



UNIVERSIDAD TÉCNICA DE COTOPAXI

DIRECCIÓN DE POSGRADO

MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

MODALIDAD: PROYECTO DE DESARROLLO

Título:

Fortalecimiento de los procesos de crédito en la Cooperativa de Ahorro y Crédito
“Ambato” Ltda.

Trabajo de titulación previo a la obtención del título de Magíster en
Administración de Empresas

Autor:

Chango Uñog José Santos, Ing.

Tutor:

Dr. Edwin Vásquez Erazo PhD.

LATACUNGA-ECUADOR

2023

APROBACIÓN DEL TUTOR

En mi calidad de Tutor del Trabajo de Titulación “Fortalecimiento de los procesos de crédito en Cooperativa de Ahorro y Crédito Ambato Ltda.” presentado por Chango Uñog José Santos, para optar por el título magíster en Administración de Empresas.

CERTIFICO

Que dicho trabajo de investigación ha sido revisado en todas sus partes y se considera que reúne los requisitos y méritos suficientes para ser sometido a la presentación para la valoración por parte del Tribunal de Lectores que se designe y su exposición y defensa pública.

Latacunga, abril, 28, 2023

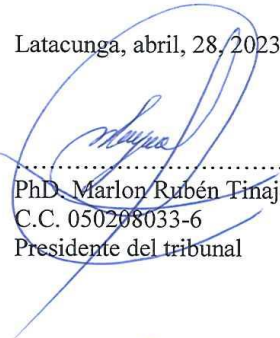


.....
Dr. Edwin Vásquez Erazo PhD.
C.C. 100130399-7


APROBACIÓN TRIBUNAL

El trabajo de Titulación: “**Fortalecimiento de los procesos de crédito en Cooperativa de Ahorro y Crédito Ambato Ltda.**”, ha sido revisado, aprobado y autorizada su impresión y empastado, previo a la obtención del título de Magíster en Administración de Empresas; el presente trabajo reúne los requisitos de fondo y forma para que el estudiante pueda presentarse a la exposición y defensa.


Latacunga, abril, 28, 2023



.....
Ph.D. Marlon Rubén Tinajero Jiménez
C.C. 050208033-6
Presidente del tribunal



.....
Msc. Jirma Elizabeth Veintimilla Ruiz
C.C. 050296958-7
Lector 2



.....
Mg. Roberto Carlos Herrera Albarracín
C.C. 050152889-7
Lector 3

DEDICATORIA

A mis padres Manuel (+) y Manuela por encaminar a la búsqueda del conocimiento y saber, cómo base para la sostenibilidad familiar, mi esposa Narcisa, hijos Erika y Javier por el apoyo en la culminación de un proyecto.

José Santos

AGRADECIMIENTO

A Dios por todas las bendiciones en mi vida personal y profesional; a mi esposa Narcisa, hijos Erika y Javier por la comprensión y los ánimos para la culminación de este proyecto.

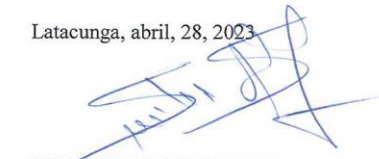
A la Universidad Técnica de Cotopaxi por brindar la oportunidad de conocer profesionales, acoger conocimientos y experiencias de vida que contribuyen en mi crecimiento humano y profesional.

José Santos Chango Uñog

RESPONSABILIDAD DE AUTORÍA

Quien suscribe, declara que asume la autoría de los contenidos y los resultados obtenidos en el presente Trabajo de Titulación.

Latacunga, abril, 28, 2023




.....
José Santos Chango Uñog
C.C. 180258122-1

RENUNCIA DE DERECHOS

Quien suscribe, cede los derechos de autoría intelectual total y/o parcial del presente trabajo de titulación a la Universidad Técnica de Cotopaxi.

Latacunga, abril, 28, 2023

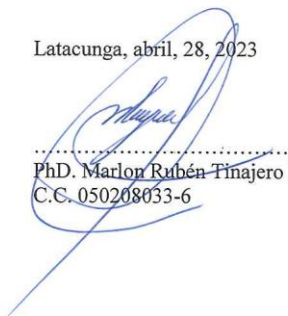


.....
José Santos Chango Uñog
C.C. 180258122-1

AVAL DEL VEEDOR

Quien suscribe, declara que el presente Trabajo de Titulación: Fortalecimiento de los procesos de crédito en Cooperativa de Ahorro y Crédito "Ambato" Ltda. contiene las correcciones a las observaciones realizadas por los lectores en sesión científica del tribunal.

Latacunga, abril, 28, 2023



.....
PhD. Marlon Rubén Tinajero Jiménez
C.C. 050208033-6

UNIVERSIDAD TÉCNICA DE COTOPAXI
DIRECCIÓN DE POSGRADO

MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

Título: Fortalecimiento de los procesos de crédito en Cooperativa de Ahorro y Crédito “Ambato” Ltda.

Autor: Chango Uñog José Santos

Tutor: Dr. Vásquez Erazo Edwin PhD.

RESUMEN

El sector financiero popular y solidario al finalizar el año 2022 registró una participación del 28% en el mercado financiero, sus activos totales alcanzaron USD 24.955 millones, y la principal cuenta del activo fue la cartera de crédito que representó el 68%, para mantener esta cuota de participación las entidades deben generar propuestas de valor en la concesión de créditos como la innovación y automatización de procesos, tema de estudio en donde el problema consiste en ¿Cómo reducir actividades improductivas y mejorar el proceso de concesión de microcréditos en Cooperativa “Ambato” Ltda.?. Ante tal pregunta se plantean como objetivo, fortalecer los procesos de concesión de microcréditos para la minimización de las actividades improductivas. El diseño parte de la metodología de investigación es No experimental, transversal y de tipo descriptiva, la investigación fue de tipo mixta con análisis de datos cuantitativos y cualitativos. Las técnicas e instrumentos para generar el diagnóstico fueron encuestas y entrevistas; para el análisis y validación de datos se aplicaron la estadística descriptiva. Los resultados a octubre 2022 determinaron una expectativa de los clientes en obtener un crédito de 48 horas, sin embargo, al tomar osciló entre 2 y 6 días, el ahorro obligatorio limita el acceso al crédito y los funcionarios determinaron la duración del proceso de microcrédito en 20,17 horas laborables. La propuesta que incluye estrategias para mejorar las principales limitaciones determina 8,25 horas del proceso, fruto de implementación de software financiero, aplicación de herramienta de valor agregado y parte de automatización del proceso.

PALABRAS CLAVE: Microcrédito; Actividades improductivas; procesos; Satisfacción al cliente; reducción de tiempos.

UNIVERSIDAD TÉCNICA DE COTOPAXI
DIRECCIÓN DE POSGRADO
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

Title: Credit processes strengthening in Cooperativa de Ahorro y Crédito "Ambato" Ltda.

Author: Chango Uñog José Santos
Tutor: Dr. Vásquez Erazo Edwin PhD.

ABSTRACT

By the end of 2022, the popular and solidarity financial sector registered a 28% participation in the financial market, its total assets reached USD 24,955 million, and the main asset account was the credit portfolio that represented 68%, to support this participation quota entities must generate value proposals in the granting of credits such as innovation and mechanization processes, a subject of study where the problem consists of: How to reduce unproductive activities and improve the system of granting microcredits in Cooperativa "Ambato" Ltda.?

With the question in mind, the objective is to strengthen the processes of granting microcredits to minimize unproductive activities. The design part of the research methodology is Non-experimental, cross-sectional, and descriptive; the research was of a mixed type with quantitative and qualitative data analysis. The techniques and instruments to generate the diagnosis were surveys and interviews additionally, for the study and validation of data, it applied descriptive statistics. Until October 2022 the results determined an estimate of clients to obtain a credit of 48 hours. However, when it took ranged between 2 and 6 days, mandatory savings limited access to credit, and officials determined the duration of the microcredit process in 20.17 working hours. The proposal that includes strategies to improve the main limitations determines 8.25 hours of the process, the result of the implementation of financial software, the application of a value-added tool, and part of the mechanization of the process.

KEYWORDS: Microcredit; unproductive activities; processes; customer satisfaction; time reduction.

Yo, Tania Elizabeth Alvear Jiménez con cédula de identidad número: 0503231763 MAGÍSTER EN LINGÜÍSTICA APLICADA A LA ENSEÑANZA DEL INGLÉS COMO LENGUA EXTRANJERA con número de registro de la SENESCYT: 1020-2021-2354185.; CERTIFICO haber revisado y aprobado la traducción al idioma inglés del resumen del trabajo de investigación con el título Fortalecimiento de los procesos de crédito en Cooperativa de Ahorro y Crédito "Ambato" Ltda. de : Chango Uñog José Santos, aspirante a Magister en Administración de Empresas
Latacunga 29 de abril de 2023.


Tania Elizabeth Alvear Jiménez
ID. 0503231763

TABLA DE CONTENIDOS

APROBACIÓN DEL TUTOR.....	ii
APROBACIÓN TRIBUNAL	iii
DEDICATORIA	iv
AGRADECIMIENTO	v
RESPONSABILIDAD DE AUTORÍA	vi
RENUNCIA DE DERECHOS.....	vii
AVAL DEL VEEDOR.....	viii
TABLA DE CONTENIDOS.....	xi
ÍNDICE DE TABLAS	xv
ÍNDICE DE GRÁFICOS	xvi
ÍNDICE DE ECUACIONES	xviii
INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO I.....	6
FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA.....	6
1.1. Fundamentación Epistemológica.....	6
1.1.1. Sistema Financiero Nacional.....	6
Entidades del Sector Financiero Popular y Solidario (SFPS) en cifras	7
1.2. Administración	14
1.2.1. Los elementos de la administración.....	14
1.2.2. Principios de la administración	15
1.2.3. Empresa.....	16
1.3. Dirección Estratégica.....	18
1.3.1. Estrategia.....	18
1.3.2. Etapas del proceso de planificación estratégica.	19

1.4.	El entorno empresarial.....	19
1.5.	El crédito	21
1.5.1.	Las 5 C del crédito	22
1.5.2.	Tipos de créditos.	25
1.5.3.	El microcrédito.....	26
1.6.	Tasa de interés.	28
1.6.1.	Tasas de interés en el Ecuador.	28
1.7.	Riesgo de Crédito.	30
1.7.1.	Elementos del riesgo de crédito.	30
1.7.2.	Técnicas de mitigación de riesgo de crédito.	31
1.8.	Administración de procesos.	31
1.8.1.	¿Qué es un proceso?.....	31
1.8.2.	Mapeo de procesos	32
1.9.	Valor agregado.	32
1.10.	Enfoques para el mejoramiento de procesos.....	34
1.10.1.	Procesos para otorgamiento de crédito.....	36
1.10.2.	Cooperativa de Ahorro y Crédito “Ambato” Ltda.	38
1.10.3.	Proceso de la gestión de crédito en la Cooperativa Ambato Ltda. 40	
1.10.4.	Diagrama de Flujo del proceso de crédito en Cooperativa Ambato Ltda. 41	
CAPÍTULO II		43
METODOLOGIA		43
2.1.	Modalidad de investigación	43
2.2.	Diseño de la investigación	44
2.2.1.	Método analítico y sintético	44

2.3. Tipo de investigación	45
2.4. Técnica e instrumentos de investigación	45
2.4.2. Entrevista Estructurada	46
2.5. Población y Muestra.	47
2.5.1. Población.....	47
2.5.2. Muestra.....	47
2.6. Diagnóstico del proceso de concesión de crédito en la Cooperativa.....	49
2.6.1. Encuesta a socios de cooperativa Ambato Ltda.	49
2.6.2. Encuesta a funcionarios.....	58
2.7. Propuesta	67
2.7.1. Ejes de Fortalecimiento.....	69
2.7.2. Justificación.....	72
2.7.3 Objetivos	72
2.7.4 Exposición de la propuesta.....	73
2.7.5. Cronograma de actividades	80
2.7.6. Beneficios de fortalecer los procesos de crédito para clientes y la Cooperativa	81
CAPITULO III.....	82
3.1. Resultados	82
3.1.1. Disponer de un software con reportes de tiempos utilizados por cada operación.	82
3.1.2. Disponer de un core financiero integrado con la fábrica de crédito. 83	
3.1.3. Resolución de operaciones máximo en 1,17 horas.	83
3.1.4. Reducir en 50% el valor de ahorro obligatorio o encaje, requisito de crédito. 84	

3.1.5. Resolver operaciones de microcrédito en una hora hasta USD 5,000. 85	
3.1.6. Conceder microcrédito en 16 horas laborables.....	86
3.2. Discusión	87
CAPITULO IV.....	89
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	89
4.1. Conclusiones	89
4.2. Recomendaciones.....	90
Bibliografía	92
ANEXOS	98
Anexo 01	98
Anexo 02	101

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 Colocación últimos 5 años	4
Tabla 2 Segmentos del SFPS	7
Tabla 3 Variación Depósitos y Cartera Anual	11
Tabla 4 Destino y saldos de la Cartera Bruta	12
Tabla 5 Segmentación del crédito	26
Tabla 6 Análisis de valor agregado	33
Tabla 7 Proceso de crédito cooperativa Ambato.....	40
Tabla 8 Población Encuestas a socios.....	47
Tabla 9 Población colaboradores COAC Ambato.	48
Tabla 10 Motivación y veces obtenido un crédito	50
Tabla 11 Percepción y conocimiento del proceso de crédito	59
Tabla 12 Análisis de valor agregado proceso actual	63
Tabla 13 Resumen de los resultados	65
Tabla 14 Plan de implementación.....	71

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Figura 1. Segmentación de las Cooperativas	9
Figura 2 Evolución del total de activos de las cooperativas enero 2018-2022 en millones	10
Figura 3 Evolución del saldo de las captaciones de las cooperativas enero 2018-2022 en millones	11
Figura 4 Variación anual Microcréditos	12
Figura 5 Entornos Empresariales	20
Figura 6 Las 5C's del crédito	23
Figura 7 Factores de riesgo del crédito	24
Figura 8 Sistema de gestión de calidad	36
Figura 9 Diagrama de Flujo proceso de microcrédito.....	42
Figura 10 Calculo de la muestra	48
Figura 11 Destino de crédito	49
Figura 12 Veces que ha realizado un crédito y la motivación para hacerlo.....	50
Figura 13 Requisito difícil de cumplir o más tiempo dedicado	51
Figura 14 Consideración sobre requisitos de crédito.	51
Figura 15 Requisitos y pasos para obtención de crédito.	52
Figura 16 Tiempo de espera en visita domiciliaria.	52
Figura 17 Tiempo de espera en respuesta de crédito.	53
Figura 18 Tiempo de espera para firma de crédito.	53
Figura 19 Tiempo de espera total para desembolso de crédito.	54
Figura 20 Tiempo destinado por el socio para tramites del crédito.	54
Figura 21 Veces que acudió el socio a la oficina en el proceso de crédito.	55
Figura 22 Actividad con mayor tiempo de espera.	56
Figura 23 Actitud demostrada por el asesor de crédito.....	56
Figura 24 Satisfacción con el proceso de crédito.....	57
Figura 25 Procesos con mayor tiempo	58
Figura 26 Limitantes en el proceso de crédito	58
Figura 27 Actividades improductivas.	60
Figura 28 Actividades improductivas para la aprobación.....	61

Figura 29 Actividades que entorpecen el desembolso de crédito.	61
Figura 30 Causas para la negativa de la fábrica de crédito	62
Figura 31 Ejes de Fortalecimiento.	69
Figura 32 Cronograma de actividades.....	80

ÍNDICE DE ECUACIONES

Ecuación 1 Cálculo de la muestra	48
Ecuación 2 Calculo Alfa de Cronbach.	67

INTRODUCCIÓN

El presente trabajo de investigación tiene como objeto implementar estrategias para agilizar el proceso de concesión de microcréditos, con el propósito de satisfacer las necesidades de los socios. La investigación se encuentra dentro de la línea de administración y economía para el desarrollo humano y la sublínea, administración. La concesión de créditos en las cooperativas de ahorro y crédito representa a las ventas para la entidad financiera, por tanto, como toda empresa éstas buscan incrementar sus ingresos para cubrir los costos y generar una rentabilidad adecuada, para el presente trabajo de investigación se da a conocer los factores que afectan el proceso de concesión de microcrédito en Cooperativa de Ahorro y Crédito “Ambato” Ltda., entendiéndose al proceso como una cadena de valor, donde inicia con la entrada de los diferentes datos o elementos para la transformación o procesamiento de los mismos y culmina con un resultado que puede ser un producto para el siguiente proceso. En este caso se considera que el proceso de concesión del crédito comprende la recepción de solicitudes con sus requisitos, el procesamiento o análisis y resolución del caso, cerrando con el desembolso del crédito.

La concesión de crédito basado en una de las finalidades de la intermediación financiera y que las instituciones financieras lo realizan dentro de su giro de negocio; La cooperativa de ahorro y crédito Ambato tiene en cuenta factores como: la confianza que debe generar la institución para con sus socios y clientes, aportar con el cumplimiento de metas a través del otorgamiento de créditos y contribuir con el desarrollo social y económico del país; además, al considerar la parte financiera se busca originar créditos de alta calidad que presenten bajos niveles de morosidad para generar ingresos para la cooperativa.

Por la importancia que tienen los créditos para la dinamización de la economía del país, se considera de interés realizar este trabajo de investigación para contribuir con soluciones viables de mejora para la institución y aporte a la optimización del proceso

de otorgamiento de crédito al identificar aquellas actividades improductivas que provocan retrasos en la atención a los clientes y por ende, incrementan el tiempo en el otorgamiento de créditos, reduce los ingresos que la entidad obtiene por los intereses que se generan de estas operaciones.

Además, el análisis de los procesos de concesión de créditos resulta de interés porque permite conocer el nivel de satisfacción del cliente por el tiempo de demora en el proceso, los costos adicionales que representan los reprocesos y los tiempos improductivos.

Abordar el tema propuesto permite establecer recomendaciones que fortalezcan el proceso crediticio que contribuya a potenciar la competitividad de la Cooperativa de Ahorro y Crédito "Ambato" Ltda., ante otras instituciones que se encuentra en el Segmento Uno.

Para el efecto, se usó el método de la investigación analítico-sintético, de tipo bibliográfico y de campo, de alcance descriptivo que forma parte del enfoque mixto cualitativo-cuantitativo. En este caso se optó por la aplicación de encuestas a los socios de la cooperativo y entrevistas a funcionarios de la entidad, que permitieron recopilar información requerida para cumplir con el objetivo propuesto.

La finalidad del desarrollo de este trabajo de investigación es fortalecer los procesos de concesión de microcrédito mediante análisis de tiempo y generación de estrategias para reducir actividades improductivas en el proceso de Cooperativa de Ahorro y Crédito "Ambato" Ltda., para lo que se identificaron las bases teóricas del proceso de concesión de microcréditos en el sector financiero popular y solidario, se diagnosticó la situación actual del proceso de concesión de microcréditos en la entidad y se generaron estrategias para fortalecer los procesos existentes.

El presente trabajo de investigación podrá ser utilizado como guía en otras entidades financieras que se vean afectadas con su proceso de crédito, la propuesta servirá para

reducir tiempos muertos, eliminar actividades improductivas, cumplir con la propuesta de valor institucional, prestar servicios de una manera eficiente y efectiva, redundando en la satisfacción del cliente al disponer de créditos en menor tiempo y ahorro de recursos. Al considerar que los clientes asumen comportamientos de consumo diferenciados que no dependen únicamente del costo del producto, que en este caso está constituido por las tasas de interés, sino, que también buscan contar con experiencias satisfactorias en la atención que reciben. Dar un servicio oportuno y ágil contribuye a la retención de clientes y esto se refleja en los estados de resultados de las entidades financieras.

Por lo expuesto se presenta este proyecto dividido en cuatro capítulos: el primero presenta las principales teorías que fundamentan el estudio; el segundo capítulo expone la metodología de la investigación que se usó para su ejecución, los resultados del diagnóstico al proceso de crédito generado mediante encuestas a clientes y funcionarios de la Cooperativa, seguido de la propuesta de Fortalecimiento de los procesos de crédito en Cooperativa de Ahorro y Crédito “Ambato” Ltda. donde se plantean estrategias, objetivos, resultados esperados y un presupuesto para la ejecución mismos que se explican en forma detallada para cada uno; el tercer capítulo da a conocer los resultados y la discusión; y. en el cuarto capítulo se presentan las respectivas conclusiones y recomendaciones. Finalmente, se incluye la lista de referencias bibliográficas que se usaron en el desarrollo de este documento.

Planteamiento del problema

A nivel mundial, existen instituciones financieras cuya función es ser intermediadores monetarios o de productos financieros con la finalidad de ofrecer servicios financieros para satisfacer diferentes tipos de necesidades. Sin embargo, las cooperativas de ahorro y crédito en Latinoamérica se caracterizan entre otras cosas porque los procesos que realizan suelen ser más lentos que sus competidores directos (bancos) por su forma de administración (Arzbach & Durán, 2020).

El sistema financiero nacional lo conforman los bancos privados, banca pública, cooperativas de ahorro y crédito y mutualistas, la actividad principal que desarrollan es la intermediación monetaria comprendido por una parte la captación de recursos del público a través de cuentas de ahorros y depósitos a plazo fijo y por otra la concesión de créditos mediante el análisis exhaustivo del cumplimiento de las condiciones por parte de los solicitantes. En el caso de las cooperativas éstas son menos eficientes al compararlas con los bancos privados (Luque & Peñaherrera, 2021), lo que las hace menos competitivas.

Según el artículo 445 del Código Orgánico Monetario y Financiero (2014) la principal actividad de las cooperativas se centra en realizar actividades de intermediación financiera entre los socios. No obstante, la evidencia indica que la satisfacción de los socios es baja y buscan que se los atienda de mejor forma (Luna & Villalva, 2018).

La cooperativa de ahorro y crédito Ambato Ltda. ha intentado capitalizar la concesión del crédito en forma oportuna aplicando la intermediación monetaria y la tecnología al servicio del micro y pequeño empresario, sin embargo, en los últimos años se redujeron la participación de las operaciones de microcrédito, del 73,5% en el año 2017 a 64,8% en el año 2022, lo que genera desconfianza en los asociados provocada por la lentitud en el proceso de concesión del crédito, como se refleja:

Tabla 1 Colocación últimos 5 años

TIPO DE PRODUCTO	2017		2018		2019		2020		2021		ago-22	
	No.	\$ MONTO ENTREGADO	No.	\$ MONTO ENTREGADO	No.	\$ MONTO ENTREGADO	No.	\$ MONTO ENTREGADO	No.	\$ MONTO ENTREGADO	No.	\$ MONTO ENTREGADO
PYMES	1	100,000.00	1	130,000.00	1	130,000.00	1	130,000.00	2	87,100.00	-	-
CONSUMO ORDINARIO	85	2,421,000.00	46	1,488,000.00	18	713,000.00	13	420,500.00	-	-	-	0
CONSUMO PRIORITARIO	1,454	15,734,010.00	2,082	22,237,997.00	2,590	29,222,308.00	2,093	24,613,935.00	2,934	38,572,020.00	2,331	30,708,917.00
MICROREDITO	4,292	35,207,375.00	4,605	43,674,520.79	5,565	56,371,367.32	4,307	47,539,355.00	5,933	72,534,830.00	4,307	67,381,210.00
INMOBILIARIO	-	-	-	-	6	310,000.00	13	976,000.00	15	913,000.00	1	70,000.00
TOTAL	5,832	53,462,385.00	6,734	67,530,517.79	8,180	86,746,675.32	6,427	73,679,790.00	8,884	112,106,950.00	6,639	98,160,127.00

Fuente: Cooperativa Ambato Ltda.

Elaborado por: Santos Chango

Por lo expuesto, este proyecto se enfoca en dar respuesta a la pregunta de la investigación: ¿Cómo reducir actividades improductivas y mejorar el proceso de concesión de microcréditos en Cooperativa de Ahorro y Crédito “Ambato” Ltda.?

Objetivos

Objetivo General

Fortalecer los procesos de concesión de microcréditos para la minimización de las actividades improductivas en Cooperativa de Ahorro y Crédito “Ambato” Ltda.

Una vez instaurado el objetivo general, se procede a plasmar los siguientes objetivos específicos con la finalidad de dar soporte y apoyo al cumplimiento del objetivo general, los mismos que, están alineados al marco teórico, metodología y propuesta a desarrollar en el presente estudio.

Objetivos Específicos

- Identificar teorías administrativas en reducción de actividades improductivas.
- Diagnosticar el proceso de concesión de microcréditos en Cooperativa de Ahorro y Crédito “Ambato” Ltda.
- Diseñar nuevos procedimientos que disminuyan las actividades improductivas y generen mayor beneficio al proceso de concesión de microcréditos en Cooperativa de Ahorro y Crédito “Ambato” Ltda.

CAPÍTULO I

FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA

1.1. Fundamentación Epistemológica

Para un mejor entendimiento sobre fortalecimiento de procesos de crédito en cooperativas, es necesario conocer cómo se encuentra conformado el sistema financiero del Ecuador y sus diferentes tipos de crédito en las instituciones.

1.1.1. Sistema Financiero Nacional

En el Ecuador, este sistema está conformado por entidades del ámbito público, privado y correspondientes a la economía popular y solidaria (EPS), dentro del último grupo se encuentran las cooperativas de ahorro y crédito. Todas estas tienen la función de captar dinero de sus clientes para colocarlo como créditos y de esta forma obtener beneficios financieros que aportan a su desarrollo (Ordóñez, 2020).

Según la Superintendencia de Bancos (2021) dentro del sistema financiero público se encuentran el Banco de Desarrollo, la Corporación Financiera Nacional, el Banco del IESS y Ban Ecuador (antiguo Banco Nacional de Fomento); dentro del sistema privado están inscritas 23 instituciones que manejan más del 90% del mercado financiero en el país. Por su parte la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria (SEPS, 2022) registró hasta diciembre del año 2021, 577 organizaciones de las cuales 522 son Cooperativas de Ahorro y Crédito, es decir que estas tienen una participación del 85% al sumar aproximadamente siete millones de socios.

Es pertinente aclarar que los bancos privados captan depósitos de sus clientes para darlos en préstamo a los que soliciten, sirviendo como intermediarios entre quienes depositan y solicitan créditos. Por su parte, las cooperativas de ahorro y crédito unen a personas que sin fines de lucrar aportan económicamente para ayudarse mutuamente, ya que se constituyen como socios de la entidad financiera y como tal participan dentro de la (Superintendencia De Economía Popular Y Solidaria, 2022). Los créditos que ofrecen las entidades financieras se relacionan con la dinamización de la economía que favorece el desarrollo de la nación y por ende, mejoran las condiciones de vida de sus habitantes (Romero, 2021).

