



UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

Trabajo de titulación en la modalidad de proyecto de investigación previo a la obtención del título de Ingeniero de Empresas

TEMA: “Sistema de mejora continua y su incidencia en los procesos crediticios del sector cooperativo perteneciente al segmento 2, del cantón Ambato.”

AUTOR: Edwin Paul Jeres Masaquiza

TUTORA: Dra. Pilar Lorena Rivera Badillo

AMBATO – ECUADOR

Abril 2018



APROBACIÓN DEL TUTOR

Dra. Pilar Lorena Rivera Badillo

CERTIFICA:

En mi calidad de Tutor del trabajo de titulación “**Sistema de mejora continua y su incidencia en los procesos crediticios del sector cooperativo perteneciente al segmento 2, del cantón Ambato**” presentado por el señor **Edwin Paul Jeres Masaquiza**, para optar por el título de Ingeniero de Empresas, **CERTIFICO**, que dicho proyecto ha sido prolijamente revisado y considero que responde a las normas establecidas en el Reglamento de Títulos y Grados de la Facultad suficientes para ser sometido a la presentación pública y evaluación por parte del tribunal examinador que se designe.

Ambato, 16 de abril del 2018

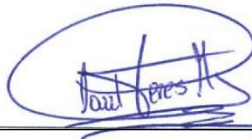


Dra. Pilar Lorena Rivera Badillo

C.I. 0912139136

DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD

Yo, **Edwin Paul Jeres Masaquiza**, declaro que los contenidos y los resultados obtenidos en el presente proyecto, como requerimiento previo para la obtención del Título de Ingeniero de Empresas son absolutamente originales, auténticos y personales a excepción de las citas bibliográficas.



Edwin Paul Jeres Masaquiza

C.I. 1804506515

APROBACIÓN DE LOS MIEMBROS DE TRIBUNAL DE GRADO

Los suscritos profesores calificadoros, aprueban el presente trabajo de titulación, el mismo que ha sido elaborado de conformidad con las disposiciones emitidas por la Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad Técnica de Ambato.

f) 
Ec. Luis Fabricio Lascano Pérez
C.I. 1803521945

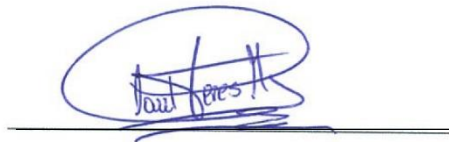
f) 
Ec. Mg. Ángel Enrique Chico Frías
C.I. 1802645828

Ambato, 16 de abril del 2018

DERECHOS DE AUTOR

Autorizo a la Universidad Técnica de Ambato, para que haga de este trabajo de titulación o parte de él, un documento disponible para su lectura, consulta y procesos de investigación, según las normas de la Institución.

Cedo los derechos en línea patrimoniales de mi proyecto de investigación, con fines de difusión pública, además apruebo la reproducción de este proyecto de investigación, dentro de las regulaciones de la Universidad, siempre y cuando esta reproducción no suponga una ganancia económica y se realice respetando mis derechos de autor.



Edwin Paul Jeres Masaquiza

C.I. 1804506515

AGRADECIMIENTOS

A Dios por darme vida, salud, fortaleza y sabiduría para poder cumplir con una meta más en mi vida.

Agradezco a la Universidad Técnica de Ambato, a todos los docentes de la Facultad de Ciencias Administrativas en especial a los docentes de la Carrera de Organización de Empresas por el notable esfuerzo, dedicación y responsabilidad con la que impartieron sus conocimientos.

Mis sinceros agradecimientos a la Dra. Pilar Lorena Rivera Badillo por su paciencia y aportes valiosos en conocimiento para la realización y culminación de este proyecto investigativo.

Edwin Paul Jeres Masaquiza

DEDICATORIA

El presente trabajo investigativo dedico a Dios y la Virgencita los cuales han estado siempre conmigo en cada momento de mi vida cuidándome y brindándome la fortaleza para continuar y cumplir con mis sueños.

A mis padres José y Olguita pilares fundamentales en mi vida que con su amor, cuidado, paciencia y apoyo me motivaron día a día durante mi formación profesional.

A mi hijo John Jeres por ser el motivo de este logro, y a la persona especial que con su paciencia, serenidad, tranquilidad y amor ha estado conmigo de la mano en las adversidades y alegrías. Y en especial dedico a mi abuelita quien me cuida y me guía desde el cielo, y a todos quienes han contribuido con su apoyo a la feliz culminación de mi proyecto de titulación y por consiguiente mi carrera.

Edwin Paul Jeres Masaquiza

ÍNDICE GENERAL

APROBACIÓN DEL TUTOR	II
DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD	III
APROBACIÓN DE LOS MIEMBROS DE TRIBUNAL DE GRADO	IV
DERECHOS DE AUTOR	V
AGRADECIMIENTOS	VI
DEDICATORIA	VII
ÍNDICE GENERAL	VIII
ÍNDICE DE TABLAS	XI
ÍNDICE DE FIGURAS	XII
ÍNDICE DE GRÁFICOS	XIII
RESUMEN EJECUTIVO	XIV
ABSTRACT	XV
1. DEFINICIÓN DEL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN	1
Árbol de problemas	4
Análisis relación Causa - Efecto	5
2. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN	6
2.1 Objetivo General	6
2.2 Específicos.....	6
3. FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA (Estado del Arte)	7
3.1 COOPERATIVAS DE AHORRO Y CRÉDITO	7
3.1.1 Historia del Cooperativismo en el mundo	8
3.1.2 Origen del Cooperativismo en Ecuador	8
3.1.3 Cooperativas financieras por tipo de segmento en el ámbito nacional	10
3.1.4 Segmentación de las entidades del Sistema Financiero Popular Solidario según activos	11

3.1.5	Cooperativas de Ahorro y Crédito del Segmento 2 a nivel nacional	13
3.1.6	Cooperativas de Ahorro y Crédito del Segmento 2, del cantón Ambato	15
3.2	MEJORA CONTINUA	15
3.2.1	Evolución de la Mejora Continua.....	16
3.2.2	Importancia de la Mejora Continua.....	17
3.2.3	Ventajas y desventajas de la Mejora Continua.....	18
3.2.4	Características de un Sistema de Mejora Continua	19
3.2.5	Métodos de la Mejora Continua	21
3.2.6	Proceso de Mejora Continua	26
3.2.7	Pasos a seguir para llevar a cabo un proceso de mejora continua.....	27
3.3	CRÉDITO.....	29
3.3.1	Tipos de créditos	29
3.3.2	Políticas de Crédito	32
3.3.3	Clasificación de la Cartera de créditos según la SEPS.....	33
3.3.4	Riesgo de Crédito	34
3.3.5	Clasificación de las Calificaciones de Riesgo de Entidades Financieras	35
3.3.6	Clasificación de riesgo de los créditos comerciales	36
3.3.7	Procesos Crediticios	38
3.3.8	Metodología de Crédito.....	38
3.4	Sistema	41
3.4.1	Elementos del Sistema Administrativo	41
4.	METODOLOGÍA	43
4.1	ENFOQUE DE LA INVESTIGACIÓN.....	43
4.2	MODALIDAD BÁSICA DE INVESTIGACIÓN	43
4.2.1	Investigación de campo	43
4.2.2	Investigación de bibliográfica-documental	44
4.3	TIPO DE INVESTIGACIÓN.....	44

4.3.1	Investigación Descriptiva	44
4.3.2	Investigación Explicativa	45
4.3.3	Asociación de variables	45
4.4	TÉCNICAS DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN.....	45
4.4.1	Encuesta.....	45
4.5	POBLACIÓN Y MUESTRA	46
4.5.1	Población	46
4.5.2	Muestra.....	46
4.6	RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN	48
4.7	INSTRUMENTO DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN	48
4.8	PROCESAMIENTO DE LA INFORMACIÓN.....	51
5.	RESULTADOS	52
5.1	Análisis e interpretación de resultados	52
5.2	Verificación de la hipótesis	75
5.3	Planteamiento de la hipótesis	75
5.4	Frecuencias Observadas en la encuesta.....	76
5.5	Frecuencias Esperadas.....	77
5.6	Calculo del Chi cuadrado	77
5.6.1	Representación grafica	78
5.7	Conclusión de la verificación de la hipótesis	78
6.	CONCLUSIONES	79
7.	RECOMENDACIONES	80
8.	BIBLIOGRAFÍA	92
	ANEXO.....	96

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Primeras organizaciones cooperativas conformadas en el país. 1919-1938.	9
Tabla 2: Segmentación de las entidades del sector financiero.....	11
Tabla 3: Ranking sector financiero popular y solidario segmento 2, a nivel nacional.	13
Tabla 4: Ranking sector financiero popular y solidario segmento 2 cantón Ambato periodo enero, agosto 2017	15
Tabla 5: Pasos para el desarrollo de los métodos	25
Tabla 6: Criterios de calificación	33
Tabla 7: Clasificación de las calificaciones de riesgo de entidades financieras	36
Tabla 8: Clasificación de riesgos de los créditos comerciales	37
Tabla 9: Personal área de créditos COAC´s segmento 2, cantón Ambato.....	47
Tabla 10: Año de creación de las cooperativas de ahorro y crédito del segmento 2 del cantón Ambato	48
Tabla 11: Estadísticas de fiabilidad	50
Tabla 12: Ficha técnica de la investigación	51
Tabla 13: Datos sociodemográficos.....	52
Tabla 14: Conocimiento sobre los procesos	53
Tabla 15: Funciones que realiza.....	55
Tabla 16: Conocimientos que debe poseer	57
Tabla 17: Cumplimiento a las políticas y procedimientos	59
Tabla 18: Consideración del proceso para otorgar créditos.....	61
Tabla 19: Consideración de la mejora continua.....	63
Tabla 20: Tipos de créditos.....	65
Tabla 21: Servicio de concesión de créditos.....	67
Tabla 22: Disponibilidad a cambiar o mejorar los procesos.....	69
Tabla 23: Calificación de riesgo	71
Tabla 24: Capacitación recibida durante el año	73
Tabla 25: Frecuencias Observadas.....	76
Tabla 26: Frecuencias Esperadas	77
Tabla 27: Calculo Chi Cuadrado.....	77
Tabla 28: Matriz de acciones para mejorar el proceso de concesión de créditos.	87

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 Árbol de problemas	4
Figura 2: Distribución de cooperativas financieras por tipo de segmento.....	10
Figura 3: Ciclo de Deming.....	23
Figura 4: Pasos a seguir para llevar a cabo un proceso de mejora continua.....	27
Figura 5: El ciclo de aprobación, desembolso y recuperación de crédito.....	39
Figura 6: Metodología de Crédito.....	40
Figura 7: Esquema general de un Sistema	41
Figura 8 Sector Cooperativo, asociación de variables	45
Figura 9: Representación gráfica Chi cuadrado.....	78
Figura 10: <i>Ciclo PHVA</i>	84
Figura 11: Flujograma propuesto del proceso de concesión de créditos	91

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1: Conocimientos sobre los procesos.....	53
Gráfico 2: Funciones que realiza	55
Gráfico 3: Conocimientos que debe poseer para realizar su trabajo.....	57
Gráfico 4: Cumplimiento a las políticas y procedimientos.....	59
Gráfico 5: Consideración del proceso para otorgar créditos.....	61
Gráfico 6: Consideración de la mejora continua.....	63
Gráfico 7: Tipos de créditos.....	65
Gráfico 8: Servicio de concesión de créditos.....	67
Gráfico 9: Disponibilidad a cambiar o mejorar los procesos.....	69
Gráfico 10: Calificación de riesgo	71
Gráfico 11: Capacitación recibida durante el año.....	73

RESUMEN EJECUTIVO

Las Cooperativas de Ahorro y Crédito son instituciones financieras las cuales se dedican a las micro finanzas, por lo que se han convertido en un motor importante de la economía del país impulsando al desarrollo económico de la población rural y urbana marginal, también brindan su apoyo al pequeño y mediano microempresario con el fin de desarrollar e impulsar sus actividades económicas, por lo que es importante encontrar e implementar herramientas de mejora que le permitan alcanzar una eficiencia adecuada en los procesos de crédito.

Por tal motivo el presente proyecto de investigación está enfocado a realizar un análisis del entorno interno del área de créditos de las cooperativas de ahorro y crédito del segmento 2, de la ciudad de Ambato con el fin de mejorar los procesos que permitan incrementar la liquidez y por ende disminuir el riesgo en la cartera de créditos.

Los datos obtenidos en la presente investigación de campo aplicando el instrumento de recolección de información la encuesta al personal del sector cooperativo en el área de créditos indica que es necesario aplicar un sistema de mejora continua en los procesos de concesión crediticia, ya que es un factor principal para las cooperativas del segmento 2, de la ciudad de Ambato.

Así la propuesta resultante de la investigación me orientó para identificar y diseñar un sistema de mejora en el flujograma de procesos de créditos y también el diseño de una matriz de acciones en los cuales se evidencian la importancia del proceso crediticio como elemento fundamental del entorno económico.

PALABRAS CLAVES: INVESTIGACIÓN, COOPERATIVISMO, MEJORA CONTINUA, CRÉDITOS.

ABSTRACT

The Savings and Credit Cooperatives are financial institutions which are dedicated to microfinance, so they have become an important engine of the country's economy, promoting the economic development of the rural and marginal urban population, they also offer their support to the small and medium microentrepreneur in order to develop and boost their economic activities, so it is important to find and implement improvement tools that allow you to achieve an adequate efficiency in credit processes.

For this reason, the present research project is focused on conducting an analysis of the internal environment of the credit area of the savings and credit cooperatives of segment 2, of the city of Ambato, in order to improve the processes that increase liquidity and therefore reduce the risk in the loan portfolio.

The data obtained in the present field investigation applying the information collection instrument, the survey to the personnel of the cooperative sector in the credit area indicates that it is necessary to apply a system of continuous improvement in the credit granting processes, since it is a factor main for the cooperatives of segment 2, from the city of Ambato.

Thus, the proposal resulting from the research guided me to identify and design a system for improving the flow of credit processes and also the design of a matrix of actions in which the importance of the credit process is highlighted as a fundamental element of the economic environment.

KEYWORDS: INVESTIGATION, COOPERATIVISM, CONTINUOUS IMPROVEMENT, CREDITS.

1. DEFINICIÓN DEL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

Según Acosta (2001) a finales de los 90 el Ecuador vivió una de las peores crisis económicas cuando decretaron el Feriado Bancario, ya que afectó a millones de personas los cuales tenían en diferentes bancos del país sus depósitos, el incremento de la cartera vencida producto de la depresión económica que está unida a una situación de crisis fiscal provocó el retiro masivo de sus depósitos y ahorros para protegerse, lo cual ocasionó que la banca privada fuera quedándose sin liquidez y a su vez solicitando créditos al Banco Central.

Según lo menciona Duque (2015), después del feriado bancario el Congreso Nacional la mayoría de ellos conformados por el Partido Social Cristiano y la Democracia Popular, nombra como entidad reguladora y controladora de al menos 18 entidades financieras a la Agencia de Garantías y Depósitos (AGD), la misma que no ejerció como tal sus funciones.

Con la crisis bancaria que vivió el Ecuador en los años 90 muchas de las instituciones financieras tuvieron que cerrarse y por esta situación, también las personas fueron perdiendo la confianza en el sistema bancario, de acuerdo a esta pérdida de confianza por parte de las personas dio origen a una gran oportunidad para el apareamiento de numerosas Cooperativas de Ahorro y Crédito a nivel nacional los cuales esperaban captar todos los recursos económicos que la banca no pudo sostener y debido a esta consecuencia nació una gran demanda crediticia el cual fue un factor que incurrió directamente en el crecimiento y desarrollo de las Cooperativas de Ahorro y Crédito en todo el país.

Hoy en día en el Ecuador la banca privada, y todas las instituciones las cuales pertenecen al sistema financiero, muestran debilidades en la administración de todo tipo de créditos, debido a que no cuentan con fuentes de información crediticia integral y eficiente ya que la principal fuente de información para las instituciones del sector financiero, es la central de riesgo, la cual está administrada por la Superintendencia de

Bancos y Seguros y la información que presenta es la reportada mensualmente por cada una de las instituciones financieras a través de las respectivas estructuras ya definidas por el organismo de control. Estas estructuras registran a todos los socios y clientes que mantienen los créditos, con sus respectivos saldos por vencer y vencidos y su calificación según la morosidad que presente sus operaciones.

El riesgo es reconocido como una amenaza al logro de las metas y objetivos en la organización. Es por esto que las situaciones implican el pago impuntual, socios insolventes, cartera de morosidad alta, perdida en la institución financiera, entre otras situaciones. La conducta frente al riesgo implica su prevención mediante la aplicación de medidas adecuadas cuando existen riesgos de naturaleza financiera que precisan un análisis total del proceso.

El riesgo crediticio es considerado como el factor más importante en todos los procedimientos económicos que realizan todas las instituciones financieras ya que se define como la posibilidad de que los beneficiarios del préstamo no cancelen a tiempo sus deudas según las condiciones pactadas es decir que siempre están en riesgo al ofrecer un crédito porque están asociados a la recuperación o no del capital prestado. La colocación de fondos en operaciones productivas también implica asumir riesgos crediticios con repercusiones en la liquidez y en la rentabilidad. Por esta razón, la tarea primordial de la institución financiera de crédito consiste en realizar un análisis previo de alta calidad que posibilite a la misma minimizar los riesgos que se adquieren en cada operación.

El Ecuador desde el año 2007 ha vivido un cambio macroeconómico por la reconstitución de la Democracia con la nombrada Revolución Ciudadana, plasmada en la Constitución de Montecristi a través de un modelo de economía que se encarga de cuidar por la salud económica del sector social. En Ecuador existen 887 cooperativas de ahorro y crédito, según la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria (SEPS). Existe una gran variedad de Cooperativas como por ejemplo las

cooperativas de producción, cooperativas de consumo y cooperativas de servicios, sin embargo, las cooperativas de crédito son instituciones en las cuales se pueden ahorrar dinero de manera diaria a cambio de solicitar un crédito siempre y cuando la entidad garantice su servicio de manera confiable y segura.

La morosidad es precisamente uno de los indicadores de la calidad de la cartera por lo que las entidades financieras deben definir políticas y procesos de evaluación del riesgo crediticio de tal manera que la morosidad se mantenga en términos aceptables dentro de las características del cooperativismo, considerando el tamaño de su cartera, el nicho de mercado, la zona geográfica y la capacidad de endeudamiento de los asociados.

Las instituciones financieras para fortalecer su participación en el mercado inician siempre por un esquema de mejora continua de sus procesos de colocación, aprobación de créditos y recuperación de cartera, de esta manera ser más eficaces con el manejo de sus recursos, pero con mayor medida para lograr sus objetivos que es la satisfacción del socio disminuyendo el riesgo en la cartera de créditos para así seguir posicionándose en el mercado financiero.

Las Cooperativas de Ahorro y Crédito (COAC) del Segmento 2 del cantón Ambato, se dedican a brindar servicios de calidad promoviendo el desarrollo socioeconómico, mediante la prestación de servicios financieros y garantizando que éstos contribuyan al mejoramiento de la calidad de vida de los socios.

Árbol de problemas

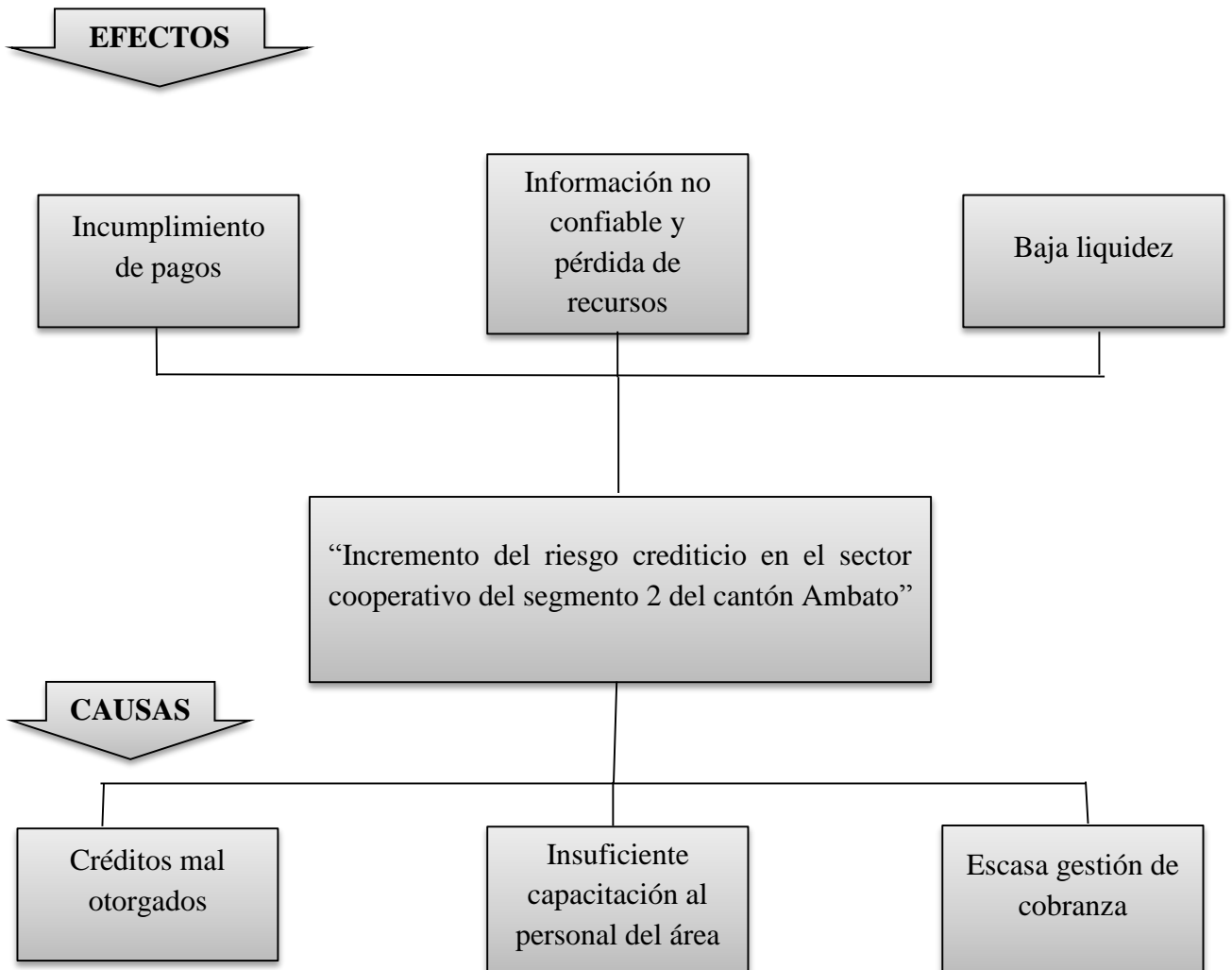


Figura 1 Árbol de problemas
Elaborado por: Edwin Jeres

Análisis relación Causa - Efecto

Mediante el análisis crítico del árbol de problemas se ha podido determinar que una de las principales causas que origina los riesgos en la cartera de créditos se deriva de las falencias por parte de los funcionarios de las cooperativas en el proceso de otorgarlos, en tal razón se genera el incumplimiento en los pagos.

La capacitación al personal es de vital importancia es por esto que las instituciones financieras al no capacitar a su personal en el área créditos corren el riesgo de proporcionar información no confiable o errónea a sus socios, por consiguiente, esto provocara que se pierda recursos económicos.

La escasa gestión de cobranza crea una baja liquidez debido a la dificultad de recuperar la cartera vencida por el incumplimiento de los pagos por parte de los acreedores del crédito.

