Maestría en Banca y Gestión de Mercados Financieros
Proyecto Integrador Caso de Negocio

Título de la propuesta o iniciativa: Análisis de la disminución de la cartera de crédito en la cooperativa de Ahorro y Crédito Manuel Estaban Godoy Ltda. periodo 2024-2025

Gonzalo Emanuel, LAZO PANTOJA[a] bajo la dirección de Segundo Marvin Camino Mogro[b]

a Economista. E-mail gonzalo.lazo@uees.edu.ec
b Ph.D. en Economía Profesor Universidad Nacional de Colombia y Universidad Espíritu Santo,+ Ecuador. E-mail segundocamino@uees.edu.ec

SÍNTESIS:	La Cooperativa de ahorro y crédito Manuel Esteban Godoy Ltda., enfrenta la disminución del mayor activo de la cooperativa a raíz del año 2024, lo que es un dato preocupante para la sostenibilidad de la entidad financiera atribuido a limitaciones tecnológicas, procesos restrictivos y baja eficiencia operativa. En el análisis propuesto se busca encontrar las causas y proponer soluciones que permitan mejorar la colocación crediticia y el posicionamiento frente a la competencia.
DESCRIPCIÓN:	Se pretende diagnosticar el actual estado en el proceso crediticio, evaluando debilidades estructurales y procedimentales para plantear soluciones; modernización del sistema tecnológico, nueva metodología para la estructuración crediticia y optimización del proceso.
DEFINICIÓN DE LA OPORTUNIDAD:	La mejora del proceso, metodología y tecnología crediticia representa una oportunidad de recuperar participación de mercado, aumentar los ingresos y mejorar la satisfacción del socio, alineando al sector financiero actual.

OBJETIVO RELEVANTE DEL NEGOCIO:	Incrementar la cartera de crédito en al menos un 10% al finalizar el 2025, reducir tiempos de respuesta en la aprobación de los créditos y mejorar el índice de aprobación de solicitudes, mediante la mejora en la metodología y procesos.
ALTERNATIVAS DE ANÁLISIS ELEGIDA:	Mejorar el proceso de crédito en la cooperativa, revisión de metodología para la aprobación de créditos y requisitos solicitados, capacitación al personal y rediseño del flujo de crédito.

1. Oportunidad o problema

1. Identificar la oportunidad/problema

Desde su fundación en 1984, la Cooperativa de Ahorro y Crédito Vicentina ¨Manuel Esteban Godoy¨ Ltda., ha trazado una trayectoria imponente en la prestación de servicios financieros, consolidándose como una fuerte entidad financiera cooperativista en Ecuador. Esta institución, ha sido pionera en la inclusión financiera y fortalecimiento del sistema financiero popular solidario en el sur del Ecuador, y en sus casi 4 décadas de experiencia, ha mantenido un compromiso inquebrantable con la responsabilidad social, cooperativismo, innovación y transformación digital, desarrollo del talento humano y el impacto positivo en la sociedad.

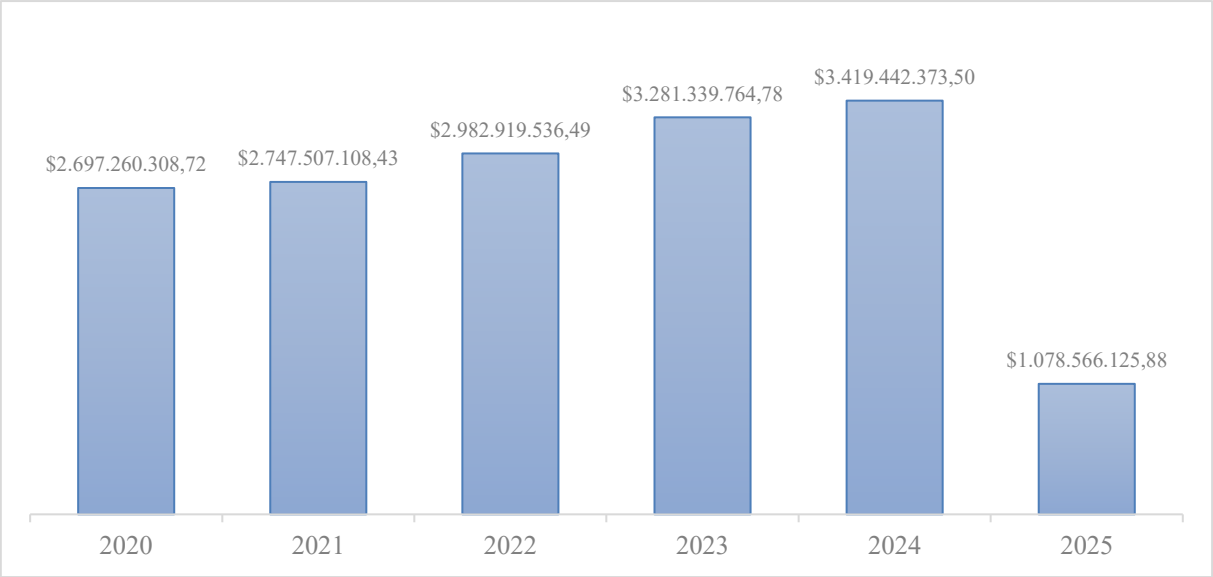
En el paso del tiempo, esta institución financiera ha demostrado su capacidad para adaptarse a los desafíos del entorno empresarial y las externalidades, que incluyen principalmente: descapitalización local y fuga de capitales, impacto de la pandemia COVID-19, competencias en el sector financiero, gestión de riesgos financieros y prevención de lavado de activos.

Con relación, a lo antes mencionado, la cooperativa, implementó cambios en sus políticas crediticias, como una mejor evaluación de riesgo crediticio, educación financiera para socios, tasas de interés atractivas, campañas de fidelización, etc. A pesar de la resiliencia demostrada por parte de la cooperativa, la reducción de su cartera crediticia ha sido influenciada por una restricción autoimpuesta en la aprobación de créditos, la competencia y el entorno empresarial complejo; estas condiciones han limitado su capacidad de innovación, gestión y actualización de plataformas internas entre otros.

Para ilustrar el crecimiento de la cartera crediticia de esta institución se presenta, en la Figura 1, la estadística de los últimos 5 años.

Figura 1

Crecimiento de la cartera crediticia 2020-2025



Fuente: Elaboración propia

Como se puede evidenciar en la figura 1, la cartera de crédito en el 2024 alcanzó los $3.4M y se va deteriorando hasta su punto más bajo en el 2020 agudizado por la crisis sanitaria COVID-19, llegando a niveles de los 2.6M, sin embargo, hay una leve recuperación en los siguientes años, cerrando el 2022 con 2.9M y el 2023 con un total de 3.8M. En ninguno de los periodos anteriores al año 2024 se ha logrado llegar al mismo nivel de activos.

Por otra parte, la cooperativa sufre deficiencias en su estructura crediticia, en donde la reducción de su cartera representa uno de los principales problemas financieros y estratégicos de la organización; ya que la cartera de crédito compone uno de los primordiales activos de generadores de ingreso para una entidad, por lo tanto, su disminución impacta la rentabilidad, sostenibilidad, liquidez y solvencia a largo plazo. En esta misma línea, los factores principales que se relacionan con este problema tienen relación con el endurecimiento de las políticas de otorgamiento de créditos, aumento en tasa de morosidad, cambios de los perfiles de riesgo en los socios, baja demanda de préstamos y la pérdida de competitividad frente a la competencia.

