



**República del Ecuador**

**Universidad Tecnológica Empresarial de Guayaquil – UTEG**  
**Facultad de Postgrado e Investigación**

**Tesis en opción al título de Magister en:**  
**Administración de Empresas**

**Tema de Tesis:**

**Gestión de mejora continua para proceso de captación y crédito, caso**  
**Cooperativa de Ahorro y Crédito San Antonio Montalvo**

**Autora:**

**Ing. Maoli Isabel Ronquillo Coello**

**Director de tesis:**

**Msc. Otto Suarez Rodríguez.**

**Junio- 2020**

**Guayaquil - Ecuador**

## **Declaración expresa**

La responsabilidad de este trabajo de investigación, con sus resultados, conclusiones y recomendaciones, pertenece exclusivamente al autor.

.....  
**Ing. Maoli Isabel Ronquillo Coello**

## **Dedicatoria**

Dedico mi tesis a Dios, a mi papá José y mamá Isabel por el ejemplo, confianza, apoyo, consejos. A mi ángel que me cuida y protege desde el cielo mi abuelita Isabel, a mi hijo Cristhoper por ser el motor que me impulsa a seguir superándome cada día. Mis hermanos, Renato y Angelo por su apoyo incondicional, a mis tías Julia e Elisea por creer en mí siempre.

A mis amigas, Sandra y Karen por haberme brindado su amistad y compartir conmigo todo este bello proceso.

Para todos ellos hago esta dedicatoria desde el fondo de mi corazón.

## **Agradecimiento**

Quiero expresar mi gratitud a Dios, que me llena de bendiciones siempre.

A las autoridades, personal administrativo y de servicios generales de la Universidad Tecnológica Empresarial de Guayaquil por su vocación de servicio.

Y finalmente a mis maestros y en especial a mi Tutor Msc. Otto Suarez Rodríguez, quien colaboro durante todo este proceso de desarrollo de mi trabajo de titulación, con su dirección, conocimiento, enseñanza.

## RESUMEN

La presente investigación analiza el problema de los incumplimientos en pronósticos en captación socios, crédito y cobranzas en la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Antonio del cantón Ventanas de Los Ríos, durante el último año, a lo que se añadió la tasa de morosidad superior al 8%, con mayor participación de cartera vencida en Mata de Cacao. Se aplicó metodología descriptiva, cuantitativa, cualitativa, de campo, con utilización de encuesta a socios y entrevista a jefes de negocios y agencia, cuyos resultados manifestaron que existe una alta morosidad e incertidumbre en la entidad, porque no se ha podido recuperar la cartera vencida, debido a que no se cuenta con sistemas adecuados para garantizar la evaluación del riesgo en los procesos crediticios y de cobranzas, ni tampoco para pronosticar la gestión de cobranzas, a lo que se añade la falta de un mecanismo que puede facilitar la captación de socios, generando como consecuencia que, la variación de socios captados, haya caído desde 2,92% en 2016 hasta 1,23% en 2019. Se propuso un modelo de gestión de mejora continua que facilite evaluación de actividades de captación y crédito, con estrategias de diversificación de servicios, implementación de sistema con inclusión de método Z Score de Altman para medición del riesgo crediticio, conformación de Comité de Mora con manejo de herramienta scoring de cobranzas con data mining, para recuperación de cartera vencida en mediano plazo, pronosticando 3,05% de crecimiento en 2020 y 2,31% en 2021, conforme aplicación de regresión lineal. En conclusión, la propuesta es viable, porque los indicadores financieros TIR (56%), VAN \$223.205,56, C B/C de 2,43, recuperación de la inversión en 2 meses, indican su factibilidad.

**Palabras claves:** gestión, mejora continua, procesos de captación, riesgo crediticio, cobranzas.

## ABSTRACT

The present investigation analyzes the problem of non-compliances in forecasts in attracting partners, credit and collections in the San Antonio Savings and Credit Cooperative of the Ventanas de Los Ríos canton, during the last year, to which the delinquency rate higher than the 8%, with a greater participation of non-performing loans in Mata de Cacao. Descriptive, quantitative, qualitative, field methodology was applied, with the use of a survey of partners and an interview with heads of business and agency, whose results indicated that there is a high delinquency and uncertainty in the entity, because the past due portfolio has not been recovered , because there are no adequate systems to guarantee risk assessment in credit and collection processes, nor to forecast collection management, to which is added the lack of a mechanism that can facilitate the recruitment of partners , generating as a consequence that, the variation of partners captured, has fallen from 2.92% in 2016 to 1.23% in 2019. A continuous improvement management model was proposed that facilitates evaluation of recruitment and credit activities, with strategies of diversification of services, system implementation including the Altman Z Score method for credit risk measurement, Committee formation of Mora with management of scoring tool for collections with data mining, for recovery of overdue portfolio in the medium term, forecasting 3.05% growth in 2020 and 2.31% in 2021, according to the application of linear regression. In conclusion, the proposal is viable, because the financial indicators TIR (56%), VAN \$ 223,205.56, C B / C of 2.43, recovery of the investment in 2 months, indicate its feasibility.