Como se puede visualizar el problema de los riesgos en la cartera de créditos se debe a diferentes causas por lo que es necesario proponer un sistema de mejora continua que permita crear estrategias adecuadas en los procesos de créditos y recuperación de cartera para una eficaz y eficiente toma de decisiones.

2. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

2.1 Objetivo General

Analizar los factores que inciden en los procesos crediticios que causan el incremento de riesgos en la cartera del sector cooperativo perteneciente al segmento 2, del cantón Ambato.

2.2 Específicos

- Fundamentar teóricamente los temas relacionados al sistema de mejora continua y créditos como elemento de disminución del riesgo en la cartera crediticia en las Cooperativas de Ahorro y Crédito del segmento 2, del cantón Ambato.
- Diagnosticar los riesgos en la cartera de créditos del sector cooperativo del segmento 2, del cantón Ambato.
- Contribuir al decremento de riesgo en la cartera de créditos a través del estudio, análisis, recomendaciones y mejoras adecuadas en los procesos crediticios de las cooperativas de ahorro y crédito del segmento 2 del cantón Ambato.

3. FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA (Estado del Arte)

3.1 COOPERATIVAS DE AHORRO Y CRÉDITO

Son aquellas instituciones que otorgan préstamos a sus socios los cuales pueden pertenecer a diferentes actividades destinadas a solucionar necesidades, las cooperativas de ahorro y crédito de forma tradicional están conformadas por los habitantes de una comunidad o parroquia con el objetivo de otorgar préstamos a sus socios o clientes, el conceder dinero a personas que no son socias de la cooperativa se considera un objetivo adicional brindando servicios como pago de servicios básicos o transferencia de dinero al extranjero. (Jaramillo Sáenz, 2005)

Según Flórez Uribe (2015), son instituciones formadas por un grupo de personas naturales o jurídicas las cuales se unen en voluntad propia con el objetivo de realizar actividades de intermediación financiera. Están sometidas al control, inspección y vigilancia de la Superintendencia de la Economía Solidaria.

De acuerdo con lo anterior, se puede decir que las cooperativas de ahorro y crédito son organizaciones formadas con el aporte de capitales de sus asociados de forma libre y voluntaria, para mejorar sus condiciones de vida y de sus asociados que en la actualidad está sujeta al control de la Ley de Economía Popular y Solidaria.

Las cooperativas tienen un gran desarrollo dentro de los países y lugares donde se encuentran ubicados estratégicamente, ya que son organizaciones de cooperación voluntaria organizados como un modelo alternativo a la competencia capitalista. El término cooperativa abarca una gran variedad de movimientos asociativos de cooperación.

3.1.1 Historia del Cooperativismo en el mundo

Haciendo una breve historia del cooperativismo nos dice que la evolución y la transformación del cooperativismo han sido trascendentales. Entre los años 2000 y 1500 a. de C. en el antiguo Egipto apareció asociaciones de artesanos y maestros, pero la verdadera aparición del cooperativismo se da durante el siglo V a. de C. aparecen en la actividad agrícola agrupaciones de tipo cooperativo. En Grecia y China aparecen con características similares ciertas sociedades artesanales en el área de los servicios funerarios. Franz Staudnger y Heinrick Sienekin sostienen que la actividad cooperativa estuvo íntimamente vinculada con las empresas navieras y mineras de la edad media. Pero en realidad los orígenes determinantes de la evolución histórica del cooperativismo hay que ubicarlos en los célebres pioneros de Rochdale. (Godoy, 2015)

Según Godoy (2015), Rochdale Equitable Pioneers Society, fue creada en el año de 1844, empresa reconocida universalmente como pionera del cooperativismo. Como consecuencia de una huelga, los 28 pioneros se encontraban desocupados, por lo que se unieron para desarrollar los llamados “Principios de Rochdale” era un conjunto de principios de cooperación, por lo que fijaron como preceptos básicos para su administración y por ende fueron asumidos por las modernas cooperativas de todo el mundo, para lograr con su objetivo los primeros pioneros tuvieron que reunir un capital de 28 libras esterlinas por socio.

3.1.2 Origen del Cooperativismo en Ecuador

Se inicia en la “Noche de los tiempos” en la historia de la sociedad humana como prácticas sociales relacionadas con un “comportamiento organizado para lograr un objetivo común”. Los primeros aborígenes del mundo andino ecuatoriano registran prácticas de cooperación que han sobrevivido en el tiempo. Mediante una organización comunitaria indígena se utilizaba varias formas de construcción de caminos, viviendas y múltiples obras sociales de larga duración. En síntesis, el origen del cooperativismo ecuatoriano está identificado a finales de la década del siglo XIX, cuando en Quito y

en Guayaquil se crean varias organizaciones artesanales y de ayuda comunitaria. (Grijalva, 2013)

La historia del cooperativismo en Ecuador tiene sus inicios en 1919, el 16 de septiembre nace en la ciudad de Guayaquil la Cooperativa Asistencia Social Protectora del Obrero; mientras que en 1927 se crean, la Cooperativa de Ahorro y Crédito Riobamba y la Cooperativa de Prestamos de la Federación Obrera del Chimborazo, la Cooperativa de Consumo de la Hermandad Ferroviaria se funda en el año de 1928. La primera Ley de Cooperativas en el Ecuador se dicta en el año de 1937 y desde entonces empiezan a expandirse numerosas cooperativas en el país. (Jaramillo Sáenz, 2005).

Tabla 1: Primeras organizaciones cooperativas conformadas en el país. 1919-1938

Organizaciones	Clase	Domicilio	Fecha de Registro	N de Socios	Capital Inicial
Asistencia Social protectora del obrero	Servicio	Guayaquil	IX-16-1919
Caja de Ahorro y Cooperativa de Préstamos de la federación Obrera de Chimborazo	Ahorro y crédito	Riobamba	1927
Juján	Agrícola	Juján-Guayas	X-31-1927	601,2
Hermandad Ferroviaria	Consumo	Quito	I-16-1928	18,800
Montúfar	Agrícola	San Gabriel	VI-15-1937
Sindicato Textil El Prado	Consumo	Riobamba	VI-19-1938
Obrera de Consumo	Consumo	Cuenca	IV-29-1938	237	838,6
Tejedores de Sombreros de Paja Toquilla	Industrial	Tabacundo	IV-7-1938	200	353,8
Cayambe	Agrícola	Cayambe	VI-7-1938	62	438,8
Empleados Públicos No. 1	Prod. Y Merc.	Quito	VI-16-1938	50	353,8

Fuente: Pareja, pág. 253 (1980)

A lo largo de los años el sector con mayor crecimiento y desarrollo económico nacional es evidente que ha sido el de ahorro y crédito, ya que se ha convertido en una alternativa de soporte financiero para emprender cualquier tipo de actividad. Las cooperativas de ahorro y crédito en el Ecuador desempeñan un papel importante en la determinación de los niveles de vida de las economías modernas. Ya que tienen la

capacidad de amasar una parte muy importante del ahorro de la sociedad entre las personas y empresas que requieren de fondos prestables para financiar cualquier actividad que estén realizando.

El cooperativismo es la doctrina y práctica económica de la cooperación en la forma de sociedades cooperativas, es decir estudia el universo del sector cooperativo, todas las cooperativas en su forma y en sus distintas clases, son instituciones financieras con practica económica de superación colectiva por medio de la autoayuda para los sectores con menor favorecimiento. (Cabanellas, 2000)

3.1.3 Cooperativas financieras por tipo de segmento en el ámbito nacional

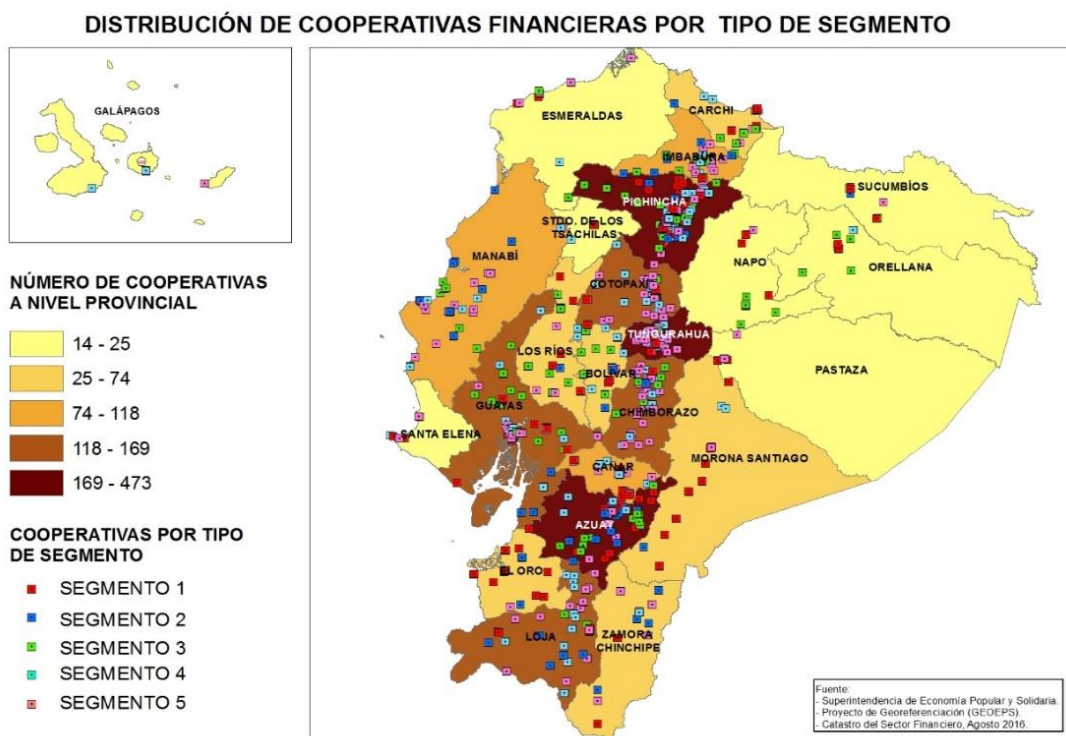


Figura 2: Distribución de cooperativas financieras por tipo de segmento
Fuente: Superintendencia de Economía Popular y Solidaria, agosto 2016

De acuerdo a los informes emitidos por la SEPS (2016), las mayores agrupaciones de atención de las cooperativas de todos los segmentos están ubicadas dentro del rango 169 a 473 cooperativas, se encuentran mayoritariamente en las

provincias de Pichincha, Tungurahua y Azuay, mientras que las cooperativas que se encuentran en el rango 118 a 169 se encuentran localizadas en las provincias de Guayas, Loja, Cotopaxi y Chimborazo. Lo cual refleja que hay muchas posibilidades y facilidades geográficas de acceso por parte de la población ecuatoriana a los servicios que ofrecen todas las entidades financieras en todo el país.

3.1.4 Segmentación de las entidades del Sistema Financiero Popular Solidario según activos

De acuerdo a lo dispuesto por la SEPS en el art. 14, numeral 35 del Código Orgánico Monetario y Financiero, en el que como parte de las funciones de la Junta de Política y Regulación Monetaria y Financiera se determina establecer la segmentación de las entidades del Sector Financiero Popular y Solidario con la resolución expedida No. 038-2015-F, con fecha 13 de febrero de 2015 mediante la cual se crea la normativa para la segmentación de las entidades del sector financiero popular y solidario en la que dispone:

Art.1.- Las entidades del sector financiero popular y solidario de acuerdo al tipo y al saldo de sus activos se ubicarán en los siguientes segmentos.

Tabla 2: Segmentación de las entidades del sector financiero

Segmento	Activo (USD)
1	Mayor a 80'000.000,00
2	Mayor a 20'000.000,00 hasta 80'000.000,00
3	Mayor a 5'000.000,00 hasta 20'000.000,00
4	Mayor a 1'000.000,00 hasta 5'000.000,00
5	Hasta 1'000.000,00
	Cajas de Ahorro, bancos comunales y cajas comunales

Fuente: Junta de Regulación Monetaria y Financiera, Resolución No. 038-2015-F

Con el marco regulatorio, se establecieron cinco segmentos para agrupar a todas las instituciones del sector financiero popular y solidario, niveles que se establecen de conformidad a la valoración de sus activos.

Juan Pable Guerra, gerente de la Unión de Cooperativas de Ahorro y Crédito del Sur (UCACSUR), menciona que la segmentación de las cooperativas es positiva debido a que no es lo mismo establecer una norma de prevención y riesgo para una cooperativa grande que para una pequeña, además manifiesta que es un sector tan amplio y diverso el cual tiene debilidades y fortalezas. La regulación debe ser interpretada como un mecanismo de fomento, y no como un control persecutorio porque el control implica el desempeño social, capacidad de manejar los recursos, las relaciones con los socios y los indicadores de prudencia financiera, para el cumplimiento de acuerdo con el tamaño de cada cooperativa. (COOP, 2015)

3.1.4.1 Cajas de ahorro

Es un intercambio financiero, son consideradas como sociedades anónimas con el objetivo de solucionar necesidades de cada uno de los socios, para lograrlo se encargan de promover el ahorro de las personas y de pequeñas empresas y apoyarlos con sus créditos en sus proyectos y desarrollo financiero. También son entidades que pueden tener concordancia con un Banco y están controladas por la ley de sociedades anónimas (Hernández y Martínez García, 2003)

3.1.4.2 Cajas y bancos comunales

Son organizaciones que se forman por voluntad de sus socios y con aportes económicos que, en calidad de ahorros sirven para el otorgamiento de créditos a sus miembros, dentro de los límites señalados por la Superintendencia. Normalmente se asocian para crear un sistema de microcréditos, conceder préstamos y captar ahorros para constituir un capital propio, y garantizar los créditos entre sí y se comprometen a cumplir con los pagos. (Cardoso Ruiz, 2014)

3.1.5 Cooperativas de Ahorro y Crédito del Segmento 2 a nivel nacional

El sector cooperativo de ahorro y crédito contiene el mayor número de entidades financieras del sistema a nivel nacional, seguido por la banca privada. El sector financiero privado está constituido por entidades las cuales captan dinero de la sociedad para otorgar créditos y ofrecer al público otros servicios financieros.

De acuerdo al boletín financiero remitido por la SEPS a continuación, se detalla el listado de las cooperativas de ahorro y crédito del segmento 2 ubicadas estratégicamente en diferentes provincias del Ecuador, la siguiente información es recopilada desde diciembre 2016 a agosto de 2017. (Superintendencia de Economía Popular y Solidaria, 2017)

Tabla 3: Ranking sector financiero popular y solidario segmento 2, a nivel nacional.

Periodo enero - agosto 2017

Entidad	Activo	Pasivo	Patrimonio	Cantón Matriz
1. Chibuleo Ltda.	85.442.707,46	73.854.450,45	11.314.056,90	Ambato
2. Construcción Comercio y Producción Ltda.	83.844.896,58	73.778.258,97	9.764.051,90	Quito
3. Fernando Daquilema	82.048.665,16	73.081.114,64	8.696.905,62	Riobamba
4. Ambato Ltda.	80.641.790,47	69.062.288,92	10.740.551,30	Ambato
5. 15 De Abril Ltda.	78.961.107,48	65.679.485,11	13.250.667,82	Portoviejo
6. La Merced Ltda.	64.750.843,05	54.484.405,05	10.072.561,40	Cuenca
7. Kullki Wasi Ltda.	63.370.709,55	54.509.791,08	8.551.502,00	Ambato
8. Once De Junio Ltda.	62.960.576,48	54.328.112,53	8.120.700,61	Machala
9. Erco Ltda.	60.233.061,57	47.730.536,30	11.656.866,16	Cuenca
10. Comercio Ltda.	58.699.361,73	49.143.922,26	9.106.658,70	Portoviejo
11. De La Pequeña Empresa Cacpe Loja Ltda.	54.461.784,45	43.891.694,34	9.976.984,62	Loja
12. Chone Ltda.	51.671.421,91	39.972.851,86	10.937.202,7	Chone
13. Luz Del Valle	47.113.672,16	39.598.052,54	7.201.368,13	Rumiñahui
14. Guaranda Ltda.	47.108.628,51	40.116.649,66	6.777.407,28	Guaranda
15. Padre Julián Lorente Ltda.	44.055.609,81	35.073.441,96	8.684.628,91	Loja
16. Coopac Austro Ltda.	43.747.259,38	38.067.534,78	5.679.108,29	Cuenca

17. Calceta Ltda.	36.879.224,74	30.385.688,83	6.182.115,56	Manabí - Bolívar
18. Crea Ltda.	35.956.950,85	32.863.508,10	3.042.578,81	Cuenca
19. Maquita Cushunchic Ltda.	35.571.564,23	27.933.765,24	7.457.012,89	Quito
20. Alfonso Jaramillo León CCC	35.477.620,02	29.632.677,70	5.636.734,32	Cuenca
21. Textil 14 de Marzo	34.227.789,78	28.027.867,51	5.815.886,98	Rumiñahui
22. De La Pequeña Empresa Cacpe Zamora Ltda.	34.047.409,03	27.409.038,81	6.406.508,33	Zamora
23. Santa Isabel Ltda.	32.304.585,86	28.299.158,75	3.937.824,79	Azuay-Santa Isabel
24. Indígena SAC Ltda.	30.729.223,24	26.912.955,89	3.925.893,96	Ambato
25. Artesanos Ltda.	30.000.343,93	25.517.353,34	4.289.904,98	Ibarra
26. De la Pequeña Empresa Gualaquiza	29.395.479,98	25.179.860,10	4.079.749,56	Gualaquiza
27. Juan Pio De Mora Ltda.	28.669.241,58	24.150.378,54	4.517.935,47	Bolívar – San Miguel
28. San Antonio Ltda. – Imbabura	27.524.112,04	23.351.102,08	3.914.295,56	Ibarra
29. Mujeres Unidas Tantanakushka Warmikunapac	27.298.469,91	23.014.504,33	4.094.799,69	Ibarra
30. San Francisco De Asís Ltda.	26.971.999,61	18.911.296,74	8.136.616,29	Quito
31. Educadores Del Azuay Ltda.	26.859.859,76	18.881.223,70	7.842.089,93	Cuenca
32. Cotocollao Ltda.	26.568.168,20	22.817.520,04	3.625.825,06	Quito
33. Previsión Ahorro y Desarrollo Ltda.	26.429.645,15	23.337.001,36	3.014.898,78	Quito
34. Virgen Del Cisne	24.992.909,08	20.956.531,69	3.453.287,06	Latacunga
35. Armada Nacional	24.944.023,58	21.734.500,96	2.692.285,19	Guayaquil
36. Lucha Campesina	24.146.907,02	20.257.890,69	3.750.824,15	Cumandá
37. Educadores De Loja Ltda.	24.097.346,20	18.653.642,56	5.382.456,64	Loja
38. Mas Ahorro Solidario Mascoop.	20.932.718,82	20.163.091,09	1.860.753,71	Cuenca
Total General	1.653.137.688,3	1.390.763.148,5	253.591.500,0	

Fuente: (SEPS, 2017)

Elaborado por: Edwin Jeres

El segmento 2, está conformado por 38 cooperativas de ahorro y crédito solidas que se encuentran ubicados en distintas zonas estratégicas dentro del país, las cuales fueron identificadas conforme al total de sus activos, pasivos, y patrimonio.

3.1.6 Cooperativas de Ahorro y Crédito del Segmento 2, del cantón Ambato

Según el boletín financiero remitido por la SEPS (2017), en la siguiente tabla se enlistan las cooperativas de ahorro y crédito que pertenecen al segmento 2, del cantón Ambato.

Tabla 4: Ranking sector financiero popular y solidario segmento 2 cantón Ambato periodo enero, agosto 2017

Entidad	Activo	Pasivo	Patrimonio
Chibuleo Ltda.	85'442.707,46	73'854.450,45	11'314.056,89
Ambato Ltda.	80'641.790,47	69'062.288,92	10'740.551,31
Kullki Wasi Ltda.	63'370.709,55	54'509.791,08	8'551.502,00
Indígenas SAC Ltda.	30'729.223,24	26'912.955,89	3'925.893,96

Fuente: SEPS (2017)

Elaborado por: Edwin Jeres

El crecimiento de las Cooperativas de ahorro y crédito en el cantón Ambato es muy evidente, ya que la población en general está en aumento día a día. La provincia de Tungurahua es una de las provincias que genera mayor actividad micro-financiera en relación con las cooperativas de ahorro y crédito a nivel nacional, en la actualidad las cooperativas representan un gran componente dentro del sistema financiero nacional, existen muchas cooperativas que pertenecen al segmento 2 distribuidas en diferentes provincias, y específicamente en el cantón Ambato se registran 4 cooperativas de ahorro y crédito que corresponden al segmento en mención.

3.2 MEJORA CONTINUA

El KAIZEN es la mejora de todos los procesos empresariales. El mejoramiento continuo está orientado a facilitar cualquier proceso, la identificación de nuevos niveles de desempeño para poder alcanzar el estado de cero defectos y satisfacer así al cliente en forma plena. (Alexander Servat , 2002)

Mejora Continua o Kaisen es un conjunto de conceptos, procedimientos y técnicas mediante las cuales la empresa debe buscar la mejora continua en todos sus procesos productivos y de soporte a la operación. (Cantú Delgado, 2012)

KAISEN o Mejora Continua proviene de dos ideogramas japoneses las cuales significa → KAI=Cambio → SEN=Bueno (para mejor). KAISEN quiere decir que podemos hacer mejor las cosas, gracias a la confianza puesta en todos los colaboradores que trabajan dentro de la organización, a la paciencia, los cuales destinan a la calidad en primer lugar a fin de satisfacer al cliente. (Yenque, García , y Ruez, 2002)

3.2.1 Evolución de la Mejora Continua

Para Cruelles (2012), El KAIZEN o Mejora Continua inicia en Japón a mediados del siglo pasado cuando la armada ocupó Japón llevando consigo a expertos en sistemas de calidad y mejora continua sus principales promotores destacados fueron William Deming Y Joseph Juran, Vieron la necesidad de superarse a sí misma de tal manera que pudiere alcanzar a las grandes potencias industriales de occidente con el objetivo de lograr abastecer a una población que pertenece a un nivel en donde la explotación de sus recursos es primordial, el continuo incremento de la población a nivel mundial y el agotamiento de los recursos tradicionales más fácilmente explotables, hacen necesaria la búsqueda de soluciones y solo se podrá alcanzar, con un país acostumbrado al derroche y despilfarro, mediante la mejora continua ya que si no se toma conciencia de lo que sucede y los cambios que ocasionan existirían más personas tratando de subsistir en el mundo es por esto que venden sus productos y servicios de una manera económica a fin de llevar el sustento a sus hogares.

La mejora continua no solo debe ser comprendida por los empresarios y trabajadores, sino también por los gobernantes, educadores y estudiantes. El Estado no debe mejorarse a sí mismo, sino que además debe fomentar y capacitar a sus ciudadanos para lograr la mejora continua como única alternativa posible en un mundo incierto. También se viene denotando transformaciones tecnológicas, culturales, políticas y sociales, las personas no dedican su esfuerzo en adaptarse rápidamente a ellos es por esto que constituye una actitud que podría catalogarse de manera negativa a la superación que día a día se busca establecer.