Otra deficiencia encontrada menciona la obsolescencia de su sistema operativo, el cual está conformado por seis subcomponentes que dificultan la ejecución eficiente de los procesos financieros, afectando directamente la fluidez y rapidez de las operaciones; a esto

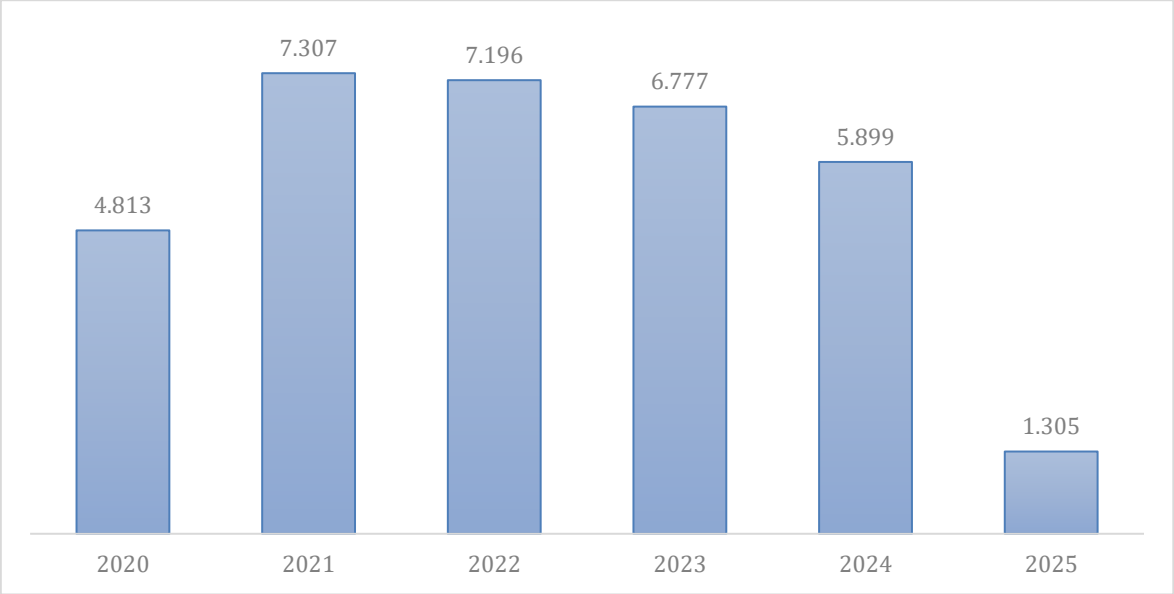
también se suma la limitada digitalización de los procedimientos: los trámites internos son lentos y el equipamiento tecnológico es insuficiente. Asimismo, se evidencia una falta de especialización en el equipo de asesores, aunque la cooperativa maneja tres líneas de crédito (consumo, microcrédito y productivo), los asesores cumplen funciones integrales, sin una formación especializada en alguno de los segmentos, lo cual podría limitar la calidad del análisis crediticio y el acompañamiento al socio.

A partir de lo expuesto, se puede mencionar que una gestión eficiente de la cartera de crédito está estrechamente vinculada con la calidad de esta, por ello, resulta fundamental prestar atención al control del riesgo crediticio, ya que este aspecto, en la práctica determina las posibles ganancias o pérdidas derivadas de su administración. La forma en que se maneja la cartera incide directamente en el desarrollo económico de las instituciones financieras, y la aplicación oportuna de las políticas crediticias permitirá alcanzar un crecimiento planificado y sustentable a lo largo del tiempo (García, 2018).

Para ilustrar la importancia de implementar cambios en la institución financiera, se presenta, en la figura 2, un gráfico que muestra el número de créditos colocados al largo de los últimos 5 años.

Figura 2

Créditos otorgados 2020-2025



Fuente: Elaboración propia

El gráfico de la figura 2 proporciona una visión clara de la tendencia decreciente de créditos otorgados al largo de tiempo, permitiendo que la cooperativa logre identificar patrones, anticipar necesidades y, en última instancia, mejorar la eficiencia de sus servicios y productos.

Concretamente, a pesar de que los créditos si mantienen cierta diferenciación, la falta de gestión y eficiencia por parte del personal da como resultado la disminución de colocación de créditos dentro de la entidad financiera, esto se vincula a la poca capacidad de la institución para crear, captar y mantener valores relacionados con actividades que ayuden a incentivar al socio a preferir los servicios. ¨Otorgar créditos es parte fundamental para una institución financiera, ya que no solo impulsa el desarrollo económico al permitir que personas y empresas accedan a recursos para invertir, emprender, o mejor su calidad de vida¨ (Parrales et al., 2024).

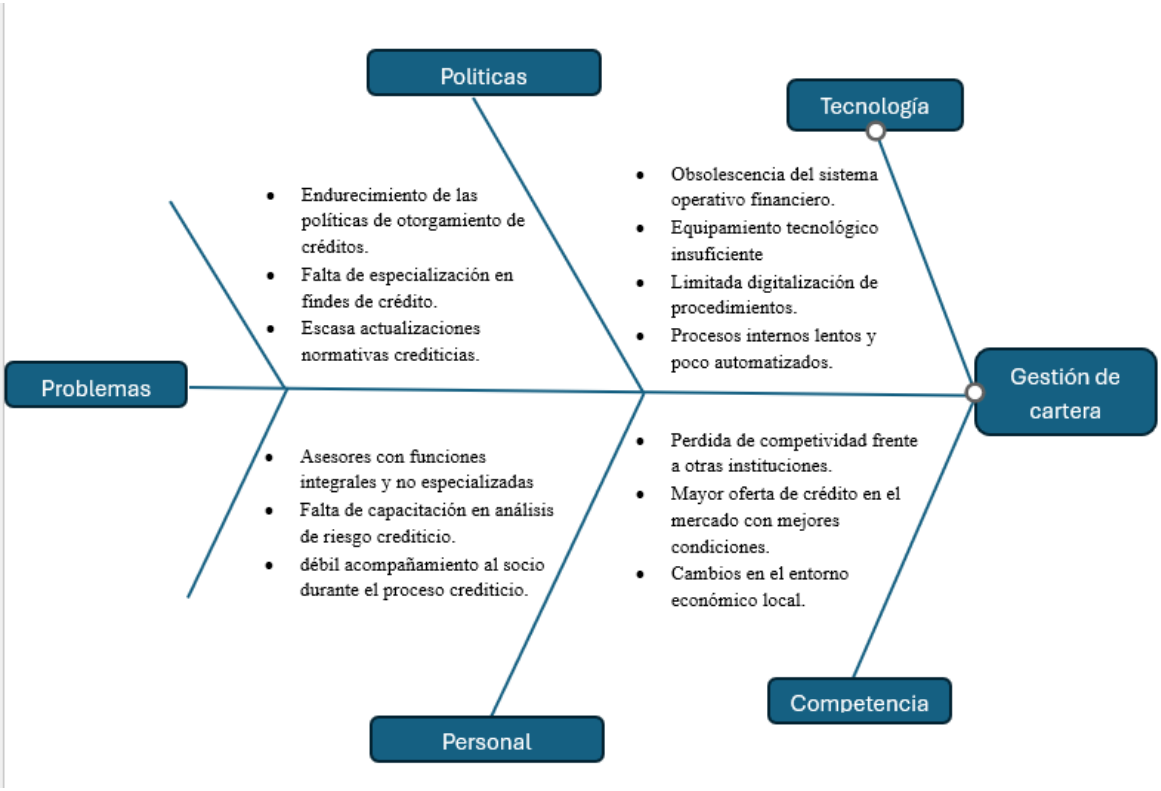
De este modo la entidad financiera necesita contar con estrategias y políticas que sirvan para mejorar la gestión de cartera, misma que se alinee a los intereses estratégicos de la institución; como complemento, el área de financiera se enfoca en mantener niveles saludables en cuanto a la rentabilidad, eficacia y solvencia, buscando resultados financieros positivos que beneficios a los socios.

