

Universidad Andina Simón Bolívar

Sede Ecuador

Área de Gestión

Maestría en Gestión del Talento Humano

Diseño de una Escuela de Microcrédito en una cooperativa de ahorro y crédito

Paulina Elizabeth González Sarmiento

Tutora: María Fernanda Leiva Iturralde

Quito, 2023

Trabajo almacenado en el Repositorio Institucional UASB-DIGITAL con licencia Creative Commons 4.0 Internacional

	Reconocimiento de créditos de la obra No comercial Sin obras derivadas	
---	---	--

Para usar esta obra, deben respetarse los términos de esta licencia

Cláusula de cesión de derecho de publicación

Yo, Paulina Elizabeth González Sarmiento, autora del trabajo intitulado “Diseño de una Escuela de Microcrédito en una Cooperativa de Ahorro y Crédito”, mediante el presente documento dejo constancia de que la obra es de mi exclusiva autoría y producción, que la he elaborado para cumplir con uno de los requisitos previos para la obtención del título de Magíster en Gestión del Talento Humano en la Universidad Andina Simón Bolívar, Sede Ecuador.

1. Cedo a la Universidad Andina Simón Bolívar, Sede Ecuador, los derechos exclusivos de reproducción, comunicación pública, distribución y divulgación, durante 36 meses a partir de mi graduación, pudiendo por lo tanto la Universidad, utilizar y usar esta obra por cualquier medio conocido o por conocer, siempre y cuando no se los haga para obtener beneficio económico. Esta autorización incluye la reproducción total o parcial en los formatos virtual, electrónico, digital, óptico, como usos en red local y en internet.
2. Declaro que en caso de presentarse cualquier reclamación de parte de terceros respecto de los derechos de autor/a de la obra antes referida, yo asumiré toda responsabilidad frente a terceros y a la Universidad.
3. En esta fecha entrego a la Secretaría General, el ejemplar respectivo y sus anexos en formato impreso y digital o electrónico.

26 de marzo de 2023

Firma: _____

Resumen

Las escuelas corporativas se enfocan en desarrollar las competencias y conocimientos de los trabajadores para desempeñar eficientemente sus actividades en las empresas y contribuir así al éxito de la organización, consisten en una iniciativa de las organizaciones que se preocupan por innovar los procesos de aprendizaje internos, de esta manera son vistas como una herramienta para fomentar el desarrollo de los colaboradores beneficiando de esta manera también a los clientes a través de la ejecución eficiente de los procesos internos y a la organización alcanzando mejores indicadores de productividad.

La Cooperativa de Ahorro y Crédito en la cual se desarrolla el análisis de este trabajo ha establecido como objetivo el posicionamiento de su producto de microcrédito a un promedio del 25% en los próximos 5 años, para lo cual ha decidido incorporar estrategias comerciales y formativas que permitan alcanzar estos resultados esperados, y para ello uno de los principales actores son los colaboradores que a través de su gestión comercial contribuirán a esta meta.

¿Pero que se requiere para mejorar el desempeño y productividad de los colaboradores?, primero conocer su potencial y derivado de ello identificar las estrategias que permitirán implementar acciones de mejora, para ello es clave el análisis de la situación actual y de la problemática que acontece en el proceso de microcrédito objeto de este estudio, y con esta información levantar con los expertos de la materia, el contenido y profundidad en los temas a tratar.

De esta manera, la presente propuesta presenta el diseño de una Escuela de Microcrédito, orientada a formar a los Asesores de Negocio a través de conocimientos y herramientas correspondientes a la gestión de microcrédito, de manera que con la aplicación de este aprendizaje puedan realizar un adecuado proceso de colocación de créditos y así mejorar la productividad de sus resultados de manera que beneficien a los objetivos comerciales de la Institución y de esta manera contar con mejores perfiles tanto personales como profesionales.

Palabras clave: Aprendizaje, Conocimiento, Productividad, Desarrollo

A mi hija Ana Paula:

Porque cada paso que doy es por ti y para ti, tu sonrisa es mi mejor regalo.

Tabla de contenidos

Introducción.....	14
1. Antecedentes.....	14
2. Justificación	15
Problemática en la cual se inscribe el producto.....	19
1. Situación actual organizativa.....	19
2. Proceso de otorgamiento de microcrédito	20
3. Trabajo de campo y análisis de resultados	24
Revisión de Literatura Relevante	31
1. Gestión del Talento Humano – subsistema de capacitación.....	31
2. Escuelas Corporativas.....	35
3. Beneficios	43
Descripción del Producto Profesional o Aplicado.....	45
1. Pasos para el desarrollo de una Escuela de Microcrédito.....	45
2. Optimización del proceso de Escuela de Microcrédito	56
3. Malla Curricular Escuela de Microcrédito	57
4. Normativa	58
Conclusiones.....	61
Obras citadas.....	64
Anexos	67
Anexo 1: Metodología de Microcrédito	67
Anexo 2: Perfiles de cargo del proceso de microcrédito	71
Anexo 3: Perfil Instructor Interno	75
Anexo 4: Diseño Curricular Escuela de Microcrédito.....	76
Anexo 5: Cronograma para el Diseño de la Escuela de Microcrédito.....	81

Figuras y tablas

Figura 1: Estructura Gerencia Comercial y Gerencia de Riesgos.....	20
Figura 2: Distribución de la Cartera 2021.....	23
Figura 3: Gráfico de distribución competencia trabajadores	32
Figura 4: Gráfico de empresa sin programas de capacitación.....	32
Figura 5: Gráfico de empresa con programas de capacitación permanente.....	32
Figura 6: Road Map Escuela de Microcrédito Cooperativa de Ahorro y Crédito.....	48
Figura 7: Mapa Embudo Comercial Proceso Microcrédito.....	57
Tabla 1: Observaciones a las operaciones de crédito.....	21
Tabla 2: Incumplimiento a las políticas de crédito	22
Tabla 3: Detalle documentación incompleta en las operaciones de crédito.....	23
Tabla 4: Matriz de problemas Cooperativa de Ahorro y Crédito	
Proceso de Microcrédito.....	26
Tabla 5: Levantamiento de Conocimientos Requeridos - Perfil Asesor de Negocios...	46
Tabla 6: Malla Curricular Escuela de Microcrédito.....	58

Introducción

1. Antecedentes

La gestión del talento humano actualmente se ha transformado en un aliado estratégico para alcanzar los objetivos y metas empresariales, esto de la mano de una adecuada y eficiente gestión del activo más importante de la organización “su gente“, atrás quedó la gestión de las personas como recurso que se ocupaba principalmente de cumplir con las obligaciones de la ley laboral vigente, pagar a tiempo los salarios de las personas y cubrir los eventos de fiestas empresariales, en los últimos años la gestión se enfoca en crear mejores oportunidades de desarrollo profesional para los equipos de trabajo de manera que a través de este desarrollo se brinden oportunidades de crecimiento para la organización, contando con un equipo de alto desempeño, con conocimientos, capacidades, herramientas, experiencia y habilidades que le permitan ser competitivos y alcanzar mejores resultados.

Uno de los subsistemas claves para el desarrollo profesional de los colaboradores en la organización es la capacitación del personal, en su libro *Administración de Recursos Humanos El Capital de las Organizaciones* el autor Idalberto Chiavenato explica que la capacitación es el proceso que transmite conocimiento, actitudes, habilidades y competencias específicas relacionadas con el trabajo, adicionalmente que la capacitación, también puede ser vista como un esfuerzo que se dirige a los colaboradores para que puedan alcanzar los objetivos de manera más efectiva (Chiavenato 2007, 386); dentro de este concepto las empresas definen un programa de capacitación anual que reúne las necesidades de capacitación de sus empleados en función de la estrategia organizacional y de aquellos proyectos específicos que se requieran fortalecer, adicionalmente se involucra también aquellas brechas que presentan los colaboradores en relación a sus perfiles de cargo; todo ello reúne un programa de capacitación que debe ser implementado a favor de los objetivos de la institución.

Como parte de estas necesidades de capacitación muchas organizaciones diseñan escuelas de capacitación conocidas también como universidades corporativas que engloban temas del giro propio del negocio, desde aspectos técnicos, normativos, habilidades y de cultura organizacional, de manera que permita identificar a los colaboradores con la filosofía de la empresa.

El presente diseño se basa en los criterios de capacitación de personal desde el diseño de una escuela de capacitación organizacional para contribuir con un mejor desempeño de los colaboradores homologando y desarrollando los conocimientos, técnicas y habilidades para una gestión efectiva de sus actividades.

2. Justificación

La experiencia de grandes organizaciones a nivel mundial mantiene una similar característica, el ser más competitivas en un entorno global para lo cual es primordial considerar la productividad y otros factores relacionados con el ámbito laboral de sus trabajadores donde se destacan conceptos como la comunicación, capacitación, desarrollo y otros que forman parte de los subsistemas de la gestión de talento humano; al respecto es importante destacar que el factor humano es el elemento más importante para alcanzar la estabilidad y el crecimiento de las organizaciones, por tal motivo estas grandes organizaciones se preocupan por consolidar una adecuada satisfacción del cliente interno (colaborador) y para ello requieren que se identifique con la cultura de la empresa, y en referencia al desarrollo organizacional, impulsar estrategias de aprendizaje para el fortalecimiento de conocimientos y competencias laborales, por lo dicho se identifica a la capacitación como parte fundamental de este proceso a través de la educación corporativa.

El origen de la Universidad Corporativa se remonta varias décadas atrás con ejemplos como la Universidad Corporativa de General Electric en 1956. Desde los años ochenta, las empresas han mostrado un mayor interés en implementar universidades corporativas como una evolución de las áreas de capacitación, con el objetivo de convertirse en una herramienta fundamental para el desarrollo de los empleados. (Rubio 2000, 13).

Varias empresas como Motorola, McDonald's y Coca-Cola tienen sus propias universidades corporativas. En estas universidades, personal de la empresa y algunos consultores externos participan como instructores. Estas empresas han gastado altas cantidades de dinero en la implementación de sus universidades corporativas; por ejemplo, la universidad corporativa de McDonald's recibe a los altos ejecutivos y franquiciados para su respectiva formación. (Chiavenato 2007, 407).

Sobre la base de lo señalado anteriormente, buenas prácticas empresariales se encuentran creando innovadoras formas para fomentar y fortalecer la gestión de conocimiento entre sus colaboradores, por esta razón la importancia de contar con un adecuado programa de capacitación y entrenamiento que permita homologar los conocimientos, habilidades y técnicas para mantener niveles adecuados de desempeño y productividad, y con esto alcanzar los resultados organizacionales.

Problemática en la cual se inscribe el producto

1. Situación actual organizativa

Este estudio se desarrolla en una Cooperativa de Ahorro y Crédito en la ciudad de Quito que tiene como giro de negocio la intermediación financiera, colocando y captando recursos financieros que contribuyen al desarrollo económico de sus socios, cuenta con presencia a nivel nacional y se encuentra ubicada dentro de las diez primeras Cooperativas dentro del ranking del Segmento 1 de cooperativas en el país.

Actualmente la cooperativa cuenta con 120 asesores de negocios puesto clave en la organización pues son los encargados del proceso que se realiza para otorgar los créditos a los socios de la cooperativa, para lo cual requieren realizar un adecuado proceso de otorgamiento de crédito a través de un análisis de su situación financiera, protegiendo las dos partes en este escenario, tanto al socio para validar su capacidad de endeudamiento y para la cooperativa a través del cuidado del riesgo financiero sobre el monto de colocación, ya que si un crédito es mal colocado representa una afectación directa sobre los indicadores de mora de la institución.

La Cooperativa tiene presencia nacional desde hace más de 50 años, contando con más de 30 agencias, los productos financieros que forman parte de su portafolio están orientados al crédito, inversión y otros servicios financieros.

El organismo de control y regulador de las actividades que se realizan en las Cooperativas de Ahorro y Crédito es la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria (SEPS), misma que define los siguientes principios que rigen a las cooperativas(:

- La búsqueda del buen vivir y del bien común
- La prelación del trabajo sobre el capital y de los intereses colectivos sobre los individuales
- El comercio justo y consumo ético y responsable
- La equidad de género
- El respeto a la identidad cultural
- La autogestión
- La responsabilidad social y ambiental, la solidaridad y rendición de cuentas, y;

- La distribución equitativa y solidaria de excedentes

Considerando estos principios una de las competencias clave de la Cooperativa se basa en el mejoramiento del servicio al socio, tanto en la mejora de sus productos financieros, tiempo de respuesta, y fácil acceso a las agencias como a los servicios digitales, y como parte fundamental de la gestión también la calidad de servicio respecto a la atención de los colaboradores de la Institución.

Respecto a los productos enfocados a la colocación se cuenta con créditos de consumo, hipotecario y microcrédito, siendo este último sobre el cual se centra este estudio.

A continuación, se muestra el organigrama de la Cooperativa, respecto a las áreas que intervienen en el proceso de microcrédito, considerando a la Gerencia Comercial y a la Gerencia de Riesgos.

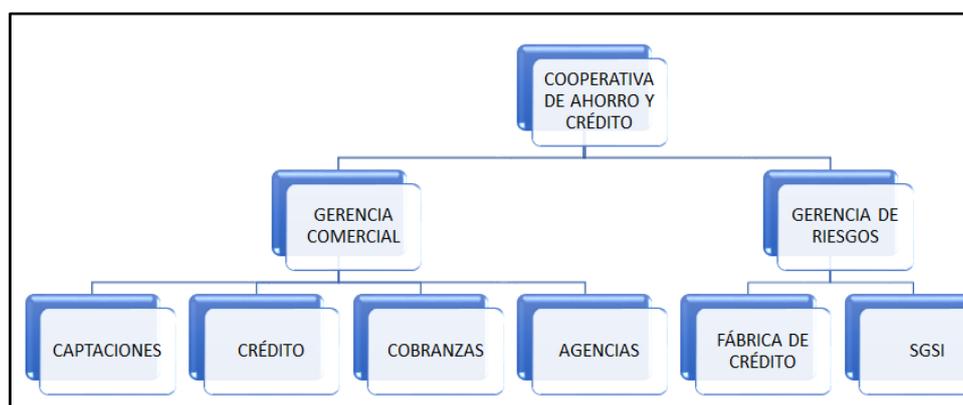


Figura 1. Estructura Gerencia Comercial y Gerencia de Riesgos
Fuente y elaboración: Dirección de Planificación Estratégica

2. Proceso de otorgamiento de microcrédito

El producto de Microcrédito se define como un:

crédito no superior a veinte mil dólares de los Estados Unidos de América (US\$ 20000.00) concedido a un prestatario, persona natural o jurídica, con un nivel de ventas inferior a cien mil dólares de los Estados Unidos de América (US\$100000.00), o a un grupo de prestatarios con garantía solidaria, destinado a financiar actividades en pequeña escala de producción, comercialización o servicios, cuya fuente principal de pago la constituye el producto de ventas o ingresos generados por dichas actividades, adecuadamente verificada por la institución del sistema financiero; y, cuyo saldo adeudado en el sistema financiero, incluyendo la operación que está siendo calificada o evaluada para su otorgamiento, no supere los cuarenta mil dólares de los Estados Unidos de América (US\$40000,00). (EC Junta Bancaria 2011, art. 1.11.1)

El proceso de crédito corresponde a la aplicación de las siguientes fases, descritas en el procedimiento de crédito de la Institución:

- Otorgamiento: Dentro del cual se realiza la evaluación de las condiciones para la concesión del crédito.
- Seguimiento: Monitoreo de la morosidad, posibles refinanciamientos y reestructuración del crédito.
- Recuperación: Consiste en la aplicación de las políticas internas para el proceso de cobranza.