**Keywords:** management, continuous improvement, recruitment processes, credit risk, collections.

RESUMEN .....	V
ABSTRACT .....	V
INTRODUCCIÓN .....	1
CAPÍTULO I. MARCO TEÓRICO CONCEPTUAL .....	2
1.1. Antecedentes de la investigación .....	2
1.2. Planteamiento del problema .....	3
1.2.1. Formulación del problema .....	6
1.2.2. Sistematización del problema .....	6
1.3. Objetivos .....	7
1.3.1. Objetivo general .....	7
1.4. Justificación .....	8
1.5. Marco de referencia de la investigación .....	8
1.5.1. Gestión .....	8
1.5.1.1. Concepto de gestión .....	9
1.5.2. Mejora continua .....	9
1.5.2.1. Modelos de mejora continua .....	11
1.5.2.2. Ciclo de Deming .....	13
1.5.3. Procesos de captación y crédito .....	14
1.5.3.1. Captación .....	14
1.5.3.2. Estrategias de captación .....	17
1.5.4. Procesos de Crédito .....	18
1.5.4.1. Colocación de crédito .....	19
1.5.4.2. Gestión del riesgo crediticio .....	20
1.5.5. Cooperativas .....	22
1.5.5.1. Concepto de cooperativa .....	23
1.5.5.2. Objetivo del sistema cooperativo .....	25
1.5.5.3. Principios del cooperativismo .....	26
1.5.5.4. Tipos de cooperativas .....	29
1.5.5.5. Cooperativas financieras .....	30
CAPÍTULO II. MARCO METODOLÓGICO .....	31
2.1. Tipo de diseño, alcance y enfoque de la investigación .....	31
2.1.1. Tipo de diseño .....	32
2.1.2. Alcance de la investigación .....	32

2.1.3.	Enfoque de la investigación.....	33
2.2.	Métodos de investigación .....	33
2.3.	Unidad de análisis, población y muestra .....	34
2.3.1.	Población .....	34
2.3.2.	Muestra .....	34
2.4.	Variables de la investigación, operacionalización .....	36
2.5.	Fuentes, técnicas e instrumentos para la recolección de la información	38
2.5.1.	Técnicas de investigación primaria para la recolección de la información	38
2.5.2.	Instrumento de recopilación de información .....	39
2.5.3.	Técnica de investigación secundaria para recolección de la información	39
2.6.	Tratamiento de la información .....	39
CAPÍTULO III. RESULTADOS Y DISCUSIÓN .....		40
3.1.	Análisis de la situación actual.....	41
3.2.	Análisis comparativo, evolución, tendencias y perspectivas .....	45
3.3.	Presentación de resultados y discusión.....	51
3.3.1.	Encuesta aplicada a los socios de la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Antonio	51
3.3.2.	Entrevista aplicada a la jefa de negocios y jefes de agencia de la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Antonio.....	62
3.3.3.	Discusión - Correlación de las respuestas obtenidas en la entrevista..	70
CAPÍTULO IV. PROPUESTA.....		74
4.1.	Justificación.....	74
4.2.	Propósito general .....	75
4.3.	Desarrollo.....	75
4.4.1.	Planificación de las estrategias .....	77
4.4.2.	Fase de desarrollo de las diferentes estrategias propuestas .....	84
4.4.2.1.	Estrategias de captación .....	84
4.4.2.2.	Estrategias de medición y evaluación del riesgo crediticio .....	88
4.4.2.3.	Estrategias de cobranzas y recuperación de cartera .....	91
4.4.3.	Fase de control .....	94
4.4.4.	Fase de mejora .....	96

CONCLUSIONES .....	99
RECOMENDACIONES .....	101
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....	102

## ÍNDICE DE TABLA

Tabla N° 1. <i>Total de cartera en las Agencias de la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Antonio.</i> .....	47
Tabla N° 2. <i>Apertura de cuentas por oficina Agencias de la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Antonio.</i> .....	49
Tabla N° 3. <i>Captación de socios</i> .....	51
Tabla N° 4. <i>Conocimiento de la Cooperativa</i> .....	52
Tabla N° 5. <i>Persuasión de los socios hacia la Cooperativa</i> .....	53
Tabla N° 6. <i>Particularidad de observación de la Cooperativa</i> .....	54
Tabla N° 7. <i>Percepción de atención de la Cooperativa</i> .....	56
Tabla N° 8. <i>Percepción de los procesos de crediticio de la Cooperativa</i> .....	57
Tabla N° 9. <i>Aceptación y accesibilidad del trámite y documentación</i> .....	58
Tabla N° 10. <i>Aceptabilidad de aprobación del crédito en la Coop</i> .....	59
Tabla N° 11. <i>Opinión sobre tasa de interés crediticia de la Cooperativa</i> .....	60
Tabla N° 12. <i>Aceptabilidad de promociones de la Cooperativa</i> .....	61
Tabla N° 13. <i>Mejoramiento de la Cooperativa</i> .....	61
Tabla N° 14. <i>Frecuencia observada</i> .....	70
Tabla N° 15. <i>Frecuencia esperada</i> .....	71
Tabla N° 16. <i>Análisis PESTEL</i> .....	77
Tabla N° 17. <i>Matriz de fuerzas de Porter</i> .....	80
Tabla N° 18. <i>Matriz FODA</i> .....	82
Tabla N° 19. <i>Alternativas</i> .....	85
Tabla N° 20. <i>Estadísticas de variación de socios y cartera. Años 2015-2019</i> .86	
Tabla N° 21. <i>Pronóstico de socios y cartera. Años 2020-2024</i> .....	88
Tabla N° 22. <i>Componentes de fórmula de modelo Z – Score de Altman</i> .....	90
Tabla N° 23. <i>Rangos para la calificación del riesgo de quiebra empresarial.</i> .90	
Tabla N° 24. <i>Lista de premios</i> .....	92
Tabla N° 25. <i>Ejemplo de modelo de scoring de cobranzas bajo método data mining.</i> .....	93
Tabla N° 26. <i>Registro de seguimiento del proceso de control de riesgo crediticio.</i> .....	95
Tabla N° 27. <i>Registro de seguimiento del proceso de cobranzas.</i> .....	95

Tabla N° 28. <i>Registro de seguimiento de socios morosos.</i> .....	96
Tabla N° 29. <i>Salarios y sueldos del cajero contratado.</i> .....	97
Tabla N° 30. <i>Registro de seguimiento de socios morosos.</i> .....	97

