan las siguientes estrategias para minimizar el riesgo de crédito.

- Evaluación de la calidad crediticia de los prestatarios. Implica analizar detalladamente el historial financiero, capacidad de pago, estabilidad laboral y otros factores relevantes, que puedan influir en la capacidad del prestatario para cumplir con sus obligaciones financieras.
- Diversificar la cartera de créditos: Evitar la concentración del riesgo en un solo tipo de préstamo o sector económico, por cuanto, al diversificar la cartera, se reduce la exposición a posibles eventos adversos que puedan afectar a un segmento específico del mercado.
- Políticas de concesión de créditos y límites de exposición: Definir los criterios para otorgar préstamos y los niveles máximos de riesgo que la institución está dispuesta a asumir. Tales políticas, ayudan a estandarizar los procesos de evaluación crediticia y garantizar una gestión prudente del riesgo.
- Monitorear la cartera de créditos: Identificar tempranamente posibles señales de deterioro en la calidad crediticia de los prestatarios, esto permite tomar medidas preventivas para gestionar adecuadamente el riesgo y evitar posibles pérdidas financieras.
- Uso de tecnología: Establecer modelos predictivos para la gestión proactiva del riesgo crediticio, es una estrategia cada vez más relevante en el sector financiero. Cabe destacar que estas herramientas, permiten a las instituciones anticiparse a posibles riesgos, identificar patrones de comportamiento crediticio y tomar decisiones para mitigar el riesgo de manera más efectiva. Uno de los principales beneficios de utilizar tecnología es la capacidad de analizar grandes volúmenes de datos de manera rápida y precisa. No obstante, esto permite a las instituciones financieras, evaluar el riesgo crediticio de manera más completa y objetiva,

al identificar posibles tendencias o anomalías que podrían indicar un mayor riesgo.

En síntesis, la implementación de estrategias y medidas para mitigar el riesgo crediticio es esencial, para garantizar la solidez financiera y sostenibilidad de las instituciones. Por tanto, al adoptar un enfoque proactivo en la gestión del riesgo crediticio, las entidades pueden proteger sus activos, fortalecer su posición en el mercado y mantener relaciones sólidas con sus clientes. Asimismo, hacer uso de la tecnología permite a las instituciones financieras anticiparse a posibles riesgos, tomar decisiones y mejorar su capacidad para mitigar el riesgo. En este sentido, al combinar estas herramientas con otras medidas tradicionales de gestión del riesgo, las entidades pueden fortalecer su posición en el mercado y garantizar una gestión prudente y sostenible de sus operaciones crediticias.

Generalidades de las cooperativas de ahorro y crédito en el Ecuador

La presencia de una política de gestión centralizada o descentralizada puede constituir un factor determinante significativo. En corporaciones de gran y mediana envergadura, con volúmenes de ventas sustanciales, esta función tiende a concentrarse en una única persona o en un departamento que opera con autonomía plena. Por el contrario, en organizaciones más pequeñas, estas decisiones pueden recaer en el departamento comercial o en el encargado de finanzas o administración (Rivera & Mendoza, 2020). En ambos escenarios, esta interrelación requiere una coordinación efectiva para alcanzar los resultados deseados. Además, la naturaleza del cliente y la actividad económica de la empresa, pueden representar condicionantes adicionales.

En este sentido, la evolución del riesgo de crédito en el Ecuador, ha sido marcada por varios factores. En 1999, la crisis económica que llevó a la dolarización en el 2000, donde aumento el riesgo de crédito. Sin embargo, ayudó a la estabilización de la economía y redujo la inflación, a su vez, el país fue mitigado por el alza del precio del petróleo, una de las principales exportaciones del país. En 2019 el impacto que se originó por la pandemia COVID-19, aumentó temporalmente el

riesgo de crédito, debido a la disminución de ingresos de las personas y empresas. A este respecto, la SEPS mediante resolución PAR30 a PAR60, presentó las tablas conforme a las cuales se calificará la cartera de crédito hasta el 30 de junio de 2001, donde los créditos pasan a vencidos con 61 días de mora (Red de Instituciones Financieras de Desarrollo (RFD), 2023).

Según Luque y Peñaherrera (2021), en las últimas dos décadas las cooperativas de ahorro y crédito han experimentado un crecimiento significativo en Ecuador. En la actualidad, desempeñan un papel fundamental en la inclusión financiera, especialmente en sectores rurales y urbanos vulnerables, donde los servicios financieros son escasos. Como resultado, las cooperativas han facilitado el acceso a créditos, ahorros, inversiones y servicios no financieros, se permite que individuos previamente excluidos accedan a estos recursos, que favorece al desarrollo rural y dinamismo de la economía nacional. Asimismo, han implementado nuevas tecnologías para mejorar la accesibilidad y eficiencia de sus servicios y procesos, al optimizar su capacidad para llegar a más personas.

En la misma línea, Gualpa & Urbina (2021), menciona que uno de los aspectos más destacados de las cooperativas de ahorro y crédito en Ecuador, es su enfoque en la responsabilidad social y la solidaridad. A diferencia de los bancos comerciales, que suelen estar orientados al lucro, las entidades están regidas por principios cooperativos, que ponen énfasis en el beneficio de los socios y de la comunidad en su conjunto. Sin embargo, esta orientación ética y social ha permitido que dichas instituciones desempeñen un papel activo en el desarrollo sostenible y, por ende, en la construcción de una economía más equitativa en el Ecuador.

CAPÍTULO II. DISEÑO METODOLÓGICO

2.1. Tipo de investigación

La investigación es un proceso sistemático y metódico, que busca generar conocimiento nuevo o verificar información existente sobre un fenómeno específico. En este contexto, el tipo de investigación se basa en la formulación de preguntas o hipótesis, la recolección y análisis de datos, y la interpretación de los resultados Iglesias (2021). Por tanto, es fundamental para determinar el enfoque y los métodos que se utilizarán para abordar una pregunta específica, que contribuye, al avance del conocimiento en diversas disciplinas. Existen múltiples tipologías de la investigación, pero para efectos del estudio, se abordó la investigación descriptiva y aplicada.

Investigación descriptiva

Según Villanueva (2022) la investigación descriptiva es un tipo de estudio que “Se centra en describir características de un fenómeno, población o situación sin manipular variables. Su objetivo es ofrecer una visión clara y detallada de lo que se investiga, proporcionar datos que pueden ayudar a entender la naturaleza del tema” (p. 58). Asimismo, incluye métodos como encuestas, observaciones y análisis de documentos, que es útil para establecer patrones, identificar tendencias y generar hipótesis para estudios posteriores.

En cuanto al estudio que se aborda, la investigación descriptiva, permite documentar y detallar el estado actual de los procesos de colocación de créditos, cómo se llevan a cabo, quiénes están involucrados y cuáles son los resultados hasta ahora. Asimismo, se pueden identificar y caracterizar las variables que afectan la colocación de créditos, como el perfil de los prestatarios, los tipos de productos crediticios ofrecidos y las condiciones del mercado. Aunado a esto, proporciona datos valiosos, que sirven de base para futuras investigaciones o para la toma de decisiones, a su vez, suelen ser fáciles de presentar y entender, lo cual es útil para comunicar los hallazgos a los actores principales de la

cooperativa.

Investigación aplicada

Consiste en un tipo de estudio, que “Busca resolver problemas prácticos y específicos, mediante la aplicación de conocimientos teóricos, tiene como finalidad directa, el desarrollo de soluciones concretas a situaciones reales” (Iglesias, 2021, p. 45). Se utiliza en diversas áreas, como la medicina, ingeniería, educación y las ciencias sociales, suele involucrar métodos experimentales y puede incluir el uso de encuestas, estudios de caso y análisis de datos para evaluar el impacto de diferentes intervenciones.

A tales efectos, considerar la investigación aplicada en un estudio que busca reestructurar procesos de colocación de créditos en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Kullki Wasi Ltda., es fundamental porque se centra en identificar y resolver problemas concretos. En este caso, si la cooperativa enfrenta dificultades con el comportamiento de la cartera de créditos, la investigación puede proporcionar soluciones prácticas para mejorar la situación. Por otra parte, mediante el análisis de datos y la evaluación de procesos existentes, se pueden desarrollar estrategias específicas, que se adapten a las necesidades y características del contexto de la cooperativa.

La investigación aplicada permite medir el impacto de las nuevas estrategias implementadas, lo que es crucial para entender si las modificaciones en los procesos realmente inciden positivamente en la cartera. No obstante, al optimizar los procesos de colocación de créditos, se puede mejorar la rentabilidad del negocio, que los préstamos se otorguen a clientes con mayor capacidad de pago, lo cual reduce el riesgo de morosidad. Por tanto, un proceso más eficiente y transparente puede mejorar la satisfacción del cliente, con una relación más sólida entre la cooperativa y sus socios, al identificar tendencias y cambios en el comportamiento del mercado, lo cual, es esencial para que la institución pueda adaptarse y mantenerse competitiva.

Enfoque de investigación

El estudio, considera el enfoque mixto, de acuerdo con Hernández & Mendoza (2018) consiste en combinar métodos tanto cuantitativos, como cualitativos para abordar un problema de investigación. La metodología busca aprovechar las fortalezas de ambos enfoques, al proporcionar una comprensión más completa y matizada del fenómeno estudiado. Por otra parte, cabe destacar que el enfoque ofrece una perspectiva integral, con una visión más completa del problema, al considerar tanto las cifras, como las experiencias humanas. Asimismo, es flexible, adaptarse a diferentes contextos y preguntas de investigación, al elegir el método más apropiado según la fase del estudio.

Enfoque cuantitativo

Se centran en la recolección y análisis de datos numéricos, utilizar herramientas estadísticas para identificar patrones, relaciones y tendencias. Para ello, se pueden aplicar encuestas con preguntas cerradas, análisis de datos financieros, experimentos controlados, entre otros, a fin de medir variables específicas y generalizar resultados a partir de muestras grandes (Hernández & Mendoza, 2018).

Para el estudio, permite cuantificar aspectos como la tasa de morosidad, volumen de créditos colocados y rendimiento de la cartera. Dichos datos numéricos, son esenciales para evaluar el impacto de los cambios en los procesos. Además, facilita el uso de herramientas estadísticas, para identificar patrones y correlaciones entre diferentes variables, lo que puede ayudar a entender mejor los factores que afectan el comportamiento de la cartera. Sin embargo, al trabajar con grandes muestras, se pueden obtener resultados que sean representativos de la población, lo cual es útil para la toma de decisiones.

Enfoque cualitativo

Para Hernández & Mendoza (2018) se enfocan en la recolección de datos no numéricos, como palabras, imágenes o descripciones, buscar, entender significados, experiencias y contextos. En este caso, se pueden desarrollar entrevistas en profundidad, grupos focales, observaciones participantes, con el objetivo de explorar percepciones, actitudes y comportamientos.

Mediante el enfoque cualitativo, se realizarán entrevistas abiertas, para obtener información sobre las experiencias y percepciones de los gerentes y jefes de las áreas afines, respecto a los procesos de colocación de créditos, para identificar áreas de mejora que no siempre se reflejan en datos cuantitativos. De esta manera, se podrá entender el contexto social y cultural en el que opera la cooperativa, lo que es fundamental para diseñar procesos, que realmente respondan a las necesidades de los socios.

Población

La población es un término fundamental en la investigación estadística y se refiere al conjunto total de individuos, elementos, o unidades que cumplen con ciertos criterios establecidos y que son objeto de estudio. Considerado, el grupo sobre el cual se desea obtener conclusiones, y puede variar en tamaño y características depende del enfoque de la investigación (Monroy & Nava, 2018). A este respecto, la población será claramente definida para que los resultados sean válidos y aplicables, esto implica especificar qué características tendrán los individuos o elementos, para formar parte de este universo.

La población objeto de estudio, está conformada en tres partes: por un lado, el personal de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Kullki Wasi Ltda., que trabaja directamente en la colocación de créditos y tiene una perspectiva invaluable sobre los procesos actuales, desafíos y oportunidades de mejora. Tal es el caso, del gerente general. Su inclusión permite recopilar información sobre cómo percibe el proceso, qué obstáculos encuentra al trabajar con los socios y qué sugerencias

tiene para mejorar, también la implementación de cambios al contar con su apoyo y experiencia. Asimismo, se aborda a los empleados de la entidad, que trabajan de manera directa en el área de crédito y cobranza, los cuales están constituidos por 35 trabajadores.

Por otra parte, los socios que han solicitado créditos, quienes permiten analizar su comportamiento y experiencias. De esta manera, se puede identificar patrones en el uso de créditos y cualquier problema recurrente que puedan haber enfrentado. A este respecto, de acuerdo a información recabada en la institución, actualmente la cooperativa posee cerca de 125 mil socios, los cuales disfrutan de sus diferentes productos y servicios.

Muestra

Desde la perspectiva de Monroy & Nava (2018), la muestra, “Es un subconjunto de individuos o elementos extraídos de una población más amplia” (p. 36). La idea detrás de utilizar muestras es que, en muchos casos, es impracticable o imposible estudiar toda la población debido a limitaciones de tiempo, recursos o accesibilidad. Por lo tanto, se seleccionan muestras que son representativas de la población total, para realizar inferencias o generalizaciones sobre ella.

Para el estudio, se considera, en el caso referente al personal de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Kullki Wasi Ltda., la totalidad de la población, es decir, el gerente, subgerente financiero, contadora, jefe de negocios, auditoría y riesgos para la entrevista y los 35 empleados para la encuesta, esto debido a que es una población menor a 100. Mientras que, en el caso de los socios, se aplicó la fórmula para calcular el tamaño de la muestra en una población finita, porque permite calcular un tamaño muestral óptimo, que equilibra precisión y recursos, así que las inferencias realizadas desde la muestra sean válidas y reflejen adecuadamente a la población en estudio.

$$n = \frac{N * p * q}{(N - 1) \left(\frac{e}{n}\right)^2 + (p * q)}$$

Dónde:

n = Tamaño de la muestra

N = Densidad de la población en donde se aplicará las encuestas

Z = Nivel de confianza 95%

p = Probabilidad de éxito para encontrar a una persona en la población 0.5

q = Probabilidad de fracaso o de no encontrar a una persona en la población 0.5

1e = Error máximo admitido 5%

Cálculo de la muestra:

$$n = \frac{N * p * q}{(N - 1) \left(\frac{e}{n}\right)^2 + (p * q)}$$

$$n = \frac{125.000 * 0,5 * 0,5}{(125.000 - 1) \left(\frac{0,05}{1,96}\right)^2 + (0,5 * 0,5)}$$

$$n = 382,986 = 383$$

Tipo de recolección de información

Las técnicas de investigación, son herramientas útiles para reunir la información necesaria, que permita identificar los componentes de mejora para la gestión de procesos relacionados a la colocación de cartera y al incremento de la cartera sana en la Cooperativa Kullki Wasi Ltda. De esta manera, sugerir estrategias de gestión que coadyuven a reducirlo. En este caso, se consideró la observación, entrevista, así como la encuesta.

La observación

La técnica de observación para la recolección de información, se define como un método sistemático y estructurado que permite recopilar datos mediante la vigilancia directa de fenómenos, comportamientos o situaciones en su contexto natural (Iglesias, 2021). La observación implica la recopilación de datos, sin intervención o manipulación. En este sentido, al aplicar la observación en el contexto de la Cooperativa Kullki Wasi Ltda., se pueden identificar componentes

críticos, para mejorar tanto la gestión de procesos, como el aumento de una cartera sana. Por tanto, la información obtenida permitirá proponer estrategias específicas basadas en evidencias reales, lo que podría llevar a una gestión más eficiente y eficaz dentro de la cooperativa.

La entrevista

Según Villanueva (2022) es un método de recolección de información que consiste en una conversación estructurada o semiestructurada entre un entrevistador y un entrevistado, con el objetivo de obtener datos, opiniones, experiencias o percepciones sobre un tema específico. Su capacidad para fomentar una conversación abierta, permite profundizar en los matices y complejidades de las experiencias humanas.

El gerente general tiene un conocimiento profundo sobre los procesos actuales y los desafíos que enfrenta la cooperativa. Su perspectiva es valiosa para identificar áreas de mejora, por ello, han sido considerado para la aplicación de la guía de entrevista, de preguntas abiertas, como instrumento de recolección de información. De este modo, asegurar que la reestructuración de procesos, esté basada en una comprensión clara de la situación actual y alineada con las realidades operativas de la cooperativa. Por ende, esto no solo contribuirá a mejorar el comportamiento de la cartera, sino también, a fortalecer el compromiso del equipo hacia el éxito del proyecto.

La encuesta

Desde el contexto de Villanueva (2022) la encuesta es una herramienta utilizada en la recolección de datos, con el propósito de obtener información de un grupo de personas, a través de preguntas estructuradas. Se diseñan para recopilar información específica sobre opiniones, actitudes, comportamientos o características demográficas de una población determinada. Pueden ser aplicadas en investigación social, estudios de mercado, evaluación de servicios, entre otros.

En este sentido, los socios son quienes utilizan los servicios de la cooperativa, su opinión es fundamental para entender cómo perciben los procesos actuales de colocación de créditos. No obstante, a través de un cuestionario de preguntas cerradas, se logró captar las necesidades específicas de los socios respecto a los créditos, así como, sus expectativas sobre el proceso, tasas de interés y condiciones.

De igual forma, se aplica una encuesta de preguntas cerradas conformada por diez ítems, a los empleados adscritos al área de crédito, por cuanto, ellos tienen un entendimiento profundo de los procesos internos, las políticas y dificultades que pueden enfrentar al gestionar las solicitudes de crédito e identificar cuellos de botella o áreas donde la comunicación falla.

2.2. Procesamiento y análisis de la información

A continuación, se estructura el análisis de la información respecto al diagnóstico de los procesos de colocación de créditos en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Kullki Wasi Ltda., así como, los métodos empleados para procesar dicha información.

Análisis de la información sobre el diagnóstico

- **Recopilación de datos:** Se reunieron datos tanto cuantitativos, como cualitativos, incluye los estados financieros, a fin de, conocer las estadísticas acerca de la morosidad, tasas de interés aplicadas, tiempos de respuesta en la aprobación de créditos, y encuestas realizadas a los socios, para el año 2023.
- **Identificación de problemas:** Análisis de la información recopilada para identificar patrones o tendencias, sobre la morosidad. Asimismo, se realizó un análisis FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas) para tener una visión clara del entorno en el que opera la cooperativa.

Métodos empleados para el procesamiento de la información

- **Análisis Cuantitativo:** Se utilizaron herramientas estadísticas para analizar datos numéricos, lo cual, ayudó a entender de manera adecuada las tendencias y comportamientos.
- **Análisis Cualitativo:** Del mismo modo, se realizó un análisis temático sobre los comentarios y sugerencias recogidas en las encuestas, esto permitió identificar temas recurrentes que pueden ser indicadores clave de áreas que necesitan mejora.