Dentro de este estudio se ha realizado la revisión del proceso de crédito respecto al producto de microcrédito, donde de manera general en el ANEXO 1 “Metodología de Microcrédito” se detallan los pasos y responsables del proceso.

En el proceso de microcrédito participan tres áreas claves: el área comercial, el área de riesgos y el área de operaciones. El área Comercial es responsable de la identificación y el contacto de los socios interesados en acceder al otorgamiento del crédito. El área de Riesgos evalúa la capacidad crediticia de los solicitantes a través de la implementación de una metodología de crédito, y finalmente el área de Operaciones responsable de la gestión y seguimiento de los créditos, asegurando que los desembolsos y pagos se realicen correctamente. La colaboración de estas áreas es esencial para el éxito del proceso de microcrédito. A su vez para una mejor evidencia de las responsabilidades implícitas en los roles de estas áreas se detalla en el ANEXO 2 “Perfiles de Cargo del proceso de microcrédito” los perfiles de cargo de los cargos de las tres áreas señaladas: Comercial, Riesgos y Operaciones.

Con respecto a las operaciones de crédito realizadas durante el año 2021, acorde al proceso descrito, se observó que el 26,50% del total de operaciones corresponde a la devolución de carpetas de crédito. Es importante mencionar que la devolución de carpetas de crédito puede deberse a diversas causas, entre ellas el incumplimiento de los requisitos establecidos en el proceso de evaluación para el otorgamiento de crédito realizado por los responsables de este análisis que en inicio son los Asesores de Negocio.

Tabla 1
Observaciones a las operaciones de crédito

OBSERVACIÓN	Nº OPERACIONES	%
Recomendado	6144	61.62%
Devuelto	2642	26.50%
No recomendado	629	6.31%

Recomendado con garantía personal	455	4.56%
Cambio de monto	56	0.56%
Recomendado con cambio de garante	26	0.26%
Cambio de monto	8	0.08%
Cambio de plazo	4	0.04%
Recomendado con garantía hipotecaria	4	0.04%
Cambio de plazo	3	0.03%
Total general	9971	100.00%

Fuente: Evaluación de la calidad de la Cooperativa

Elaboración: Departamento Fábrica de Crédito Cooperativa

Tomando en cuenta el punto anterior uno de los motivos de las observaciones para que las carpetas de crédito se reprocesen se identifica el siguiente detalle en relación con el cumplimiento de políticas y a la documentación incompleta (Información evaluación de la calidad de la Cooperativa).

Tabla 2
Incumplimiento a las políticas de crédito

Política	N° Operaciones
Error en el análisis de capacidad de pago (socio)	596
Error en el análisis de perfil de riesgo (socio)	141
Error en el análisis de cobertura patrimonial (socio)	133
Error en el análisis de capacidad de pago (garante)	37
Sin estabilidad laboral	37
Error en el tipo de garantía	22
No cumple con el porcentaje mínimo para la novación	20
Error en el análisis de cobertura patrimonial (garante)	17
Monto no corresponde a plazo máximo	14
Sin continuidad laboral	9
Inconsistencia en el número de cargas	5
Edad de acuerdo a la política	3
No registra excepción en sistema	2
Inconsistencia en el levantamiento de información	1
Gastos financieros incompletos	1
Cartera castigada vigente	1
Error en el análisis de perfil de riesgo (garante)	1
Sin considerar la suma de riesgo	1
Total general	1041

Fuente: Evaluación de la calidad de la Cooperativa

Elaboración: Departamento Fábrica de Crédito Cooperativa

Tabla 3
Detalle documentación incompleta en las operaciones de crédito

Documentación Incompleta	N° Operaciones
Inconsistencia en el levantamiento de la información	510
Sin respaldo fuente de ingreso	94
Sin documentos validados por el área legal	87
Sin respaldo del destino del crédito	85
Sin consulta SUPA	70
Sin informe de arriendos u otros	69
Sin declaraciones Iva (socio)	69
Sin impuesto predial	58
Referencias comerciales incompletas	51
Sin consulta de procesos judiciales	49
Sin matrícula vehicular	45
Cédula no adjunta	36
Sin anexo de microcrédito	36
Sin certificados de estar al día	19
Medio de aprobación mal elaborado	17
Sin RUC o RISE (socio)	12
Cédula caducada (socio)	11
Sin movimientos bancarios o estados de cuenta	8
Sin RUC o RISE (garante)	7
Sin documento buro de crédito (socio)	7
Planilla de servicio caducada	7
Sin declaraciones Iva (garante)	5
Otros personales del negocio	54

Fuente: Evaluación de la calidad de la Cooperativa
Elaboración: Departamento Fábrica de Crédito Cooperativa

El indicador de mora para el producto de microcrédito para el año 2021 se encuentra en 10,74%, representando este producto el total del 18% de la cartera de la Institución en relación con otros productos de crédito.

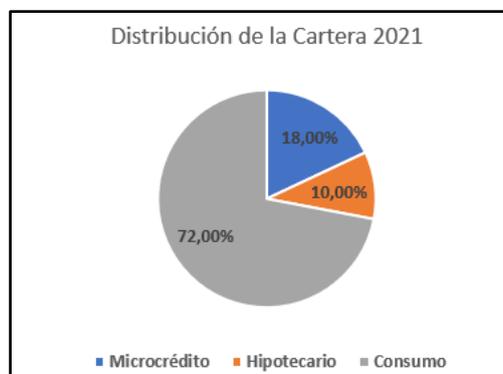


Figura 2: Distribución de la Cartera 2021
Fuente y elaboración: Departamento Fábrica de Crédito

Como parte de la estrategia institucional para los siguientes cinco años se pretende posicionar el producto de microcrédito a un promedio del 25%, por lo que todas las estrategias que se implementen deberán estar orientadas al crecimiento de esta cartera, para lo cual un aporte fundamental es que los Asesores de Negocio de Microcrédito realicen una mejor productividad en sus operaciones, cumpliendo las nuevas metas propuestas y evitando cometer errores que ocasionen devoluciones.

El proceso actual de capacitación de los Asesores de Negocio en la Cooperativa se enfoca en brindar capacitación al personal recién ingresado en el cargo de Asesor de Negocio de Microcrédito. Para los colaboradores existentes, se ha seguido el mismo proceso de capacitación al momento de su ingreso. Para actualizar los procesos relacionados con la gestión de microcrédito, se han llevado a cabo sesiones de capacitación presenciales e inducciones virtuales con los responsables del proceso. Sin embargo, no se ha establecido un proceso de aprendizaje continuo mediante la creación de una Escuela Corporativa, por tal razón las actividades que se realizan son:

- Inducción general
- Inducción específica
- Acompañamiento en campo
- Proceso sombra
- Inicio Actividades

3. Trabajo de campo y análisis de resultados

Para esta fase se llevaron a cabo actividades orientadas a la identificación de los expertos relacionados con el proceso de microcrédito. El objetivo principal consistió en obtener la información relevante para comprender la problemática relacionada con este proceso, incluyendo los problemas y causas que influyen en la disminución de los indicadores correspondientes. Cada experto fue consultado sobre su rol específico en el proceso, lo que permitió obtener una visión completa de las diferentes perspectivas involucradas. Además de considerar estrategias para implementar posibles planes de acción con el fin de abordar los problemas identificados. Cabe destacar que la información recopilada en esta matriz corresponde al periodo 2021.

Con el fin de mejorar la productividad de nuestros colaboradores y la efectividad del proceso de microcrédito, la Cooperativa ha establecido como objetivo, reducir los

tiempos de respuesta del proceso y alcanzar mejores indicadores de operación de crédito a través de una gestión adecuada y acorde a nuestra política interna. Para lograr esto, se han llevado a cabo diversas actividades destinadas a identificar los problemas y oportunidades de mejora en cada etapa del proceso. Esto incluye la realización de un análisis exhaustivo de las herramientas y procedimientos utilizados, la capacitación de los colaboradores para más adelante implementar un adecuado seguimiento y evaluación del desempeño. En resumen, estas acciones buscan optimizar nuestro proceso de microcrédito, garantizando una gestión eficiente y efectiva que permita mejorar nuestros indicadores y ofrecer un mejor servicio a nuestros socios.

- Reunión con el jefe de Microcrédito para evaluar información relacionada a:
 - ✓ Proceso de otorgamiento de microcrédito
 - ✓ Perfiles de los involucrados en el proceso
 - ✓ Operaciones de crédito realizadas en el año 2021 con las observaciones de los motivos de devolución de las carpetas de microcrédito
 - ✓ Indicadores de mora
 - ✓ Problemas existentes y oportunidades de mejora
- Entrevistas con los responsables del proceso de crédito para el análisis de:
 - ✓ Información de la Cooperativa: Planeación estratégica, diccionario de competencias, perfiles de la gestión de microcrédito, manual de microcrédito, actas comité de crédito, indicadores de la gestión comercial.
 - ✓ Problemas existentes y oportunidades de mejora
 - ✓ Revisión de la información de las operaciones de crédito
- Grupo focal con los mejores diez asesores de negocio para evaluar información relacionada a:
 - ✓ Actividades de mayor aporte para el proceso efectivo de microcrédito
 - ✓ Buenas prácticas en la gestión de microcrédito
 - ✓ Problemas existentes y oportunidades de mejora

Una vez realizadas las actividades de acercamiento con el equipo comercial y el involucrado en el proceso de otorgamiento de microcrédito, se identifican algunos problemas inmersos dentro de esta gestión, para lo cual se resume en la siguiente matriz de priorización de problemas:

Tabla 4
Matriz de problemas Cooperativa de Ahorro y Crédito – Proceso de Microcrédito

TIPO	PROBLEMA	GRAVEDAD	ESTRATEGIA	BENEFICIO
ENTORNO	Falta de asesores negocios de microcrédito en las agencias medianas y pequeñas	Media: al no tener a un asesor de negocios de microcrédito los socios no esperan y buscan otra cooperativa	Rotación del personal actual de microcrédito en las agencias formar al equipo comercial de otros productos sobre la base de metodología de microcrédito para dar una respuesta oportuna al socio	Transferencia de conocimientos hacia otros asesores mejora en el tiempo de respuesta al socio
ENTORNO	Gestión comercial débil	Alta: falta de liderazgo de los jefes de agencia alta: falta de habilidades comerciales en los asesores de negocio de microcrédito	Implementación de un programa de liderazgo para los jefes implementación de un programa de competencias comerciales para los asesores de negocio	Fortalecimiento del equipo de trabajo con mejores competencias para el desarrollo de sus actividades
ENTORNO	En agencias pequeñas no se crea un portafolio de productos	Media: no se atienden sectores agropecuarios	Fortalecer el conocimiento del tipo de evaluación de análisis de crédito que se debe realizar en este sector	Incremento de la cartera mayor experiencia de este segmento
ENTORNO	Se cree que los socios no tienen capacidad de pago para generación de nuevos créditos	Alta: se pueden perder socios y clientes por el cumplimiento de políticas respecto a la evaluación del perfil del socio	Mayor prospección de los socios, contar con una base actualizada permanente Formación en estrategias de prospección de clientes	Fortalecimiento de la cartera y crecimiento comercial. Desarrollo de las competencias comerciales
ENTORNO	Modelo débil de análisis crediticio	Alta: no hace referencia a créditos recurrentes o montos de casas comerciales	Revisión y ajuste del modelo de análisis de crédito Capacitación en el modelo de análisis de crédito	Mejora la calidad de la cartera
ENTORNO	Cruce de zonas con los asesores de negocio	Alta: concentración de la zona no distribuida adecuadamente	Implementar mecanismos para la distribución de zonas georeferenciación	Mejor cobertura y asignación de zonas a los asesores de negocio
ENTORNO	Dispersión de los perfiles de los asesores de negocio	Alta: muchos asesores son muy antiguos y mantienen practicas no acordes a las políticas actuales	Alinear criterios de análisis crediticio en base a la categorización única del asesor de negocios	Mejora la productividad y calidad de servicio al socio
ENTORNO	Falta de posicionamiento de estrategias de marketing	Alta: no se cuenta con el respaldo de campañas de marketing para promociones y prospección de nuevos socios	Generar un plan de marketing acorde a la realidad y necesidad de cada agencia. Acompañamiento permanente	Incrementar socios nuevos
PRODUCTOS	Restringido portafolio para el producto de microcrédito	Medio: de los diversos canales de microcrédito solo se concentran con mayor dimensión en segmento servicios y comerciales	Conocimiento de otros sectores para que los asesores implementen el análisis crediticio	Incremento de la cartera

PRODUCTOS	Requisitos no se ajustan al perfil de socios	Alta: requisitos muy discriminatorios se pierden socios	Establecer segmentos de acuerdo a tipo de socios para el otorgamiento de crédito y que no sea tan cerrado el proceso Capacitación en segmentación de clientes	Incremento de la cartera mayor oportunidad de colocación del crédito
PRODUCTOS	Producto no competitivo por la tasa de interés	Alta: por la tasa de interés los socios prefieren acercarse a otra institución	Revisar estructura de costos. Evaluar con riesgos y gerencia la propuesta de una nueva tasa	Incremento de socios nuevos
ESTRUCTURA	No existen perfiles especializados para mantener los conocimientos del know how.	Alta: no existe un proceso de transferencia de información o de inducción que vaya estandarizado	Crear un perfil dentro del área comercial que apalanque la gestión del conocimiento Identificación de expertos para ser replicadores de conocimiento	Mejora la productividad y calidad de servicio al socio
ESTRUCTURA	Demasiado trabajo operativo para los asesores de negocio de microcrédito	Alta: el tiempo que dedican a actividades operativas dejan de realizar actividades comerciales para incrementar cartera y cumplir metas	Evaluar la carga de trabajo en los perfiles de asesores de negocio para distribuirlas con otro personal de las agencias	Mejora la productividad y calidad de servicio al socio
POLITICAS	Variedad de cambios en el corto plazo tanto en el manual como en otros documentos de crédito	Alta: se despliega la falta de conocimiento y oportunidad en cuanto a la implementación de nuevas estrategias o análisis	Mantener en lo posible políticas permanentes y en los casos que por normativas se soliciten cambios, se debe comunicar oportunamente y realizar refuerzos con cada jefe de agencia	Mejora la productividad y calidad de servicio al socio
PROCESO	Dentro del proceso de otorgamiento de crédito existen muchas actividades que no generan valor	Alta: se pierde tiempo en actividades operativas en lugar de dedicarse más tiempo a la gestión comercial	Ajuste de políticas y revisión de procesos de crédito	Mejora la productividad y calidad de servicio al socio
PROCESO	Algunos formularios contienen dos a tres veces la misma información	Alta: se pierde tiempo en actividades operativas en lugar de dedicarse más tiempo a la gestión comercial	Ajuste de políticas y revisión de procesos de crédito	Mejora la productividad y calidad de servicio al socio
PROCESO	Diferencia de criterios para el análisis crediticio entre la fábrica de crédito y los asesores de negocios	Alta: contradicen criterios al momento de evaluar carpetas de crédito, diferentes criterios para el levantamiento de información, registro de anexos, seguimiento a documentos, manejo de indicadores, análisis	Capacitación para la homologación del manejo del manual de crédito, así como uso de las herramientas pasantías de colaboradores en estas áreas para mirar el proceso desde otra perspectiva	Mejora la productividad y calidad de servicio al socio tiempos de respuesta más ágiles
PROCESO	Actualmente el proceso es similar para todo tipo de monto	Media: se pierde mucho tiempo en la recopilación de requisitos cuando los montos del crédito son más bajos	Revisión criterios de productos de microcrédito por montos y re asignación de requisitos	Mejora la productividad y calidad de servicio al socio
PROCESO	Caída del sistema esporádicamente	Alta: se pausan los procesos normales para el proceso de otorgamiento de crédito	Revisión con tecnología para el funcionamiento correcto del sistema	Mejora los tiempos de respuesta