## ÍNDICE DE GRÁFICO

<i>Figura 1.</i> Ciclo de Deming.....	13
<i>Figura 2.</i> Componentes de cooperativismo.....	24
<i>Figura 3.</i> Sistema cooperativo beneficios.....	26
<i>Figura 4.</i> Principios del sistema cooperativo.....	28
<i>Figura 5.</i> Cooperativa de Ahorro y Crédito San Antonio.....	41
<i>Figura 6.</i> Cooperativa de Ahorro y Crédito San Antonio.....	42
<i>Figura 7.</i> Servicios de la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Antonio.....	43
<i>Figura 8.</i> Servicios de la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Antonio.....	43
<i>Figura 9.</i> Servicios de la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Antonio.....	44
<i>Figura 10.</i> Cajeros automáticos de la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Antonio.....	44
<i>Figura 11.</i> Servicios de transferencia de la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Antonio.....	45
<i>Figura 12.</i> Cartera total en las Agencias de la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Antonio.....	48
<i>Figura 13.</i> Apertura de cuentas por oficina Agencias de la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Antonio.....	50
<i>Figura 14.</i> Captación de socios.....	51
<i>Figura 15.</i> Conocimiento de la Cooperativa.....	52
<i>Figura 16.</i> Persuasión de los socios hacia la Cooperativa.....	53
<i>Figura 17.</i> Particularidad de observación de la Cooperativa.....	54
<i>Figura 18.</i> Tipo de servicio.....	55
<i>Figura 19.</i> Percepción de atención de la Cooperativa.....	56
<i>Figura 20.</i> Percepción de los procesos de crediticio de la Cooperativa.....	57
<i>Figura 21.</i> Aceptación y accesibilidad del trámite y documentación.....	58
<i>Figura 22.</i> Aceptabilidad de aprobación del crédito en la Coop.....	59
<i>Figura 23.</i> Opinión sobre tasa de interés crediticia de la Cooperativa.....	60
<i>Figura 24.</i> Aceptabilidad de promociones de la Cooperativa.....	61
<i>Figura 25.</i> Mejoramiento de la Cooperativa.....	62
<i>Figura 26.</i> Ciclo de Deming.....	76
<i>Figura 27.</i> Método de regresión lineal para pronóstico de socios.....	87

<i>Figura 28. Método de regresión lineal para pronóstico de cartera.....</i>	<i>87</i>
<i>Figura 29. Flujograma propuesto del proceso de cobranza, bajo Comité de Mora .....</i>	<i>94</i>

## INTRODUCCIÓN

Las Cooperativas de Ahorro y Crédito realizan diferentes procesos en la atención de los usuarios, su desarrollo estuvo asociado al fortalecimiento de la legislación de la economía popular y solidaria, que actualmente se encuentran controladas por la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria, mientras que su regulación está sujeta a la Ley Orgánica de la materia.

El problema de la investigación está asociado a las limitaciones en los procesos de captación y crédito en la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Antonio, cuyos síntomas enfatizaron en el cumplimiento parcial de las metas de socios, así como las elevadas tasas de morosidad, por lo que es necesario analizar los recursos para identificar la vinculación que tiene con los procesos en mención.

El objetivo de la investigación es diseñar la gestión de mejora continua para el fortalecimiento de los procesos de captación y crédito en la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Antonio, describiendo estas actividades y realizando el diagnóstico de la situación actual de los indicadores de gestión, proponiendo la mejora continua y evaluándola con criterios financieros.

Cabe destacar que las Cooperativas de Ahorro y Crédito pertenecen al sector más relevante de las organizaciones de la economía popular y solidaria, las cuales permiten que los microempresarios y pequeños emprendedores, que pueden impulsar sus negocios, mediante los créditos que les otorgan, así como mediante el incremento de la confianza de este sector, que también recibe los ahorros de socios y usuarios.

La descripción del anteproyecto se realiza mediante antecedentes breves que conducen al planteamiento del problema concerniente a los procesos de captación y crédito de la Cooperativa de Ahorro y Crédito, luego están relacionados con los objetivos, a los que prosigue la justificación y con el marco referencial sobre las variables más importantes.

## **CAPÍTULO I. MARCO TEÓRICO CONCEPTUAL**

### **1.1. Antecedentes de la investigación**

Este apartado correspondiente al marco teórico, describe las principales investigaciones vinculadas con las variables de la gestión de la mejora continua, así como con los procesos de captación y crédito, orientado específicamente a las actividades de las organizaciones de la economía solidaria del área financiera, es decir, a las Cooperativas de Ahorro y Crédito. En los siguientes párrafos, se explica brevemente los resultados de los estudios antecedentes.

En la ciudad de Cañar, se realizó una investigación en el año 2017, cuyo objetivo fue analizar y proponer la gestión por procesos que debe coadyuvar a la mejora continua, de modo que se pueda potenciar los servicios financieros, de manera general, en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Cañar. La aplicación del estudio descriptivo con uso de la encuesta, evidenció que la entidad no ha definido un mapa de procesos, por lo que estos se realizan con base en tareas empíricas, duplicándose actividades y dificultando el control de los mismos, generando un impacto de insatisfacción en el cliente y en los socios. La gestión por procesos diseñada a través de la cadena de valor e indicadores en un tablero de control, puede facilitar la gestión en las actividades de captaciones, créditos y pólizas, con la expectativa de aumento de la eficiencia de las operaciones. (González A. , 2017).