Software y herramientas:

Se consideró la herramienta Excel para el análisis de datos, crear hojas de cálculo para organizar y tabular la información recopilada en la encuesta. De esta manera, realiza los gráficos para visualizar tendencias que ayudan a comunicar los hallazgos de manera más efectiva.

2.3. Caracterización de la empresa

La Cooperativa de Ahorro y Crédito Kullki Wasi Ltda., inició sus operaciones financieras en Ecuador para abril de 2003. A lo largo de este tiempo, ha acumulado una serie de recuerdos, anécdotas, logros y esfuerzos colaborativos en la toma de decisiones. De esta manera, representan la construcción del futuro para 130,000 socios distribuidos en 25 agencias a nivel nacional, abarca las regiones de Sierra, Costa, Oriente y la Región Insular. Se encuentra clasificada en el segmento 1, destacada entre las principales instituciones del país como una cooperativa segura, confiable y siempre innovadora (Cooperativa de Ahorro y Crédito Kullki Wasi, 2023).

La cooperativa ha demostrado ser un pilar fundamental para el desarrollo económico de la región. Tiene una larga trayectoria en el mercado, enfatizado por su compromiso con sus socios y por brindar servicios financieros de calidad. Una de las principales ventajas de ser parte de esta institución, es la posibilidad de

acceder a servicios financieros personalizados y adaptados a las necesidades individuales de cada socio. Desde cuentas de ahorro y préstamos hasta asesoramiento financiero, a su vez, ofrece una amplia gama de productos y servicios, diseñados para satisfacer las necesidades de sus clientes.

La COAC Kullki Wasi Ltda., promueve el ahorro y facilita el acceso al crédito de manera responsable, el cual contribuye, al crecimiento y bienestar de sus socios. Con una sólida estructura y un equipo profesional altamente capacitado, la cooperativa ha logrado posicionarse como una entidad confiable y segura para gestionar sus finanzas. Por otra parte, la entidad se caracteriza por promover la educación financiera entre sus socios, a través de talleres y seminarios para fomentar el ahorro responsable y la planificación financiera a largo plazo. De esta manera, no solo ayuda a sus socios a alcanzar sus metas financieras, sino que también, contribuye al desarrollo económico y social de la comunidad en su conjunto. En la Figura 6, se muestra la misión, visión y valores que le caracterizan.

Figura 6. Misión, visión y valores de Kullki Wasi Ltda.



Fuente: tomado a partir de Cooperativa de Ahorro y Crédito Kullki Wasi (2023)

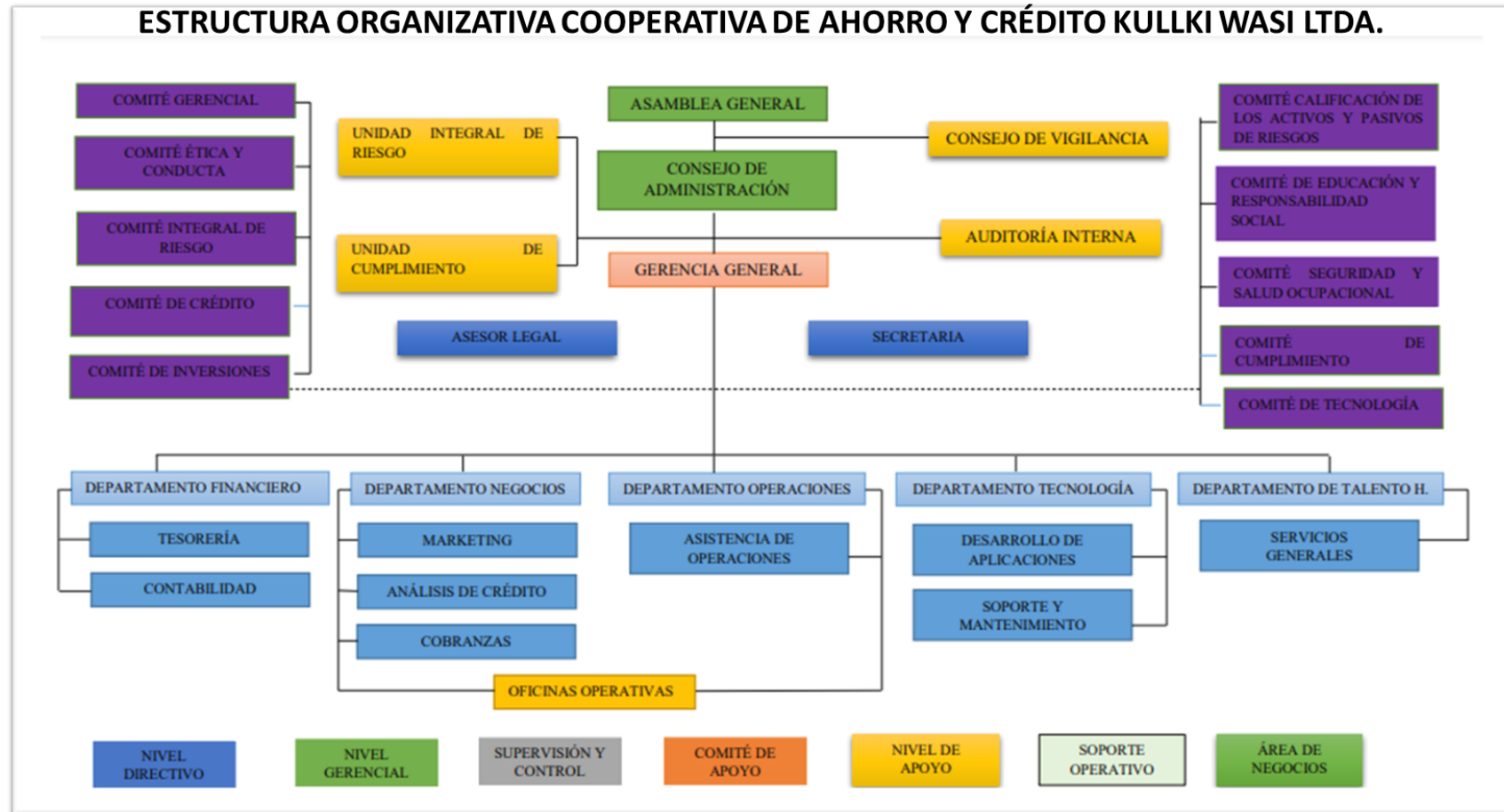
Como se puede apreciar, desde el contexto planteado, la Cooperativa de Ahorro y Crédito Kullki Wasi Ltda., es una organización financiera que brinda servicios a sus socios en la región, se destaca por su compromiso con la inclusión financiera

y el desarrollo económico de sus miembros. En cuanto a su estructura, está conformada por una asamblea general, consejo de administración y vigilancia, comité de crédito, diferentes comités de apoyo, unidades de asesoramiento legal y financiero, entre otros. Son organismos que se encargan de velar por la transparencia y eficiencia en la gestión de la cooperativa, mientras, que los socios se beneficien de los servicios financieros ofrecidos.

En cuanto a sus servicios, la cooperativa ofrece ahorros, créditos, seguros y otros productos financieros a sus socios, los cuales están diseñados para satisfacer las necesidades de sus miembros, al brindar acceso a financiamiento con tasas de interés competitivas y promueve la cultura del ahorro entre la comunidad. Además, la Cooperativa de Ahorro y Crédito Kullki Wasi Ltda., se destaca por su enfoque en la responsabilidad social y la sostenibilidad, al ser participe en proyectos de desarrollo comunitario, con las iniciativas que promueven el bienestar de la comunidad y el cuidado del medio ambiente (ver Figura 7).

Estructura organizativa

Figura 7. Estructura organizativa de la COAC Kullki Wasi Ltda.



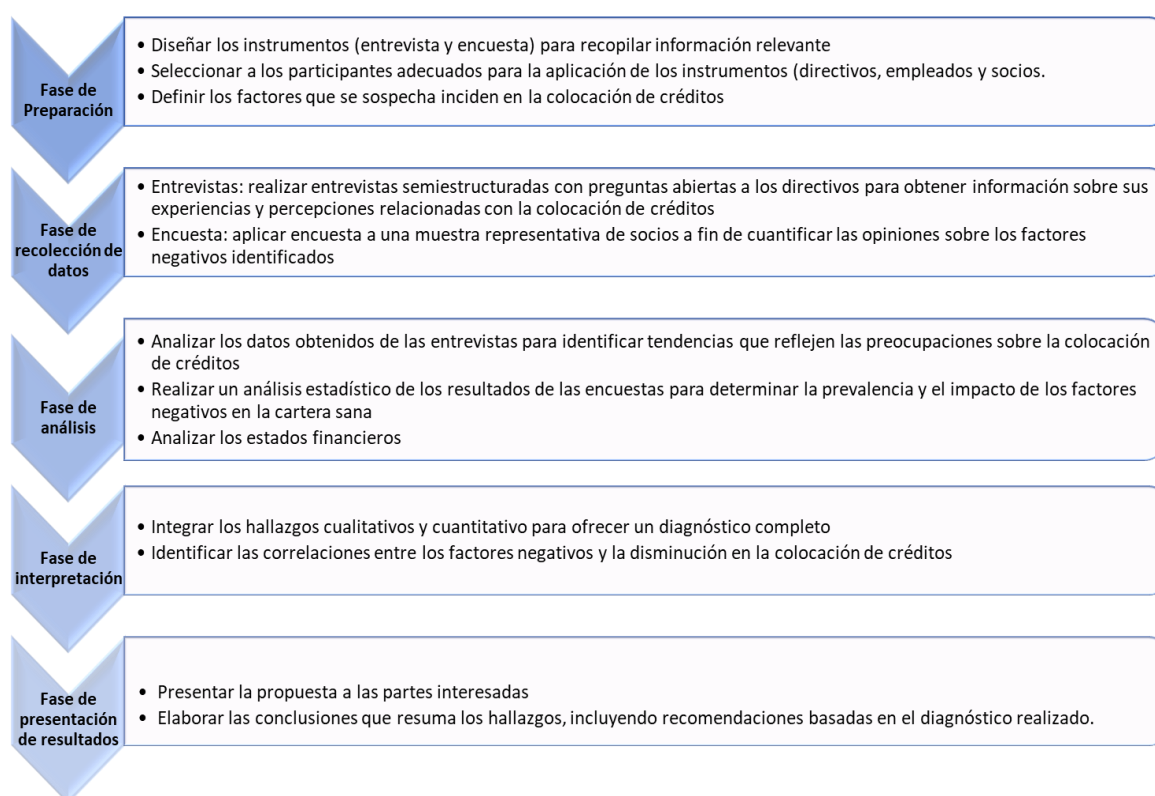
Fuente: tomado a partir de Cooperativa de Ahorro y Crédito Kullki Wasi (2023)

2.4. Procedimiento para el análisis de la propuesta

Desde la perspectiva metodológica establecida, se abordaron todos los objetivos de la investigación, organizados conforme a lo que se detalla a continuación:

- Para abordar el objetivo acerca de diagnosticar los factores negativos, que afectan la colocación de créditos y determinar el decremento de la cartera sana en la Cooperativa Kullki Wasi Ltda., se pueden seguir las siguientes fases, mediante la aplicación de los instrumentos que coadyuvaran en la propuesta del estudio (ver Figura 8 y 9).

Figura 8. Fases para el análisis de los resultados

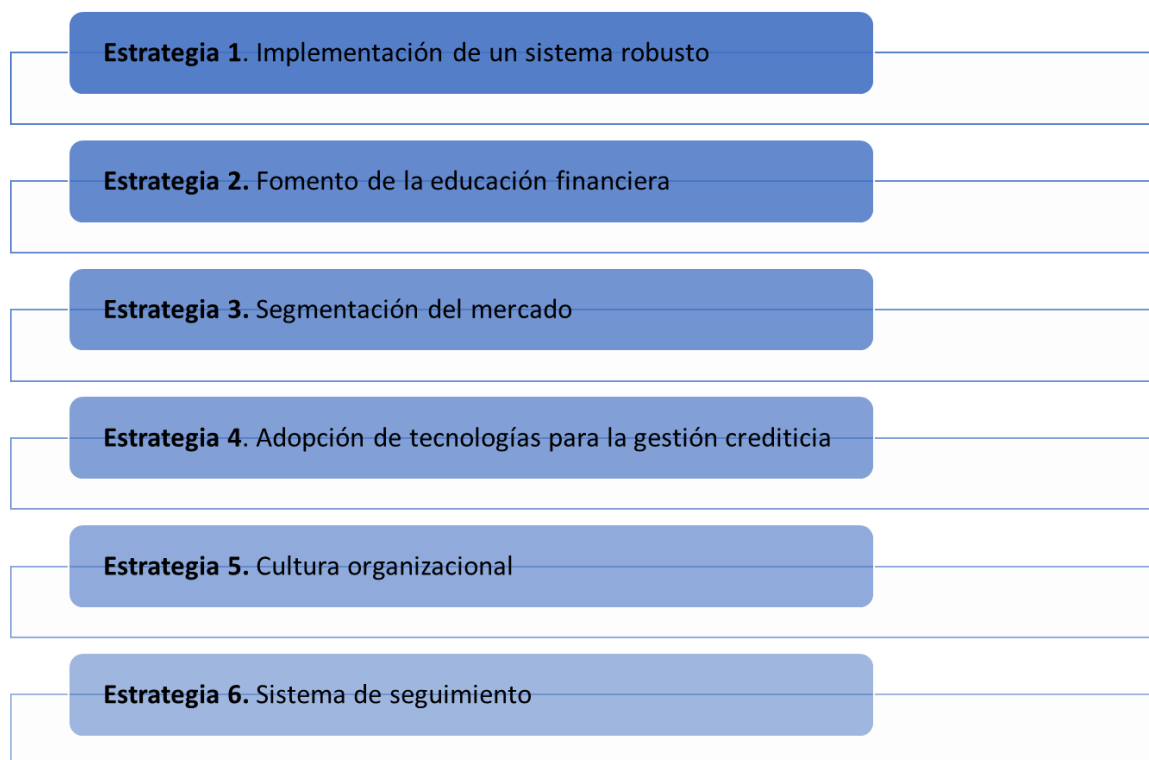


Fuente: elaboración propia

- Por otra parte, a través de la aplicación del análisis FODA, Tabla N°17, se formulan estrategias concretas que permitan abordar cada uno de estos componentes y así mejorar la gestión de procesos relacionados con la colocación y el incremento de la cartera sana en la Cooperativa Kullki Wasi

Ltda.

Figura 9. Estrategias de mejora para la gestión de procesos



Fuente: elaboración propia

CAPÍTULO III. ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN

En el presente análisis, se exponen los resultados obtenidos a partir de la aplicación de los instrumentos diseñados, que incluyen entrevistas y encuestas dirigidas a al personal y socios de la Cooperativa Kullki Wasi Ltda. Los datos recopilados han sido sometidos a un exhaustivo proceso de análisis, el cual permite identificar patrones significativos en la percepción de los usuarios sobre la colocación de créditos y los factores que influyen en la disminución de la cartera sana. A tales efectos, a través de un enfoque cuantitativo y cualitativo, se han destacado tanto las fortalezas que la cooperativa puede potenciar, como las debilidades que requieren atención urgente.

Asimismo, se han detectado oportunidades en el entorno que pueden ser aprovechadas para mejorar la gestión de procesos y mitigar amenazas externas. El análisis proporciona una base sólida, para la formulación de estrategias orientadas al fortalecimiento del desempeño crediticio y al incremento de la cartera sana, el cual contribuye al desarrollo sostenible de la cooperativa.

3.1. Resultados de la entrevista



Pontificia Universidad Católica del Ecuador | Sede Ambato

GUÍA DE ENTREVISTA

Objetivo: Conocer la percepción sobre los procesos actuales, desafíos y oportunidades de mejora para la gestión de procesos relacionados con la colocación de cartera e incremento de la cartera sana en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Kullki Wasi Ltda.

Datos generales

Nombre del entrevistado:

Cargo: Gerente General

Lugar: Ambato

Fecha: 20/08/2024

Hora: 15h00

Instrucciones

Se agradece responder cada una de las preguntas, de esta manera se dará respuesta al objetivo planteado. Las respuestas no serán aplicadas para ningún otro fin, al establecido por el investigador.

1. ¿Cómo describiría los procesos actuales de colocación de cartera en la cooperativa? ¿Cuáles considera que son sus principales fortalezas?

Los procesos actuales de colocación de cartera son bastante estructurados, aunque hay margen para la optimización. Las principales fortalezas son la atención personalizada que se ofrece a los socios y la confianza que se ha construido a lo largo de los años. También se cuenta con un equipo capacitado que entiende las necesidades de los

clientes.

2. Desde su perspectiva, ¿cuáles son los desafíos más significativos que enfrenta la cooperativa en la gestión de la cartera sana?

Uno de los desafíos más grandes es el aumento de la morosidad en algunos segmentos. Además, se enfrenta la competencia de otras instituciones financieras que ofrecen condiciones más atractivas. La educación financiera de los socios, también es un aspecto crítico que se aborda

3. ¿Qué aspectos de los procesos actuales considera que requieren una mejora inmediata? ¿Por qué?

Creo que se necesita mejorar la eficiencia en el proceso de evaluación crediticia. Actualmente, puede ser lento y esto desalienta a algunos solicitantes. También se revisará la comunicación interna, para asegurar que todos estén alineados en los criterios de aprobación

4. ¿Cómo evalúa la satisfacción de los clientes con respecto a los productos de crédito ofrecidos por la cooperativa? ¿Ha recibido comentarios específicos que le gustaría compartir?

En general, la satisfacción es alta, pero se recibe comentarios sobre la necesidad de mayor flexibilidad en los plazos y tasas. Cabe mencionar que, algunos socios han mencionado que les gustaría ver más opciones adaptadas a diferentes perfiles económicos

5. ¿Qué oportunidades de mejora ha identificado en el mercado que podrían beneficiar a la Cooperativa Kullki Wasi Ltda. en términos de colocación de cartera?

Hay una creciente demanda por productos digitales y servicios en línea. Implementar una plataforma digital para solicitudes y seguimiento, podría atraer a un público más joven y facilitar el acceso a los servicios.

6. En su opinión, ¿qué papel juega la tecnología en la gestión de procesos relacionados con la colocación de cartera y cómo podría mejorarse su uso actual?

La tecnología es fundamental para mejorar la eficiencia y servicio al cliente. Actualmente, se verifica las herramientas para automatizar ciertos procesos, pero aún se tiene un camino por recorrer, en cuanto a capacitación del personal y adaptación al cambio.

7. ¿Existen políticas o procedimientos internos que considere obsoletos o ineficaces? Si es así, ¿cuáles y qué cambios propondría?