Hacer posible la mejora continua y lograr los objetivos de la mejor forma requiere constancia y disciplina como también la puesta en marcha de seis sistemas fundamentales como son el: 1) control de calidad/gerencia de Calidad Total, 2) sistema de producción Justo a tiempo, 3) mantenimiento productivo total, 4) despliegue de políticas, 5) sistema de sugerencias; y, 6) actividades de grupos pequeños. (Cruelles, 2012)

3.2.2 Importancia de la Mejora Continua

La importancia de realizar e implementar la mejora continua en una organización radica principalmente en diversos aspectos, su aplicación contribuye a las mejoras de las debilidades y consolidar las fortalezas de la organización. Al mejorar la empresa no solo se beneficia económicamente, también se mejora el desarrollo del personal, ya que están presentes dentro de la organización, el liderazgo, la creatividad y la innovación. (Gárate Encalada, 2014)

A través del mejoramiento continuo se logra ser más productivo y competitivos en el mercado al cual pertenece la organización ya que involucra a todo el personal para mejorar en sus actividades diarias para estandarizar todos los procesos y así evitar que exista errores en las diferentes actividades que realicen, por otra parte las organizaciones deben analizar los procesos utilizados, de manera tal que si existe algún inconveniente pueda mejorarse o corregirse en cada una de las áreas, como resultado

de la aplicación de la mejora continua en ocasiones las organizaciones crecen dentro del mercado y llegan a ser líderes.

Entre los principales motivos que tienen las organizaciones para establecer la mejora continua, se destaca la mejora de la productividad o la eficiencia, la calidad, la reducción de costes de producción o del tiempo de fabricación. Estos beneficios no siempre se consiguen inmediatamente y debe pasar cierto tiempo hasta que se rentabilizan las mejoras incrementales. (Marín García, Pardo del Val, y Bonavía, 2008)

La mejora continua se apoya en todos los funcionarios y áreas dentro de la organización, desde la tecnología hasta el capital humano, pasando por todos los procesos y procedimientos que tenga el sistema dentro de la empresa. De esta forma la mejora involucra a toda la organización en la búsqueda de la calidad total, permitiendo que los trabajadores se involucren personalmente en todo el proceso de la aplicación de la mejora, y así obteniendo lo mejores índices de satisfacción de los clientes para de esta forma mejorar los rendimientos sobre la inversión y la participación de la organización en el mercado.

3.2.3 Ventajas y desventajas de la Mejora Continua

Al iniciar la ejecución de un sistema de mejora continua se obtienen varias ventajas y desventajas a continuación se menciona algunas de ellas:

Ventajas

- El esfuerzo está dirigido en ámbitos organizacionales y procedimientos puntuales. Cada persona sabe la responsabilidad de lo que debe hacer.
- Consigue las mejores en un corto plazo y son visibles diariamente.
- Incurrir en el aumento de la productividad y administrar a la organización hacia la competitividad la cual es prioridad de las organizaciones.

- Permite eliminar procesos repetidos ya que se puede detectar los errores en el proceso.

Desventajas

- El mejoramiento no debe estar centralizado en un área específica dentro de la organización, porque desperdicia la perspectiva de la independencia que existe entre todos los miembros de la organización.
- Demanda un cambio en la organización, puesto que para lograr el éxito es ineludible la intervención de los integrantes de la organización.
- Las inversiones son elevadas y requieren de un largo tiempo, es decir en múltiples ocasiones hay que invertir considerablemente.

3.2.4 Características de un Sistema de Mejora Continua

Según Nava Carbellido y Jiménez Valadez (2006), el sistema de mejora continua tiene las siguientes características:

✓ El Sistema de Mejora Continua es Sistemático

Trata de analizar y accionar teniendo en consideración la interrelación de los diversos procesos y actividades de la organización entre sí.

✓ Está orientado hacia los procesos

Un sistema de mejora continua debe estar claramente enfocado en los procesos. Con esto se pretende ver cómo se desarrollan e interactúan entre si las diferentes actividades y subprocessos que componen el proceso en general, de tal manera de lograr mayor fluidez en sus ciclos, a un menor coste y mayores niveles de calidad.

✓ Destinado al consumidor final

El sistema de mejora continua debe tener como destinatario al consumidor final, para lo cual es necesario mejorar las debidas prestaciones a los clientes internos que hacen uso de los diversos insumos, servicios e informaciones necesarias para proveer a las siguientes etapas.

✓ **Está basado en hechos**

Es fundamental contar con hechos y no presunciones, para lo cual los sistemas de información deben estar lo suficientemente desarrollados para proveer de datos financieros y operativos que permitan tomar decisiones en tiempo y forma, evitando prejuicios para los consumidores y clientes.

✓ **Su accionar es preventivo y proactivo**

El sistema de mejora continua debe centrarse la energía de las empresas en un accionar preventivo y proactivo. De tal forma la empresa deberá tener actitudes reactivas en la menor necesidad posible, lo cual implica tener sistemas acordes para detectar y actuar con flexibilidad y rapidez ante sucesos imprevistos.

✓ **Esta al día con los avances científicos y tecnológicos**

La dirección, como también cada uno de los restantes integrantes de la organización deben estar presto ante los avances técnicos y científicos que puedan incidir de alguna forma en el desenvolvimiento futuro de la empresa. Al mismo tiempo se debe destinar los fondos para mejorar de forma continua tanto los productos como a los servicios y los procesos mediante la generación y aplicación de nuevas tecnologías.

✓ **Es una estrategia**

Referente a los aspectos estratégicos, la mejora continua constituye por una parte una estrategia de acción, y por otra debe responder a objetivos estratégicos definidos. La mejora continua es en sí misma una estrategia que tiene como objetivo fundamental prolongar y ampliar el ciclo de vida tanto de los productos y los servicios como de los procesos. De tal forma que tiende a anticiparse a las acciones y amenazas de los competidores, mediante la incorporación de nuevas funciones, mejores rendimientos, menores costos, mayor variedad, es decir, mayor valor agregado, lo cual genera una mayor tendencia y demanda de los consumidores hacia los productos y servicios de la empresa.

✓ **Disminuye la resistencia al cambio**

Permite que la empresa siga caminando cuando otras empresas que solo atinan a fuertes reparticiones de reingeniería dejan de caminar. El preparar y llevar a la práctica un accionar de mejora continua hace del personal individuos faltos de resistencia al cambio, pues el cambio pasa a formar parte de sus formas de ser y sentir.

✓ **Es una cultura y filosofía de vida y de trabajo**

Como parte de la mejora continua encontramos una cultura y una filosofía de vida y de trabajo, que hace de los pequeños, medianos y grandes cambios una necesidad y obligación, para la empresa, los consumidores y la sociedad.

3.2.5 Métodos de la Mejora Continua

✓ **Método KAIZEN**

De acuerdo a las investigaciones realizadas por Herrera , D'Armas , y Arzola (2012), KAIZEN quiere decir mejoramiento continuo en los diferentes aspectos del individuo: familiar, laboral, social y personal. En el cual los gerentes y trabajadores están involucrados por igual. El desperdicio es el principal enemigo ya que se busca

obtener el aprovechamiento de todos a través de la participación del personal y de la alta gerencia, en este sentido se busca emplear estrategias económicas que aumenten la productividad.

✓ **Método Six-Sigma**

Según Brue (2003), el enfoque de Seis-Sigma esencialmente ayuda a la dirección a identificar lo que desconoce, además de enfatizar lo que debería conocer, para tomar acciones que minimicen los errores, puesto que el reproceso genera costos económicos, así como despilfarro de tiempo, oportunidades y pérdida de clientes.

De acuerdo al análisis realizado por Herrera, D'Armas y Arzola (2012), el método Six-Sigma es un proceso de mejora que se desarrolla de acuerdo a la siguiente metodología:

1. **Definir:** Describir el problema causado por una situación o el proyecto de mejora que quiera realizarse, con el objetivo de entender la situación actual y plantear los objetivos de manera clara y precisa.
2. **Medir:** Evaluar la capacidad y la estabilidad de los sistemas de medición por medio de estudios de repetitividad, reproducibilidad, linealidad, exactitud y estabilidad.
3. **Analizar:** Determinar las variables del proceso que deben ser confirmados a través de estudios y experimentos, para conocer su contribución en la variación del proceso.
4. **Mejorar:** Optimizar el proceso para reducir su variación. Para ello se recomienda usar diseño de experimentos, análisis de regresión y superficies de respuesta.
5. **Controlar:** Hacer un monitoreo y seguimiento al proceso. Una vez alcanzado el nivel más óptimo se deberán buscar mejores condiciones de operación materiales, procedimientos, etc., para un mejor desempeño del proceso.

✓ Método Deming o PDCV

El método Deming propone una definición novedosa en cuanto a la función llevada a cabo por una empresa; más allá de hacer dinero es mantenerse en el negocio y brindar empleo a través de la innovación, investigación y mejora constante. (Herrera, D'Armas, y Arzola, 2012)

El ciclo Deming es utilizado entre otras cosas para la mejora continua de la calidad dentro de una organización. El ciclo consiste de una secuencia lógica de cuatro pasos repetidos que se deben de llevar a cabo consecutivamente. Estos pasos son: actuar, planificar, hacer y verificar.

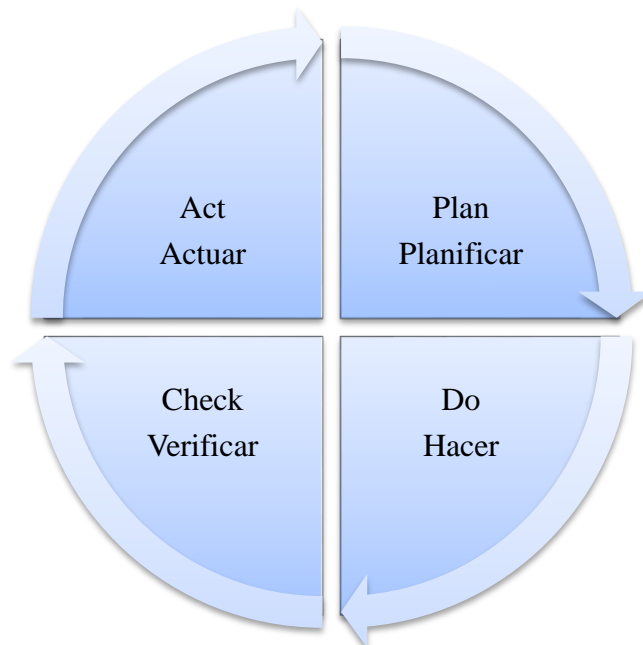


Figura 3: Ciclo de Deming
Realizado por: Edwin Jeres

✓ Método Philip Crosby

En la investigación realizada por Herrera, D'Armas, y Arzola (2012), este método consiste en realizar una serie de pasos los cuales son aplicados en una organización con el fin de lanzar la calidad en los procesos:

- ✓ **Asegurarse que la dirección a mejorar la calidad:** Comunicar a los directivos la necesidad de mejorar la calidad haciendo mención en la

prevención de defectos. Esto servirá para que los directivos se comprometan y participen personalmente en el proceso.

- ✓ **Equipo de mejoramiento de calidad:** Se deben reunir representantes de cada departamento y formar el equipo de mejoramiento de calidad, en esta etapa es recomendable asignar a una persona como jefe de equipo.
- ✓ **Medición de la calidad:** Se debe determinar cuál es el estado de la calidad en toda la compañía, esto con el objetivo de saber dónde es posible el mejoramiento, donde es necesaria la acción correctiva y finalmente mejoras reales.
- ✓ **Evaluación de costos de calidad:** Es necesario obtener cifras exactas de las estimaciones, éstas serán ofrecidas por la oficina del contralor, se deberá explicar detalladamente los elementos que constituyen el costo de la calidad.
- ✓ **Conciencia de calidad:** Se debe entrenar a los supervisores para que orienten a los empleados acerca del mejoramiento de la calidad, para ello se pueden apoyar en folletos, películas, carteles, etc.
- ✓ **Acción correctiva:** Los individuos al hablar de sus problemas normalmente también hacen mención a sus soluciones, es decir son traídos a la luz, enfrentados y resueltos regularmente. Se adquiere el hábito de identificar problemas y corregirlos.
- ✓ **Establecer un comité “Ad Hoc” para el programa de “Cero Defectos”:** Se seleccionan entre 3 o 4 miembros del equipo para investigar acerca de “Cero Defectos”, luego se les comunicará a todos los empleados acerca del significado literal de esas palabras y la noción de que todo el mundo deberá hacer bien las cosas.

Tabla 5: Pasos para el desarrollo de los métodos

METODOS DE MEJORA CONTINUA			
DEMING	KAISEN	SIX - SIGMA	PHILIP CROSBY
Persistencia en el propósito de mejorar productos y servicios.	Selección del tema de estudio.	Definición del problema.	Asegurarse la dirección sea mejorar la calidad.
Adoptar la nueva filosofía.	Crear la estructura para el proyecto.	Definir y describir el proceso.	Equipo de mejoramiento de calidad (EMC).
No depender más de la inspección masiva.	Identificar la situación actual y formular objetivos.	Evaluar los sistemas de medición.	Medición de la calidad.
Acabar con la práctica de adjudicar contratos de compra basándose exclusivamente en el precio.	Diagnóstico del problema.	Determinar las variables significativas.	Asegurarse que la dirección a mejorar la calidad.
Mejorar continuamente los sistemas de producción y servicio.	Formular plan de acción.	Evaluar la estabilidad y la capacidad del proceso.	Evaluación del costo de calidad.
Instituir la capacitación en el trabajo.	Implementación de las mejoras.	Optimizar y robustecer el proceso.	Conciencia de calidad.
Instituir el liderazgo.	Evaluar los resultados.	Validar la mejora.	Acción correctiva.
Derribar las barreras que hay entre áreas de staff.		Controlar y dar seguimiento al proceso.	Entrenamiento de los supervisores.
Eliminar los lemas, las exhortaciones y las metas de producción para la fuerza laboral.		Mejorar seguidamente	Día de "Cero Defectos".
Derribar las barreras que impiden el sentimiento de orgullo que produce un trabajo bien hecho.			Fijar metas.
Establecer un vigoroso programa de educación y entrenamiento.			Eliminación de la causa de los errores.
Tomar medidas para lograr la transformación.			Encargados de mejorar la calidad.

Fuente: Herrera, D'Armas, y Arzola (2012)

3.2.6 Proceso de Mejora Continua

Tal como menciona Alvarado Falcón (2012), antes de llevar a un proceso de mejora continua es necesario tomar en cuenta varias recomendaciones para que el programa se implemente con éxito: a continuación, se detallan algunas de ellas:

- **Compromiso de la dirección.** - Este es el primer eslabón hacia la mejora continua. El compromiso y la consciencia con las acciones son determinantes en todos los niveles de la organización.
- **Compromiso de la administración.** - Es importante a la hora de administrar los recursos necesarios para llevar a cabo los procesos de mejora y, al igual que la etapa anterior debe estar comprometida con la calidad y la mejora.
- **Compromiso de los trabajadores.** - Antes de iniciar un proceso de mejora es importante dar capacitación a los trabajadores sobre el tema y, ante todo comunicar de los beneficios que traen consigo los procesos de mejora. Sin el compromiso de los trabajadores es complicado llevar a cabo acciones exitosas de modo que se trata de un punto fundamental, ya que se debe empezar a impregnar a todos los miembros de la organización hacia una nueva cultura y nueva forma de pensar, ver y hacer las cosas.
- **Crear sistemas de reconocimiento.** - Una forma de motivar a las personas a realizar su mejor esfuerzo es a través de un sistema de reconocimiento en sus diversas formas, es decir, no solo económicas puesto que el talento humano necesita una valoración de sus esfuerzos y principalmente incluirlos como parte importante dentro de la organización. Es una forma de crear una nueva cultura organizacional, en donde el objetivo de todos y cada uno de los integrantes es el compromiso con la calidad y mejora continua.

3.2.7 Pasos a seguir para llevar a cabo un proceso de mejora continua

Según Alvarado Falcón (2012), para llevar a cabo un proceso de mejora continua tanto en un departamento determinado, en un área específica o en toda la organización se debe tomar en consideración los pasos detallados a continuación:

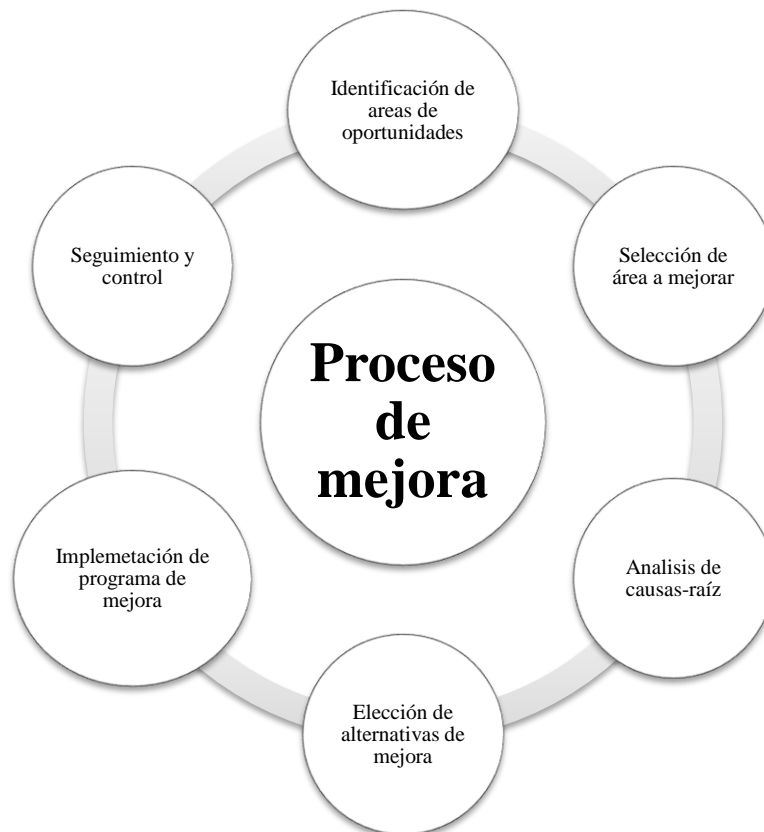


Figura 4: Pasos a seguir para llevar a cabo un proceso de mejora continua
Fuente: Alvarado, (2012) pág. 162

- **Identificación de áreas de oportunidad**

En esta fase se procede a la formación de los grupos de mejora, quienes identificarán las áreas débiles dentro de la organización, lo pueden hacer a través de lluvia de ideas, pero es más recomendable hacerlo por observación directa a los procesos. En esta etapa es recomendable que los grupos de trabajo se trasladen a las áreas en donde se están llevando a cabo los procesos.

- **Selección del área de mejora**

En esta fase se procede a determinar el área que requiere atención, si hay varias áreas se debe priorizar según el criterio de la empresa, ya sea por su factibilidad o por impacto.

- **Análisis de causa-raíz**

En esta fase es necesario la implementación de las herramientas estadísticas de la calidad para esquematizar el área de oportunidad, como la utilización de histogramas, grafica de Pareto o el diagrama de Ishikawa.

- **Elección de alternativas de mejora**

En esta fase se debe hacer uso o la aplicación de las principales técnicas, métodos o herramientas de mejora continua, ya realizado la elección de la técnica o técnicas a aplicar se debe poner en marcha un programa de acción específico que ayude a alcanzar los objetivos perseguidos dentro de la organización.

- **Implantación del programa de mejora**

Una vez hecho la elección de la técnica o técnicas de mejora, en esta fase el programa debe ser claro en cuanto a la especificación de las metas que se desea alcanzar y los medios con los que se cuenta para ponerlo en práctica.

- **Seguimiento y control**

En esta fase se miden los resultados que se van obteniendo ya que arrojan datos valiosos, ya sea para hacer correcciones o bien marca la pauta a seguir mejorando una vez alcanzado las metas.

Como se puede observar existen varios métodos como pasos para implementar la mejora continua en la organización. Los mejores resultados se obtienen cuando la mejora se origina en grupos, bien sea a través de grupos permanentes, o a través de equipos de trabajo multifuncionales o autorregulados que incorporan las actividades

de mejora continua entre sus responsabilidades. El mejoramiento continuo está encaminado a facilitar, en cualquier proceso, la identificación de nuevos niveles de desempeño para poder alcanzar el estado de cero defectos y satisfacer totalmente al cliente. Por la variabilidad inherente en los procesos es imposible alcanzar estadísticamente un nivel de cero defectos, razón por la cual la mejora tiene que ser continua y debe haber una actividad interminable.

3.3 CRÉDITO

Según Mill (2006) es el permiso para usar el capital de otro. Es la entrega de un valor actual, sea dinero, mercancía o servicio sobre la base de confianza, a cambio de un valor equivalente esperado en un futuro, pudiendo existir adicionalmente un interés pactado.

El crédito en general es el cambio de una riqueza presente por una futura, basado en la confianza y solvencia que se concede al deudor. Financieramente es el cambio de una prestación presente con una contraprestación futura, es decir es una operación económica mediante la cual una empresa o persona, cede bienes o dinero a otras personas u organización donde se compromete devolver en un periodo determinado incluyendo un valor adicional denominado interés.

3.3.1 Tipos de créditos

Conforme lo estipula la SEPS (2015), y la Junta de Política y Regulación Monetaria y Financiera en una sesión extraordinaria realizada el 5 de marzo de 2015 resolvió aprobar las "Normas que regulan la Segmentación de la Cartera de Crédito de las Entidades del Sistema Financiero Nacional" la cual contiene diez tipos de créditos que son:

- **Crédito Productivo.** - Son créditos otorgados a personas naturales las cuales están obligados a llevar contabilidad o personas jurídicas por un plazo superior a un año para financiar proyectos productivos cuyo monto, en al menos el 90%,

sea destinado para la adquisición de bienes de capital, terrenos, construcción de infraestructura y compra de derechos de propiedad industrial. Se exceptúa la adquisición de franquicias, marcas, pagos de regalías, licencias y la compra de vehículos de combustible fósil.

- **Crédito Comercial Ordinario.** - Es el otorgado a personas naturales obligadas a llevar contabilidad o a personas jurídicas que registren ventas anuales superiores a USD 100.000, destinado a la adquisición o comercialización de vehículos livianos de combustible fósil, incluyendo los que son para fines productivos y comerciales.
- **Crédito Comercial Prioritario.** - Es el otorgado a personas naturales obligadas a llevar contabilidad o a personas jurídicas que registren ventas anuales superiores a USD 100.000 destinado a la adquisición de bienes y servicios para actividades productivas y comerciales, que no estén categorizados en el segmento comercial ordinario.
- **Crédito de Consumo Ordinario.** - Es el otorgado a personas naturales destinado a la adquisición o comercialización de vehículos livianos de combustible fósil.
- **Crédito de Consumo Prioritario.** - Es el otorgado a personas naturales, destinado a la compra de bienes, servicios o gastos no relacionados con una actividad productiva, comercial y otras compras y gastos que no son parte del segmento de consumo ordinario. Se incluyen los créditos prendarios de joyas.
- **Crédito Educativo.** - Comprende las operaciones de crédito otorgadas a personas naturales para su formación y capacitación profesional o técnica y a personas jurídicas para el financiamiento de formación y capacitación profesional o técnica de su talento humano; en ambos casos la formación y capacitación deberá ser debidamente acreditada por los órganos competentes.

- **Crédito de Vivienda de Interés Público.** - Es el otorgado con garantía hipotecaria a personas naturales para la adquisición o construcción de vivienda única y de primer uso, concedido con la finalidad de transferir la cartera generada a un fideicomiso de titularización con participación del Banco Central del Ecuador o el sistema financiero público, cuyo valor comercial menor o igual a USD 70.000 y cuyo valor por metro cuadrado sea menor o igual a USD 890.00.
- **Crédito Inmobiliario.** - Es el otorgado con garantía hipotecaria a personas naturales para la construcción, reparación, remodelación y mejora de inmuebles propios; para la adquisición de terrenos destinados a la construcción de vivienda propia; y, para la adquisición de vivienda terminada para uso del deudor y su familia, no categorizada en el segmento de crédito Vivienda de Interés Público.
- **Microcrédito.** - Es el otorgado a una persona natural o jurídica con un nivel de ventas anuales inferior o igual a USD 100.000, o a un grupo de prestatarios con garantía solidaria, destinado a financiar actividades de producción y/o comercialización en pequeña escala, cuya fuente principal de pago la constituye el producto de las ventas o ingresos generados por dichas actividades, verificados adecuadamente por la entidad del Sistema Financiero Nacional.
- **Crédito de Inversión Pública.** - Es el crédito el cual es destinado a financiar programas, proyectos, obras y servicios encaminados a la provisión de servicios públicos.