En la ciudad de Riobamba, se realizó una investigación en el 2014, con el objetivo de diseñar un sistema de gestión de la calidad que pueda coadyuvar al perfeccionamiento continuo en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Acción y Desarrollo. Se utilizó la metodología descriptiva, razón por la cual, se emplearon instrumentos cuantitativos como el análisis documental y la encuesta, cuyos resultados indicaron que el 48% de los socios dijeron que el servicio es lento, cuya causa principal se asociaron a las limitaciones tecnológicas en más del 50%; se observó también que el número de socios que solicitó un crédito fueron las dos terceras partes (66%), con mayor participación del microcrédito. La propuesta se basó en la cadena de valor de las actividades de la Cooperativa,

incluyendo el mapa de procesos, la potenciación de la capacitación del personal y del desarrollo tecnológico. (Cuenca & Lema, 2014).

En la ciudad de Guayaquil, se realizó una investigación en el año 2016, cuyo objetivo fue analizar la problemática de la disminución de socios en la institución donde se delimitó el estudio, en referencia a la Coop. Ahorro y Crédito de los Controladores de Tránsito Aéreo del Ecuador, cuya función principal constituye la captación de recursos económicos y su colocación en calidad de crédito para los miembros que forman parte activa de la organización, es decir, de la Dirección de Aviación Civil del Ecuador. La aplicación de la investigación descriptiva, se llevó a cabo mediante un método cuantitativo (encuestas) formulado a los socios, además de las entrevistas al Gerente y al Presidente del Consejo de Administración. Los hallazgos más relevantes evidenciaron que 45% de socios nunca visitaron la institución en los tres meses últimos, a pesar de ello, quienes asistieron fueron solicitando créditos, además, los socios manifestaron que la entidad debe potenciar su plataforma tecnológica para optimizar los servicios financieros asociados al crédito. La propuesta consistió en la construcción del plan estratégico, que incluya las estrategias de Marketing, para aumentar la captación de socios y el interés de los socios en el funcionamiento de la Cooperativa. (Tapia, 2016).

Los hallazgos más importantes obtenidos en los estudios antecedentes, guardan relación con la participación significativa del crédito y microcrédito, entre los servicios que ofrecen las Cooperativas de Ahorro y Crédito que fueron objeto de análisis. También se pudo conocer la insatisfacción de los socios y socios, ocasionada por el limitado desarrollo tecnológico y del talento humano en el servicio al usuario, situaciones que generaron que los autores planteen como propuesta el ciclo de Deming para propiciar la mejora continua en estas instituciones.

## **1.2. Planteamiento del problema**

**Contexto del problema.** – Las cooperativas de ahorro y crédito son entidades pertenecientes al sistema financiero de la economía popular y solidaria, las cuales además de contribuir con la generación de fuentes de trabajo por la propia capacidad para la oferta de plazas de empleo, también aportan con recursos líquidos para la población de usuarios y socios, a través de las líneas de créditos que ofrecen como parte de la naturaleza de su actividad económica.

El cooperativismo nació como una respuesta a las severas crisis industriales por las cuales atravesaron algunos países del continente europeo, en el año 1844, cuyo fin era superar estos escollos, después de mediados del siglo XIX, tuvo su origen la primera cooperativa de ahorro y crédito en Estados Unidos, luego de ello, en el siglo XX, estas organizaciones solidarias se diversifican en diversas ciudades de Europa y América Latina (Sánchez & Rendón, 2016).

El Banco Mundial en un informe publicado en la primera década del siglo XXI, destaca que en algunos países latinoamericanos, como en Colombia por ejemplo, las cooperativas de ahorro y crédito han generado la satisfacción de las necesidades crediticias y de ahorro, de cerca del 40% de la población, lo que refiere la importancia de estas instituciones en el contexto regional (Sánchez & Rendón, 2016). Paraguay fue una de las naciones donde las COAC surgieron durante su apogeo en América Latina, alrededor de la década de los 40 (Vargas & Nacimiento, 2015).

En el Ecuador, las Cooperativas de Ahorro y Crédito evolucionaron a raíz de 1879 con la fundación de la caja de ahorros que fue fundada por la denominada Sociedad de Artesanos Amantes del Progreso, no obstante, en 1937, a partir del establecimiento de la primera ley de cooperativas, evoluciona esta actividad del sector de la economía popular y solidaria, con un impulso mayor en 1960, cuando el Estado ecuatoriano aprueba la Ley de Reforma Agraria y en 1963, con el surgimiento de la Federación que agrupó a este tipo de cooperativas financieras, llamada FECOAC (Da Ros, 2014).

Entre los servicios que ofrecen las cooperativas de ahorro y crédito, se citan la captación (depósito), débito de ahorros, créditos y de pólizas, entre los servicios

de mayor relevancia que caracterizan a este sector financiero de las organizaciones inmersas en el sector de la economía solidaria y popular, que también se encuentran en pleno proceso de diversificación de su oferta a la ciudadanía (Izquierdo, 2015).

**Situación conflicto.** – El problema de la investigación guarda relación con los incumplimientos de los pronósticos inherentes a los procesos de captación y crédito en la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Antonio, durante el último periodo anual evaluado, que causó preocupación entre los directivos de esta organización de la economía solidaria.

Los principales síntomas relacionados con esta problemática concerniente a los procesos de captación y crédito en la COAC San Antonio, tienen relación con los indicadores obtenidos en el 2017, que manifestaron un cumplimiento parcial de las metas de la cooperativa con relación al número de socios que tiene actualmente, especialmente en lo relacionado al ahorro a la vista y a las aportaciones, por ejemplo, en la agencia de Ventanas la meta fue estipulada en la captación de 1.500 socios, pero hasta el primer semestre del año en curso solo están registrados 566 socios en ambas áreas.