Algunas políticas relacionadas con los requisitos documentales para solicitudes crediticias, parecen ser excesivas y podrían simplificarse sin comprometer el riesgo crediticio. Propondría revisar estos requisitos para hacer el proceso más ágil.

8. ¿Cómo se relaciona el equipo de trabajo con los clientes durante el proceso de colocación de créditos, y qué mejoras podría implementarse en esta interacción?

El equipo se esfuerza por establecer relaciones cercanas con los clientes, pero creo que se puede beneficiar al implementar más capacitaciones sobre habilidades interpersonales y técnicas de venta consultiva, para mejorar aún más esa interacción

9. Desde su experiencia, ¿qué estrategias ha observado que han funcionado bien en otras cooperativas o entidades financieras para mejorar la cartera sana?

He visto éxito en otras cooperativas al implementar programas educativos sobre finanzas personales y gestión del crédito, esto no solo empodera a los clientes, sino que también reduce el riesgo de morosidad.

10. ¿Cuáles son sus expectativas en relación con el crecimiento de la cartera sana y qué pasos considera necesarios para alcanzarlas?

Espero un crecimiento sostenido en la cartera sana si se aborda proactivamente los

desafíos actuales y aprovechar las oportunidades del mercado digital. Se necesita invertir en tecnología, formación del personal y marketing efectivo para atraer nuevos socios mientras se cuida a los existentes.



Pontificia Universidad Católica del Ecuador | Sede Ambato

GUÍA DE ENTREVISTA

Objetivo: Conocer la percepción sobre los procesos actuales, desafíos y oportunidades de mejora para la gestión de procesos relacionados con la colocación de cartera e incremento de la cartera sana en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Kullki Wasi Ltda.

Datos generales

Nombre del entrevistado:

Cargo: Subgerente Financiero

Lugar: Ambato

Fecha: 20/08/2024

Hora: 15h00

Instrucciones

Se agradece responder cada una de las preguntas, de esta manera se dará respuesta al objetivo planteado. Las respuestas no serán aplicadas para ningún otro fin, al establecido por el investigador.

1. **¿Cómo describiría los procesos actuales de colocación de cartera en la cooperativa? ¿Cuáles considera que son sus principales fortalezas?**
 Describiría los procesos como eficientes, aunque siempre hay espacio para optimización. Se cuenta con un sistema robusto que permite un análisis financiero detallado de las solicitudes. Una fortaleza significativa la capacidad para ofrecer productos adaptados a las necesidades de los clientes, lo que, se ha permitido incrementar la satisfacción y fidelización.
2. **Desde su perspectiva, ¿cuáles son los desafíos más significativos que enfrenta la cooperativa en la gestión de la cartera sana?**
 Un gran desafío es la competencia creciente en el sector financiero. Las cooperativas deben adaptarse rápidamente a las nuevas ofertas del mercado y a las expectativas cambiantes de los clientes. Enfrentar el reto de mantener una rentabilidad adecuada sin comprometer la calidad de la cartera, lo que requiere un equilibrio delicado.
3. **¿Qué aspectos de los procesos actuales considera que requieren una mejora inmediata? ¿Por qué?**
 Es fundamental mejorar el proceso de evaluación crediticia. Actualmente, podría ser más ágil y menos burocrático. Al utilizar tecnología avanzada para el análisis de datos, se puede reducir el tiempo de respuesta para los préstamos y facilitar a los socios el acceso a productos financieros, lo que también aumentaría la competitividad.
4. **¿Cómo evalúa la satisfacción de los clientes con respecto a los productos de crédito ofrecidos por la cooperativa? ¿Ha recibido comentarios específicos que le gustaría compartir?**
 Evaluar la satisfacción del cliente, diría que en general es positiva, especialmente en cuanto a tasas competitivas. Sin embargo, algunos socios han mencionado que desearían tener más variedad en los productos ofrecidos. Esto indica que consideraría nuevas opciones para satisfacer mejor las necesidades de los clientes.
5. **¿Qué oportunidades de mejora ha identificado en el mercado que podrían beneficiar a la Cooperativa Kullki Wasi Ltda. en términos de colocación de cartera?**
 Identifico una gran oportunidad en el desarrollo de productos crediticios dirigidos a segmentos desatendidos, como emprendedores y pequeñas empresas. Al ofrecer tasas competitivas y condiciones flexibles, se puede captar una base de clientes más amplia, lo que aumentaría significativamente la colocación de cartera.
6. **En su opinión, ¿qué papel juega la tecnología en la gestión de procesos**

relacionados con la colocación de cartera y cómo podría mejorarse su uso actual?

En mi opinión, la tecnología permite optimizar la evaluación crediticia mediante algoritmos que analizan el historial financiero y comportamientos de pago. Mejorar el uso de inteligencia artificial para personalizar las ofertas crediticias basadas en el perfil del cliente. Esto no solo aumentaría la eficiencia, sino que también mejoraría la satisfacción del cliente.

7. ¿Existen políticas o procedimientos internos que considere obsoletos o ineficaces? Si es así, ¿cuáles y qué cambios propondría?

Definitivamente, hay políticas de aprobación de créditos que son demasiado burocráticas y retrasan el proceso. La revisión manual por múltiples niveles puede ser ineficaz. Sugeriría establecer un sistema de aprobación basado en criterios automáticos y un límite de crédito predefinido, lo que agilizaría el proceso y mejoraría la experiencia del cliente.

8. ¿Cómo se relaciona el equipo de trabajo con los clientes durante el proceso de colocación de créditos, y qué mejoras podría implementarse en esta interacción?

El equipo financiero interactúa con los clientes en la etapa de evaluación crediticia, pero a menudo se percibe como un proceso muy técnico. Para mejorar esta interacción, sugiero implementar un enfoque más consultivo donde se escuchen las necesidades del cliente y se les ofrezcan soluciones personalizadas, ayuda a entender mejor qué productos se adaptan a su situación.

9. Desde su experiencia, ¿qué estrategias ha observado que han funcionado bien en otras cooperativas o entidades financieras para mejorar la cartera sana?

Una estrategia que ha funcionado bien es el análisis de datos para segmentar a los clientes. Al entender mejor sus comportamientos y necesidades, se pueden ofrecer productos más adecuados, lo que reduce la morosidad. Además, establecer políticas de cobranza proactivas y flexibles puede ayudar a mantener a los clientes al día con sus pagos.

10. ¿Cuáles son sus expectativas en relación con el crecimiento de la cartera sana y qué pasos considera necesarios para alcanzarlas?

Espero un crecimiento sostenido en la cartera sana mediante una mejor segmentación de clientes y productos adaptados a sus necesidades. Para lograrlo, es crucial invertir en tecnología para el análisis de datos y capacitar al personal en técnicas de venta consultiva, así como establecer políticas claras de crédito que favorezcan a los clientes responsables.



Pontificia Universidad Católica del Ecuador | Sede Ambato

GUÍA DE ENTREVISTA

Objetivo: Conocer la percepción sobre los procesos actuales, desafíos y oportunidades de mejora para la gestión de procesos relacionados con la colocación de cartera e incremento de la cartera sana en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Kullki Wasi Ltda.

Datos generales

Nombre del entrevistado:

Cargo: Subgerente de Negocios

Lugar: Ambato

Fecha: 20/08/2024

Hora: 15h00

Instrucciones

Se agradece responder cada una de las preguntas, de esta manera se dará respuesta al objetivo planteado. Las respuestas no serán aplicadas para ningún otro fin, al establecido por el investigador.

1. ¿Cómo describiría los procesos actuales de colocación de cartera en la cooperativa? ¿Cuáles considera que son sus principales fortalezas?

En general, veo los procesos como dinámicos y orientados al cliente. Se esfuerza por adaptarnos rápidamente a las condiciones del mercado. Una gran fortaleza es la relación cercana con los clientes, lo que permite entender mejor sus necesidades y ofrecerles soluciones efectivas en términos de colocación.

2. Desde su perspectiva, ¿cuáles son los desafíos más significativos que enfrenta la cooperativa en la gestión de la cartera sana?

Un desafío clave es mantener una relación fluida con los clientes mientras se gestiona el riesgo. A veces, puede ser complicado equilibrar el deseo de ofrecer productos accesibles con la necesidad de proteger la salud financiera de la cooperativa. También la innovación constantemente para atraer nuevos socios y mantener a los existentes interesados.

3. ¿Qué aspectos de los procesos actuales considera que requieren una mejora inmediata? ¿Por qué?

Un aspecto que requiere atención inmediata es la comunicación con los socios. Mejorar los canales y las estrategias para mantenerlos informados sobre productos y servicios. Una comunicación efectiva no solo fortalece la relación, sino que también puede aumentar el uso de productos, en beneficio de los socios, como de la cooperativa.

4. ¿Cómo evalúa la satisfacción de los clientes con respecto a los productos de crédito ofrecidos por la cooperativa? ¿Ha recibido comentarios específicos que le gustaría compartir?

En general, creo que la satisfacción es buena, pero hay un deseo claro por parte de los clientes de recibir información más detallada sobre los productos. Algunos han mencionado que les gustaría tener acceso a simuladores en línea para entender mejor cómo funcionaría un préstamo específico antes de solicitarlo. Esto podría mejorar su experiencia y confianza en los servicios.

5. ¿Qué oportunidades de mejora ha identificado en el mercado que podrían beneficiar a la Cooperativa Kullki Wasi Ltda. en términos de colocación de cartera?

Hay una creciente demanda por productos digitales y servicios en línea. Implementar una plataforma digital para solicitudes y seguimiento, podría atraer a un público más joven y facilitar el acceso a los servicios.

6. En su opinión, ¿qué papel juega la tecnología en la gestión de procesos relacionados con la colocación de cartera y cómo podría mejorarse su uso actual?

La tecnología facilita la interacción con los clientes y mejora el acceso a los productos. Se puede potenciar su uso con la creación de una app móvil que permita a los usuarios gestionar sus créditos y acceder a información relevante fácilmente. Esto no solo haría los servicios más accesibles, sino que también fomentaría una relación más cercana con los socios.

7. ¿Existen políticas o procedimientos internos que considere obsoletos o ineficaces? Si es así, ¿cuáles y qué cambios propondría?

En mi opinión, hay procedimientos en la gestión de relaciones con clientes que son muy formales y limitan la flexibilidad. Propondría implementar un enfoque más personalizado donde los ejecutivos puedan adaptar sus estrategias a las necesidades específicas del cliente, al utilizar herramientas tecnológicas para facilitar esta personalización.

8. ¿Cómo se relaciona el equipo de trabajo con los clientes durante el proceso de colocación de créditos, y qué mejoras podría implementarse en esta interacción?

En el área de negocios, la interacción suele ser bastante proactiva. Mejorar la comunicación con el uso de plataformas digitales para mantener a los clientes informados sobre el estado de su solicitud en tiempo real. Esto no solo aumentaría la transparencia, sino que también mejoraría la confianza del cliente en el proceso.

9. Desde su experiencia, ¿qué estrategias ha observado que han funcionado bien en otras cooperativas o entidades financieras para mejorar la cartera sana?

Una estrategia exitosa en otras cooperativas es fomentar relaciones más estrechas con los clientes. Programas de fidelización o incentivos por pagos puntuales pueden motivar a los prestatarios a mantener su crédito al día. También, realizar seguimiento post-venta para asegurarse de que están satisfechos con el servicio puede prevenir problemas futuros.

10. ¿Cuáles son sus expectativas en relación con el crecimiento de la cartera sana y qué pasos considera necesarios para alcanzarlas?

Confío en que al fortalecer las relaciones con los clientes se puede ver un crecimiento en la cartera sana. Para ello, es vital crear programas de fidelización y seguimiento post-venta. Además, ofrecer educación financiera puede empoderar a los prestatarios para tomar decisiones más informadas sobre sus créditos.



GUÍA DE ENTREVISTA

Objetivo: Conocer la percepción sobre los procesos actuales, desafíos y oportunidades de mejora para la gestión de procesos relacionados con la colocación de cartera e incremento de la cartera sana en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Kullki Wasi Ltda.

Datos generales

Nombre del entrevistado:

Cargo: Responsable de Riesgos

Lugar: Ambato

Fecha: 20/08/2024

Hora: 15h00

Instrucciones

Se agradece responder cada una de las preguntas, de esta manera se dará respuesta al objetivo planteado. Las respuestas no serán aplicadas para ningún otro fin, al establecido por el investigador.

1. ¿Cómo describiría los procesos actuales de colocación de cartera en la cooperativa? ¿Cuáles considera que son sus principales fortalezas?

Los procesos son metódicos y están diseñados para identificar y evaluar adecuadamente los riesgos asociados a cada colocación. Una fortaleza clave es el uso de herramientas analíticas avanzadas que permite prever potenciales problemas antes de que ocurran, lo que contribuye a mantener una cartera sana.

2. Desde su perspectiva, ¿cuáles son los desafíos más significativos que enfrenta la cooperativa en la gestión de la cartera sana?

Desde mi perspectiva, uno de los principales desafíos es la gestión de la morosidad. A pesar de los esfuerzos por evaluar adecuadamente a los solicitantes, siempre existe el riesgo de impagos. Además, el entorno económico cambiante puede impactar negativamente en la capacidad de pago de los socios, lo que complica aún más la labor.

3. ¿Qué aspectos de los procesos actuales considera que requieren una mejora inmediata? ¿Por qué?

Se necesita optimizar los procedimientos de gestión de riesgos. Esto incluye una revisión más frecuente y detallada de las carteras, así como la implementación de un sistema que permita anticipar problemas potenciales antes de que se conviertan en situaciones críticas. Una respuesta proactiva puede marcar la diferencia en la morosidad

4. ¿Cómo evalúa la satisfacción de los clientes con respecto a los productos de crédito ofrecidos por la cooperativa? ¿Ha recibido comentarios específicos que le gustaría compartir?

Desde el punto de vista del riesgo, he notado que muchos clientes aprecian la atención personalizada durante el proceso de evaluación crediticia. Sin embargo, también he recibido comentarios sobre preocupaciones respecto a los plazos de pago. Algunos sienten que podrían beneficiarse de opciones más flexibles para adaptarse a sus circunstancias financieras.

5. ¿Qué oportunidades de mejora ha identificado en el mercado que podrían beneficiar a la Cooperativa Kullki Wasi Ltda. en términos de colocación de cartera?

En el mercado actual, hay una creciente demanda por productos financieros que incluyan opciones de seguros o protección ante impagos. Al integrar estos elementos en las ofertas crediticias, se atrae más clientes, sino también mitigar riesgos potenciales, lo que beneficiaría la salud financiera de la cooperativa

6. En su opinión, ¿qué papel juega la tecnología en la gestión de procesos relacionados con la colocación de cartera y cómo podría mejorarse su uso actual?

La tecnología es fundamental para gestionar los riesgos asociados con la colocación de cartera. Herramientas avanzadas de análisis predictivo pueden ayudarnos a anticipar posibles impagos. Para mejorar su uso, sería ideal integrar sistemas que automaticen el

monitoreo continuo del comportamiento crediticio de los clientes, permitiéndonos actuar proactivamente ante señales de alerta.

7. ¿Existen políticas o procedimientos internos que considere obsoletos o ineficaces? Si es así, ¿cuáles y qué cambios propondría?

Considero que algunas políticas relacionadas con la evaluación del riesgo crediticio son obsoletas, que no incorporan datos recientes o relevantes. Propondría actualizar los criterios de evaluación para incluir fuentes de datos alternativos como redes sociales o comportamientos digitales, lo que permite tener una visión más completa del perfil del cliente y gestionar mejor los riesgos."

8. ¿Cómo se relaciona el equipo de trabajo con los clientes durante el proceso de colocación de créditos, y qué mejoras podría implementarse en esta interacción?

La relación con los clientes en términos de gestión de riesgos es crucial, pero a veces se basa en formularios y datos fríos. Propongo que se realicen entrevistas más profundas para entender no solo la situación financiera, sino también los objetivos y desafíos del cliente. Esto puede ayudar a evaluar el riesgo de manera más efectiva y construir una relación más sólida.

9. Desde su experiencia, ¿qué estrategias ha observado que han funcionado bien en otras cooperativas o entidades financieras para mejorar la cartera sana?

He observado que la implementación de modelos de scoring crediticio más sofisticados ha permitido a las entidades identificar mejor a los clientes con mayor riesgo. Esto, combinado con un enfoque en la educación financiera, ayuda a los prestatarios a entender sus obligaciones y manejar mejor sus finanzas, contribuye así a una cartera más saludable.

10. ¿Cuáles son sus expectativas en relación con el crecimiento de la cartera sana y qué pasos considera necesarios para alcanzarlas?

Mis expectativas son que, al implementar un sistema robusto de gestión del riesgo crediticio, es con la finalidad de reducir la morosidad y aumentar la calidad de la cartera. Para ello, es fundamental desarrollar modelos predictivos que ayuden a anticipar comportamientos de pago y establecer límites de crédito adecuados basados en el perfil del cliente.



Pontificia Universidad
Católica del Ecuador | Sede
Ambato

GUÍA DE ENTREVISTA

Objetivo: Conocer la percepción sobre los procesos actuales, desafíos y oportunidades de mejora para la gestión de procesos relacionados con la colocación de cartera e incremento de la cartera sana en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Kullki Wasi Ltda.

Datos generales

Nombre del entrevistado:

Cargo: Contador

Lugar: Ambato

Fecha: 20/08/2024

Hora: 15h00

Instrucciones

Se agradece responder cada una de las preguntas, de esta manera se dará respuesta al objetivo planteado. Las respuestas no serán aplicadas para ningún otro fin, al establecido por el investigador.

1. ¿Cómo describiría los procesos actuales de colocación de cartera en la cooperativa? ¿Cuáles considera que son sus principales fortalezas?

Los procesos actuales son sólidos desde el punto de vista contable y financiero. Se llevan a cabo auditorías internas regulares que aseguran la precisión y fiabilidad de los informes financieros relacionados con la colocación de cartera. Una fortaleza importante es la capacidad para mantener un balance adecuado entre riesgo y rentabilidad, lo cual

es clave para la sostenibilidad financiera.

2. Desde su perspectiva, ¿cuáles son los desafíos más significativos que enfrenta la cooperativa en la gestión de la cartera sana?

Desde el punto de vista contable, uno de los desafíos más importantes es garantizar que todos los registros y reportes reflejen con precisión el estado real de la cartera. La gestión del riesgo financiero es compleja y requiere un seguimiento constante para evitar desajustes que puedan afectar la liquidez y solvencia.

3. ¿Qué aspectos de los procesos actuales considera que requieren una mejora inmediata? ¿Por qué?

Desde el área contable, considero que es necesario actualizar los sistemas contables para hacerlos más eficientes y precisos. La automatización en ciertos procesos puede reducir errores humanos y acelerar el cierre financiero mensual, lo cual es esencial para una toma de decisiones oportuna y basada en datos confiables.