Las entidades financieras públicas y privadas están bajo la vigilancia de la Superintendencia de Bancos y las entidades correspondientes al sector financiero popular y solidario por la SEPS. En los dos casos, los órganos de control vigilan que se cumplan con las normas y reglamentos que se encuentren vigentes para que operen dentro de la ley y se produzca entre los ciudadanos confianza en el sistema financiero nacional.

Entidades del Sector Financiero Popular y Solidario (SFPS) en cifras

Según el último informe presentado por la SEPS (2022) a diciembre del año 2021 se encuentran registradas 522 entidades financieras, divididas en cinco segmentos, de acuerdo al valor de sus activos fijos, como se presenta a continuación:

Tabla 2 Segmentos del SFPS

Segmento	Nº de entidades	Valor de activos
Segmento 1	39	Activos mayores a USD 80 M
Segmento 2	46	Activos mayores a USD 20M hasta USD 80M
Segmento 3	84	Activos mayores a USD 5M hasta USD 20M
Segmento 4	163	Activos mayores a USD 1M hasta USD 5M
Segmento 5	190	Activos hasta USD 1M

Fuente: (SEPS, 2022)

Dentro del SFPS están las cooperativas de ahorro y crédito, mismas que desde su surgimiento se han enfocado en brindar servicios financieros, y son un aporte al flujo de efectivo de un país o nación, cabe recalcar que a través de los servicios que brindan, activan la economía a través del financiamiento a los emprendimientos, surgen plazas de empleo, disminuye el índice de desempleo, entre otros aspectos que destacar la esencia de las instituciones de intermediación financiera.

Las capacidades en una cooperativa conforman; la calidad del servicio, gestión del conocimiento, estrategias de comercialización, gestión integral de talento humano, transformación digital, mejoramiento continuo de procesos, entre otros.

Asimismo, el artículo uno de la Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria (Asamblea Nacional, 2011) manifiesta que:

“Se entiende por economía popular y Solidaria a la forma de organización económica, donde sus integrantes, individual o colectivamente, organizan y desarrollan procesos de producción, intercambio, comercialización, financiamiento y consumo de bienes y servicios, para satisfacer necesidades y generar ingresos, basadas en relaciones de solidaridad, cooperación y reciprocidad, privilegiando al trabajo y al ser humano como sujeto y fin de su actividad, orientada al buen vivir, en armonía con la naturaleza, por sobre la apropiación, el lucro y la acumulación de capital.”

Aunado a lo antes mencionado, el art. 21 de la Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria (Asamblea Nacional, 2011), define al sector Cooperativo como:

“El Conjunto de cooperativas entendidas como sociedades de personas que se han unido en forma voluntaria para satisfacer sus necesidades económicas, sociales y culturales en común, mediante una empresa de propiedad conjunta

y de gestión democrática, con personalidad jurídica de derecho privado e interés social.”

En una ligera comparación de evolución de activos financieros se observa un incremento grande en la participación del sector financiero popular y solidario en comparación con los otros actores financieros, consolidando como entidades alternativas a los bancos privados en prestaciones de productos y servicios financieros.

Al considerar a las 443 cooperativas de ahorro y crédito, de acuerdo al catastro presentado por la SEPS a junio del 2022 en el segmento tres se registraron 7 cooperativas más que hasta diciembre del 2021, contabilizándose 91 entidades; en el segmento dos se incrementaron tres, presentándose un total de 49; y, en el segmento uno se sumó 4 más, dando un total de 43. Estos indicadores muestran un crecimiento sostenido de las entidades del SFPS en este último año, sin embargo, existen casos en los que no logran sostenerse y deben cerrar.

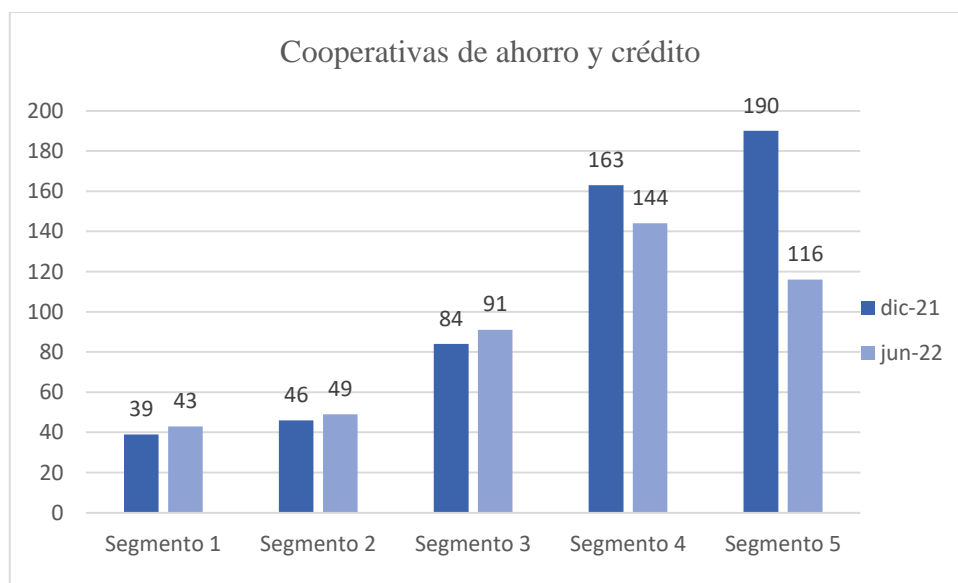


Figura 1. Segmentación de las Cooperativas

Nota: Tomado del Catastro de la (SEPS, 2021).

Es preciso señalar que las cooperativas de ahorro y crédito pueden subir de segmento cuando cumplen con los requisitos requeridos, dentro de los cuales se considera el monto de activos, por lo tanto, las cooperativas que se encuentran en el segmento uno como el caso de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Ambato Ltda. son reconocidas como entidades que aportan significativamente dentro del ámbito financiero, muestran tasas de crecimiento sostenido tanto en captación de depósitos como colocación de créditos en los últimos años; además, cuentan con número creciente de socios.

La distribución geográfica de las cooperativas que se encuentran en el segmento uno muestra que más del 60% están asentadas en la provincia de Tungurahua y Pichincha, por otra parte, aproximadamente el 30% de las de segmento dos se asientan sobre todo en Azuay; y, las correspondientes al segmento tres que bordean el 25% están en Pichincha (SEPS, 2022).

La evolución del total de activos de las cooperativas de ahorro y crédito entre enero del año 2018 y enero del 2022 muestra una tendencia creciente. Así, al cierre de enero del 2022 se presentó un total de USD18.989 millones, al contrastar con lo que se alcanzó en enero del 2021 se presentó un crecimiento porcentual del 22,9%, como se expone en la siguiente figura.

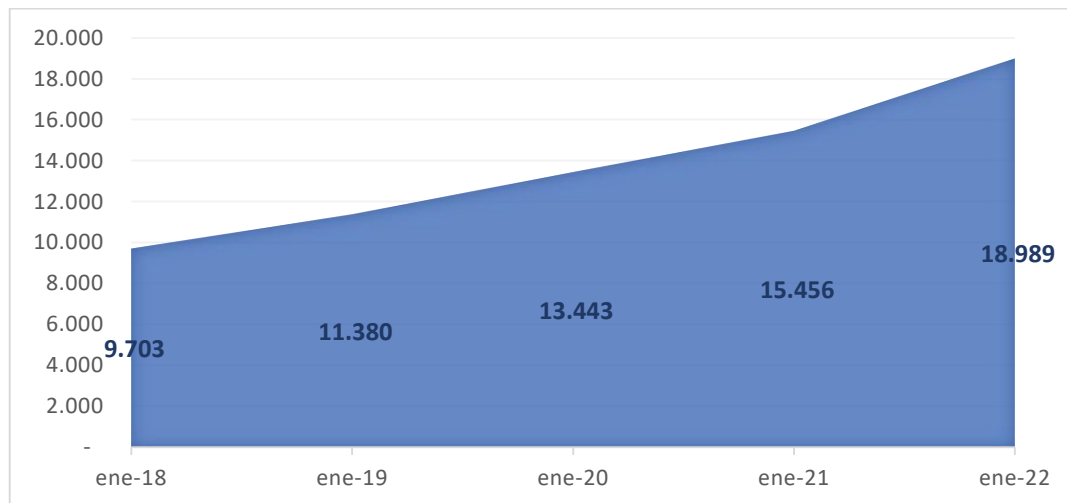


Figura 2 Evolución del total de activos de las cooperativas enero 2018-2022 en millones

Fuente: (ASOBANCA, 2022)

En cuanto al saldo total de depósito y cartera, la cartera bruta registró \$13.314 millones al cierre de enero del 2022, presentando un incremento anual del 22.9% en comparación al año anterior; la cuenta de depósitos registró un valor de \$15323 millones dando un crecimiento de 25% en relación al año anterior, siendo los depósitos a plazo el incremento más considerable en comparación a depósitos de ahorro y otros depósitos.

Tabla 3 Variación Depósitos y Cartera Anual

Depósitos y Cartera Bruta en millones								
Cuentas	ene-21	nov-21	dic-21	ene-22	Var Mensual	Var. Mensual %	Var Anual	Var. Anual %
Total Cartera Bruta	10835	12989	13176	13314	138	1.0%	2479	22.9%
Total Depósitos	12262	14689	15123	15323	200	1.3%	3061	25.0%
Depósitos de ahorro	3241	3731	3940	3881	-59	-1.5%	640	19.7%
Depósitos a Plazo	8762	10653	10886	11147	261	2.4%	2385	27.2%
Otros Depósitos	258	304	297	296	-1	-0.3%	38	14.7%

Fuente: (ASOBANCA, 2022)

A finales de enero del 2022 las captaciones de las cooperativas se cerraron en USD 15.323 millones, lo que indica un crecimiento porcentual anual del 25% (ASOBANCA, 2022), lo que significó que entre el año 2021 y el 2022 se incrementaron USD 3.061 millones.

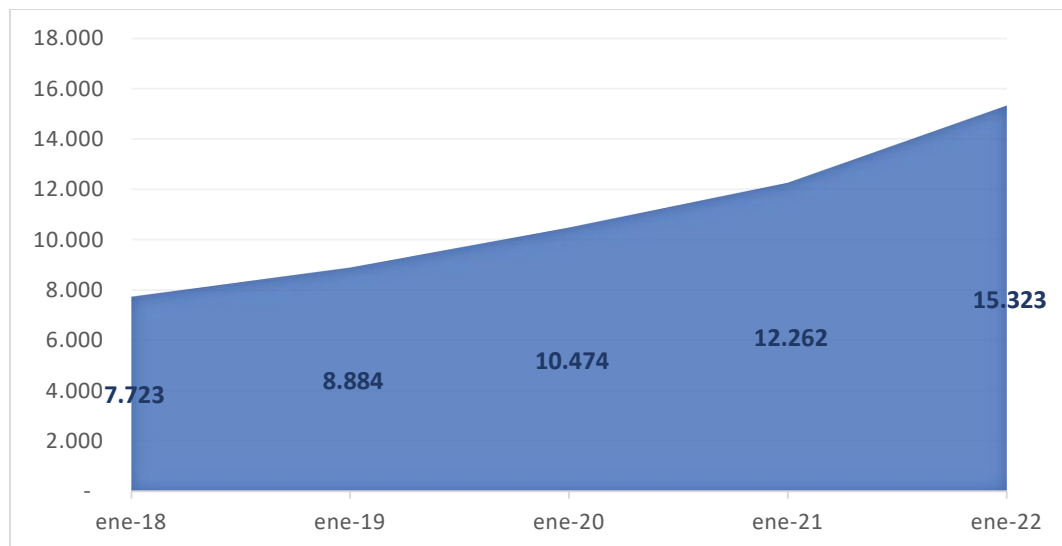


Figura 3 Evolución del saldo de las captaciones de las cooperativas enero 2018-2022 en millones

Fuente: (ASOBANCA, 2022)

En cuanto al destino del crédito, a finales de enero del 2022 del total de cartera bruta otorgado por estas entidades financieras, \$6.865 millones se destinaron a créditos de consumo, USD 6.449 millones a créditos de producción, dentro de los cuales USD 5.058 millones fueron créditos de microempresa, como se presenta en la siguiente tabla:

Tabla 4 Destino y saldos de la Cartera Bruta

Destino Cartera Bruta (Millones)		
Tipo de Crédito	Saldo	Composición
Crédito Productivo	227	2%
Crédito Vivienda	1,164	9%
Crédito Microempresa	5,058	38%
Crédito Consumo	6,865	52%
Total Cartera Bruta	13,314	100%

Fuente: (ASOBANCA, 2022)

En los créditos Microempresa (Microcrédito), a enero 2022 contabilizó un saldo de \$4738 millones, evidenciando un crecimiento anual del 25.6% en comparación a enero del 2021, significando un crecimiento de \$965 millones en los saldos de cartera en comparación a enero 2021.

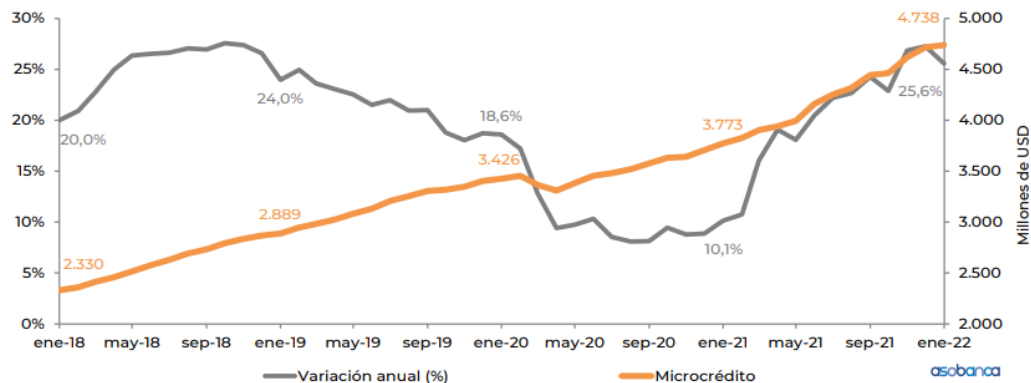


Figura 4 Variación anual Microcréditos

Fuente: (ASOBANCA, 2022)

El índice de cobertura entre las provisiones para créditos incobrables de las cooperativas y su cartera improductiva a enero del 2022, reflejó una relación de 1.3

veces. Las provisiones a enero de 2021 se contabilizaron en \$787 millones de dólares, mientras que la cartera improductiva fue de \$591 millones por lo que se refleja un nivel superior en las provisiones en relación a la cartera improductiva en \$197 millones.

La tasa de morosidad en las cooperativas se estableció en 4.4% a enero de 2022, registrando un incremento en un 0.38% en relación al año anterior, la cartera vencida más la cartera que no devenga interés en la cartera de microcrédito tuvo un crecimiento en \$96.1 millones en comparación al año anterior, reflejando un crecimiento del 42.9% en comparación a enero 2022.

El crecimiento de la cartera improductiva en las cooperativas representa perdida para las mismas en el instante de cubrir la improductividad, de esta cartera mediante el aumento en sus provisiones, lo que representa un gasto para la institución por ende una disminución en su utilidad, llegando en algunos casos a reflejar perdidas en sus estados financieros.

La frecuencia con que las cooperativas son caracterizadas como empresas ineficientes, en comparación con empresas convencionales o capitalistas, puede guardar relación con el uso de formas jurídicas de tipo cooperativo para fines más asistenciales que empresariales. En cualquier caso, no puede obviarse el hecho de significativos éxitos cooperativistas en todo el mundo.

La cultura empresarial del cooperativismo se encuentra basado en sus principios y valores cooperativos en lo que la (ALIANZA COOPERATIVA INTERNACIONAL, 2017) dice que La cooperativa es una asociación autónoma de personas que se agrupan voluntariamente para satisfacer sus necesidades y aspiraciones comunes de carácter económico, social y cultural mediante una empresa de propiedad conjunta y gestionada democráticamente.

1.2. Administración de empresas.

La administración de empresas es importante para la gestión y desarrollo de las organizaciones, comprende los procesos de planificación, organización, dirección y control encaminados a optimizar el uso de los recursos económicos, tecnológicos, materiales y humanos a fin de alcanzar los objetivos empresariales.

Para comprender la administración de empresas, se revisó una definición etimológica, que según (Reyes Ponce, 2004), la palabra administración se forma del prefijo “ad”, hacia y de “ministratio” que a su vez viene de “minister” que es opuesta a “magister” que es comparativo de superioridad, “minister” expresa lo contrario: subordinación u obediencia: el que realiza la función bajo el mando de otro.

“La Administración es un proceso distintivo que consiste en la planeación, organización, ejecución y control, ejecutados para determinar y lograr los objetivos, mediante el uso de gente y recursos”. (Terry & Franklin , 1986).

Para (Mooney, 1947), Es el arte o técnica de dirigir e inspirar a los demás, con base en un profundo y claro conocimiento de la naturaleza humana. Y contrapone esta definición con la que da sobre la organización como: la técnica de relacionar los deberes o funciones específicas en un todo coordinado.

1.2.1. Los elementos de la administración.

Los elementos de la administración constituyen los pasos o etapas básicas a través de los cuales se realiza aquella, los más comunes son los siguientes:

- La American Management Association, considera que la administración existe dos elementos; 1) planeación y 2) control, pero al dividir este último en organización y supervisión, propone una división tripartita: 1) Planeación, 2) Organización y 3) Supervisión.
- Una división de cuatro elementos la establece (Terry G. R., 1986); 1) Planeación, 2) Organización, 3) Ejecución y 4) Control; una variante en esta clasificación es llamar al tercer punto Ejecución, como dirección, considerando que la ejecución consiste en dirigir por parte del administrador.

- División de cinco elementos; (Fayol, 1971), define cinco elementos básicos: planificación, organización, dirección, coordinación y control, y se expresó sobre cada uno de ellos de la siguiente manera:
 - La planificación consiste en examinar el futuro y elaborar un plan de acción.
 - La organización consiste en construir una estructura dual (material y humana) para conseguir los fines.
 - La dirección consiste en el mantenimiento de la actividad entre el personal de la organización. El personal debe ser motivado y estimulado.
 - La coordinación consiste en la cohesión, integración y armonía de toda la actividad y el esfuerzo.
 - El control consiste en constatar que todo haya sido efectuado en conformidad con el plan establecido.

1.2.2. Principios de la administración

Haciendo un recorrido por los principios de gestión y administración hace más de 100 años por el ingeniero Henri Fayol, que desarrolló lo que consideró los 14 principios fundamentales, explicando detalladamente cómo los mandos intermedios y la dirección se debían organizar, interactuar con los trabajadores y tomar decisiones. Su teoría ha trascendido todos estos años para formar parte de los métodos de dirección más innovadores. Fuente: (Serra, 2016)

En la gestión moderna con base a los elementos de la administración se han adaptado diferentes herramientas como la mejora de procesos, aplicando nuevos enfoques que permitan una mejor adaptación en los cambios que se van dando en el entorno social y económico de las organizaciones, haciendo que los procesos vayan evolucionando y mejorando, y de esta forma olvidándose de las prácticas tradicionales de la administración.

1.2.3. Empresa.

El concepto de empresa para (Gutiérrez Aragón, 2016), se aplica a las instituciones que en muchos casos se diferencian desde varios puntos de vista como a continuación:

- **Desde un punto de vista económico**, la empresa es la unidad básica de producción. La empresa, mediante la organización de unos factores productivos y bajo la dirección, responsabilidad y control del empresario, tiene la función de crear utilidad al elaborar bienes y servicios (es decir, hacerlos más aptos para satisfacer las necesidades humanas). En este conjunto de personas, una vez tomada la decisión todos la acatan. Las empresas o productores pretenden la maximización de los beneficios, con la restricción de los costes de producción.
- **Desde un punto de vista organizativo**, la empresa es una actividad económica en la que intervienen factores productivos para generar bienes y servicios estructurados o relacionados de acuerdo con un determinado modelo de organización.
- **Bajo la óptica de la Teoría General de Sistemas**, la empresa es un sistema, considerándose como tal a un conjunto de elementos interrelacionados con el fin de alcanzar un objetivo común.

La empresa es una entidad conformada básicamente por personas, aspiraciones, realizaciones, bienes materiales y capacidades técnicas y financieras; todo lo cual, le permite dedicarse a la producción y transformación de productos y/o la prestación de servicios para satisfacer necesidades y deseos existentes en la sociedad, con la finalidad de obtener una utilidad o beneficio (Thompson, 2006).

Se puede apreciar que la definición de empresa revela los siguientes elementos que componen la estructura básica de lo que es una empresa:

- **Entidad:** Es decir, que una empresa es una colectividad considerada como unidad (por ejemplo, una corporación, compañía, institución, etc., tomada

como persona jurídica) o un ente individual conformado por una sola persona (por lo general, el propietario).

- Elementos humanos: Se refiere a que toda empresa está conformada por personas que trabajan y/o realizan inversiones para su desarrollo.
- Aspiraciones: Son las pretensiones o deseos por lograr algo que tienen las personas que conforman la empresa.
- Realizaciones: Se entiende como las satisfacciones que sienten los miembros de la empresa cuando logran cumplir aquello que aspiraban.
- Bienes materiales: Son todas las cosas materiales que posee la empresa, como; instalaciones, oficinas, mobiliario, etc.
- Capacidad técnica: Es el conjunto de conocimientos y habilidades que poseen los miembros de la empresa para realizar o ejecutar algo.
- Capacidad financiera: Se refiere a las posibilidades que tiene la empresa para realizar pagos e inversiones a corto, mediano y largo plazo para su desarrollo y crecimiento, además de tener liquidez y margen de utilidad de operaciones.
- Producción, transformación y/o prestación de servicios: Se refiere a que la empresa puede realizar una o más de las siguientes actividades: 1) Fabricar, elaborar o crear cosas o servicios con valor económico, 2) transformar o cambiar, por ejemplo, una materia prima en un producto terminado y 3) prestar servicios.
- Satisfacción de necesidades y deseos: La necesidad humana es el estado en el que se siente la privación de algunos factores básicos (alimento, vestido, abrigo, seguridad, sentido de pertenencia, estimación). En cambio, los deseos consisten en anhelar los satisfactores específicos para éstas necesidades profundas (por ejemplo, una hamburguesa Mc Donalds para satisfacer la necesidad de alimento).

En resumen, las cooperativas de ahorro y crédito siendo parte del sistema financiero popular y solidario, reúnen los elementos de una empresa, desarrollan su gestión con base a los procesos de administración y su objetivo primordial es la intermediación monetaria y entregar servicios financieros a sus clientes.

1.3. Dirección Estratégica.

(David, 2003), Define como el arte y la ciencia de formular, implantar y evaluar las decisiones a través de las funciones que permitan a una empresa lograr sus objetivos. Según esta definición, la dirección estratégica se centra en la integración de la gerencia, la mercadotecnia, las finanzas, la contabilidad, la producción, las operaciones, la investigación y desarrollo y los sistemas de información por computadora para lograr el éxito de la empresa.

El término de dirección estratégica se utiliza como sinónimo de planeación estratégica, es más utilizado en el ámbito de los negocios mientras que el primer término es más utilizado en el ámbito académico, en ocasiones el termino de dirección estratégica se emplea para referirse a la formulación, implantación y evaluación de la estrategia, mientras que planeación estratégica se refiere solo a formulación de estrategias.

(Thompson & Strickland , 2004) la definen como “el proceso administrativo de crear una visión estratégica, establecer los objetivos y formular una estrategia, así como implantar y ejecutar dicha estrategia, y después, con el transcurso del tiempo, iniciar cualesquier ajustes correctivos en la visión, los objetivos, la estrategia, o su ejecución que parezcan adecuados”

1.3.1. Estrategia.

Para obtener un entendimiento más claro sobre lo que es una estrategia, se describen conceptos de autores como (Thompson & Strickland , 2004), lo definen como un plan de acción con el que cuenta la administración para el posicionamiento de la empresa en el mercado. Por tanto, la estrategia presenta un conjunto de acciones a ser implantadas para la obtención del éxito organizacional.

Para (Prieto, Jesus, Gonzalez , & Emonet, 2015), la mejor estrategia es el desarrollo de una capacidad de reacción ante un entorno de cambios a gran velocidad, no solo en lo económico sino en lo social, tecnológico y político.

1.3.2. Etapas del proceso de planificación estratégica.

El proceso de dirección estratégica presenta tres etapas: La formulación de la estrategia, implantación de la estrategia y evaluación de la estrategia;

- En la etapa de formulación incluye un diagnóstico de la situación actual de la empresa, un análisis del entorno económico identificando oportunidades y amenazas externas, fortalezas y debilidades internas, la creación de una misión, visión y valores institucionales, para finalmente establecer objetivos estratégicos o de largo plazo.
- En la implantación de estrategias, se requiere que la empresa establezca objetivos anuales, diseñe políticas, motive a los empleados y distribuya los recursos de tal manera que se ejecute las estrategias formuladas.
- En la etapa final de evaluación, los administradores controlan la ejecución de los objetivos mencionados valorando las estrategias aplicadas, mantienen una matriz o tablero de mando semaforzado, en donde se resumen los objetivos y su ejecución, gestionando las diferencias mediante la aplicación de nuevas estrategias en conocimiento que las mismas están sujetas a modificaciones futuras por factores internos y externos cambiantes.

1.4. El entorno empresarial.

La empresa se encuentra inmersa en un conjunto de relaciones condicionantes y que llegan a formar parte en la toma de decisiones en la organización. El entorno de la empresa es aquello ajeno a la organización y que a su vez la condicionan su actividad y decisiones.

Para comprender entorno empresarial, (GRIFFIN, 2011) hace una analogía de un nadador que cruza un arroyo ancho. El nadador debe evaluar la corriente, los obstáculos y la distancia antes de salir. Si estos elementos son evaluados, el nadador

llegará al punto esperado en el banco lejano del arroyo. Pero si no se comprenden en forma apropiada, el nadador podría terminar demasiado lejos hacia arriba o hacia abajo. La organización es como un nadador y el entorno es como el arroyo. Así como el nadador necesita entender las condiciones en el agua, la organización debe entender los elementos básicos de su entorno para maniobrar en forma apropiada entre ellos. En forma más específica, un elemento clave en la administración efectiva de una organización es determinar la alineación ideal entre el entorno y la organización y luego trabajar para alcanzar y mantener esa alineación. Por tanto, para hacer eso, el administrador primero debe entender por completo la naturaleza de los entornos de la organización.

En su libro de Administración, (GRIFFIN, 2011) habla de dos entornos empresariales, uno externo y un interno; el entorno externo lo compone en dos partes: el entorno general y el entorno de tareas, como lo demuestra en la figura 7

Las organizaciones tienen un entorno externo y uno interno. El entorno externo consiste en dos capas: el entorno general y el entorno de tareas.