PROCESO	Falta de conocimiento de la metodología de microcrédito	Alta: aplicación errónea del proceso	Capacitación para la homologación del manejo de la metodología de microcrédito	Mejora la productividad y calidad de servicio al socio
PROCESO	Prospección deficiente	Media: falta de búsqueda de clientes potenciales	Coordinación de actividades comerciales con el jefe de agencia y seguimiento	Mejora la productividad y calidad de servicio al socio
PROCESO	Visitas de campo deficientes	Alta: no todos los asesores de negocio realizan el mismo proceso en las visitas de campo para el levantamiento de información de los socios	Acompañamiento comercial con jefe de agencia proceso sombra con mejores asesores a cargo de este proceso	Mejora la productividad y calidad de servicio al socio
PROCESO	Falta de criterios estandarizado para el seguimiento de la gestión de cobranza por parte de los asesores de negocio	Alta: este es un riesgo eminente para la cooperativa al no contar con herramientas de cobranzas para la cobranza preventiva cae en los siguientes niveles de morosidad	Capacitación para la homologación de criterios de seguimiento en la gestión de cobranza	Mejora la productividad y calidad de servicio al socio mantiene cartera sana mejoras índices de morosidad

Fuente y elaboración: Propia

Del análisis de información de la matriz de problemas identificada anteriormente se concluye las temáticas que requieren capacitarse dentro del proceso de microcrédito, necesidades que pueden consolidarse en la implementación de una Escuela de Capacitación orientada a fortalecer la gestión de microcrédito respecto a mejorar la calidad de los perfiles de Asesores de Negocio de Microcrédito de manera que contribuya en su desempeño orientado al cumplimiento de objetivos organizacionales, de tal manera que se atiendan las estrategias identificadas en función de:

- Transferencia de conocimientos sobre la base de la metodología de microcrédito y los criterios de seguimiento en la gestión de cobranza
- Fortalecimiento de competencias comerciales
- Diseño de estrategias orientadas a la prospección y segmentación de clientes de acuerdo con la necesidad de la Cooperativa
- Capacitación en el modelo de análisis crediticio
- Identificación de colaboradores expertos en la implementación de la metodología de microcrédito para apoyo en las actividades de conocimiento, como Instructores Internos
- Gestión de aprendizaje continuo respecto a la actualización de los procesos de microcrédito

Adicionalmente un punto importante de estas estrategias de conocimiento y aprendizaje es que se considere una capacitación orientada a la práctica constante de la implementación de los conceptos aprendidos, es decir, definir los procesos, comunicar las actualizaciones, y la metodología sin que se tenga una práctica constante a través de talleres de campo no permitirán el proceso adecuado de capacitación, pues los criterios solo se quedarían sentados en la teoría, en este punto los expertos de esta gestión de microcrédito apalancarán la profundidad del acompañamiento con casos y análisis de información de manera adecuada y oportuna.

Revisión de Literatura Relevante

1. Gestión del Talento Humano – subsistema de capacitación

Según el autor Hoyler, en una compañía, proporcionar capacitación es una inversión para cerrar la brecha entre el desempeño actual y los objetivos deseados. Esta iniciativa está enfocada en el equipo de trabajo, maximizando los recursos disponibles. Por lo tanto, en lugar de ser vista como un gasto, se considera una inversión valiosa para la organización. En resumen, la capacitación mejora el rendimiento de los empleados y ayuda a alcanzar los objetivos.

Otro concepto señala, que la capacitación y desarrollo en las organizaciones deben verse como un formato de educación para fomentar una cultura de identidad organizacional basada en la mejora de la productividad y la calidad del trabajo. La productividad, la calidad y la excelencia en las organizaciones actuales se lograrán a través de un modelo educativo que comunique la cultura y filosofía de trabajo de la empresa. En resumen, la capacitación en las organizaciones debe enfocarse en crear una cultura empresarial que fomente valores y habilidades que permitan alcanzar la excelencia en el trabajo. (Siliceo 2004, 16).

La importancia de la educación radica en su capacidad para promover el desarrollo personal y social de los individuos. Además, esta idea se aplica también a las empresas e instituciones que se consideran como sociedades intermedias (Siliceo 2004, 15).

La capacitación es un proceso educativo organizado y sistemático a corto plazo en el que las personas aprenden habilidades y conocimientos específicos para alcanzar los objetivos definidos acordes a la organización. Su propósito es ayudar a los empleados a cumplir con los objetivos de la empresa proporcionándoles la formación necesaria (Chiavenato 2007, 386).

Un concepto interesante que vincula a la capacitación es el concepto visto desde el libro “El Principio de Peter”, del canadiense Laurence J. Peter, de acuerdo con la figura 1.

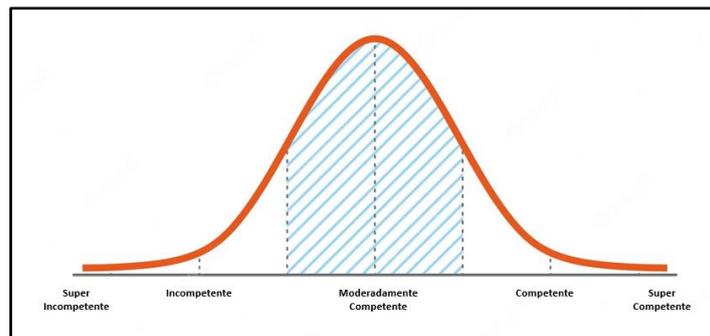


Figura 3. Laurence J. Peter, Gráfico de distribución competencia trabajadores, 2014

El autor plantea que los colaboradores en una organización tienden a ser promovidos hasta alcanzar su nivel de incompetencia, lo que quiere decir es que se toma en cuenta el rol anterior del colaborador para un nuevo puesto; sin embargo, al llegar al nuevo puesto alcanzan un nivel en el que ya no cuentan con las habilidades necesarias para hacer frente a las nuevas responsabilidades que le exige el nuevo cargo.

En las figuras 2 y 3 se puede observar los dos escenarios que se evidencian en base a un programa de capacitación y entrenamiento:

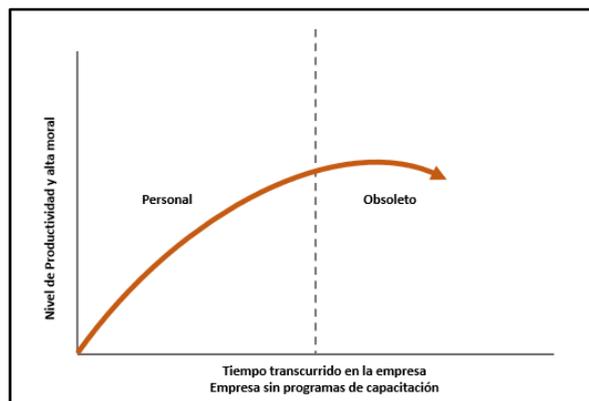


Figura 4. Alfonso Siliceo Aguilar, Gráfico de empresa sin programas de capacitación, 2004

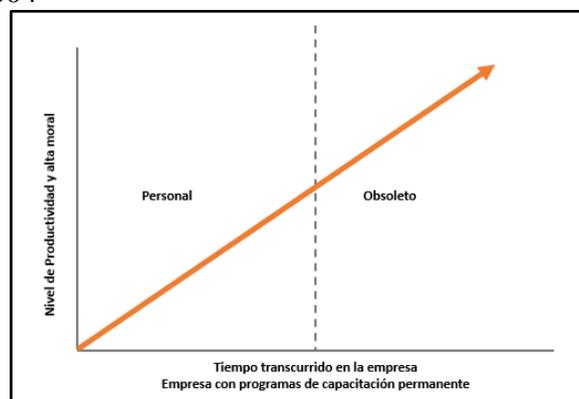


Figura 5. Alfonso Siliceo Aguilar, Gráfico de empresa con programas de capacitación permanente, 2004

En la figura 2, podemos evidenciar como el personal de una empresa va alcanzando una baja productividad en cuanto a la falta de programas de capacitación, y en la figura 3, se puede observar que el colaborador alcanza un alto nivel de productividad acorde a las oportunidades de capacitación y desarrollo que la empresa va implementando; en consecuencia, los trabajadores mejorarán su productividad en la medida que la empresa facilite y otorgue una adecuada gestión de aprendizaje en la organización, representará que tengan las herramientas que requieren para un adecuado desempeño.

Considerando los conceptos de capacitación detallados anteriormente, se observa un concepto relacionado con la capacitación interna, como una función importante para alcanzar los objetivos de una empresa, ya que permite contar con un personal capacitado para realizar sus tareas de manera efectiva. La capacitación se enfoca en satisfacer las necesidades actuales y de largo plazo de la organización en cuanto a preparación y habilidades de los colaboradores. Para lograr esto, es necesario identificar las necesidades de capacitación de la empresa y proporcionar una formación sistemática y organizada para satisfacerlas. En un entorno cambiante e innovador, es fundamental que las empresas reconozcan su rol en la generación de nuevas perspectivas y formas de trabajo. En este sentido, el recurso humano es un factor clave para el éxito de la empresa, ya que es el único capaz de transformar directamente su entorno productivo. (Siliceo 2004, 27).

Finalmente, es importante considerar a la capacitación como una parte fundamental de la cultura de la empresa, un proceso continuo y organizado que ayuda a mejorar constantemente los resultados, facilitar el cambio y el desarrollo individual de los empleados. Esto, a su vez, se traduce en el desarrollo sostenible de la empresa en su conjunto.

Para reforzar esta perspectiva, el proceso de capacitación de las empresas se centrará en fomentar valores organizacionales y establecer una cultura buen desempeño, esto facilitará para el personal, comprometerse a cambiar progresivamente su forma de actuar y desenvolverse en términos de calidad y productividad, tanto personal como laboral.

De acuerdo con el libro *Capacitación y desarrollo de personal* de Alfonso Siliceo Aguilar se detallan a continuación los siguientes propósitos de la capacitación (Siliceo 2004, 30):

- Crear, difundir, reforzar, mantener y actualizar la cultura y valores de la organización

- Clarificar, apoyar y consolidar los cambios organizacionales
- Elevar la calidad de desempeño
- Resolver problemas
- Habilitar para una promoción
- Inducción y orientación del nuevo personal en la empresa
- Actualizar conocimientos y habilidades

Otro aspecto fundamental dentro de este concepto es la detección de las necesidades de capacitación, que consiste en el primer paso de la capacitación, esto se refiere a un examen inicial que se debe realizar considerando todo lo relacionado con la organización, el personal, actividades y tareas realizadas. Una gran cantidad de información debe ser estructurada de manera sistemática para determinar las necesidades de capacitación. Algunos de estos datos son accesibles para los responsables de áreas. La tarea de determinar estas necesidades es una responsabilidad de las cabezas de área y una función para el personal de apoyo, para detectar las falencias que provoca la falta de capacitación, bajo esta perspectiva se utilizan los siguientes medios para la detección de necesidades de capacitación: evaluación del desempeño, análisis y observación de información, reuniones interdepartamentales, entrevistas de salida, análisis de perfiles, informes periódicos de la organización.

Para decidir qué soluciones formación implementar, se puede utilizar una matriz de priorización de problemas que ayuda a elegir la mejor estrategia en base a la evaluación y análisis. Esta herramienta se enfoca en identificar las causas y efectos de situaciones problemáticas, al implementar esta matriz, se pueden obtener beneficios como una mejor toma de decisiones, una mayor eficiencia en la solución de problemas, a través de:

- Alternativas eficientes
- Valorar las expectativas de trabajo
- Identificar necesidades oportunamente
- Opciones múltiples de solución
- Enfoque participativo para soluciones oportunas
- Identificación de posibles riesgos
- Identificación de proyectos
- Planificación adecuada en función de las necesidades prioritarias

Para la elaboración de esta matriz se siguen los siguientes pasos:

- Detección de problemas prioritarios
- Identificar el problema central
- Identificar las causas del punto anterior

- Identificar los efectos que causan los problemas
- Identificar las propuestas para las soluciones, es decir el conocimiento a entregar
- Ponderar criterios

Con los antecedentes señalados anteriormente el subsistema de capacitación es la base donde se desarrolla el diseño de las escuelas corporativas como parte de los objetivos de la capacitación interna.

2. Escuelas Corporativas

En la edad media, las instituciones más poderosas fundaron universidades, muchas de las cuales fueron establecidas por la iglesia y se centraban en la teología. Con el tiempo, las universidades comenzaron a enfocarse en la ciencia y los procesos políticos, y el Estado asumió un papel más prominente en su creación. Las universidades evolucionaron para interpretar diferentes corrientes de pensamiento y posteriormente asumieron un papel en la dirección de la sociedad y el aseguramiento de la empleabilidad de las personas. En contraste, una universidad corporativa no otorga grados académicos y se centra en el desarrollo de una organización y en su cultura. Es un centro de desarrollo que capacita a los empleados y se alinea con los objetivos de la empresa. (Jarvis 2006, 13).

Dentro de la literatura los conceptos más comunes que hacen referencia a las Escuelas Corporativas son identificados como Universidades Corporativas; sin embargo, para efectos de este estudio se los describirá como Escuela, ya que la Universidad para la formación profesional tiene sus inicios es un aspecto académico en el contexto ecuatoriano, según el artículo 354 de la Constitución de la República del Ecuador, señala: Las universidades y escuelas politécnicas, públicas y particulares, se crearán por ley, previo informe favorable vinculante del organismo encargado de la planificación, regulación y coordinación del sistema, que tendrá como base los informes previos favorables y obligatorios la institución responsable del aseguramiento de la calidad y del organismo nacional de planificación. La creación y financiamiento de nuevas casas de estudio y carreras universitarias públicas se supeditarán a los requerimientos del desarrollo nacional, partiendo de un simple concepto de Universidad como organizaciones educativas que ofrecen educación post escolar confiriendo títulos de grado académico, así las Universidades Corporativas son instituciones al interior de las organizaciones, que fueron creadas para educar a los empleados y al personal en general

de la empresa (Jarvis 2006, 129), a continuación se detallan algunas de las características de las universidades tradicionales, según el autor:

- La misión distintiva de la universidad es la provisión de los conocimientos
- Se encuentran sometidas a sus propios procesos de evaluación de calidad y de investigación, así como a los procedimientos de acreditación
- Se garantiza un cierto nivel de calidad por parte de los entes de control (gobierno) y mecanismos reguladores de las Instituciones universitarias y de tercer nivel
- Las universidades expiden una certificación de haber adquirido el conocimiento impartido, a través de un título académico reconocido

Con este antecedente, en la presente propuesta se utilizará la palabra “Escuela” en lugar de “Universidad” al respecto del concepto de organizaciones:

- Evitar confusiones conceptuales: En el contexto del estudio mencionado, se argumenta que el término “Universidad” se asocia principalmente con instituciones académicas que ofrecen educación post escolar y confieren títulos académicos. Al utilizar el término “Escuela Corporativa” en lugar de “Universidad Corporativa”, se evita la confusión y se establece una distinción clara entre ambas.
- Enfoque de la formación interna: Las Escuelas Corporativas, se centran en la educación de los empleados y en general del personal de la empresa. La elección del término “Escuela” resalta este enfoque interno de formación dentro de la organización, en contraste con el concepto más amplio de “Universidad” que puede abarcar una gama más diversa de programas educativos.
- Diferencias en la evaluación y acreditación: Las universidades tradicionales están sujetas a procesos de evaluación de calidad, investigación y acreditación por parte de entidades reguladoras y gubernamentales. Al utilizar el término “Escuela Corporativa” en lugar de “Universidad Corporativa”, se indica que las instituciones internas de formación no necesariamente están sujetas a los mismos procesos de evaluación y acreditación que las universidades tradicionales.
- Certificación y títulos académicos: Las universidades tradicionales emiten títulos académicos reconocidos como prueba de haber adquirido el conocimiento impartido. Al utilizar el término “Escuela Corporativa”, se sugiere que las certificaciones o acreditaciones otorgadas pueden diferir en naturaleza y alcance de títulos tradicionales.