4. ¿Cómo evalúa la satisfacción de los clientes con respecto a los productos de crédito ofrecidos por la cooperativa? ¿Ha recibido comentarios específicos que le gustaría compartir?

Desde mi área, la satisfacción parece ser aceptable, pero he notado que hay inquietudes relacionadas con la transparencia en los costos asociados a los créditos. Algunos clientes han expresado confusión sobre ciertos cargos adicionales. Es fundamental trabajar en una comunicación más clara para evitar malentendidos y mejorar su experiencia.

5. ¿Qué oportunidades de mejora ha identificado en el mercado que podrían beneficiar a la Cooperativa Kullki Wasi Ltda. en términos de colocación de cartera?

Desde el ámbito contable, una oportunidad clave es mejorar la comunicación sobre los beneficios fiscales que pueden obtener los clientes al utilizar los productos. Muchos no son conscientes de las ventajas tributarias asociadas a ciertos créditos. Una campaña informativa podría no solo aumentar la colocación de cartera, sino también reforzar la imagen como cooperativa responsable.

6. En su opinión, ¿qué papel juega la tecnología en la gestión de procesos relacionados con la colocación de cartera y cómo podría mejorarse su uso actual?

Desde la perspectiva contable, la tecnología ayuda a mantener registros precisos y actualizados sobre las transacciones relacionadas con la colocación de cartera. Para mejorar su uso, al implementar un sistema integrado permite una visión holística del rendimiento financiero relacionado con los créditos otorgados, así facilitar la toma de decisiones informadas.

7. ¿Existen políticas o procedimientos internos que considere obsoletos o ineficaces? Si es así, ¿cuáles y qué cambios propondría?

Existen procedimientos contables que dependen mucho del papel y los registros físicos, lo cual es ineficaz en la era digital. Propondría una transición hacia un sistema completamente digitalizado donde todos los registros se mantengan en línea, lo cual permite un acceso más rápido a la información y facilitar auditorías más eficientes.

8. ¿Cómo se relaciona el equipo de trabajo con los clientes durante el proceso de colocación de créditos, y qué mejoras podría implementarse en esta interacción?

Los contadores suelen interactuar con documentos financieros más que directamente con los clientes. Para mejorar esta relación, sugeriría realizar talleres o reuniones periódicas donde se explique los conceptos contables básicos relacionados con el crédito. Esto podría ayudar a los clientes a entender mejor su situación financiera y cómo manejarla adecuadamente.

9. Desde su experiencia, ¿qué estrategias ha observado que han funcionado bien en otras cooperativas o entidades financieras para mejorar la cartera sana?

Desde el ámbito contable, implementar un sistema robusto para el monitoreo y reporte

de la cartera puede ser clave. La transparencia y la claridad en los estados financieros permiten detectar irregularidades rápidamente. Además, fomentar una cultura organizacional que valore la responsabilidad financiera entre los empleados también puede influir positivamente en la gestión de la cartera.

10. ¿Cuáles son sus expectativas en relación con el crecimiento de la cartera sana y qué pasos considera necesarios para alcanzarlas?

Mis expectativas se centran en mantener una contabilidad clara y precisa que refleje el estado real de la cartera. Para alcanzar esto, considero necesario implementar un sistema contable automatizado que facilite el seguimiento diario de las cuentas por cobrar y permita generar informes regulares para la toma de decisiones informadas.



Pontificia Universidad
Católica del Ecuador | Sede
Ambato

GUÍA DE ENTREVISTA

Objetivo: Conocer la percepción sobre los procesos actuales, desafíos y oportunidades de mejora para la gestión de procesos relacionados con la colocación de cartera e incremento de la cartera sana en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Kullki Wasi Ltda.

Datos generales

Nombre del entrevistado:

Cargo: Auditor

Lugar: Ambato

Fecha: 20/08/2024

Hora: 15h00

Instrucciones

Se agradece responder cada una de las preguntas, de esta manera se dará respuesta al objetivo planteado. Las respuestas no serán aplicadas para ningún otro fin, al establecido por el investigador.

1. ¿Cómo describiría los procesos actuales de colocación de cartera en la cooperativa? ¿Cuáles considera que son sus principales fortalezas?

Los procesos actuales de colocación de cartera son bastante estructurados, lo que asegura un control adecuado en cada etapa. Se realizan evaluaciones exhaustivas de los solicitantes, lo cual es fundamental para mitigar el riesgo crediticio. Entre las fortalezas, destaco la transparencia en la toma de decisiones y el cumplimiento normativo, que son esenciales para mantener la confianza de los socios.

2. Desde su perspectiva, ¿cuáles son los desafíos más significativos que enfrenta la cooperativa en la gestión de la cartera sana?

Uno de los desafíos más significativos es la identificación y gestión adecuada del riesgo crediticio. A veces, las evaluaciones pueden ser subjetivas, lo que podría llevar a decisiones no óptimas. Además, la falta de actualización en las normativas puede generar complicaciones en el cumplimiento, lo que representa un riesgo adicional para la cooperativa.

3. ¿Qué aspectos de los procesos actuales considera que requieren una mejora inmediata? ¿Por qué?

Considero que la mejora en los procesos de auditoría interna es crucial. Se necesita implementar herramientas más eficientes para el seguimiento y control, así como establecer un sistema de reportes más claro que permita detectar irregularidades a tiempo. Esto es vital para fortalecer la transparencia y la confianza dentro de la cooperativa.

4. ¿Cómo evalúa la satisfacción de los clientes con respecto a los productos de crédito ofrecidos por la cooperativa? ¿Ha recibido comentarios específicos que le gustaría compartir?

Desde mi perspectiva, la satisfacción del cliente parece ser moderadamente alta, aunque hay áreas de mejora. He recibido comentarios sobre la necesidad de simplificar el proceso de solicitud de crédito, debido a que algunos clientes consideran que es

demasiado largo y complicado. Esto podría afectar su percepción general sobre los servicios.

5. **¿Qué oportunidades de mejora ha identificado en el mercado que podrían beneficiar a la Cooperativa Kullki Wasi Ltda. en términos de colocación de cartera?**
Una oportunidad que veo es la implementación de auditorías externas periódicas para evaluar los productos y procesos. Esto no solo mejoraría la transparencia, sino que también podría atraer a más socios que valoren una gestión responsable. Además, se puede identificar áreas de riesgo que, si se manejan adecuadamente, podrían fortalecer la cartera.
6. **En su opinión, ¿qué papel juega la tecnología en la gestión de procesos relacionados con la colocación de cartera y cómo podría mejorarse su uso actual?**
La tecnología juega un papel crucial en la auditoría y el control de calidad de los procesos de colocación. La implementación de software especializado puede ayudar a realizar seguimientos más eficaces y detectar irregularidades. Para mejorar su uso, hay que adoptar herramientas de análisis de datos que permitan una evaluación más profunda y en tiempo real, lo que facilitaría la identificación de áreas críticas.
7. **¿Existen políticas o procedimientos internos que considere obsoletos o ineficaces? Si es así, ¿cuáles y qué cambios propondría?**
Sí, considero que algunos procedimientos de auditoría son demasiado rígidos y no se adaptan a la rapidez del entorno actual. Por ejemplo, los métodos manuales para revisar transacciones pueden ser ineficaces. Propondría implementar un software de auditoría más ágil que permita realizar análisis en tiempo real y facilite la detección de anomalías, así como la automatización de informes.
8. **¿Cómo se relaciona el equipo de trabajo con los clientes durante el proceso de colocación de créditos, y qué mejoras podría implementarse en esta interacción?**
El equipo de auditoría generalmente tiene poco contacto directo con los clientes en el proceso de colocación. Sin embargo, es crucial que haya una comunicación clara sobre los requisitos y documentos necesarios. Propondría organizar sesiones informativas donde se explique a los clientes el proceso y se aclaren dudas, lo que podría facilitar su comprensión y colaboración.
9. **Desde su experiencia, ¿qué estrategias ha observado que han funcionado bien en otras cooperativas o entidades financieras para mejorar la cartera sana?**
En mi experiencia, he observado que las auditorías periódicas y el seguimiento constante de los procesos internos ayudan a identificar riesgos antes de que se conviertan en problemas. Implementar auditorías preventivas y capacitaciones regulares para el personal sobre el manejo de la cartera puede resultar muy efectivo para mantenerla sana.
10. **¿Cuáles son sus expectativas en relación con el crecimiento de la cartera sana y qué pasos considera necesarios para alcanzarlas?**
Mis expectativas son que, a través de una gestión más rigurosa y auditorías continuas, se pueda lograr un aumento significativo en la calidad de la cartera. Para alcanzar esto, es necesario establecer protocolos claros y realizar auditorías internas frecuentes que permitan detectar y corregir desviaciones a tiempo.

Interpretación de los resultados

La entrevista revela una visión integral y diversa sobre cómo mejorar y crecer la cartera sana en la cooperativa. Cada entrevistado aporta una perspectiva única que destaca la importancia de la gestión proactiva, el uso de tecnología y el fortalecimiento de relaciones con los clientes. Desde auditorías periódicas hasta la implementación de modelos de riesgo más sofisticados, se sugiere que una combinación de estrategias enfocadas en la educación financiera, el análisis de datos y la atención al cliente, puede ser clave para alcanzar una cartera saludable y sostenible.

Además, las expectativas compartidas por los entrevistados reflejan un deseo común de avanzar hacia una gestión más eficiente y responsable del crédito. Se enfatiza la necesidad de establecer protocolos claros, fomentar la responsabilidad financiera y crear programas que incentiven a los prestatarios a cumplir con sus obligaciones. Por tanto, la colaboración entre diferentes áreas dentro de las entidades financieras, es fundamental para lograr un crecimiento sólido en la cartera sana, la estabilidad y el éxito a largo plazo.

En consecuencia, las respuestas reflejan una cooperativa consciente de sus fortalezas y debilidades, dispuesta a adaptarse y evolucionar según las necesidades del mercado y sus socios. Las oportunidades para mejorar son claras y abarcan desde procesos internos, hasta estrategias externas como la digitalización y educación financiera. No obstante, este enfoque integral permitirá a Kullki Wasi Ltda., no solo mantener su cartera sana, sino también crecer y prosperar en un entorno competitivo.

3.2. Resultados de la encuesta al personal del área de crédito

Del mismo modo, se realizó encuesta al personal que labora en el área de crédito de la COAC Kullki Wasi Ltda., con el objetivo de diagnosticar los factores negativos que inciden en la colocación de créditos, para la determinación del decremento de la cartera sana en la Cooperativa Kullki Wasi Ltda. A tales efectos,

se aplicó un cuestionario de diez preguntas cerradas, con respuesta bajo la escala de Likert y multivariables.

1. ¿La capacitación que recibe sobre los productos crediticios es la adecuada?

Tabla 1. Capacitación adecuada sobre productos crediticios

Nº	Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
1	Totalmente en desacuerdo	5	14%
2	En desacuerdo	8	23%
3	Neutral	10	29%
4	De acuerdo	7	20%
5	Totalmente de acuerdo	5	14%
TOTAL		35	100%

Fuente: elaboración propia

Análisis e Interpretación: En la Tabla 1, se aprecia que el 14% de los empleados sienten que la capacitación es completamente inadecuada, lo que podría indicar una falta de recursos o atención en este aspecto. Asimismo, un 23% también muestra descontento, por lo que hay un número significativo de empleados, que no están satisfechos con la capacitación recibida. Mientras que el 29% se encuentra en una posición neutral, mientras que algunos no han tenido una experiencia suficientemente positiva o negativa, para tomar una postura clara. El 20% considera que la capacitación es adecuada, existe un punto positivo, pero todavía se observa un margen para mejoras. Otro 14% siente que la capacitación es muy buena, donde existen ejemplos positivos dentro del equipo.

Con estos resultados, se deduce que existe una percepción mixta, sobre la capacitación en productos crediticios. La mayoría de los empleados se sitúan en el rango de descontento o neutral, lo cual indica una oportunidad clara para mejorar la capacitación y el desarrollo profesional en este ámbito.

2. ¿Existen suficientes recursos disponibles para ayudar a gestionar las solicitudes de crédito de manera eficiente?

Tabla 2. Recursos disponibles para gestionar los créditos

Nº	Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
1	Totalmente en desacuerdo	6	17%
2	En desacuerdo	9	26%
3	Neutral	8	23%
4	De acuerdo	7	20%
5	Totalmente de acuerdo	5	14%
TOTAL		35	100%

Fuente: elaboración propia

Análisis e Interpretación: Tal como se observa en la Tabla 2, un 17% de los empleados, sienten que no hay suficientes recursos, lo que pudiera indicar una falta de herramientas o apoyo en su trabajo. De igual forma, el 26% expresa descontento, mientras que más de una cuarta parte del equipo, enfrenta dificultades para gestionar las solicitudes eficientemente. El 23% se encuentra en una postura neutral, indica que algunos pueden no haber tenido experiencias claras con los recursos disponibles. Sin embargo, el 20% sostiene que existen suficientes recursos, lo que es un aspecto positivo, pero también muestra que hay un grupo significativo que no está completamente satisfecho.

Los hallazgos enfatizan una mayor percepción negativa respecto a la disponibilidad de recursos para manejar las solicitudes de crédito. La mayoría se siente insatisfecha o neutral, lo cual indica una oportunidad clara para mejorar el apoyo y las herramientas disponibles para los empleados.

3. ¿La comunicación interna sobre políticas y procedimientos de crédito es clara y efectiva?

Tabla 3. Efectividad en la comunicación interna

Nº	Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
1	Totalmente en desacuerdo	7	20%
2	En desacuerdo	10	29%
3	Neutral	6	17%
4	De acuerdo	8	23%
5	Totalmente de acuerdo	4	11%
TOTAL		35	100%

Fuente: elaboración propia

Análisis e Interpretación: El 20% de los empleados siente que la comunicación es completamente inadecuada, lo que podría indicar confusión o falta de información, así se aprecia en la Tabla 3. Además, muestra que el 29% también muestra descontento, sin embargo, que una gran parte del equipo, no considera que la comunicación sea efectiva. Un 23% piensa que la comunicación es adecuada, lo cual es positivo, pero aún hay un porcentaje considerable que no está convencido. Mientras que 17% se encuentra en una posición neutral, además que algunos no tienen una opinión clara o no han experimentado problemas significativos.

Los hallazgos indican una percepción mayormente negativa, sobre la claridad y efectividad de la comunicación interna, relacionada con políticas y procedimientos de crédito. La mayoría de los empleados se sienten insatisfechos o neutrales, lo que ayuda en oportunidades para mejorar la forma en que se transmite la información.

4. ¿Considera que los criterios para la aprobación de créditos son justos y razonables?

Tabla 4. Criterios crediticios justo y razonables

Nº	Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
1	Totalmente en desacuerdo	5	14%
2	En desacuerdo	12	34%
3	Neutral	7	20%
4	De acuerdo	8	23%
5	Totalmente de acuerdo	3	9%
TOTAL		35	100%

Fuente: elaboración propia

Análisis e Interpretación: Sobre la Tabla 4, se muestra que el 34% expresa su descontento, por otro lado, más de un tercio del equipo, no está satisfecho con la forma en que se aprueban los créditos. No obstante, un 23% considera que los criterios son justos y razonables, lo cual es un aspecto positivo, mientras que 20% se encuentra en una actitud neutral, lo que puede significar que algunos no tienen una opinión clara o no están suficientemente informados sobre los criterios.

Para el 14% los criterios son completamente injustos, indican una falta de confianza en el sistema. En consecuencia, existe una percepción mayormente negativa, sobre la justicia y razonabilidad de los criterios para la aprobación de créditos. La mayoría de los empleados se sienten insatisfechos, tanto en la explicación, como en la aplicación de dichos criterios.

5. ¿Los plazos para procesar las solicitudes de crédito son adecuados?

Tabla 5. Plazos adecuados para las solicitudes de crédito

Nº	Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
1	Totalmente en desacuerdo	6	17%
2	En desacuerdo	10	29%
3	Neutral	8	23%
4	De acuerdo	7	20%
5	Totalmente de acuerdo	4	11%
TOTAL		35	100%

Fuente: elaboración propia

Análisis e Interpretación: En la Tabla 5, se observa cómo un 29% expresa su descontento, lo que sugiere que casi un tercio del equipo no considera que los plazos sean satisfactorios. Para un 23% la posición es neutral, lo cual puede significar que algunos no tienen una opinión clara o han tenido experiencias variadas. Sin embargo, el 20% mencionan que los plazos son adecuados, pero todavía existe un número considerable de empleados que no están convencidos (17%), lo que podría indicar frustración con la rapidez del proceso. A tales efectos, la afirmación señala la existencia de un problema, percibido en la eficiencia del proceso de crédito, y que tanto la mejora del mismo, como una mejor comunicación acerca de los plazos, podrían ayudar a aumentar la satisfacción de los socios.

6. ¿Cómo calificaría los criterios que utiliza la cooperativa para conceder un préstamo?

Tabla 6. Criterios aplicados para la concesión de préstamos

Alternativa	Carácter		Capacidad		Capital		Colateral		Condiciones	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
Muy importante	12	34	20	57	10	29	8	23	15	43
Importante	15	43	10	29	15	43	12	34	12	34
Poco importante	8	23	5	14	10	28	15	43	8	23
TOTAL	35	100	35	100	35	100	35	100	35	100

Fuente: elaboración propia

Análisis e Interpretación: Tal como se detalla en la Tabla 6, la mayoría de los empleados parece valorar más la capacidad de pago (57%), lo que se consideran fundamental, la habilidad del solicitante para pagar el préstamo. El carácter (43%) y las condiciones (43%) también son vistos como criterios importantes, al corroborar que tanto la confianza, como las condiciones del préstamo, juegan un papel significativo en la toma de decisiones. Sin embargo, el colateral, tiene una percepción más baja (23%) en comparación con otros criterios, por lo que muchos no sienten que sea tan relevante en su caso particular.

En consecuencia, los resultados reflejan una clara preferencia por ciertos criterios, al momento de evaluar préstamos, con un enfoque fuerte en la capacidad del solicitante para cumplir con sus obligaciones. En este caso, puede ser útil para la cooperativa al ajustar sus políticas o mejorar la comunicación, sobre cómo se utilizan dichos criterios.

7. ¿Cuál de los siguientes factores incide negativamente en la colocación de créditos?