En consecuencia, la gestión financiera en el área de crédito y cobranza de la institución requiere mejoraras con relación a las políticas y el desempeño del personal, ya que es fundamental que exista un excelente desempeño financiero dentro del eficiencia operativa y la satisfacción del cliente.

Con estas consideraciones, haremos uso de dos herramientas que nos ayudará a visualizar los problemas detectados, así como su causa raíz con el fin de remediarlos; en la figura 3 se presenta un diagrama de Ishikawa que muestran los problemas identificados tanto en la política, procedimientos, gestión, personal de la empresa.

Figura 3

Herramienta 1: Diagrama de Ishikawa de problemas en la COOPMEGO

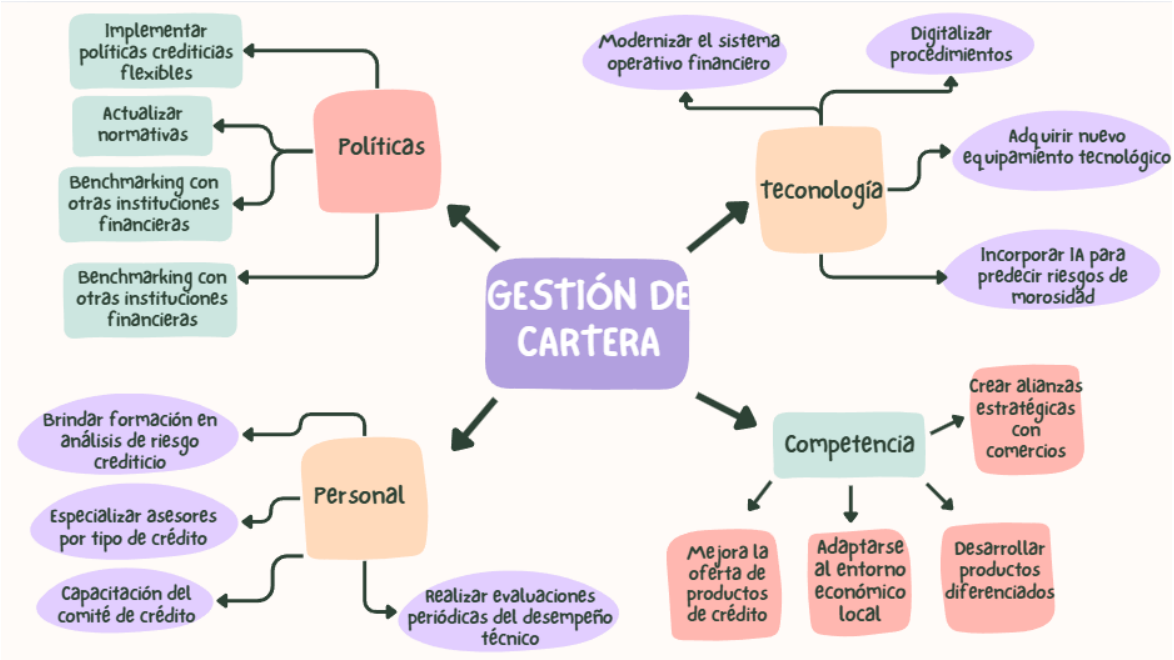


Fuente: Elaboración propia

En el diagrama de Ishikawa propuesto se identifican múltiples causas potenciales del problema, desde errores en el sistema de la cooperativa hasta personal no capacitado; asimismo, estos factores forman parte negativamente en la gestión de la cartera, afectando la sostenibilidad, rentabilidad y capacidad operaria a largo plazo, por ende, es importante implementar estrategias integrales de mejora que incluyan innovación tecnológica, determinación del talento humano, revisión de políticas crediticias y fortalecimiento competitivo.

Figura 4

Herramienta 2: Mapa mental de mejoras para la gestión de la cartera de COOPMEGO



Fuente: Elaboración propia

En la figura 4, mediante el empleo del mapa mental se muestra una diversidad de enfoques, desde la implementación de políticas y mejoras en la tecnología hasta capacitaciones dentro del personal de la institución financiera para garantizar un servicio de calidad y eficiente. Asimismo, las políticas adecuadas permiten alinear las normas crediticias con la realidad financiera de los clientes, mientras que el fortalecimiento del talento humano mediante formación especializada mejora la toma de decisiones estratégicas y crediticias.

Estos instrumentos, han servido como filtros para revelar las áreas críticas que requieren atención y gestión de manera inmediata, y en conjunto, proporcionan una base sólida para la implementación de soluciones estratégicas que fortalezcan estas brechas existentes dentro del área de crédito de la Cooperativa de Ahorro y Crédito COOPMEGO.

2. Formalizar la declaración de la O/P

La implementación de un modelo integral de gestión de cartera, que respalde una evaluación efectiva del riesgo crediticio y atención personalizada según el tipo de crédito, ayudará a la Cooperativa de Ahorro y Crédito Manuel Estaban Godoy a disminuir la morosidad, ayudará a la recuperación de cartera, optimizará sus procesos y mejorara la fidelización de sus socios, además de obtener nuevos usuarios por medio de la

implementación de productos diferenciados y estrategias basadas en el entorno local. Todo lo mencionado se logra por medio de decisiones alineadas con toda la cadena de valor institucional, en donde se refuercen las políticas crediticias, el desempeño personal y la implementación de tecnologías, finalmente, se vuelve fundamental optimizar la gestión de riesgos y fortalecer la estructura operaria para que exista una cartera sostenible y saludable.

3. Identificar objetivos a partir de la O/P

El reto principal en la gestión de cartera radica en cada área dentro de la estructura institucional percibe de forma distinta los objetivos estratégicos, mientras que los departamentos de atención al cliente y promoción crediticia priorizan la colocación ágil de créditos para brindar un mejor servicio y ampliar la base de socios, el área financiera prioriza minimizar el riesgo y garantizar la liquidez, protegiendo así el capital de trabajo de la institución. Por otro lado, esta oposición de enfoques crea tensiones operativas que exigen una alineación entre dos objetivos (comerciales y financieros), de ahí la importancia de implementar un modelo de gestión de cartera que incluya personal capacitado, políticas flexibles y herramientas tecnológicas predictivas, como estrategias claves para una buena administración.

Objetivo comercial

Incrementar en un 20% la colocación de créditos en un tiempo estimado de 12 meses, por medio del diseño y promoción de productos crediticios flexibles, divididos por tipo de clientes, también incluir procesos de aprobación más rápidos y atención personalizada, con la finalidad de mejorar la competitividad de la institución financiera.

Objetivo financiero

Reducir el índice de morosidad de la cartera crediticia del 15% al 8% en un lapso de 12 meses, mediante la implementación de un sistema integral de evaluación de riesgo crediticio, la capacitación técnica del comité de crédito, y la incorporación de herramientas tecnológicas como IA para anticipar comportamiento de pago, garantizando así una sostenibilidad financiera de la entidad.

4. Establecer prioridades en sus objetivos

En esta sección se priorizan los objetivos de la empresa, por ende, se utiliza como herramienta de evaluación la Matriz Eisenhower que cataloga las tareas según su urgencia. En este contexto, los objetivos se clasifican de la siguiente forma:

Figura 5

Diagrama de Eisenhower para priorizar los objetivos



Fuente: Elaboración propia

Como se prioriza en la matriz, el cuadrante 1 refleja las tareas críticas y de mayor urgencia que deben tomarse en cuenta para evitar consecuencias negativas; el cuadrante II contiene tareas importantes, pero que no tienen mayor urgencia. Cada uno de estos pilares permite reducir la morosidad, la colocación de créditos y la sostenibilidad financiera de la cooperativa. Por ello, optimizar la cartera crediticia no solo incluye controlar el riesgo, sino también capacitar, innovar, y adaptar las decisiones al entorno social y económico de la institución. Finalmente, esta preferencia refleja la importancia de implementar un modelo para determinar el aumento o disminución optima de la cartera crediticia, con la finalidad de mejorar la eficiencia operativa dentro de la institución financiera.