En resumen, los motivos para referenciar a la Escuela Corporativa se basan en la necesidad de establecer una distinción clara con las universidades tradicionales y enfocarse en la formación interna de la empresa, evitando confusiones y diferencias en los procesos de evaluación y acreditación, a diferencia de los programas de capacitación tradicionales, la universidad corporativa tiene un enfoque proactivo y estratégico para generar cambios organizacionales y promover la cultura corporativa. (Mondy y Noe 2005,216)

A través de este concepto general de Universidad y del aspecto relevante de “conocimiento y aprendizaje” que esta conlleva, se despliega los conceptos relacionados con la Escuela Corporativa.

De acuerdo con Chiavenato, en su libro *Administración de Recursos Humanos*, las competencias básicas se refieren a las habilidades, conocimientos, actitudes, intereses, valores u otras cualidades personales que son necesarias para realizar una tarea y que hacen que las personas tengan un desempeño diferente. Es importante que todos los trabajadores tengan un conjunto de competencias fundamentales para poder realizar sus tareas en la empresa.

Si un trabajador tiene muchas competencias, significa que tiene las cualidades necesarias para realizar ciertas tareas. Estas competencias se pueden observar en la vida laboral diaria, o en ciertas actuaciones especiales de los colaboradores. Es importante adquirir nuevas competencias que sean necesarias para tener éxito en la empresa, en lugar de capacitar en habilidades que no son importantes para la organización. La administración por competencias busca reemplazar en enfoque tradicional de identificar necesidades de capacitación como una perspectiva centrada en las necesidades del negocio y en cómo las personas puedan contribuir al éxito de la empresa, dentro de las competencias que se requieren en las empresas modernas se detallan (Chiavenato 2007, 408):

- Aprender a aprender.
- Comunicación y colaboración
- Raciocinio creativo y resolución de problemas
- Conocimiento tecnológico

Otros conceptos de la escuela corporativa se definen:

Un enfoque estratégico para el desarrollo y la educación de los empleados, clientes y proveedores de una organización, con el fin de lograr sus objetivos empresariales. Se

trata de un método para hacer más eficientes y efectivos los esfuerzos de aprendizaje y desarrollo de las empresas. (Meister 1998, 29).

Estas organizaciones son relativamente nuevas dentro de la gestión de formación, están surgiendo como respuesta a la necesidad de las empresas de diseñar e implementar planes de capacitación no formales para sus empleados, dentro del marco de la educación continua. La creación de escuelas corporativas implica el desarrollo de políticas y estrategias que hasta hace poco tiempo se consideraban exclusivas de las instituciones de formación oficiales. Estas escuelas elaboran e implementan planes de capacitación integrales que promueven el crecimiento profesional y personal de los empleados y mantienen altos niveles de motivación a través del diseño e implementación de trayectorias profesionales. (Ruiz 2010, 203).

Como consecuencia del adecuado clima organizacional que se evidencia con estas iniciativas, los colaboradores se sienten motivados, esto permite su crecimiento personal y profesional, lo que implica para la organización mejores niveles de productividad.

Una entidad educativa que se considera una herramienta estratégica diseñada para ayudar a una organización a alcanzar su misión. Esta entidad se enfoca en actividades que promueven el aprendizaje y conocimiento de cada colaborador y de la organización (Allen 2002, 9).

Con los conceptos revisados anteriormente, es importante señalar algunos ejemplos de casos de éxito empresariales en los que se implementaron las Escuelas Corporativas en nuestro país:

La Corporación Nacional de Telecomunicaciones (CNT EP), brinda servicios de telefonía e internet en Ecuador, de acuerdo con la Memoria de Sostenibilidad 2021. En este año la Corporación se enfocó en el desarrollo profesional e integral del talento humano para alcanzar los objetivos estratégicos. Es así, como se implementó dentro de la gestión del conocimiento el Plan Anual de Capacitación y Formación, el cual se dividió en Programas Corporativos y Escuelas Corporativas, con el propósito del enfoque de educación continua para actualizar conocimientos, desarrollar competencias y cambios de comportamientos para que permitan el óptimo desempeño de sus participantes de acuerdo con cada cargo. A través de estos programas, se capacitó a más de 7000 empleados a nivel nacional, alcanzando resultados exitosos con la participación de entidades aliadas.

Dentro de estas Escuelas Corporativas se crearon:

- Escuela Corporativa de Experiencia del Cliente: Surge como una exigencia de proporcionar conocimientos y estrategias a los empleados, con el objetivo de ofrecer un servicio único que se concentre en crear una cultura basada en la satisfacción del cliente, esta Escuela se implementó en dos fases, con el objetivo de fortalecer los conocimientos adquiridos en el desarrollo de su primera etapa. En esta Escuela se contó con la participación de 1000 empleados.
- Escuela Corporativa de Ventas: Mediante esta iniciativa, se dedicaron los esfuerzos para potenciar en los empleados competencias, destrezas y aptitudes para optimizar los cierres exitosos en el ámbito de las ventas. El enfoque se centra en la retención y fidelización de los clientes, se brindó herramientas y conocimientos necesarios para maximizar su desempeño en ventas, esto implica dotar capacidades técnicas actualizadas, estrategias efectivas de negociación y habilidades de comunicación persuasiva, que permitan establecer relaciones sólidas con los clientes, entender sus necesidades y ofrecer soluciones personalizadas que generen valor agregado. En esta Escuela se alcanzó la participación de más de 600 empleados.
- Escuela Corporativa de Contratación Pública: Esta Escuela se estableció con el propósito de mejorar y enriquecer los conocimientos de los empleados en relación con las diferentes fases que involucran el proceso de contratación pública, así como la adecuada gestión de contratos. El objetivo principal fue de garantizar que la Corporación cuente con procesos de contratación y adquisiciones eficientes y exitosos, en esta Escuela se contó con la participación de 231 empleados.
- Escuela Corporativa de Energía y Climatización: Con el objetivo de estandarizar los conocimientos de los procesos técnicos del suministro de energía, a través de la gestión de sistemas, la optimización del consumo energético y el mantenimiento de equipos relacionados, abarcando la participación de 17 empleados.

Estos esfuerzos permitieron superar la meta establecida, demostrando el compromiso y la eficacia de la Corporación en fortalecer el talento de su personal.

Otro ejemplo de la implementación de Escuelas Corporativas en Ecuador es el Banco Pichincha que de acuerdo con su informe anual 2019, desarrolló las siguientes Escuelas:

- Pichincha te educa: Este programa tiene el objetivo de democratizar la formación, contando con la alianza estratégica de la Universidad Internacional (UIDE), a través de la generación de 70 cursos en línea, es decir está orientada al desarrollo de varias áreas y habilidades a elección del participante según el perfil que requiera.
- Escuela de Liderazgo: Esta orientada al desarrollo de habilidades blandas para la formación de Liderazgo en la Organización, cuenta con modalidad de entrenamiento, ya que a través de la práctica se gestiona de manera eficiente el conocimiento.
- Escuela de Cajas: Esta orientada a la formación de los futuros colaboradores de la Institución, contando con más de 90 horas de formación para el perfil del Ejecutivo de Servicios Transaccionales (Cajero), en esta Escuela reciben conocimientos técnicos, conceptuales y herramientas para la eficiente ejecución de sus actividades, anualmente se desarrollan 20 Escuelas alrededor del país. Dentro de los conocimientos que se brindan en la Escuela también se enfocan temas relacionadas con la Cultura Corporativa para crear el sentido de pertenencia de los futuros colaboradores, con esta certificación los participantes son considerados en las futuras vacantes de este cargo a nivel nacional, lo que permite para la Organización minimizar los tiempos de adaptación y curva de aprendizaje, así como contar con perfiles especializados y con la claridad de realizar los procesos eficientemente. Lo más importante de esta Escuela es que representa el inicio de la carrera profesional para el nuevo colaborador, pues muchos colaboradores han iniciado desde este puesto y con el buen desempeño y experiencia adquirida en su trayectoria profesional han llegado a ocupar cargos de Gerencia en la Institución.
- Escuela de Negocios: En esta Escuela se proporcionan conocimientos, técnicas y herramientas para los clientes del Banco, aquellos microempresarios que están interesados en adquirir mejores prácticas para

impulsar el desarrollo de sus negocios, para ello se han desarrollado contenidos con temas diversos de finanzas, marketing, servicio, entre otros.

- **Certificaciones:** Como parte de los temas y aristas que se manejan dentro de la gestión de capacitación la Academia Pichincha certifica los conocimientos a través de los convenios con Universidades e Instituciones de Educación Superior, con esto se alinean los conocimientos de los procesos de la red de agencias.

Las Escuelas del Banco Pichincha no solo se enfocan en el desarrollo de los colaboradores de la Institución, sino que brinda a sus clientes y público en general la oportunidad de formación, creando la oportunidad de mejorar sus condiciones de vida, a través del desarrollo profesional y personal de sus participantes.

Con estos antecedentes se puede concluir que la implementación de Escuelas Corporativas ha demostrado ser exitosa en el desarrollo del talento y mejora de los resultados. Ejemplos de ello son la Corporación Nacional de Telecomunicaciones (CNT EP) y el Banco Pichincha.

En el caso de la CNT EP, las escuelas brindaron capacitación y herramientas a los empleados para mejorar la satisfacción del cliente, aumentar las ventas, optimizar los procesos de contratación y adquisiciones, y fortalecer los conocimientos técnicos, la participación de empleados en estas escuelas superó las metas establecidas, lo que demuestra el compromiso de la corporación en fortalecer el talento de su personal.

Por otro lado, el Banco Pichincha implementó diversas Escuelas Corporativas que brindan oportunidades de formación a colaboradores, clientes y público en general.

En resumen, las Escuelas Corporativas se han convertido en una estrategia efectiva para fortalecer los conocimientos y habilidades, estandarizar los procesos y lo más importante impulsar el desarrollo de los participantes.

Continuando con la revisión de las propuestas para el desarrollo de las Escuelas Corporativas en la puesta en marcha de la propuesta de Rubio, se destacan los siguientes pasos

1. **Sistema de Detección de Necesidades Multinivel (SDNM):** El primer paso consiste en identificar las necesidades de la empresa, y a través de este diagnóstico transformar las necesidades del negocio en iniciativas a realizar en la escuela corporativa. Se consideran a los siguientes niveles de detección de necesidades:
 - **Nivel Estratégico:** Alcanzando a vincular la escuela corporativa con la cultura organizativa y el modelo de negocio.

- Nivel de Negocio: Se refiere al proceso de considerar los objetivos y tácticas de los diferentes negocios, áreas y equipos de una organización, con el fin de identificar los requisitos de capacitación y desarrollo que serán integrados en la escuela corporativa.
 - Nivel Individual: a través de las evaluaciones a los colaboradores para identificar las brechas existentes acordes a lo esperado por la organización.
2. **Estilo propio de gestión:** Se describen cómo la escuela corporativa incorpora los valores y retos estratégicos de la compañía al modo de actuar habitual de los managers, definiendo sus responsabilidades y estableciendo pautas de actuación, así como la estructura para la comunicación interna.
 3. **Consejo asesor:** Determinado por el grupo de expertos externos de la empresa que ayudarán a desarrollar el plan estratégico de la organización, por ejemplo: profesionales integrados a escuelas de negocio, así como expertos provenientes de la propia organización, es decir la identificación de la estructura del gobierno de la escuela corporativa.
 4. **Road map:** Donde se establece los hitos estratégicos de la escuela para su estrategia y funcionamiento, definiendo un horizonte en el tiempo.
 5. **Cadena de valor:** Incluye los distintos segmentos de participantes del programa, así como grupos de interés internos y externos. El autor propone que las empresas pueden desarrollar competencias y habilidades en sus empleados a través de la formación y el desarrollo de sus capacidades, lo que a su vez puede agregar valor a la organización.
 6. **Desarrollo profesional continuo:** Se refiere a la necesidad de identificar los comportamientos clave en un proceso y relacionarlos con habilidades críticas. También se deben considerar los indicadores clave de desempeño para medir el impacto de las acciones de desarrollo. En resumen, se trata de ordenar y vincular los comportamientos clave del proceso con habilidades críticas y medir su efectividad mediante indicadores de desempeño.
 7. **Sistema de certificación:** Desde dos escenarios, la certificación de los participantes y la certificación propia del programa.
 8. **Investigación y Desarrollo:** Estableciendo mejores prácticas y redes de colaboración.
 9. **Estándares de formación y desarrollo propios:** En este punto se establecen los requisitos y las normas de calidad mínimos para la escuela. Es un conjunto de

pautas y directrices que se deben seguir para garantizar que la escuela cumpla con los estándares requeridos.

10. **Sistemas de gestión de la formación personalizados:** Focalizados en la persona como cliente final, el equipo de trabajo que gestionará la adaptación de los empleados al programa.
11. **Cuadro de mando:** Con el establecimiento de indicadores para el seguimiento de la función y desarrollo del programa.
12. **Equipo de impulsores internos:** Los que apoyan el lanzamiento del programa, integrado por empleados y directivos de la organización, en los roles de “sponsors”, “agentes de cambio”, “Instructores internos”.
13. **Plan de comunicación y marketing:** Alcanzar el compromiso e implicación de los participantes, diseñando también la imagen de la escuela.
14. **Plan de notoriedad:** A través de un plan estratégico de la escuela.

3. Beneficios

En su obra *Universidades Corporativas Nuevos Modelos de aprendizaje en la Sociedad Global*, el autor Jarvis, se refiere a cómo la misión de una escuela corporativa es actuar como un factor para el cambio y el mejoramiento continuo, con el fin de respaldar los objetivos de la empresa. La escuela se compromete a proporcionar soluciones y sistemas de formación y educación de alta calidad a sus clientes, convirtiéndose así en su socio preferido para formar una fuerza laboral altamente capacitada.