3.3.2 Políticas de Crédito

Podemos decir que las políticas de crédito son una forma de transacción comercial basada en la confianza que se les otorga a los clientes en una fecha determinada, Los funcionarios de las instituciones financieras, en relación a la prestación del servicio de crédito, deben cumplir y hacer cumplir, de manera estricta, las disposiciones legales, así como sus enmiendas futuras, establecidos en las leyes, reglamentos y resoluciones que norman las operaciones de las instituciones financieras.

De acuerdo a lo mencionado por Robles Román (2012), las políticas de crédito son las normas establecidas que deben seguir las empresas para conocer si deben o no asignarle a un cliente un monto de crédito. Las normas más comunes para determinar si se concede el crédito pueden ser:

- **Evaluaciones de crédito**

Uno de los métodos utilizados en la evaluación de crédito es la de los 5 “C” el cual proporciona una perspectiva general de los clientes para realizar un análisis detallado del crédito las 5 C son las siguientes:

Carácter. - comportamiento anterior para cumplir con sus obligaciones de manera oportuna.

Capacidad. - saber si cuentan con capacidad de pago.

Capital. - si cuenta con fondos monetarios suficientes, fondos en bienes muebles e inmuebles.

Colateral. - garantías tangibles para poder pagar el monto de crédito otorgado.

Condiciones. - evaluación del entorno para saber si puede afectar o beneficiar a la organización.

- **Referencias comerciales y personales**

Es cuando las personas conocidas o amigos dan referencias sobre nosotros, mientras que la referencia comercial es la forma del pago y cumplimiento que realizamos a un crédito.

- **Carácter estacional de las ventas**

Generalmente se trata de ventas intensivas y temporales o de carácter estacional, que conllevan riesgos muy superiores de sufrir la no venta de muchos productos.

- **Volumen de ventas a crédito**

El volumen de ventas es la cantidad total de bienes, productos o servicios vendidos dentro de un determinado tiempo, el cual es expresado en términos monetarios o a su vez también podría figurar en total de unidades de inventario o productos vendidos.

3.3.3 Clasificación de la Cartera de créditos según la SEPS

Según la SEPS (2017) en la resolución No. 345-2017-F manifiesta, art. 11.- Criterios de calificación. - Las entidades calificarán la cartera de crédito y contingentes en función de la morosidad, conforme a los criterios que se detallan a continuación:

Tabla 6: Criterios de calificación

Nivel de Riesgo	Categoría	Productivo comercial ordinario y prioritario Empresarial y Corporativo	Productivo comercial prioritario (PYME)	Microcrédito	Consumo ordinario y prioritario educativo	Vivienda interés público inmobiliario
Días de Morosidad						
Riesgo Normal	A-1	De 0 hasta 5	De 0 hasta 5	De 0 hasta 5	De 0 hasta 5	De 0 hasta 5
	A-2	De 6 hasta 20	De 6 hasta 20	De 6 hasta 20	De 6 hasta 20	De 6 hasta 35
	A-3	De 21 hasta 35	De 21 hasta 35	De 21 hasta 35	De 21 hasta 35	De 36 hasta 65
Riesgo Potencial	B-1	De 36 hasta 65	De 36 hasta 65	De 36 hasta 50	De 36 hasta 50	De 66 hasta 120
	B-2	De 66 hasta 95	De 66 hasta 95	De 51 hasta 65	De 51 hasta 65	De 121 hasta 180
Riesgo Deficiente	C-1	De 96 hasta 125	De 96 hasta 125	De 66 hasta 80	De 66 hasta 80	De 181 hasta 210
	C-2	De 126 hasta 180	De 126 hasta 155	De 81 hasta 95	De 81 hasta 95	De 211 hasta 270
Dudoso recuado	D	De 181 hasta 360	De 156 hasta 185	De 96 hasta 125	De 96 hasta 125	De 271 hasta 450
Pérdida	E	Mayor a 360	Mayor a 185	Mayor a 125	Mayor a 125	Mayor a 450

Fuente: Junta de Regulación Monetaria y Financiera, Resolución No. 345-2017-F

Elaborado por: Edwin Jeres

3.3.4 Riesgo de Crédito

Según de Lara Haro, (2005), la palabra riesgo proviene del latín *risicare*, que significa atreverse o transitar por un sendero peligroso. Es toda posibilidad de ocurrencia de aquella situación que pueda entorpecer el normal desarrollo de nuestras funciones e impiden el logro de los objetivos. Tiene un significado negativo, relacionado con peligro, daño, siniestro o pérdida.

Según Gómez y Partal (2010) se entiende por riesgo en general la probabilidad de una situación negativa en el futuro, desde el punto de vista financiero es la posibilidad de sufrir una pérdida de valor económico. El riesgo está asociado al concepto de incertidumbre, en cuanto a la posibilidad de sufrir una pérdida efectiva, cuantía de esta e instante en que puede materializarse.

Riesgo de crédito es la posibilidad de incurrir en pérdidas, debido al incumplimiento de las obligaciones contraídas por el deudor, en operaciones de intermediación financiera, se manifiesta mediante 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)

De acuerdo a lo mencionado por Knop Muszynski, Ordovás Miquel, y Vidal Villalón (2013), el riesgo de crédito es la posibilidad con mayor o menor incertidumbre, de incidir en una pérdida cuando la contraparte incumple total o parcialmente sus compromisos financieros según lo estipulado en el contrato que los rige. La morosidad, impago de una deuda o bancarrota son situaciones que típicamente considera el riesgo de crédito.

En el Ecuador al respecto existe la resolución JB-2003-602, el mismo que norma la aplicación de modelos internos en cada institución financiera para la estimación de la exposición al riesgo de crédito; y define al riesgo de crédito como la posibilidad de pérdida debido al incumplimiento del prestatario o la contraparte en operaciones directas, indirectas o de derivados que conlleva el no pago, el pago parcial

o la falta de oportunidad en el pago de las obligaciones pactadas. (Chiriboga Rosales, 2014)

El riesgo creditico es implícito de las operaciones financieras que se realizan cuando se intercambian capitales en un periodo de tiempo no simultáneo, es decir, si una persona le presta 100 dólares a otra que se compromete a devolverle dentro de un año 110 dólares, esa operación está sujeta a una serie de factores imprevisibles, dado que siempre que influya el tiempo va a existir un riesgo.

El riesgo de crédito está directamente relacionado con el plazo de duración de la facilidad crediticia concedida, debido a que todas las operaciones de crédito están sujetas a la eventualidad de que llegado su vencimiento el cliente no pueda asumir, parcial o totalmente, las obligaciones contraídas.

3.3.5 Clasificación de las Calificaciones de Riesgo de Entidades Financieras

La calificación de riesgo en instituciones del sector financiero y de bancos es un dictamen y opinión independiente, sobre la base de un estudio, análisis y evaluación técnica, de aspectos cualitativos y cifras cuantitativas de cada institución financiera o bancaria, así como del mercado en conjunto, mediante el cual se trata de determinar un nivel de riesgo sobre la capacidad de las instituciones financieras o bancarias para responder sus obligaciones con el público y para administrar riesgos con terceros; y, sobre la solvencia de la entidad, a través de las respectivas escalas de calificación establecidas y estandarizadas por el respectivo organismo de control que corresponda es decir, la calificación otorgada a las instituciones financieras por parte de compañías calificadoras independientes.

Los bancos privados y públicos del Ecuador, así como las cooperativas de ahorro y crédito, deben rendir un examen. Y dependiendo de qué tan bien hayan hecho su tarea reciben una calificación, que va desde la 'A' hasta la 'E'.

Tabla 7: Clasificación de las calificaciones de riesgo de entidades financieras

CLASIFICACIÓN	DESCRIPCIÓN
AAA	La entidad financiera es muy fuerte y tiene una sobresaliente trayectoria de rentabilidad, lo cual refleja una excelente reputación en el medio. Buen acceso a sus mercados naturales de dinero.
AA	La institución es muy sólida financieramente, tiene buenos antecedentes de desempeño financieramente.
A	La institución es fuerte, tiene un sólido récord financiero,
BBB	La institución con esta calificación tiene buen crédito, aunque con algunos obstáculos menores manejables a corto plazo.
BB	Goza de un buen crédito en el mercado, sin deficiencias serias,
B	A esta escala se considera como crédito aceptable, la institución tiene algunas deficiencias significativas.
C	Las cifras financieras de la institución sugieren obvias deficiencias, relacionadas con la calidad de los activos o de una mala estructuración del balance.
D	Tiene considerables deficiencias que puede ser dificultades de fondeo o de liquidez.
E	La institución afronta problemas muy serios por lo tanto existe duda sobre si podrá continuar siendo viable sin alguna forma de ayuda externa, o de otra naturaleza.

A las categorías descritas se puede asignar los signos (+) o (-) para indicar su posición relativa dentro de la respectiva categoría.

Fuente: Chiriboga (2014)

Elaborado por: Edwin Jeres

3.3.6 Clasificación de riesgo de los créditos comerciales

Según menciona Chiriboga Rosales (2014), a efectos de identificar el perfil de riesgo de los sujetos de crédito a continuación, se detalla las características de los factores para cada una de las categorías.

Tabla 8: Clasificación de riesgos de los créditos comerciales

Nivel de Riesgo	Categoría	Características
Riesgo Normal	A-1	No presentan morosidad alguna. Cero días de mora a la fecha de calificación, rango de pérdida esperada es del 1%.
	A-2	La administración presenta debilidades en la gestión y planificación financiera, morosidad de 1 a 15 días a la fecha de calificación, rango pérdida esperada es de 2%.
	A-3	La gestión y planeación estratégica presenta algunas metas no alcanzadas, morosidad de 16 a 30 días a la fecha de calificación, el rango de pérdida esperada es de 3% a 5%.
Riesgo Potencial	B-1	Morosidad de 31 a 60 días a la fecha de calificación, el rango de pérdida esperada del crédito es de 6% a 9%.
	B-2	Estructura organizacional no es consistente con los objetivos del negocio, morosidad de 61 a 90 días a la fecha de calificación, rango pérdida esperada es de 10% a 19%.
Riesgo Deficiente	C-1	Deudor presenta problema de competencia en administrar la organización, producción y ventas presentan una tendencia decreciente, morosidad de 91 a 120 días a la fecha de calificación, el rango de pérdida esperada es de 20% a 39%.
	C-2	La viabilidad del negocio del deudor está en duda, morosidad de 121 días a 180 días a la fecha de calificación el rango que presenta como pérdida del crédito es de 40% a 59%.
Dudoso recaudo	D	Se toman acciones legales para la recuperación del crédito, morosidad de 181 a 360 días a la fecha de calificación, el rango de pérdida esperada es de 60% a 99%.
Pérdida	E	Créditos incobrables, morosidad mayor a 360 días, el rango de la pérdida esperada es de 100%

Fuente: Chiriboga (2014)

Elaborado por: Edwin Jeres

Los créditos comerciales consisten en el ofrecimiento de crédito por parte de un proveedor de productos o servicios, a su cliente, permitiéndole pagar por ellos más adelante, es decir, en el futuro, es un recurso muy importante en las empresas pequeñas

y medianas las cuales recién están formándose ya que el crédito es una excelente alternativa de inversión para el crecimiento de la empresa.

3.3.7 Procesos Crediticios

El proceso es un conjunto de actividades mutuamente relacionadas y que, al interactuar, transforman elementos de entrada y a los cuales se convierte en resultados, es decir, es la consecución de determinados actos, acciones sucesos o hechos que necesariamente debe acontecer para completar un fin.

El proceso crediticio comprende todas las etapas del crédito desde la planificación y promoción del cliente hasta la recuperación en efectivo del total del crédito.

Según Dino (2007), el proceso crediticio es el conjunto de etapas que organizan las actividades de la institución en torno a un crédito, abarca todo el “ciclo de vida” del mismo, desde antes del contacto inicial con el cliente o beneficiario, hasta el cobro total o parcial de los créditos.

Proceso crediticio es un conjunto de actividades de trabajo ordenadas y relacionadas entre sí con el objetivo de facilitar o tramitar un crédito desde antes de la otorgación hasta después de la gestión de cobranza al cliente.

3.3.8 Metodología de Crédito

El análisis de crédito requiere de una metodología que ayude a disminuir la probabilidad de no pago por parte de los acreedores del crédito, es decir evitar el riesgo crediticio, la metodología crediticia se basa en obtener información apropiada, en tal sentido, un estado de ingresos y egresos adecuadamente formulado representa una herramienta poderosa.

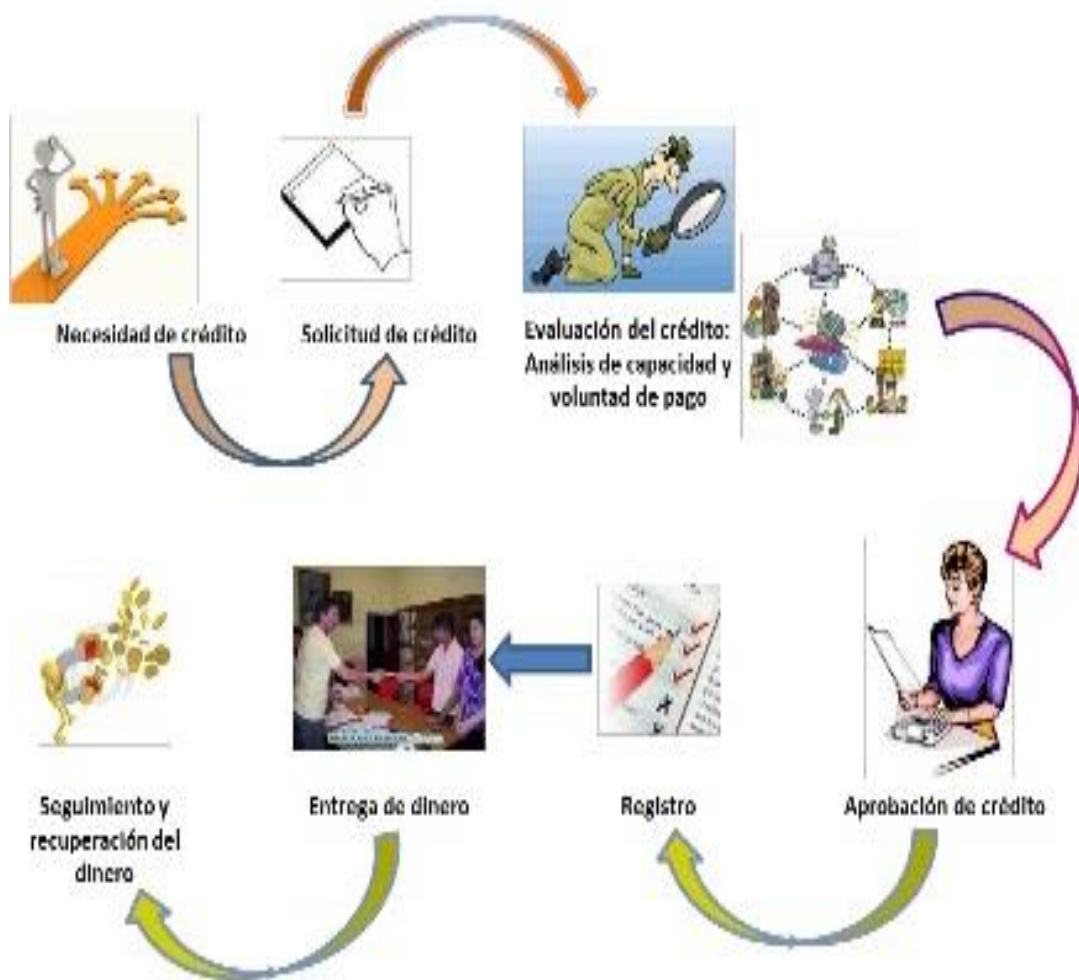


Figura 5: El ciclo de aprobación, desembolso y recuperación de crédito

Fuente: https://es.slideshare.net/microcreditostecnica profesional/metodologia-crediticia?next_slideshow=1

Una de las metodologías de crédito aplicados dentro de las cooperativas de ahorro y crédito del segmento 2, comprende las siguientes actividades, tareas, políticas de selección y evaluación de socios y los formatos aplicados por las Cooperativas en el proceso de crédito. El proceso de crédito para las diferentes metodologías comprende:

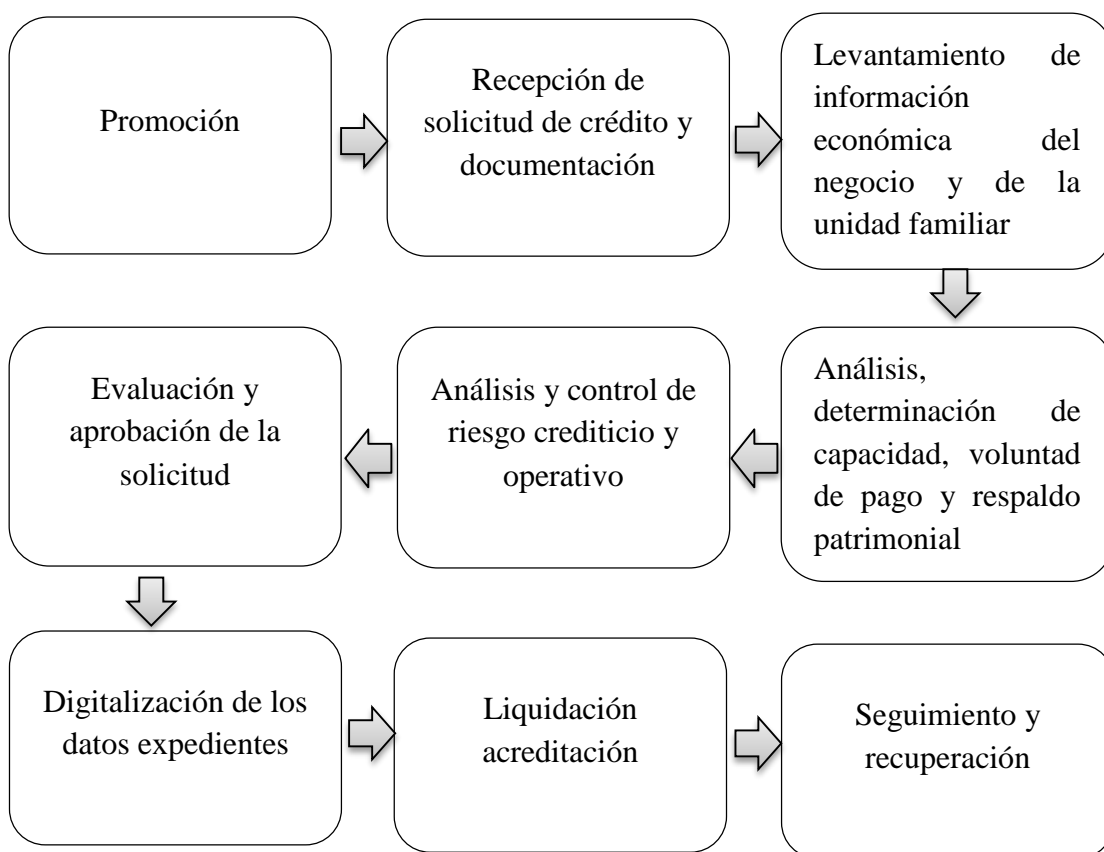


Figura 6: Metodología de Crédito
Fuente: COAC Kullki Wasi Ltda.

Las cooperativas de ahorro y crédito que quieran fortalecer su presencia en el mercado deben partir siempre por un esquema de mejora continua de sus procesos de colocación y aprobación de crédito, para hacer más eficiente la utilización de sus recursos, pero en mayor medida para lograr la satisfacción de sus clientes y lograr posicionarse en el mercado.

Para lograr aquello, es necesario partir del entendimiento claro, de las diferentes etapas de un proceso de crédito, que inicia desde la solicitud que realiza un cliente, su calificación, atravesando por la instrumentación del crédito y las diferentes instancias de aprobación, hasta llegar a su aprobación final.

3.4 Sistema

Es un conjunto de partes o elementos organizados y relacionados que interactúan entre sí para lograr un objetivo. Los sistemas reciben datos, energía o materia del ambiente los cuales son conocidos como entrada y proveen información, energía o materia (salida) una vez realizada el respectivo proceso de transformación. (Cruelles, 2012)

De acuerdo a lo mencionado por Ceja Gómez (2000), un sistema es una red de procedimientos relacionados entre sí, es un todo organizado y complejo, desarrollados de acuerdo con un esquema integrado para lograr una mayor actividad de las empresas.

3.4.1 Elementos del Sistema Administrativo

El sistema consta de cuatro elementos esenciales, sin los cuales no se podría hablar, estos elementos son: entrada, proceso, salida y retroalimentación, los cuales tienen una interacción en toda la organización.

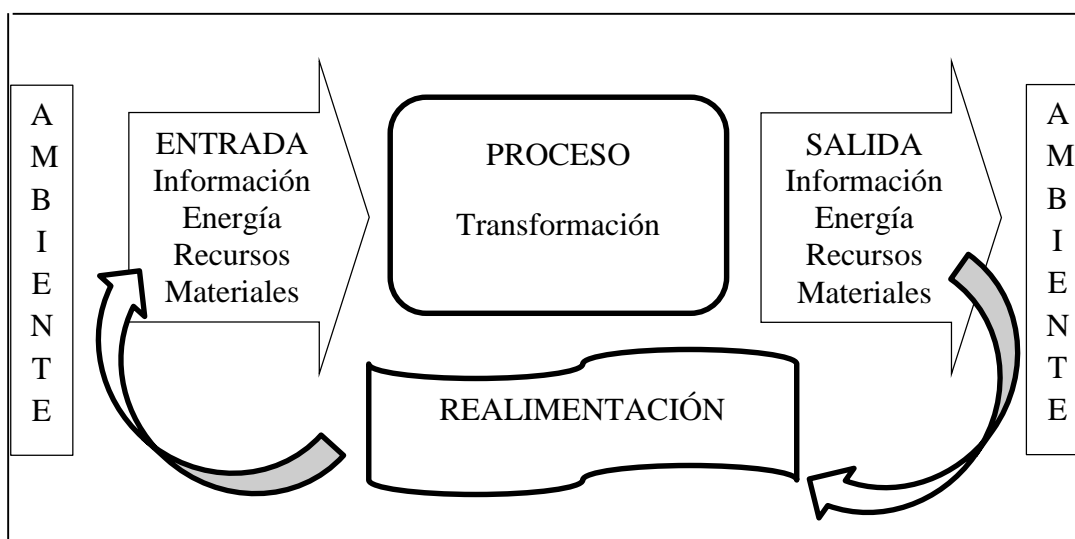


Figura 7: Esquema general de un Sistema

Fuente: Ceja Gómez, (2000)

Elaborado por: Edwin Jeres

Un sistema hace que la mejora continua no solo sea cuestión de voluntad sino también de metodología. Para cualquier evento que se quiera llevar a cabo, que se quiera mantener en el tiempo y que no depende de la voluntad de las personas.