Tabla 7. Factores que inciden en la colocación de créditos

Alternativa	Revisión de documentos		Control de pago		Actualización de la base de datos		Seguimiento del socio		Capacitación del personal	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
Incide negativamente	15	43	18	52	20	57	12	34	10	29
Impacto neutral	10	29	12	34	10	29	15	43	15	43
Sin afectación	10	28	5	14	5	14	8	23	10	28
TOTAL	35	100	35	100	35	100	35	100	35	100

Fuente: elaboración propia

Análisis e Interpretación: En la Tabla 7, se observa que tanto la actualización de la base de datos, como el control de pago, son vistos como los factores más problemáticos, donde más del 50% de los empleados señalan su impacto negativo en la colocación de créditos. Los hallazgos podrían indicar una necesidad urgente de mejorar estos procesos, para facilitar el otorgamiento de préstamos. La revisión de documentos (43%), también es considerada un obstáculo significativo por una buena parte del equipo, en el cual el proceso puede ser percibido como engorroso o lento. Por otro lado, el seguimiento del socio y la capacitación del personal tienen opiniones más divididas, lo cual podría reflejar una falta de consenso sobre su influencia real en el proceso.

En este sentido, se apuntan áreas claras, donde se podría trabajar para mejorar la colocación de créditos, especialmente en la actualización y control de información, así como, en simplificar el proceso de revisión documental, contribuye a optimizar el flujo y aumentar la satisfacción tanto del personal, como de los solicitantes.

8. ¿Las políticas actuales sobre la colocación de créditos son un obstáculo para el crecimiento de la cartera sana?

Tabla 8. Las políticas para el crecimiento de la cartera sana

Nº	Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
1	Totalmente en desacuerdo	5	14%
2	En desacuerdo	8	23%
3	Neutral	10	29%
4	De acuerdo	7	20%
5	Totalmente de acuerdo	5	14%
TOTAL		35	100%

Fuente: elaboración propia

Análisis e Interpretación: La Tabla 8, refleja que la mayoría de los empleados (29%) se sienten neutrales respecto a las políticas actuales, lo que podría indicar que no tienen una opinión clara o que están divididos en su experiencia con ellas. Un total del 34% de los trabajadores está de acuerdo o totalmente de acuerdo, en que las políticas son un obstáculo, lo que sugiere que hay una percepción significativa, de que estas políticas limitan el crecimiento de la cartera sana. Por tanto, existe una necesidad potencial de revisar y ajustar las políticas actuales, sobre la colocación de créditos. La percepción negativa entre una parte

importante del personal, podría ser un indicativo de que estas políticas requieren una revisión, para facilitar el crecimiento y mejorar la eficiencia en la colocación de créditos.

9. ¿La tecnología utilizada para gestionar las solicitudes de crédito es eficiente y efectiva?

Tabla 9. Eficiencia en la tecnología para la gestión de créditos

Nº	Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
1	Totalmente en desacuerdo	4	11%
2	En desacuerdo	6	17%
3	Neutral	10	29%
4	De acuerdo	9	26%
5	Totalmente de acuerdo	6	17%
TOTAL		35	100%

Fuente: elaboración propia

Análisis e Interpretación: Tal como se muestra en la Tabla 9, un 29% se encuentra neutral, lo que podría indicar que algunos empleados no tienen suficiente información, acerca de la tecnología o no han tenido experiencias positivas ni negativas significativas. Por otro lado, el 43% está de acuerdo o totalmente de acuerdo, indicativo de que una buena parte del personal, considera que la tecnología es adecuada para gestionar las solicitudes de crédito. Sin embargo, el 28% se siente en desacuerdo o totalmente en desacuerdo.

A este respecto, los resultados indican que, aunque exista un grupo significativo que considera la tecnología efectiva, también se aprecia una porción importante que podría estar experimentar dificultades o insatisfacción, esto muestra la necesidad de capacitación adicional o mejoras en el sistema tecnológico utilizado.

10. ¿Considera que sus sugerencias para mejorar el proceso de colocación de créditos, son valoradas por la dirección?

Tabla 10. Valoración de las sugerencias para la mejora de procesos

Nº	Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
1	Totalmente en desacuerdo	5	14%
2	En desacuerdo	7	20%
3	Neutral	8	23%
4	De acuerdo	9	26%
5	Totalmente en acuerdo	6	17%
TOTAL		35	100%

Fuente: elaboración propia

Análisis e Interpretación: La tabla 10, señala que un 23% se siente neutral, lo que indica la existencia de un grupo que no tiene una opinión clara, sobre si sus sugerencias son valoradas. Mientras que un total del 43% está de acuerdo, por tanto, es una percepción positiva sobre cómo la dirección responde a las indicaciones del personal. Sin embargo, el 34% se siente en desacuerdo o totalmente en desacuerdo, lo que puede señalar una falta de comunicación o reconocimiento por parte de la dirección hacia las propuestas del equipo.

No obstante, los resultados muestran que, aunque existe un discernimiento positivo, en cuanto al reconocimiento de las sugerencias, también se observa una preocupación significativa entre los empleados, que podría indicar la necesidad de mejorar los canales de comunicación y *feedback* entre el personal y la dirección.

3.3. Discusión de resultados

Las cooperativas de ahorro y crédito desempeñan un papel crucial en el desarrollo económico y social de sus comunidades. La cooperativa Kullki Wasi Ltda., al igual que otras organizaciones similares, busca no solo ofrecer servicios financieros, sino también crear un ambiente en el que tanto empleados como socios, se sientan valorados y escuchados. En este contexto, la realización de encuestas dirigidas a empleados y socios se convierte en una herramienta fundamental, para evaluar el clima organizacional y satisfacción con los servicios brindados.

En este contexto, es fundamental considerar la satisfacción laboral entre los empleados. La encuesta reveló que altos niveles de satisfacción pueden ser un indicador positivo, del ambiente interno en la cooperativa. Por tanto, empleados motivados y comprometidos son más propensos a ofrecer un servicio al cliente excepcional, lo cual impacta directamente en la percepción que los socios tienen de la cooperativa. No obstante, si los resultados muestran insatisfacción laboral, esto podría reflejar problemas en la gestión interna o en las condiciones laborales, lo que podría afectar negativamente a los socios.

Por otro lado, la encuesta dirigida a los socios proporciona información valiosa sobre su percepción de los servicios ofrecidos por Kullki Wasi Ltda. Un alto grado de satisfacción entre los socios indica que la cooperativa cumple con sus expectativas y necesidades financieras. Sin embargo, existen discrepancias significativas, entre lo que piensan los empleados sobre el servicio y lo que sienten los socios, esto podría señalar áreas críticas que requieren atención.

Además, la comunicación interna juega un papel clave en el funcionamiento eficaz de cualquier organización. Si los empleados sienten que hay una buena comunicación dentro de Kullki Wasi Ltda., esto puede traducirse en un alineamiento con la misión y visión de la cooperativa. Por ello, una comunicación efectiva fomenta un sentido de pertenencia y compromiso tanto entre empleados como entre socios, lo cual es fundamental para el éxito sostenible de la cooperativa.

Finalmente, las encuestas revelan no solo las fortalezas y debilidades actuales, sino también oportunidades para mejorar. Identificar áreas donde las expectativas de los socios no se cumplen, lo cual puede llevar a Kullki Wasi Ltda., a implementar cambios significativos que fortalezcan su oferta de servicios. En este sentido, al atender estas necesidades tanto desde el ámbito laboral, como desde el punto de vista del socio, se puede fomentar una relación más sólida y duradera.

En conclusión, las encuestas realizadas a empleados son herramientas esenciales para comprender mejor el funcionamiento interno y externo de la

cooperativa Kullki Wasi Ltda. Asimismo, a través del análisis cuidadoso de estos resultados, es posible identificar oportunidades para mejorar el clima laboral y la satisfacción del socio, además un crecimiento continuo y sostenible para todos los involucrados.

3.4. Análisis de los estados financieros

Analizar la información financiera de la COAC Kullki Wasi Ltda., para el año 2023, requiere una comparación e identificación de tendencias. Para ello, se consideró dos periodos anteriores, a saber 2021 y 2022, lo fundamental por cuanto, se conoce el comportamiento de la cartera de créditos, a su vez, el crecimiento o disminución en la morosidad, cambios en los ingresos por intereses y variaciones en los créditos otorgados. El análisis coadyuva a evaluar el desempeño financiero de la cooperativa a lo largo del tiempo, al observar cómo han reaccionado las finanzas ante diferentes condiciones económicas o cambios en el mercado, lo cual, es esencial para diseñar estrategias que mejoren su salud financiera a largo plazo.

Análisis del estado de resultados de la COAC Kullki Wasi Ltda.

El análisis de ingresos y gastos del estado de resultados, es fundamental para entender la salud financiera de la cooperativa, tomar decisiones y planificar su futuro. No obstante, con una comprensión clara de los ingresos y gastos, los directivos pueden tomar decisiones acerca de dónde y cómo invertir, si es necesario ajustar las tarifas o si se implementarían nuevas estrategias para aumentar los ingresos. Para ello, la importancia de comparar el estado de resultados con años anteriores, a fin de evaluar el desempeño relativo y detectar áreas de mejora, al promover la transparencia en la gestión financiera y generar confianza entre los socios o miembros de la cooperativa, al demostrar la gestión adecuada de los recursos.

- **Gastos reflejados en el estado de resultados:** Sobre este rubro, al analizar los gastos en el estado de resultados, no solo es importante para el control financiero, sino también para mejorar la eficiencia operativa, tomar decisiones estratégicas y garantizar la sostenibilidad a largo plazo de la cooperativa. A este respecto, en la Tabla 11 se muestra el detalle de los gastos para los años 2021, 2022 y 2023.

Tabla 11. Detalle de los gastos

Cooperativa de Ahorro y Crédito "Kullki Wasi Ltda."							
GASTOS 2021 – 2023							
Cód	Descripción	2021	%	2022	%	2023	%
4	Gastos	20.620.779,11	100	33.963.361,77	100	46.992.004,52	100
4.1	Intereses causados	11.563.430,54	56,08	19.805.032,64	58,31	27.800.240,97	59,16
4.2	Comisiones causadas	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
4.3	Pérdidas financieras	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
4.4	Provisiones	107.847,76	0,52	1.734.560,11	5,11	4.227.421,79	9,00
4.5	Gastos operacionales	8.658.213,74	41,99	12.167.397,71	35,83	14.404.702,45	30,65
4.6	Otras pérdidas operacionales	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
4.7	Otros gastos y pérdidas	18.813,15	0,09	7.036,33	0,02	359.783,45	0,77
4.8	Impuestos y participación a empleados	272.473,92	1,32	249.334,98	0,73	199.855,86	0,43

Fuente: tomado a partir de la COAC Kullki Wasi Ltda. (2024)

Tal como se menciona en la Tabla 11, la tendencia creciente en los gastos (\$20.620.779,11 en 2021; \$33.963.361,77 para 2022 y \$46.992.004,52 durante el 2023) es un indicador que merece atención. El aumento es resultado de diversas causas, como intereses causados y gastos operacionales necesarios para mejorar los productos y servicios. Como se puede apreciar, un aproximado del 36% del total de los gastos se corresponde a gastos operativos, lo cual indica que la entidad invirtió una parte significativa de sus recursos, en mantener las operaciones diarias. Con un promedio del 58% en intereses causados, es menester evaluar si la cooperativa, genera suficientes ingresos por intereses provenientes de los préstamos otorgados para cubrir estos costos.

En consecuencia, con el análisis detallado de estas cifras, la cooperativa puede desarrollar estrategias específicas para controlar el crecimiento de

los gastos. A este respecto, podría incluir revisiones periódicas del presupuesto, implementación de tecnologías que mejoren la eficiencia operativa y capacitación del personal para optimizar recursos.

- **Ingresos reflejados en el estado de resultados:** El análisis de los ingresos, proporciona una visión clara de la capacidad de la cooperativa para generar recursos y cumplir con sus objetivos financieros. Asimismo, permite identificar las fuentes de ingresos más significativas, como los intereses generados por préstamos, comisiones y otros servicios, ayuda a evaluar la efectividad de las estrategias comerciales implementadas, en beneficio de sus socios y fortalecer su posición en el mercado. En este sentido, la tabla 12 indica la evolución de este importante rubro para la cooperativa.

Tabla 12. Detalle de los ingresos del estado de resultados

Cooperativa de Ahorro y Crédito "Kullki Wasi Ltda."							
INGRESOS 2021 – 2023							
Cód	Descripción	2021	%	2022	%	2023	%
5	Ingresos financieros	21.099.957,39	100	34.401.847,48	100	47.343.475,15	100
5.1	Intereses y descuentos ganados	20.324.667,21	96,33	33.557.079,06	97,54	46.121.964,57	97,42
5.2	Comisiones ganadas	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
5.3	Utilidades financieras	1.245,34	0,01	85.216,28	0,25	379.909,81	0,80
5.4	Ingreso por servicio	39.879,71	0,19	106.459,96	0,31	238.471,32	0,50
5.5	Otros ingresos operacionales	71.549,35	0,34	95.783,50	0,28	102.222,61	0,22
5.6	Otros ingresos	662.615,78	3,14	557.308,68	1,62	500.906,84	1,06

Fuente: tomado a partir de COAC Kullki Wasi Ltda. (2024)

Al analizar los ingresos financieros de la COAC Kullki Wasi Ltda., se observa que los intereses y descuentos ganados representan la mayor parte de los ingresos, con un porcentaje constante que oscila entre el 96% y 97%, lo que indica una sólida dependencia de esta fuente principal y su efectividad en la generación de recursos. Sin embargo, las comisiones ganadas no aportan nada en este período, lo que sugiere que esta de lado una fuente potencial de ganancias. Las utilidades financieras, aunque han mostrado un crecimiento significativo a lo largo del tiempo, son mínimas en comparación con los ingresos totales, lo que podría indicar un área a mejorar en términos de gestión de inversiones.

El aumento en otros ingresos, que alcanzan el 3,14% en el primer período analizado, puede ser un indicativo de esfuerzos para diversificar las fuentes de ingreso, explorar nuevas oportunidades y optimizar las existentes para asegurar una mayor estabilidad financiera a futuro.

- **Resultado operativo según estado de resultados:** Reflejar los resultados operativos tomado del estado de resultados, es fundamental, porque proporciona una visión clara de la eficiencia y rentabilidad de las operaciones principales de la cooperativa. En la Tabla 13, los resultados muestran cuánto genera la entidad a través de sus actividades centrales, como la concesión de préstamos y la prestación de servicios, lo cual, permite a los directivos y socios evaluar el desempeño real del negocio, identificar áreas de mejora y tomar decisiones sobre la gestión y estrategia futura.

Tabla 13. Detalle de los resultados operativos

Cooperativa de Ahorro y Crédito "Kullki Wasi Ltda."				
RESULTADOS OPERATIVOS 2021 – 2023				
Código	Descripción	2021	2022	2023
	Resultado operativo	479.178,28	438.485,71	351.470,63
5	Ingresos	21.099.957,39	34.401.847,48	47.343.475,15
4	Gastos	20.620.779,11	33.963.361,77	46.992.004,52

Fuente: tomado a partir de COAC Kullki Wasi Ltda. (2024)

Una vez analizados los resultados operativos de la cooperativa, se observa un decrecimiento constante en este indicador, pasa de 479.178,28 en el primer período a 351.470,63 para el 2023. A pesar de que los ingresos han crecido significativamente, de \$21.099.957,39 a \$47.343.475,15, es importante notar que los gastos han aumentado en proporción similar, lo que indica que, el control de costos es esencial, para maximizar las utilidades operativas. La relación entre ingresos y gastos, muestra que la cooperativa genera un margen operativo positivo, lo cual es alentador, pero mantener un equilibrio entre ingresos y gastos será clave para su sostenibilidad a largo plazo.

Análisis del estado de situación financiera de la COAC Kullki Wasi Ltda.

En otro contexto, se resalta la importancia de analizar el estado de situación financiera de la COAC Kullki Wasi Ltda., el cual, es esencial para entender su salud económica y capacidad para cumplir con sus obligaciones. El análisis permite identificar la evolución de la cartera de crédito de la cooperativa, lo que a su vez ayuda a los administradores y socios a tomar decisiones acerca de las inversiones, financiamiento y gestión de recursos. Además, una evaluación detallada puede revelar áreas de mejora y oportunidades de crecimiento, así como, asegurar que la organización esté alineada con sus objetivos estratégicos y cumpla con las normativas vigentes.

Análisis de los activos: Analizar los activos de la COAC Kullki Wasi Ltda., es fundamental para comprender la capacidad que tiene la cooperativa, para generar ingresos y mantener su operación a largo plazo. Los activos representan los recursos que posee la organización, y su evaluación permite determinar no solo su valor actual, sino también, su potencial de crecimiento y rentabilidad. Por tanto, al identificar la calidad y liquidez de los activos, se pueden tomar decisiones estratégicas sobre inversiones y financiamiento, así como, optimizar la gestión de recursos. Aunado a esto, un análisis detallado coadyuva a detectar riesgos asociados con activos subutilizados o deteriorados, para implementar medidas correctivas y mejorar la eficiencia operativa y financiera.

Tabla 14. Detalle de los activos COAC Kullki Wasi Ltda.

Cooperativa de Ahorro y Crédito "Kullki Wasi Ltda."				
ACTIVOS 2021 – 2023				
Código	Descripción	2021	2022	2023
1	Activos	181.515.936,50	252.044.918,39	310.723.303,38
1.1	Fondos disponibles	24.063.838,06	22.850.100,91	40.721.006,86
1.3	Inversiones	8.711.297,02	13.922.875,78	14.281.268,86
1.4	Cartera de crédito	131.030.072,25	195.063.447,92	231.856.186,10
1.6	Cuentas por cobrar	8.175.282,02	6.678.874,99	5.859.998,39
1.7	Bienes realizables	0,00	0,00	2.270,00
1.8	Propiedad y equipo	3.812.937,11	5.015.496,92	6.284.058,31
1.9	Otros activos	5.722.510,04	8.514.121,87	11.718.514,86

Fuente: tomado a partir de COAC Kullki Wasi Ltda. (2024)

Gráfico 1. Tendencia de los activos COAC Kullki Wasi Ltda.

Fuente: elaboración propia

Sobre los datos reflejados en el gráfico 1, se observa un crecimiento significativo en el total de activos, que aumentaron de \$181.515.936,50 en 2021 a \$310.723.303,38 para el 2023. Dicho incremento refleja, una expansión en las operaciones y una posible mejora en la captación de recursos. Dentro de los activos, la cartera de crédito muestra un crecimiento constante, lo que indica una mayor capacidad para otorgar préstamos y, por ende, potencialmente incrementar los ingresos por intereses; el cual muestra una tendencia de \$131.030.072,25 a \$231.856.186,10 durante este periodo. Sin embargo, las cuentas por cobrar han disminuido, pasa de \$8.175.282,02 a \$5.859.998,39, lo que podría señalar un desafío en la recuperación de créditos o una gestión más eficiente en el cobro.