5. Asignar indicadores de seguimiento y control para las opciones, además de los criterios o indicadores para comparar las opciones

Tabla 1

Indicadores de seguimiento de los objetivos propuestos

Objetivo	Plan de acción	Indicador	Unidad medida	KPI	Responsable	Frecuencia revisión	Seguimiento
Incrementar en un 20% la colocación de créditos en un tiempo estimado de 12 meses.	Fortalecer campañas promocionales para atraer nuevos clientes.	Tasa de crecimiento mensual en colocación de créditos	%	Créditos colocados/Créditos del mes x 100	Gerente comercial	Mensual	Revisión de reportes de colocación de créditos y análisis comercial.
	Mejorar procesos de evaluación crediticia.						
	Capacitación al equipo comercial.						
	Ampliar convenios con empresas aliadas.						
	Implementar sistema de CRM para seguimiento de leads.						
	Realizar ferias y eventos informativos de crédito.						
	Activar promociones por temporada para atraer clientes nuevos.						

Reducir el índice de morosidad de la cartera crediticia del 15% al 8% en un lapso de 12 meses.	Fortalecer área de cobranza. Segmentar cartera y aplicar estrategias diferenciadas. Reestructuración de créditos morosos. Aplicación de recordatorios y renegociaciones. Incorporar alertas automáticas en el sistema de cobros. Ofrecer incentivos por pagos anticipados al día. Realizar auditorías periódicas a la cartera vencida.	Índice de morosidad	%	Cartera vencida/Cartera total x 100	Gerente financiero	Mensual	Revisión de indicadores de cartera vencida y reuniones con área de riesgos.

Fuente: Elaboración propia

2. Explorar, limitar y formalizar las alternativas

Son varios los factores que influyen en la disminución de cartera de crédito, por tanto, uno de los primeros pasos para analizar esta situación es describir las características relevantes que existen dentro del entorno financiero y la forma en cómo se gestiona la colocación de créditos. Con relación a lo ya mencionado, es importante considerar variables como: segmentos de los clientes atendidos, volumen de créditos otorgados por período, condiciones crediticias, comportamiento de pagos, evaluación de morosidad, niveles de recuperación de cartera y la eficiencia de los procesamientos operativos. Por este lado, se vuelve importante explorar varias formas de análisis, con la finalidad de identificar las causas de la disminución y proponer soluciones estratégicas que den resultados positivos con relación a la sostenibilidad financiera de la cooperativa.

2.1. Explorar alternativas

Con el levantamiento de las necesidades de la cooperativa en el nivel estratégico de la institución, se identificaron tres opciones de modelos de estrategias o alternativas a evaluar para la decisión:

Alternativa 1. Revisar y flexibilizar las políticas de otorgamiento de crédito, ayudan a las políticas crediticias a las condiciones actuales del mercado puede facilitar el acceso al crédito para departamentos subentendido, según Marcuello et al. (2022), experta en economía social y cooperativas, la flexibilidad en términos crediticios, manteniendo una buena evaluación del riesgo, mejora la inclusión financiera y dinamiza la colocación de créditos.

Alternativa 2. Implementación de herramientas tecnologías para el análisis de riesgo crediticio; la adopción de modelos relacionados con la inteligencia artificial, como los algoritmos de aprendizaje automático o las redes neuronales han evidenciado una mejor en la precisión de la evaluación del riesgo crediticio, asimismo, autores como Tadeo y Coral (2023) recalcan que este tipo de instrumentos permiten una segmentación más efectiva por parte de los usuarios y una reducción en los rangos de morosidad.

Alternativa 3. Diversificación de productos crediticios, ofrecer productos financieros adaptados a las necesidades de diferentes segmentos, estimula la demanda de crédito; a esto también se debe tomar en cuenta el fortalecimiento de los canales de comunicación y promoción, utilizando herramientas digitales para que los servicios financieros lleguen a los socios, especialmente a zonas rurales. Asimismo, la variación de productos en cooperativas del sur de Ecuador han sido contribuyentes al crecimiento del emprendimiento y fortalecen la economía local (Moreno y Barrientos, 2022) .

Alternativa 4. Fortalecer la cultura financiera de los socios, mediante programas de educación financiera entre los socios, con la finalidad de mejorar el manejo de sus finanzas y su capacidad de pago; la mezcla de estas alternativas permitirá no solo recuperar la cartera de crédito, sino también crear un crecimiento sostenible alineado a los principios del cooperativismo. Arias (2023) subraya lo importante que es la formación financiera dentro de las cooperativas.

2.2 Limitar las alternativas

En base a la información obtenida, la disminución progresiva en la colocación de créditos en el año 2020 a 2024 propone que las políticas actuales de otorgamiento podrían no estar colocadas con las situaciones reales del mercado ni el entorno de los socios. En este contexto, el seguir manteniendo esbozos tradicionales limita de manera más rápido la recuperación de cartera, y mucho más si no se toman en cuenta las consecuencias post pandemia, por lo tanto, no es utilidad sostener un enfoque único y restrictivo para el análisis crediticio; en su lugar se analizaran la factibilidad de emplear estrategias como: revisión y flexibilización de las políticas crediticias, uso de herramientas tecnológicas para la evaluación de riesgo y la diversificación de productos financieros, todos estos con la finalidad de brindar una mejor flexibilidad y adopción frente al entorno empresarial cambiante, estas opciones serán comparadas posteriormente en función de su impacto financiero y operativo, tal como se refleja en la tabla 2.

Tabla 2

Matriz para limitar alternativas

Alternativas	Alienación con objetivos	Aspectos para tomar en cuenta	Resultados esperados

Revisión y flexibilización de políticas de otorgamiento de crédito.	Facilita el acceso al crédito, permitiendo aumentar la colocación sin comprometer la sostenibilidad.	Requiere un análisis técnico del riesgo crediticio y aprobación institucional.	Mayor colocación de créditos mejora el acceso para socios con buen comportamiento financiero, pero sin garantías tradicionales.
Uso de herramientas tecnológicas para análisis de riesgo crediticio.	Mejora la eficiencia en la evaluación, reduciendo el nivel de morosidad.	Inversión en los sistemas y capacitaciones del personal.	Disminución del riesgo crediticio, decisiones más objetivas y agilidad en procesos.
Diversificación de productos financieros.	Se adapta a las necesidades de varios perfiles de socios.	Realizar diagnóstico previo del mercado y validación financiera.	Aumento de la cobertura crediticia y satisfacción del cliente. Estimula el retorno de socios y mejora el posicionamiento competitivo.
Fortalecimiento de procesos de cobranza y seguimiento	Aborda directamente la reducción de la morosidad	Requiere personal capacitado y definición de protocolos éticos y eficaces de recuperación.	Mejora en la recuperación de cartera vencida, disminución progresiva del índice de morosidad, y mayor liquidez para nuevos créditos.

Fuente: Elaboración propia

Para hacer este análisis, se conformó un comité técnico estratégico integrado por el gerente general, el jefe de crédito y cobranza, director financiero, responsable de riesgos y un asesor externo en microfinanzas; este equipo multidisciplinario aporta una visión completa desde sus respectivas áreas de competencia, permitiendo evaluar con mayor exactitud los motivos por los cuales existe esta disminución de cartera crediticia y dar soluciones rápidas para crear alternativas sólidas y viables orientadas a la recuperación financiera de la cooperativa.