De acuerdo con la investigación realizada por Esquivel, León, y Castellanos (2017), la mejora continua comprende tanto una filosofía como un sistema destinado a mejorar día a día el quehacer en materia: de niveles de calidad, productividad, costos, niveles de satisfacción, niveles de seguridad, tiempos totales de los diversos ciclos, tiempos de respuesta y grado de fiabilidad de los procesos. La mejora continua es un proceso fundamentado en el trabajo en equipo y orientado a la acción, que difunde que el camino de mejora hacia la perfección es propiedad y debe ser conducido por todos los individuos de la organización.

La administración debe dirigirse sus esfuerzos al mejoramiento de los sistemas como una de las tareas de más importancia del Kaizen. El mejoramiento de los sistemas concierne a las áreas vitales de la administración tales como la planificación y control, procesos de toma de decisiones, organización y sistemas de información. El mejoramiento continuo cubre el espectro total de los negocios, encabezando con la forma de operar del trabajador, moviéndose hacia el área de trabajo y por último efectuando mejoras en los sistemas y procedimientos, Kaizen es universal y esa es la razón de que muchos altos ejecutivos japoneses creen que la mejora continua es el 50% del trabajo del gerente. (Imai, 2009)

4. METODOLOGÍA

4.1 ENFOQUE DE LA INVESTIGACIÓN

Para la realización del siguiente proyecto de investigación se ha utilizado la metodología cualitativa como la cuantitativa, según Gomez Armijos (2006), la investigación cualitativa trata de identificar la naturaleza profunda y esencial de las realidades, sus sistemas de relaciones, su estructura dinámica aquella que da la razón plena de su comportamiento y manifestaciones, mientras que la investigación cualitativa que es lo todo integrado no se opone a lo cuantitativo, lo implica e integra donde sea importante.

El método cualitativo se establecerán las ventajas de realizar la investigación, además se analizarán los problemas encontrados referentes al proceso en la concesión de créditos. Una vez aplicado este método se obtienen las variables, sus correspondientes dimensiones, los cuales fueron de mucha ayuda para plantear las preguntas de las encuestas. En cuanto al método cuantitativo, este se lo utiliza al momento de tabular los datos obtenidos durante la aplicación de la encuesta, aplicada al personal de trabajo del área de créditos, de las cooperativas de ahorro y crédito del segmento 2, del cantón Ambato.

4.2 MODALIDAD BÁSICA DE INVESTIGACIÓN

4.2.1 Investigación de campo

La investigación de campo son las investigaciones realizadas en el medio donde se desarrolla el problema, una de las ventajas de este tipo de investigación es que, si la muestra es representativa, se puede realizar generalizaciones acerca de la totalidad de la población, con base en los resultados en la población muestreada. (Munch Galindo, 2009)

Esta metodología de investigación de campo se aplicará en el lugar de los acontecimientos es decir se obtendrá información de las cooperativas de ahorro y

crédito pertenecientes al segmento 2 del cantón Ambato, en base a las encuestas y entrevistas realizadas a las respectivas personas, para de esta manera determinar la forma actual de la situación del problema investigativo y verificar que todos los datos obtenidos sean veraces y los cuales contribuyan a la toma de decisiones.

4.2.2 Investigación de bibliográfica-documental

La investigación bibliográfica-documental tiene el objetivo de detectar, ampliar y profundizar diferentes enfoques, teorías, conceptualizaciones y criterios de diversos autores sobre un tema de estudio determinado basándose en fuentes primarias y fuentes secundarias. (Herrera E., Medina F. y Naranjo L. , 2010)

La investigación bibliográfica-documental porque la fundamentación teórica del proyecto investigativo fue realizada mediante consultas en libros, revistas indexadas, páginas web, artículos relacionados al tema de estudio de investigación, es decir en fuentes primarias como fuentes secundarias.

4.3 TIPO DE INVESTIGACIÓN

4.3.1 Investigación Descriptiva

Trabaja sobre las realidades de hecho y su característica fundamental es la de presentar una interpretación correcta. La cual incluye tipos de estudio como la encuesta, casos exploratorios, de desarrollo, causales, de correlación, de conjuntos, predictivos. (Lara Muñoz, 2011)

La investigación descriptiva nos permitirá determinar como el sistema de mejora continua afecta o influye en los procesos crediticios del sector cooperativo del segmento 2, del cantón Ambato.

4.3.2 Investigación Explicativa

El tipo de investigación es explicativa porque con los resultados se podrá identificar el ¿Cómo? de la investigación en donde se pueda dar una explicación de lo que pasa con la información y posibles resultados.

Para Bernal (2000), la investigación explicativa es cuando el investigador define los objetivos de estudio del porqué de las cosas, hechos, fenómenos o situaciones en el proyecto investigativo.

4.3.3 Asociación de variables

En el presente proyecto de investigación realizando el respectivo estudio se identifica las variables que se detallan a continuación:

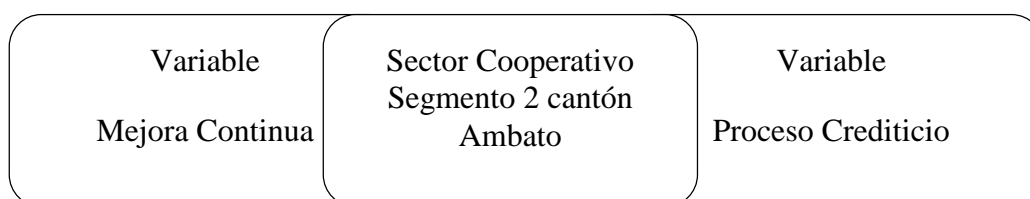


Figura 8 Sector Cooperativo, asociación de variables
Elaborado por: Edwin Jeres

4.4 TÉCNICAS DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN

4.4.1 Encuesta

Es la técnica de obtención de datos mediante la interrogación a sujetos mediante un cuestionario el cual contiene un conjunto de preguntas que aportan información relativa al área de la realidad a estudiar. (Yuni y Urbano, 2006)

Es una técnica destinada a obtener datos de varias personas cuyas opiniones impersonales interesan al investigador. En esta se utiliza un listado de preguntas escritas las cuales son entregadas a los sujetos, con la finalidad de que los contesten igualmente por escrito, el listado se denomina cuestionario. (Leiva Zea, 2002)

4.5 POBLACIÓN Y MUESTRA

4.5.1 Población

Conjunto de todos los elementos a los cuales se refiere la investigación. Se puede definir como todas las unidades de muestreo los cuales tienen características similares y sobre los cuales se desea hacer inferencia. (Bernal Torres C. A., 2006)

La población es entendida como el total de todos los elementos de un grupo que se está estudiando, el conocimiento de una población requiere un estudio detallado, mientras que una muestra solo permite resultados aproximados, la población se clasifica como finita o infinita. (Sánchez Corona, 2010)

Población finita: hace referencia cuando el número de elementos que la componen es limitado. Es decir, se conoce el tamaño de la población.

Población infinita: hace referencia cuando el número de sus elementos es muy grande o ilimitado, es decir se desconoce el total de la población.

En el presente trabajo de investigación la población de estudio lo integran el personal del área de créditos, es decir 71 personas las cuales se encuentran laborando en las diferentes cooperativas de ahorro y crédito del segmento 2, del Cantón Ambato.

4.5.2 Muestra

Es la parte de la población que se selecciona, de la cual realmente se obtiene la información necesaria para la realización o desarrollo del estudio de investigación y sobre el cual se efectúa la medición como la observación de las variables objeto de estudio. (Bernal Torres C. A., 2006)

De acuerdo con lo mencionado por Scheaffer, Mendenhall III, y Lyman Ott (2007), el objetivo de la encuesta por muestreo es hacer inferencias acerca de la población de interés, a partir de la información contenida en la muestra, la población

consiste en el conjunto de datos sobre los cuales deseamos hacer una deducción y está compuesto de elementos o unidades de información.

En la investigación realizada no es necesario el cálculo de la muestra ya que la población es finita, es decir que se conoce el tamaño de la población por lo que se puede trabajar con un universo por tratarse de 71 personas las cuales se detalla a continuación:

Tabla 9: Personal área de créditos COAC's segmento 2, cantón Ambato

Cooperativa de ahorro y crédito	Cargo	N. personal
Kullki Wasi Ltda.	Jefe de agencia	1
	Jefe de negocios	1
	Asistentes de crédito	2
	Call center	1
	Gestor de cobranza	3
	Asesores de negocio	17
Chibuleo Ltda.	Jefe de agencia	1
	Jefe de negocios	2
	Asistentes de crédito	4
	Call center	2
	Gestor de cobranza	3
	Asesores de negocio	10
Ambato Ltda.	Jefe de crédito	1
	Gestor de cobranza	2
	Call center	2
	Asesores de negocio	8
Indígenas SAC Ltda.	Jefe de agencia	1
	Gestor de cobranza	1
	Call center	3
	Asesores de negocio	6
Total		71

Fuente: Observación directa, Cooperativas de ahorro y crédito del segmento 2, cantón Ambato

Elaborado por: Edwin Jeres

Como dato de estudio se procede a realizar una pequeña investigación del año de fundación de las diferentes cooperativas de ahorro y crédito pertenecientes al segmento 2 del cantón Ambato.

Tabla 10: Año de creación de las cooperativas de ahorro y crédito del segmento 2 del cantón Ambato

INSTITUCIÓN FINANCIERA	AÑO DE CREACIÓN
Kullki Wasi Ltda.	5 de abril del 2003
Chibuleo Ltda.	17 de enero del 2003
Ambato Ltda.	10 de enero del 2003
Indígenas SAC Ltda.	Abril de 1982

Fuente: Sitios web cooperativas

Elaborado por: Edwin Jeres

4.6 RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN

Para realizar el siguiente proyecto investigativo, con el objetivo de recolectar información detallada sobre los temas y las variables de estudio, se ha recurrido a diversos libros, revistas indexadas, páginas web, leyes, artículos relacionados principalmente a mejora continua y procesos crediticios las mismas que servirán de referencia para desarrollar el presente trabajo de investigación realizado

4.7 INSTRUMENTO DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN

El instrumento con el cual se procede a recolectar información es la encuesta el cual contiene un cuestionario de preguntas que, para Zorrilla Arena, Torres Xammar, Alcino Bervian, y Luiz Cervo (2000), el cuestionario es un instrumento escrito el cual debe resolverse sin la intervención del quien hace la investigación es decir sin el investigador.

Según Franklin Finkowsky (2013), el cuestionario es un recurso idóneo para captar la información de la empresa en todo su aspecto, toda vez que permite no solo

recopilar datos, sino percibir el medio ambiente, la cultura organizacional predominante y el nivel de calidad de trabajo de su personal.

El cuestionario el cual será aplicado en las cooperativas de ahorro y crédito pertenecientes al segmento 2 del cantón Ambato en el área de créditos, está formado por preguntas cerradas simples y por tipos de escalas entre las cuales está conformado por escala ordinal o de Likert, escalas de intervalos iguales y entre otras escalas.

Escala ordinal o de Likert

Escala de medición unidireccional, consiste en la presentación de una serie de juicios al entrevistado. Se centra en que las variables de respuesta se darán por las diferencias individuales existentes. (Franklin Finkowsky, 2013)

Escala de intervalos iguales

El punto inicial representa una opinión extrema, ya sea favorable o desfavorable, los puntos intermedios, una opinión neutra y el punto final la opinión favorable o desfavorable contraria a la inicial. (Franklin Finkowsky, 2013)

Una escala es una caracterización de los objetos a medir mediante un variable cuantitativa y cualitativa. La construcción de esta implica adjudicar un valor a un conjunto de expresiones o juicios ya sea positivos, negativos o neutrales y que expresan la posición individual del entrevistado ante una variable determinada. (Franklin Finkowsky, 2013)

Validación de la Encuesta por el método de alfa de cronbach

Alfa de Cronbach permite estimar la fiabilidad de un instrumento de medida a través de un conjunto de ítems que se espera que midan el mismo constructo o dimensión teórica. (Cervantes, 2005)

Como criterio general George y Marelly (2003), sugieren las recomendaciones siguientes para evaluar los valores de los coeficientes de alfa de Cronbach:

- Coeficiente alfa >0.9 es excelente
- Coeficiente alfa >0.8 es bueno
- Coeficiente alfa >0.7 es aceptable
- Coeficiente alfa >0.6 es cuestionable
- Coeficiente alfa >0.5 es pobre
- Coeficiente alfa <0.5 es inaceptable

Se realiza el instrumento de recolección de información es decir el cuestionario el cual tubo 6 modificaciones hasta llegar a obtener el principal con el cual se procede aplicar al 10% de la población a encuestar y con los datos obtenidos se procesa en el software SPSS para obtener a través del método alfa de cronbach con el propósito de validar el instrumento y se evidencia el siguiente resultado.

Tabla 11: Estadísticas de fiabilidad

Estadísticas de fiabilidad		
Alfa de Cronbach	Alfa de Cronbach basada en elementos estandarizados	N de elementos
,743	,736	9

Fuente: Programa SPSS, alfa de cronbach

El análisis del alfa de cronbach se aplicó para todas las escalas del instrumento, y como se puede observar en la tabla 11 se obtuvo un valor de alfa de 0,743 el cual presenta un nivel de confiabilidad de aceptable, por tanto, se valida el instrumento y se aplica a la población motivo de esta investigación.

4.8 PROCESAMIENTO DE LA INFORMACIÓN

Una vez realizada la encuesta al personal del área de créditos en las cooperativas del segmento 2, del cantón Ambato se procede a realizar la respectiva tabulación de las encuestas, con sus cuadros de frecuencia y representación gráfica para cada una de las preguntas realizadas en el cuestionario para luego efectuar el análisis y su interpretación, de acuerdo a los resultados obtenidos por medio de la técnica empleada, es decir por medio de la encuesta.

Tabla 12: Ficha técnica de la investigación

Ámbito geográfico:	Cantón Ambato.
Población universo:	Cooperativas de ahorro y crédito del segmento 2.
Tamaño del universo:	4 COAC's del cantón Ambato.
Modo de aplicación:	Encuesta a través de cuestionario estructurado.
Tamaño de la muestra:	71 encuestas
Error:	05%.
Nivel de confianza:	95%.

Elaborado por: Edwin Jeres

5. RESULTADOS

5.1 Análisis e interpretación de resultados

A continuación, se muestran las tablas y los gráficos generados con la información que se ha recolectado a través del cuestionario aplicado a las personas que laboran en el área de concesión de créditos de las cooperativas de ahorro y crédito que pertenecen al segmento 2 del cantón Ambato. El proceso de cada pregunta se evidencia a través de su respectiva tabla y gráfico facilitando el análisis e interpretación de los resultados obtenidos.

Con los datos sociodemográficos obtenidos de la población encuestada se procede a realizar un análisis general.

Tabla 13: Datos sociodemográficos

Variable	Resultados relevantes	Análisis general
Sexo	Hombre = 59% Mujer = 41%	Los datos reflejan que más de la mitad de los encuestados es decir el 59% de los trabajadores son hombres, el nivel de instrucción con la que cuentan es de bachillerato con un 51%. El mayor porcentaje del personal de crédito de las cooperativas analizadas tienen entre 6 y 8 años de antigüedad en su puesto de trabajo. De manera general se evidencia que el talento humano tiene constancia laboral, pero con instrucción intermedia.
Nivel de instrucción	Bachillerato = 51% Tercer Nivel = 32% Posgrado = 17%	
Antigüedad en el puesto	1 a 2 años = 17% 3 a 5 años = 19% 6 a 8 años = 35% 9 a 10 años = 29%	

Fuente: Resultados a partir del formulario de encuesta
Elaborado por: Edwin Jeres

Preguntas

1.- ¿Tiene conocimiento de los procesos que debe realizar para otorgar un crédito?

Tabla 14: Conocimiento sobre los procesos

Opción	Frecuencia	Porcentaje
SI	63	89%
NO	8	11%
Total	71	100%

Fuente: Formulario de encuesta

Elaborado por: Edwin Jeres

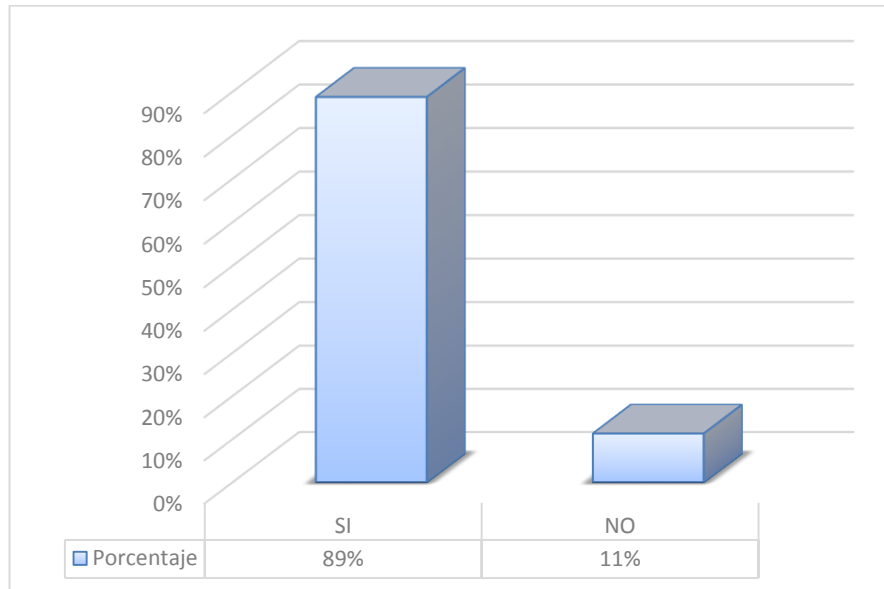


Gráfico 1: Conocimientos sobre los procesos

Fuente: Tabulación a partir del formulario de encuesta, tabla 14

Elaborado por: Edwin Jeres

Análisis

Más de los tres tercios de la muestra encuestada del área de créditos manifiestan que tienen conocimiento de los procesos para otorgar un crédito, mientras que tan solo un 11% dicen que no tienen conocimiento de estos.

Interpretación

Los resultados obtenidos evidencian que mayoritariamente el personal en el área de créditos conoce como otorgar un crédito, circunstancia que garantiza a las cooperativas de ahorro y crédito que realicen bien la concesión crediticia y tengan una buena liquidez.

Pregunta 2.- De las siguientes funciones, marque la que usted realiza:

Tabla 15: Funciones que realiza

Opción	Frecuencia	Porcentaje
1. Crear productos de crédito para mantener y mejorar la competitividad institucional	10	14%
2. Comercializar productos y servicios por medios electrónicos	15	21%
3. Ingresar la solicitud con datos al sistema informativo y legalizar operaciones de crédito	6	8%
4. Gestionar la concesión, seguimiento y recuperación de las operaciones de crédito	40	56%
Total	71	100%

Fuente: Formulario encuesta

Elaborado por: Edwin Jeres

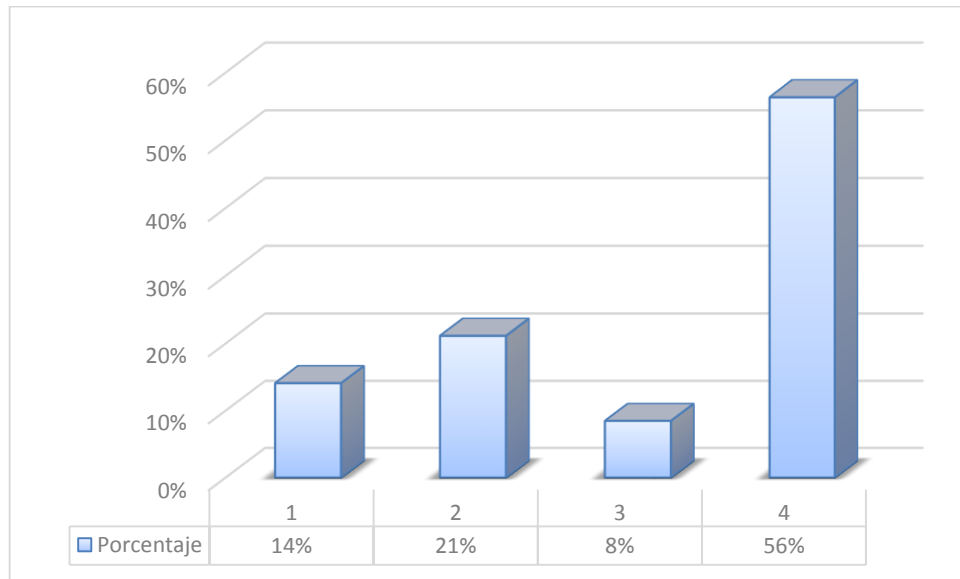


Gráfico 2: Funciones que realiza

Fuente: Tabulación del formulario de encuesta, tabla 15

Elaborado por: Edwin Jeres

Análisis

40 de las personas encuestadas es decir el 56% manifiestan que realizan actividades que corresponden a: gestionar la concesión, seguimiento y recuperación de cartera de crédito, mientras que el 21% manifiesta que realiza la función de comercializar los productos y servicios que ofrece la cooperativa de ahorro y crédito por medios electrónicos. Y otras funciones del área de crédito con la creación de productos crediticios y otras de orden administrativo las ejecutan personal que representan el 14% y 8%, respectivamente.

Interpretación

Como se puede observar la mayor parte de los encuestados mencionan que realizan una función específica de su puesto de trabajo, en cuanto al resto del personal realizan las diferentes funciones o actividades como apoyo a los procesos de concesionar los créditos.

Pregunta 3. - ¿Que conocimientos considera usted que debe poseer para realizar su trabajo?

Tabla 16: Conocimientos que debe poseer

Opción	Frecuencia	Porcentaje
1.- Ley orgánica de economía popular y solidaria Políticas de crédito	0	0%
2.- Manual y reglamento de crédito	0	0%
3.- Políticas de crédito	0	0%
4.- Todos los anteriores	71	100%
Total	71	100%

Fuente: Formulario de encuesta

Elaborado por: Edwin Jeres

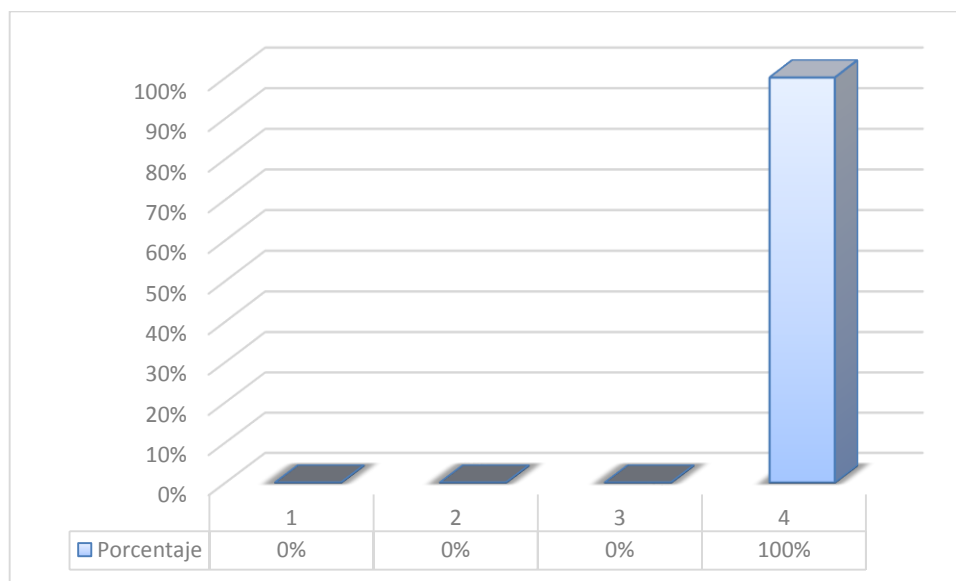


Gráfico 3: Conocimientos que debe poseer para realizar su trabajo

Fuente: Tabulación a partir del formulario de encuesta, tabla 16

Elaborado por: Edwin Jeres

Análisis

De las encuestas realizadas el resultado fue que el 100% de los encuestados es decir que las 71 personas que laboran en el área de créditos consideran que es importante tener conocimiento tanto de las políticas de crédito, del manual y reglamento de créditos, como de la ley orgánica económica popular y solidaria.