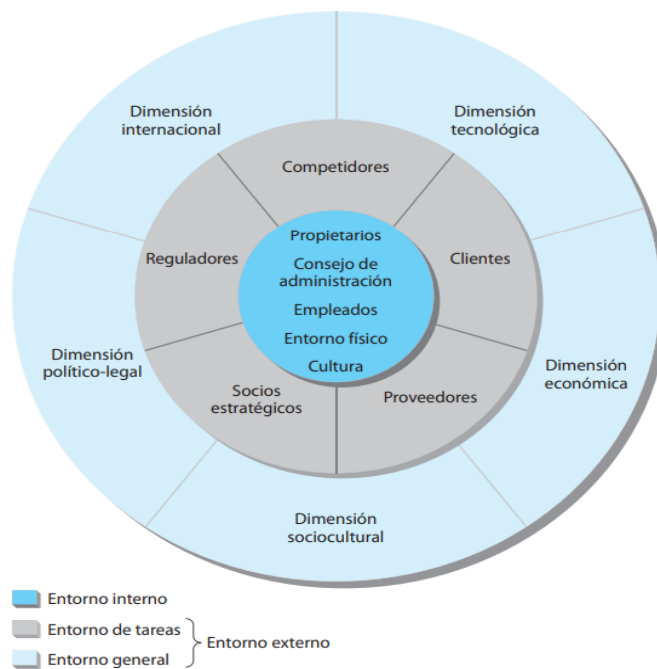


Figura 5 Entornos Empresariales

Fuente: (GRIFFIN, 2011)

- El entorno general. Es el conjunto de dimensiones y fuerzas amplias en su alrededor que crean su contexto general. Estas dimensiones y fuerzas no necesariamente se encuentran asociadas con otras organizaciones específicas.
- El entorno de tareas consiste en organizaciones o grupos externos específicos que influyen una organización.

Para (Gutiérrez Aragón, 2016) existe dos tipos de entorno empresarial, el entorno general y el específico.

Entorno General. Se refiere a un marco global o un conjunto de factores que afectan a la empresa de una determinada sociedad o ámbito geográfico, tales como:

- Factores económicos. Inflación, balanza comercial, tasas de interés, etc.
- Factores políticos. Régimen existente, estabilidad económica, nivel de desarrollo, movilizaciones sociales.
- Factores tecnológicos. Desarrollo y políticas de I+D+i.
- Factores socioculturales. Ideologías, conflicto social.
- Factores educacionales. Nivel de formación académica ciudadana.
- Factores demográficos. Población activa, rango de edades.
- Factores legales. Normas laborales, fiscales, seguridad social.
- Factores naturales. Recursos naturales existentes, climatología.
- Infraestructura. Carreteras, movilidad, accesos.

Entorno Específico. Se refiere a esos factores que influyen únicamente a un grupo específico de empresas con características comunes y que concurren en un mismo sector de actividad.

- Competidores. Número, poder de negociación, cuotas de mercado.
- Clientes. Número, poder de negociación, volumen de ventas.
- Proveedores. Número, poder de negociación, volumen de compras.

1.5. El crédito

El crédito es un préstamo en dinero donde la persona se compromete a devolver la cantidad solicitada en un tiempo definido según las condiciones establecidas para

dicho préstamo, más los intereses devengados, seguros y costos adicionales si los hubiere.

Para (Morales Castro & Morales Castro, 2014), el crédito en la vida económica y financiera, entiende por crédito al contrato por el cual una persona física o jurídica obtiene temporalmente una cantidad de dinero de otra a cambio de una remuneración en forma de intereses. Lo distingue del préstamo en que en éste sólo se puede disponer de una cantidad fija, mientras que en el crédito se establece un máximo y se puede utilizar el porcentaje deseado.

Un crédito es una operación de financiación donde una persona llamada ‘acreedor’ (normalmente una entidad financiera), presta una cierta cifra monetaria a otro, llamado ‘deudor’, quien a partir de ese momento, garantiza al acreedor que retornará esta cantidad solicitada en el tiempo previamente estipulado más una cantidad adicional, llamada ‘intereses’

1.5.1. Las 5 C del crédito

Aunque no existe una definición concreta para el cumplimiento de cada una de las 5 c para el otorgamiento del crédito, cada una representa una característica de solvencia del prestatario en potencia: carácter, capacidad, capital, condiciones y colateral.

Cuando se otorga un crédito se realiza un análisis de capacidad de pago para el solicitante, incluye un perfil en el que se aprecie que el crédito más los intereses sean restituidos en el tiempo pactado.

Para (Camino Financial, 2022), establece las 5C del crédito de la siguiente manera:

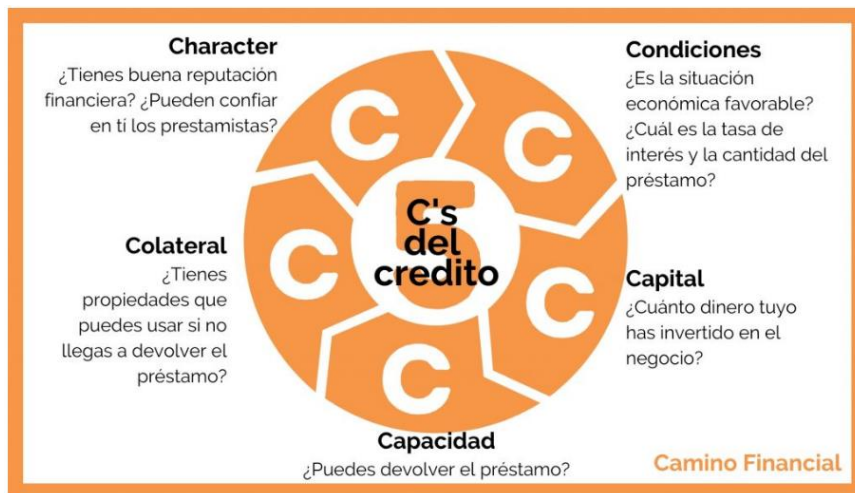


Figura 6 Las 5C's del crédito

Fuente: Camino Financial

- 1) **Carácter.** Se refiere a la manera en que el prestamista conoce desde el punto de vista de credibilidad y confianza, esto más como una evaluación de carácter personal que evaluación del negocio.
- 2) **Capacidad.** Representa la habilidad de pago, basado en un historial financiero y parámetros de deuda y liquidez.
- 3) **Capital.** Se refiere a la cantidad de dinero que has invertido en tu negocio y la manera como esta ha evolucionado.
- 4) **Condiciones.** Funcionamiento del negocio, destino del préstamo, cantidad del préstamo, además de condiciones generales que rodean a la empresa como proyecciones económicas de la actividad, entorno, flujos de pagos.
- 5) **Colateral.** Referido a los activos tangibles que se pueda usar para asegurar o garantizar el préstamo. El colateral se utilizará para compensar la falta de pago.

En caso de otros autores, consideran que existen 8c del crédito, en los cuales añaden:

Cobertura. Se refiere a la empresa que cuenta con seguros en caso de posibles pérdidas en la recuperación del crédito.

Consistencia. La constancia y permanencia del cliente de conformidad con los giros repentinos económicos que puedan existir en la actividad que desarrolla.

Categoría. Categoría o clase de cliente: Bueno, regular, malo.

Con la evaluación de las C's de crédito se establece una ponderación según su nivel de importancia basado en:

- Experiencia.
- Sentido Común.
- Análisis.
- Información Interna.
- Información Externa.
- Historial.
- Mercado.

Las 5c del crédito contemplan riesgos que deben ser evaluados al realizar un análisis de crédito como se puede apreciar en el siguiente gráfico.

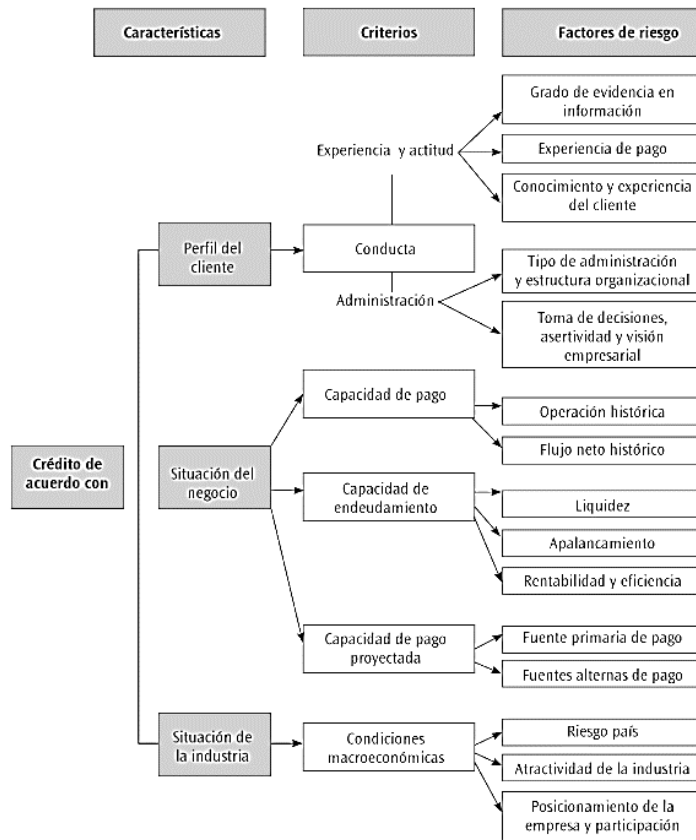


Figura 7 Factores de riesgo del crédito

Fuente: (Morales Castro & Morales Castro, 2014)

1.5.2. Tipos de créditos.

La clasificación de los créditos se las puede establecer basado en varios criterios:

Los créditos por su plazo pueden ser:

- A corto plazo para los créditos menores a un año.
- De mediano plazo para los créditos entre uno a cinco años (referencial).
- Los de largo plazo para créditos mayores a 5 años.

Los créditos según su respaldo pueden ser:

- Quirografarios. Los créditos concedidos con garantía sobre firmas (sin garantía específica).
- Con garantía específica. Es necesario tener un aval o garante
- Garantía real. Aquellos en donde el deudor garantiza el pago de un crédito mediante la suscripción de un contrato de prenda para casos de bienes y contrato de hipoteca para casos de inmuebles.

Los créditos según su finalidad:

- Créditos de consumo. Destinados para una necesidad propia de la persona como: viajes, electrodomésticos, vehículos.
- Créditos Educativos. Destinados para educación de postgrado.
- Créditos Inmobiliarios. Destinados para la compra de viviendas.
- Créditos Empresariales. Destinados para empresas como capital de trabajo o inyección de liquidez.

La Junta de Política y Regulación Monetaria y Financiera establece segmentos de créditos en el Ecuador en la siguiente forma:

Tabla 5 Segmentación del crédito

SEGMENTO	Subsegmento
Productivo	Corporativo
	Empresarial
	PYMES
Consumo	
Educativo	Educativo
	Educativo Social
Inmobiliario	
Vivienda de interés público	
Vivienda de interés social	
Microcrédito	Acumulación Ampliada
	Acumulación Simple
	Minorista

Fuente: Banco Central del Ecuador

Elaborado por: Santos Chango

1.5.3. El microcrédito.

El microcrédito es un tipo de préstamo de pequeña cuantía y corta duración que se concede habitualmente a personas con un bajo nivel de recursos, no tienen avales y, por tanto, son excluidas de la banca tradicional.

Existen microcréditos de ayuda a negocios que ya están constituidos pero que necesitan fortalecerse. Por ejemplo, una tienda que se vea en dificultades de reabastecerse podría solicitarlo para poder continuar con la venta de artículos.

Hay también microcréditos especialmente diseñados para mujeres, los cuales procuran dar empoderamiento y avance en comunidades marginadas. Los microcréditos también cuentan con la posibilidad de convertirse en créditos personales o para la remodelación del hogar.

El beneficio de los microcréditos para la sociedad es importante, pues fomentan la inclusión financiera de grupos que de alguna manera no pueden tener acceso a ciertos servicios de la banca o a diferentes tipos de financiamiento.

Adicionalmente, el microcrédito es una puerta de entrada al sistema financiero, ya que, al construir un historial crediticio sano, más adelante las personas pueden tener acceso a créditos de otro tipo y de montos más altos. (Finanzas Prácticas, 2022)

Un caso de éxito de microcrédito es el de Grammen Bank o Banco de la Aldea, fundado por Muhammad Yunus, quien inspirado en la hambruna de 1947 en Bangladés, inicio prestando \$27 dólares a un grupo de 42 familias, utilizando ese dinero como inversión inicial para que la familia pueda fabricar productos para su venta futura; una operación sin tasas excesivas y no considerado como préstamos excesivo.

Yunus creía que este tipo de créditos podría impulsar la economía de las personas, estimulando los negocios y disminuir la pobreza rural. Él comenzó a expandir el microcrédito como un proyecto de investigación en conjunto con la universidad de Chittagong, esto con el objetivo de aprobar su método de otorgar créditos y servicios bancarios a las zonas rurales pobres.

El banco Grammen ha ofrecido créditos a personas no sujetos de crédito: los pobres, mujeres, sin educación y sin empleo. El acceso al crédito se basa en términos razonables, como el sistema de préstamo de grupo y los pagos semanales, al mismo tiempo de generar préstamos con un tiempo de repago largo; lo cual ayuda a los pobres a mejorar sus habilidades e incrementar su ingreso en cada ciclo de préstamos. Hay que entender que el microcrédito debe ser visto como la oportunidad de crecimiento personal, el mejorar la calidad de vida de la persona a través de créditos que puedan invertirlos como capital productivo y generar ingresos

Microcrédito significa proveer a familias pobres de pequeños préstamos para ayudarlos a comenzar o expandir un negocio pequeño. El cliente típico de un programa de microcrédito es aquella persona de bajo nivel de ingresos que no tiene

acceso a instituciones financieras formales. Generalmente son personas que no trabajan en relación de dependencia, sino de forma independiente. (Roberts, 2003)

1.6. Tasa de interés.

Para (Carrizo, 1977), La definición de tasa de interés puede enunciarse de distintas maneras, pero tiene siempre el mismo significado, según se observa en las tres que indicamos seguidamente:

- La tasa de interés es la cantidad que se abona en una unidad de tiempo por cada unidad de capital invertido.
- La tasa de interés es el rendimiento de una unidad de moneda en una unidad de tiempo.
- La tasa de interés es el rendimiento de la unidad de capital en la unidad de tiempo.

En el portal de (Banco Central del Ecuador, 2022) se establecen que: La tasa de interés equivale a un valor, que es determinado por un monto de dinero y por un período de tiempo. Por eso, desde la teoría económica se suele definir a la tasa de interés como el precio del dinero en el tiempo.

“El dinero, en esencia, se considera un bien que tiene la particularidad de servir, a su vez, para comprar los bienes y los servicios. Esta característica ha hecho que las sociedades le otorguen al dinero un valor adicional o un precio que le permita mantener su condición como medio de pago. Ese valor adicional, ese precio del dinero, es la tasa de interés”. (Banco Central del Ecuador, 2022)

1.6.1. Tasas de interés en el Ecuador.

Desde 2007 Ecuador cuenta con techos a las tasas de interés activas. Estos se consideran restrictivos ya que no responden a una metodología técnica definida, son estáticos y no fluctúan conforme el ciclo económico. El Banco Central del Ecuador tiene hasta finales de agosto para presentar una metodología para la política de techos a las tasas de interés. El hecho de contar con la posibilidad de tener una metodología clara es, sin duda, un gran avance en materia de transparencia. En esta línea, es

importante destacar que el Banco Mundial (2020) recomienda a los países considerar en la gestión de tasas de interés dos principios fundamentales. En primer lugar, la transparencia, para asegurar que los techos sean conocidos y comprendidos por los participantes del mercado y, por otro lado, también la flexibilidad, para asegurar que los cambios en los aspectos económicos y estructurales se transmitan a cambios en las tasas de interés. (Villarreal Tapia, 2021)

La Junta de política y regulación monetaria y financiera emite la norma que regulan las tasas de interés que, en su resolución No. JPRF-F-2021-004, en su artículo 2: Acogiendo las recomendaciones de la “Metodología para el cálculo de Tasas de Interés Activas Efectivas Máximas” del Banco Central del Ecuador, establece que las tasas de interés activas efectivas máximas vigentes, referidas en el artículo 1 de la presente sección serán las siguientes:

1. Para el Crédito Productivo se establecen las siguientes tasas activas efectivas máximas:
 - a. Productivo Corporativo: 8.86%
 - b. Productivo Empresarial: 9.89%
 - c. Productivo PYMES: 11.26%
2. Para el Microcrédito se estableces las siguientes tasas activas efectivas máximas:
 - a. Microcrédito Minorista: 28.23%
 - b. Microcrédito de Acumulación Simple: 24.89%
 - c. Microcrédito de Acumulación Ampliada: 22.05%
3. Para el Crédito Inmobiliario se establece la siguiente tasa activa efectiva máxima: 10.40%
4. Para el Crédito de Vivienda de Interés Social y Público se establecen las siguientes tasas activas efectivas máximas:
 - a. Vivienda de Interés Social: 4.99%
 - b. Vivienda de interés Público: 4.99%
5. Para el Crédito de Consumo se establece la tasa activa efectiva máxima: 16.77%

6. Para el Crédito Educativo se establece la siguiente tasa activa efectiva máxima: 9.50%

a. Educativo Social, tasa activa efectiva máxima: 7.50%

7. Para el Crédito de Inversión Pública se establece la tasa activa efectiva máxima: 9.33%”

1.7. Riesgo de Crédito.

El riesgo de crédito es la posibilidad de incurrir en pérdidas, como consecuencia del incumplimiento de las obligaciones por parte del deudor, en operaciones de intermediación financiera. Este incumplimiento se manifiesta en el no pago, el pago parcial o la falta de oportunidades en el pago de las obligaciones pactadas. (Superintendencia de Economía Popular y solidaria, 2015)

Por su parte (Saavedra Garcia & Saavedra García, 2010), nos dicen que: El riesgo de crédito es la probabilidad de que, a su vencimiento, una entidad no haga frente, en parte o en su totalidad, a su obligación de devolver una deuda o rendimiento, acordado sobre un instrumento financiero, debido a quiebra, iliquidez o alguna otra razón

1.7.1. Elementos del riesgo de crédito.

El riesgo de crédito puede ser analizado desde tres dimensiones básicas:

- **Riesgo de incumplimiento.** La probabilidad de no cumplimiento de una obligación de pago, rompiendo el acuerdo de un crédito.
- **Exposición.** La incertidumbre de pagos futuros, el crédito se amortizara, estableciendo fechas de pago y así podemos establecer el valor de la deuda futura pendiente.
- **Recuperación.** Se origina por la existencia de incumplimiento de pago, no es predecible, ya que depende de una garantía y de la situación.

1.7.2. Técnicas de mitigación de riesgo de crédito.

Se entiende por mitigación de riesgo de crédito a la operación crediticia que se encuentra acompañada por una garantía, sea esta personal o real, la cual ayuda a disminuir el riesgo.

Las técnicas utilizadas por Credit Risk Mitigation son:

- Garantías Reales (Colaterales).
- Garantías personales y derivados crediticios.
- Compensación entre transacciones.
- Garantías prendarias
- Titularización de activos.

1.8. Administración de procesos.

Para conocer sobre administración de procesos, es necesario establecer algunos conceptos de utilidad para entender el tema.

El proceso es una secuencia de pasos, actividades o tareas, que agreguen valor a las entradas (insumos) para transformarlo en una salida (resultado). Un proceso puede descomponerse en subprocesos. En las organizaciones un proceso puede involucrar a más de un área o departamento.

1.8.1. ¿Qué es un proceso?

El proceso es una actividad o grupo de actividades en la cual utiliza insumos, existe un proceso de transformación o valor agregado cuyo resultado es un producto hacia un cliente, ya sea este interno o externo; los procesos utilizan los recursos de la organización para obtener resultados definitivos.

Para (Tovar & Mota, 2007), la administración por procesos consiste en identificar, definir, interrelacionar, optimizar, operar y mejorar los procesos del negocio. A través de la administración interfuncional, la optimización y mejora continua de los procesos, se incrementa de manera constante la eficiencia, efectividad y competitividad de la empresa.

Mientras que para (Baca Urbina, y otros, 2014), entienden a la gestión de procesos de negocios como un conjunto de principios que, basándose en la definición precisa de los procesos, busca medir los resultados obtenidos con la intención de controlar y supervisar las operaciones, tomando las decisiones adecuadas para el mantenimiento y éxito permanente del negocio de que se trate.

1.8.2. Mapeo de procesos

El mapeo de un proceso es una representación gráfica, secuencial de los diferentes pasos o etapas y puede limitarse a un subproceso, a uno específico o ampliarse a toda la organización con esto se persigue el proceso de identificar todos los pasos y movimientos para saber cuales son fundamentales o innecesarios, permitiendo así la simplificación y racionalización en el uso de recursos, su representación gráfica facilita la visualización y favorece a la eliminación de los pasos que no agregan valor y de esta manera poder detectar los cuellos de botella (Baca Urbina, y otros, 2014).

El mejor método para trazar un mapa de procesos es comenzar por describir cada proceso o actividad como una combinación de los mismos, lo que permite separar las partes del proceso hasta llevarlo a los detalles y poder detectar las necesidades de cambio y realizarlo efectivamente.

1.9. Valor agregado.

El valor agregado en la administración de procesos se basa en diseñar cadenas de valor conocidas como sistemas esbeltos, según (Krajewski , Ritzman, & Malhotra, 2008), los sistemas esbeltos son sistemas de operaciones que maximizan el valor agregado por cada una de las actividades de una compañía mediante la reducción de recursos innecesarios y la supresión de retrasos en las operaciones.

Uno de los sistemas más populares que incorpora elementos genéricos de sistemas esbeltos es la filosofía Justo a tiempo que para (Krajewski , Ritzman, & Malhotra, 2008), es la convicción de que es posible eliminar el desperdicio mediante la

reducción de la capacidad o inventarios innecesarios y la eliminación de actividades que no agregue valor a las operaciones.

El análisis de Valor agregado permite a las instituciones, determinar mediante indicadores de valor agregado, las actividades que no generan valor dentro del proceso o que sus ciclos de proceso son muy extensos, impidiendo el desarrollo eficiente del proceso.

Para los análisis de valor agregado se tomará en cuenta:

- Macroproceso.
- Proceso.
- Actividades.
- Tiempos.

Análisis de Valor Agregado del Método										
C.	Macroproceso:									
C.1	Proceso:									
No.	VAC	VAE	P	E	M	I	A	Actividad	Tiempos	
					Tiempos Totales					
Composición de actividades								Método		
VAC	VALOR AGREGADO CLIENTE							No.	Tiempo	%
VAE	VALOR AGREGADO EMPRESA									
P	PREPARACIÓN									
E	ESPERA									
M	MOVIMIENTO									
I	INSPECCIÓN									
A	ARCHIVO									
TT	TIEMPO TOTAL									
TVA	TIEMPO VALOR AGREGADO									
IVA	INDICE VALOR AGRGADO									

Tabla 6 Análisis de valor agregado

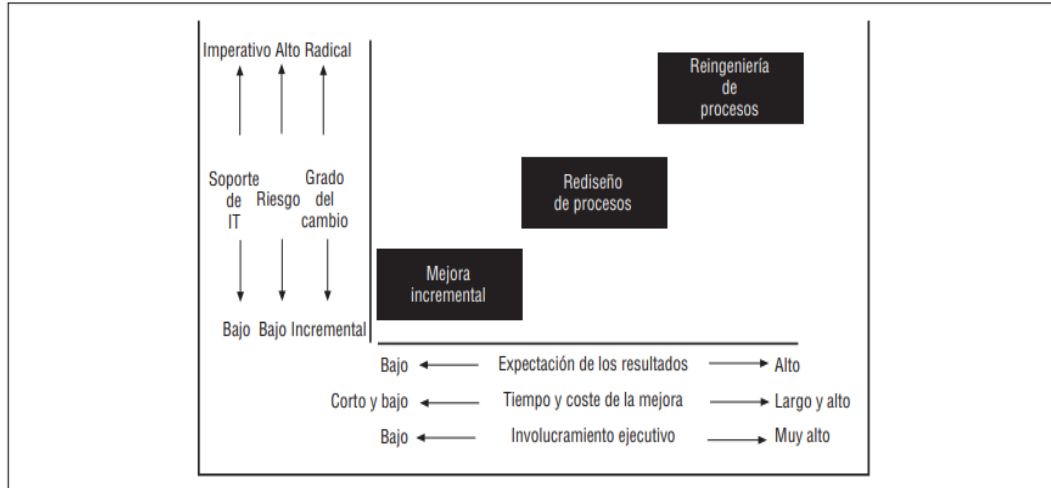
Fuente: (Krajewski , Ritzman, & Malhotra, 2008)

1.10. Enfoques para el mejoramiento de procesos.

Abordar la mejora de procesos en una organización implica identificar los diferentes enfoques desarrollados para tal propósito. La literatura presenta diversas perspectivas y diversas variantes, esquemas y herramientas para llevar a cabo el cambio de los procesos en una organización en pro de su mejora. Sin embargo, en la revisión realizada, independientemente del enfoque y de la metodología abordada, se encuentra que los aportes realizados por los diferentes autores siempre están centrados en que la idea principal consiste en el análisis sistemático de las actividades y los flujos de los procesos a fin de lograr mejoras (Suárez Barraza, 2007) que redunden en beneficios de simplificación, eliminación, reducción, entre otros.

Es así como, para la presente revisión, se ha categorizado el mejoramiento de procesos, a efectos de dar una estructura según el nivel de ella, en:

- a) mejora de procesos a nivel incremental,
- b) mejora de procesos con un enfoque en el rediseño y
- c) mejora de procesos radical denominada reingeniería.



Fuente: (Suárez Barraza, 2007)

Para (Newitt, 1996), cuando se habla del primer enfoque, mejoramiento incremental de los procesos, se hace especial referencia, al llamado Kaizen, el cual es una derivación de dos ideogramas japoneses: kai que significa «cambio» y zen que significa «el bien para mejorar» y que se ha definido como una filosofía de mejora,

que requiere que todas las personas, todos los días, en todos los lugares, puedan y deban mejorar.

El mejoramiento de procesos es el relacionado con la perspectiva del rediseño de procesos, que busca satisfacer los requisitos de los clientes y garantizar que la transformación del input en output se realice de una mejor forma, más rápida y más económica, según (Davenport & Short, 1990). Las características del rediseño se centran en la descripción de los procesos, la actuación en procesos clave y en el análisis del valor de cada fase, buscando lograr los resultados esperados, reduciendo los tiempos de ciclo, mejorando la cadena de valor y la competitividad.

Cuando se habla de reingeniería de procesos se hace referencia a replantear, desde una base inicial, la forma en que se hacen las cosas. Según lo descrito por (Hammer, 1990), La reingeniería no se puede planificar meticulosamente y se puede llevar a cabo en pequeños y cautelosos pasos. Es una propuesta de todo o nada con un resultado incierto.

La comprensión y gestión de los procesos interrelacionados como un sistema contribuye a la eficacia y eficiencia de la organización en el logro de sus resultados previstos, (NORMA INTERNACIONAL ISO 9001, 2015).