2.3 Formalizar las alternativas

Después del análisis realizado, se proponen las siguientes alternativas para mejorar la colocación de créditos y reducir el índice de morosidad de la Cooperativa de Ahorro y crédito Manuel Esteban Godoy:

Alternativa 1. Revisión y flexibilización de las políticas de otorgamiento de crédito.

Alternativa 2. Implementación de herramientas tecnológicas para el análisis de riesgo crediticio.

Alternativa 3. Diversificación de productos financieros.

Alternativa 4. Fortalecimiento de los procesos de cobranza y seguimiento de la cartera vencida.

3. Analizar y valorar las alternativas

3.1. Análisis de alternativa

Con la formalización de las alternativas, a continuación, se evalúa cada una de ellas, exponiendo las ventajas y desventajas de implementarlas, considerando las necesidades que presenta la cooperativa, así como los factores y funcionales. Por ello, en la tabla de 5 se presenta el análisis de las diferentes alternativas de forma comparativa.

Tabla 3

Análisis de ventajas y desventajas de las distintas alternativas

	Alternativa 1 Flexibilización de políticas crediticias	Alternativa 2 Implementación de herramientas tecnológicas de riesgo	Alternativa 3 Diversificación de productos financieros	Alternativa 4 Fortalecimiento de cobranza y seguimiento de cartera vencida
		Ventajas		
Características	Ajustes a los requisitos y condiciones para facilitar el acceso al crédito.	Automatización del análisis crediticio mediante sistemas inteligentes	Creación de productos ajustados a diferentes perfiles de socios.	Refuerzo de procesos existentes sin cambios estructurales

Comportamiento ante la demanda	Se adapta mejor a nuevas solicitudes de crédito.	Detecta de forma anticipada el riesgo en solicitudes.	Responde a distintas necesidades financieras de los socios.	Procesos convencionales, reacción más lenta ante cambios.
Decisiones generaciales	Definir nuevos perfiles crediticios, plazos y garantías.	Capacitación en uso del sistema y adaptación de procesos.	Análisis del mercado, diseño y testeo de nuevos productos.	Mejorar Seguimiento de la mora y ofrecer charla a los socios.
Compatibilidad	Puede integrarse procesos actuales.	Compatible con software ERP o CRM.	Requiere coordinación con el área de marketing y operaciones.	Operaciones manuales y Seguimiento tradicional
		Desventajas		
Aplicación	Necesaria en contexto de baja colocación.	Recomendado en escenarios de alta morosidad y sobreendeudamiento.	Útil ante la disminución de demanda de productos actuales.	Funciona como paliativo, pero no aborda la raíz del problema.
Costos de implementación	Bajos, si se mantiene dentro del marco normativo.	Altos: requiere software, licencias, consultoría y capacitación.	Medios: desarrollo de nuevos productos y campañas informativas.	No requiere inversión adicional

Tiempo estimado de implementación	2 – 3 meses	6 meses	4 – 5 meses	En ejecución

Fuente: Elaboración propia

3.2. Valoración de alternativas

Según las necesidades específicas de las instituciones financieras, los sistemas de gestión financiera pueden adaptarse y configurarse, por ello, se evaluaron los costos de dos soluciones tecnológicas importantes para el fortalecimiento del control crediticio y la reducción de la morosidad. Las opciones tomadas en cuenta fueron: CRM Salesforce (plataforma inmersa en la gestión de relaciones con los clientes y gestión de procesos crediticios) y Core Bancario COBIS (sistema integral diseñado para instituciones financieras que gestiona los créditos, riesgos y cobranzas.).

En esta misma línea, la tabla 4 muestran los costos estimados para ambos elementos, tomando en cuenta la integración de módulos específicos para la gestión del riesgo crediticio, seguimiento de pagos y generación de alertas anticipadas frente a eventos de morosidad. Por ende, estas soluciones permiten tener un mayor control, una mejor automatización de procesos y tener una mejor toma de decisiones en base a datos actualizados y confiables, lo cual es base primordial para hacer frente a la disminución de cartera activa de la cooperativa.

Tabla 4

Valoración y costeo de alternativas estratégicas para mejorar la colocación de créditos y reducir la morosidad (CRM Salesforce)

Detalle	Alternativa 1 Flexibilización de políticas crediticias	Alternativa 2 Implementación de herramientas tecnológicas de riesgo	Alternativa 3 Diversificación de productos financieros	Alternativa 4 Fortalecimiento de cobranzas y educación financiera
Desarrollo o adecuación de políticas internas	$6.000	$3.000	$4.500	$2.500
Software especializado	$0	$28.000	$12.000	$5.000
Capacitación y entrenamiento del personal	$3.000	$5.000	$4.500	$6.000
Campañas de difusión y marketing	$4.500	$2.000	$6.500	$3.500
Consultoría externa especializada	$4.000	$8.000	$6.000	$5.000
Costo total estimado	$17.500	$46.000	$33.500	$22.000
Tiempo estimado de implementación	3 meses	6 meses	5 meses	4 meses

Fuente: Elaboración propia

Esta opción se evaluó, con las intenciones de que la alta gerencia utilice herramientas tecnológicas como el sistema bancario Salesforce CRM en todas las áreas operativas a mediano plazo; si bien representan una fuerte inversión a comparación con otras soluciones del mercado, Salesforce destaca por su confiabilidad y especialización en instituciones financieras, lo que la convierte en un instrumento altanamente diferenciado y alineado con los objetivos de fortalecimiento institucional.

En la siguiente tabla, se muestran los costos para las distintas alternativas, tomando en cuenta la herramienta tecnológica COBIS Core bancario, como una solución asertiva y flexible.

Tabla 5

Valoración y costeo de alternativas estratégicas para mejorar la colocación de créditos y reducir la morosidad (COBIS Core bancario)

Detalle	Alternativa 1 Flexibilización de políticas crediticias	Alternativa 2 Implementación de herramientas tecnológicas de riesgo	Alternativa 3 Diversificación de productos financieros	Alternativa 4 Fortalecimiento de cobranzas y educación financiera
Acceso a COBIS Core y licencia	$48.000	$55.000	$52.000	$50.000
Consultoría para implementación	$15.000	$20.000	$17.000	$14.000
Capacitación y manejo del cambio	$6.500	$7.000	$6.800	$7.000
Adquisición de equipos o nube para operaciones	$7.000	$9.000	$8.500	$7.500
Costo total estimado	$76.500	$91.000	$84.300	$78.500
Tiempo estimado de implementación	4 meses	6 meses	5 meses	5 meses

Fuente: Elaboración propia

A continuación, en la tabla 5, se presenta el cuadro comparativo del costo de inversión de las cuatro alternativas propuestas.

Tabla 6

Resumen de valoración y costeo de alternativas

Detalle	***Alternativa 1 Flexibilización de políticas crediticias***	***Alternativa 2 Implementación de herramientas tecnológicas de riesgo***	***Alternativa 3 Diversificación de productos financieros***	***Alternativa 4 Fortalecimiento de cobranzas y educación financiera***
Implementación de CRM Salesforce	*$87.000*	*$92.000*	*$90.500*	*$15.000*
Implementación COBIS Core Bancario	*$105.000*	*$100.000*	*$102.500*	*$18.000*
Tiempo de implementación	*5 meses*	*6 meses*	*5 meses*	*Operativo*

Fuente: Elaboración propia

Como se evidencia en la tabla 6, la inversión inicial utilizando la herramienta CRM Salesforce como alternativa 1 es de $87.000, como alternativa 2 $92.000, en la alternativa 3 sube a $90.500 y en la alternativa 4 tiene un valor de $15.000, esta última considerando únicamente los costos de mantenimiento y soporte, ya que la funcionalidad ya se encuentra operativa. Por otro lado, la inversión inicial utilizando el instrumento Core bancario COBIS para la alternativa 1 es $105.000, como alternativa 2 $100.000, para la alternativa 3 $102.500, y como alternativa 4 $18.000, relacionado a procesos de refuerzo operativo y capacitación.