A ello se añaden las elevadas tasas de morosidad que existen en algunas agencias de la COAC San Antonio, como por ejemplo en el sector conocido como Mata de Cacao, donde la morosidad se encuentra en 32,94%, en Vines alcanza 13,82%, en San Carlos se encuentra a 11,43%, Babahoyo con 10,05%, situación que afecta la liquidez de la empresa, porque no se ha podido alcanzar acuerdos con los socios morosos.

Las causas del problema que afecta a los procesos de captación y crédito en la COAC San Antonio están relacionadas con la limitada información de los productos y servicios financieros a los potenciales socios y usuarios, así como la falta de recursos tecnológicos, situación que dificulta la práctica de las transacciones financieras de los usuarios y socios de la cooperativa, mientras que en lo relacionado al crédito, esta situación se encuentra asociada a las dificultades en la gestión del riesgo crediticia.

Como consecuencia del problema relacionado con los procesos de captación y crédito en la COAC San Antonio, se citan: el cumplimiento parcial de las metas de captación de socios y la afectación que sufren los estados financieros por causa de la tasa de morosidad y la cartera vencida que no se ha podido recuperar, más aún, en aquellos casos de socios que no han cancelado sus créditos con la cooperativa y con quienes no se pudo alcanzar ningún acuerdo.

Si la situación se mantiene de la misma manera, la COAC San Antonio no podrá mantener la liquidez suficiente para continuar operando, debido a que si no se pueda recuperar la cartera de crédito y tampoco se puede captar una mayor cantidad de usuarios, la entidad disminuirá sus niveles de liquidez y rentabilidad, por consiguiente la cooperativa podría conducirse a la insolvencia, por falta de disponible para cubrir sus necesidades operativas, en el caso más severo.

Por esta razón, es necesario que la COAC San Antonio mejore continuamente los procesos de captación y crédito, para que al captar mayor cantidad de usuarios, mejore sus niveles de liquidez y rentabilidad, potenciando la imagen de la cooperativa en el mercado local y generando fuentes de empleo, tanto para sus propios empleados, como para los usuarios de los créditos que ofrece la institución.

### **1.2.1. Formulación del problema**

¿Cómo incide la gestión de mejora continua en el fortalecimiento de los procesos de captación y crédito en la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Antonio?

### **1.2.2. Sistematización del problema**

- ¿Qué inconformidades se identifican en los relacionados con la captación de socios y la gestión de riesgo crediticio en la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Antonio?
- ¿Cuál fue la variación de socios y socios captados mediante la evolución de depósitos, así como las tasas de morosidad relacionadas con la cartera de crédito, en los últimos tres años, en la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Antonio?
- ¿Cuál es el grado de correlación entre las variables inherentes a los procesos de captación y crédito con la gestión de mejora continua?
- ¿Qué herramienta pueda facilitar la evaluación de la incidencia que tiene el tiempo que se toma recuperar la cartera vencida y la captación de depósitos en la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Antonio?

### **1.3. Objetivos**

#### **1.3.1. Objetivo general**

Proponer un modelo de gestión de mejora continua para el fortalecimiento de los procesos de captación y crédito en la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Antonio.

#### **1.3.2. Objetivos específicos**

- Identificar los procesos relacionados con la captación de socios y la gestión de riesgo crediticio en la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Antonio.
- Analizar la variación de socias y socios captados mediante la evolución de depósitos, así como las tasas de morosidad relacionadas con la cartera de crédito en los últimos tres años, en la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Antonio.
- Determinar el grado de correlación entre las variables inherentes a los procesos de captación y crédito con la gestión de mejora continua.

- Diseñar un modelo de gestión de mejora continua que facilite la evaluación de las actividades de captación y crédito en la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Antonio.

#### **1.4. Justificación**

La investigación se justifica debido a la importancia que tienen los procesos concernientes a los procesos de captación y crédito, para los usuarios que solicitan los servicios financieros que ofrece la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Antonio, que forma parte del componente más relevante del sector financiero de las organizaciones de la economía popular y solidaria.

En efecto, el fortalecimiento de la gestión de los procesos de captación y crédito en la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Antonio, guarda relación con el desarrollo no solo de la institución, sino de sus socios y socios, quienes en un porcentaje considerable son microempresarios y pequeños emprendedores, que pueden impulsar sus negocios a través de la confianza que le otorgan estas entidades.

Los beneficiarios directos de la investigación son los socios y usuarios de la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Antonio, que percibirán procesos mejorados, rápidos, ágiles, seguros y confiables, para guardar un ahorro y tener acceso al crédito que les permita invertir en innovaciones para su desarrollo, generando a la vez, progreso propio y para sus comunidades.

#### **1.5. Marco de referencia de la investigación**

##### **1.5.1. Gestión**

En este enunciado se describirá la terminología de la palabra gestión, referida a la acción y efecto de administrar actividades, con el objetivo de obtener ganancias al lograr objetivos y metas. Por otro lado, la gestión es sinónimo de administrar una empresa u organización.

### **1.5.1.1. Concepto de gestión**

Para la definición del término gestión, fueron consultados algunos autores cuyas obras se extrajeron de la revisión bibliográfica realizada en diversos web sites del Internet, donde se expusieron investigaciones sobre la gestión, el cooperativismo y la gestión de mejora continua, en este caso, se aborda la primera palabra clave del estudio.

Según los autores Vargas & Aldama (2014), la gestión “está compuesta por las actividades que realiza un administrador para cumplir con los objetivos que deben posicionar a la organización en el mercado en el que incursiona, satisfaciendo las necesidades de los consumidores y partes interesadas” (p. 87).

Para la Cooperativa de Ahorro de Crédito en estudio, la gestión es importante para encaminar las estrategias que se realizan a favor de la misma, este con el fin de continuar creciendo dentro del mercado local y nacional, colmando las necesidades de los usuarios. Por otro lado, se busca captar nuevos socios para competir eficazmente con la demás instituciones del sector financiero de la economía solidaria y con los bancos públicos y privados.