En cuanto a los fondos disponibles, se observa un aumento notable en 2023, respecto a años anteriores, lo que sugiere una mejora en la liquidez y capacidad para enfrentar obligaciones inmediatas. Por otra parte, la inversión en propiedad y equipo también ha crecido, lo que podría indicar un enfoque hacia el fortalecimiento de la infraestructura operativa. En consecuencia, aunque se aprecian áreas que requieren atención, como el caso de las cuentas por cobrar, el panorama general es positivo y sugiere una gestión no solo dinámica, sino adicional, un crecimiento sostenido dentro de la cooperativa.

- **Análisis de la estructura de la cartera de crédito**

En la misma línea, es menester evaluar la calidad crediticia, así como, el riesgo asociado a los préstamos otorgados. Por ello, una revisión detallada permite identificar la concentración de créditos en sectores específicos, el nivel de morosidad y la diversificación de los prestatarios, lo que ayuda a determinar si la cooperativa está expuesta a riesgos económicos o financieros. De igual forma, el análisis proporciona información valiosa sobre la capacidad de recuperación de los créditos, el cual permite ajustar estrategias para mejorar la gestión del riesgo y optimizar el rendimiento de la cartera. Sin embargo, al comprender mejor su estructura, la cooperativa puede tomar decisiones acerca de las diferentes políticas de crédito, establecer reservas adecuadas y mejorar su rentabilidad a largo plazo.

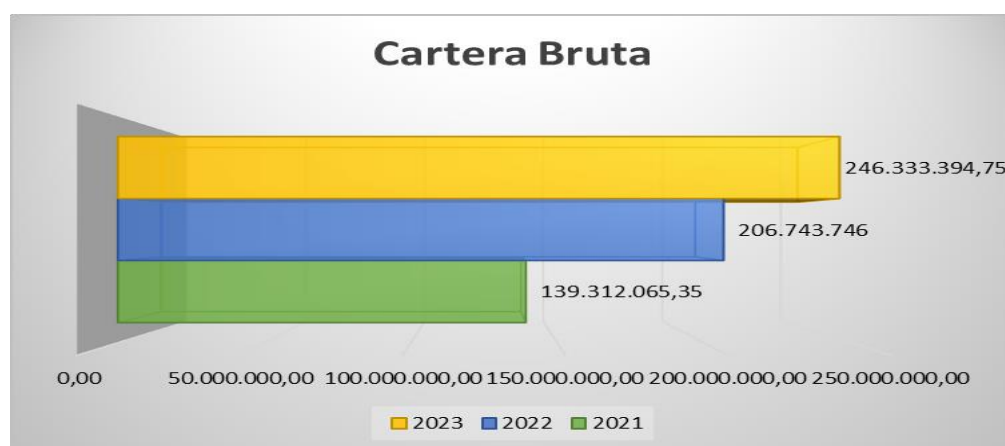
Tabla 15. Detalle de la cartera de crédito - COAC Kullki Wasi Ltda.

Cooperativa de Ahorro y Crédito "Kullki Wasi Ltda."						
ESTRUCTURA DE LA CARTERA DE CRÉDITOS 2021 – 2023						
Productos de créditos	2021	%	2022	%	2023	%
Cartera de crédito de consumo por vencer	45.853,3	32,9	37.407,7	18,0	54.221,4	22,0
	48,99	1%	53,01	9%	10,03	1%
Cartera de microcrédito por vencer	84.998,6	61,0	158.301,7	76,5	173.897,7	70,5
	66,22	1%	529,75	7%	006,19	9%
Cartera de crédito de consumo refinanciada por vencer	419.809,6	0,30	709.812,7	0,34	603.171,7	0,24
	62	%	71	%	24	%
Cartera de crédito de consumo reestructurada por vencer	0,00	0,00	57.160,9	0,03	17.164,6	0,01
		%	3	%	5	%
Cartera de microcrédito reestructurada por vencer	102.291,4	0,07	184.119,7	0,09	47.044,2	0,02
	44	%	94	%	3	%
Cartera de crédito de consumo que no devenga intereses	251.979,9	0,18	535.415,7	0,26	1.201.937	0,49
	53	%	16	%	9,41	%
Cartera de microcrédito que no devenga intereses	1.996,59	1,43	3.103,31	1,50	9.501,79	3,86
	1,24	%	6,94	%	8,90	%
Cartera de crédito de consumo refinanciada que no devenga intereses	9.814,86	0,01	6.338,01	0,00	161.391,7	0,07
		%		%	86	%
Cartera microcrédito refinanciada que no devenga intereses	108.956,6	0,08	162.871,7	0,08	697.298,7	0,28
	38	%	74	%	42	%
Cartera de crédito de consumo reestructurada que no devenga intereses	15.451,6	0,01	0,00	0,00	16.901,6	0,01
	7	%		%	9	%
Cartera microcrédito reestructurada que no devenga intereses	23.982,6	0,02	7.442,02	0,00	51.233,3	0,02
	7	%		%	1	%
Cartera de crédito de consumo vencida	397.520,9	0,29	391.261,7	0,19	504.074,7	0,20
	40	%	94	%	65	%
Cartera de microcrédito vencida	3.659,91	2,63	3.330,27	1,61	3.540,89	1,44
	3,68	%	3,79	%	7,00	%
Cartera de crédito de consumo refinanciada vencida	241,86	0,00	2.113,99	0,00	15.427,9	0,01
		%		%	2	%
Cartera de microcrédito refinanciada vencida	53.787,4	0,04	115.618,7	0,06	173.498,7	0,07

	9	%	82	%	75	%
Cartera de crédito de consumo reestructurada vencida	918,04	0,00 %	1,00	0,00 %	819,29	0,00 %
Cartera de microcrédito reestructurada vencida	5.004,21	0,00 %	3.413,35	0,00 %	1.398,77	0,00 %
Cartera bruta	139.312.065,35	100 %	206.743.746	100 %	246.333.394,75	100 %

Fuente: tomado a partir de COAC Kullki Wasi Ltda. (2024)

Gráfico 2. Evolución de la cartera bruta - COAC Kullki Wasi Ltda.



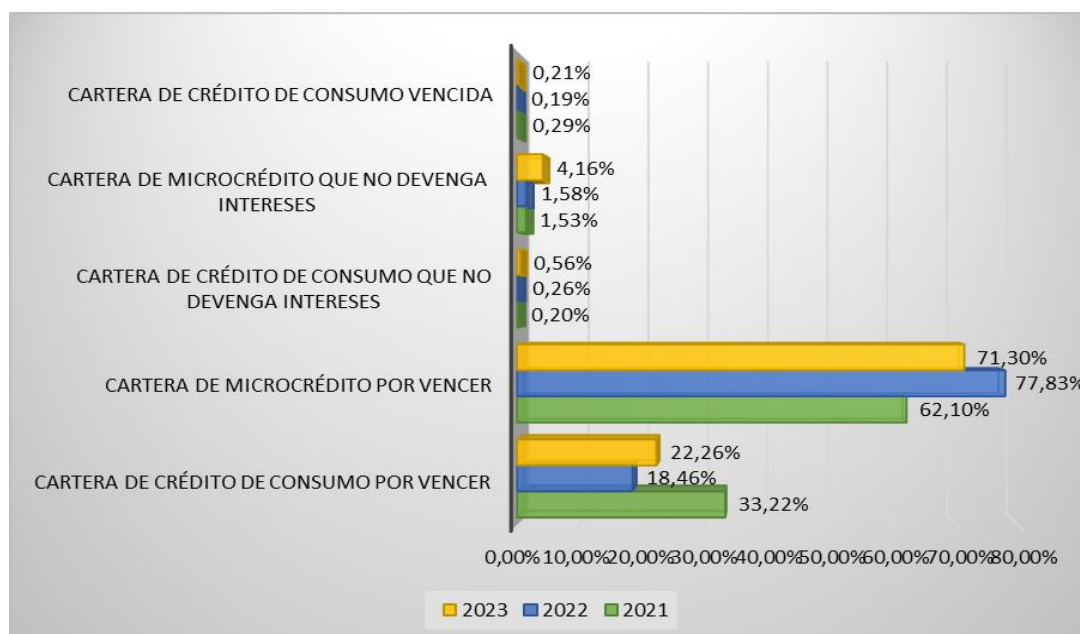
Fuente: elaboración propia

Los resultados de la cartera bruta de la cooperativa, que se muestran en el gráfico 2, para el periodo 2021 - 2023, se observa un crecimiento sostenido y significativo, de \$139.312.065,35 en 2021 a \$246.333.394,75 para el 2023. En este sentido, el incremento del 77% en tres años, señala una estrategia efectiva de expansión en la concesión de créditos, lo que podría indicar un aumento en la demanda de financiamiento, por parte de los socios de la cooperativa. Asimismo, el crecimiento también puede ser un reflejo de la confianza depositada por los prestatarios en la cooperativa, así como, una mejora en las condiciones del mercado.

Sin embargo, es importante considerar que un aumento en la cartera bruta, también puede implicar un mayor riesgo crediticio. Por lo tanto, es importante que la entidad mantenga un control riguroso sobre la calidad de sus préstamos y evalúe las tasas de morosidad, para asegurar que este crecimiento no comprometa su estabilidad financiera a largo plazo.

Del mismo modo, se analiza la demanda de la cartera de crédito, de acuerdo con su tipología, tal como se indica en el gráfico 13.

Gráfico 3. Demanda de la cartera de crédito según su tipología



Fuente: elaboración propia

Asimismo, se aprecia en el gráfico 3 y de acuerdo con los datos recopilados de los boletines financieros de la SEPS (2021), la cartera de crédito que presenta mayor demanda, para los socios de la cooperativa, se concentra en los microcréditos con 71,30% para el 2023, seguido del crédito de consumo por vencer con un 33,22 % al final de 2023. Mientras que los créditos vencidos y que no devengan interés, tienen una menor demanda que queda en menor proporción. Sobre la morosidad, está estrechamente ligada al número de clientes que están asociados a cada tipo de cartera de créditos. Por lo tanto, se considera que los préstamos destinados al consumo prioritario y los microcréditos tienden a generar un mayor índice de morosidad.

Dicho escenario, puede deberse a que, estos tipos de créditos suelen ser otorgados a prestatarios con menor capacidad de pago o en situaciones financieras más vulnerables, lo que incrementa el riesgo de incumplimiento. Además, la naturaleza de estos préstamos, que a menudo son de montos más pequeños y con plazos más cortos, puede llevar a una mayor dificultad para los

prestatarios en cumplir con sus obligaciones. En consecuencia, es fundamental que la cooperativa evalúe estos factores, para implementar estrategias adecuadas que mitiguen el riesgo de morosidad y aseguren la sostenibilidad financiera.

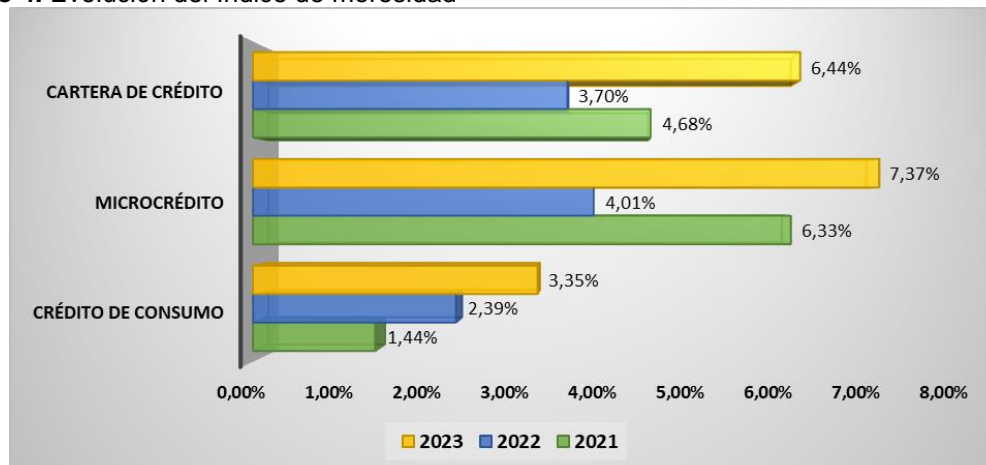
- **Análisis de la morosidad en la cartera de crédito:** El análisis de la morosidad, no solo proporciona una visión clara sobre el estado actual de la cartera crediticia, sino que también, permite a la cooperativa planificar y actuar proactivamente para mantener su estabilidad y fomentar el crecimiento sostenible.

Tabla 16. Cálculo del índice de morosidad

INDICE DE MOROSIDAD DE LA CARTERA DE CRÉDITOS 2021 – 2023				
Periodo	Fórmula Índice de Morosidad	Crédito de Consumo	Microcrédito	Cartera de Crédito
2021	Cartera en Riesgo / Cartera Total	1,44%	6,33%	4,68%
2022	Cartera en Riesgo / Cartera Total	2,39%	4,01%	3,70%
2023	Cartera en Riesgo / Cartera Total	3,35%	7,37%	6,44%

Fuente: elaboración propia

Gráfico 4. Evolución del índice de morosidad




Fuente: elaboración propia

Como se puede apreciar en el gráfico 4, al analizar los índices de morosidad para los créditos de consumo, microcréditos y la cartera de crédito en general entre 2021 y 2023, se observa una tendencia de crecimiento en la morosidad. En 2021, el crédito de consumo, presentó un índice de morosidad del 1,44%, que creció a 2,39% en 2022, y luego aumentó levemente a 3,35% en 2023. El hallazgo indica, que se requiere más control en el manejo del riesgo en este tipo de préstamos,

por el cual, aumentó en 2023 donde se requiere más atención.

Por otro lado, los microcréditos mostraron un crecimiento notable en su morosidad, en 2021 el 6,33%, sin embargo, se redujo al 4,01% en 2022 y aumento en 2,74% en 2023. Los resultados mencionan que afectaron notablemente el post-covid, paralizaciones, estabilidad económica de país a las estrategias implementadas para gestionar estos préstamos, lo cual, afecto directamente a los prestatarios con menor capacidad financiera. En conjunto, la cartera de crédito, también mostró un crecimiento en su morosidad total, comienza con un 4,68% en 2021 y baja a un 3,70% en 2022, para luego ubicarse en 6,44% en 2023.

Los resultados reflejan una alerta en la calidad de la cartera crediticia de la cooperativa y destacan la importancia del constante monitoreo, sino que, a su vez, permitirá ajustar las políticas crediticias, metodologías para mejorar los resultados a tendencia positiva.



Propuesta de la investigación

Estrategias de mejora para la gestión de procesos relacionados a la colocación de cartera y al incremento de la cartera sana en la Cooperativa Kullki Wasi Ltda.



Tema

Estrategias de mejora para la gestión de procesos relacionados a la colocación de cartera y al incremento de la cartera sana en la Cooperativa Kullki Wasi Ltda.

Justificación

En el contexto actual, donde las cooperativas enfrentan desafíos significativos en el ámbito financiero, es imperativo que instituciones como Kullki Wasi Ltda., evalúen y optimicen sus procesos internos. La colocación de cartera y el incremento de la cartera sana, son aspectos fundamentales que requieren atención especializada, para asegurar la sostenibilidad y el crecimiento de la cooperativa.

La sostenibilidad financiera es un pilar fundamental para cualquier organización, especialmente en el sector cooperativo. La salud financiera de Kullki Wasi Ltda., depende directamente del manejo eficiente de su cartera crediticia, por cuanto, un incremento en los índices de morosidad no solo afecta los recursos disponibles, sino que también, limita la capacidad de otorgar nuevos créditos a socios necesitados. Por lo tanto, establecer estrategias que permita identificar y mitigar riesgos, es esencial para asegurar una gestión responsable y sostenible a largo plazo.

Además, el entorno financiero está en constante cambio, impulsado por avances tecnológicos y nuevas regulaciones. En este sentido, estrategias de mejora que contemplen estas variables, permitirá a Kullki Wasi Ltda., adaptarse rápidamente a las exigencias del mercado. La capacidad de respuesta ante cambios externos no solo mejorará la competitividad de la cooperativa, sino que, a su vez, fortalecerá su posición como entidad confiable ante sus socios.

Otro aspecto relevante es la mejora en el servicio al cliente, una gestión más eficiente y personalizada en la colocación de cartera, puede llevar a una mayor satisfacción entre los socios. No obstante, al segmentar adecuadamente a los

clientes y ofrecer productos ajustados a sus necesidades específicas, se fomenta una cultura de pago responsable, que beneficiará tanto a los prestatarios, como a la cooperativa en su conjunto. De esta manera, se logrará incrementar una cartera sana y reducir los riesgos asociados.

La educación financiera también juega un rol importante, dentro del marco propuesto, por cuanto, empoderar a los socios con conocimientos sobre finanzas, les permitirá tomar decisiones, al momento de solicitar créditos. Dicha proactividad no solo beneficiará a los clientes, sino que también, contribuirá a reducir el riesgo asociado con la colocación de cartera, generar un impacto positivo en la salud financiera general de la cooperativa.

El monitoreo efectivo del desempeño es otro componente vital para el éxito del modelo propuesto. A tales efectos, establecer indicadores clave permitirá medir el desempeño crediticio y realizar ajustes necesarios en tiempo real. Tal vigilancia continua, es esencial para detectar problemas potenciales antes de que se conviertan en crisis, lo cual es fundamental para mantener una cartera sana. Finalmente, implementar estrategias de mejora, fomentará una cultura organizacional proactiva dentro de Kullki Wasi Ltda., alentar al personal a buscar soluciones creativas y eficientes para optimizar procesos. Por consiguiente, los paradigmas orientados hacia la innovación, no solo beneficiarán a la cooperativa, a su vez, empoderarán al equipo humano detrás de ella.

Objetivo

Proponer estrategias de mejora para la gestión de procesos relacionados a la colocación de cartera y al incremento de la cartera sana en la Cooperativa Kullki Wasi Ltda., para garantizar un crecimiento sólido y sostenible, en beneficio tanto a sus socios como a la comunidad en general.

Análisis FODA

Tabla 17. Matriz FODA - COAC KULLKI WASI LTDA.