En esta misma línea, las diferencias principales radican en los costos de licenciamiento, consultoría técnica especializada y tiempo estimado de implementación, aunque, COBIS Core bancario representa una inversión más alta, su solidez operativa, integración de procesos financieros complejos y alta escalabilidad, lo posicionan como una solución sólida para el sector financiero. En cambio, Salesforce CRM ofrece mayor flexibilidad y una intuitiva interfaz, lo cual puede traducirse en una implementación más ágil y eficiente en áreas comerciales y de relaciones con clientes.

4. Evaluar riesgos de la alternativa seleccionada

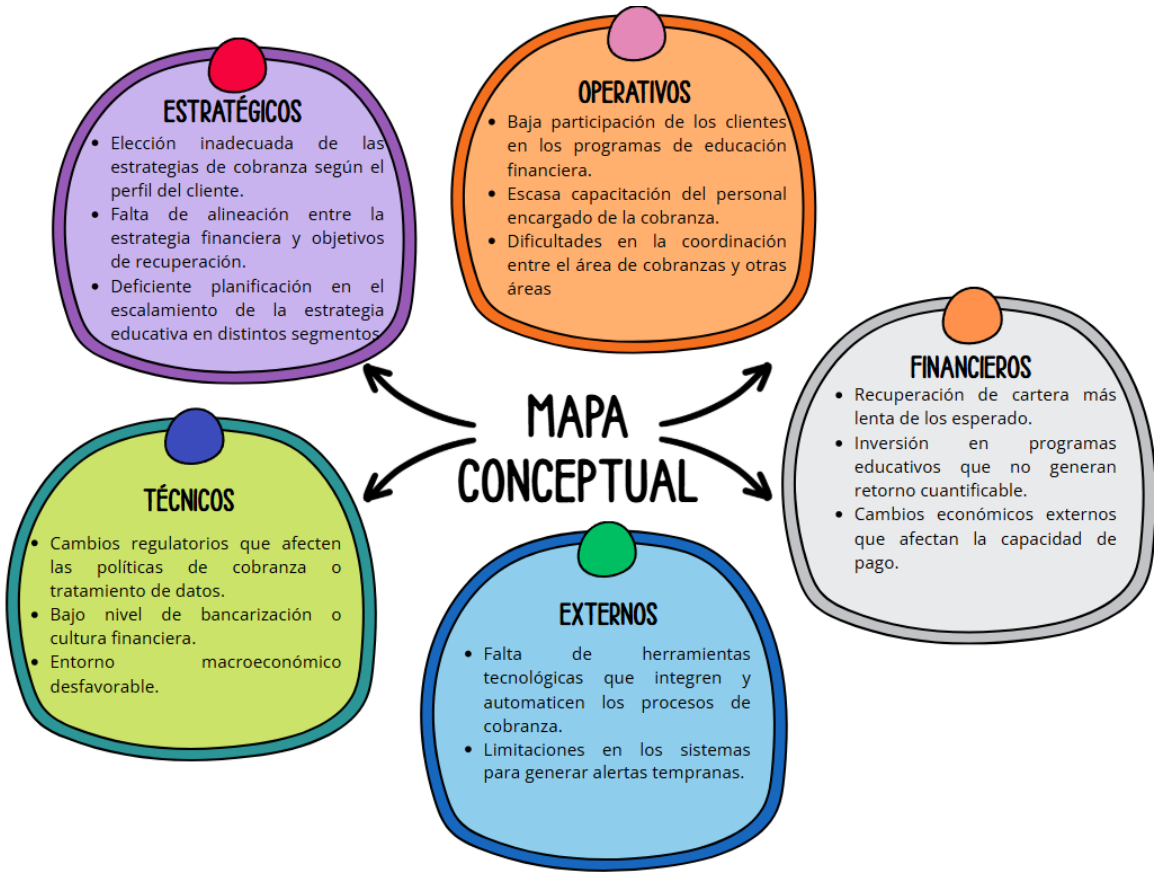
4.1. Determinación de riesgos

El riesgo, según Brito (2018), es algo inherente relacionado con toda actividad empresarial, por ende, es necesario que los profesionales aprendan a identificarlo, y a cubrirse de este de la mejor forma posible, asimismo, el conocimiento de las técnicas de evaluación y cobertura de los riesgos financieros y puros engloban en la actualidad uno de los problemas más comunes y frecuentes en las instituciones financieras.

En el contexto de la elección de la alternativa 4, que implica el fortalecimiento de cobranzas y educación financiera, se procederá a la identificación de los posibles riesgos mediante una lluvia de ideas, que se muestran en la figura 6.

Figura 6

Lluvia de ideas para determinación de riesgos



Fuente: Elaboración propia

La figura 6 representa riesgos potenciales que deben ser considerados, cada categoría contiene aspectos claves del proyecto, lo que permite una evaluación exhaustiva de los

posibles desafíos; una vez ya identificados, se procede a la creación de la matriz de riesgos, siendo necesario mencionar la probabilidad, impacto de cada uno y la gravedad.

Para iniciar con este proceso, se establecerán las escalas con las que se medirán los parámetros ya mencionados, mostrando a continuación en la tabla 7 una base sólida para la evaluación y clasificación de los riesgos identificados en el proyecto.

Tabla 7

Escala de gravedad y probabilidad para evaluación de riesgos

Escala de gravedad		Escala de probabilidad		Niveles de impacto	
Insignificante	1	Muy importante	1	Bajo	1-6
Menor	2	No es probable	2	Medio	7-12
Moderada	3	Posible	3	Alto	13-25
Importante	4	Probable	4		
Catastrófica	5	Muy probable	5		

Fuente: (Asana, 2022)

Tabla 8

Matriz de impacto de riesgos

		Probabilidad				
		1	2	3	4	5
Gravedad	1	1	2	3	4	5
	2	2	4	6	8	10
	3	3	6	9	12	15
	4	4	8	2	16	20
	5	5	10	10	20	25

Fuente: (Asana, 2022)

La tabla 8 muestra el nivel de impacto de los riesgos por medio de uso de colores, lo que permite tener una mejor apreciación e identificación de estos en base a su probabilidad y gravedad. Asimismo, la cuantificación del impacto se calcula con la siguiente fórmula:

$$Impacto\ del\ riesgo = Gravedad * Probabilidad$$

Tabla 9

Determinación del impacto de los riesgos identificados

Tipo de riesgo	Evento de riesgo	Gravedad	Probabilidad	Impacto del riesgo
Estratégico	Estrategias de cobranza mal adaptadas al perfil de clientes	4	3	12
Estratégico	Falta de alineación entre objetivos financieros y estrategias de cobranza	4	4	16
Estratégico	Escasa planificación de programas educativos financieros	3	3	9
Operativo	Baja participación de clientes en programas educativos	4	4	16
Operativo	Poca capacitación del personal encargado de cobranzas	3	3	9
Operativo	Falta de indicadore para Seguimiento de resultados educativos	3	4	12
Financiero	Recuperación de cartera más lenta de lo proyectado	4	3	12
Financiero	Inversión en educación financiera sin retorno medible	3	4	12
Técnico	Falta de integración tecnológica para seguimiento de cobranzas	4	4	16
Técnico	Problemas en plataformas de educación financiera digital	3	4	12
Técnico	Limitada capacidad de	3	3	9

	análisis predictivo o segmentación			
Externo	Cambios regu4latorios que afecten políticas de cobranza	3	3	9
Externo	Bajos niveles de bancarización o cultura financiera en clientes	4	4	16
Externo	Entorno económico adverso que reduzca capacidad de pago	3	3	12

Fuente: Elaboración propia

En la tabla 10 se observa que los riesgos estratégicos, operativos, técnicos y financieros presentan impactos elevados, lo cual engloba la importancia de a bordarlos con medidas preventivas y correctivas, también se desatacan riesgos como la falta de alineación entre los objetivos financieros y las estrategias de cobranza, la baja participación por parte de los clientes en programas educativos, etc. Finalmente, este análisis refuerza la necesidad de diseñar estrategias diferenciadas y focalizadas según la categoría del riesgo, garantizando así una implementación seguro y eficiente.