Interpretación

Como se puede notar el total de los encuestados consideran que es importante tener conocimiento tanto de las políticas, manual, reglamentos y sobre todo de las leyes en cuanto se refiera a la concesión de crédito.

Pregunta 4. - ¿Cree usted que se da cumplimiento a las políticas y procedimientos establecidos por su cooperativa para el otorgamiento de créditos?

Tabla 17: Cumplimiento a las políticas y procedimientos

Opción	Frecuencia	Porcentaje
SI	69	97%
NO	2	3%
Total	71	100%

Fuente: Formulario de encuesta

Elaborado por: Edwin Jeres

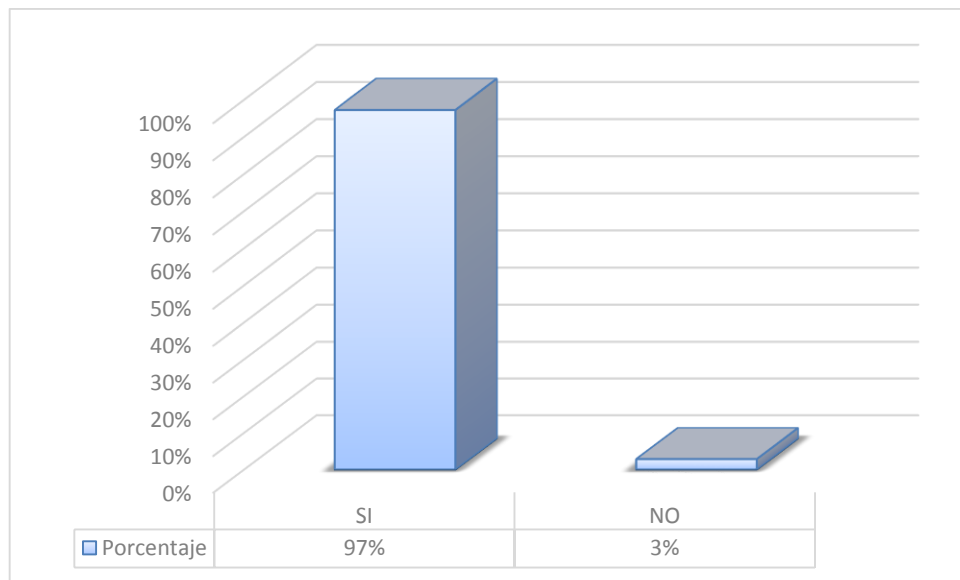


Gráfico 4: Cumplimiento a las políticas y procedimientos

Fuente: Tabulación a partir del formulario de encuesta, tabla 17

Elaborado por: Edwin Jeres

Análisis

De acuerdo con las encuestas efectuadas el 97% de las personas manifiestan que se da cumplimiento a las políticas y procedimientos establecidos por su respectiva cooperativa para otorgar créditos mientras tanto el 3% considera que no se da cumplimiento de estas.

Interpretación

Como se puede observar la mayoría de encuestados afirman que su entidad cooperativa da cumplimiento a las políticas y procedimientos establecidos. Por el contrario, en un porcentaje mínimo se evidencia la necesidad de dar a conocer la importancia de las políticas y estrategias al momento de otorgar créditos el cual permita efectivizar la gestión de concesionar un crédito.

Pregunta 5. - A su criterio ¿Cómo considera usted el proceso para otorgar créditos en su cooperativa?

Tabla 18: Consideración del proceso para otorgar créditos

Opción	Frecuencia	Porcentaje
Excelente	5	7%
Bueno	23	32%
Necesita mejorar	43	61%
Total	71	100%

Fuente: Formulario de encuesta

Elaborado por: Edwin Jeres

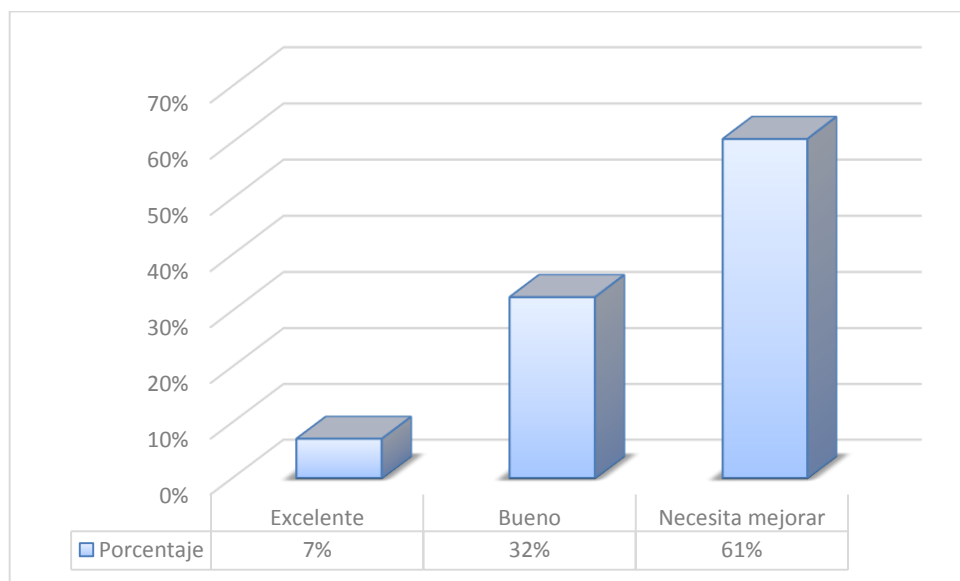


Gráfico 5: Consideración del proceso para otorgar créditos

Fuente: Tabulación a partir del formulario de encuesta, tabla 18

Elaborado por: Edwin Jeres

Análisis

Se puede observar que más de la mitad de la muestra encuestada es decir el 61% considera que el proceso para otorgar créditos en su cooperativa necesita mejorar, mientras que el 39% mencionan que consideran al proceso de concesión crediticia entre bueno y excelente.

Interpretación

Conforme a los resultados obtenidos se puede evidenciar que el personal encuestado manifiesta que el proceso de otorgar créditos debe ser mejorado por lo que es necesario la implementación de un sistema de mejora en los procesos de concesión de créditos.

Pregunta 6. - ¿Que considera usted como mejora continua?

Tabla 19: Consideración de la mejora continua

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
1. Gestión orientada al servicio al cliente.	8	11%
2. Desarrollo de nuevos productos y servicios.	3	4%
3. Capacitación del Recurso Humano en atención al cliente.	12	17%
4. Desarrollo de procesos para garantizar la calidad del producto o servicio.	31	44%
5. No conoce	17	24%
Total	71	100%

Fuente: Formulario de encuesta

Elaborado por: Edwin Jeres

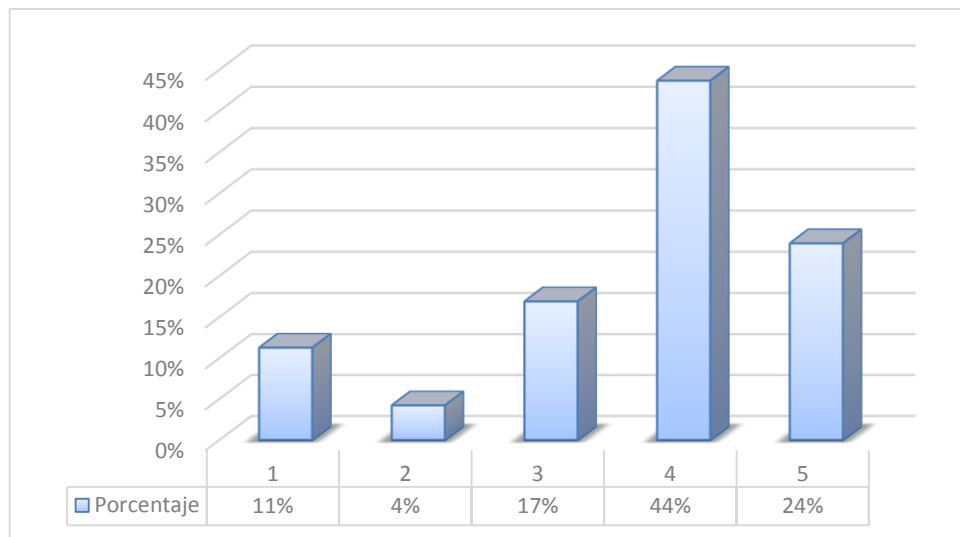


Gráfico 6: Consideración de la mejora continua

Fuente: Tabulación a partir del formulario de encuesta, tabla 19

Elaborado por: Edwin Jeres

Análisis

De acuerdo a las encuestas realizadas el 44% es decir 31 personas encuestadas consideran a la mejora continua como un desarrollo de los procesos para garantizar la calidad del producto o servicio, mientras que el 24% mencionan que desconocen saber lo que es la mejora continua, el 17% de los encuestados dicen que es la capacitación del recurso humano en atención al cliente y finalmente el 15% de la población encuestada afirman que la mejora continua es la gestión orientada al servicio al cliente, como también es el desarrollo de nuevos productos y servicios.

Interpretación

En función de los datos obtenidos se puede interpretar que la mayoría de los encuestados tienen distintos conocimientos sobre lo que es la mejora continua por lo que es necesario realizar un plan de capacitación que oriente a las personas que conforman en el área de crédito sobre los beneficios que traería la implementación de la mejora continua en los procesos de concesión de créditos y en otras áreas del sector cooperativo.

Pregunta 7. - ¿Con qué tipo de créditos opera su cooperativa?

Tabla 20: Tipos de créditos

Opción	Frecuencia	Porcentaje
1. Microcrédito, C. Consumo, C. Comercial	46	65%
2. Microcrédito, C. Consumo, C. Comercial, C. Vivienda	12	17%
3. Microcrédito, C. Consumo, C. Comercial, C. Educativo	7	10%
4. Microcrédito, C. Consumo, C. Productivo	6	8%
Total	71	100%

Fuente: Formulario de encuesta

Elaborado por: Edwin Jeres

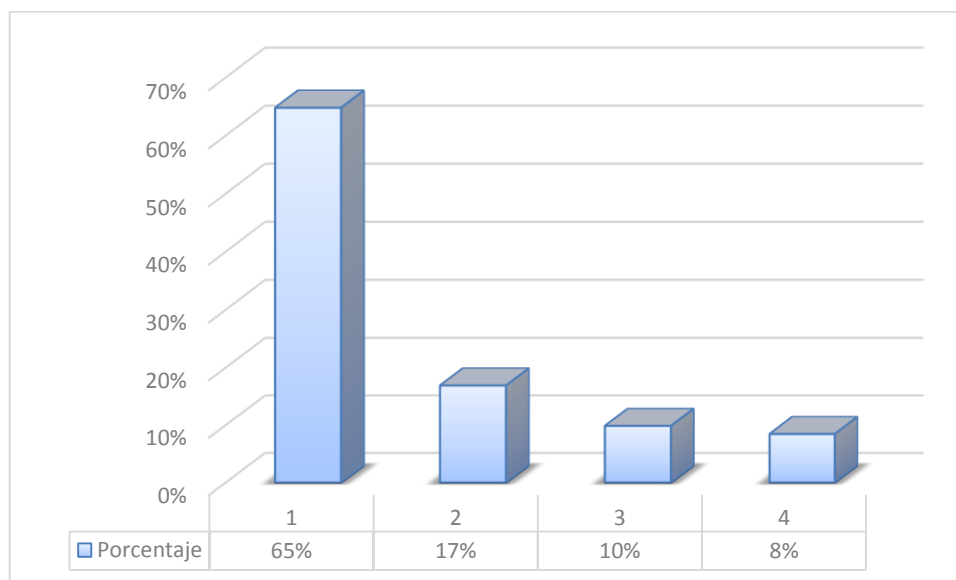


Gráfico 7: Tipos de créditos

Fuente: Tabulación a partir del formulario de encuesta, tabla 20

Elaborado por: Edwin Jeres

Análisis

De los encuestados se puede evidenciar que el 65% manifiestan que las cooperativas se enfocan en la concesión de créditos de consumo, comercial y microcrédito; mientras que el 35% del personal indican operar con los créditos de consumo, vivienda, microcrédito, educativo, productivo y comercial.

Interpretación

La encuesta realizada refleja que las cooperativas en su mayoría operan con los créditos más solicitados por los socios como son: consumo, microcrédito y comercial por lo que mencionan que se debe promocionar otros créditos los cuales los socios no acceden mucho, o a su vez acceden de forma parcial por lo que es necesario brindarles información sobre los beneficios que tienen al realizar los diferentes créditos que ofrezcan las cooperativas de ahorro y crédito.

Pregunta 8. - El servicio de concesión de créditos realizada dentro de la cooperativa es:

Tabla 21: Servicio de concesión de créditos

Opción	Frecuencia	Porcentaje
Excelente	9	13%
Bueno	27	38%
Regular	35	49%
Deficiente	0	0%
Total	71	100%

Fuente: Formulario de encuesta

Elaborado por: Edwin Jeres

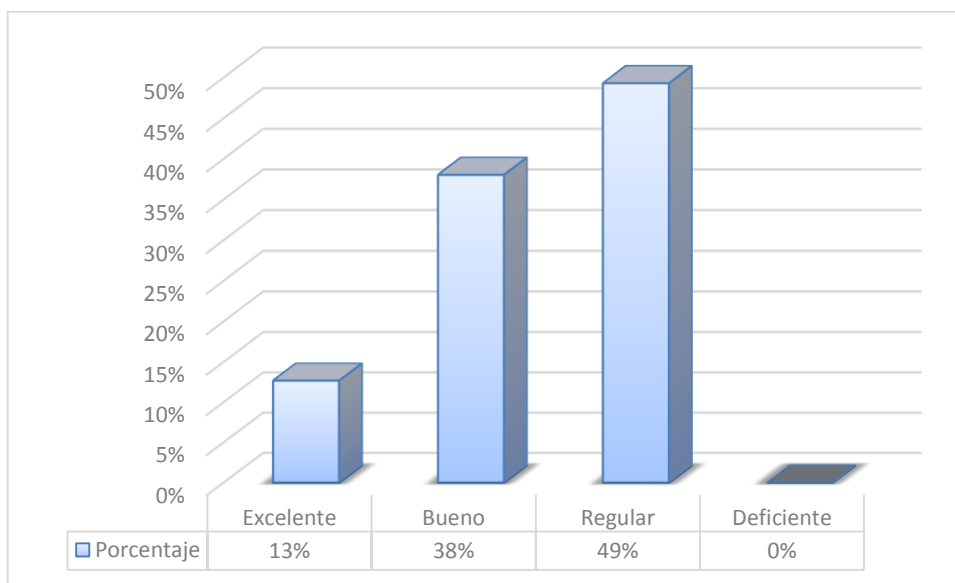


Gráfico 8: Servicio de concesión de créditos

Fuente: Tabulación a partir de formulario de encuesta, tabla 21

Elaborado por: Edwin Jeres

Análisis

Con la encuesta realizada el 49% considera que el servicio que la entidad ofrece es regular, el 38% de los encuestados menciona que es buena, mientras que el 13% indica que es excelente el servicio de concesión de créditos que ofrece su cooperativa.

Interpretación

Conforme a los resultados obtenidos se puede evidenciar que en su mayoría el personal que labora en el área de crédito, mencionan que el servicio que ofrece al otorgar los diferentes créditos, es regular, por lo que es necesario mejorar los procesos que se debe seguir para brindar un buen servicio a los socios y poder tener la confianza y credibilidad de los mismos.

Pregunta 9. - ¿Usted estaría dispuesto a cambiar o mejorar los procesos que realiza en su área de trabajo?

Tabla 22: Disponibilidad a cambiar o mejorar los procesos

Opción	Frecuencia	Porcentaje
SI	71	100%
NO	0	0%
Total	71	100%

Fuente: Formulario de encuesta
Elaborado por: Edwin Jeres

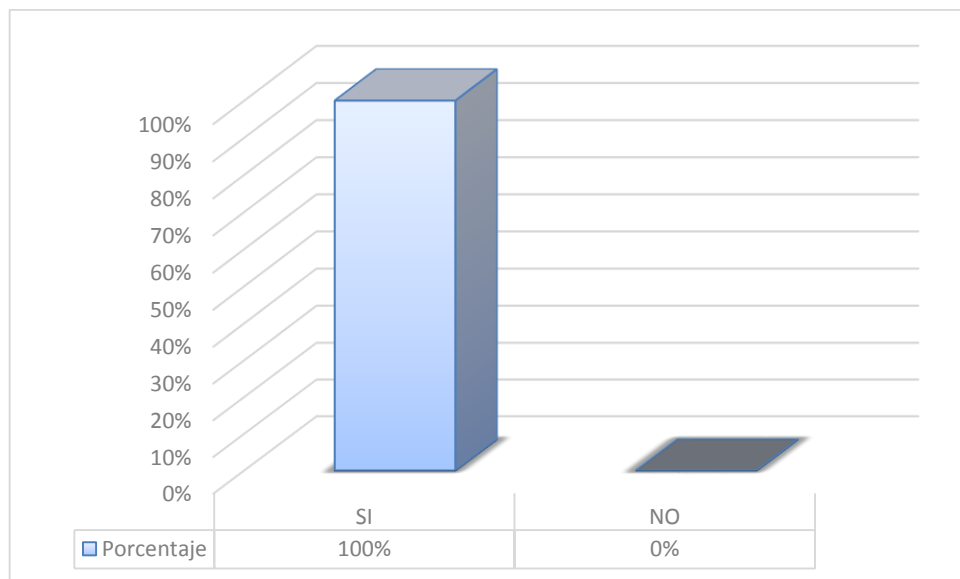


Gráfico 9: Disponibilidad a cambiar o mejorar los procesos
Fuente: Tabulación a partir del formulario de encuesta, tabla 22
Elaborado por: Edwin Jeres

Análisis

De las encuestas efectuadas el 100% de la población es decir las 71 personas que laboran en el área de créditos, manifiestan que estarían dispuestos a mejorar o cambiar los procesos en su área de trabajo.

Interpretación

De acuerdo con los datos obtenidos se puede evidenciar que el personal está dispuesto a cambiar los procesos que realiza en su respectiva área de trabajo. De esta forma alcanzar la mejora en las diferentes áreas, la eficiencia de los procesos, las relaciones con los socios entre otras, todo aquello que pueda mejorarse en la entidad financiera y redunde en una mejora de la calidad del servicio, ya que esta equivale a la satisfacción del socio y el cliente.

Pregunta 10. – ¿Cuál es la calificación de riesgo que tiene su Cooperativa?

Tabla 23: Calificación de riesgo

Opción	Frecuencia	Porcentaje
AAA	0	0%
AA	0	0%
A	0	0%
BBB	2	3%
BB	21	30%
B	0	0%
C	0	0%
D	0	0%
E	0	0%
No conoce	48	68%
Total	71	100%

Fuente: Formulario de encuesta

Elaborado por: Edwin Jeres

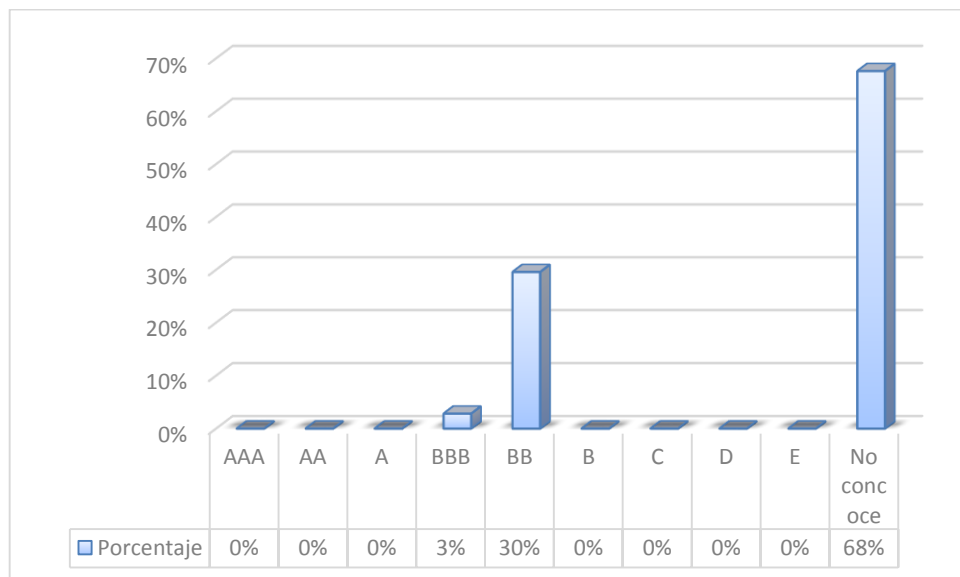


Gráfico 10: Calificación de riesgo

Fuente: Tabulación a partir del formulario de encuesta, tabla 23

Elaborado por: Edwin Jeres

Análisis

De acuerdo a las encuestas efectuadas casi la mitad de la población, es decir, 48 personas del área de crédito, mencionan que no conocen la calificación de riesgo que tiene la cooperativa donde laboran, mientras que el 30% de la población indican que tienen la calificación BB, en cuanto el 3% manifiestan que están con la calificación de BBB.

Interpretación

Se puede evidenciar que la mayoría de los encuestados aseguran desconocer la calificación de riesgo por lo que es necesario que se plantee un sistema de mejora continua en el que incluya charlas de inducción al personal para dar a conocer la misión, visión, estrategias y posicionamiento de la institución, con lo cual se generará seguridad y experticia para asesorar a sus socios y usuarios.

Pregunta 11. - Durante este año ¿Usted ha recibido capacitación relacionada a sus funciones laborales?

Tabla 24: Capacitación recibida durante el año

Opción	Frecuencia	Porcentaje
SI	34	48%
NO	37	52%
Total	71	100%

Fuente: Formulario de encuesta
Elaborado por: Edwin Jeres

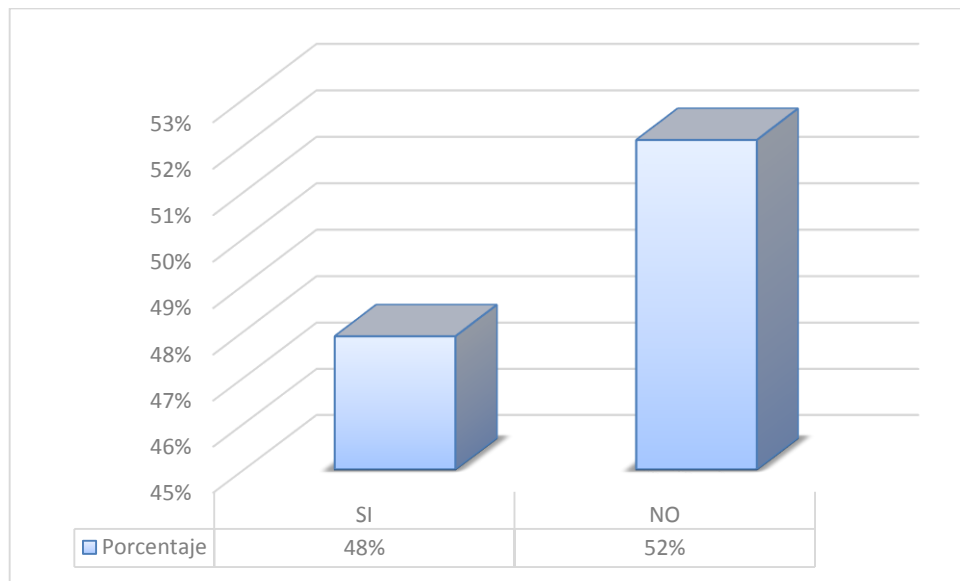


Gráfico 11: Capacitación recibida durante el año

Fuente: Tabulación a partir del formulario de encuesta, tabla 24
Elaborado por: Edwin Jeres

Análisis

El 52% de los encuestados es decir 37 personas del total de 71 las cuales laboran en el área de créditos, manifiestan que en el año no han recibido capacitación, mientras que el 48% mencionan haber recibido capacitación al menos una vez.