Dicho enfoque le permite a la organización el control de las interrelaciones e interdependencias entre procesos del sistema, mejorando el desempeño global de la organización. Según la (NORMA INTERNACIONAL ISO 9001, 2015), el enfoque a procesos implica la definición y gestión sistemática de los procesos y sus interacciones, con el fin de alcanzar los resultados previstos de acuerdo con la política de la calidad y la dirección estratégica de la organización. La gestión de los procesos y el sistema en su conjunto puede alcanzarse utilizando el ciclo Planificar-Hacer-Verificar-Actuar véase la figura 10, con un enfoque global de pensamiento basado en riesgos dirigido a aprovechar las oportunidades y prevenir resultados no deseados. La aplicación del enfoque a procesos en un sistema de gestión de la calidad permite:

- a) la comprensión y la coherencia en el cumplimiento de los requisitos;
- b) la consideración de los procesos en términos de valor agregado;
- c) el logro del desempeño eficaz del proceso;

d) la mejora de los procesos con base en la evaluación de los datos y la información.

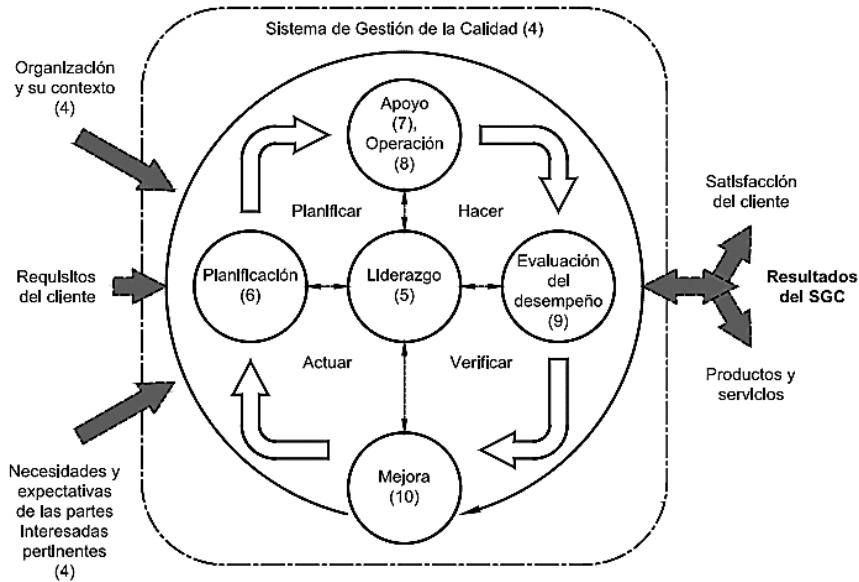


Figura 8 Sistema de gestión de calidad

Fuente: (NORMA INTERNACIONAL ISO 9001, 2015)

1.10.1. Procesos para otorgamiento de crédito.

Es el conjunto de tareas y procedimientos desarrollados de forma planificada y sucesiva establecidas por la cooperativa y consisten en: atención al cliente y venta; recepción de solicitud y validación del monto de crédito; evaluación crediticia, informe y recomendación; resolución del comité de crédito e instrumentación y desembolso, mediante la aplicación adecuada del marco regulatorio y el uso correcto de la infraestructura física, materiales, recursos tecnológicos y talento humano en pos de cumplir con las metas e indicadores de gestión.

Las operaciones de crédito para las instituciones financiera y no financieras, representan un riesgo, por la existencia de pérdidas, ya sean estas parciales o totales, es por eso que el análisis debe ser basado en criterios de seguridad, liquidez y rentabilidad; estos deben ser tomados en cuenta dentro del proceso del crédito, por tanto, (Ferreira, 2022) establece que hay 6 factores determinantes del nivel de riesgo y causas habituales de problemas en préstamos:

- Solicitud del cliente
- Estudio
- Decisión
- Formalización
- Seguimiento
- Cancelación o Renovación

Según (Ferreira, 2022), establece que, desde el momento de presentación de la solicitud, la institución debe dedicar el tiempo para su evaluación (estudio de la operación), ya tomada la decisión, se realiza el trámite para su formalización y desde ese momento hasta su cancelación, se debe realizar el seguimiento correspondiente.

Por su parte (Ortiz Anaya, s.f.), establece que no solo las entidades financieras afrontan el riesgo en el otorgamiento de crédito, también lo hacen las empresas comerciales; el riesgo lo asumen desde el momento de aprobación hasta el desembolso de dinero o entrega de mercadería, por lo que recomienda tener en cuenta 7 aspectos:

- Estudiar el entorno.
La situación actual del socio/cliente y de su sector, basado en sus ciclos económicos que pueden afectar a su flujo de efectivo.
- Entender el negocio del cliente.
Entender el funcionamiento del negocio, su modelo de negocio y la estacionalidad de sus ingresos.
- Evaluar estados financieros.
Los estados financieros reflejan la situación y evolución económica del socio/cliente; es importante constatar los rubros de concentración en inversión de activos y principales obligaciones financieras.
- Analizar indicadores.

Es fundamental la aplicación de indicadores para determinar las fortalezas y debilidades en el negocio.

- Capacidad de pago.

Hay que evaluar el flujo de caja proyectado, tomando en cuenta la evolución económica del negocio del socio/cliente y sus ingresos.

- Historial Crediticio.

Los reportes crediticios son una ayuda invaluable para el otorgamiento de crédito, los cuales facilitan información sobre hábitos de pago y estos ayuden a tomar decisiones en el otorgamiento del crédito.

- Tomar Garantías.

Las garantías son de gran ayuda cuando la fuente de pago presente alguna dificultad, sin embargo, una garantía no hace a un crédito bueno o malo.

La Fortaleza del crédito reside en un buen análisis y la capacidad de pago que muestre el flujo de caja, la garantía es una seguridad adicional (Ortiz Anaya, s.f.)

1.10.2. Cooperativa de Ahorro y Crédito “Ambato” Ltda.

Cooperativa “Ambato” Ltda. es una entidad perteneciente al Sector Financiero Popular y Solidario, objeto de investigación y a continuación se presenta una sinopsis de la institución.

De acuerdo con el Estatuto social de creación el nombre jurídico es Cooperativa de Ahorro y Crédito “Ambato” Ltda. denominado de nombre comercial Cooperativa “Ambato” Ltda. fue creada en enero del año 2003, a septiembre del año 2022 dentro del Balance General sus Activos totales registraron \$. 269.4 millones, con 65.0 mil asociados activos y con una cobertura de 16 agencias a nivel nacional.

Desarrolla actividades de intermediación monetaria, captación de fondos del público mediante los productos de cuentas de ahorro y depósitos a plazo fijo con atractivas

tasas de interés pasivas, el otorgamiento de crédito y la prestación de servicios financieros a través de canales físicos, electrónicos, banca en línea, cajeros automáticos; la Cooperativa trabajo con base a los valores de; honestidad, transparencia, disciplina y trabajo en equipo, mantiene la certificación de la norma de calidad ISO 9001 – 2015 y Protección al cliente, ostenta una calificación de riesgos A- y dentro del ranking de cooperativas del Segmento Uno desarrollado por la SEPS ocupa el puesto 22 a septiembre 2022.

La estructura jerárquica mantiene su Matriz en la ciudad de Ambato y 16 agencias desplegadas en las provincias de Tungurahua, Cotopaxi, Pichincha, Napo, Bolívar, Chimborazo, Cañar y Azuay; la administración realiza el Gerente General en coordinación de los jefes de Agencias quienes dependen directamente del Gerente. Los jefes de Agencia administran dentro del marco normativo representados por manuales, políticas y procedimientos, su actuar se encamina a concesión de créditos, captaciones en cuentas de ahorro, depósitos a plazo fijo, servicios de operaciones, cada uno con sus respectivas metas y presupuestos.

La planeación estratégica institucional contempla el crecimiento de al menos el 30% anual con respecto a saldo del año anterior, por tanto, es necesario la implementación de mejora continua de procesos, servicios por canales electrónicos del mundo de herramientas denominados omnicanal parte de la gran transformación tecnológica, aplicación de innovación en productos y servicios financieros que redundara en el cumplimiento de objetivos.

1.10.3. Proceso de la gestión de crédito en la Cooperativa Ambato Ltda.

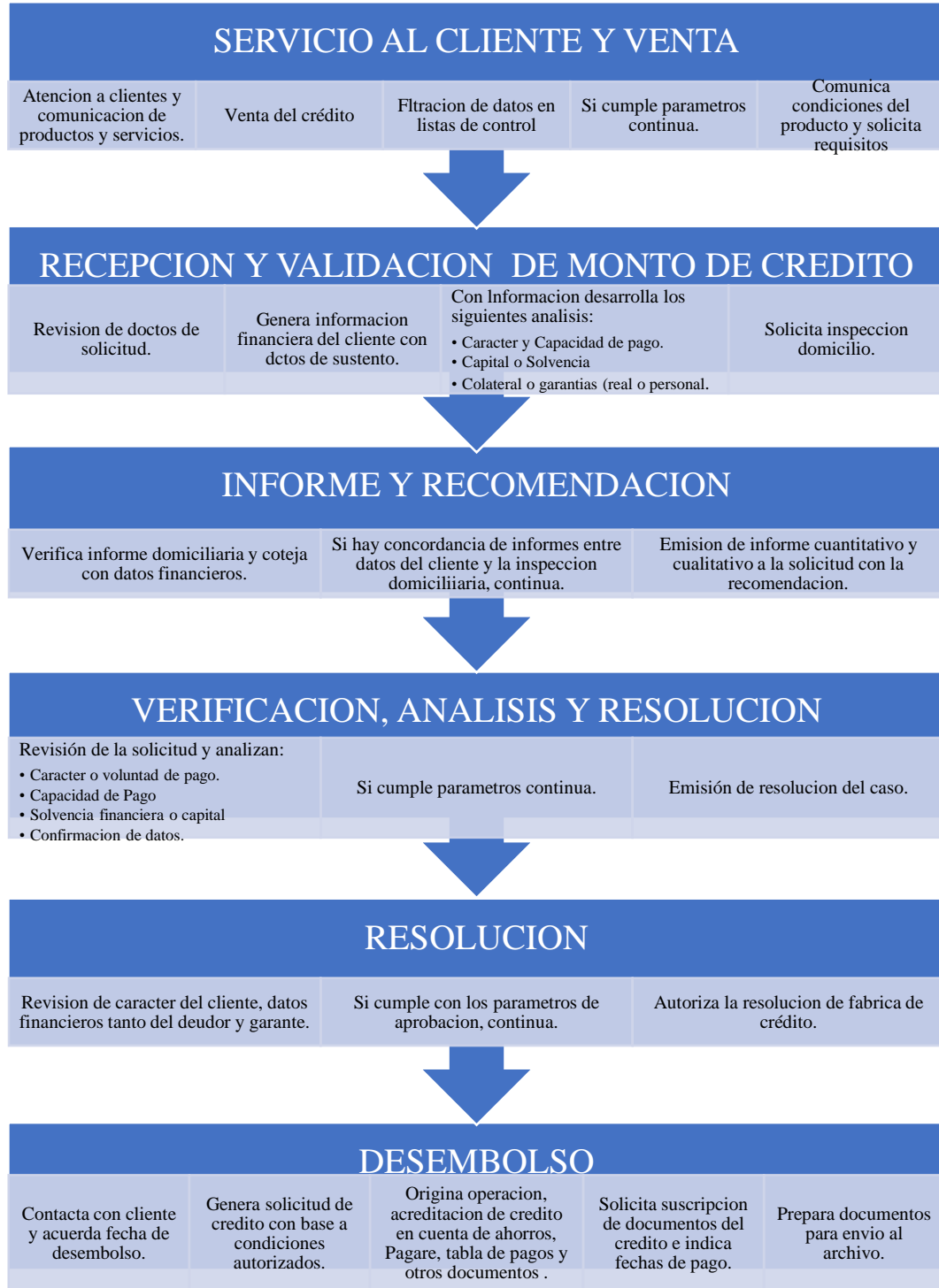


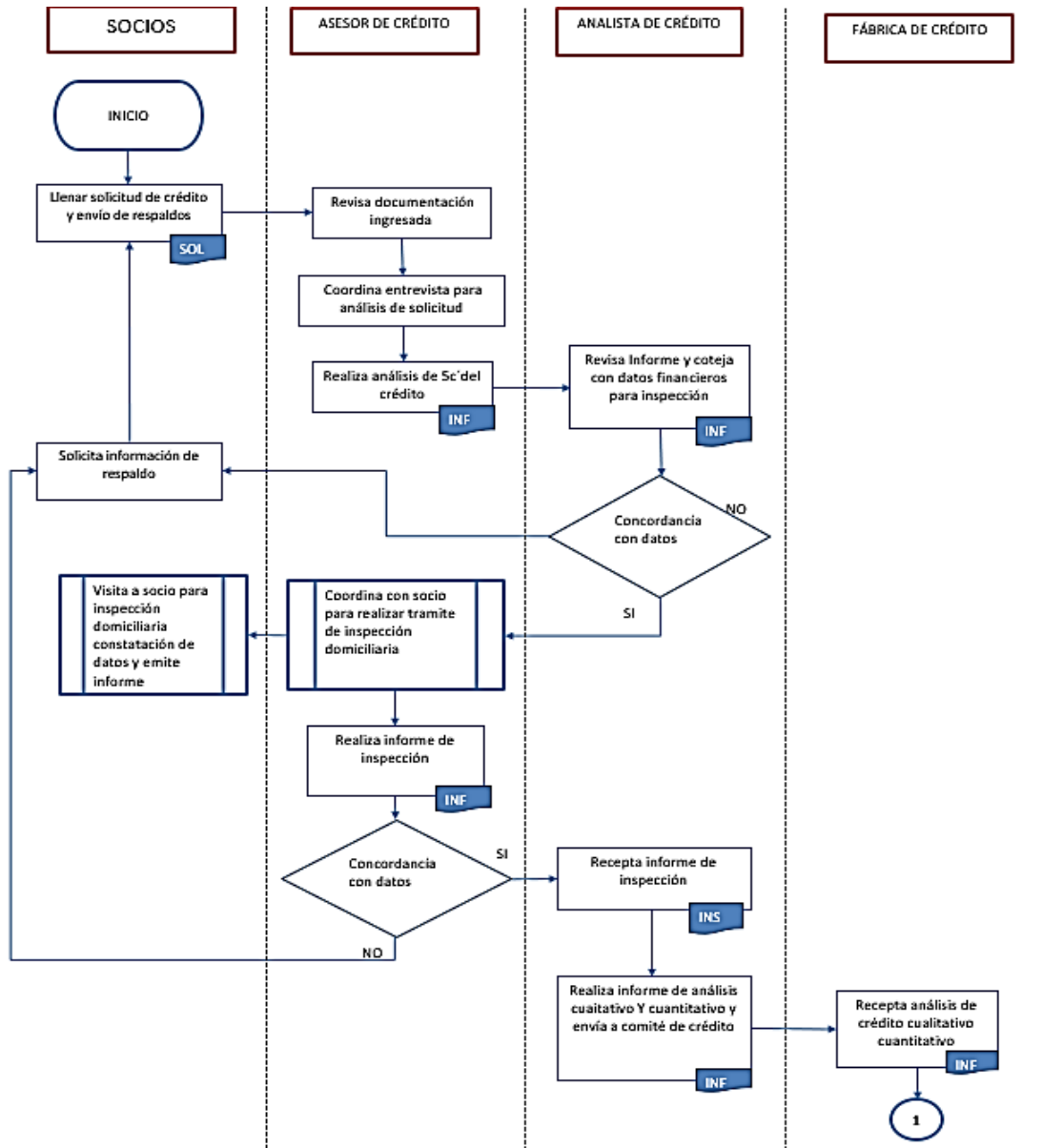
Tabla 7 Proceso de crédito cooperativa Ambato.

Fuente Cooperativa Ambato Ltda.

Elaborado por: Santos Chango

1.10.4. Diagrama de Flujo del proceso de crédito en Cooperativa Ambato Ltda.

En el levantamiento de información se ha diagramado los procesos a nivel de las actividades, revisando el límite y alcance de los procesos, identificando entradas (INPUTS) y salidas (OUTPUTS) determinando actividades incluyentes o excluyentes, además de los responsables o líderes de cada actividad.



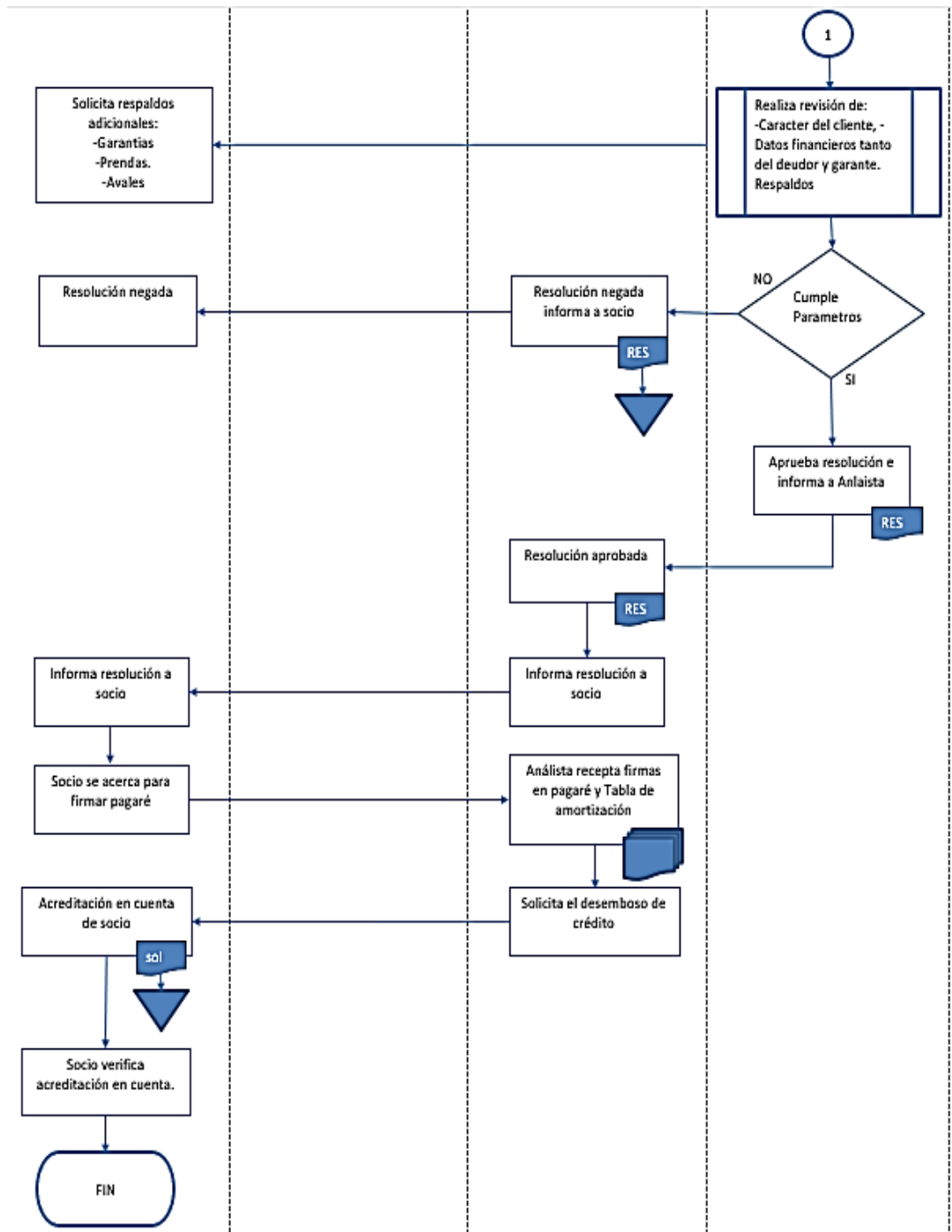


Figura 9 Diagrama de Flujo proceso de microcrédito.

Fuente: Cooperativa Ambato Ltda.

Elaborado: Santos Chango

CAPÍTULO II

METODOLOGIA

El presente capítulo se refiere a la metodología que se utilizó para efectuar la investigación respecto a modalidad, diseño, tipo, técnicas de investigación empleadas, encuesta, entrevista utilizadas, la fijación del tamaño de la muestra, análisis de datos de la encuesta y una propuesta de aplicación de estrategias para la mejora del proceso de concesión de microcréditos.

2.1. Modalidad de investigación

La presente investigación tiene un enfoque mixto; el enfoque cualitativo busca determinar las perspectivas de necesidad y expectativas de los participantes, “es una investigación realizada desde dentro, que supone una preponderancia de lo individual y subjetivo” (Albade Paz & Muñoz Cantero, 1992), incorpora el análisis de; experiencia del servicio o satisfacción del cliente en el contexto de la concesión del crédito en Cooperativa Ambato Ltda. con el fin de identificar experiencias, habilidades, destrezas, valores que constituyen competencias generales del personal de crédito para enfrentarlas a las necesidades propias de la organización, la investigación además es cuantitativo “concibe el objeto de estudio como externo en un intento de lograr la máxima objetividad” (Albade Paz & Muñoz Cantero, 1992), bajo este concepto el enfoque cuantitativo se ve reflejado en esta investigación mediante la obtención y análisis de datos recolectados por encuestas aplicadas a clientes en relación a; tiempos de espera y actividades improductivas en el proceso de concesión de microcréditos en Cooperativa Ambato Ltda.

2.2. Diseño de la investigación

En este proyecto se utilizó el diseño de investigación No experimental, transversal y de tipo descriptiva. De acuerdo con (Hernández Sampieri, Fernández Collado, & Baptista Lucio, 1991) “la investigación no experimental son estudios que se realizan sin la manipulación deliberada de variables y en los que sólo se observan los fenómenos en su ambiente natural para analizarlos”. Al respecto este tipo de investigación se ve reflejado en la obtención de variables a través de encuestas dirigidas a clientes y funcionarios de la cooperativa con respecto al proceso de créditos. Se aplica la investigación transversal para recolección de datos en un solo momento, para el caso los encuestas tanto a clientes y funcionarios fueron aplicados durante el mes octubre 2022 en todas las agencias de Cooperativa Ambato Ltda. La investigación también es descriptiva porque los datos de las encuestas se exponen en tablas y figuras sobre la situación del proceso de concesión de microcréditos.

2.2.1. Método analítico y sintético

El análisis y la síntesis funcionan como una unidad dialéctica y de ahí al método se le denomina analítico-sintético (Rodríguez Jiménez, 2017). El método analítico-sintético descompone el todo en las partes para conocer sus raíces y orígenes; en este marco en el presente proyecto se desgregó el proceso de crédito a nivel de actividades y a través de encuestas a funcionarios se determinaron la contribución al valor agregado o se catalogaron como actividades improductivas dentro del proceso, en la misma forma con las entrevistas determinaron los tiempos que conllevan cada actividad dentro del proceso de otorgamiento de créditos.

Los datos de las encuestas fueron analizados mediante el método inductivo ya que inicia con la observación directa de los hechos o actividades de otorgamiento de crédito que forman parte del proceso macro, se generan conclusiones de cada hecho para posteriormente generalizar a todo el proceso, en concordancia con lo anterior en esta investigación se estableció una muestra de clientes que accedieron a créditos a fin de comprender la problemática en el proceso de concesión de microcréditos.

2.3. Tipo de investigación

En la primera parte de esta investigación se presenta un análisis documental de diversos autores y medios digitales como: leyes que rigen el sistema financiero popular y solidario, libros, revistas, artículos académicos y científicos, trabajos de investigación, con los cuales se desarrolló el marco teórico definiendo conceptos administrativos con respecto al campo de estudio fortalecimiento de los procesos de créditos. Adicionalmente se revisaron documentos e informes de la cooperativa:

- Estatuto de Cooperativa Ambato Ltda.
- Manual y reglamento de Créditos.
- Procedimientos de concesión de microcréditos.
- Manual de descripción de cargos y perfiles respecto al área de créditos.

Para la segunda parte, se realizó una investigación de campo, en la que se diseñó y aplicó encuestas a una muestra de 379 clientes y 107 funcionarios del área de crédito, además la aplicación de entrevistas a funcionarios y la obtención de información desagregada del fenómeno o realidad objeto de estudio, para identificar satisfacción del cliente, actividades improductivas, tiempo de retraso y costos adicionales incurridos por el cliente al elegir el proceso de otorgamiento de créditos en Cooperativa Ambato Ltda.

2.4. Técnica e instrumentos de investigación

El instrumento utilizado en la presente investigación corresponde a una combinación entre entrevista y encuesta, que tiene por objetivo indagar principalmente aspectos relacionados con; satisfacción del cliente, actividades improductivas, tiempo de retraso y costos adicionales incurridos por el cliente y establecer un diagnóstico de la situación actual del proceso de otorgamiento de microcrédito en Cooperativa Ambato Ltda.

2.4.1. Encuestas

Según Gómez (2016), encuesta es un instrumento de evaluación adecuada para el registro de datos observables que representa efectivamente los conceptos a las variables del investigador que se tienen en mente.

Para la obtención de la información necesaria para esta investigación se diseñó dos encuestas estructuradas, la primera aplicada a los clientes que trata de la recolección de los datos sobre satisfacción y costos adicionales incurridos por los clientes (Ver Anexo 01) y la segunda aplicada a los funcionarios de la cooperativa con respecto a datos sobre actividades improductivas y tiempos de retraso en el proceso de concesión del crédito (Ver Anexo 02).

En la encuesta a clientes se recolecta información tales como; tiempos esperados, satisfacción del servicio, calificación a funcionarios del área de créditos, número de operación, motivos de preferencia a Cooperativa Ambato Ltda. La segunda encuesta contiene preguntas más enfocadas a reducir los tiempos improductivos y mejorar la agilidad en la entrega de créditos tema de estudio de la investigación, se indaga acerca del tiempo en días ocupados para entregar el servicio, ocurrencia de actividades improductivas, identificación de actividades para mantener la calidad de cartera y factores que restringen la agilidad del proceso.

2.4.2. Entrevista Estructurada

La entrevista estructurada es una herramienta de investigación con enfoque cuantitativo, aplicada a los informantes clave donde las preguntas son realizadas con anterioridad, son rígidas y no permiten mayor oportunidad de respuesta a los participantes. Este instrumento se aplicó a funcionarios involucrados con el proceso de créditos para determinar los tiempos utilizados en cada una de las actividades del proceso, mediante el formulario de la metodología de valor agregado expuesto en esta investigación.

2.5. Población y Muestra.

2.5.1. Población

AGENCIAS	NUM OPERAC	PARTICIP. %
Matriz	4,772	16%
Cevallos	1,974	7%
Guaranda	2,549	9%
Pujilí	2,788	10%
Latacunga	3,616	12%
Saquisilí	1,754	6%
Quito Sur	2,645	9%
Huachi	1,284	4%
Pelileo	1,512	5%
Azogues	1,031	4%
Tena	1,211	4%
Quito Centro	1,195	4%
Quito Norte	1,081	4%
Riobamba	1,255	4%
Sangolquí	237	1%
Tumbaco	104	0%
Total	29,009	100%

Tabla 8 Población Encuestas a socios.