4.2. Priorización de riesgos y estrategias de mitigación

Para priorizar los riesgos, una vez examinados, haremos uso del análisis modal de fallos y efectos (AMFE), herramienta sistemática que permite avaluar y jerarquizar riesgos potenciales en procesos operativos, para el caso de la Cooperativa Manuel Esteban Godoy, se aplicó el AMFE para estudiar los riesgos detectados en la etapa de diagnóstico participativo y lluvia de ideas vinculadas al proyecto de mejora de la gestión de cartera y disminución del índice de morosidad. Esta técnica nos permitirá clasificar todos los riesgos según la frecuencia, capacidad de detección y la gravedad, facilitando así la toma de decisiones.

La tabla AMFE genera una visión detallada de los riesgos al momento de combinar gravedad y probabilidad, junto con la capacidad de detección a tiempo; estos instrumentos son esenciales para tener una prioridad de acción, dejando que la empresa concentre sus

recursos en riesgos más críticos y desarrolle formas de mitigación efectivas (Consuegra, 2015).

A continuación, en las tablas 10 y 11, se presenta la tabla AMFE con la priorización de riesgos, incluyendo estrategias de mitigación, dividida en dos secciones que facilita su visualización y análisis. Este enfoque fortalecerá la capacidad de la cooperativa para enfrentar desafíos potenciales.

Tabla 10

Tabla AMFE para priorización de riesgos Estratégicos, técnicos y financieros

Tipo	Evento de riesgo	Efecto del riesgo	Causa potencial	Grav x Pro	Det.	NPR	Acción recomendada	Responsable
Estratégico	Estrategias de cobranza mal adaptadas al perfil de clientes	Ineficiencia en recuperación de cartera	No conoce el perfil y comportamiento financiero del cliente	12	3	36	Rediseñar las estrategias de cobranza segmentadas por perfil y comportamiento de pago	Jefe de crédito
	Falta de alineación entre objetivos financieros y estrategias de cobranza	Descoordinación operativa y pérdida de enfoque institucional	Falta de planificación estratégica integral	16	2	32	Realizar mesas de trabajo interdepartamentales para alinear objetivos	Gerencia general
	Escasa planificación de programas	Bajo impacto en la cultura financiera del cliente	Programas reactivos o no sostenidos	9	3	27	Elaborar plan anual de educación financiera con seguimiento de resultados	Unidad de Educación financiera

	educativos 12financieros							
Financiero	Recuperación de cartera más lenta de lo proyectado	Disminución de liquidez e incremento de provisiones	Inadecuada gestión de seguimiento de crédito	12	3	36	Automatizar alertas de seguimiento y fortalecer gestión temprana de morosidad	Analista financiero
	Inversión en educación financiera sin retorno medible	Pérdida de recursos financieros sin justificación clara	Falta de indicadores de medición de impacto	12	2	24	Establecer KPls de impacto educativo (retención, mejora de pagos, etc)	Coordinador de proyectos
Técnico	Falta de integración tecnológica para Seguimiento de cobranzas	Procesos manuales, errores y lentitud en seguimiento	Sistemas desactualizados o no interopables	16	2	32	Implementar un CRM integrado con alertas automáticas de gestión de cobros	Responsable de IT
	Problemas en plataformas de educación financiera digital	Baja partipación o comprensión de contenidos por parte del cliente	Plataformas poco amigables o con fallos técnicos	12	3	36	Optimizar experiencia del usuario y hacer pruebas polito antes de implementación	Responsable de educación

	Limitada capacidad de análisis predictivo o segmentación	Falta de personalización en gestión de riesgo crediticio	Falta de herramientas analíticas o capacitación en su uso	9	3	27	Incorporar modelos básicos de scoring y entrenar al personal en su interpretación	Analista de datos

Fuente: Elaboración propia

Tabla 11

Tabla AMFE para priorización de riesgos Operativos y Externos

Tipo	Evento de riesgo	Efecto del riesgo	Causa potencial	Grav x Pro	Det.	NPR	Acción recomendada	Responsable
Externo	Cambios regulatorios que afecten políticas de cobranza	Imposibilidad de aplicar medidas de recuperación establecidas	Reformas inesperadas o poco claras	9	2	18	Mantener vigilancia regulatoria y adaptar normativas internas con agilidad	Asesor legal
	Bajos niveles de bancarización o cultura financiera en clientes	Alta morosidad y poca participación en servicios financieros	Contexto socioeconómico y educativo limitado	16	3	48	Reforzar programas de inclusión financiera con alianzas comunitarias y gobiernos locales	Coordinador de inclusión

	Entorno económico inestable	Mayor riesgo de impago y reducción del volumen de crédito	Inflamación, desempleo u otros factores macroeconómicos	9	2	18	Desarrollar escenarios económicos y adaptar políticas de riesgo de crédito	Gerente financiero
Operativo	Baja participación de clientes en programas educativos	Bajo impacto en la mejora del comportamiento financiero	Falta de incentivos o metodologías atractivas	16	2	32	Rediseñar contenido educativo y usar gamificación o recompensas para aumentar participación	Unidad de educación financiera
	Poca capacitación del personal encargado de cobranzas	Gestión ineficiente y menor efectividad en recuperación de cartera	Ausencia de un plan de formación continuo	9	3	27	Implementar programa de capacitación semestral en gestión de cobranza y atención al cliente	Talento humano
	Falta de indicadores para seguimiento de resultados educativos	Imposibilidad de evaluar impacto real de programas	Ausencia de KPls definidos	12	3	36	Definir indicadores SMART para evaluar cobertura, retención y mejora en conocimiento financiero	Coordinador de evaluación

Fuente: Elaboración propia

Las tablas 10 y 11 brindan una perspectiva detallada de los riesgos identificados en el proyecto, clasificados según su tipo y en su función de su número de prioridad de riesgo (NPR). Por ende, el NPR se determina por medio de la siguiente fórmula:

$$NPR = Gravedad * Probabilidad * Detectividad$$

Este indicador establece la prioridad de las fallas o problemas que requieren atención, tomando en cuenta la detectividad como la capacidad de identificar el riesgo antes de cause un impacto revelador.

5. Plan de implementación

La implementación del Sistema de Gestión de Riesgos Operativos, basado en la metodología COSO – ERM e integrado con herramientas digitales de monitoreo, se realizará conforme a cinco fases progresivas, además este enfoque ha sido empleado en prácticas internacionales y permitirá que la adopción del proceso sea efectivo y participativo en un período de cinco meses. En la figura 7, se presentan las fases del proyecto, y en la tabla 12 de desglosan.