Interpretación

Por lo expuesto anteriormente se puede evidenciar que la mayoría del personal encuestado manifiesta que no ha recibido capacitaciones durante el año por lo cual es necesario que se realice la capacitación necesaria al personal sobre los diferentes temas en las cuales los empleados sientan conformidad y a la vez sea de mejora en los procesos que estén laborando dentro de la entidad financiera. La actualización de conocimientos permite mantener los estándares de calidad, así como reducir los niveles de riesgo.

5.2 Verificación de la hipótesis

Para la verificación de la hipótesis se efectuó con el estadígrafo Chi - Cuadrado el mismo que permite determinar los valores observados.

La fórmula del Chi cuadrado es:

$$X^2 = \sum \frac{(O - E)^2}{E}$$

Donde:

X^2 = Chi cuadrado calcularse

O = Frecuencia observada

E = Frecuencia esperada

5.3 Planteamiento de la hipótesis

Hipótesis alternativa

H1= ¿Un adecuado sistema de mejoramiento continuo en los procesos de concesión crediticia incide positivamente en el decremento de los riesgos en la cartera de crédito del sector cooperativo pertenecientes al segmento 2 del cantón Ambato?

Hipótesis nula

H0= ¿Un adecuado sistema de mejoramiento continuo en los procesos de concesión crediticia **no** incide en el decremento de los riesgos en la cartera de créditos del sector cooperativo pertenecientes al segmento 2 del cantón Ambato?

Nivel de significación y grado de libertad

$$a= 0,05$$

$$gl= (f-1) (c-1)$$

$$gl= (3-1) (3-1)$$

$$gl = (2) (2)$$

$$gl = 4$$

Por lo tanto, con grado de libertad 4 y un nivel de significancia de 0,05 en tabla es $X^2_t = 9,49$

Por lo tanto, si $X^2_t \leq X^2_c$ se aceptará la H1 caso contrario se la rechazará.

Simbología

a = margen de error

gl = grados de libertad

f = número de filas

c = número de columnas

X^2_t = Chi cuadrado tabla

Se utiliza el estadígrafo chi cuadrado para la comprobación de la hipótesis planteada, para lo cual se utiliza preguntas que se relacionan a las variables de estudio en este caso con las preguntas 5 y 8 con las cuales se procede a calcular las frecuencias observadas de la cual obtenemos los siguientes resultados:

5.4 Frecuencias Observadas en la encuesta

Tabla 25: Frecuencias Observadas

Pregunta 5: A su criterio ¿Cómo considera usted el proceso para otorgar créditos en su cooperativa?	Pregunta 8: El servicio de concesión de créditos realizada dentro de la cooperativa es:			
	Excelente	Bueno	Regular	TOTAL
Excelente	2	2	2	6
Bueno	2	18	3	23
Necesita mejorar	5	7	30	42
TOTAL	9	27	35	71

Fuente: Datos a partir del formulario de encuesta

Elaborado por: Edwin Jeres

5.5 Frecuencias Esperadas

La frecuencia esperada de cada celda se calcula mediante la siguiente formula:

$$FE = \frac{TC * TF}{TM}$$

Donde:

FE = Frecuencia Esperada

TF = Total Filas

TC = Total Columnas

TM = Total Muestra

Tabla 26: Frecuencias Esperadas

Pregunta 5: A su criterio ¿Cómo considera usted el proceso para otorgar créditos en su cooperativa?	Pregunta 8: El servicio de concesión de créditos realizada dentro de la cooperativa es:			
	Excelente	Bueno	Regular	TOTAL
Excelente	0,8	2,3	3,0	6,1
Bueno	2,9	8,7	11,3	22,9
Necesita mejorar	5,3	16,0	20,7	42,0
TOTAL	9,0	27,0	35,0	71,0

Fuente: Datos a partir del formulario de encuesta

Elaborado por: Edwin Jeres

5.6 Calculo del Chi cuadrado

Tabla 27: Calculo Chi Cuadrado

fo	fe	fo-fe	(fo-fe)^2	(fo-fe)^2/fe
2	0,8	1,2	1,44	1,80
2	2,3	-0,3	0,09	0,04
2	3,0	-1,0	1	0,33
2	2,9	-0,9	0,81	0,28
18	8,7	9,3	86,49	9,94
3	11,3	-8,3	68,89	6,10
5	5,3	-0,3	0,09	0,02
7	16,0	-9,0	81	5,06
30	20,7	9,3	86,49	4,18
71	71,0	0,0	326,3	X²c=27,75

Fuente: Datos a partir del formulario de encuesta

5.6.1 Representación gráfica

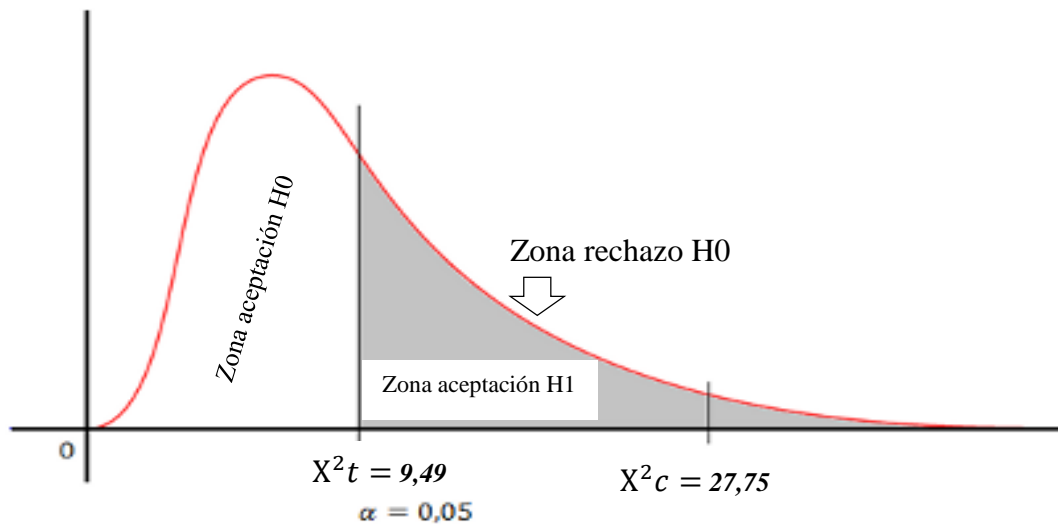


Figura 9: Representación gráfica Chi cuadrado
Elaborado por: Edwin Jeres

5.7 Conclusión de la verificación de la hipótesis

Una vez realizado la prueba de la hipótesis se ha determinado que el valor de Chi cuadrado calculado $X^2_c = 27,75$ es superior a $X^2_t = 9,49$, por lo siguiente se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alternativa es decir que: Un adecuado sistema de mejoramiento continuo en los procesos de concesión crediticia incide positivamente en el decremento de los riesgos en la cartera de crédito del sector cooperativo pertenecientes al segmento 2 del cantón Ambato.

6. CONCLUSIONES

El personal en el área de créditos no tiene todo el conocimiento del proceso que debe realizar para otorgar créditos por lo que las instituciones cooperativas analizadas deben tomar medidas de mejora, caso contrario, se podría generar la pérdida de los socios y clientes y por ende la disminución de recursos económicos en estas instituciones financieras.

El sistema de mejoramiento continuo son acciones de mejora que se implanta en la organización con el fin de solucionar deficiencias como es el caso de los procesos de concesión crediticia como factor fundamental para lograr disminuir los riesgos en la cartera de créditos.

En las cooperativas de ahorro y crédito del segmento 2 del cantón Ambato, no se ha realizado procesos de mejoramiento continuo, debido al desconocimiento de la mayoría de las personas que laboran en el área de créditos, por lo que varias de las actividades la realizan de forma empírica.

El personal del área de créditos tiene insatisfacción por el servicio brindado al momento de otorgar créditos, una de las razones que evidencia esta investigación es que no han recibido capacitación sobre los procesos para otorgar créditos y otros propios de su actividad laboral, lo que genera inconsistencias al momento de otorgar créditos.

El mayor porcentaje del personal de crédito de las cooperativas analizadas tienen entre 6 y 8 años de antigüedad en su puesto de trabajo quienes están más predominantes los hombres la mayoría tiene una instrucción de bachillerato, de manera general se evidencia que el talento humano tiene constancia laboral, pero con instrucción intermedia.

7. RECOMENDACIONES

Los directivos de la cooperativa deben capacitar al personal de manera permanente para lograr mejorar en los procesos de concesión de créditos. Esto también permitirá optimizar tiempo y dinero al realizar las actividades de retroalimentación del proceso de otorgar créditos.

Socializar a los directivos y al personal de las entidades financieras sobre los planes de mejoramiento continuo y su implementación apropiada en el área de créditos ya que están dispuestos en cambiar o mejorar los procesos que realizan, de esta forma poder obtener resultados positivos y satisfactorios en el corto plazo.

Acoger el ciclo Deming como una herramienta de aplicación del mejoramiento continuo. Una vez acogida empezar por la planificación del trabajo y los objetivos a cumplir, continuando con la realización de las tareas planificadas, comprobando los logros obtenidos y al final realizar arreglos por medio de evaluaciones para proponer correcciones al proceso.

Proponer un programa de acciones de mejoramiento continuo en el área de créditos los cuales contengan los objetivos que deben perseguir las cooperativas de ahorro y crédito del segmento 2 del cantón Ambato, la mejora de procesos, políticas de calidad, leyes etc., para que se mantenga un orden en los procesos a ejecutar y que se orienten a resultados positivos que beneficien a las entidades financieras, a los socios y clientes.

Es recomendable que las entidades financieras cuenten con un modelo de mejora en los procesos crediticios con el fin de garantizar la realización de la mejor manera posible, permitiendo que se mantenga un orden en los procesos a ejecutar para que los mismos presenten resultados positivos que favorezcan a la entidad y a los socios que hacen posible que la mismas se mantenga estable.

Recomendación de Propuesta

Tema: Sistema de mejora continua y su incidencia en los procesos crediticios del sector cooperativo del segmento 2 del cantón Ambato.

Antecedentes

Se establece un especial interés para las Cooperativas de Ahorro y Crédito del segmento 2 del cantón Ambato, la aplicación del Sistema de Mejoramiento Continuo dirigido al personal que labora en el área de créditos considerando que es un tema estratégico para obtener excelentes resultados al momento de realizar los procesos de concesión crediticia.

El mejoramiento es un proceso organizado donde participan todas las personas de la empresa con el objeto de incrementar la calidad de la gestión, la competitividad, productividad y eficiencia en el uso de los recursos, aumentando el valor para el socio y el cliente.

La aplicación continuada de esta estrategia produce beneficios para los socios y clientes (mejor cumplimiento de sus requisitos), para la organización (mayor sensibilidad para detectar oportunidades y aumentar la eficiencia) y para las personas (aumento de la capacidad, la motivación y la satisfacción por el trabajo realizado).

Justificación

Una acción de mejora es toda acción destinada a cambiar la forma en que se está desarrollando un proceso. Estas mejoras, se deben reflejar en los indicadores, aportaciones creativas, con las cuales se establezcan formas más adecuadas para realizar las actividades. Cuando, a pesar de realizar correctamente las actividades definidas para ciertos procesos aparecen problemas (quejas de los destinatarios, despilfarro de recursos, etc.).

El impacto que se espera obtener con esta alternativa de solución es contribuir en el decremento de los niveles de riesgos en la cartera de créditos de las cooperativas y, por consiguiente, posicionarse de mejor manera en el sector cooperativo de la ciudad de Ambato.

Objetivos

Objetivo General

- Establecer acciones necesarias de mejora continua para eliminar o minimizar los riesgos en la cartera de créditos del sector cooperativo del segmento 2 del cantón Ambato.

Objetivo Especifico

- Desarrollar la fundamentación teórica la cual permita orientar la investigación hacia la propuesta de mejora.
- Proponer una matriz de acciones para mejorar el proceso de concesión de créditos en el sector cooperativo del segmento 2 del cantón Ambato.
- Mejorar los procesos de concesión crediticias.

Fundamentación teórica

Eficacia

Según Chiavenato (1999), en las Organizaciones se habla de eficacia una vez que se han alcanzado los objetivos propuestos. "Una empresa, organización, producto, servicio o persona es "eficaz" cuando es capaz de hacer lo necesario para lograr los objetivos deseados o propuestos."

"Eficacia es hacer lo necesario para alcanzar o lograr los objetivos deseados o propuestos"

Eficiencia

En las Organizaciones la palabra eficiencia hace referencia a los recursos empleados y los resultados obtenidos. Por ello, es una capacidad o cualidad muy apreciada por empresas u organizaciones debido a que en la práctica todo lo que éstas hacen tiene como propósito alcanzar metas u objetivos, con recursos (humanos, financieros, tecnológicos, físicos, de conocimientos, etc.) limitados y (en muchos casos) en situaciones complejas y muy competitivas. (Chiavenato, 1999)

Efectividad

Se denomina efectividad a la capacidad o facultad para lograr un objetivo o fin deseado, que se han definido previamente, y para el cual se han desplegado acciones estratégicas para llegar a él. Es la relación entre los resultados logrados y los resultados propuestos, o sea nos permite medir el grado de cumplimiento de los objetivos planificados. La efectividad engloba a la eficiencia y eficacia. Es decir, ser efectivo implica ser eficaz y eficiente al mismo tiempo, y tratar de optimizar los recursos. En términos muy concretos, la efectividad es el porcentaje en el que se logra el objetivo establecido. (Arango Berrocal y Cueva Cisneros, 2014)

Ciclo de Deming

De acuerdo con Trischler (2003), el ciclo de Deming es una herramienta de mejora continua que permite planificar, desarrollar, chequear y concordar cada uno de los procesos que lo conforma como una base de todo ciclo que se repite de forma continua. El ciclo Deming radica en aplicar la lógica continua en todos los niveles para resolver problemas que van surgiendo de forma sistemática y estratégica dentro de la organización. No se limita a la implementación de la mejora continua sino a la selección de oportunidades de mejora en la marcha, al registro de la situación de partida, estudiar y elegir acciones correctivas más adecuadas, observar el resultado.

A través del ciclo Deming la cooperativa o las cooperativas empiezan estableciendo objetivos, definiendo métodos para alcanzar objetivos y definiendo

indicadores para verificar su logro. Según los resultados que mantiene la estrategia haciendo girar nuevamente el ciclo mediante una nueva planificación ajustando y reajustando objetivos en referencia a las circunstancias del mercado, recordando que el Ciclo Deming significa actuar sobre el proceso, resolviendo permanentemente los desvíos de los resultados esperados. El mantenimiento y la mejora continua de la capacidad del proceso pueden lograrse aplicando el concepto PHVA en cualquier nivel de la organización, en todo tipo de proceso. (Singh Soin, 1997)

Las herramientas de mejora continua brindan muchas bondades que nos ayudan a ser más eficientes y poder transmitir esta eficiencia al socio como al cliente. Al implementar estas herramientas se tiene que luchar contra la resistencia natural de todo ser humano al cambio. Por lo que implementar un sistema de mejora continua es un desafío a nivel estratégico, operacional y cultural dentro de la organización.

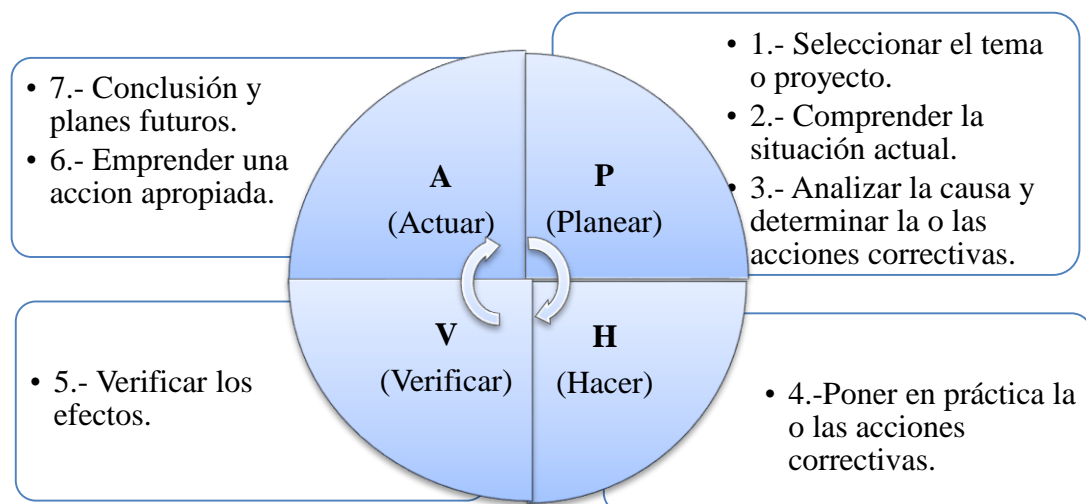


Figura 10: Ciclo PHVA
Fuente: Singh Soin, (1997) pág. 96
Elaborado por: Edwin Jeres

La mejora continua en el servicio inicia desde la alta gerencia, se requiere contar con una **planificación** de las acciones, metas, metodologías y lineamientos de calidad en el servicio que sirvan de base para la implementación del modelo en los procesos de atención. Es allí donde se definen las políticas, estrategias y lineamientos con la visión integral de calidad y servicio tanto para el cliente interno como externo.

Una vez definidas las bases estratégicas para la prestación del servicio, se requiere **hacer** un análisis relacionado con todas las dependencias de los servicios prestados por la cooperativa; su ejecución, las herramientas utilizadas y las capacidades del personal con el fin de determinar el estado actual en la prestación del servicio y evaluar si satisface las expectativas del socio y del cliente.

En virtud a la necesidad de brindar el mejor servicio a los clientes y asociados de la Cooperativa, se debe realizar el seguimiento a la ejecución del proceso y las actividades realizadas en la prestación de los servicios.

Mediante la realización de encuestas de satisfacción, entrevistas a los socios y personal de las cooperativas, herramientas como el buzón de sugerencias y grupos focales con el personal de la cooperativa es posible realizar la **verificación** del cumplimiento de las necesidades del cliente y por ende los objetivos de la cooperativa.

Por último, en la metodología PHVA, **actuar** en función de los ajustes identificados realizando las modificaciones necesarias al modelo y actividades realizadas, protocolos de atención del servicio, sensibilización del personal y ajuste de los indicadores para procurar cada día la excelencia en el servicio prestado en la cooperativa.

Acciones de mejora

Según Hernando Freile (2016), la acción de mejora es una de las acciones que corresponde decidir a la dirección general de la organización para mejorar el sistema de gestión. Interactúa complementándose con la “acción correctiva” y la “acción preventiva”.

Una acción de mejora puede definirse como aquella medida o conjunto de ellas que se toman con el fin de optimizar los rendimientos de los procesos de la organización en el ámbito oportuno (de calidad, medioambiente, etc.). (Hernando Freile, 2016)

La matriz de las acciones de mejora persigue la constancia y perdurabilidad de las acciones a lo largo del desarrollo, por lo que tiene un enfoque de permanencia. Se implementa cara al inmediato futuro, normalmente con visión y perspectiva a la obtención de logros a corto plazo.

Propuesta de matriz de acciones para mejorar el proceso de concesión de créditos.

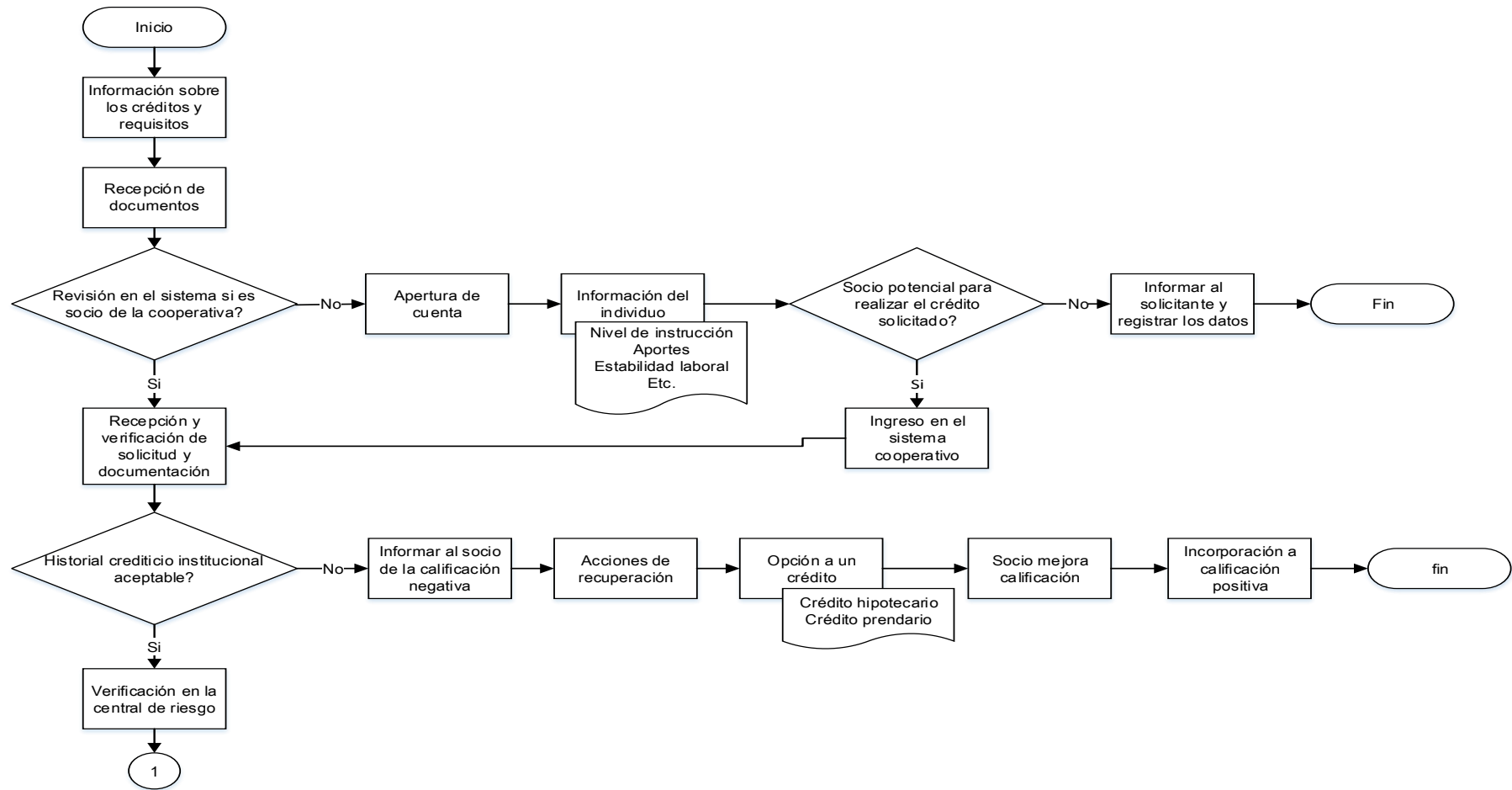
Tabla 28: Matriz de acciones para mejorar el proceso de concesión de créditos.