El mismo autor señala que las escuelas corporativas se centran en la competencia operacional y son capaces de desempeñar su papel en cualquier nivel en el que trabajen, destacando los siguientes beneficios:

- Aumento de la productividad y del impacto en la empresa
- Soluciones para la formación
- Eliminación de duplicidad de esfuerzos
- Formación orientada a los objetivos de la organización
- Reducción de costos
- Entrenamiento y aprendizaje permanente
- Mayor satisfacción de los colaboradores

- Mejora de la productividad de los colaboradores
- Mayor reconocimiento para los colaboradores

De acuerdo con el autor Rubio se detallan los siguientes beneficios de la escuela corporativa:

Para los empleados y equipo directivo:

- Formación y aprendizaje permanente en competencias y habilidades profesionales
- Aumento y mantenimiento de la empleabilidad

Para la unidad de negocio

- Mejora alcanzar los objetivos

Para la compañía

- Mejoramiento de la eficiencia
- Mejora en posicionamiento de marca
- Aumento de la atracción de los empleados por la compañía
- Incremento de la satisfacción y reducción de la rotación
- Mejora de los índices de compra de los clientes

Para otros stakeholders

- Prácticas responsables de la compañía
- Programas específicos de atención a sus expectativas
- Involucración en el ciclo de aprendizaje

Un beneficio adicional que engloba los puntos detallados anteriormente que se persigue con la escuela de capacitación es la estandarización de conocimientos, no solo a través de conocimiento como tal de las políticas, procesos y/o procedimientos de la organización, sino a través de una lógica clara y homogénea de la implementación de los mismos, de tal manera que la organización se asegure de transmitir la información que espera que realicen los empleados dentro de su propia gestión de una manera eficiente y oportuna, que brinde calidad a los procesos que se manejen en las áreas del negocio.

Descripción del Producto Profesional o Aplicado

1. Pasos para el desarrollo de una Escuela de Microcrédito

Acorde a la bibliografía de Rubio, se proponen los 14 pasos para el desarrollo de la Escuela Corporativa de Microcrédito:

- Sistema de Detección de Necesidades Multinivel (SDNM)

Partiendo de las definiciones del plan estratégico, uno de los objetivos estratégicos de la Cooperativa se basa en la generación de un modelo de aprendizaje, el cual abarca todos los programas de capacitación y desarrollo del cual formará también parte la Escuela de Microcrédito, así de acuerdo con los siguientes niveles:

Estrategia: Alienado al objetivo de aprendizaje en la planeación estratégica de la Cooperativa, este objetivo apalanca una Cultura de Aprendizaje en la organización, todos los programas de capacitación y desarrollo nacen desde esta perspectiva, así como el objetivo de la creación de la Escuela de Microcrédito.

Negocio: Enfocado a la mejora de los indicadores del proceso de operaciones de crédito, así como la calidad de los créditos entregados, fortalecer el indicador de 26.50% respecto a la devolución de carpetas de crédito, mejorar el indicador de mora del 10.74% con la ventaja de tener mejores criterios en el análisis crediticio; y así apoyar con posicionamiento del 25% del producto de microcrédito que actualmente se concentra en el 18%.

Individual: A nivel individual estandarizar los conocimientos para la aplicación de la metodología de microcrédito, y el fortalecimiento de la gestión comercial de los asesores de negocio.

Partiendo de la matriz de identificación de problemas, se aplica la detección de necesidades de capacitación multinivel a efectos de conocer los contenidos a aplicar en la Escuela de Microcrédito, la siguiente matriz refleja las problemáticas, el nivel de la necesidad y el detalle de los conocimientos requeridos para que se implemente el plan de mejoramiento.

Tabla 5
Levantamiento de Conocimientos Requeridos - Perfil Asesor de Negocios

PROBLEMA	OBJETIVO GENERAL	ESTRATEGICO	DE NEGOCIO				INDIVIDUAL			
		ECONOMIA POPULAR Y SOLIDARIA	MANUAL DE CRÉDITO	METODOLOGÍA DE MICROCRÉDITO	PRODUCTOS DE MICROCRÉDITO	ANÁLISIS CREDITICIO	TÉCNICAS DE VENTAS	TÉCNICAS DE COBRANZA	HABILIDADES COMERCIALES	HERRAMIENTAS OFFICE - EXCEL
Falta de asesores negocios de microcrédito en las agencias medianas y pequeñas	Formar al equipo comercial de otros productos sobre la base de metodología de microcrédito para dar una respuesta oportuna al socio	X	X	X	X					
Gestión comercial débil	Implementación de un programa de competencias comerciales para los asesores de negocio						X	X	X	
En agencias pequeñas no se crea un portafolio de productos	Fortalecer el conocimiento del tipo de evaluación de análisis de crédito que se debe realizar en este sector			X		X				X
Se cree que los socios no tienen capacidad de pago para generación de nuevos créditos	Formación en estrategias de prospección de clientes								X	
Modelo débil de análisis crediticio	Capacitación en el modelo de análisis de crédito					X				X
Cruce de zonas con los asesores de negocio	Implementar mecanismos para la distribución de zonas georeferenciación				X		X			
Dispersión de los perfiles de los asesores de negocio	Alinear criterios de análisis crediticio en base a la categorización única del asesor de negocios				X	X				

Restringido portafolio para el producto de microcrédito	Conocimiento de otros sectores para que los asesores implementen el análisis crediticio			X		X	X			
Requisitos no se ajustan al perfil de socios	Capacitación en segmentación de clientes				X		X		X	
No existen perfiles especializados para mantener los conocimientos del know how.	Crear un perfil dentro del área comercial que apalanque la gestión del conocimiento	X	X	X	X	X	X	X	X	X
No existen perfiles especializados para mantener los conocimientos del know how.	Identificación de expertos para ser replicadores de conocimiento	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Diferencia de criterios para el análisis crediticio entre la fábrica de crédito y los asesores de negocios	Capacitación para la homologación del manejo del manual de crédito, así como uso de las herramientas		X			X				X
Falta de conocimiento de la metodología de microcrédito	Capacitación para la homologación del manejo de la metodología de microcrédito			X	X					
Visitas de campo deficientes	Proceso sombra con mejores asesores a cargo de este proceso		X	X	X	X	X	X	X	X
Falta de criterios estandarizado para el seguimiento de la gestión de cobranza por parte de los asesores de negocio	capacitación para la homologación de criterios de seguimiento en la gestión de cobranza							X		X

Fuente y elaboración: Propia

- **Estilo propio de gestión**

Para la formación de la Escuela acorde al trabajo de campo realizado se toma la información levantada en relación a los conocimientos que se requiere desarrollar, levantados en la Tabla 5 “Levantamiento de conocimientos requeridos – Perfil Asesor de Negocios, para efectos de los niveles de comunicación la Escuela formará parte del área de Talento Humano bajo la Gerencia de este departamento, en coordinación con la Gerencia Comercial y con el apoyo de los instructores internos y consultores externos para las actividades que sean de su responsabilidad.

- **Consejo asesor**

- Gerencia General
- Gerencia de Talento Humano
- Gerencia Comercial
- Jefatura de Microcrédito
- Jefatura de Fábrica de Crédito

- **Road map**

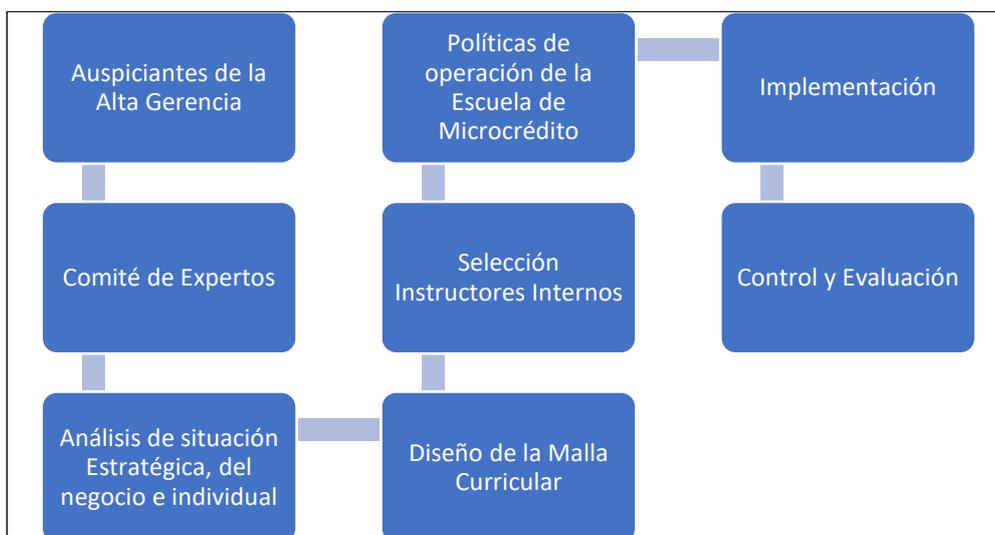


Figura 6: Road Map Escuela de Microcrédito Cooperativa de Ahorro y Crédito
Fuente y elaboración: propia

- ✓ Auspiciantes de la Alta Gerencia: Para este punto inicial del road map de la Escuela de Capacitación, es necesario contar con el apoyo de la Alta Gerencia, considerando la jerarquía de la Cooperativa, este proyecto se presentará en primera instancia a la Gerencia General y posterior al Consejo de Administración, ente que aprueba proyectos y procesos internos administrativos de la Cooperativa, así como el presupuesto que se derive de este diseño para la implementación,

considerando también que se requiere del trabajo en conjunto entre la Gerencia de Talento Humano así como la Gerencia Comercial y de Riesgos, entendiéndose como Auspiciantes de este proyecto, pues los procesos de microcrédito involucra a estas tres áreas.

- ✓ Comité de Expertos: El comité de expertos está relacionado con las áreas directamente involucradas en el proceso de microcrédito, y son quienes participan en el diagnóstico inicial de la problemática, así como en la elaboración de la estrategia para el diseño de la Escuela de Microcrédito:

Comercial

- Gerente Comercial
- Jefe de Crédito
- Jefe de Cobranzas
- Jefe de Agencia
- Asesor de Negocios de Microcrédito

Riesgos:

- Gerente de Riesgos
 - Jefe de Fábrica de Crédito
 - Analista de Fábrica de Crédito
- ✓ Análisis de situación Estratégica, del negocio e individual: Dentro del sistema de detección de necesidades identificadas en la Cooperativa respecto a la gestión de microcrédito, y desde la perspectiva de capacitación a qué tipo de conocimiento apalanca la temática de la Escuela de Capacitación.
 - ✓ Políticas de operación de la escuela corporativa: Se define la normativa interna que apalancará alcanzar los objetivos de la escuela.
 - ✓ Selección Instructores Internos: Este es uno de los puntos estratégicos de la organización pues para la Institución representa brindar la oportunidad de crecimiento del personal interno, tomando el caso de los Asesores de Negocio que participarían en un proceso de selección para Instructor Interno, para ello es necesario identificar el perfil idóneo y realizar un proceso de selección adecuado para medir competencias, conocimiento y desempeño, estos perfiles apalancarán la consecución de los objetivos de la Escuela, pues estandarizarán los conocimientos en los participantes de la misma.
 - ✓ Levantamiento de la Malla Curricular: Con el apoyo del grupo de expertos definir el esquema y desarrollo de los contenidos que se desarrollarán en la Escuela, para

ellos es importante considerar la participación de los niveles de Analistas y Jefaturas para el diseño inicial y posterior revisión para la aprobación de las Gerencias, se requiere el apoyo en este nivel de los ejecutores del proceso de microcrédito, ya que son ellos quienes realizan el paso a paso, y conocen de cerca los puntos de mejora que requieren una atención directa con estrategias.

- ✓ **Implementación:** Para la implementación de la Escuela de Microcrédito se considera realizarla en dos etapas, la primera para la participación de los colaboradores nuevos que vayan ingresando a la Institución, y también para la participación de los colaboradores actuales, seleccionando como prioridad a aquellos que tengan un nivel de productividad menor a lo esperado, se considera la realización de la escuela de forma de manera mensual.
- ✓ **Control y Actualización:** Este es uno de los puntos relevantes para el cumplimiento de los objetivos de la Escuela de Capacitación de Microcrédito, ya que al ser la primera Escuela que se desarrolla en la Cooperativa se pueden evidenciar en el camino oportunidades de mejora que se deban considerar para la ejecución de las actividades y contenidos programados, la experiencia que se vaya alcanzando permitirá realizar ajustes para la mejora del proceso de la Escuela e ir actualizando los esquemas establecidos, para ello es importante realizar una evaluación permanente de todos los involucrados en el proceso de la Escuela, participantes, instructores y en general el panel de expertos de la Escuela.

- **Cadena de valor**

Los grupos de interés que participan en la escuela y que aportan a la cadena de valor organizacional, son:

- **Grupos de Interés Internos:**
 - Representantes de la Asamblea General
 - Consejo de Administración y Vigilancia
 - Staff Gerencial
 - Colaboradores
- **Grupos de Interés Externos:**
 - Socios
 - Consultores Externos
 - Proveedores

- **Desarrollo profesional continuo**

La escuela corporativa tendrá una duración secuencial mensual, de los cuales permitirá la participación de los siguientes grupos de trabajos:

- Asesores de Negocio
- Jefes de Agencia
- Analistas de Fábrica de Crédito
- Asistentes de Atención al Cliente
- Cajeros

Durante los procesos de crecimiento y desarrollo de los colaboradores, se valorarán positivamente los cargos señalados anteriormente, Además, aquellos colaboradores que hayan obtenido la certificación del Programa de la Escuela de Microcrédito desde otros cargos serán considerados en el proceso de selección para cubrir las vacantes de los Asesores de Negocio, específicamente a los Cajeros y Asistentes de Atención al Cliente.

- **Sistema de certificación**

- Dependerá de la aprobación final del participante con un promedio mínimo en el total del programa de 7/10.
- Cada módulo abarcará una evaluación final misma que como mínimo debe contar con una nota de 7/10.
- Un promedio de asistencia superior al 80%.
- Un cumplimiento del 100% en el contenido virtual que se encontrará en la plataforma e-learning interna.
- El documento final para la aprobación del programa corresponde a una certificación del proceso de microcrédito.

- **Investigación y Desarrollo**

En este punto se implementa el acercamiento realizado con los expertos para entender la problemática y las estrategias que se implementarán para contar con acciones de mejora, esto se deriva del trabajo de campo realizado donde se obtuvieron la información de la Tabla 4 Matriz de problemas Cooperativa de Ahorro y Crédito – Proceso de Microcrédito, así como en la Tabla 5 Levantamiento de conocimientos requeridos – Perfil Asesor de Negocios, en estos acercamientos a través de la investigación se obtuvo información relevante sobre la situación actual del proceso de crédito así como de las personas que participan en el mismo, y dentro del desarrollo se establece el entregable de este trabajo relacionado con la Malla Curricular que aportará a

la formación de sus participantes y a la mejora de los procesos de crédito para la organización.

- **Estándares de formación y desarrollo propios**

Respecto a este punto se establece el diseño de la Malla Curricular de la Escuela de Microcrédito, mismo que se elabora de los pasos desarrollados anteriormente y se encuentra dentro del Capítulo 3 Malla Curricular Escuela de Microcrédito.