ANÁLISIS INTERNO	
Fortalezas	Debilidades
<p>Automatización de procesos que puede ahorrar tiempo y recursos.</p> <p>Fomentar la educación financiera puede posicionar a una empresa como un referente en responsabilidad social.</p> <p>Al ofrecer soluciones más pertinentes, se puede aumentar la lealtad y retención de clientes.</p> <p>Facilita el seguimiento del comportamiento del cliente y la evaluación continua del riesgo crediticio.</p> <p>Una cultura organizacional sólida facilita el flujo de información entre departamentos, al mejorar la cooperación y el trabajo en equipo.</p> <p>Un sistema efectivo puede aumentar la tasa de recuperación de créditos y reducir las pérdidas por impagos.</p>	<p>Empleados y socios pueden mostrarse reacios a adoptar nuevas tecnologías.</p> <p>Riesgo de ofrecer información que no esté alineada con las realidades del mercado actual.</p> <p>La segmentación puede requerir un análisis exhaustivo y sofisticado que puede ser difícil de llevar a cabo.</p> <p>La implementación de nuevas tecnologías puede requerir una inversión significativa en infraestructura y capacitación</p> <p>Evaluar el impacto de la cultura organizacional en el rendimiento puede ser complicado, lo que dificulta las mejoras.</p> <p>Un fallo en el sistema puede interrumpir el seguimiento y afectar negativamente las operaciones.</p>
ANÁLISIS EXTERNO	
Oportunidades	Amenazas
<p>Aumento en la demanda de productos financieros.</p> <p>Desarrollo de aplicaciones y cursos en línea que faciliten el acceso a la educación financiera, así como, incentivos o programas del gobierno que promuevan la educación financiera.</p> <p>Herramientas analíticas y big data facilitan la identificación y análisis de segmentos de mercado.</p> <p>La rápida evolución tecnológica ofrece nuevas herramientas y soluciones que pueden mejorar la gestión crediticia.</p> <p>Integrar valores sociales y éticos en la cultura puede mejorar la imagen de la cooperativa y atraer socios conscientes.</p> <p>La implementación de tecnologías y análisis de datos puede mejorar la precisión y efectividad del seguimiento.</p>	<p>Nuevas regulaciones que puedan restringir los métodos de evaluación crediticia</p> <p>Crisis económicas o inestabilidad pueden hacer que las personas prioricen otras necesidades sobre la educación financiera.</p> <p>Cambios en las preferencias o comportamientos del consumidor pueden hacer que los segmentos identificados queden obsoletos rápidamente.</p> <p>En la medida que se adoptan más tecnologías, también aumenta el riesgo de ataques cibernéticos y violaciones de datos.</p> <p>La competencia por talento puede llevar a los empleados a priorizar otros factores más allá de la cultura organizacional.</p> <p>Algunos clientes pueden ver el seguimiento post-crédito como intrusivo, el cual afecta su relación con la institución.</p>

Fuente: elaboración propia

La gestión de procesos relacionados con la colocación de cartera y el incremento de la cartera sana, es importante para el éxito financiero y la sostenibilidad de cualquier cooperativa. En este contexto, el análisis FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas) se presentado en la Tabla 17, es una herramienta efectiva para identificar áreas de mejora y diseñar estrategias que

fortalezcan la posición de la Cooperativa Kullki Wasi Ltda. A continuación, se expone un análisis general que integra estos elementos con propuestas concretas para optimizar la gestión crediticia.

- **Fortalezas:** Una de las principales fortalezas de Kullki Wasi Ltda., radica en su sólida relación con los socios, esta conexión cercana puede ser aprovechada, a través de programas de capacitación continua para el personal, lo enfoca en mejorar las habilidades en atención al cliente y gestión de créditos. Por ello, al fortalecer estas capacidades, se incrementará la confianza entre los socios y la cooperativa, lo que puede resultar en un aumento en la colocación de cartera. Además, la implementación de un sistema automatizado para el seguimiento post-crédito, permitirá a la cooperativa identificar rápidamente a aquellos clientes que puedan enfrentar dificultades en sus pagos.
- **Oportunidades:** El entorno actual ofrece múltiples oportunidades para la COAC Kullki Wasi Ltda. La integración tecnológica es una tendencia creciente, que puede ser capitalizada mediante inversiones en herramientas avanzadas, como el análisis predictivo. Dichas tecnologías, permitirían anticipar comportamientos de pago y adaptar las condiciones crediticias a las necesidades del mercado, lo que podría aumentar tanto la colocación como, la recuperación de créditos. Asimismo, establecer colaboraciones estratégicas con empresas tecnológicas o consultorías especializadas proporcionaría a la cooperativa acceso a conocimientos y recursos, que facilitarían el desarrollo e implementación de un sistema efectivo de seguimiento post-crédito.
- **Debilidades:** A pesar de sus fortalezas, Kullki Wasi Ltda., enfrenta algunas debilidades que requieren atención. Entre las que destacan, una planificación financiera cuidadosa, es esencial antes de implementar nuevas tecnologías o procesos. Realizar un análisis detallado del costo-beneficio asegurará que las inversiones sean sostenibles y contribuyan al crecimiento sostenible. Además, es fundamental desarrollar un plan eficaz

de gestión del cambio. La comunicación clara sobre los beneficios del nuevo sistema y una capacitación adecuada, facilitarán la transición para el personal y los socios, así minimizar cualquier resistencia al cambio.

- Amenazas: El entorno competitivo presenta diversas amenazas que serán gestionadas proactivamente. Realizar estudios de mercado periódicos permitirá evaluar las estrategias implementadas por otras cooperativas y ajustar las propias según sea necesario. Dicha vigilancia constante, ayudará a Kullki Wasi Ltda., a mantenerse relevante en un mercado cambiante. Por otro lado, adaptarse rápidamente a cambios regulatorios, es esencial para evitar sanciones y mantener una buena reputación entre los socios. Mantenerse actualizado sobre normativas y ajustar los procesos internos será clave para cumplir con todos los requerimientos sin afectar negativamente las relaciones con los clientes.

Estrategias de mejora

A continuación, se desarrollan las estrategias de mejora para la gestión de procesos relacionados con la colocación de cartera y el incremento de la cartera sana en la Cooperativa Kullki Wasi Ltda.

Tabla 18. Estrategia 1: Implementación de un sistema robusto

Estrategia	Objetivo estratégico	Acciones específicas	Actividad	Responsable
Implementación de un sistema robusto de evaluación crediticia	Desarrollar un marco de evaluación que contemple criterios claros y objetivos para la selección de prestatarios	Análisis de datos	Utilizar datos históricos y actuales para crear perfiles de riesgo asociados a diferentes tipos de prestatarios, incluye análisis de tasas de morosidad y el comportamiento de pago.	Subgerente Financiero / Responsable de Riesgo
		Criterios de Selección	Establecer criterios como ingresos mínimos, estabilidad laboral y antecedentes crediticios, esto puede incluir un sistema de puntuación crediticia que clasifique a los solicitantes en diferentes niveles de riesgo.	Gerente / Responsable de Riesgo
		Capacitación al personal	Capacitar al equipo, en técnicas de evaluación y análisis financiero, para que puedan aplicar los criterios establecidos con eficacia.	Subgerente Financiero / Recurso Humano

Fuente: elaboración propia

Tabla 19. Estrategia 2: Fomento de la educación financiera

Estrategia	Objetivo estratégico	Acciones específicas	Actividad	Responsable
Fomento de la educación financiera	Ofrecer programas educativos que proporcionen a los socios herramientas para una mejor gestión financiera	Talleres y seminarios	Organizar sesiones periódicas sobre temas como manejo del crédito, ahorro, y planificación financiera. Invitar a expertos en finanzas para dar charlas.	Gerente / Recurso Humano
		Material educativo	Crear folletos, videos y recursos digitales que expliquen conceptos financieros clave. Ofrecer consultas uno a uno para	Subgerente Financiero / Marketing
		Asesorías personalizadas	ayudar a los socios a entender sus situaciones financieras individuales.	Subgerente Financiero / Analista de crédito

Fuente: elaboración propia

Tabla 20. Estrategia 3: Segmentación del mercado

Estrategia	Objetivo estratégico	Acciones específicas	Actividad	Responsable
Segmentación del mercado	Identificar diferentes segmentos dentro de los socios, para ofrecer productos crediticios personalizados	Investigación del mercado	Realizar encuestas y entrevistas para entender las necesidades específicas de cada grupo, como emprendedores, agricultores, entre otros.	Responsable de Riesgos
		Desarrollo de productos personalizados	Crear productos crediticios adaptados a cada segmento, como microcréditos para emprendedores o créditos agrícolas con plazos flexibles.	Subgerente de Negocios / Responsable de riesgo
		Marketing dirigido	Implementar campañas publicitarias que resalten las ofertas específicas diseñadas para cada grupo.	Gerente / Subgerente Financiero / Marketing

Fuente: elaboración propia

Tabla 21. Estrategia 4: Adopción de tecnologías para la gestión crediticia

Estrategia	Objetivo estratégico	Acciones específicas	Actividad	Responsable
Adopción de tecnologías para la gestión crediticia	Integrar plataformas digitales que faciliten el seguimiento y gestión del crédito	Software de Gestión Crediticia	Implementar un software que permita el seguimiento en tiempo real del rendimiento crediticio, con funcionalidades para alertas automáticas sobre pagos atrasados.	Gerente / Programador de Datos (TI)
		Portal en Línea para Socios	Desarrollar un portal donde los socios puedan gestionar sus solicitudes, hacer seguimiento a sus créditos y acceder a información relevante.	Responsable de riesgo / Programador de Datos (TI)
		Uso de Big Data	Aplicar técnicas avanzadas como análisis predictivo para anticipar comportamientos y ajustar políticas crediticias según tendencias emergentes.	Gerente / Marketing / Programador de Datos (TI)

Fuente: elaboración propia

Tabla 22. Estrategia 5: Cultura organizacional

Estrategia	Objetivo estratégico	Acciones específicas	Actividad	Responsable
Cultura organizacional	Fomentar un ambiente donde se prioricen las necesidades y preocupaciones de los socios	Capacitación continua del personal	Realizar talleres regulares sobre atención al cliente y servicio personalizado.	Subgerente de Negocios / Talento Humano
		Feedback Activo	Establecer un sistema donde los socios puedan dar retroalimentación sobre su experiencia con la cooperativa; utilizar esta información para realizar mejoras continuas.	Gerente / Programador de Datos (TI)
		Reconocimiento interno	Crear un programa interno que reconozca a los empleados que demuestren un enfoque excepcional hacia el servicio al cliente.	Gerente / Recurso Humano

Fuente: Elaboración propia

Tabla 23. Estrategia 6: Sistema de seguimiento

Estrategia	Objetivo estratégico	Acciones específicas	Actividad	Responsable
Sistema Efectivo de Seguimiento Post-Crédito	Mantener una comunicación constante con los prestatarios después del otorgamiento del crédito	Establecimiento de canales de comunicación	Crear canales directos (teléfono, correo electrónico, WhatsApp) donde los prestatarios puedan comunicarse fácilmente con la cooperativa.	Gerente / Marketing
		Revisiones periódicas	Realizar revisiones regulares del estado financiero del prestatario, ofrecer apoyo si se detectan problemas potenciales.	Responsable de Riesgo / Contador / Subgerente de Negocios
		Programas de recompensas por buen comportamiento	Implementar incentivos para aquellos socios que cumplan consistentemente con sus pagos, como tasas de interés reducidas en futuros créditos.	Subgerente Financiero / Responsable de Riesgo

Fuente: elaboración propia

En consecuencia, al implementar las estrategias propuestas, la COAC Kullki Wasi Ltda., podrá optimizar su gestión en la colocación de cartera y aumentar la cartera sana, asegurar así, su sostenibilidad y crecimiento en el tiempo. Cabe destacar, que, al mejorar la gestión, la cooperativa permite asegurar su viabilidad financiera a largo plazo, por cuanto, una cartera sana, con bajo índice de morosidad, garantiza ingresos estables y sostenibles.

En otro aspecto, al implementar estrategias centradas en las necesidades y situaciones financieras de los socios, se fomenta una relación más sólida y de confianza. Esto se puede traducir en una mayor lealtad y satisfacción del socio, lo cual es importante, para el éxito de cualquier cooperativa. Las mejoras en los procesos de evaluación crediticia y seguimiento post-crédito, ayudan a mitigar el riesgo asociado a la morosidad, dado que, al identificar y gestionar adecuadamente a los prestatarios con mayor riesgo, se minimizan las pérdidas por impagos.

En la misma línea, al optimizar los procesos relacionados con la colocación de cartera, se facilita el acceso a créditos para aquellos socios que realmente lo necesitan, aumentar así el volumen total colocado que contribuye al desarrollo económico de los miembros. Aunado a esto, establecer un enfoque sistemático para identificar áreas de mejora, promueve una cultura organizacional orientada hacia la innovación y adaptación, esto es vital en un entorno financiero que cambia constantemente.

Por consiguiente, una gestión adecuada también asegura que la cooperativa cumpla con las regulaciones y normativas del sector financiero, evitar sanciones y promover una imagen positiva ante las autoridades. En este sentido, mejorar la colocación de cartera y asegurar que sea sana, no solo beneficia a la cooperativa, puesto que también brinda una contribución a los socios y sus comunidades. Por ende, al proporcionar acceso a crédito responsable, se apoya el desarrollo económico local y se contribuye al bienestar social.

Posteriormente, se organiza la información en la matriz FODA presentada en la tabla 17, la cual vincula las estrategias propuestas con las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas identificadas. La estructura es fundamental, por cuanto, permite una visualización clara de la relación entre los elementos internos y externos de la organización. En este sentido, se podrá identificar cómo cada estrategia puede maximizar el uso de las fortalezas y oportunidades al optimizar los recursos y capacidades existentes. Además, la matriz ayudará a reconocer áreas que requieren atención y mejora, con las estrategias diseñadas que no solo se enfoquen en el crecimiento y la innovación, sino también en la mitigación de riesgos asociados a las debilidades y amenazas.




Tabla 24. Relación Matriz FODA con las estrategias

Fortalezas	Debilidades
<p>Estrategia: Implementación de un sistema robusto</p> <p>Aprovechar la sólida relación con los socios y el sistema automatizado para mejorar la gestión de créditos</p> <p>Estrategia: Fomento de la educación financiera</p> <p>Capacitar al personal en atención al cliente y gestión de créditos para aumentar la confianza</p>	<p>Estrategia: Cultura organizacional</p> <p>Desarrollar un plan eficaz de gestión del cambio y fomentar una cultura organizacional que apoye la transición hacia nuevas tecnologías.</p> <p>Estrategia: Educación financiera</p> <p>Asegurar una planificación financiera cuidadosa antes de implementar nuevas tecnologías o procesos</p>
Oportunidades	Amenazas
<p>Estrategia: Adopción de tecnologías para la gestión crediticia</p> <p>Invertir en herramientas tecnológicas como análisis predictivo para anticipar comportamientos de pago</p> <p>Estrategia: Seguimiento del mercado</p> <p>Establecer colaboraciones estratégicas con empresas tecnológicas para acceder a recursos y conocimientos</p>	<p>Estrategia: Seguimiento del mercado</p> <p>Realizar estudios de mercado periódicos para evaluar estrategias competitivas y ajustar las propias</p> <p>Estrategia: Sistema de seguimiento</p> <p>Mantenerse actualizado sobre cambios regulatorios y establecer un sistema que permita adaptarse rápidamente a estos cambios.</p>

Fuente: elaboración propia

Como se puede apreciar en la tabla 24, el análisis de las estrategias propuestas, revela una clara alineación con las fortalezas de la organización, por consiguiente, la importancia de las relaciones sólidas con los socios y el compromiso de mejorar las habilidades del personal. Sin embargo, las fortalezas no solo son fundamentales para ofrecer una atención al cliente de calidad, a su vez, fortalecen la gestión crediticia, por la creación de un ambiente propicio para el crecimiento sostenible.

Por otra parte, la identificación y aprovechamiento de oportunidades en el entorno actual, son fundamentales para la COAC Kullki Wasi Ltda. La adopción de tecnología se presenta como una estrategia clave, por cuanto, no solo responde a las tendencias del mercado, sino que también, permite a la empresa anticiparse a las necesidades cambiantes de los clientes. Tal proactividad en la innovación tecnológica, puede mejorar significativamente el posicionamiento de la organización, que lo diferencia de sus competidores.

Sin embargo, es igualmente importante reconocer las debilidades que podrían obstaculizar el progreso. Fomentar una cultura organizacional sólida es esencial

para facilitar el cambio y garantizar que cualquier nueva implementación se base en una estructura financiera robusta. Por ello, al abordar estas debilidades desde su raíz, permitirá a la COAC Kullki Wasi Ltda., implementar estrategias más efectivas y sostenibles en el tiempo.

Finalmente, frente a las amenazas presentes en el entorno empresarial, el seguimiento constante del mercado se vuelve indispensable. La capacidad de adaptarse rápidamente a normativas cambiantes y a la dinámica competitiva, será un factor determinante para mantener la competitividad. En consecuencia, un enfoque integral que considere estas dinámicas, permitirá a la COAC Kullki Wasi Ltda., no solo enfrentar desafíos, sino también aprovechar oportunidades para su crecimiento futuro.

CONCLUSIONES

- Al partir de la fundamentación teórica, de los sistemas de gestión de procesos de colocación de créditos es importante para el incremento de una cartera sana y toma de decisiones en la cooperativa. La implementación de un marco teórico robusto, permite a las instituciones comprender mejor los factores que influyen en el comportamiento de los prestatarios y en la morosidad. No obstante, al establecer procesos claros y eficientes para la colocación de créditos, se facilita no solo el acceso al financiamiento responsable, sino también, la sostenibilidad financiera de la entidad. Asimismo, ayuda a los gestores tomar decisiones estratégicas, basadas en datos concretos, mejorar la calidad de la cartera crediticia y a mitigar riesgos potenciales, en beneficio de sus miembros como a la comunidad en general.
- El diagnóstico de los factores negativos que inciden en la colocación de créditos en la Cooperativa Kullki Wasi Ltda., han revelado información de interés para entender el decremento de la cartera sana. En este sentido, a través de las entrevistas realizadas al gerente y las encuestas aplicadas a socios y empleados, se identificaron diversos aspectos tales como la falta de educación financiera entre los prestatarios, insuficiente evaluación de riesgos e inadecuada comunicación sobre los productos crediticios disponibles. Dichos factores no solo limitan el acceso a créditos responsables, sino que también incrementan el riesgo de morosidad y deterioran la calidad de la cartera crediticia. Asimismo, se analizó la evolución de la cartera de crédito al determinar la variabilidad de la misma, durante el periodo 2021 -2023, donde el mayor flujo de crédito recae en el crédito de consumo y los microcréditos.
- La identificación de los componentes de mejora para la gestión de procesos relacionados con la colocación de cartera en la Cooperativa Kullki Wasi Ltda., es fundamental para incrementar la cartera sana. Por ello, mediante el análisis de los procesos actuales y la propuesta de estrategias

de mejora, se ha evidenciado que la implementación de un enfoque más estructurado y proactivo puede transformar significativamente el desempeño crediticio de la cooperativa. Las estrategias propuestas, como la optimización de los criterios de evaluación crediticia, capacitación continua del personal en gestión del riesgo y fortalecimiento de la comunicación con los socios sobre productos y servicios, son esenciales para mejorar la eficiencia en la colocación de créditos. Además, fomentar una cultura de educación financiera entre los prestatarios, puede contribuir a una toma de decisiones más eficaz y reducir el riesgo de morosidad. En consecuencia, al adoptar estos componentes de mejora, Kullki Wasi Ltda., no solo podrá aumentar su cartera sana, sino también fortalecer la posición en el mercado, por el crecimiento sostenible y beneficio para todos sus miembros.