Otros autores tomados de la revisión bibliográfica, manifiestan que la gestión “es el desarrollo de las actividades dentro de una organización, con la finalidad de cumplir con las metas deseadas y satisfacer las expectativas de los consumidores, a su vez que se captan socios e ingresos económicos”. (Abendaño & Rodríguez, 2014)

Las citas tomadas manifiestan que la gestión es la acción de administrar una organización, cuya función principal es brindar un servicio a los usuarios, además que el personal encargado debe emplear normativas, estrategias, políticas, entre otras, para fortalecer los procesos y continuar con el desarrollo de la entidad financiera de la economía solidaria.

### **1.5.2. Mejora continua**

Al respecto, se establece que la mejora o mejoramiento “es un conjunto de procedimientos que permite adaptarse a las necesidades de los socios para garantizar que el usuario adquiera el producto o servicio que ofrece la misma, con la máxima satisfacción”, además, la empresa emplea tecnología innovadora y nuevas estructuras para fortalecer la calidad del servicio. (Fea, 2015) (p. 193).

Si bien es cierto, el mejoramiento continuo es de origen japonés y se lo denominó como “Kaizen”, partió del pensamiento de Deming, quien empleó inicialmente esta metodología llamada ciclo de Deming, que consiste en cuatro factores importantes como la planificación, ejecución, verificación correctiva y/o preventiva.

La mejora continua “es una técnica que permite a los empresarios satisfacer las expectativas de los socios al momento de adquirir un servicio, además se recalca que es una estrategia de origen japonés”. (Swift, 2016) (p. 143). Por otra parte, existen características de este método, los cuales son las siguientes:

- “Cada proceso debe ser definido y registrado dentro de un sistema.
- Los encargados deben emplear nuevas estrategias para mejorar los procedimientos.
- El área y ambiente de trabajo debe favorecer a los trabajadores para el mejoramiento.” (p. 78)

En el presente estudio se conceptualiza el término de la mejora continua, como una técnica japonesa desarrollada por el autor Edward Deming, con la finalidad de cumplir con todos los procesos establecidos dentro de la Cooperativa de Ahorro y Crédito, además se busca mejorar todos los procedimientos en la captación, créditos y débitos.

Para muchos autores o gerentes de empresa, el diseño de la mejora continua permite coordinar los procesos de las actividades establecidas a cada uno de los trabajadores, esta técnica fortalece a la organización y logra cumplir con los objetivos dando una respuesta positiva, tanto a los socios como dueños.

Según el criterio de Heizer, & Render (2017), el proceso de mejora continua está representado como “un programa de gestión dirigidos a obtener la calidad total, para esto se requiere la planificación estratégica de todas las áreas de competencias, se provisionan de los recursos necesarios para cumplir el objetivo y se realiza la programación con los procedimientos adecuados.” (p. 186).

La mejora continua tiene éxito cuando los miembros de la alta dirección se reúnen constantemente y hacen participar a los empleados de las decisiones que tienen un impacto significativo en la satisfacción de los socios, por esta razón, si una organización evoluciona de manera positiva será porque la misma está enfocada hacia el usuario o consumidor.

Para Gutiérrez (2016), dentro de la mejora continua “se deben establecer principios básicos para la ejecución del plan de mejoras, entre estos se encuentra la simplicidad, garantizar la entrada de datos correctos y precisos, aplicar de forma confiable los procesos, verificar el cumplimiento y medir la magnitud de la gestión.” (p. 48).

El diseño de Mejoramiento Continuo representa un importante instrumento que puede ser implementado por decisión de la alta dirección en coordinación con el personal de la empresa, están orientados a fortalecer los cimientos de la organización, cumplir con la misión y visión organizacional de forma que se puedan captar de forma confiable a los socios y potenciales consumidores de los servicios, en este caso de los créditos de la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Antonio.

#### **1.5.2.1. Modelos de mejora continua**

Para el proceso de mejora continua es posible la aplicación de modelos organizacionales, el más conocido y de gran importancia a nivel mundial es el ciclo Deming ya que se considera que es el que más se adapta al perfeccionamiento, el cual es posible conseguir por medio de la implementación de recursos tecnológicos, humanos y materiales.

Edward Deming creó un modelo cíclico el cual puede perpetuarse en todas las organizaciones, esto se lleva a cabo por medio del proceso de “planificación de los objetivos, ejecutar la actividad planeada, controlar el cumplimiento de las metas fijadas, realización de la tarea y finalmente proceder a tomar la decisión de las acciones preventivas y correctivas, este proceso pueden continuar siendo ejecutado con la finalidad de conseguir el perfeccionamiento de la organización.” (Gutiérrez, 2015, pág. 155)

La mejora continua de los procesos de los servicios financieros se debe llevar a cabo mediante la planificación estratégica, estos requieren la implementación de recursos tecnológicos y materiales, su utilización debe encontrarse inmerso en las metodologías de gestión para la inversión en el perfeccionamiento permanente, de modo que los procedimientos pueden llevarse a cabo cada vez más eficiente y optimizando los recursos.

El autor, Cantú, (2012) afirma que “el ciclo de Deming está compuesto por cuatro actividades cíclicas, una relacionada al plan de la investigación, ejecución del plan, seguido del control de las actividades y la cuarta la puesta en marcha de las acciones correctivas y preventivas”. (p. 133).

De acuerdo al estudio mencionado el proceso de mejoramiento continuo promulgado por Edward Deming es posible ser aplicado a todos los procesos de las empresas el cual tiene como único fin conseguir el desarrollo organizacional, en este caso, la mejora de los procesos del servicio financiero en cuanto al retiro de fondos y la gestión del crédito como principales actividades de la empresa en estudio, representa una herramienta eficaz capaz de generar una mayor competitividad de la entidad.