- **Sistemas de gestión de la formación personalizados:** Información que se detalla en el ANEXO 2 “Perfiles de cargo del proceso de microcrédito”, de acuerdo con estos perfiles se establece las habilidades, conocimientos y herramientas que se requirieren dotar en la Escuela de Microcrédito.

- **Cuadro de mando**

Asignación de indicadores para el desarrollo de la Escuela de Microcrédito, los que permitirán la evaluación y seguimiento de que las funciones y actividades que se lleven a cabo en la escuela aportan en beneficio para la organización, entre los cuales se destacan:

- ✓ Indicador de Rotación de Personal: Este indicador evidenciará la permanencia de los colaboradores respecto al cargo de Asesor de Negocio de Microcrédito, ya que al facilitar herramientas de conocimiento y desarrollo de herramientas y habilidades comerciales, contribuiremos una mejor formación del perfil de este cargo, y por ende estará más preparado para cumplir con los objetivos que se deriven de su gestión, la Escuela permitirá contar un mejor índice de rotación respecto a este cargo, evitando salidas en conjunto como antes se lo manejaba
- ✓ Indicador de Morosidad: Al tener un modelo establecido para un adecuado y eficiente análisis crediticio se alcanzará un adecuado proceso de otorgamiento de microcrédito por parte de los Asesores de Negocio, y así evitar elevar este índice por créditos mal colocados.
- ✓ Indicador de competencia de los Asesores de Negocio: Se puede demostrar una mejora en la competencia de los Asesores de negocio de acuerdo a la medición de conocimientos y habilidades antes de su participación en la Escuela de Microcrédito y con esto obtener un comparativo luego de la Escuela de Microcrédito, es decir evaluar el desempeño con un antes y después de la Escuela.

- ✓ Indicador de Productividad: Este indicador permitirá evaluar el resultado de la gestión de la Escuela, medido a través de la productividad que alcance cada Asesor de Negocios, en el cumplimiento de sus metas comerciales, así como en la disminución de los errores en el proceso de análisis de microcrédito.

- **Equipo de impulsores internos**

Para el desarrollo del proceso de aprendizaje se formará a Instructores Internos que apalancen este programa para lo cual se realizará: Preselección de candidatos entre los Asesores actuales de Microcrédito considerando los siguientes requisitos:

- ✓ Perfil profesional de Ingeniero en Administración de Empresas o afines
- ✓ Tiempo de permanencia, mínimo 2 años
- ✓ Cumplimiento de metas del 100% en los últimos seis meses
- ✓ No tener llamados de atención en su historial laboral.
- ✓ Tener un promedio de más del 80% en la evaluación anual de desempeño
- ✓ Contar con el auspicio de su Jefe Inmediato

Con esta revisión inicial se contará con un grupo de colaboradores que puedan participar en el proceso de selección en los que se evaluará:

- ✓ Revisión de hoja de vida de candidatos
- ✓ Evaluación de competencias
- ✓ Entrevista con Talento Humano
- ✓ Entrevista con Jefe de Crédito y Gerente Comercial
- ✓ Assessment Center

Una vez seleccionadas el grupo de personas que apalancarán este programa participarán en una certificación de Formador de Instructores Internos, de manera que desarrollen las habilidades de facilitación, así se define el perfil de Instructor Interno en el ANEXO 3 “Perfil de Instructor Interno”.

- **Plan de comunicación y marketing**

- ✓ Definición del Público Objetivo

Como parte del público objetivo se tiene definido también promocionar los objetivos de la Escuela de Microcrédito entre el personal de interés:

- Socios y Clientes: Respecto a este grupo de interés es importante informar sobre las gestiones de mejora internas en la organización, una de ellas este esquema de formación, capacitación y entrenamiento de la Escuela

Corporativa, pues para ellos sumará una mejor gestión en cuanto a optimización de recursos y facilidad en el acceso de créditos.

- Directivos de la Cooperativa entre los cuales destacan los Representantes de la Asamblea General, Miembros del Consejo de Administración y Vigilancia, así como el Equipo del Staff Gerencial. Este grupo de interés es al que se debe informar permanentemente sobre la gestión, desarrollo y resultado de la Escuela, pues al apoyar a esta iniciativa de formación deben visualizar los resultados que se esperan alcanzar, es decir son quienes aprobarán la ejecución del plan de marketing así como la ejecución y avances de este.
 - Colaboradores, para ellos es importante la difusión de la Escuela pues sobre todo en los otros cargos funcionales de las agencias existirán colaboradores que deseen participar en la Escuela en las siguientes ediciones pues representará un requisito fundamental para que puedan participar en procesos de selección de los cargos que se encuentran implícitos en el desarrollo de la Escuela es decir los que participen directamente en la gestión de microcrédito
- ✓ Definición de objetivos de Marketing:
- Garantizar una mejor experiencia de los colaboradores derivada en el índice de satisfacción de los colaboradores que van a participar en la Escuela de Microcrédito.
 - Mejorar la imagen institucional derivado de un adecuado plan de comunicación de la Escuela de Microcrédito.
 - Incrementar la solicitud de participación de otros cargos de las Agencias y otros departamentos que estén interesados en cursar la Escuela de Microcrédito.
 - Potenciar la Marca de la Escuela de Microcrédito.
- ✓ Estrategias de Marketing
- Crear un logo de la Escuela de Microcrédito para posicionamiento de la Escuela a nivel interno y externo.
 - Crear una imagen corporativa para el plan de comunicación de la Escuela de Microcrédito.
 - Promocionar mensajes de expectativa previo al lanzamiento de la Escuela.

- Utilizar los medios internos para comunicación, intranet, whatsapp empresarial, correo electrónico, carteleras institucionales, en la reunión mensual de Gerencia informar a los colaboradores sobre el diseño y avances de la Escuela.
- Utilizar los medios externos para comunicación, página web espacios visibles de las agencias, LinkedIn empresarial, plataforma de red social profesional.
- ✓ **Plan de Acción**
 - Coordinar con el departamento de Marketing la elaboración de los diseños de la Escuela de Microcrédito, gestionar requerimiento para levantar la necesidad, así como lo que se espera del impacto de los comunicados, deben ser de impacto y amigables nada formal, sino a través de imágenes de impacto que generen a la Escuela una imagen fresca de desarrollo de conocimientos.
 - De igual manera con el área de marketing crear el cronograma de comunicación, validar fechas de entrega de diseño de información, así como para el lanzamiento de las publicaciones.
 - Con el gestor de la página web y de LinkedIn coordinar los espacios para el lanzamiento de comunicados de expectativa, así como del lanzamiento de la Escuela
 - Internamente gestionar con el área de Relaciones Públicas y la Gerencia un evento de comunicación para colaboradores y los directivos, comunicar los objetivos, beneficios, contenidos y participantes de la Escuela.
 - Dentro del área de Talento Humano gestionar los comunicados internos, así como su lanzamiento en la intranet, WhatsApp empresarial y correo electrónico.
- **Plan de notoriedad** Para el desarrollo de este plan se requiere del apoyo constante a lo definido en el plan de marketing anterior, y evaluar cada una de las actividades propuestas respecto al impacto alcanzado, y a su vez determinar si requiere implementar otras acciones, modificarlas o eliminarlas

2. Optimización del proceso de Escuela de Microcrédito

La propuesta del Diseño para la Escuela de Microcrédito es una oportunidad de fortalecer la gestión de capacitación que se ha desarrollado en la Cooperativa, considerando que el proceso de aprendizaje se basaba en una inducción general a los nuevos ingresos, y posterior a ello se realiza el acompañamiento directo del Jefe Inmediato, sin embargo, al contar con un equipo amplio estas actividades se vuelven complejas para garantizar en el tiempo un proceso ágil y eficiente.

Bajo esta perspectiva y considerando el diseño y posterior implementación de la Escuela de Microcrédito, el proceso de optimización de la Escuela implica la identificación de las nuevas necesidades de formación de los colaboradores, el establecimiento de objetivos, el desarrollo de un plan de formación, la evaluación y mejora continua como se realizó la descripción anteriormente, con esto alcanzamos a obtener un impacto positivo en el desempeño de los colaboradores.

Por lo que con la implementación de la Escuela de Microcrédito se alcanzará un aprendizaje homogéneo para los participantes considerando todas las etapas del proceso, que se ha diseñado para la Escuela de Microcrédito, una vez definido el trabajo de campo del anterior capítulo se establece las necesidades de conocimiento en función del proceso del embudo comercial, el mismo que consiste en un modelo del cual se van alcanzando clientes potenciales, y dentro del contexto de la Escuela de Microcrédito es un tema relevante porque está directamente relacionado con el éxito de la empresa y el rendimiento de los colaboradores, en éste los Asesores aprenderán a implementar estrategias para atraer clientes potenciales, cómo identificar y evaluar clientes, cómo manejar las objeciones y cómo cerrar la venta.

Adicionalmente ayudar a los Asesores de Negocio a entender mejor a los socios y clientes y de esta manera desarrollar habilidades para construir relaciones a largo plazo y de confianza, esto mejorará la satisfacción del socio lo que puede tener un impacto en el crecimiento y la rentabilidad de la Cooperativa, por tal razón es importante considerarlo dentro del contenido de la Escuela, mismo que se centra en mejorar la productividad de los colaboradores con base a las siguiente distribución, para los cual se establece preguntas en cada una de ellas para que el Asesor vaya evaluando su actividad de trabajo diario tanto en campo como en oficina.

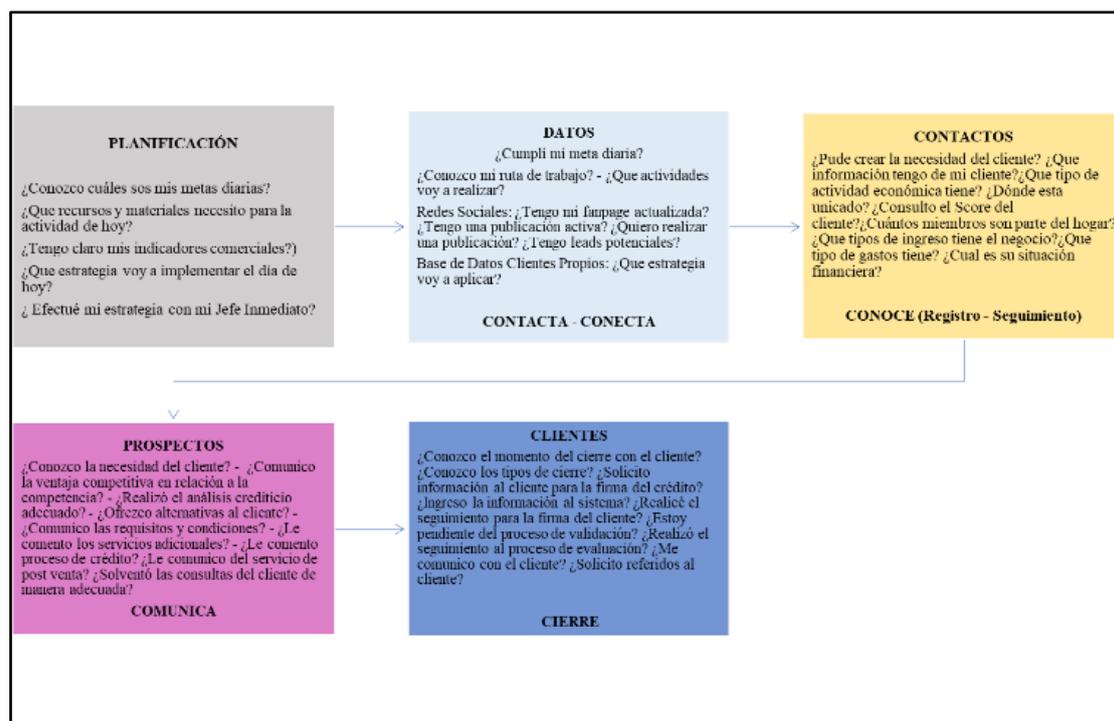


Figura 7: Mapa Embudo Comercial Proceso Microcrédito
Fuente y elaboración: propia

3. Malla Curricular Escuela de Microcrédito

En este punto se desarrolla el diseño curricular mismo que consiste en el plan de estudios desarrollado por el grupo de expertos, contenido en el ANEXO 4 “Diseño Curricular Escuela de Microcrédito” y del cual se desprenderá la malla curricular que se llevará a cabo para de la Escuela de Microcrédito, en la que no solo se considera conocimientos técnicos sino también un modelo de entrenamiento comercial a través de actividades de campo y role playing, con el objetivo de que los colaboradores adquieran experiencia práctica para su gestión comercial, bajo este esquema se pretende alcanzar una formación del Asesor de Negocios de Microcrédito a nivel profesional y personal para un futuro crecimiento en la Cooperativa, mejorando de esta manera la productividad del Asesor de Negocios en función de alcanzar sus metas comerciales y manteniendo una adecuada gestión de su cartera.

Adicionalmente un objetivo que se pretende con la Escuela es fortalecer la cultura organizacional de la Cooperativa en función del conocimiento del objeto de la Economía Popular y Solidaria, misma que es su razón de ser, que los Asesores desarrollen la empatía con el socio, implementando en cada uno de sus espacios de contacto los principios y valores cooperativos.

Se muestra a continuación el contenido de la Malla Curricular de la Escuela de Microcrédito de la Cooperativa.

Tabla 6:
Malla Curricular Escuela de Microcrédito

PROCESO ESTRATEGICO (5 horas)	PROCESO FINANCIERO (10 horas)	PROCESO COMERCIAL (32 horas)	PROCESO DE CARTERA (11 horas)	HABILIDADES COMERCIALES (40)	PROCESO DE ATENCIÓN AL CLIENTE (2)
Generalidades de la Economía Popular y Solidaria (1 hora)	Matemática Financiera (4 horas)	Proceso de Microcrédito (8 horas)	Planificación de la Cartera (4 horas)	Técnicas de Venta (8 horas)	Atención al Cliente (2 horas)
Principios Cooperativos (1 hora)	Herramientas Office - Excel (6 horas)	Metodología de Microcrédito (8 horas)	Políticas de Crédito (4 horas)	Metodología 6C (16 horas)	
Gobierno Cooperativo (1 hora)		Productos y Servicios de Microcrédito (4 horas)	Recuperación de Cartera (3 horas)	Talleres de Campo (16 horas)	
Cultura Organizacional (2 horas)		Análisis Crediticio (4 horas)			
		Evaluación de Microcrédito (8 horas)			

Fuente y elaboración propia

4. Normativa

Dentro de la normativa se definen los lineamientos para la eficiente gestión de la Escuela de Microcrédito, se establecen las siguientes políticas:

- ✓ Gerencia de Talento Humano: Reforzar y dar seguimiento al cumplimiento de la política con todas las áreas que participan en el proceso de microcrédito, así como implementar las acciones correctivas a la Escuela de Microcrédito derivada de los

resultados evidenciados Participar en el Diseño, ejecución y evaluación de la Escuela de Microcrédito

- ✓ Gerencia Comercial: Recomendar acciones correctivas a la Escuela de Microcrédito derivada de los resultados evidenciados, participar en el Diseño, ejecución y evaluación de la Escuela de Microcrédito, permitir la participación del personal involucrado en la Escuela de Microcrédito
- ✓ Participantes; Aprobar los cursos asignados, asistir con puntualidad a la programación de la Escuela, implementar el proceso aprendido en la ejecución de sus responsabilidades del proceso de microcrédito

Del punto anterior se desprende los requisitos para participar como estudiante de la Escuela de Microcrédito:

- ✓ Presentar la solicitud de capacitación interna
- ✓ Asistir a más de un 90% del contenido de la Escuela
- ✓ Aprobar cada módulo con más del 70%
- ✓ Devengar los valores asumidos en caso de no aprobar la Escuela
- ✓ Implementar lo aprendido en sus funciones diarias
- ✓ Apoyar el desarrollo de la Escuela cuando se requiera

Para la implementación de la Escuela de Microcrédito se toma en cuenta las siguientes especificaciones:

- ✓ El desarrollo de la Escuela se llevará a cabo en un total de 100 horas
- ✓ Se realizará dentro de los primeros días del mes
- ✓ Se realizará mensualmente tanto con los nuevos ingresos y como el personal que se requiera reforzar derivado de sus resultados comerciales
- ✓ Se crearán grupos de capacitación de cada agencia para no descuidar las operaciones normales de cada agencia ni afectar los resultados
- ✓ Cada Escuela en promedio tendrá a un máximo de 15 colaboradores
- ✓ Se incorporarán contenidos virtuales dentro de la plataforma de e-learning los que deben ser actualizados cada vez que se cambie, modifique o elimine alguna política del proceso de microcrédito y los participantes que hayan pasado por la Escuela tengan acceso a la actualización.
- ✓ En caso de no asistencia o no aprobación del programa contemplado en la Escuela se le descontará al colaborador el 100% del valor de este, en un periodo máximo de tres meses.