RECOMENDACIONES

- Formar canales que permita a los prestatarios proporcionar un *feedback* sobre el proceso crediticio, lo que puede ayudar a identificar áreas de mejora y ajustar las estrategias según las necesidades del mercado, a través de un plan de seguimiento para evaluar la efectividad de las estrategias implementadas, lo cual, ayudará a ajustar las acciones según sea necesario y asegurará que se mantenga el enfoque en mejorar la calidad de la cartera.
- Constituir alianzas con otras instituciones o expertos en educación financiera, podría enriquecer los programas propuestos, con los recursos y experiencias valiosas. Por tanto, una perspectiva optimista sobre las acciones propuestas, tienen el potencial de transformar la situación actual de Kullki Wasi Ltda. y fortalecer su capacidad para crecer y adaptarse en un entorno constante de cambio. Esta visión positiva fomenta un ambiente propicio para la innovación y la mejora continua, el cual permite a la empresa no solo enfrentar desafíos inmediatos, a su vez, posicionarse de manera efectiva, para aprovechar futuras oportunidades y asegurar su relevancia y competitividad a largo plazo.
- Establecer un cronograma o etapas para llevar a cabo las estrategias propuestas, esto puede dar claridad sobre cómo se llevarán a cabo las mejoras y se pueden esperar resultados mediante la creación de mecanismos para recibir retroalimentación tanto del personal como de los socios, sobre las nuevas acciones estratégicas implementadas, lo cual permitirá ajustes continuos y asegurará que las iniciativas sean efectivas y bien recibidas, al adaptarse a cambios en el entorno financiero y en las necesidades de los socios.

BIBLIOGRAFÍA

- Aguirre, J., Garro, L., & Alcalde, E. (2020). Evaluación de un crédito en las microfinanzas: cartografía conceptual desde la socioformación. *Espacios*, 41(32), 264-278. Obtenido de <https://www.revistaespacios.com/a20v41n32/a20v41n32p24.pdf>
- Bárcena, N. (2020). Contratos inteligentes y evaluación de la solvencia en el crédito inmobiliario. *Revista LEX Mercatoria*(14), 1-4. doi:<https://doi.org/10.21134/lex.vi.919>
- Comisión para el Mercado Financiero. (Agosto de 2019). *Basilea III. Hacia una banca más sólida y robusta*. Obtenido de CMF Chile: https://www.cmfchile.cl/portal/prensa/615/articles-27227_doc_pdf.pdf
- Cooperativa de Ahorro y Crédito Kullki Wasi. (2023). *Historia de Kullki Wasi*. Obtenido de <https://kullkiwasi.com.ec/#/quienes>
- Fernández, R. (2023). *Gestión de la colocación y recuperación de créditos en Mibanco Banco de la Microempresa SA agencia Huamachuco periodo 2019-2020*. Tesis Maestría, Universidad Nacional de Trujillo. Obtenido de <https://dspace.unitru.edu.pe/items/8ea29625-17e6-4037-884e-beff9f161333>
- Gaytán, J. (2023). Clasificación de los riesgos financieros. *Revista Científica: Mercados y Negocios*, 1-12. Obtenido de <http://www.revistascientificas.udg.mx/index.php/MYN/article/view/7274/pdf>
- Gualpa, A., & Urbina, M. (2021). Determinantes del desempeño financiero de las cooperativas de ahorro y crédito del Ecuador. *Revista Economía y Política*(34), 112-129. Retrieved from http://scielo.senescyt.gob.ec/scielo.php?pid=S2477-90752021000100112&script=sci_arttext

- Hernández, R., & Mendoza, C. (2018). *Metodología de la investigación. Las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta*. Ciudad de Mexico, Mexico: Editorial Mc Graw Hill Education.
- Iglesias, M. (2021). *Metodología de la Investigación Científica* (Primera ed.). Buenos Aires: Noveduc.
- Iza, K., Rivera, D., & Tanqueño, O. (2021). Gestión de los factores de riesgo operacional en las instituciones del sistema financiero popular y solidario. *Conciencia Digital*, 4(3), 81-93. doi:<https://doi.org/10.33262/concienciadigital.v4i3.1765>
- Kriebel, J., & Stitz, L. (2022). Credit default prediction from user-generated text in peer-to-peer lending using deep learning. *European Journal of Operational Research, Elsevier*, 302(1), 309-323. doi:DOI: 10.1016/j.ejor.2021.12.024
- Lapo, M., Tello, M., & Mosquera, S. (2021). Rentabilidad, capital y riesgo crediticio en bancos ecuatorianos. *Investigación Administrativa*, 50(127), 2. doi:<https://doi.org/10.35426/iav50n127.02>
- Lapo, M., Tello, M., & Mosquera, S. (2021). Rentabilidad, capital y riesgo crediticio en bancos ecuatorianos. *Investigación Administrativa*, 50(127). doi:<https://doi.org/10.35426/iav50n127.02>
- Leen, I., & Shin, Y. (2019). Fintech: ecosistema, modelos de negocio, decisiones de inversión y desafíos. *Horizontes de Negocios*, 61(1), 35-46. doi:<https://doi.org/10.1016/j.bushor.2017.09.003>
- León, S., & Murillo, D. (2021). Gestionar los riesgos en las Cooperativas de Ahorro y Crédito segmento 1. *Revista Arbitrada Interdisciplinaria Koinonía*, 6(12), 242-272. Obtenido de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=8011439>

- Luque, A., & Peñaherrera, J. (2021). Cooperativas de ahorro y crédito en Ecuador: el desafío de ser cooperativas. *REVESCO. Revista de Estudios Cooperativos*, 138(e73870), 1-17. doi:<https://dx.doi.org/10.5209/reve.73870>
- Madrigal, F., Chávez, L., & Díaz, A. (2017). Evaluación de las 5 C'S del crédito en condiciones de incertidumbre. En V. Hernández, E. Galeana, & M. Valenzo, *Estudios Organizaciones en las Ciencias Administrativas ante los Retos del Siglo XXI* (Primera ed.). México: Universidad Michoacana de San Nicolás de Hidalgo.
- Monroy, M., & Nava, N. (2018). *Metodología de la investigación*. Mexico D.F., Mexico: Grupo Rditorial Exodo.
- Morales, E., Rivera, J., & Pipa, E. (2022). La evaluación crediticia y su relación con la morosidad de los MIPYMES en las cooperativas de ahorro y crédito - 2021. *Hatun Yachay Wasi*, 1(2), 9-18. doi: <https://doi.org/10.57107/hyw.v1i2.19>
- Moreta, P. (2024). Gestión de auditoría interna y su influencia en los riesgos financieros del sistema cooperativista. *LATAM Revista Latinoamericana de Ciencias Sociales y Humanidades*, V(2), 1766. doi:DOI: <https://doi.org/10.56712/latam.v5i2.1985>
- Mota, M., & Moncayo, P. (2023). Un análisis del perfil de riesgo en la dinámica de préstamos persona a persona mediante clústeres de K-medias. *Análisis económico*, XXXVIII(99), 119-144. doi:<https://doi.org/10.24275/uam/azc/dcsh/ae/2023v38n99/Mota>
- Mayorga, M., & Mora, V. (2021). *Los riesgos en la colocación de créditos y la eficiencia en la cooperativa de ahorro y crédito textil 14 de marzo del cantón Rumiñahui de la provincia de Pichincha*. Tesis Maestría, UNIANDES. Obtenido de <https://dspace.uniandes.edu.ec/handle/123456789/12331>

- Mayorga, M., Mora, V., & Vega, V. (2021). Riesgos en la colocación de créditos. Caso de estudio: COAC Textil "14 de Marzo". *Revista Universidad y Sociedad*, 13(S2), 90-100. Obtenido de <https://ssrn.com/abstract=3953374>
- Paucar, E. (2022). Factores del riesgo crediticio en una cooperativa de ahorro y crédito, en la emergencia sanitaria de la COVID-19. *Revista Científica Retos De La Ciencia*, 6(13), 44-55. Retrieved from <https://retosdelacienciaec.com/Revistas/index.php/retos/article/view/423>
- Pilay, A., Chasipanta, J., & Reyes, R. (2024). Evaluación del riesgo crediticio y su impacto en el costo de capital de la COAC Sierra Centro Cía. Ltda. *Digital Publisher CEIT*, 9(4), 470-482. Obtenido de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=9657243>
- Quirama, U., Sepúlveda, G., & Aguirre, A. (2020). Riesgos financieros en pequeñas y medianas empresas. *Revista Venezolana de Gerencia*, 25(91), 1076-1094. Retrieved from <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=8890315>
- Ramírez, L. (2022). El marco normativo aplicable a las plataformas de financiación colectiva. Comparativa entre la Unión Europea, España y Latinoamérica. *Precedente Revista Jurídica*, 21, 11-38. doi:<https://doi.org/10.18046/prec.v21.5159>
- Red de Instituciones Financieras de Desarrollo (RFD). (2023). *Análisis de las posibles afectaciones producto del cambio normativo en la contabilización de la cartera en riesgo*. Obtenido de RDF: <https://rfd.org.ec/docs/2022/talleres%20-%20cursos/par%2030/Resultados%20simulaci%C3%B3n%20cambio%20par60-par30.pdf>


- Rivera, D., & Mendoza, Á. (2020). Gestión del microcrédito y riesgo crediticio en las instituciones financieras del cantón Chone. *Polo del Conocimiento: Revista Científico - Profesional*, 5(8), 393-412. Obtenido de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7554337>
- Sánchez, A., & Hernández, A. (2023). *Análisis de la eficiencia de los sistemas de gestión de riesgos actuales en entidades financieras de Bucaramanga*. Monografía, Universidades Tecnológicas de Santander, Bucaramanga. Obtenido de <http://repositorio.uts.edu.co:8080/xmlui/bitstream/handle/123456789/14118/riesgos.pdf?sequence=3&isAllowed=y>
- Sierra, Y., Alonzo, M., & Cajas, M. (2024). Cooperativas de Ahorro y Crédito e inclusión financiera. *Cooperativismo y Desarrollo*, 12(1). Obtenido de http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2310-340X2024000100005&lng=es&tlng=es
- Superintendencia de Economía Popular y Solidaria (SEPS). (2021). *Aprende un poco más sobre el sector: ¿Qué es la economía popular y solidaria?* Obtenido de SEPS: <https://www.seps.gob.ec/noticia?aprende-un-poco-mas-sobre-el-sector-que-es-la-economia-popular-y-solidaria-#:~:text=La%20econom%C3%ADa%20popular%20y%20solidaria%20est%C3%A1%20basada%20en%20la%20valorizaci%C3%B3n,del%20trabajo%20realizado%20en%20conjunto>.
- Trejo, B., & Gallegos, A. (2022). Estimación del Riesgo de Mercado utilizando el VaR y la Beta del CAPM. *Revista mexicana de economía y finanzas*, 16(2), 589. doi:<https://doi.org/10.21919/remef.v16i2.589>
- Valencia, B., & Narváez, I. (2021). La gestión de riesgos financieros y su incidencia en la toma de decisiones. *CIENCIAMATRIA*, 7(2), 691-722. Retrieved from <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=8318867>

Vilca, C., & Torres, J. (2021). Gestión del riesgo crediticio y el índice de morosidad en colaborares de una entidad financiera del departamento de Puno. *Revista de Investigación Valor Agregado*, 8(1), 70-85. Retrieved from https://riva.upeu.edu.pe/index.php/ri_va/article/view/1632/1915

Villanueva, F. (2022). *Metodología de la Investigación* (Primera ed.). México: Klic.

ANEXOS


Anexo 1: Entrevista

		
GUÍA DE ENTREVISTA		
<p>Objetivo: Conocer la percepción sobre los procesos actuales, desafíos y oportunidades de mejora para la gestión de procesos relacionados con la colocación de cartera e incremento de la cartera sana en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Kullki Wasi Ltda.</p>		
Datos generales		
Nombre del entrevistado:		
Cargo:		
Lugar:	Fecha:	Hora:
Instrucciones		
<p>Se agradece responder cada una de las preguntas, de esta manera se dará respuesta al objetivo planteado. Las respuestas no serán aplicadas para ningún otro fin, al establecido por el investigador.</p>		
1. ¿Cómo describiría los procesos actuales de colocación de cartera en la cooperativa? ¿Cuáles considera que son sus principales fortalezas?		
2. Desde su perspectiva, ¿cuáles son los desafíos más significativos que enfrenta la cooperativa en la gestión de la cartera sana?		
3. ¿Qué aspectos de los procesos actuales considera que requieren una mejora inmediata? ¿Por qué?		
4. ¿Cómo evalúa la satisfacción de los clientes con respecto a los productos de crédito ofrecidos por la cooperativa? ¿Ha recibido comentarios específicos que le gustaría compartir?		
5. ¿Qué oportunidades de mejora ha identificado en el mercado que podrían beneficiar a la Cooperativa Kullki Wasi Ltda. en términos de colocación de cartera?		
6. En su opinión, ¿qué papel juega la tecnología en la gestión de procesos relacionados con la colocación de cartera y cómo podría mejorarse su uso?		

actual?
7. ¿Existen políticas o procedimientos internos que considere obsoletos o ineficaces? Si es así, ¿cuáles y qué cambios propondría?
8. ¿Cómo se relaciona el equipo de trabajo con los clientes durante el proceso de colocación de créditos, y qué mejoras podría implementarse en esta interacción?
9. Desde su experiencia, ¿qué estrategias ha observado que han funcionado bien en otras cooperativas o entidades financieras para mejorar la cartera sana?
10. ¿Cuáles son sus expectativas en relación con el crecimiento de la cartera sana y qué pasos considera necesarios para alcanzarlas?

Gracias por su colaboración

Anexo 2: Encuesta aplicada al área de crédito

 Pontificia Universidad Católica del Ecuador Sede Ambato																	
CUESTIONARIO																	
<p>Objetivo: Diagnosticar los factores negativos que inciden en la colocación de créditos, para la determinación del decremento de la cartera sana en la Cooperativa Kullki Wasi Ltda.</p>																	
Instrucciones																	
<ul style="list-style-type: none"> • Se agradece responder cada una de las preguntas, de esta manera se dará respuesta al objetivo planteado. • Marcar con un "X" la respuesta que considere según su apreciación. • Las respuestas no serán aplicadas para ningún otro fin, al establecido por el investigador. 																	
<p>1. ¿La capacitación que recibe sobre productos crediticios es adecuada?</p> <table border="1"> <tbody> <tr> <td>1</td> <td>Totalmente en desacuerdo</td> <td></td> </tr> <tr> <td>2</td> <td>En desacuerdo</td> <td></td> </tr> <tr> <td>3</td> <td>Neutral</td> <td></td> </tr> <tr> <td>4</td> <td>De acuerdo</td> <td></td> </tr> <tr> <td>5</td> <td>Totalmente de acuerdo</td> <td></td> </tr> </tbody> </table>			1	Totalmente en desacuerdo		2	En desacuerdo		3	Neutral		4	De acuerdo		5	Totalmente de acuerdo	
1	Totalmente en desacuerdo																
2	En desacuerdo																
3	Neutral																
4	De acuerdo																
5	Totalmente de acuerdo																
<p>2. ¿Existen suficientes recursos disponibles para ayudar a gestionar las solicitudes de crédito de manera eficiente?</p> <table border="1"> <tbody> <tr> <td>1</td> <td>Totalmente en desacuerdo</td> <td></td> </tr> <tr> <td>2</td> <td>En desacuerdo</td> <td></td> </tr> <tr> <td>3</td> <td>Neutral</td> <td></td> </tr> <tr> <td>4</td> <td>De acuerdo</td> <td></td> </tr> <tr> <td>5</td> <td>Totalmente de acuerdo</td> <td></td> </tr> </tbody> </table>			1	Totalmente en desacuerdo		2	En desacuerdo		3	Neutral		4	De acuerdo		5	Totalmente de acuerdo	
1	Totalmente en desacuerdo																
2	En desacuerdo																
3	Neutral																
4	De acuerdo																
5	Totalmente de acuerdo																
<p>3. ¿La comunicación interna sobre políticas y procedimientos de crédito es clara y efectiva?</p> <table border="1"> <tbody> <tr> <td>1</td> <td>Totalmente en desacuerdo</td> <td></td> </tr> <tr> <td>2</td> <td>En desacuerdo</td> <td></td> </tr> <tr> <td>3</td> <td>Neutral</td> <td></td> </tr> <tr> <td>4</td> <td>De acuerdo</td> <td></td> </tr> <tr> <td>5</td> <td>Totalmente de acuerdo</td> <td></td> </tr> </tbody> </table>			1	Totalmente en desacuerdo		2	En desacuerdo		3	Neutral		4	De acuerdo		5	Totalmente de acuerdo	
1	Totalmente en desacuerdo																
2	En desacuerdo																
3	Neutral																
4	De acuerdo																
5	Totalmente de acuerdo																

4. ¿Considera que los criterios para la aprobación de créditos son justos y razonables?

1	Totalmente en desacuerdo	
2	En desacuerdo	
3	Neutral	
4	De acuerdo	
5	Totalmente de acuerdo	

5. ¿Los plazos para procesar las solicitudes de crédito son adecuados?

1	Totalmente en desacuerdo	
2	En desacuerdo	
3	Neutral	
4	De acuerdo	
5	Totalmente de acuerdo	

6. ¿Cómo calificaría los criterios que utiliza la cooperativa para conceder un préstamo?

Carácter	
Capacidad	
Capital	
Colateral	
Condiciones	

7. ¿Cuál de los siguiente factores incide negativamente en la colocación de créditos?

Revisión de documentos	
Control de pago	
Actualización de la base de datos	
Seguimiento del socio	
Capacitación del personal	

8. ¿Las políticas actuales sobre la colocación de créditos son un obstáculo para el crecimiento de la cartera sana?

1	Totalmente en desacuerdo	
2	En desacuerdo	
3	Neutral	
4	De acuerdo	
5	Totalmente de acuerdo	

9. ¿La tecnología utilizada para gestionar las solicitudes de crédito es eficiente y efectiva?

1	Totalmente en desacuerdo	
2	En desacuerdo	
3	Neutral	
4	De acuerdo	
5	Totalmente de acuerdo	

10. ¿Considera que sus sugerencias para mejorar el proceso de colocación de créditos, son valoradas por la dirección?

1	Totalmente en desacuerdo	
2	En desacuerdo	
3	Neutral	
4	De acuerdo	
5	Totalmente de acuerdo	

Gracias por su colaboración