Fuente Cooperativa Ambato.

Elaborado por: Santos Chango.

La población es el conjunto de individuos, medidas u objetos del que existe un interés por obtener información referente al tema de investigación. Para el presente estudio, se consideró como población a deudores micros empresarios de todas las agencias que conforman Cooperativa Ambato Ltda. En la tabla 8, se muestran el número de operaciones y la participación porcentual por agencias, datos proporcionados por la cooperativa con corte junio 2022, estableciendo como población al número total de operaciones vigentes.

2.5.2. Muestra.

El método utilizado fue el muestreo aleatorio estratificado, es decir se encuestaron micros emprendedores beneficiarios con créditos en cada agencia de Cooperativa Ambato Ltda. de forma aleatoria y en proporción al tamaño poblacional de cada agencia respecto a la población total, porcentaje que puede ser visualizado en la tabla

8. A continuación, en la Ecuación 1 se expone la fórmula de cálculo del tamaño de la muestra.

$$n = \frac{Z^2 * P * Q * N}{E^2(N - 1) + Z^2 * P * Q}$$

Ecuación 1 Cálculo de la muestra

Elaborado por: Santos Chango.

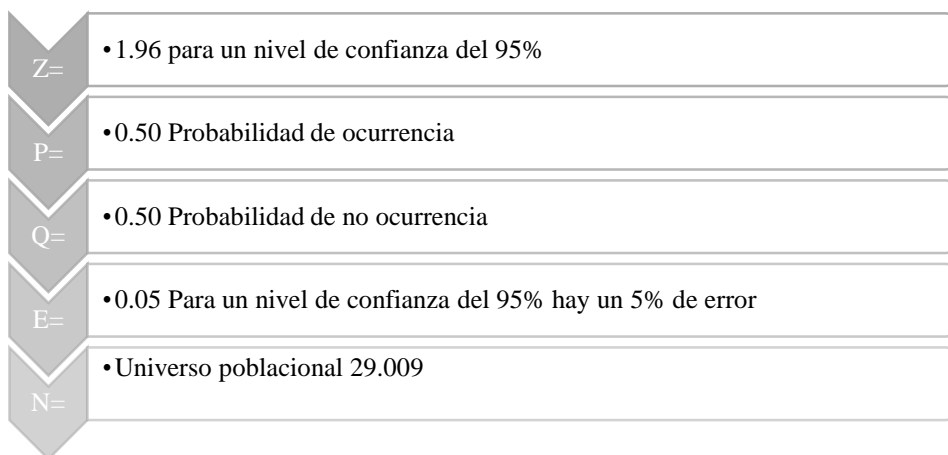


Figura 10 Calculo de la muestra

Elaborado por: Santos Chango.

$$n = \frac{1.96^2 * 0.50 * 0.50 * 29,009}{0.05^2(29,009 - 1) + 1.96^2 * 0.50 * 0.50}$$

$$n = 379$$

De igual manera fueron encuestas los 108 funcionarios del área de créditos de Cooperativa Ambato Ltda., por considerar una población finita se aplicaron encuestas al 100%.

Tabla 9 Población colaboradores COAC Ambato.

Área / Departamento	No. de funcionarios
Jefe de agencia	17
Analista de crédito	25
Asesor de crédito	59
Fábrica de crédito	7
Total Colaboradores	108

Fuente: Cooperativa Ambato.

Elaborado por: Santos Chango

2.6. Diagnóstico del proceso de concesión de crédito en la Cooperativa

A partir de la aplicación de encuesta a 379 clientes que representan a la muestra de operaciones de crédito vigentes en la Cooperativa Ambato Ltda., aplicado la respectiva tabulación y análisis, los encuestados mencionan puntos en común y se resume en la siguiente información:

2.6.1. Encuesta a socios de cooperativa Ambato Ltda.

a) ¿Qué tipo de crédito ha utilizado en Cooperativa Ambato Ltda.?

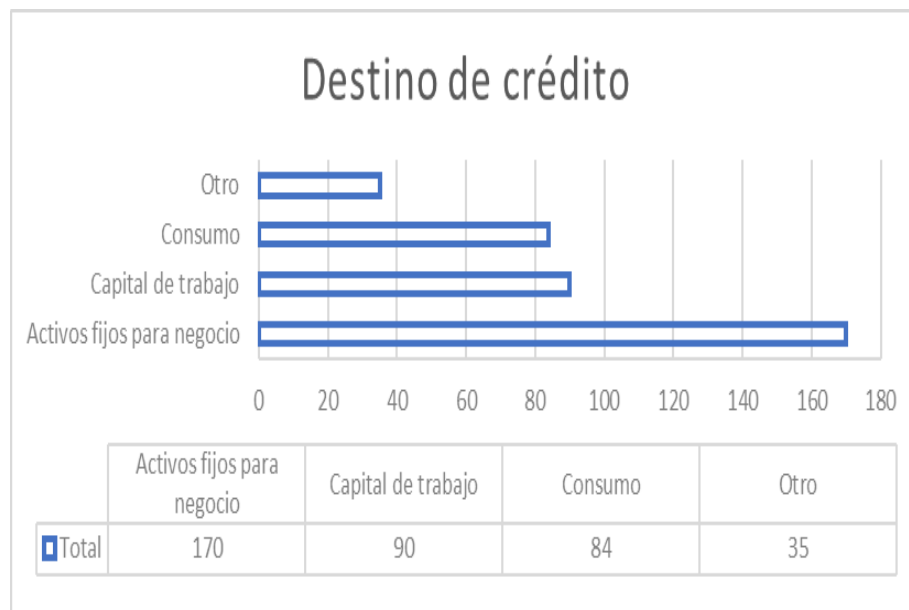


Figura 11 Destino de crédito
Fuente: COAC Ambato Ltda.
Elaborado por: Santos Chango

Análisis. El 44,8% de los encuestados destinan el crédito para compra de activos fijos de su negocio, el 23,7% para capital de trabajo y la diferencia direccionan para consumo u otro tipo de actividad.

b) ¿Indique las veces que ha obtenido un crédito en Cooperativa Ambato Ltda.?

Veces que ha realizado un crédito y la Motivación

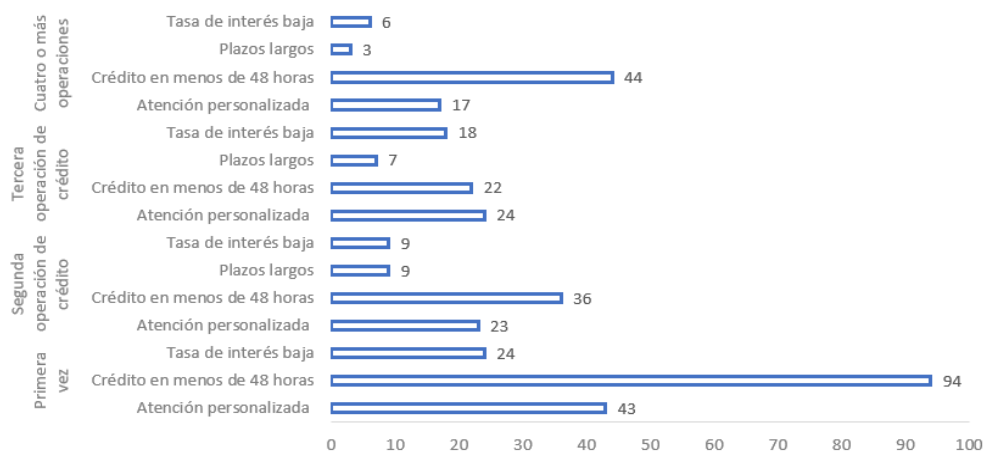


Figura 12 Veces que ha realizado un crédito y la motivación para hacerlo

Fuente: COAC Ambato Ltda.

Elaborado por: Santos Chango

Análisis. El 43% de los encuestados indicaron que es primera vez, el 20% que es su segunda operación y la diferencia o el 37% más de dos operaciones de crédito.

c) ¿Seleccione la motivación más importante para Ud.?

Tabla 10 Motivación y veces obtenido un crédito

Motivación para acceder a un crédito	Veces que ha obtenido un crédito	#	% Veces	% Motivación
Crédito en menos de 48 horas	Primera vez	94	25%	52%
Crédito en menos de 48 horas	Segunda operación de crédito	36	9%	
Crédito en menos de 48 horas	Tercera operación de crédito	22	6%	
Crédito en menos de 48 horas	Cuatro o más operaciones	44	12%	
Atención personalizada	Primera vez	43	11%	28%
Atención personalizada	Segunda operación de crédito	23	6%	
Atención personalizada	Tercera operación de crédito	24	6%	
Atención personalizada	Cuatro o más operaciones	17	4%	
Tasa de interés baja	Primera vez	24	6%	15%
Tasa de interés baja	Segunda operación de crédito	9	2%	
Tasa de interés baja	Tercera operación de crédito	18	5%	
Tasa de interés baja	Cuatro o más operaciones	6	2%	
Plazos largos	Segunda operación de crédito	9	2%	5%
Plazos largos	Tercera operación de crédito	7	2%	
Plazos largos	Cuatro o más operaciones	3	1%	
Total		379	100%	

Fuente: COAC Ambato Ltda.

Elaborado por: Santos Chango

Análisis. El 52% consideran importante la obtención del crédito en menos de 48 horas y un 28% por la atención personalizada, 16% acudieron por la tasa de interés baja; el 25% del total de los encuestados respondió haber obtenido por primera vez un crédito y su expectativa fue recibir el crédito en menos de 48 horas.

d) ¿Cuál fue el documento o requisito difícil de cumplir o que dedicó mayor tiempo para reunir?

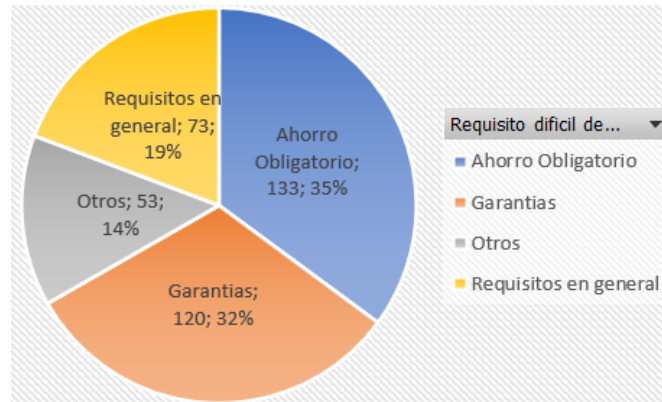


Figura 13 Requisito difícil de cumplir o más tiempo dedicado

Fuente: COAC Ambato Ltda.

Elaborado por: Santos Chango

Análisis. El requisito que dificultó acceder a un crédito fue contar con un ahorro obligatorio con 35%, seguido por las garantías en un 32%: aunque un 19% vio con dificultad que todos los requisitos en general se les dificultó en conseguir.

e) ¿Considera que los requisitos para el otorgamiento de crédito fueron?

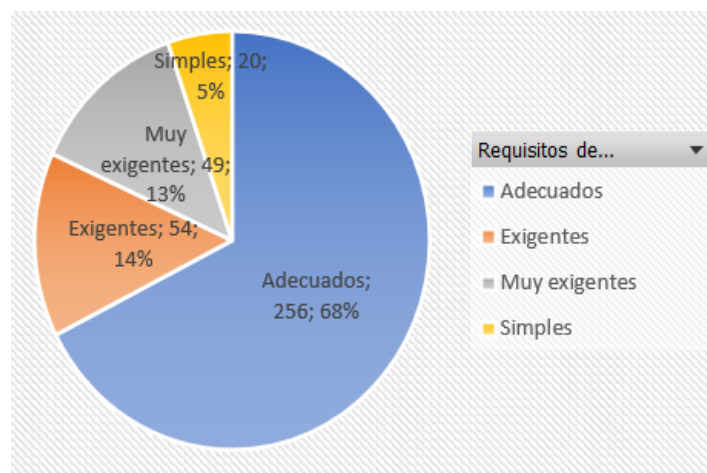


Figura 14 Consideración sobre requisitos de crédito.

Fuente: COAC Ambato Ltda.

Elaborado por: Santos Chango

Análisis. Un 68% de los encuestados manifestaron que los requisitos para obtención del crédito son adecuados, pero un 27% de los encuestados conciben como exigente y muy exigente.

f) ¿Considera Ud. que la información entregada por el Asesor sobre los requisitos y los pasos a seguir para la obtención del crédito fueron?

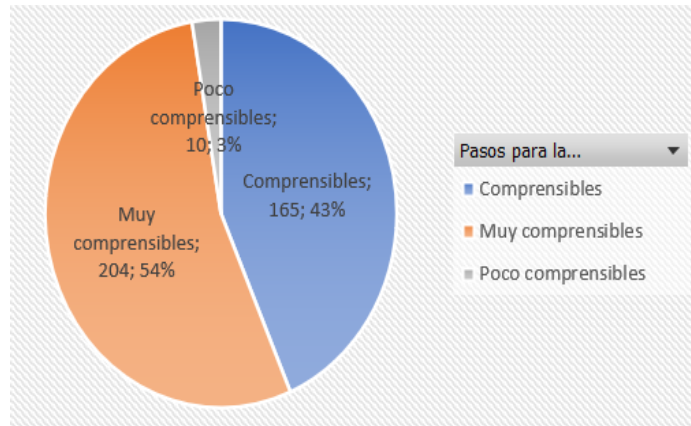


Figura 15 Requisitos y pasos para obtención de crédito.

Fuente: COAC Ambato Ltda.

Elaborado por: Santos Chango

Análisis. Las atenciones brindadas por los Asesores de Crédito fueron concebidas por el 54% como muy comprensible y un 43% lo considero comprensible, aunque un 3% de los encuestados lo consideró poco comprensible.

g) ¿Cuánto tiempo esperó al Asesor para la visita a su domicilio?

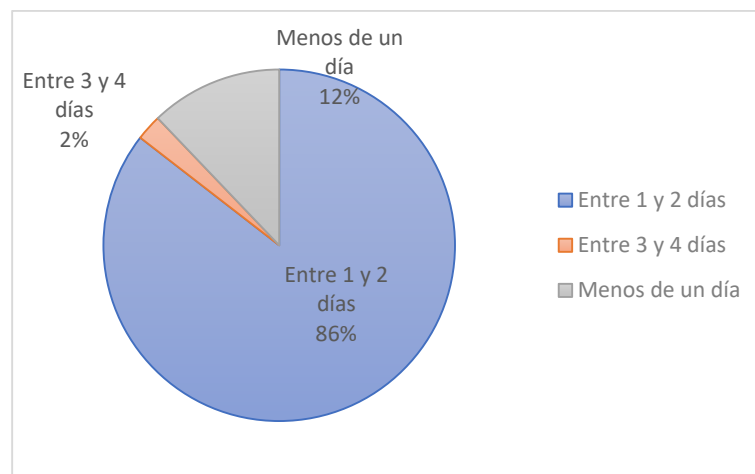


Figura 16 Tiempo de espera en visita domiciliaria.

Fuente: COAC Ambato Ltda.

Elaborado por: Santos Chango

Análisis. El 86% de los encuestados manifestaron haber esperado entre 1 y 2 días, el 12% menos de un día, dando a entender que el Asesor visitó dentro del mismo día.

h) ¿Cuánto tiempo esperó por la respuesta a su préstamo?

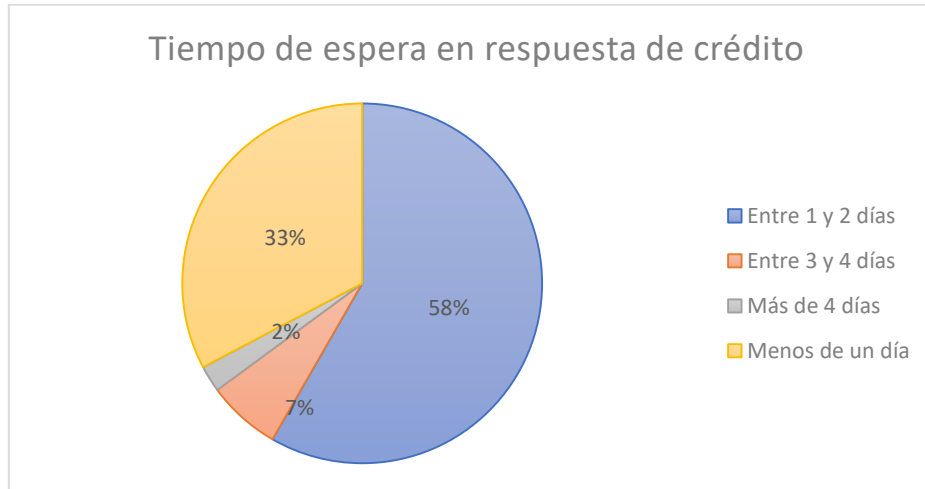


Figura 17 Tiempo de espera en respuesta de crédito.

Fuente: COAC Ambato Ltda.

Elaborado por: Santos Chango

Análisis. Las esperas por la respuesta a la solicitud de crédito registraron; 58% entre 1 y 2 días y el 33% menos de un día.

i) Para el desembolso o firma de los documentos del préstamo, ¿Cuánto tiempo esperó al Analista de Crédito?

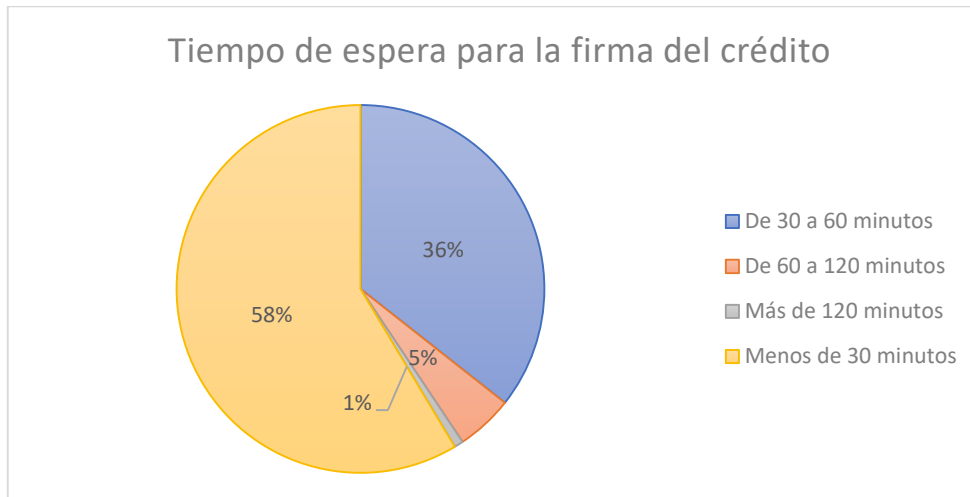


Figura 18 Tiempo de espera para firma de crédito.

Fuente: COAC Ambato Ltda.

Elaborado por: Santos Chango

Análisis. Con respecto al tiempo de espera para suscribir documentos de crédito se conocieron que; el 58% indicaron menos de 30 minutos, un 38% entre 30 y 60 minutos; cabe tener en cuenta que un 6% indicaron haber esperado entre 60 y más de 120 minutos.

j) ¿Cuánto tiempo se demoró Cooperativa Ambato Ltda. en entregar el préstamo?

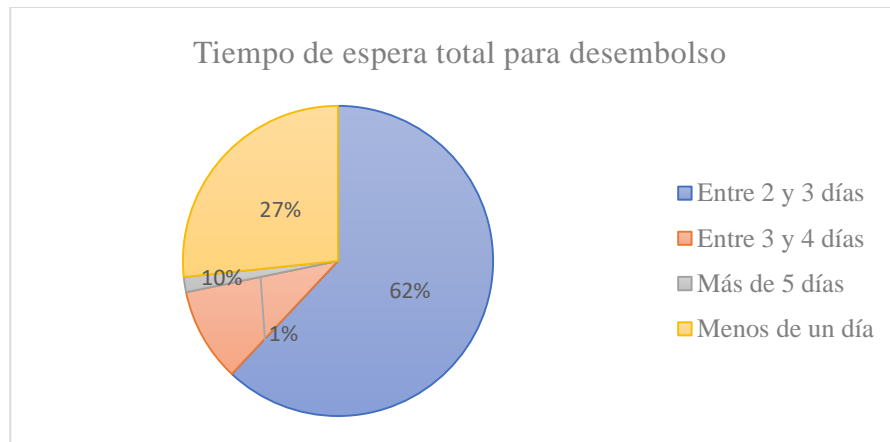


Figura 19 Tiempo de espera total para desembolso de crédito.

Fuente: COAC Ambato Ltda.

Elaborado por: Santos Chango

Análisis. Al consultar en cuanto tiempo entregaron el crédito la Cooperativa, el 62% indicaron entre 2 y 3 días y un 27% señalaron menos de un día.

k) ¿Cuánto de su tiempo dedicó a trámites para recibir su crédito?

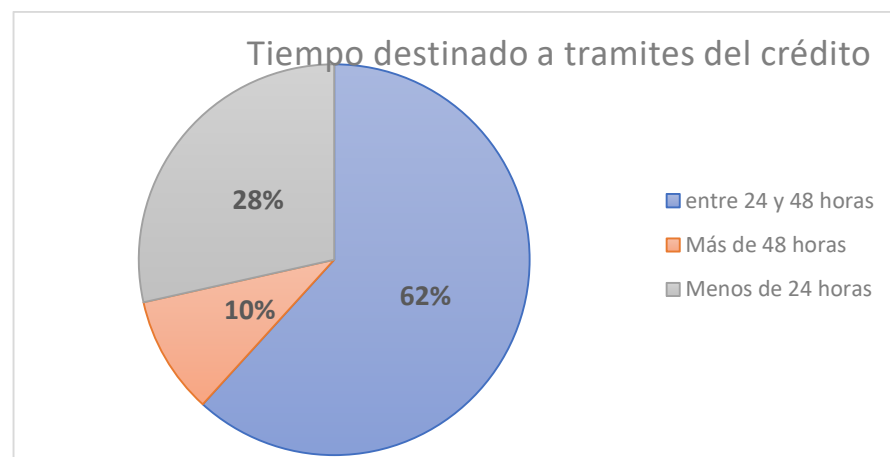


Figura 20 Tiempo destinado por el socio para tramites del crédito.

Fuente: COAC Ambato Ltda.

Elaborado por: Santos Chango

Análisis. Al consultar cuanto tiempo de los Clientes ocuparon en tramitar el crédito; 62% indicaron entre 24 y 48 horas, un 28% respondieron menos de 24 horas, finalmente un 10% más de 48 horas en realizar trámites durante el proceso de crédito.

1) ¿Cuántas veces acudió a la oficina de Cooperativa Ambato Ltda. por conocer el estado de su solicitud?

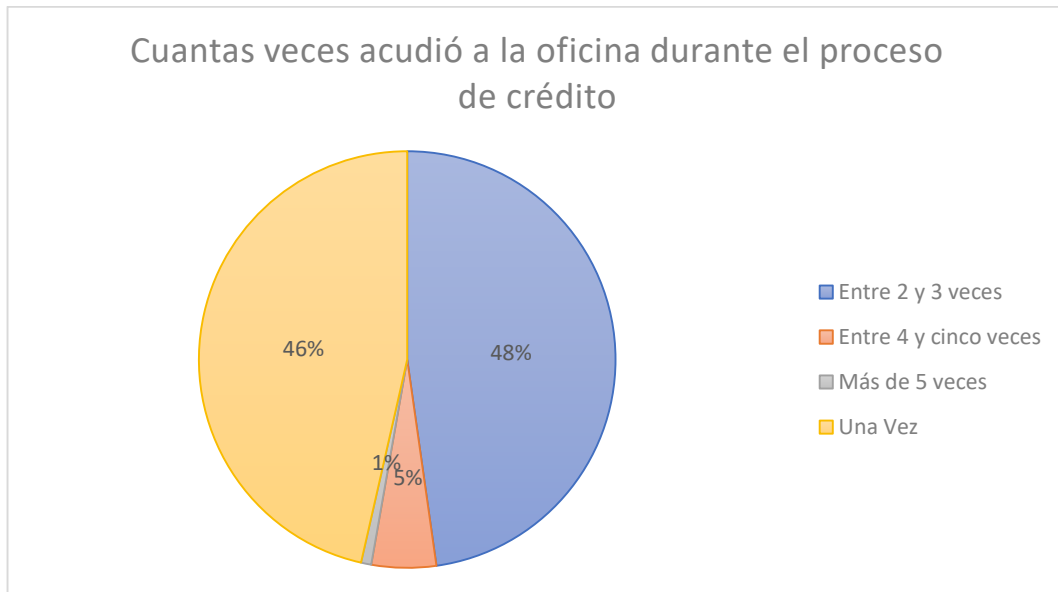


Figura 21 Veces que acudió el socio a la oficina en el proceso de crédito.

Fuente: COAC Ambato Ltda.

Elaborado por: Santos Chango

Análisis. El 48% de los clientes acudieron entre 2 a 3 veces y el 46% manifestaron acudir una vez a la cooperativa por conocer el estado de su solicitud.

Nivel de satisfacción durante el proceso de crédito.

m) ¿En conocimiento de su necesidad del crédito, en cual proceso del otorgamiento del préstamo piensa que hubo mayor tiempo de espera?

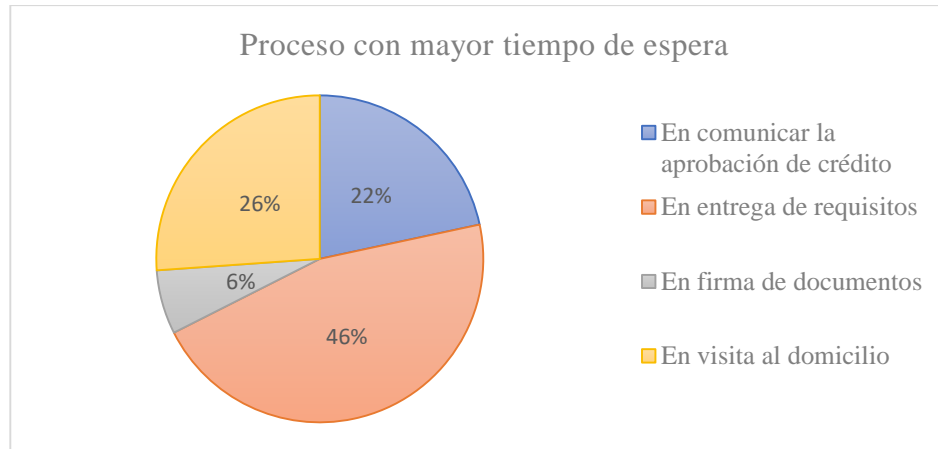


Figura 22 Actividad con mayor tiempo de espera.

Fuente: COAC Ambato Ltda.