Conclusiones

La recopilación de las opiniones y conclusiones de aquellos que participaron en el diseño de la propuesta ha sido fundamental para evaluar y extraer información relevante, a partir de sus aportes, se ha llegado a varias conclusiones significativas:

Una vez se identificaron los expertos relacionados con el proceso de microcrédito y la comprensión de la problemática existente, se han detectado diversos problemas que afectan los indicadores correspondientes. Estos problemas incluyen tiempos de respuesta prolongados, observaciones en las carpetas de microcrédito y altos índices de mora. Los participantes destacaron la necesidad de contar con un proceso de aprendizaje más estructurado y completo, que abarque todas las etapas del proceso de microcrédito y brinde a los colaboradores las habilidades necesarias para enfrentar los desafíos que surgen en su labor diaria.

La realización del diseño de la propuesta para implementar una Escuela de Microcrédito representa una oportunidad invaluable para fortalecer la gestión de capacitación en la Cooperativa. Al contar con un proceso de aprendizaje más estructurado y completo, se supera la limitación del aprendizaje seguida de un acompañamiento directo con el jefe inmediato, que se vuelve complejo de administrar de manera eficiente debido al amplio equipo de colaboradores. Con el diseño e implementación de la Escuela de Microcrédito, se logra identificar las nuevas necesidades de formación, establecer objetivos claros, desarrollar un plan de formación adecuado y realizar evaluaciones continuas para mejorar el desempeño de los colaboradores. Esto asegura un aprendizaje homogéneo en todas las etapas del proceso de microcrédito, lo cual es fundamental para el éxito de la Organización y el rendimiento de los colaboradores.

La Escuela proporcionará a los Asesores de Negocio las habilidades necesarias para atraer clientes potenciales, identificar y evaluar clientes, manejar objeciones y cerrar ventas, así mismo, se enfocará en desarrollar habilidades para construir relaciones duraderas y de confianza con los socios y clientes, lo que mejorará la satisfacción del socio y puede tener un impacto positivo en el crecimiento y rentabilidad de la Cooperativa. En resumen, la implementación de la Escuela de Microcrédito fortalecerá la productividad de los colaboradores y contribuirá al éxito y desarrollo de la Cooperativa. Con esta información recopilada en el periodo 2021, la Cooperativa está en posición de

tomar decisiones orientadas a optimizar el proceso de microcrédito, buscando mejorar los indicadores y ofrecer un servicio más eficiente a sus socios.

Finalmente, al analizar la viabilidad de implementar la Escuela de Microcrédito, se han identificado algunas limitantes y consideraciones importantes a tener en cuenta:

En primer lugar, se reconoce que la implementación de la Escuela requerirá una inversión significativa de recursos, tanto en términos de infraestructura física como de recursos humanos y económicos. Es fundamental contar el apoyo y respaldo de la alta dirección de la Cooperativa, así como asignar los recursos necesarios para garantizar el éxito de la implementación y funcionamiento continuo de la Escuela.

Además, se debe considerar la disponibilidad de tiempo de los colaboradores para participar en estas actividades, dado que el proceso de microcrédito implica una carga de trabajo considerable y plazos ajustados, es importante encontrar un equilibrio entre las responsabilidades diarias y las oportunidades de formación.

También, es necesario establecer un sistema de seguimiento y evaluación efectivo para medir el impacto y los resultados de la Escuela de Microcrédito, lo que implica definir indicadores clave de desempeño, establecer mecanismos de retroalimentación y monitoreo, y ajustar continuamente el programa de capacitación en función de los resultados obtenidos. La evaluación constante es fundamental para asegurar la eficiencia y relevancia de la Escuela en el tiempo. Una vez implementada la Escuela de Microcrédito se recomienda se genere un proceso permanente de evaluación y actualización de contenidos, con la finalidad de identificar la posible creación de nuevas fases de formación, así también extender este modelo de formación hacia otras unidades de negocio de la Cooperativa.

En conclusión, la implementación de una Escuela de Microcrédito presenta desafíos y limitantes en términos de recursos, disponibilidad de tiempo, seguimiento y evaluación, y gestión del cambio. Sin embargo, al abordar estas limitaciones de manera adecuada y contar con el compromiso de la alta dirección y los colaboradores, la viabilidad de implementar la Escuela de Microcrédito puede ser alcanzada. Los beneficios potenciales en términos de fortalecimiento de capacidades, mejora del desempeño y satisfacción de los socios justifican los esfuerzos necesarios para su implementación exitosa.

Obras citadas

- Baladrón Pazos, Antonio José, Beatriz Correyero Ruiz. 2013. “Universidades Corporativas: un actor emergente en la educación superior en España?”. *RUSC Universities & Knowledge Society Journal*. 10 (2). <http://dx.doi.org/10.7238/rusc.v10i2.1439>
- Banco Pichincha. 2019. “Memoria Institucional”. Documento de trabajo.
- Chiavenato, Idalberto. 2007. *Administración de recursos humanos: El capital humano en las Organizaciones*. México D.F.: Mc Graw Hill.
- CNT EP 2021. “Memoria Institucional”. Documento de trabajo.
- Cooperativa de Ahorro y Crédito. 2021. “Plan Estratégico Institucional”. Documento de trabajo.
- Cooperativa de Ahorro y Crédito. 2021. “Evaluación de la Calidad departamento Fábrica de Crédito”. Documento de trabajo.
- EC Junta Bancaria. 2011. *Resolución N° JB-2011-2034*. 25 de octubre. http://oidprd.sbs.gob.ec/medios/PORTALDOCS/downloads/normativa/2011/resol_JB-2011-2034.pdf.
- Ilie-Cardoza, Camelia, Guillermo Cardoza Bulla, Jaume Hugas Sabater. 2014. “Universidades corporativas: nuevos desafíos, nuevas oportunidades”. *Icade revista de la Facultad de derecho*, 93:71-83. <https://doi.org/10.14422/icade.i93.y2014.003>.
- Jarvis, Peter. 2006. *Universidades corporativas: Nuevos modelos de aprendizaje en la sociedad gloobal*. Madrid: Narcea Ediciones.
- Laurence J, Peter. 1992. El principio de Peter.s.l.: s.e.
- Rubio, Antonio. 2000. *Universidades Corporativas*. Madrid: Editorial Lid.
- Ruiz García, Jesús, Alberto Miñarrro Chao, Boutaina Sanhaji Beyounes, Óscar Sanchís Chordá, Cristina Miranda Olivier. 2010. “Diseño e implantación de universidades corporativas como modelo para la gestión de la formación en empresas y Organizaciones del siglo XXI”. *Revista de Trabajo y Salud y Seguridad Social. CEF*, 329-330: 203-256. <https://doi.org/10.51302/rtss.2010.5267>.
- Siliceo, Alfonso. 2004. *Capacitación y desarrollo de personal*. México D.F.: Editorial Limusa.

Anexos

Anexo 1: Metodología de Microcrédito

Requisitos:

- Los sujetos de crédito son todas las personas naturales de las cuales su principal actividad de ingreso sea de su negocio propio independiente (mico empresario).
- Evaluación del perfilamiento del socio (en las Instituciones Cooperativas se define como socio al cliente que cuenta con certificados de aportación, mismo que se define como un valor de aportación a la institución de acuerdo a las políticas internas y la aprobación de la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria SEPS), esta evaluación consiste en la revisión de los siguientes criterios del socio (actividad económica, edad, nacionalidad, ubicación, estabilidad del negocio, calificación del SCORE (de acuerdo a las políticas internas se define en la Institución como la probabilidad de pago que se calcula en base a la aplicación de un modelo estadístico que utiliza la información del buró de crédito y otras variables, donde se otorga una calificación para la aceptación o negación del crédito), promedio de ventas, respaldo patrimonial, y endeudamiento.

Destino del Crédito:

En función de las políticas interna únicamente se otorgarán microcréditos para los siguientes destinos:

- Producción: Créditos que se otorgan con la finalidad de incremento del capital o infraestructura, orientados a incrementar la actividad productiva.
- Servicios: Créditos que se otorgan a las actividades de venta de intangibles.
- Comercio: Créditos para las actividades orientadas a la compra o venta de productos terminados.

El monto de crédito que se financia al socio va desde un monto de USD\$100,00 hasta USD\$20000,00, monto que se financiará de acuerdo con la necesidad del socio, y en función del análisis crediticio y a su capacidad de pago.

Metodología de Microcrédito:

1. Gestión de la Zona Geográfica

Actividades:

- Distribución de la zona de acuerdo con la ubicación de cada agencia, y al número de Asesores de Negocio con los que cuente la misma.

- Se establecerán los límites de cobertura de cada zona en función a la estrategia comercial.
- En función de la zona asignada, tanto el Jefe de Microcrédito como el Jefe de Agencia determinarán estrategias de negocio para la implementación del Asesor de Negocio, de manera que realicen una adecuada gestión comercial en función de las metas asignadas.
- Se implementarán herramientas de gestión de trabajo como: hojas de rutas, reuniones de seguimiento con el equipo comercial, modelo de control de ventas y trabajo en campo

Involucrados: Gerente Comercial, Jefe de Microcrédito, Jefe de Agencia Asesor de Negocios de Microcrédito

2. Venta del producto

Actividades

- En esta fase el Asesor de Negocios de Microcrédito debe realizar actividades para la promoción del producto de microcrédito, así como la prospección de socios potenciales dentro de la zona asignada.
- Para cubrir el alcance de la zona, el Asesor de Negocio debe implementar estrategias para la venta del producto a través de: visitas puerta a puerta, reuniones con grupos de comunidades, gremios, entre otros, presencia en ferias y realizar actividades de volanteo y otras estrategias de promoción y presencia del producto.
- El Asesor de Negocios deberá mantener una base de datos actualizada con la información de los socios potenciales.

Involucrados: Jefe de Microcrédito, Jefe de Agencia Asesor de Negocios de Microcrédito

3. Análisis socioeconómico

Actividades:

- El primer paso es realizar la evaluación del socio, para lo cual se requiere contar con toda la información requerida para este proceso.
- La evaluación de los requisitos será analizada en función del criterio sobre la verificación de la información.
- En esta etapa se utiliza la evaluación de las 6´C de Crédito (carácter, capacidad, capital, condiciones, colateral y crédito).
- Es obligatorio realizar el proceso de verificación e inspección in situ, del negocio del socio para verificar la información proporcionada en los requisitos, el objetivo

en esta etapa es reducir el posible riesgo con el análisis adecuado de la información, es importante analizar (situación económica del negocio, evaluación de balances, flujos de efectivo, rentabilidad, ingresos y egresos, análisis de activos y patrimonio, inventarios, referencias de clientes y proveedores, indicadores financieros (capital de trabajo, rotación del capital de trabajo, rotación de inventarios, margen bruto, índice de liquidez, índice de endeudamiento).

- Dentro de esta evaluación es necesario identificar también los posibles problemas que pueda presentar el negocio y que afecten a su actividad económica.
- Los documentos adicionales para revisarse en esta fase son: facturas, notas de venta, libretas de ahorros, registros etc.
- Finalmente, con este análisis se realiza la evaluación de la capacidad de pago del socio

Involucrados: Jefe de Microcrédito, Jefe de Agencia Asesor de Negocios de

Microcrédito

4. Evaluación comité de crédito

Actividades:

- Analizar las solicitudes de crédito para validar otorgar el crédito al socio, dentro de este análisis pueden existir ciertos cambios en cuanto a las condiciones del crédito en función de la información levantada, por ejemplo, plazos o montos.
- Existen dos tipos de comité, el inicial es el que se realiza con el Comité de agencia (Jefe de Agencia y Asesor de Negocios de Microcrédito)
- La revisión de la información del crédito se basará en las políticas establecidas en el procedimiento de otorgación de crédito.
- A partir de montos de USD\$10000 la revisión requiere de un comité adicional, conformado por el Jefe de Microcrédito, Gerente Comercial, Gerente de Riesgos, Jefe de la fábrica de crédito.
- En caso de no existir observaciones se cierra esta fase de otorgamiento de crédito con el desembolso, y regularización de documentos para esta parte final.

Involucrados: Jefe de Microcrédito, Gerente Comercial, Gerente de Riesgos, Jefe de la fábrica de crédito, Asesor de Negocios

5. Seguimiento

Actividades:

- Corresponde al seguimiento del destino de crédito, fase relevante para el cuidado de la calidad de la cartera, se debe realizar el acompañamiento al socio por parte del Asesor de Negocios para cuidar que el socio cumpla con los compromisos de pago adquiridos tanto en el tiempo como en la forma, de esta manera previene a la Institución de problemas relacionados con la mora.
- En caso de algún comportamiento de morosidad del socio, participan en esta fase otros involucrados en el proceso, empezando por el área de cobranzas y el área legal, hasta otras instancias de mayor peso que se determinen en cuanto al tiempo.

Anexo 2: Perfiles de cargo del proceso de microcrédito

Jefe de Microcrédito:

Objetivo del cargo: Administrar el producto de microcrédito, a través del diseño e implementación de estrategias comerciales para cumplir con los presupuestos de colocación manteniendo la calidad de la cartera.

Funciones:

- Coordinar, evaluar, e implementar acciones correctivas para el cumplimiento de metas de las agencias como de los Asesores de Negocio de Microcrédito.
- Revisar permanentemente los indicadores de morosidad de cada agencia para implementar acciones correctivas en caso de requerirlas, para mantener una calidad de cartera sana
- Evaluar la metodología de microcrédito y su cumplimiento, así mismo como proponer mejoras en caso de detectarlas.
- Diseñar e implementar estrategias comerciales para la colocación y promoción de producto de microcrédito.
- Acompañar en la gestión comercial de las agencias tanto al Jefe de Agencia como a los Asesores de Negocio de Microcrédito.
- Coordinar capacitación para el personal que participa en el proceso de microcrédito para el cumplimiento de la política y procedimiento de microcrédito.