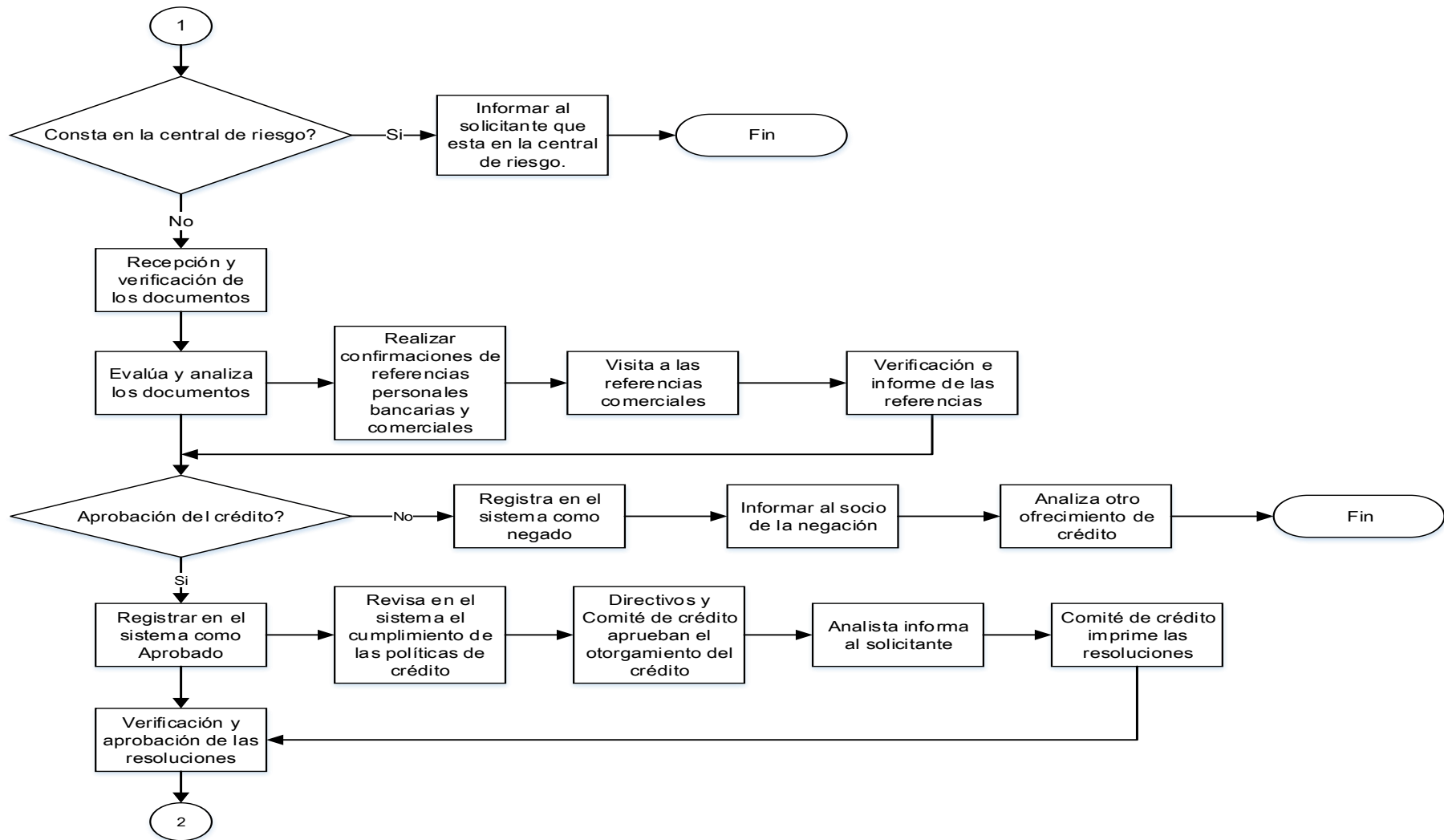
Aspectos a mejorar dentro del proceso otorgamiento de créditos.	Acciones de mejora	Resultados esperados	Como se medirá	Tiempo
Comunicación y coordinación entre los involucrados.	<ul style="list-style-type: none"> • Calendarizar anticipadamente la visita de los asesores y asistentes previo a la última reunión de la revisión de los documentos. • Organizar muy bien el tiempo para realizar todas las actividades del día. 	<ul style="list-style-type: none"> • Agilidad en el otorgamiento de los créditos. • Satisfacción de los socios y clientes. • Mejor ambiente laboral. 	<ul style="list-style-type: none"> • Lealtad de los socios y los clientes. • Crecimiento de la cartera de créditos. • Rendimiento laboral. 	Durante el periodo de trabajo.
Ampliar los días de comité de crédito.	<ul style="list-style-type: none"> • Apertura de los días para realizar el comité de crédito con la finalidad de minimizar los tiempos y así otorgar los créditos de una manera más rápida. 	<ul style="list-style-type: none"> • Agilidad en los créditos. • Mayor número de créditos otorgados en la semana. 	<ul style="list-style-type: none"> • Evaluación del desempeño. • Reporte de la cartera de créditos. 	Durante el periodo de trabajo.

<p>Eficiencia en el desarrollo de las actividades.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Proponer el tiempo únicamente para la aprobación de crédito en los días asignados para el comité de crédito y así evitar atrasos en la emisión de créditos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Mayor número de créditos aprobados. • Excelente organización laboral. • Satisfacción del socio y el cliente. 	<ul style="list-style-type: none"> • Reporte de la cartera de créditos. • Crecimiento de la cartera de socios. • Evaluación del personal del área de créditos. 	<p>Durante el periodo de trabajo.</p>
<p>Hacer un seguimiento a los socios.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Realizar visitas planificadas a los socios, pero imprevistas para ellos. • Realizar llamadas de recordatorio de pago a los socios y clientes. • Visitar a los socios cuando su crédito no ha sido aprobado y proporcionar otra solución. • Efectuar políticas que reduzcan el riesgo crediticio. 	<ul style="list-style-type: none"> • Menos deserción de los socios y clientes. • Mayores ingresos económicos. • Crecimiento de la cartera de créditos. • Mejor control de morosidad. 	<ul style="list-style-type: none"> • Encuesta de satisfacción a los socios. • Reporte de cartera de créditos, como de los socios. 	<p>Durante el periodo de trabajo.</p>

Elaborado por: Edwin Jeres

Flujograma propuesto del proceso crediticio





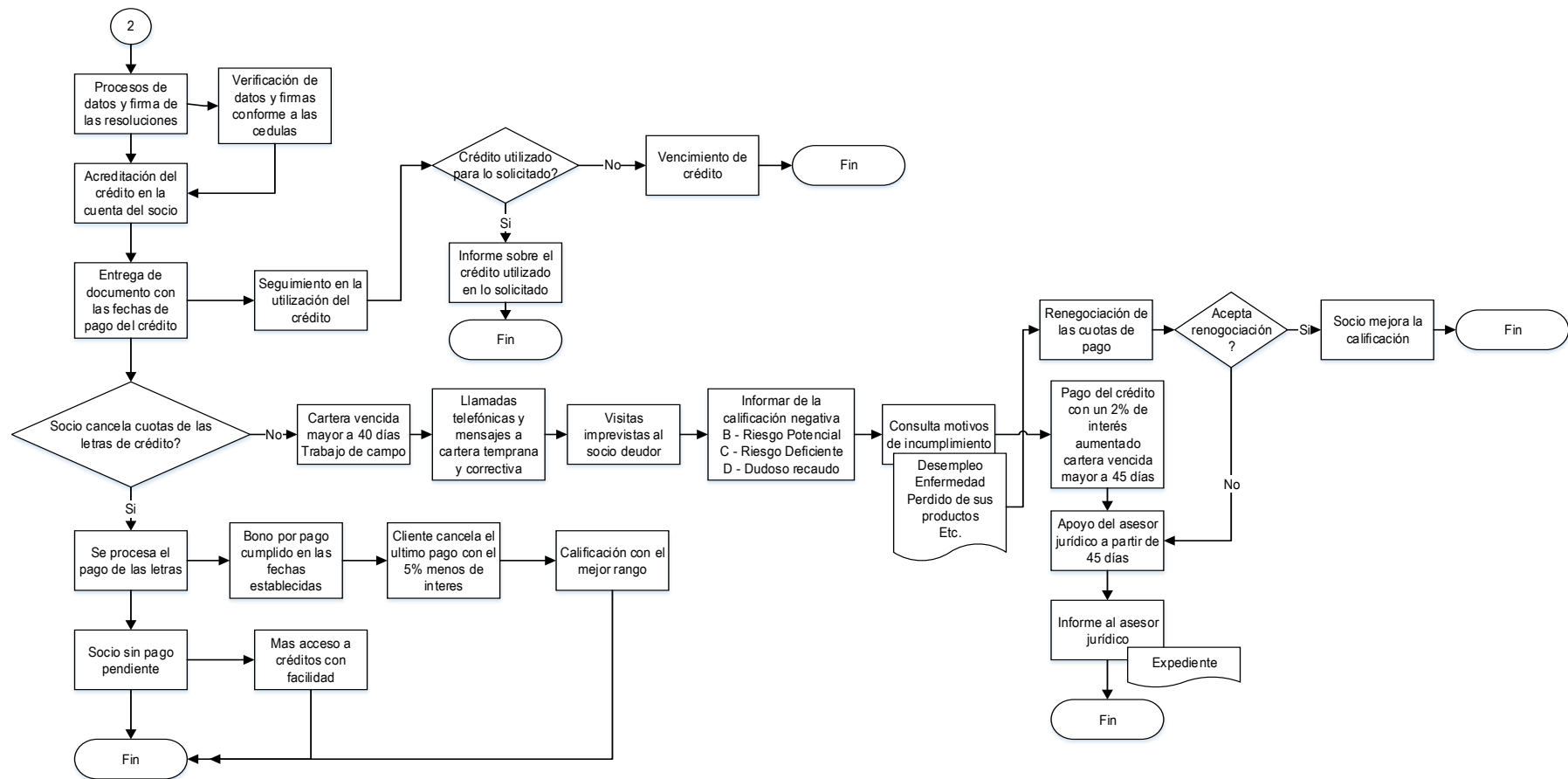


Figura 11: Flujograma propuesto del proceso de concesión de créditos
Elaborado por: Edwin Jeres

8. BIBLIOGRAFÍA

- Alexander Servat , A. G. (2002). *Mejora Continua y Acción Correctiva*. México, México: Pearson Education.
- Alvarado Falcón, A. (2012). *Administración y mejora continua en enfermería* (1 ed.). México D.F.: McGRAW-HILL.
- Arango Berrocal, J. A., & Cueva Cisneros, F. J. (1 de Febrero de 2014). TOMA DE DECISIONES; Eficiencia, eficacia, efectividad. Lima, Perú: Limper.
- Bernal Torres, C. (2000). *Metodología de la Investigación para administración y economía* (1 ed.). Bogotá, Colombia: PEARSON EDUCACIÓN DE COLOMBIA.
- Bernal Torres, C. A. (2006). *Metodología de la investigación* (2 ed.). México D.F.: Pearson Education.
- Breakwell, G. (2002). *Cómo realizar entrevistas con éxito*. Madrid, España: Gestión2000.
- Brue, G. (2003). *Seis Sigma para directivos*. Madrid: McGRAW-HILL.
- Cabanellas, G. (2000). Diccionario Enciclopédico de Derecho Usual. TOMO II C-CH, 21. Buenos Aires, Argentina: Heliastra S.R.L. Obtenido de <http://www.libroesoterico.com/biblioteca/Cabala/Dic%20Cabanellas%20Tom%202%20C%20Ch.pdf>
- Cantú Delgado, H. (2012). Desarrollo de una Cultura de Calidad. En H. Cantú Delgado, *Desarrollo de una Cultura de Calidad* (4ta ed.). México: McGranHill.
- Cardoso Ruiz, G. (08 de octubre de 2014). Unión Católica de Apoyo al Desarrollo Comunitario UCADE. “*Oportunidades para las Cajas y Bancos Comunes en la normativa y en la política que impulsa el Gobierno Nacional*”. Quito, Ecuador.
- Ceja Gómez , G. (2000). *Sistemas administrativos análisis y diseño*. México D.F.: McGRAW-HILL.
- Cervantes, V. (01 de 01 de 2005). Interpretaciones del coeficiente alpha de cronbach. Bogota, Colombia: Grafiq editores.
- Chiavenato, I. (1999). *Administración de Recursos Humanos*. México D.F.: McGrawHill.

- Chiriboga Rosales, L. A. (2014). *Las cooperativas de ahorro y crédito en la economía popular y solidaria* (1 ed.). Quito, Ecuador: imprefepp.
- COOP. (09 de junio de 2015). *Cooperativas de las Américas*. Obtenido de Región de la Alianza Cooperativa Internacional: <https://www.aciamericas.coop/Las-cooperativas-ecuatorianas-crecen-y-se-adaptan-a-nuevas-regulaciones>
- Cruelles, J. A. (2012). *Despilfarro Cero la Mejora Continua a partir de la medición y la reducción del despilfarro* (1 ed.). Barcelona: MARCOMBO, S.A.
- de Lara Haro, A. (2005). *Medición y control de riesgo financiero* (3 ed.). Mexico D.F.: LIMUSA S.A.
- Del Cid , A., Méndez, R., & Sandoval, F. (2011). *Investigación fundamentos y metodología* (2 ed.). México D.F.: PEARSON EDUCACIÓN.
- Dino, C. (5 de agosto de 2007). Taller de Evaluación de Riesgos: Conceptos y Herramientas para su Aplicación en las Instituciones de Microfinanzas. Obtenido de <https://www.slideshare.net/profesoradino/evaluacion-de-riesgo>
- Duque, S. (08 de 03 de 2015). *el ciudadano*. Obtenido de el ciudadano sistema de información oficial: <http://www.elciudadano.gob.ec/hace-16-anos-ocurrio-el-feriado-bancario-el-atraco-mas-grande-de-la-historia-del-pais/>
- Esquivel Valverde, Á. F., León Robaina, R., & Castellanos Pallerols, G. M. (01 de marzo de 2017). Mejora continua de los procesos de gestión del conocimiento en instituciones de educación superior ecuatorianas. *Rev Retos*, 11(2).
- Flórez Uribe, J. A. (2015). *Proyectos de inversión para las pyme* (3 ed.). Bogotá: Ecoe Ediciones Ltda.
- Franklin Finkowsky, E. B. (2013). *Auditoría administrativa evaluación y diagnóstico empresarial* (3 ed.). México D.F., México: PEARSON EDUCACIÓN.
- Gárate Encalada, S. M. (2014). Propuesta de un Sistema de Control de Calidad Cero Defectos en la Empresa Gráficas Hernández Cía. Ltda. Cuenca, Ecuador.
- Godoy, E. (2015). *El Cooperativismo* (1 ed.). Buenos Aires, Argentina: Valletta.
- Gomez Armijos, C. (2006). *La investigación científica en preguntas y respuestas*. Ambato, Ecuador: Empresdane Gráficas.
- Gómez Fernández, P. A., & Partal Ureña, A. (2010). *Gestión y control del riesgo de crédito en la banca* (1 ed.). Madrid: Delta.
- Grijalva, W. M. (2013). *Historia del Cooperativismo en el Ecuador*. Quito, Pichincha, Ecuador: Editogran SA. Recuperado el 29 de 08 de 2017

- Hernández, S. M., & Martínez García, F. J. (2003). *Contabilidad bancaria financiera, de gestión y auditoría*. Madrid, España: Lerko Print S.A.
- Hernando Freile, J. C. (08 de 08 de 2016). Wolters Kluwer. *Lo esencial sobre acción de mejora*. Barcelona, España: WOLKLU. Obtenido de Lo esencial sobre acción de mejora.
- Herrera, J., D'Armas, M., & Arzola, M. (2012). *Análisis de los diferentes Métodos de Mejora Continua*. UNEXPO Vicerrectorado Puerto Ordaz, 193-204.
- Herrera E., L., Medina F., A., & Naranjo L., G. (2010). *Tutoría de la Investigación Científica* (4 ed.). Ambato, Ecuador: Gráficas Corona.
- Imai, M. (2009). *KAIZEN la clave de la ventaja competitiva Japonesa* (22 ed.). D.F., México: Patria S.A.
- Jaramillo Sáenz, B. (2005). *El Cooperativismo Sendero del Exito*. Quito: PPL Impresores.
- Knop Muszynski, R., Ordovás Miquel, R., & Vidal Villalón, J. F. (2013). *Medición de riesgo de mercado y crédito* (2 ed.). Madrid: Delta.
- La Hora. (04 de noviembre de 2010). Las cajas comunales ganan terreno. Quito, Ecuador.
- Lara Muñoz, E. M. (2011). *Fundamentos de Investigación un enfoque por competencias*. México D.F., México: Alfaomega Grupo Editor.
- Leiva Zea, F. (2002). *Nociones de metodología de investigación científica* (5 ed.). Quito, Ecuador: INACAPED.
- Marín García, J., Pardo del Val, M., & Bonavia, T. (14 de octubre de 2008). Análisis de programas de mejora continua. Un estudio longitudinal en una empresa industrial. *Gestão & Produção*, 15(3).
- Mill, J. (2006). *Principios de economía política*. México D.F.: Thomson Editores.
- Munch Galindo, L. (2009). *Métodos y técnicas de investigación* (4 ed.). México D.F., México: Trillas.
- Nava Carbellido, V. M., & Jiménez Valadez, A. (2006). *ISO 9000:2000 estrategias para implantar la norma de la calidad para la mejora continua*. México D.F.: Editorial Limusa.
- Palacios Blanco, J. L. (2006). *Administración de la calidad*. México D.F.: trillas.
- Robles Román, C. L. (2012). *Fundamentos de administración financiera* (1 ed.). México D.F.: RED TERCER MILENIO.

- Sánchez Corona, O. (2010). *Probabilidad y estadística* (3 ed.). México D.F.: McGRAW-HILL.
- Scheaffer, R., Mendenhall III, W., & Lyman Ott, R. (2007). *Elementos de muestreo* (6 ed.). Madrid: Thomson Brooks/Cole.
- SEPS. (2015). La Junta de Política y Regulación Monetaria y Financiera. *Resolución No. 043-2015-F*. Quito.
- Singh Soin, S. (1997). *CONTROL DE CALIDAD TOTAL Claves, metodología y administración para el éxito*. México D.F.: McGrawHill.
- Superintendencia de economía popular y solidaria. (01 de 07 de 2015). Analisis de riesgo de credito del sector Financiero Popular y Solidario. Quito, Pichincha, Ecuador.
- Superintendencia de Economía Popular y Solidaria. (31 de agosto de 2017). *SEPS*. Obtenido de Boletines financieros mensuales: <http://www.seps.gob.ec/estadistica?boletines-financieros-mensuales>
- Trischler, W. E. (2003). *Mejora del valor añadido en los procesos*. Barcelona, España: Liberdúplex.
- Yenque, J., García , M., & Ruez, L. (2002). KAISEN O LA MEJORA CONTINUA. *Industrial Data*, 5(1), 62-65.
- Yuni, J. A., & Urbano, C. A. (2006). *Técnicas para Investigar; Recursos Metodológicos para la Preparación de Proyectos de Investigación* (2 ed., Vol. 2). Córdoba, Argentina: Editorial Brujas.
- Zorrilla Arena, S., Torres Xammar, M., Alcino Bervian, P., & Luiz Cervo, A. (2000). *Metodología de la Investigación* (1 ed.). México D.F., México: McGRAW-HILL.

ANEXO



**UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS
CARRERA DE ORGANIZACIÓN DE EMPRESAS**



Encuesta dirigida al personal del área de créditos perteneciente al Segmento 2 del sector Cooperativo, del cantón Ambato.

Agradecemos nos brinde unos minutos para que objetivamente conteste las siguientes preguntas, las mismas que constituyen información confidencial y de estricto uso académico

OBJETIVO: Evaluar la incidencia del sistema de mejora continua en los procesos crediticios del sector cooperativo perteneciente al segmento 2 del cantón Ambato, como contribución al decremento del riesgo en la cartera.

Datos Sociodemográficos:

Sexo: Hombre Mujer
Antigüedad en el puesto que ocupa (años): 1 2 3 4 5 Más de 5 ¿Cuántos?
Nivel de instrucción: Bachillerato Tercer nivel Posgrado Otro: cual?

Instrucciones: Marque con una X la respuesta que usted considera adecuada

1.- ¿Tiene conocimiento de los procesos que debe realizar para otorgar un crédito?
 SI NO

2.- De las siguientes funciones, marque la que usted realiza:

1) Crear productos de crédito para mantener y mejorar la competitividad institucional	<input type="checkbox"/>
2) Comercializar productos y servicios por medios electrónicos	<input type="checkbox"/>
3) Ingresar la solicitud con datos al sistema informativo y legalizar operaciones de crédito	<input type="checkbox"/>
4) Gestionar la concesión, seguimiento y recuperación de las operaciones de crédito	<input type="checkbox"/>

3.- ¿Que conocimientos considera usted que debe poseer para realizar su trabajo?

Políticas de crédito	<input type="checkbox"/>
Manual y reglamento de crédito	<input type="checkbox"/>
Ley organica de economía popular y solidaria	<input type="checkbox"/>

4.- ¿Cree usted que se da cumplimiento a las políticas y procedimientos establecidos por su cooperativa para el otorgamiento de créditos.?
 SI NO Porque

5.- A su criterio ¿Cómo considera usted el proceso para otorgar créditos en su cooperativa?

Excelente	<input type="checkbox"/>
Aceptable	<input type="checkbox"/>
Necesita mejorar	<input type="checkbox"/>

6.- ¿Que considera usted como mejora continua?

Gestión orientada al servicio al cliente.	<input type="checkbox"/>
Desarrollo de nuevos productos y servicios.	<input type="checkbox"/>
Capacitación del Recurso Humano en atención al cliente.	<input type="checkbox"/>
Desarrollo de procesos para garantizar la calidad del producto o servicio.	<input type="checkbox"/>
No conoce.	<input type="checkbox"/>

7.- ¿ Con qué tipo de créditos opera su cooperativa?

Microcrédito, C. Consumo, C. Comercial	<input type="checkbox"/>
Microcrédito, C. Consumo, C. Comercial, C. Vivienda	<input type="checkbox"/>
Microcrédito, C. Consumo, C. Comercial, C. Educativo	<input type="checkbox"/>
Microcrédito, C. Consumo, C. Productivo	<input type="checkbox"/>

8.- El servicio de concesión de créditos realizada dentro de la cooperativa es:

Excelente	<input type="checkbox"/>
Bueno	<input type="checkbox"/>
Regular	<input type="checkbox"/>
Deficiente	<input type="checkbox"/>

9.- ¿Usted estaría dispuesto en cambiar o mejorar los procesos que realiza en su área de trabajo?
 SI NO Porque

10.- ¿Cuál es la calificación de riesgo que tiene su Cooperativa?

AAA	<input type="checkbox"/>	AA	<input type="checkbox"/>	A	<input type="checkbox"/>	No Conoce <input type="checkbox"/>
BBB	<input type="checkbox"/>	BB	<input type="checkbox"/>	B	<input type="checkbox"/>	
C	<input type="checkbox"/>	D	<input type="checkbox"/>	E	<input type="checkbox"/>	

11.- Durante este año ¿Usted ha recibido capacitación relacionada a sus funciones laborales?
 SI NO

¡GRACIAS POR SU COLABORACIÓN!