Elaborado por: Santos Chango

Análisis. El 46% de los encuestados indicaron que el mayor tiempo de espera fue en entrega de requisitos, el 26% en la visita domiciliaria, el 22% en comunicar la aprobación del crédito y un 6% en firma de documentos.

n) ¿Por favor indique la actitud demostrada por su Asesor en cada una de las actividades cumplidas, previa entrega del crédito?

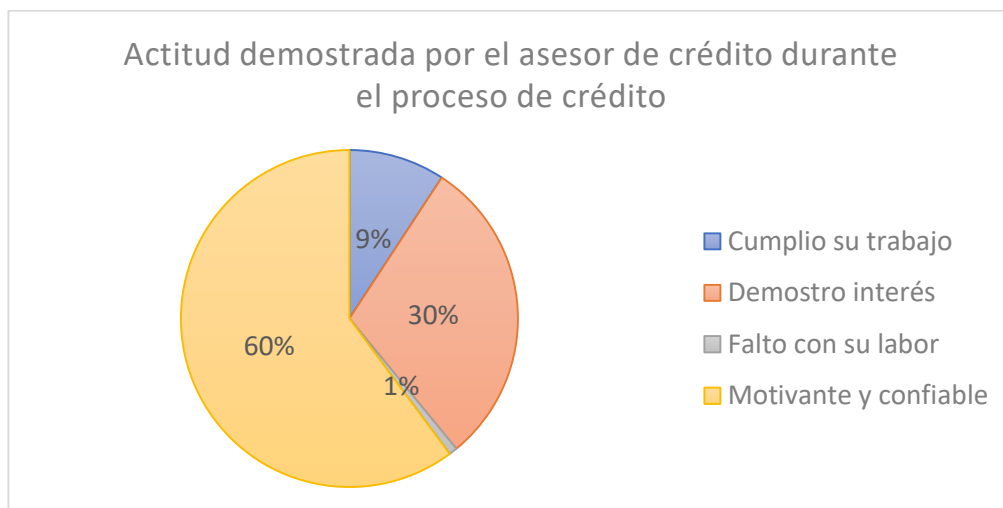


Figura 23 Actitud demostrada por el asesor de crédito.

Fuente: COAC Ambato Ltda.

Elaborado por: Santos Chango

Análisis. Al calificar la actitud del Asesor de Crédito, los micro empresarios señalaron: el 60% como motivante y confiable; el 30% demostró interés en su trabajo, el 9% cumplió con su trabajo y un 1% calificaron como faltó con su labor durante el proceso de crédito.

o) ¿Cuán satisfecho se encuentra con el proceso de crédito?

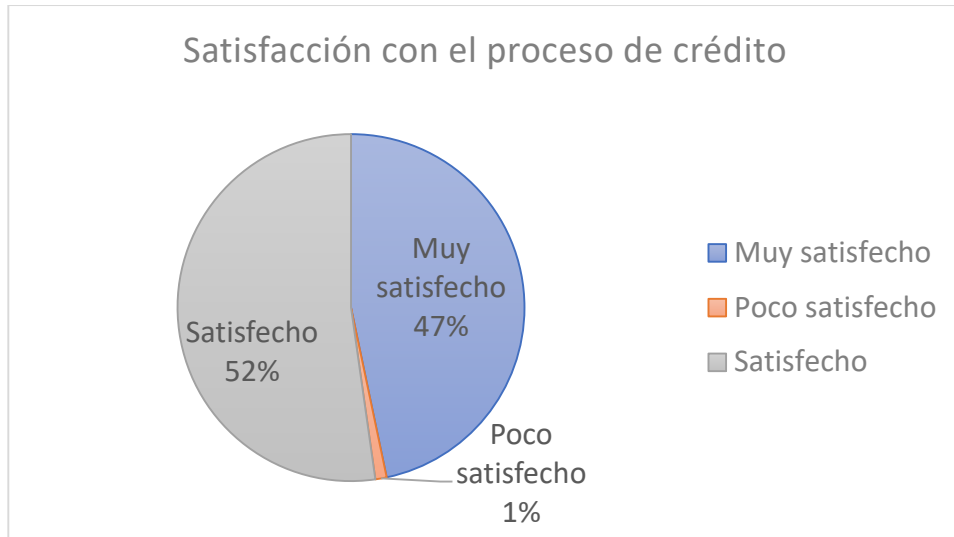


Figura 24 Satisfacción con el proceso de crédito.

Fuente: COAC Ambato Ltda.

Elaborado por: Santos Chango

Análisis. Al preguntar la calificación al proceso de crédito los clientes señalaron: el 52% estar satisfechos, un 47% estar muy satisfecho, y un 1% registraron estar poco satisfechos.

2.6.2. Encuesta a funcionarios

De las encuestas realizadas a los 108 colaboradores involucrados en el proceso de concesión de crédito, se obtuvieron los siguientes datos:

1. Con base a su experiencia, indique el proceso que mayor tiempo ocupa para la entrega de un crédito

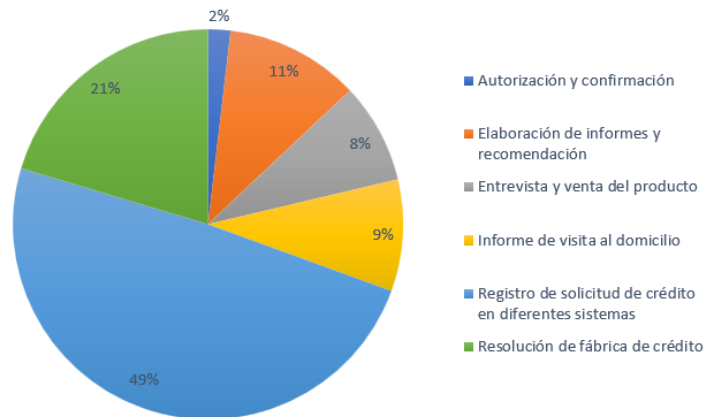


Figura 25 Procesos con mayor tiempo
Fuente: COAC Ambato Ltda.
Elaborado por: Santos Chango

Análisis. Las actividades que ocupan mayor tiempo es el registro de solicitud de crédito en diferentes sistemas con 49%, seguido de resolución de fábrica de crédito con 21% y la elaboración de informes y recomendación con 12% entre las principales actividades.

2. Señale las variables que limitan la concesión del crédito en forma más ágil

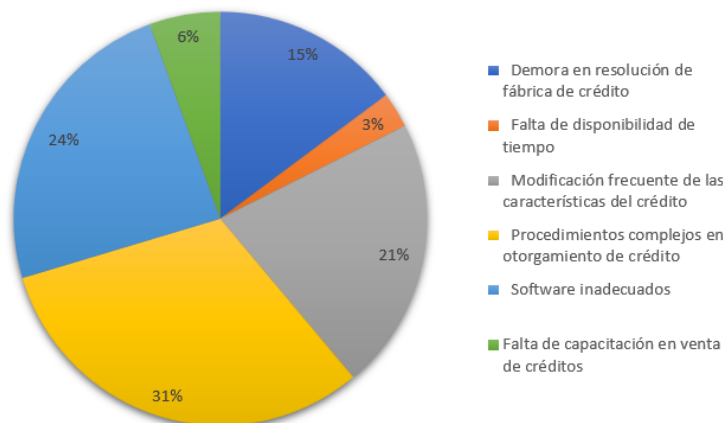


Figura 26 Limitantes en el proceso de crédito
Fuente: COAC Ambato Ltda.
Elaborado por: Santos Chango

Análisis. Los funcionarios consideran que las actividades que limitan la agilidad en el proceso de crédito constituyen los procedimientos complejos con 31%, software inadecuado con 24% y la modificación constante de las características de los productos con el 21%.

3. ¿Conoce el tiempo estándar de duración en la concesión del microcrédito?

Tabla 11 Percepción y conocimiento del proceso de crédito

Conoce el proceso y cuál es su percepción del proceso de crédito basado en sus años de trabajo en la cooperativa		
	#	%
No	15	14%
Efectivo y práctico	3	3%
Entre 5 y 8 años	3	3%
Procesos duplicados e idealista	12	11%
Entre 1 y 4 años	6	6%
Entre 9 y 12 años	6	6%
Si	93	86%
Efectivo y práctico	54	50%
Entre 1 y 4 años	31	29%
Entre 13 y 16 años	2	2%
Entre 5 y 8 años	15	14%
Más de 16 años	6	6%
Procesos duplicados e idealista	39	36%
Entre 1 y 4 años	12	11%
Entre 13 y 16 años	9	8%
Entre 5 y 8 años	12	11%
Entre 9 y 12 años	3	3%
Más de 16 años	3	3%
Total general	108	100%

Fuente: COAC Ambato Ltda.

Elaborado por: Santos Chango

Análisis. El 86% de los funcionarios indicaron conocer el tiempo en que deben entregar un crédito, mientras el 14% indicaron no conocer. Dentro de la misma tabla se observa que el 53% de los funcionarios señalaron que los procesos de crédito son efectivo y práctico.

De los procedimientos de crédito.

4. Señale las actividades improductivas o que no añaden valor al proceso de concesión de crédito en el subproceso Recepción, validación de datos y recomendación

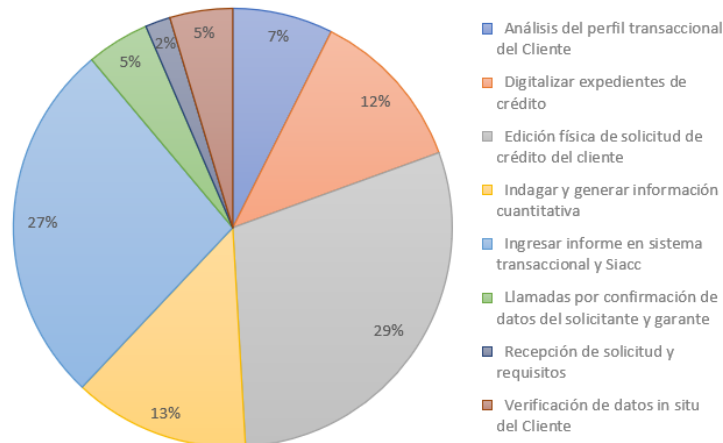


Figura 27 Actividades improductivas.

Fuente: COAC Ambato Ltda.

Elaborado por: Santos Chango

Análisis. Dentro del subproceso de crédito; Recepción, validación de datos y recomendación, los funcionarios consideraron como actividad improductiva o que no generan valor, la edición física de solicitud del cliente con 29%, seguido de la actividad de ingreso de informes en sistema transaccional y Siacc con 27% y la indagación, generación de datos cuantitativos con el 13%, entre las actividades con mayor representatividad.

5. Señale las actividades improductivas o que no añaden valor al proceso de concesión de crédito en subproceso de Resolución

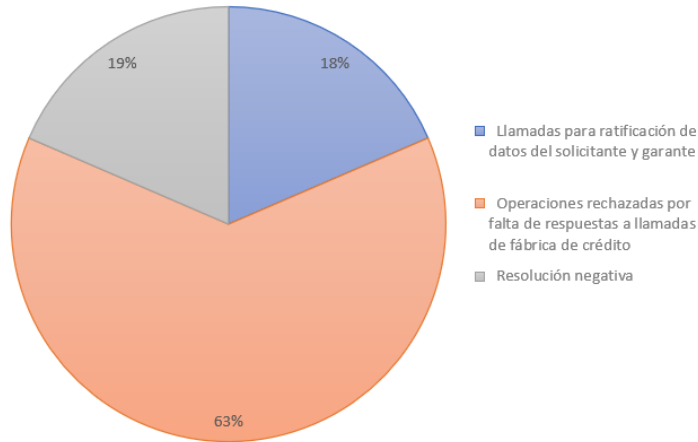


Figura 28 Actividades improductivas para la aprobación

Fuente: COAC Ambato Ltda.

Elaborado por: Santos Chango

Análisis. Dentro del subproceso de crédito; Resolución, los funcionarios consideraron como actividad improductiva o que no generan valor, la actividad de operaciones rechazadas por falta de respuesta a llamadas de fábrica de crédito con 63%, llamadas por ratificación de datos del solicitante y garante con 19% y las resoluciones negativas con 18%.

6. Señale las actividades improductivas o que no añaden valor al proceso de concesión de crédito en subproceso instrumentación y desembolso

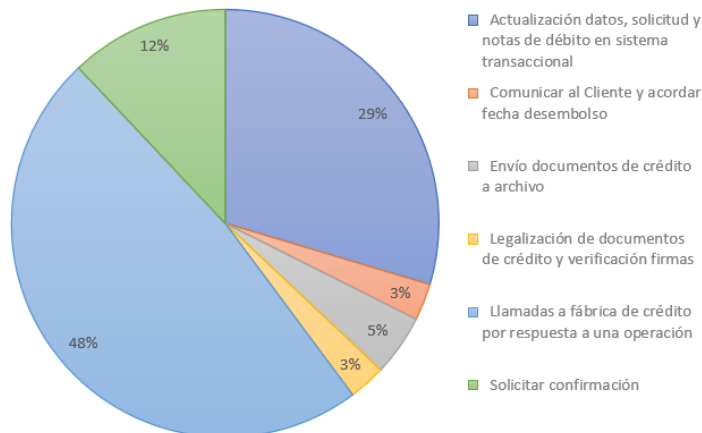


Figura 29 Actividades que entorpecen el desembolso de crédito.

Fuente: COAC Ambato Ltda.

Elaborado por: Santos Chango

Análisis. Dentro del subproceso de crédito; Instrumentación y desembolso, los funcionarios consideraron como actividad improductiva o que no generan valor, la actividad de llamadas a fábrica de crédito por respuesta a una operación con 48%, actualización de datos, solicitud y notas de débito en sistema transaccional con 29% y solicitar confirmación con 12% como actividades con mayor representatividad.

7. Las resoluciones negativas por la fábrica de crédito se deben a:

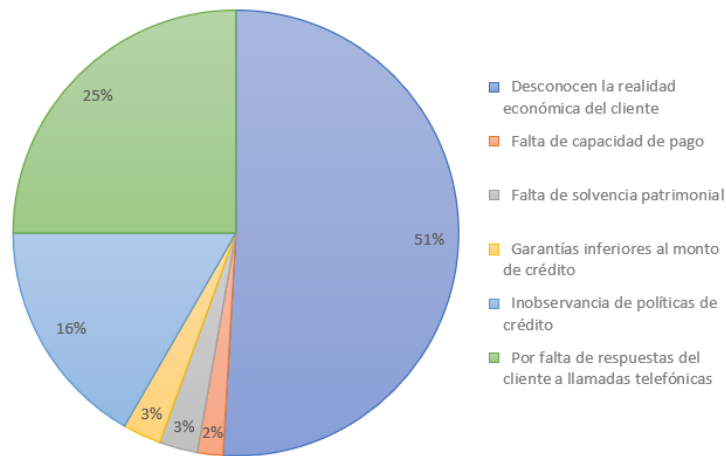


Figura 30 Causas para la negativa de la fábrica de crédito

Fuente: COAC Ambato Ltda.

Elaborado por: Santos Chango

Análisis. De acuerdo con los funcionarios, el 51% de las operaciones rechazadas por la fábrica de créditos atribuyen a desconocer la realidad económica del cliente, el 25% por falta de respuesta del cliente a llamadas telefónicas y el 17% por inobservancia de políticas de crédito.

8. Registre el tiempo promedio utilizado considerando 8 horas igual a un día de labores, incluyendo el tiempo de espera en cada una de las siguientes actividades:

Tabla 12 Análisis de valor agregado proceso actual

ANALISIS DE VALOR AGREGADO									
MACRO PROCESO		PROCESOS HABILITANTES							
PROCESO		CONCESION DE CREDITOS							
N o.	V A C	V A E	P	E	M	I	A	ACTIVIDAD	Tiempo/60 min.
								Recepción, validación de datos y recomendación	
1	X							Información del producto crédito, venta y aseguramiento de requisitos	0.25
2			X					Revisión de lista de control e historial crediticio	0.25
3			X					Recepción de solicitud y verificación de requisitos	0.25
4		X						Edición electrónica de solicitud de crédito, indaga información cuantitativa	0.67
5						X		Llamadas por confirmación de datos del solicitante y garante	0.25
6				X				Llamadas a Asesor por inspección in situ	6.00
7						X		Verificación de datos in situ del Cliente	8.00
8			X					Análisis del perfil transaccional del Cliente Informe cualitativo	1.00
9			X					Ingresar informe en sistema transaccional y Siacc	0.33
10							X	Digitalizar expedientes de crédito	0.33
								Resolución	
11						X		Revisión lista de control e historial crediticio	0.17
12						X		Verificación doctos y llamadas para ratificación de datos del solicitante y garante	0.08
13			X					Análisis de capacidad de pago al solicitante	0.08
14			X					Análisis de capacidad de pago al garante	0.08
15		X						Resolución con aprobación	0.08
								Instrumentación y desembolso	
16				X				Llamadas a fábrica de crédito por respuesta a una operación	1.00
17	X							Comunicar al Cliente y acordar fecha desembolso	0.25
18		X						Actualización datos, creación de solicitud y notas de débito en sistema transaccional	0.33
19				X				Solicitar confirmación	0.25
20		X						Legalización de documentos de crédito y verificación firmas	0.25
21							X	Envío documentos de crédito a archivo	0.08
22	X							Retira valor del préstamo en ventanillas o canales electrónicos	0.17
								TOTAL, TIEMPOS (EN HORAS)	20,17
								TOTAL, TIEMPOS (EN DIAS)	2,52

COMPOSICION DE ACTIVIDADES		Método		
		No.	Tiempo (hora)	%
VAC	VALOR AGREGADO CLIENTE	3	0.66	3.27%
VAE	VALOR AGREGADO EMPRESA	4	1.33	6.60%
P	PREPARACIÓN	6	2	9.92%
E	ESPERA	3	7.25	35.96%
M	MOVIMIENTO	0	0	0.00%
I	INSPECCIÓN	4	8.5	42.16%
A	ARCHIVO	2	0.42	2.08%
TIEMPO TOTAL			20.17	100.00%
TIEMPO VALOR AGREGADO			2.00	
INDICE VALOR AGREGADO			9.87%	

Autor: Santos Chango

Fuente: COAC Ambato.

Análisis. Los funcionarios con respecto a los tiempos ocupados indicaron que las actividades de Verificación de datos in situ del Cliente en promedio asignan 8 horas, además las llamadas al Asesor por inspección in situ asignan un tiempo de 6 horas y las otras actividades presentan ocupación menor a una hora, sumando los tiempos ocupados en cada actividad del proceso de otorgamiento del microcrédito alcanza a 20,17 horas laborables equivalentes a 2,52 días; los mismos que son distribuidos; tiempos para inspección 31,29%, de espera 35,96%, para preparación 9,92%, y tiempo de valor agregado 2 horas que representa el 9,87%.

Resumen de resultados

En la tabla 13 se presenta un resumen de los resultados obtenidos en la encuesta tanto de clientes como funcionarios de Cooperativa Ambato Ltda. y constan los resultados de mayor trascendencia en cada aspecto.

Tabla 13 Resumen de los resultados

Aspecto investigado	Resultado más significativo
Encuesta a socios	
Veces y motivación para realizar el crédito en Cooperativa Ambato Ltda.	El 52% de los encuestados indicaron por obtener el crédito en menos de 48 horas.
Documento o requisito difícil de cumplir.	Falta de disponibilidad para el ahorro obligatorio con 35%
La información entregada por el Asesor de Crédito.	El 54% consideró que la información entregada fue muy comprensible.
Tiempo de espera para visita domiciliaria.	El 86% de los encuestados manifestaron haber esperado entre 1 y 2 días.
Tiempo de espera en respuesta de crédito.	El 58% manifestó haber esperado entre 1 y 2 días para tener una respuesta en su crédito.
Tiempo de espera para la firma de crédito.	El 58% de los encuestados indicaron haber esperado menos de 30 minutos.
Tiempo total de espera para la concesión de préstamo.	El 62% indicaron una duración o demora entre 2 y 3 días.
Tiempo destinado para trámites del crédito.	El 62% de encuestados indicaron haber destinado entre 24 y 48 horas.
Veces que acudió a las oficinas durante el proceso de crédito.	El 48% acudió entre 2 y 3 veces durante el proceso de crédito.
Mayor tiempo de espera durante el proceso de crédito.	Entrega de requisitos con el 46% de los encuestados.
Actitud demostrada por el Asesor de Crédito.	Motivante y confiable con el 60% de los encuestados.
Satisfacción con el proceso de crédito.	El 52% indicaron estar satisfechos.
Encuesta a funcionarios	
Procesos con ocupación de mayor tiempo.	Registro y creación de solicitud de crédito en diferentes sistemas con 49%.
Procesos limitantes.	Procedimientos complejos con 31%.

Percepción y conocimiento del proceso de crédito	El 50% de los funcionarios calificaron como efectivo y práctico.
Actividades improductivas en el subproceso, Recepción, validación de datos y recomendación.	Edición física de la solicitud de crédito del cliente con el 30%.
Señale las actividades improductivas en la Resolución de crédito.	Operaciones rechazadas por falta de respuesta a llamadas de fábrica de créditos con 63%.
Actividades improductivas en subproceso desembolso.	Llamadas a fábrica de crédito por respuestas con 48%.
Razones a resoluciones negativas por la fábrica de crédito.	El 51% indicaron por desconocimiento de la realidad económica del cliente.

Autor: Santos Chango
Fuente: COAC Ambato.

2.6.3. Confiabilidad del instrumento, Alfa de Cronbach.

Para la validación del instrumento de investigación (encuesta) se aplicó el coeficiente de Alfa de Cronbach, pues garantiza que los resultados de la encuesta que se aplicó son consistentes. Para (Oviedo & Campo Arias, 2005), la confiabilidad se define como el grado en que un instrumento de varios ítems mide consistentemente una muestra de la población. La medición consistente se refiere al grado que una medida esta libre de errores. El coeficiente de confiabilidad puede variar entre -1 y +1, un valor de 0 indica que no existe relación, mientras que un valor cercano a -1 o +1 indica una relación muy cercana sea negativa o positiva respectivamente. Un valor positivo indica que las personas con puntaje alto en la primera aplicación de escala, también puntuaron alto durante la segunda ocasión, por lo que recomienda la siguiente escala de evaluación de los coeficientes de Alfa de Cronbach:

1. Confiabilidad perfecta	1
2. Excelente confiabilidad	0,72 a 0,99
3. Muy confiable	0,66 a 0,71
4. Confiable	0,60 a 0,65
5. Confiabilidad baja	0,54 a 0,59

6. Confiabilidad nula 0,53 a menos

Es así que, para medir la confiabilidad se recurrió a utilizar el modelo estadístico (hoja electrónica) y la fórmula de cálculo:

$$\alpha = \frac{K}{K - 1} \left[1 - \frac{\sum S_i^2}{S_T^2} \right]$$

Ecuación 2 *Calculo Alfa de Cronbach.*
Elaborado por: Santos Chango.

Donde:

K: es el número de ítems (preguntas)

$\sum S_i^2$: es la sumatoria de las varianzas de los ítems.

S_T^2 : es la varianza de la suma de los ítems

α : es el coeficiente de Alfa de Cronbach.

Interpretación.

El coeficiente de Alfa de Cronbach, puede oscilar entre 0 y 1, mientras más cercano a 1, más fiabilidad serán entre sí los ítems.

Se aplicó el modelo estadístico Alfa de Cronbach con 15 preguntas y 30 encuestados, en donde el instrumento de investigación tuvo un coeficiente de 0,75 que representa “Excelente confiabilidad”.

Alfa de Cronbach	No. de elementos
0,75	15

2.7. Propuesta

La propuesta de fortalecimiento del proceso de concesión de microcrédito para emprendedores con garantías personales en Cooperativa Ambato Ltda. tendrá como sustento la investigación realizada sobre administración de procesos, así como los datos recolectados a través de encuestas realizadas a clientes y funcionarios a cerca del funcionamiento del proceso de crédito. La propuesta enfocará a mejorar los

procesos de concesión de microcréditos mediante la reducción de tiempos consideradas como actividades improductivas. Un esquema de mejora del proceso se presenta en la figura 31, donde se ilustra los ejes bases; reducir actividades improductivas y asignar tiempos a distintos procesos sobre las cuales se sustenta el tercer eje de satisfacción al cliente; por cada eje se implementarán estrategias, objetivos, metas, responsables y un presupuesto, aspectos necesarios para la ejecución y mejora del proceso de otorgamiento de créditos.

2.7.1. Ejes de Fortalecimiento

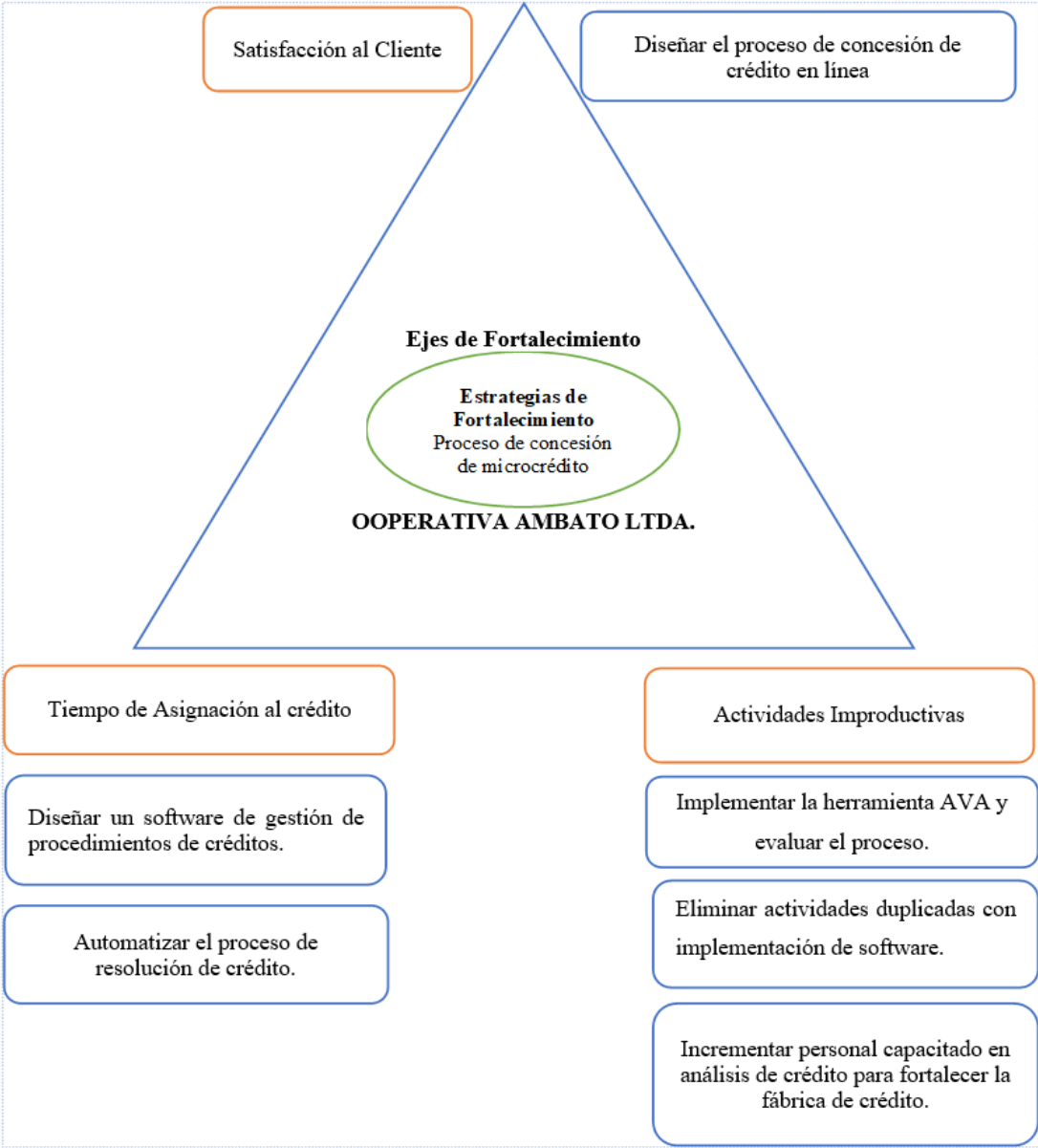


Figura 31 Ejes de Fortalecimiento.
Autor: Santos Chango.