El ciclo PHVA creado por Edward Deming, significa Planificar, Hacer o ejecutar, Verificar o controlar y actuar en referencia a la toma de decisiones para la implementación de las acciones correctivas y/o preventivas, es decir, que mediante estas acciones que no tienen fin y son de carácter permanente, se pueden alcanzar objetivos importantes para el cumplimiento de la misión del

negocio, que genere no solamente la potenciación de la competitividad, sino también la satisfacción de las partes interesadas. (Deming, 2014)



*Figura 1.*Ciclo de Deming.

Fuente: Elaboración del autor

El ciclo de Deming establece actividades permanentes, en donde todo proceso debe ser planificado previo a su ejecución, lo más importante de esta metodología consiste en la verificación como el mecanismo de control que debe indicar si se han conseguido los objetivos planeados; la novedad del método en sus primeros años de creación fue la introducción de las actuaciones basadas en el seguimiento y/o la retroalimentación, las cuales o bien son correctoras o bien preventivas, volviendo a planearse, repitiéndose nuevamente el ciclo inicial, motivo por el cual esta herramienta administrativa tomó esa denominación.

#### **1.5.2.2. Ciclo de Deming**

Una vez descrita la terminología del mejoramiento continuo, se abordará el modelo para los procesos, de las cuales existen varios pero en este caso se tomará en referencia el ciclo de Deming, es cual se adapta a las necesidades que requiere la empresa para el fortalecimiento de nuevos recursos, ya sea este humanos, materiales y tecnología.

El ciclo de Deming es un modelo donde consta de la planificación de los objetivos que se quiere lograr positivamente, luego continúa con la ejecución de las actividades, además se controla los procedimientos para finalmente tomar una decisión correctiva o preventiva. (Deming, 2014) (p. 155)

Todas las actividades que se desarrollan dentro de la empresa se debe en primer lugar planificar, luego ejecutar y controlar que estas cumplan con los parámetros establecidos desde un inicio para evitar o prevenir errores. Cabe recalcar que las instituciones financieras emplean diversos procesos, por lo que se requiere la implementación de recursos tecnológicos y materiales.

El autor indica que “el ciclo de Deming está compuesto por cuatro actividades cíclicas fundamentales de una empresa, la primera es la planificación que está asociada al estudio que se va a plantear, continuando con la ejecución del objetivo propuesto, el control y la última se toma las acciones correctivas y/o preventivas”. (Cantú, 2016) (p. 133).

En conclusión, el ciclo de Deming es un proceso compuesto por elementos fundamentales para establecer el mejoramiento continuo de varios procesos que ofrece la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Antonio, por otro lado, genera mayor índice de competitividad con las demás instituciones, beneficiando a los colaboradores y usuarios.

### **1.5.3. Procesos de captación y crédito**

Dentro de las instituciones financieras, el proceso de captación conforma uno de los principales componentes, ya que sin el efectivo sustentante no es posible desarrollar actividades que beneficien a sus participante, por esta razón a continuación se describirá de forma conceptual, algunas de las principales definiciones acerca de la captación y créditos, para el cual se requiere la revisión de la literatura teórica correspondiente, cuyos hallazgos se expondrán a continuación. (Heredia, 2014)

#### **1.5.3.1. Captación**

Para conocer lo referente al proceso de captación, es preciso definir su concepto, para el cual se abordaran los criterios de diferentes autores sobre el tópico de estudio, teniendo como propósito describir dicho proceso, que en las cooperativas de Ahorro y crédito son esenciales para se genere los resultados esperados en beneficio de los participantes.

Para el autor, Albornoz (2016) captación como lo indica el termino hace alusión a “recolectar y captar dinero de las personas u organizaciones, dependiendo del tipo de cuenta que tenga una persona, tal como las cuenta de ahorros, cuenta corriente, certificados de depósito, gana unos intereses los cuales generan los intereses de captación, representados por la tasa de interés de captación” (p.63).

Una vez conocido lo que es la captación de las personas para la entidad financiera como en este caso las Cooperativas de ahorro y crédito, esta debe realizar una amplia tarea de difusión y marketing, con la finalidad de crear en el consumidor la motivación y el enganche para que puedan confiar su dinero en la entidad, además de la programación de los beneficios con los que estos gozarán por dicha acción.

Una estrategia eficaz de captación de socios el cual se diferencia por varios canales de ventas de una empresa. El autor estima los siguientes aspectos:

- Definir objetivo.
- Establecer el tipo de socios.
- Disponer de productos o de servicios.
- Construir canales de ventas.
- Transmitir mensajes y realizar actividades. (Heredia, 2014)

El proceso de captación es importante para ofrecer los servicios a los ciudadanos, pero estos deben cumplir con ciertas normativas, además se debe convencer a los socios de adquirir el servicio incluyendo todos los costos, mediante esto es posible reunir las características esenciales para que el funcionamiento de la Cooperativa pueda darse de forma productiva.

La captación de socios está enfocada a acaparar más y mejores métodos para hacer una organización más atractiva para sus socios, debido a que ellos forman el todo indispensable del trabajo de quienes generan productos o servicios, existen también elementos del mercado que influyen directamente en su competitividad, para esto se debe analizar muy bien todas las acciones que llevan a gestionar de la mejor manera los socios que pueden ser actuales, potenciales y consecuentes ya que ellos permitirán estabilizar la razón de ser de cualquier organización, su interacción permite captar más socios con un tipo de marketing directo, contando sus experiencias y sintiéndose confiados que el servicio o producto que están adquiriendo es de gran confianza y garantía todos los aspectos importantes de su necesidad.