Perfil:

- Título de tercer nivel en carreras afines a Administración de Empresas, de preferencia con título de cuarto nivel.
- Experiencia mínima de tres años en cargos similares dentro de Instituciones Cooperativas.
- Conocimientos indispensables en: Análisis financiero, análisis crediticio, herramientas office, Excel nivel avanzado, presupuestos, procesos, técnicas de ventas, mercadeo, estadística básica, normativa de la SEPS relacionada con la gestión de microcrédito.
- Competencias requeridas para el cargo: Trabajo en equipo, orientación de servicio, orientación a resultados, liderazgo, planificación, negociación, solución de problemas, pensamiento analítico.

Jefe de agencia:

Objetivo del cargo: Planificar y controlar la gestión administrativa, financiera y comercial en la agencia cumplimiento las metas establecidas por la Cooperativa.

Funciones:

- Administrar los fondos de la agencia.
- Controlar la gestión comercial de la agencia, así como la productividad de los Asesores de Negocio de Microcrédito así como la gestión administrativa del resto de perfiles de la agencia.
- Monitorear permanentemente los índices de mora de la agencia así como el cumplimiento de metas,
- Administrar el recurso humano de la agencia
- Brindar la atención a socios para cubrir sus necesidades.
- Diseñar e implementar estrategias comerciales para el cumplimiento de las metas impuestas por la Cooperativa.
- Acompañamiento en la gestión comercial tanto en oficina como en campo de los Asesores de Negocio.

Perfil:

- Título de tercer nivel en carreras afines a Administración de Empresas, de preferencia con título de cuarto nivel.
- Experiencia mínima de dos años en cargos similares dentro de Instituciones Cooperativas.
- Conocimientos indispensables en: Análisis financiero, análisis crediticio, herramientas office, Excel nivel avanzado, presupuestos, procesos, técnicas de ventas, técnicas de cobranza, mercadeo, estadística básica, normativa de la SEPS relacionada con la gestión de microcrédito.
- Competencias requeridas para el cargo: Trabajo en equipo, orientación de servicio, orientación a resultados, liderazgo, planificación, negociación, iniciativa, pensamiento analítico.

Asesor de Negocios de Microcrédito:

Objetivo del cargo: Administrar y gestionar la cartera de acuerdo a la zona asignada implementando la metodología de microcrédito establecida por la Cooperativa para mantener una cartera sana incrementando el volumen de la misma.

Funciones:

- Implementar la gestión comercial del producto de microcrédito, incorporando estrategias comerciales alineadas a los objetivos organizacionales.
- Cumplir con los presupuestos establecidos por la Cooperativa.
- Monitorear permanentemente los índices de mora de su cartera, así como el cumplimiento de metas.
- Brindar la atención a socios para cubrir sus necesidades, de acuerdo a un asesoramiento del producto de microcrédito.
- Recopilar la información necesaria para el proceso de evaluación de microcrédito de acuerdo a lo establecido en la metodología.
- Realizar la gestión de campo de acuerdo a la normativa del proceso de otorgamiento de crédito.
- Realizar la gestión de cobranza.

Perfil:

- Título de tercer nivel o egresados en carreras afines a Administración de Empresas
- Experiencia mínima de un año en cargos similares dentro de Instituciones Cooperativas.
- Conocimientos indispensables en: Análisis financiero, análisis crediticio, herramientas office, Excel nivel intermedio, técnicas de ventas, técnicas de cobranza, normativa de la SEPS relacionada con la gestión de microcrédito.
- Competencias requeridas para el cargo: Trabajo en equipo, orientación de servicio, orientación a resultados, negociación, iniciativa, pensamiento analítico, comunicación asertiva.

Jefe de la Fábrica de Crédito:

Objetivo del cargo: Controlar la gestión administrativa del proceso de otorgación de microcrédito de acuerdo con lo establecido en la metodología de microcrédito.

Funciones:

- Revisar el cumplimiento de las condiciones de documentos y análisis crediticio de las carpetas de crédito.
- Cumplir con el ciclo de crédito luego del análisis de las carpetas de crédito.
- Monitorear permanentemente los controles a las carpetas de crédito.
- Brindar la atención a los Asesores de Negocio de Microcrédito y Asesores de Negocio respecto al análisis financiero y crediticio realizado.

- Visitas a las agencias para capacitación y difusión del proceso de crédito de acuerdo a los errores detectados.

Perfil:

- Título de tercer nivel o egresado en carreras afines a Administración de Empresas
- Experiencia mínima de dos años en cargos similares dentro de Instituciones Cooperativas.
- Conocimientos indispensables en: Análisis financiero, análisis crediticio, herramientas office, Excel nivel intermedio, normativa de la SEPS relacionada con la gestión de microcrédito.
- Competencias requeridas para el cargo: Trabajo en equipo, orientación de servicio, orientación a resultados, búsqueda de información, administración del tiempo, pensamiento analítico, supervisión y monitoreo.

Analista de la Fábrica de Crédito:

Objetivo del cargo: Revisar y analizar el contenido de las carpetas de crédito de acuerdo con lo establecido en la metodología de microcrédito.

Funciones:

- Revisar el cumplimiento de las condiciones de documentos y análisis crediticio de las carpetas de crédito.
- Monitorear permanentemente los controles a las carpetas de crédito.
- Brindar la atención a los Asesores de Negocio de Microcrédito y Asesores de Negocio respecto al análisis financiero y crediticio realizado.
- Verificar la documentación del socio detectando irregularidades tanto en la información como en el proceso.

Perfil:

- Egresado o cursando últimos niveles en carreras afines a Administración de Empresas
- Experiencia mínima de un año en cargos similares dentro de Instituciones Cooperativas.
- Conocimientos indispensables en: Análisis financiero, análisis crediticio, herramientas office, Excel nivel intermedio, normativa de la SEPS relacionada con la gestión de microcrédito.

- Competencias requeridas para el cargo: Trabajo en equipo, orientación de servicio, orientación a resultados, búsqueda de información, administración del tiempo, pensamiento analítico.

Anexo 3: Perfil Instructor Interno

Instructor Interno

Objetivo del cargo: Desarrollar, ejecutar y facilitar los programas de las Escuelas para las áreas del giro de negocio con el fin de fortalecer la gestión de conocimiento de los colaboradores de acuerdo con las necesidades y lineamientos propios de la empresa.

Funciones:

- Desarrollar los contenidos (material didáctico, presentaciones, instructivos, evaluaciones) de los programas de capacitación que le sean asignados
- Facilitar los programas de capacitación interactivos tanto presenciales como virtuales
- Evaluar el nivel de conocimientos de los colaboradores que participan en la Escuela
- Realizar auditorías según el cronograma establecido e informar los resultados
- Organizar la programación y la logística de los eventos de capacitación de la Escuela
- Capacitar, entrenar y realizar clínica de ventas y webinars

Perfil:

- Título de tercer nivel o egresados en carreras afines a Administración de Empresas
- Experiencia mínima de un año en el cargo de Asesor de Negocios
- Conocimientos indispensables en: Análisis financiero, análisis crediticio, herramientas office, Excel nivel intermedio, técnicas de ventas, técnicas de cobranza, normativa de la SEPS relacionada con la gestión de microcrédito, técnicas de capacitación y formación, herramientas de facilitación y gamificación.
- Competencias requeridas para el cargo: Habilidades funcionales y técnicas, planificación, habilidad para comunicar efectivamente en presentaciones, compostura, y autodesarrollo.

Anexo 4: Diseño Curricular Escuela de Microcrédito

OBJETIVOS DE APRENDIZAJE	CONOCIMIENTO	TEMA	SUBTEMA	NIVEL	DETALLE	CONOCIMIENTO PREVIO	TIPO	DURACIÓN HORAS
Fomentar la Cultura Cooperativista respecto a la gestión de la Economía Popular y Solidaria así como los Principios cooperativistas que rigen a este sistema.	Estratégico	Economía Popular y Solidaria	Generalidades de la Economía Popular y Solidaria	Básico	Economía Popular y Solidaria Sistema social y solidario Composición Sector Financiero Definición Cooperativa Diferencias entre Cooperativas y Bancos Tipos de Cooperativas	N/A	Teórico	1
			Principios Cooperativos	Intermedio	Valores Cooperativos Principios Cooperativistas	Generalidades de la Economía Popular y Solidaria	Teórico	1
			Gobierno Cooperativo	Intermedio	Composición de las Cooperativas Buen Gobierno Cooperativo? Responsabilidades Entes Reguladores Responsabilidades y campo de acción Autoridades Cooperativa	Principios Cooperativos	Teórico	1
Fomentar la Cultura Organizacional que se desarrollar en la Cooperativa para crear contagio de las características y Valores Institucionales	Estratégico	Cultura Organizacional Cooperativa de Ahorro y Crédito	Cultura Organizacional	Intermedio	Historia Conformación Cultura Organizacional Objetivos organizacionales Estructura Organizacional Valores y Competencias institucionales ADN Institucional	Economía Popular y Solidaria	Teórico y Práctico	2

Aplicar los conocimientos de matemática financiera para el adecuado análisis crediticio del socio	Individual	Matemática Financiera	Matemática Financiera	Intermedio	Conceptos y fórmulas básicas Operaciones Financieras Tipos de Interés Funciones de Excel aplicadas a la Matemática Costo neto del financiamiento de los deudores Rentabilidad neta Ejercicios Prácticos de análisis de interés Operaciones financieras	Contabilidad Básica	Teórico y Práctico	4
Manejar bases de datos para análisis de información de la cartera de clientes	Individual	Herramientas Office - Excel	Herramientas Office - Excel	Intermedio	Fórmulas y Funciones Formatos Condicionales Manejo de Datos y tablas Tablas dinámicas Manejo de vínculos Administración de Bases de Datos Creación de gráficos Reportería Ejercicios Prácticos	Excel nivel básico	Práctico	6
Realizar un adecuado levantamiento y análisis cualitativo y cuantitativo de la información crediticia para el	Negocio	Manual de Crédito	Proceso de Microcrédito	Avanzado	Conceptos gestión de crédito y microcrédito Proceso comercial Proceso de microcrédito Elementos del proceso de microcrédito Análisis crediticio Procesos críticos de la gestión de microcrédito? Role Playing del proceso de microcrédito	Matemática Financiera & Excel Intermedio	Teórico y Práctico	8

proceso de microcrédito			Metodología de Microcrédito	Avanzado	Metodología crediticia de la Cooperativa Políticas de microcrédito de la Cooperativa Modelos de Riesgos Identificación de sectores industrial, comercial y de servicios según las agencias Sistema de la metodología de Riesgos Ejercicios Prácticos de análisis crediticio Ejercicios Prácticos de uso de los sistemas (simulador)	Proceso de Microcrédito	Teórico y Práctico	8
Aplicar adecuadamente la comercialización de productos y servicios de microcrédito de la Cooperativa	Negocio	Productos y servicios de microcrédito	Productos y servicios de microcrédito	Avanzado	Productos y servicios de microcrédito características de los productos y servicios de microcrédito Condiciones Requisitos para el socio Role playing dominio características de productos y servicios	N/A	Teórico Práctico	4
Implementar las políticas de análisis crediticio, así como la interpretación de los files de créditos acorde a la normativa interna	Negocio	Gestión de Microcrédito	Análisis crediticio	Avanzado	Políticas de Análisis de Microcrédito Análisis cualitativo y cuantitativo Niveles de Riesgos Parte conceptual del Análisis de files de Crédito Criterios de evaluación crediticia Análisis crediticio? Indicadores de la evaluación crediticia Casos Especiales Taller evaluación de créditos	Proceso y Metodología de Microcrédito	Teórico y Práctico	4

			Evaluación de Microcrédito	Avanzado	<p>Información para la evaluación del microcrédito</p> <ul style="list-style-type: none"> * Situación Patrimonial - Balance General * Análisis de Ingresos * Análisis de egresos * Verificación de los gastos economía del hogar * Balance de Resultados * Flujo de caja * Inversiones <p>Taller de evaluación de microcréditos Casos especiales (industrial, comercial y servicios)</p>	Análisis Crediticio	Teórico y Práctico	8
Administrar y controlar adecuadamente la cartera de microcrédito asignada para una recuperación y crecimiento de acuerdo a los objetivos institucionales	Negocio	Administración de Cartera	Planificación	Avanzado	<p>Administración de cartera</p> <p>Reportes de cartera</p> <p>Evaluación de cartera</p> <p>Gestión de cobranzas</p> <p>Indicadores de cartera</p> <p>Rentabilidad de la cartera</p>	Gestión de Microcrédito	Teórico y Práctico	4
			Políticas de crédito	Avanzado	<p>Características de las políticas de cartera</p> <p>Políticas crediticias</p> <p>Normativa</p> <p>Portafolio de la cartera</p>	Planificación de la Administración de Cartera	Teórico	4

			Recuperación	Avanzado	<p>Análisis de la cartera</p> <p>Riesgos de la cartera según su destino y seguimiento</p> <p>Estrategias para la reducción del riesgo crediticio</p> <p>Indicadores de Mora</p> <p>* Errores en la colocación del crédito</p> <p>* Errores en la evaluación del análisis crediticio y capacidad de pago</p> <p>* Errores en la gestión de recuperación</p> <p>* Factores exógenos</p> <p>Casos Especiales</p> <p>Ejercicios Prácticos de Análisis de la cartera</p>	Políticas de crédito	Teórico y Práctico	3
Aplicar la metodología de ventas institucional para fomentar una gestión comercial adecuada con el socio	Individual	Habilidades Comerciales	Técnicas de Venta	Avanzado	<p>Perfil idóneo del Asesor de Negocios</p> <p>Perfil del microempresario</p> <p>Funnel comercial o embudo de ventas</p> <p>Proceso de venta de microcrédito</p> <p>Técnicas de Negociación</p> <p>Canales de venta</p> <p>Práctica negociación - role playing</p>	Productos y Servicios de Microcrédito	Teórico y Práctico	8
			Metodología 6C	Avanzado	<p>Metodología de las 6C</p> <p>Contacta</p> <p>Conecta</p> <p>Conoce</p> <p>Comunica</p> <p>Convence</p> <p>Cierre</p> <p>Role Playing de cada C</p>	Técnicas de Venta	Teórico y Práctico	16

			Talleres de Campo	Avanzado	Taller de campo para implementación del proceso de gestión de microcrédito Acompañamiento Seguimiento Evaluación	Metodología 6C	Teórico y Práctico	16
Direccionar adecuadamente los requerimientos del cliente a través de los canales de atención establecidos por la Cooperativa	Individual	Atención al Cliente	Atención al Cliente	Intermedio	Manejo de reclamos y sugerencias Manejo de conflictos Canales de atención cuenta la Cooperativa	Habilidades Comerciales	Teórico y Práctico	2

Anexo 5: Cronograma para el Diseño de la Escuela de Microcrédito

Cronograma de Actividades	MES 1	MES 2	MES 3	MES 4
Sistema de Detección de Necesidades Multinivel				
Estilo Propio de Gestión				
Definición Consejo Asesor				
Road Map				
Cadena de Valor				
Desarrollo profesional continuo				
Sistema de Certificación				
Investigación y Desarrollo				
Estándares de Formación				
Diseño de la Malla Curricular				
Sistema de Gestión				
Cuadro de Mando				
Equipo de Impulsores Internos				
Plan de Comunicación y Marketing				
Plan de Notoriedad				