Plan de acción

Eje de Fortalecimiento	Estrategia	Objetivo	Recursos	Presupuesto	Responsable	Resultados esperados	Meta
Actividades Improductivas	Implementar la herramienta de valor agregado que permita evaluar la productividad del proceso de crédito.	Medir tiempos de actividades improductivas en la concesión de microcrédito.	Tecnológico y humano	\$3,000.00	Analista de Procesos	Disponer de un software con reportes de tiempos utilizados por cada operación.	Generar procesos con actividades de Valor Agregado superior al 25%.
Actividades Improductivas	Eliminar actividades duplicadas con implementación de software.	Sistematizar el ingreso de formularios de crédito en el <u>core</u> financiero.	Tecnológico, humano y económico	\$10,000.00	Tecnología de la Información	Disponer de un <u>core</u> financiero integrado con la fábrica de crédito.	Desarrollar aplicativo integrado con procesos de crédito.
Actividades Improductivas	Incrementar personal capacitado en análisis de crédito para fortalecimiento del área de fábrica de crédito.	Incrementar productividad de fábrica de crédito en 20%.	Humano y económico	\$19,200.00	Jefe de fábrica y RRHH	Resolución de operaciones máximo en 1,17 horas.	Reducir al menos 30% los tiempos de resolución en fábrica de crédito.

Satisfacción al Cliente	Modificar políticas de crédito con base a expectativas de los socios y comunicar a usuarios.	Ampliar en 35% el número de operaciones de micro crédito.	Económicos.	\$2,200.00	Jefe de Crédito y Gerencia	Reducir en 50% el valor de ahorro obligatorio o encaje, requisito de crédito.	Incrementar en 35% la satisfacción del cliente.
Satisfacción al Cliente	Automatizar el proceso de resolución de crédito.	Otorgar micro créditos en 8 horas.	Tecnológico y económico	\$6,000.00	Jefe de Crédito y T.I.	Resolver operaciones de microcrédito en una hora hasta USD 5,000.	Conceder un 20% de operaciones aprobadas por el sistema automatizado
Tiempo de asignación al crédito	Diseñar un software de gestión de procedimientos en concesión de créditos.	Reducir al menos 50% los tiempos de actividades improductivas del proceso.	Tecnológico, humano y económico	\$4,700.00	Jefe de Crédito, Jefe de Proceso y T.I.	Conceder microcrédito en 16 horas laborables.	Incrementar en 20% las operaciones de microcrédito
Total, Presupuestado				\$45,100.00			

Tabla 14 Plan de implementación.

Autor: Santos Chango

Fuente: COAC Ambato.

2.7.2. Justificación

Esta investigación se efectuó en Cooperativa Ambato Ltda. entidad que mantiene cobertura en 8 provincias a nivel nacional, el saldo de cartera de créditos a junio 2022 alcanzó 195.4 millones de dólares, de la cual el producto micro empresarial registró una participación del 70% con beneficiarios que superan los 20.000 clientes, aún más la reciente afectación de la pandemia por Covid19 afectó drásticamente el empleo, registrándose de acuerdo a datos del INEC a septiembre 2022 un empleo adecuado del 33.3% por ende incrementándose el indicador del desempleo, en medio de este panorama el emprendimiento, que de acuerdo con Global Entrepreneurship Monitor indica que el Ecuador registra la Tasa de Actividad Emprendedora Temprana más alta del mundo con 36,7%, constituye un medio para sobre llevar las economías familiares cuyas fuentes de financiamiento dependen de bancos y cooperativas de ahorro y crédito, por tanto es menester que estas actividades mejoren, fortalezcan, reduzcan actividades improductivas y el financiamiento llegue a este sector a tasas de interés competitivas y que las mismas no se vean afectadas por costos ocultos como demoras, trámites largos entre otros.

2.7.3 Objetivos

Objetivo general

- Diseñar estrategias competitivas que mejoren los procesos de concesión de microcréditos, reduciendo las actividades improductivas en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Ambato Ltda.

Objetivos específicos

- Alinear las estrategias de cada uno de los ejes con los objetivos empresariales.
- Establecer recursos necesarios para el cumplimiento de la estrategia
- Establecer indicadores de gestión que permitan disminuir las actividades improductivas

2.7.4 Exposición de la propuesta

De acuerdo con los datos de la investigación, se encontró que los clientes que requieren de una operación crediticia afrontan tiempos de espera que superan las expectativas de disponer el crédito en 48 horas, situación que va en desmedro de la satisfacción del cliente, por otro lado los funcionarios se encuentran con tiempos muertos por dependencia de terceros caso visita domiciliaria y respuestas de resoluciones desde la fábrica de créditos, también se ha observado la existencia de actividades duplicadas como registros en sistemas paralelos.

Con base a los antecedentes expuestos la propuesta de la investigación se enfoca en cumplir con las expectativas o motivación de los clientes denunciados en las encuestas como; disponer del crédito en menos de 48 horas, adoptar dicha expectativa como una propuesta de valor de Cooperativa Ambato Ltda., y constituir en elemento diferenciador para captar a potenciales clientes.

Con la información que determinaron la duración del proceso de otorgamiento de microcrédito en 20,17 horas laborables equivalentes a 2,52 días, más el dato de las expectativas del cliente, se proceden a continuación a esbozar la propuesta de mejorar los procesos de concesión de créditos en Cooperativa Ambato Ltda. En la tabla 14 se exponen cada una de las estrategias que fueron diseñadas, sustentados en los hallazgos de las encuestas aplicadas a clientes y funcionarios de la Cooperativa.

Eje uno, Actividades improductivas

Constituyen las actividades establecidas dentro de un proceso, sin embargo, no aportan un valor añadido al mismo, una forma de reconocer es con eliminar una actividad improductiva misma que no afecta la calidad del producto o servicio.

Estrategia, Implementar la herramienta de valor agregado que permita evaluar la eficiencia del proceso de crédito.

Con base a un principio de gestión de calidad, lo que no se mide no se gestiona, es imperante implementar la herramienta de medición de tiempos de procesos conocido como Análisis de Valor Agregado, su aplicación permitirá medir tiempos utilizados

en la concesión de diferentes operaciones con sus respectivos registros de tiempos utilizados en actividades improductivas y productivas. Esta investigación plantea la propuesta de otorgar créditos en 8.25 horas y generar un proceso de concesión de microcrédito con actividades de Valor Agregado superior al 25% iniciando con una línea base de 20.16 horas y 9,87% respectivamente determinado en el diagnóstico de la Cooperativa. La implementación requiere de la asignación de recursos tecnológicos, es decir el desarrollo de una solución que permita registrar los tiempos ocupados en cada actividad del proceso, además de un Analista de Procesos quien registrará los nuevos procedimientos de concesión de microcréditos; la valoración de los recursos para la actividad se estima en \$. 3000.

Estrategia, Eliminar actividades duplicadas con implementación de software.

Las entrevistas a funcionarios indicaron que la actividad de creación de la solicitud de crédito en sistemas diferentes ocupa más de 80 minutos de tiempo al Analista de Crédito y en la encuesta a funcionarios de la Cooperativa los datos revelaron como actividades improductivas; la edición física de solicitud de crédito del cliente y el ingreso de informe en sistema transaccional y Siacc, con 30% y 27% respectivamente, por tanto, es necesario iniciar un proyecto para Sistematizar la creación de solicitudes de crédito en el core financiero integrado con el módulo de fábrica de crédito, por la urgencia del caso dicha actividad se proyecta desarrollar en un año. Para la implementación de la estrategia necesitará la asignación de recursos tecnológicos, es decir la adquisición del módulo de fábrica de crédito para incorporar al core financiero, en donde puedan elaborar el informe cuantitativo, análisis y recomendación de la operación con datos capturados desde la creación de solicitud de crédito, la estrategia permitirá optimizar la actividad reduciendo en 40 minutos por operación analizada que representa un ahorro del 50% con respecto al diagnóstico inicial; la valoración de los recursos para la actividad se estima en \$. 10.000, que incluye el costo del módulo, implementación, capacitación y soporte técnico.

Estrategia, Incrementar personal capacitado en análisis de crédito.

Los datos de encuesta a funcionarios de la Cooperativa respecto al subproceso de resolución a solicitudes revelaron; el 21% como el proceso que mayor tiempo ocupa para la entrega de un crédito, el 15% indicaron como variables que limitan la concesión del crédito en forma más ágil, aún más el 48% calificaron como una actividad improductiva, las llamadas a fábrica de crédito por respuestas a una operación y en las entrevistas determinaron que dicho subproceso ocupa 1,75 horas laborables de un total de duración del proceso de 20,17 horas; mediante un análisis de tiempos especialmente en, llamadas a fábrica de crédito por respuesta a una operación, donde el dato del diagnóstico inicial refleja una hora de duración, es factible disminuir a 30 minutos que representa una reducción de 50%, incrementando dos funcionarios a fábrica de créditos, mejorar la productividad del personal en al menos 20% y llegar a resolver operaciones en máximo 1,17 horas. La inversión económica presupuestada asciende a \$. 19.200 correspondiente a sueldos y beneficios sociales de 2 funcionarios en el periodo de un año.

Eje dos, Satisfacción al cliente.

La satisfacción al cliente representa el grado de cumplimiento de las expectativas de un cliente después de haber recibido un producto o servicio.

Estrategia, Modificar políticas de crédito con base a expectativas de los socios y comunicar a usuarios.

Los datos generados por las encuestas a clientes de la Cooperativa, reflejó que a un 35% de los encuestados dificultó acceder a crédito por no contar con un ahorro obligatorio, porcentaje considerable y mucho más cuando en el mercado financiero ofertan créditos sin el depósito de este ahorro o encaje de crédito, al respecto el Manual y reglamento de crédito de Cooperativa Ambato Ltda. en lo referente a condiciones de créditos, establece un depósito o disponer de un saldo en cuenta de ahorro equivalente al 5% del valor del crédito a solicitar, cuyo destino es; 0,5% para contribución a SOLCA, 2% aporte voluntario irrepartible para reservas de la

Cooperativa y el 2,5% para ahorro restringido en la cuenta del cliente. Al consultar al Jefe Financiero sobre la factibilidad de reducir el ahorro obligatorio, calculó el impacto en los niveles de liquidez determinando una variación negativa del 2% aproximadamente, sin embargo frente a la oportunidad de incrementar la satisfacción del cliente y ampliar los beneficiarios de operaciones en 35%, en conformidad a las quejas registradas en las encuestas, concluyó que si es dable reducir el valor del ahorro encaje en al menos 50%, resguardando el otro 50% para impuestos y cooperativa, adoptando la política de incrementar dicho valor al monto de crédito, equilibrando la afectación a la liquidez. Para ejecutar la estrategia se requiere, actualización de políticas de microcrédito, parametrización en el sistema transaccional, capacitación e implementación, estableciendo un presupuesto en \$. 2.200 para cubrir las actividades.

Estrategia, Automatizar el proceso de resolución de crédito

En el diagnóstico del proceso de concesión de crédito determinaron como actividad improductiva las llamadas a fábrica de crédito por respuestas a una operación con 48% y dentro de la duración del proceso con 20,17 horas laborables, la resolución de las operaciones en la cual se incluye esta actividad representa el 8.7%, además el 52% de los encuestados señalaron la obtención del crédito en menos de 48 horas el motivo más importante para con la Cooperativa, en síntesis, se aprecia que las actividades de fábrica de crédito están encaminadas como operativos y con demora en tiempo, imposibilitando cumplir con las expectativas de los clientes. En la actualidad el sistema financiero incluido cooperativas han desarrollado sistemas automatizadas de resolución como; créditos pre aprobados donde la entidad mediante un software analiza los diferentes datos económicos y sociales de una persona y califica como sujeto de crédito, estableciendo proyecciones de tablas de pagos con montos, tasas de interés, plazos y sin garantías físicas, en este caso el cliente no solicito la operación; resoluciones crediticias automáticas, caso IESS donde la solicitud es generado por el cliente e ingresa los documentos o requisitos por un canal electrónico y el procesamiento desarrollan mediante un software que analiza el perfil financiero y

entrega una resolución positiva o negativa en horas, la operación es instrumentada con la presencia y firma del cliente, y finalmente existen los créditos electrónicos o en línea aplicada por la gran banca donde la persona puede ser o no cliente, solicita una operación determinando las condiciones, monto y plazo, posteriormente el software procede a analizar el perfil financiero de la persona entregando una resolución en horas, si es aprobada únicamente requieren el envío de una foto electrónica y utilizando como evidencia dicha foto proceden a acreditar en cuenta la operación, sin necesidad de la persona física en el banco tampoco la suscripción de documentos como Pagaré por ningún medio, la característica común de las resoluciones automatizadas referidas son para operaciones con montos considerados pequeños. Con los antecedentes descritos Cooperativa Ambato Ltda. como parte de satisfacer las expectativas de los clientes y caminar a la par con el avance tecnológico desarrollará un software de resoluciones crediticias automatizadas, con base a la experiencia en otorgamiento de créditos, disponibilidad de base de datos económicos, sociales, crediticios y desarrollo tecnológico, hasta un valor de \$. 5.000 que permitirá otorgar microcréditos en 8 horas. Para la ejecución de la estrategia se requiere contratar un consultor para construir un software de automatización del proceso manual de resolución de operaciones, con un canal electrónico para ingresar datos, documentos y requisitos de crédito, finalmente procesar datos de la base interna y externa, buro crediticio, registro civil, página del consejo de la judicatura, entre otros; en definitiva procesar información con base a las cinco condiciones de crédito 5C y generar una resolución, el costo para las actividades se han presupuestado en \$. 6.000.

Eje tres, Tiempo de asignación del crédito.

Los tiempos que se asignen al proceso de crédito pueden generar bienestar o malestar tanto a colaboradores, clientes (socios) y demás involucrados dentro del proceso de crédito, tomando como relación a mayor tiempo, mayor asignación de recursos.

Estrategia, Diseñar un software de gestión de procedimientos en concesión de créditos.

El diagnóstico determinó un tiempo de espera entre 1 y 6 días en la concesión de un microcrédito, al analizar el límite superior, contrasta con la expectativa de los clientes e inclusive incumplen la política de calidad de la cooperativa de otorgar crédito en 48 horas, mismos que fueron evidenciados en el análisis de actividades de valor agregado, donde la duración del proceso alcanzó 20,17 horas laborables equivalentes a 2,52 días; distribuidos en tiempos para inspección 31,29%, de espera 35,96%, en preparación 9,92%, y tiempo de valor agregado 2 horas que representa el 9,87%. Los datos revelados crean la necesidad de analizar los procedimientos y durante la entrevista con funcionarios de la cooperativa, comentaron que los tiempos de espera obedecen a un trabajo en bloque, ejemplo en la actividad de inspección domiciliaria, los expedientes de créditos son transferidos al fin de la jornada y la actividad desarrollada y reportada al finalizar el siguiente día, es decir, una actividad inicia o culmina al finalizar la jornada, causando una espera promedio de 12 horas laborables, cuando el tiempo establecido para la actividad fue de 3 horas. ¿Porqué la diferencia grande entre la planificación y ejecución? por la comunicación presencial de personas y manipulación física de documentos, informes, por tanto, se hace indispensable el desarrollo de un software con comunicación mediante canales electrónicos que permitan enviar y receptor datos, documentos, conforme a tiempos establecidos o a culminación de tareas, en este caso, logrando que las actividades se desarrollen en línea y los expediente de crédito dispongan el mismo día los informes de inspección y validación de datos in situ. No se puede esperar servir y satisfacer a un cliente sin entender y cumplir con sus expectativas, por tanto, la estrategia de diseñar un software de gestión de procedimientos de créditos busca; desarrollar actividades secuenciales a la vez o en línea, optimizar el tiempo para esta actividad en 3 horas de una línea base de 8 horas que representa una reducción del 63,5%, sistema interconectado entre el personal involucrado de créditos, finalmente contribuirá a cumplir con la propuesta de valor de la cooperativa de otorgar microcréditos en 16 horas laborables, y con proyección de incrementar en 20% las operaciones del

mismo. La ejecución de la estrategia requerirá un presupuesto de \$. 4.700 para cubrir costos de análisis, diseño y modificación de procedimientos de concesión de microcrédito, desarrollo del aplicativo, capacitación e implementación.

2.7.6. Beneficios de fortalecer los procesos de crédito para clientes y la Cooperativa

Desde el punto de vista del cliente el beneficio obvio es de disponer del crédito en el menor tiempo, a este factor se suma la satisfacción del cliente quien mantendrá una percepción positiva sobre el servicio de la cooperativa causando confianza y referidos en el entorno social, además el micro empresario gana tiempo para su actividad habitual evitando dedicar tiempo a trámites de crédito.

Por el lado de la Cooperativa, la implementación de esta propuesta requiere de cierta inversión como ya se señaló, sin embargo, el retorno esperado es grande porque la meta es reducir actividades improductivas y tiempos del proceso de concesión de microcrédito de 2,52 días a 8,25 horas laborables, mediante la implementación de estrategias aportes de la presente investigación.

CAPITULO III

RESULTADOS Y DISCUSIÓN.

3.1. Resultados

3.1.1. Disponer de un software con reportes de tiempos utilizados por cada operación.

El tiempo es uno de los recursos apreciados por todos, en la actualidad mientras menor tiempo de demora mayor productividad y mejor calificación al proceso por los clientes, por tanto, la medición de tiempos en la producción o servicio es parte de una estrategia de productividad. La implementación de un software de registro de tiempos de cada actividad permitirá a la Cooperativa contabilizar el tiempo utilizado por una operación crediticia, bajo el formato de análisis de actividades de valor agregado. El software contendrá un detalle de las actividades de concesión de crédito y mediante una programación registrará la hora de inicio, hora fin y al final del proceso generará un tiempo utilizado, por otra parte se podrá obtener reportes de tiempos ocupados con porcentajes discriminados por las siguientes actividades; valor agregado al cliente, valor agregado para la empresa, preparación, espera, movimiento, inspección y archivo, permitiendo monitorear al proceso y evaluar por un lado comparar entre el tiempo estándar de otorgamiento de crédito determinado por la presente investigación bajo la metodología de análisis de actividades de valor agregado en 8,25 horas versus el ejecutado en la realidad, además priorizar actividades que generan valor agregado. Al analizar la productividad del equipo de trabajo respecto a la originación de operaciones, esta se duplica en comparación con los tiempos utilizados sin modificar el proceso de microcrédito, es decir con el mismo personal la cooperativa podría conceder más

de 1.200 operaciones mensuales en clientes frecuentes y nuevos, cuando anteriormente registraban entre 700 y 800 operaciones de créditos.

3.1.2. Disponer de un core financiero integrado con la fábrica de crédito.

Los múltiples softwares para los mismos fines en un proceso representan actividades improductivas, duplicación de esfuerzos y ocupación de mayores tiempos en la prestación de servicios, causando molestias en especial a los funcionarios. En Cooperativa Ambato Ltda. las encuestas indican la existencia de dos sistemas para concesión de créditos representando 1,33 horas de un total del proceso de 20,17 horas. Un core financiero integrado con la fábrica de crédito se entiende la creación de una base de datos de los solicitantes con integración de datos; personales, económicos, financieros y procedimientos de crédito, es decir, registrar los subprocesos; recepción de requisitos, validación de datos y recomendación de una operación crediticia, en seguida transferir a fábrica de crédito para su revisión, análisis de la operación y emisión de una resolución para finalmente, ejecutar la instrumentación y desembolso de los microcréditos. La disponibilidad de un core financiero integrado permitirá optimizar la actividad de registro, creación y generación de la operación de crédito en 40 minutos, dato resultante por la eliminación de la actividades, ingresar informe en sistema transaccional y Siacc con 0,33 horas y actualización datos, creación de solicitud y notas de débito en sistema transaccional también con 0,33 horas constituyendo en actividades improductivas, la reducción de las dos actividades representa un ahorro en tiempo del 50% por operación crediticia con respecto al diagnóstico inicial, contribuyendo al objetivo de concesión de microcrédito en 16 horas laborables.

3.1.3. Resolución de operaciones máximo en 1,17 horas.

La fábrica de crédito es parte del proceso de concesión de créditos, la misión es el control de; cumplimiento de las políticas y requisitos de los expedientes de microcrédito, verificación y comprobación de datos, documentos, finalmente

calcular la capacidad de pago y emisión de una resolución con aprobación o rechazo. Es indudable la responsabilidad frente al otorgamiento de microcrédito, sin embargo, la capacidad de respuesta al cliente interno causa molestias. Al analizar la capacidad instalada del servicio del área con 6 personas y un tiempo disponible al mes de 1.320 minutos, resulta que la capacidad de resolución es para 754 operaciones considerando un tiempo de 1,75 horas ocupado por cada operación dato generado en el diagnóstico y las estadísticas de resolución de la cooperativa registran entre 900 y 1.000 operaciones al mes, concluyendo claramente que existe un déficit de tiempo, justificando las quejas de funcionarios de la Cooperativa por las demoras en el proceso. Frente al déficit de tiempo que sufre el área es indiscutible la asignación de más personal, la investigación recomienda incrementar dos funcionarios, para balancear los tiempos y lograr la resolución de operaciones máximo en 1,17 horas, dato generado como propuesta de la presente investigación y representa una reducción de 30 minutos en la actividad llamadas a fábrica de crédito por los Analistas por respuesta a una operación. El incremento de dos funcionarios alcanzando a 8 personas para el área, permitirá disponer un tiempo al mes de 1.408 minutos, incrementando la capacidad instalada a 1.206 operaciones con un tiempo de duración por resolución de 1,17 horas por cada una; además al dividir las operaciones resueltas con el incremento de dos funcionarios permite un indicador de productividad de 150 operaciones por Analista de fábrica, frente a los 125 operaciones determinadas en el diagnóstico, con la cual se lograría incrementar la productividad por persona del área de fábrica de créditos en 20%.

3.1.4. Reducir en 50% el valor de ahorro obligatorio o encaje, requisito de crédito.

La concesión de créditos en el sistema financiero en su mayor parte es sinónimo de reciprocidad, así los bancos exigen mantener en las cuentas de ahorro o corriente saldos promedios superiores a ciertas cifras antes de solicitar un préstamo, este dato también permite conocer la disponibilidad de los fondos y determinan la capacidad de pago; en el sistema cooperativo dicha práctica se

aplicó con solicitar un depósito en la cuenta de ahorro de cierto porcentaje, entre 5 y 10%, del valor del préstamo, también es practicar del concepto de cooperativismo en aportar económicamente para satisfacer necesidades comunes de los asociados, sin embargo, en la actualidad dichas condiciones cada vez son menos aplicables, la participación de diferentes actores en el mercado de oferta de dinero como; bancos públicos y privados, cooperativas de ahorro y crédito, cajas de ahorro, casas comerciales con ventas a crédito en electrodomésticos y vehículos en especial y el prestamista informal el agiotista, ofrecen múltiples oportunidades al consumidor quien cada vez exigen menos condiciones y mayor flexibilidad para contratar una obligación. En Cooperativa Ambato Ltda. el requisito que limita el acceso al crédito a los micro empresarios es la falta de disponibilidad del efectivo para el ahorro obligatorio, situación señalada por más de 35% de los encuestados, por las razones expuestas es necesario flexibilizar este requisito, una para incrementar la confianza y otra controlar el riesgo de perder clientes en el futuro. La implementación de la política de reducir en 50% el valor de ahorro obligatorio o encaje, equivalente a 2,5%, antes 5%, de depósito inicial como requisito de crédito, ampliará la preferencia de los asociados para solicitar créditos en 35% representando aproximadamente un incremento en 300 asociados adicionales por mes, redundando en mayor confianza y preferencia de los asociados en la cooperativa.

3.1.5. Resolver operaciones de microcrédito en una hora hasta USD 5,000.

La generación de datos personales por diferentes empresas públicas y privadas más el análisis por los sistemas denominados Central de riesgos en los bancos, que constituye bases de datos con historial crediticio de personas naturales y jurídicas el comportamiento de pagos en tarjetas de crédito, servicios básicos, contiene además datos personales, laborales y económicos de los clientes y los burós crediticios brinda el servicio de reportes de créditos a cooperativas y empresas privadas, el mencionado reporte es un detalle de las deudas pendientes en el sistema bancario, cooperativo y empresas comerciales, adicionalmente contiene el cruce de información con diferentes actores financieros, son

herramienta de resolución de operaciones que permiten conocer un perfil financiero de una persona, finalmente el reporte crediticio muestran el historial de pagos con una calificación sobre 1.000 puntos de acuerdo al cumplimiento con las obligaciones; estos sistemas permiten conocer la información sobre el perfil del endeudamiento de una persona y constituyen bases sólidas en la resolución a una operación crediticia. Los Bancos y cooperativas grandes con sustento en los aplicativos descritos han logrado desarrollar sistemas de resolución de solicitudes de créditos automatizados, es decir, los administradores ingresan datos y documentos al sistema de procesamiento de créditos con base a la tecnología de las 5C del crédito; carácter, capacidad de pago, capital, colateral y condiciones, logrando obtener una resolución en minutos. El desarrollo de un software de procesamiento de créditos permitirá resolver operaciones de microcrédito en el tiempo de una hora hasta un valor de USD 5,000, logrando evacuar operaciones en más de 25% al mes, es decir un promedio de 200 asociados adicionales se beneficiarán con la propuesta de la investigación. La implementación del software permitirá disponer de mayor tiempo al personal de fábrica de crédito y desembolsar los créditos novados en el mismo día.