Figura 7

Fases de implementación para el Sistema de gestión de Riesgos Operativos



Fuente: Elaboración propia

Tabla 12

Fases de implementación

Fase	Actividades
Fase 1 Preparación del análisis **Hito definido** Plan de análisis aprobado por la gerencia **Beneficio esperado** Fundamentos claros y organizados para iniciar el análisis	En esta fase se realizan las siguientes actividades preliminares: • Conformación del equipo de análisis multidisciplinario. • Revisión histórica del comportamiento de la cartera de crédito. • Definición de objetivos específicos del estudio. • Diseño del plan de trabajo y cronograma en Microsoft Project. Responsable: Líder del proyecto
Fase 2 Levantamiento de información **Hito definido** Informe de diagnóstico preliminar **Beneficio esperado** Datos relevantes y bien estructurados para análisis profundo	Se recopila y organiza toda la información necesaria: • Recolección de datos cuantitativos y cualitativos sobre la cartera. • Entrevistas con personal de crédito y clientes clave. • Análisis de políticas internas y condiciones del mercado. • Identificación de factores externos Responsable: Líder del proyecto y analistas financieros
Fase 3 Análisis y validación de causas **Hito definido** Matriz de causas y propuestas validada **Beneficio esperado** Visión clara de las causas con respaldo de datos	Con la información obtenida, se procede a: • Identificación de causas internas y externas de la disminución. • Segmentación por tipo de crédito, zona, perfil de cliente. • Validación de hallazgos con stakeholders internos. • Propuesta preliminar de soluciones. Responsable: Equipo de análisis, líder del proyecto

Fase 4 Plan de acción **Hito definido** Plan de acción aprobado por la alta dirección **Beneficio esperado** Acciones concretas y medibles para revertir la tendencia	Se diseña un plan para enfrentar las causas encontradas: • Definición de estrategias para recuperación de cartera. • Diseño de nuevos productos o ajustes a los existentes. • Capacitación y alineación del equipo comercial y de riesgos. • Establecimiento de indicadores de seguimiento. Responsables: Líder del proyecto, gerencia general y directores de área.
Fase 5 Implementación del plan **Hito definido** Primer reporte de seguimiento con resultados iniciales **Beneficio esperado** Corrección progresiva de la tendencia negativa	Se pone en marcha el plan estratégico: • Ejecución de las estrategias de mejora. • Seguimiento de indicadores de recuperación y colocación. • Retroalimentación continua del equipo operativo. • Ajustes en tiempo real según resultados parciales Responsables: Equipo operativo, líder del proyecto, gerencia comercial
Fase 6 Evaluación y sostenibilidad **Hito definido** Informe final entregado y valido **Beneficio esperado** Conclusiones útiles para decisiones estratégicas futuras	Se mide el impacto del plan y se establecen mecanismos de sostenibilidad: • Evaluación de resultados frente a objetivos. • Identificación de buenas prácticas para institucionalizar. • Informe final de cierre del análisis con recomendaciones permanentes. • Presentación a la alta dirección y al consejo. Responsables: Equipo de análisis, líder del proyecto, auditoría interna

Fuente: Elaboración propia

5.1. Cronograma de implementación

Tabla 13

Resumen cronograma de tareas del proyecto

Tarea #	Número #	Descripción	Inicio	Finalización	Duración	Prioridad	% completo
1	1	Implementación del Sistema de Gestión de Riesgos Operativos (COSO – ERM)	1/06/2025	30/11/2025	183 days	Important	100%
2	1.1	Fase 1: Preparación del análisis	1/06/2025	15/06/2025	15 days	Medium	100%
3	1.2	Fase 2: Levantamiento de información	11/07/2025	10/07/2025	25 days	Medium	100%
4	1.3	Fase 3: Análisis y validación de causas	26/06/2025	30/09/2025	82 days	Medium	95%
5	1.4	Fase 4: Plan de acción	1/10/2025	31/10/2025	31 days	Medium	90%
6	1.5	Fase 5: Implementación del plan	1/11/2025	30/11/2025	30 days	Important	85%
7	1.6	Fase 6: Evaluación y sostenibilidad	31/11/2025	10/12/2025	10 days	Important	90%

Fuente: Elaboración propia

5.2.Costos de implementación

La implementación del sistema de Gestión de Riesgos Operativos, basado en la metodología COSO – ERM para la gestión de reducción de cartera implica una estructura de costos detallada, la cual se presenta en la tabla 14.

Tabla 14

Costos de implementación del sistema de Gestión de Riesgos Operativos

Detalle	Modelo análisis ABC
Acceso a COBIS Core y licencia	$48.000
Consultoría para implementación	$15.000
Capacitación y manejo del cambio	$6.500
Adquisición de equipos o nube para operaciones	$7.000
Total, costos	$76.500

Fuente: Elaboración propia

La tabla 14 ofrece un desglose pormenorizado que abarca elementos necesarios del trabajo, tales como: accesos a COBIS Core Bancario, consultorías para su implementación, capacitación y manejo del cambio, adquisición de equipos o nube para operaciones. La inversión tiene un total de $76.500 y se considera importante para garantizar una aplicación exitosa y maximizar los beneficios del nuevo software financiero. Cabe mencionar que esta implementación se llevará a cabo por medio de distintas fases, cada una con actividades especificas definidas, siendo la fase 3 la más importante.

A continuación, en la tabla 15 se relacionan los costos de implementación con las diferentes fases del proyecto:

Tabla 15

Costos del proyecto por fases

Fase	Actividades	Costos asociados	Costo total
Fase 1: Preparación del análisis	Conformación del equipo de trabajo, definición de objetivos, cronograma y herramientas.	$15.000	$15.000
Fase 2: Levantamiento de información	Recolección de datos (2024 - 2025) por medio de entrevistas y revisión documental.	$5.000	$20.000

Fase 3: Análisis y validación de causas	Procesamiento de la información, análisis estadístico con COBIS y análisis de las causas de morosidad con expertos.	$10.000	$30.000
Fase 4: Plan de acción	Desarrollo de estrategias correctivas, rediseño en políticas de crédito y mejoras en los indicadores.	$8.000	$38.000
Fase 5: Implementación del plan	Aplicación de medidas correctivas, modificaciones COBIS y seguimiento inicial de resultados	$20.000	$58.000
Fase 6: Evaluación y sostenibilidad	Evaluación de resultados, monitoreo de implementación, generación de reportes.	$12.000	$70.000

Fuente: Elaboración propia

Conclusiones y Recomendaciones

Referencias

Arias, A. (2023). Diseño de un programa adecuado de Educación Financiera en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Producción Ahorro Inversión Servicio PAIS Ltd.

Asana, T. (2022). Matriz de riesgos: cómo evaluar los riesgos para lograr el éxito del proyecto.

Brito, D. (2018). El riesgo empresarial. *Revista Universidad Y Sociedad, 10*(1), 269–277.

Consuegra, O. (2015). Metodología AMFE como herramienta de gestión de riesgo en un hospital universitario. *Cuadernos Latinoamericanos De Administración, 11*(20), 37–49.

García, V. (2018). Análisis de la cartera de créditos de la banca pública ecuatoriana (2008-2017). *Revista Científica UISRAEL, 5*(3), 37–50.

Marcuello, C., Álvarez, J., Barragán, M., & Navarro, E. (2022). Mujeres, Cooperativismo y Economía Social y Solidaria en Iberoamérica.

Moreno, Y., & Barrientos, P. (2022). Estrategias de Diversificación en la Gestión Financiera de la Economía Popular y Solidaria del Sur del Ecuador de las Cooperativas Financieras para incrementar el Nivel de Emprendimientos. *Polo Del Conocimiento, 7*(3), 535–557.

Parrales, C., Zambrano, F., & Valls, M. (2024). Gestión Financiera de las Cooperativas de Crédito y el Sistema Bancario Privado de Ecuador durante el período 2015–2020.

Tadeo, F., & Coral, M. (2023). Modelos para la evaluación de riego crediticio en el ámbito de la tecnología financiera: una revisión. *TecnoLógicas, 26*(58), e2679.