3.1.6. Conceder microcrédito en 8,25 horas laborables.

Las expectativas de los clientes con Cooperativa Ambato Ltda. es obtener el crédito en menos de 48 horas, dato obtenido de encuestas a clientes, aspecto valorado por la cooperativa como objetivo estratégico, sin embargo, el resultado del diagnóstico del proceso de concesión de créditos contrasta con el objetivo en donde un 62% de clientes indicaron una duración o demora entre 2 y 3 días, mientras que el análisis de actividades de valor agregado registró una duración del proceso de 20,17 horas laborables equivalentes a 2,52 días. La presente investigación analiza cada uno de los tiempos ocupados en las diferentes actividades en el otorgamiento de microcrédito y mediante la aplicación de estrategias señaladas en la propuesta, alcanzar los siguientes resultados: a) eliminar actividades improductivas; ejemplo, llamadas a Asesor por inspección in situ con 6 horas y el registro de informe en sistema transaccional y Siacc con 0,33 horas; b) reducir los tiempo muertos en las actividades; Verificación de datos en

situ del Cliente de 8 a 3 horas, Llamadas a fábrica de crédito por respuesta a una operación de una hora a 30 minutos y solicitar confirmación de 15 a 10 minutos, determinando un nuevo tiempo para el proceso de concesión de microcrédito en 8,25 horas, logrando reducir un tiempo de 11,92 horas con respecto al dato determinado en el diagnóstico inicial y representa un índice de mejora del 59%. La estrategia permitirá mayor competitividad en venta de microcréditos en el mercado financiero, retener e incrementar en promedio 600 clientes al mes, mientras para la cooperativa representa mayor productividad del personal conformado por 91 en el área. Para la obtención del resultado es indispensable la aplicación de las diferentes estrategias establecidas por esta investigación.

3.2. Discusión

Los resultados de la presente investigación son fruto de los puntos de vista o quejas de los clientes y funcionarios de la Cooperativa determinados en el diagnóstico del proceso de crédito, y el análisis, la aplicación de teorías administrativas en pos de alcanzar un servicio de prestación de créditos acorde con las expectativas de clientes.

Los aportes del estudio se describen en la matriz de plan de acción establecidas como estrategias, los resultados esperados por cada estrategia constituyen recomendaciones frente a las limitaciones en diferentes actividades del proceso determinados por: encuestas a clientes y funcionarios de la Cooperativa, oferta de servicios del sector financiero apoyados en desarrollo tecnológico y sustentado en la teoría administrativa de la innovación, es decir, las recomendaciones cumplen con los componentes: deseables por los funcionarios, factible la entidad dispone de recursos y viable porque los resultados proyectados son mayores a la inversión.

Por lo expuesto, una breve respuesta a la pregunta de investigación: ¿Cómo reducir actividades improductivas y mejorar el proceso de concesión de microcréditos en Cooperativa de Ahorro y Crédito "Ambato" Ltda.? demostramos: una reducción en tiempo del proceso en 11,92 horas logrando Mejorar el proceso de concesión de microcréditos en 59%, mediante el establecimiento de un nuevo

tiempo de duración en 8,25 horas, de una línea base de 20,17 horas, a través de: a) excluir del proceso las actividades consideradas improductivas como llamadas a Asesor por inspección in situ con una duración de 6 horas y registro de informe en sistema transaccional y Siacc con 0,33 horas, b) reducción de tiempos muertos en las actividades; Verificación de datos en situ del Cliente de 8 a 3 horas, llamadas a fábrica de crédito por respuesta a una operación de una hora a 30 minutos y solicitar confirmación a fábrica de créditos de 15 a 10 minutos.

CAPITULO IV

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

4.1. Conclusiones

- La política de calidad y el objetivo estratégico de Cooperativa Ambato Ltda. contempla la concesión de créditos en 48 horas, propuestas de valor comparada como expectativa de clientes y valorado por más de 52% de los encuestados.
- La gestión de concesión de créditos en el sistema financiero lleva implícito los atributos del servicio como; calidad del producto y atención al cliente, concesión de operaciones apegado a normativas, diversificación de cartera y oportunidad en la prestación del servicio; al respecto, el diagnóstico del proceso de concesión de microcréditos en Cooperativa de Ahorro y Crédito "Ambato" Ltda. concluye que el tiempo esperado por los clientes para la recepción del crédito oscila entre 1 y 6 días aspecto señalada por más del 50% de los encuestados, además el requisito que limita el acceso al crédito a los micro empresarios es la falta de disponibilidad del efectivo para el ahorro obligatorio, situación señalada por más 35% de los encuestados, también la percepción del servicio entregado por Asesores de Crédito en la atención recibida durante el proceso de crédito fue satisfactoria con el 50% de los encuestados y califican como motivantes y confiables a pesar de los tiempos de espera.
- La implementación de estrategias encaminados a Fortalecer los procesos de crédito en Cooperativa de Ahorro y Crédito "Ambato" Ltda. requieren de los directivos y funcionarios conocimiento, compromiso y

empoderamiento de los nuevos procedimientos el mismo que supone, la implementación de un software de registro de tiempos ocupados por cada operación, desarrollo tecnológico en el core financiero incrementando el módulo de fábrica de créditos, automatización del proceso de resolución de créditos hasta un valor de \$. 5.000 y la implementación de un software de gestión de procedimientos en concesión de créditos, con todo ello documentar el nuevo procedimiento que disminuyan las actividades improductivas y generen mayor beneficio al proceso.

- Finalmente, la concesión de créditos representa una herramienta para los emprendedores, inyecta liquidez a la economía, contribuye al desarrollo económico macro y micro del país a través de incrementar capital de trabajo, produciendo mayores volúmenes de ventas, nuevas plazas de trabajo y contrarrestando el alto índice de desempleo. Por tanto, la implementación de estrategias encaminados a Fortalecer los procesos de crédito en Cooperativa de Ahorro y Crédito “Ambato” Ltda. permite mejorar la agilidad en el servicio estableciendo un tiempo para el proceso de crédito en 8,25 horas de 20,17 horas laborables de esta manera; por un lado, genera mayor satisfacción en los clientes y por otro lado extiende la capacidad instalada para concesión de mayor número de operaciones.

4.2. Recomendaciones

- Impulsar una cultura de comunicación mediante el uso de canales electrónicos.

En la actualidad la mayor parte de los envíos de mensajes y la comunicación se desenvuelven aprovechando los medios tecnológicos como; videos conferencias, reuniones virtuales, mensajes de voz vía whatsapp, canales que permiten gestionar los negocios con oportunidad, agilidad y transparencia, en tal virtud, la alta gerencia propenderá a establecer una cultura organizacional con comunicación basada en canales electrónicos a directivos, empleados y clientes de la cooperativa.

- Promover la vocación de servicio con calidad.

La gestión de innovación o mejoramiento de procesos es más efectiva cuando el personal se mentaliza en prestar servicios con estándares de calidad, en el caso de estudio conceder un microcrédito dentro de los tiempos asignados, por ende, es importante la capacitación al personal en procedimientos, evaluar y comparar los tiempos de entrega de una operación, así como diseñar políticas de atención a clientes con calidad.

- Implementar un software de gestión de procedimientos en concesión de créditos.

La ejecución de un procedimiento nuevo de concesión de microcrédito presentará mayor efectividad mediante la aplicación de un software, garantizando registro de tiempos, seguimiento del avance o estado de una operación y disponer de reportes de actividades improductivas, asignación de tiempos y satisfacción del cliente, por consiguiente, es importante desarrollar un software administrador del proceso de negocios.

- Documentar políticas, procedimientos y estrategias.

Las buenas prácticas organizacionales indican documentar y capacitar al personal sobre normativas internas y externas, por tanto, se recomienda documentar detalladamente los procedimientos, estrategias y políticas para facilitar la ejecución de mejoramiento en los procesos de concesión de microcrédito.

Bibliografía

- Prieto, R., Jesus, G., Gonzalez , D., & Emonet, P. (03 de 07 de 2015). Cambio organizacional como estrategia de gestión en las empresas mixtas del sector petrolero. *Revista de ciencias sociales*, pág. 386.
- Albade Paz, E., & Muñoz Cantero, J. (1992). METODOLOGIA CUANTITATIVA VS. CUALITATIVA. *Xornadas de Metodoloxia de Investigación Educativa (1ª. 1990. A Coruña)* (pág. 11). CORUÑA: UNIVERSIDAD DE CORUÑA.
- ALIANZA COOPERATIVA INTERNACIONAL. (03 de Enero de 2017). *Alianza cooperativa internacional*. Obtenido de www.ica.coop: <https://www.ica.coop/sites/default/files/2021-11/Guidance%20Notes%20ES.pdf>
- Arzbach, M., & Durán, A. (2020). *Regulación y supervisión de cooperativas de ahorro y crédito en América Latina*. Obtenido de Confederación Alemana de Cooperativas: file:///C:/Users/ASUS/Downloads/DGRV-RegSupCACsAL_Sept2020_final.pdf
- Asamblea Nacional. (2011). *Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria*. Quito: Registro Oficial 444.
- Asamblea Nacional. (2014). *Código Orgánico Monetario y Financiero*. Quito: Registro Oficial 332.
- ASOBANCA. (2022). *Evolucion de las Cooperativas Financieras Ecuatorianas. Enero 2022*. ASOBANCA.
- Baca Urbina, G., Rodríguez, N., Pacheco, A., Reyes, J., Alcántar, M. E., Prieto, A. M., . . . Rivera, G. (2014). *Administración Integral*. México: GRUPO EDITORIAL PATRIA S.A.
- Banco Central del Ecuador. (31 de 08 de 2022). *Banco Central del Ecuador*. Obtenido de www.bce.fin.ec: <https://www.bce.fin.ec/index.php/educacion-financiera/articulos/item/1485-un-acercamiento-al-mundo-de-las-tasas-de-interes#:~:text=La%20tasa%20de%20inter%C3%A9s%20equivale,del%20dinero%20en%20el%20tiempo>.
- Camino Financial. (14 de 04 de 2022). *www.caminofiancnial.com*. Obtenido de <https://www.caminofinancial.com/es/cuales-son-las-5-cs-del-credito/>

- Carrizo, J. F. (1977). La Tasa de Interés. *RE E EVISTA CONOMÍA Y STADÍSTICA*, 81-118.
- Código Orgánico Monetario y Financiero. (2014). *Código Orgánico Monetario y Financiero*. Obtenido de <http://www.pge.gob.ec/documents/Transparencia/antilavado/REGISTROOFICIAL332.pdf>
- Constitución de la República del Ecuador. (2008). *CONSTITUCION DE LA REPUBLICA DEL ECUADOR 2008*. Obtenido de https://www.oas.org/juridico/pdfs/mesicic4_ecu_const.pdf
- Davenport, T., & Short, J. (1990). *The new industrial engineering: information technology and business process redesign*. Massachusetts: Institute of Technology Sloan School of Management.
- David, F. R. (2003). *Conceptos de administración estrategica*. México: PEARSON EDUCACION.
- Fayol, H. (1971). *Administración Industrial y general*. México: Herrero hermanos.
- Ferreira, B. (19 de 06 de 2022). *BEST PRACTICES*. Obtenido de <https://bestpractices.com.py/tag/proceso-de-credito/>
- Finanzas Prácticas. (2022). *Finanzas Prácticas*. Obtenido de www.finanzaspracticas.com.co: <https://www.finanzaspracticas.com.co/planificar/credito/tipos-de-credito/que-es-un-microcredito>
- Gobat, J. (2012). ¿Qué es un banco? *Revista Finanzas y Desarrollo 14(1)*, 38-42.
- GRIFFIN, R. W. (2011). *ADMINISTRACIÓN*. México: Cengage Learning Editores S.A.
- Guerra, P., Estrella, H. J., Pareja, J., Ruiz, M., & Flores, G. (2014). *Serie estudios sobre economia popular y solidaria. Superintendencia de Economía Social y Solidaria*. Quito.
- Gutiérrez Aragón, O. (2016). *Fundamentos de administración de empresas*. Madrid: PIRAMIDE.
- Hammer, M. (31 de Julio de 1990). *Trabajo de reingeniería: no automatic, borre*. Obtenido de Harvard Bussines Review:

<https://hbr.org/1990/07/reengineering-work-dont-automate-obliterate?language=es>

- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, M. D. (1991). *METODOLOGÍA de la investigación*. Naucalpan: MCGRAW-HILL .
- Ibarra Pérez, L. I. (2011). *Propuesta de mejoramiento del proceso de solicitud de crédito hipotecario en*. Quito: Universidad Andina Simon Bolivar.
- JUNTA DE REGULACION MONETARIA FINANCIERA. (2015). *LAS NORMAS QUE REGULAN LA SEGMENTACIÓN DE LA*. Quito: Registro Oficial.
- Krajewski , L., Ritzman, L., & Malhotra, M. (2008). *Administración de operaciones*. Mexico: PEARSON Educación.
- Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria. (2011). *Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria*. Obtenido de <https://www.vicepresidencia.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2018/09/Ley-Orga%CC%81nica-de-Economi%CC%81a-Popular-y-Solidaria.pdf>
- Luna, A., & Villalva, L. (2018). *La calidad de los servicios en la cooperativa de ahorro y crédito a través del modelo Servqual*. Ambato: Universidad Técnica de Ambato.
- Luque, A., & Peñaherrera, J. (2021). Cooperativas de ahorro y crédito en Ecuador: el desafío de ser cooperativas . *REVESCO. Revista de Estudios Cooperativos (138)*, 1-17.
- Mooney, J. (1947). *The principles of organization*. Wisconsin: Louis Lochner Papers.
- Morales Castro , J. A., & Morales Castro, A. (2014). *Crédito y Cobranza*. México: GRUPO EDITORIAL PATRIA.
- Newitt, D. J. (1996). *BEYOND BPR & TQM - MANAGING THROUGH PROCESSES: IS KAIZEN ENOUGH?* London: <https://ieeexplore.ieee.org/xpl/conhome/4176/proceeding>.
- NORMA INTERNACIONAL ISO 9001. (2015). *NORMA INTERNACIONAL ISO 9002*. GINEBRA: Secretaría Central de ISO.

- Ordóñez, E. (2020). El sistema financiero en Ecuador. Herramientas innovadoras y nuevos modelos. *Revista Arbitrada Interdisciplinaria KOINONIA Año V. Vol V. N°10*, 195-225.
- Ortiz Anaya, H. (s.f.). *Colegio de Estudios Superiores de Administración*. Obtenido de cesa.edu.co: <https://www.cesa.edu.co/news/7-pasos-ineludibles-para-el-otorgamiento-de-credito/>
- Oviedo , H. C., & Campo Arias, A. (01 de 12 de 2005). *SCIELO*. Obtenido de scielo.org.co:
http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0034-74502005000400009
- Pilamunga Cajilema, M. R. (2020). *Optimización del proceso crediticio mediante innovación en la etapa de calificación e instrumentación de créditos de los socios de la cooperativa de ahorro y crédito Fernando Dauilema*. Quito: Universidad Tecnológica Indoamérica.
- Presidencia de la República. (2011). *Ley de Economía Popular y Solidaria*. Quito: Registro Oficial 444.
- Red de Instituciones Financieras de Desarrollo. (2021). *El sistema financiero nacional durante el 2020*. Obtenido de <http://rfd.org.ec/docs/estadisticas/BolEsp/BoletinEspecializado-Agosto-2022.pdf>
- Reyes Ponce, A. (2004). *Administración de empresas Teoría y práctica* . México: LIMUSA S.A.
- Roberts, A. (2003). *El Microcrédito y su aporte al*. Buenos Aires: Universidad Católica de Argentina.
- Rodríguez Jiménez, A. (2017). Métodos científicos de indagación y de construcción del conocimiento. *REVISTA EAN*, 179-200.
- Romero, B. (2021). *La estructura del sistema financiero ecuatoriano*. Obtenido de Programa de educación financiera: <https://tusfinanzas.ec/la-estructura-del-sistema-financiero-ecuatoriano/>
- Saavedra Garcia, M. L., & Saavedra García, M. J. (junio de 2010). *SCIELO*. Obtenido de www.scielo.org.co:

http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0120-35922010000100013

- SEPS. (2021). *Estadísticas*. Obtenido de <https://www.seps.gob.ec/estadistica?boletines-financieros-mensuales>
- SEPS. (2022). *Rendición de cuentas 2021*. Obtenido de <https://www.seps.gob.ec/wp-content/uploads/SEPS-Rendicion-de-Cuentas-2021.pdf>
- SEPS. (2022). *Segmentación de entidades del Sector Financiero Popular y Solidario*. Obtenido de <https://www.seps.gob.ec/wp-content/uploads/1.-Segmentacio%CC%81n-2022.pdf>
- Serra, L. (03 de Agosto de 2016). *ONE SLEP CHEAD*. Obtenido de www.lluisserra.com: <https://lluisserra.com/los-14-principios-de-fayol-para-administrar-una-empresa/>
- Suárez Barraza, M. F. (2007). *La sostenibilidad de la mejora continua de procesos en la administración pública: un estudio en los ayuntamientos de España*. Barcelona: Universidad Ramón Llul.
- Superintendencia de Bancos. (2021). *Estadísticas del sistema financiero*. Obtenido de https://estadisticas.superbancos.gob.ec/portalestadistico/portalestudios/?page_id=1826
- Superintendencia de Bancos. (2021). *Superintendencia de Bancos*. Obtenido de <https://www.superbancos.gob.ec/bancos/>
- Superintendencia de Economía Popular y Solidaria . (2021). *Superintendencia de Economía Popular y Solidaria*. Obtenido de <https://www.seps.gob.ec/>
- Superintendencia de Economía Popular y solidaria. (2015). *Análisis de Riesgo de Crédito del sector financiero popular y solidario*. QUITO: SEPS.
- Superintendencia De Economía Popular Y Solidaria. (28 de 03 de 2022). www.seps.gob.ec. Obtenido de www.seps.gob.ec/wp-content/uploads/:https://www.seps.gob.ec/wp-content/uploads/SEPS-Rendicion-de-Cuentas-2021.pdf
- Terry, G. R. (1986). *Principios de administración*. México: Continental.

- Terry, G., & Franklin, S. (1986). *Principios de administración*. México: Continental.
- Thompson, A., & Strickland, I. (2004). *Administración Estratégica*. México DF: McGraw Hill/Interamericana.
- Thompson, I. (31 de Enero de 2006). *Promonegocios*. Obtenido de www.promonegocios.net:
<https://www.promonegocios.net/mercadotecnia/empresa-definicion-concepto.html>
- Torres, M. (2008). *Mejoramiento de los procesos en el área de cajas en el Banco del Pacífico sucursal Ambato*. Ambato: Pontificia Universidad Católica del Ecuador.
- Torres, M. (02 de 2014). *La gestión de procesos y su incidencia en la satisfacción de los socios de la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Francisco Ltda. sucursal Pillaro*. Ambato: Universidad Técnica de Ambato. Obtenido de <https://repositorio.uta.edu.ec/bitstream/123456789/32785/1/642%20O.E..pdf>
- Tovar, A., & Mota, A. (2007). *Un modelo de administración por procesos*. San Rafael: PANORAMA EDITORIAL.
- Tubón, E. (2012). *El proceso crediticio y su incidencia en la satisfacción de clientes de la CAC. 21 de Noviembre Ltda. de la parroquia de Quisapincha, del Cantón Ambato*. Ambato: Universidad Técnica de Ambato.
- Villarreal Tapia, E. A. (31 de 07 de 2021). *ASOBANCA*. Obtenido de Asociación de Bancos del Ecuador: <https://asobanca.org.ec/tag/tasas-de-interes/>

ANEXOS

Anexo 01

Encuesta dirigida a socios y clientes de Cooperativa Ambato Ltda.

Estimado Socio (a)

El propósito de la siguiente encuesta es aportar al fortalecimiento del proceso de otorgamiento de créditos en la institución por lo que agradeceremos Tu ayuda con la siguiente encuesta:

Agencia: _____ Analista de Cr.: Cód. _____ Fecha: _____

Actividad/Profesión: _____ Valor del Crédito: _____

Género: _____ Edad: _____ Años como socio/cliente _____

Grado de Instrucción: Escolar Secundaria Universitario

Otro

1. ¿Qué tipo de crédito ha utilizado en Cooperativa Ambato Ltda.?
 Microcrédito
 Consumo
 Hipotecario
 Corporativo
2. ¿Indique las veces que ha obtenido un crédito en Cooperativa Ambato Ltda.?
 Primera vez o nuevo
 Segunda operación de crédito
 Tercera operación de crédito
3. De su experiencia en solicitar créditos con Cooperativa Ambato Ltda. ¿Seleccione la motivación más importante para Ud.?
 Más de cuatro op. de crédito
 Por entrega del crédito en menos de 48 horas
 Por la tasa de interés baja
 Por los plazos largos
 Atención personalizada del Asesor
4. ¿Considera que los requisitos para el otorgamiento de crédito fueron?
 Muy exigentes

- Exigentes
 Adecuados
 Simples
5. ¿Considera Ud. que la información entregada por el Asesor de Crédito sobre los requisitos y los pasos a seguir para la obtención del crédito fueron?
- Muy comprensibles
 Comprensibles
 Poco comprensibles
 Confuso
6. Para entregar su solicitud al Asesor, ¿Cuál fue el documento o requisito que le llevo más tiempo para reunir?
- Requisitos
 Ahorro obligatorio
 Garantías
 Otros
7. Una vez entregado su solicitud con los requisitos del préstamo, ¿Cuánto tiempo esperó al Asesor para la visita a su domicilio?
- Menos de 1 día
 Entre 1 a 2 días
 Entre 3 a 4 días
 Más de 4 días
8. Una vez realizado la inspección domiciliar, ¿Cuánto tiempo esperó por la respuesta a su préstamo?
- Menos de 1 día
 Entre 1 a 2 días
 Entre 3 a 4 días
 Más de 4 días
9. Para el desembolso o firma de los documentos del préstamo, ¿Cuánto tiempo esperó al Analista de Crédito?
- Menor a 30 minutos
 De 30 a 60 minutos
 De 60 a 120 minutos
 Mayor a 120 minutos
10. ¿Cuánto tiempo se demoró en obtener el préstamo?
- Menos de 1 día
 Entre 2 a 3 días
 Entre 4 a 5 días
 Más de 5 días
11. Una vez cumplida los pasos para la obtención de su crédito, indique ¿Cuán satisfecho se encuentra con el proceso de crédito?
- Muy satisfecho
 Satisfecho
 Poco satisfecho
 Nada satisfecho
12. ¿Una vez iniciado el trámite de su crédito y hasta la firma del pagaré, Indique cuantas veces acudió a la oficina de la Cooperativa Ambato Ltda.?
- Una vez
 Entre dos y tres veces
 Entre cuatro y cinco veces

- Más de cinco veces
13. Considerando que la búsqueda del financiamiento es un trámite personal y requiere de tiempo como; consulta de condiciones de crédito, búsqueda de requisitos y visitas a Cooperativa Ambato Ltda. ¿Cuánto de su tiempo dedicó para recibir su crédito?
- Menos de 1 día
- Entre 1 a 2 días
- Entre 3 a 4 días
- Más de 4 días
14. ¿En conocimiento de su necesidad del crédito, en cual proceso de la cooperativa piensa que hubo mayor tiempo de espera?
- Entrega de requisitos
- Visita al domicilio
- Comunicar el resultado de la solicitud
- Firmar los documentos del crédito
15. ¿Por favor indique la actitud demostrada por su Asesor de Crédito?
- Fue motivante y ganó su confianza
- Demostró interés por servir
- Cumplió con su trabajo
- Faltó con su trabajo

Anexo 02

Encuesta dirigida al personal de crédito de Cooperativa Ambato Ltda.

Estimado Colaborador (a)

El propósito de la siguiente encuesta es aportar al fortalecimiento del proceso de otorgamiento de créditos en la institución por lo que agradeceremos Tu ayuda con la siguiente encuesta:

Género: _____ Edad: _____ Años en Coop. _____

- ¿Cuánto tiempo se demora en conceder un microcrédito?
 - Menos de 1 día
 - Entre 2 a 3 días
 - Entre 4 a 5 días
 - Más de 5 días

- Con base a su experiencia, indique el proceso que mayor tiempo ocupa para la entrega de un crédito
 - Entrevista y venta del producto
 - Informe de visita al domicilio
 - Elaboración de informes y recomendación
 - Resolución de fábrica de crédito
 - Autorización y confirmación
 - Registro de solicitud de crédito en diferentes sistemas

- Señale las variables que limitan la concesión del crédito en forma más ágil
 - Falta de capacitación en venta de créditos
 - Modificación frecuente de las características del crédito
 - Softwares inadecuados
 - Demora en resolución de fábrica de crédito
 - Falta de disponibilidad de tiempo
 - Procedimientos complejos en otorgamiento de crédito

- En el proceso de concesión de microcrédito, señale las principales condiciones y actividades que fortalezcan el mantenimiento y reducción del indicador de morosidad.
 - Análisis de capacidad de pago
 - Experiencia crediticia
 - Solvencia patrimonial
 - Garantías personales
 - Seguimiento por área de Cobranza
 - Clientes con crédito novados

- ¿Conoce el tiempo estándar de duración en la concesión del microcrédito?
 - Si
 - No

- ¿Cuál es su percepción del proceso de otorgamiento de crédito?
 - Efectivo y práctico
 - Procesos duplicados e idealista

- Señale las actividades improductivas o que no añaden valor al proceso de concesión de crédito en el subproceso Recepción, validación de datos y recomendación
 - Información del producto crédito, venta y aseguramiento de requisitos
 - Revisión de lista de control e historial crediticio
 - Recepción de solicitud y requisitos
 - Edición física de solicitud de crédito del cliente
 - Indagar y generar información cuantitativa
 - Llamadas por confirmación de datos del solicitante y garante
 - Verificación de datos in situ del Cliente
 - Análisis del perfil transaccional del Cliente
 - Ingresar informe en sistema transaccional y Siacc
 - Digitalizar expedientes de crédito

- Señale las actividades improductivas o que no añaden valor al proceso de concesión de crédito en subproceso de Resolución
 - Revisión lista de control e historial crediticio

- Llamadas para ratificación de datos del solicitante y garante
 - Análisis de capacidad de pago al solicitante
 - Análisis de capacidad de pago al garante
 - Operaciones rechazadas por falta de respuestas a llamadas de fábrica de crédito
 - Resolución negativa
- Señale las actividades improductivas o que no añaden valor al proceso de concesión de crédito en subproceso instrumentación y desembolso
 - Llamadas a fábrica de crédito por respuesta a una operación
 - Comunicar al Cliente y acordar fecha desembolso
 - Actualización datos, solicitud y notas de débito en sistema transaccional
 - Solicitar confirmación
 - Legalización de documentos de crédito y verificación firmas
 - Envío documentos de crédito a archivo
- Las resoluciones negativas por la fábrica de crédito se deben a:
 - Inobservancia de políticas de crédito
 - Falta de capacidad de pago
 - Falta de solvencia patrimonial
 - Garantías inferiores al monto de crédito
 - Desconocen la realidad económica del cliente
 - Por falta de respuestas del cliente a llamadas telefónicas