Los autores Barquero, Rodríguez, Barquero, & Huertas (2017), consideran que “la captación de socios no es más que introducirlos a la organización, mediante un sistema programado de atracción, mantenimiento y fidelización. Para ello existen una serie de herramientas tales como: análisis de la cartera o el marketing directo, los cuales permiten obtener socios a menores costos”.

Las acciones de captación incluyen:

- **“La identificación del cliente target**, encontrar el perfil de cliente que se considera de éxito para el producto que queremos vender.
- **Gestión de la venta** dirigido a dar a conocer al cliente target nuestra oferta de valor” (Viciana, 2016).

Captar un cliente es el principio fundamental para todas las empresas, para capturarlo se utilizan distintas estrategias que deben tener características innovadoras y muy creativas, pero en toda estrategia de captación no se debe dejar de tomar en cuenta la primera impresión que es la que permitirá captar primeramente su atención y después seguirá un proceso de retenerlo y finalmente se podrá afianzar su mantenimiento y que llegue este a ser parte de la cartera de socios. No hay que descartar la importancia de un plan de captación, pero también se debe conocer la estructura de la organización donde

se va aplicar ya que permitirá medir la magnitud de las estrategias que se deben aplicar.

### 1.5.3.2. Estrategias de captación

Todas las estrategias de captación están basadas en producir beneficios en los involucrados, sin despilfarrar recursos en la tarea de promoción, debido a que es común que las empresas ofrezcan promociones, descuentos, productos gratis, incentivos económicos, los cuales en muchos casos no genera la respuesta esperada, por lo tanto la aplicación de estrategias de captación es un herramienta eficaz para el logro de los objetivos institucionales.

Con la finalidad de la búsqueda de socios potenciales que deseamos que se conviertan en socios finales se requieren la realización de campañas de atracción específicas en momentos puntuales algunas de las estrategias de método AIDA es:

- **Atracción:** Como punto de partida, consiste en el primer contacto con el cliente y la primera impresión que muestra de la empresa y los beneficios que puede obtener de esta
- **Interés:** Se debe generar interés ofreciendo los beneficios que pueden obtener al afiliarse al servicio y diferenciación con otros del mismo tipo.
- **Demostración:** se enfocan de forma explicitas en los beneficios, el cual requiere de cuatro a siete impactos antes de adquirir un producto servicio.
- **Acción:** Conforman el tiempo en que cierra la venta, o se empuja para que se logre que el cliente acceda a adquirir el cliente o servicio.

La estrategia de capacitación corresponde una importante herramienta para conseguir nuevos socios, lo cual es muy importante en la Cooperativa de Ahorro y Crédito, con la finalidad de que el monto de ahorros aumente y se pueda generar el incremento de los beneficios de los valores depositados por los mismos.

#### **1.5.4. Procesos de Crédito**

El crédito es una oportunidad que permite a los emprendedores a realizar o establecer un negocio con la finalidad de obtener ingresos económicos, además cubre los gastos y costos, por otro lado, el crédito debe ser cancelado dentro de un tiempo determinado.

Al respecto, Del Valle (2014) el crédito “es una acción financiera, donde se pone a disposición un capital (dinero) a beneficio de los emprendedores, y este debe ser reembolsado con un porcentaje mínimo de interés”.

El proceso del crédito posee condiciones de tasas de interés y el tipo de aplicaciones. El tipo de crédito en muchas ocasiones es de tipo comercial, es decir que son destinados a la comercialización, además las entidades financieras disponen de documentos donde se concuerda ambas partes para cumplir con el contrato.

El crédito se trata de una herramienta esencial para los emprendedores, debido a que para echar andar un proyecto es necesario tener capacidad y recursos financieros, por lo que el crédito es una gran ayuda para para cubrir los costos, gastos e inversiones requeridas para activar un negocio, lo cual le permitirá pagar en partes hasta cancelar lo prestado y conjunto con los interés fijados por la institución financiera, el cual está envuelto en un proceso específico para desembolsar.

Ettienger & Golieb (2015), considera que “el crédito se refiere a la transferencia o cesión temporal de recursos financieros, para que el deudor disponga de este de la forma que más le convenga por un determinado tiempo determinado para ser devuelto junto con sus intereses”.

La característica principal del crédito es que los recursos que entrega la entidad dueña de los mismos, requieren ser devueltos con intereses, precisamente, este último factor es el que identifica al “crédito” como término financiero, en las Cooperativas de Ahorro y Crédito los intereses son un poco más bajos, debido a que estos quieren incentivar la colocación del crédito, sin embargo de igual forma

toman en consideración el riesgo de crédito de los solicitantes, cuyo tema será expuesto a continuación.

#### **1.5.4.1. Colocación de crédito**

Por otra parte se abordara también el tema de colocación de crédito, el cual corresponde a la forma en la institución financiera en este caso la cooperativa de Ahorro y Crédito califican a los futuros beneficiarios de crédito, para el cual se deben cumplir requisitos específicos, además de calcular el nivel de riesgo para luego seguir al proceso de colocación de crédito.

La descripción de los autores Brealey & Myers (2015), es lo contrario a la captación, debido a que este proceso de colocación permite poner dinero en circulación en la economía, debido a que las instituciones financieras toman los recursos que obtienen a través de la captación y otorgan créditos a las personas, empresas u organizaciones que los soliciten., el cual permite generar una ganancia, dependiendo del tipo de préstamo, la cantidad se denomina intereses que se define por medio de la tasa de colocación.

Por medio de las dos actividades (captación y colocación), las instituciones financieras generan rentabilidad de los recursos que captan, es habitual que los intereses de captación son menores que los de créditos, es decir, los bancos cobran más por dar recursos que lo que pagan por captarlos, este tipo de ecuación se lo denomina margen de intermediación, este se calcula restando el costo de captación de recurso con los interés generados por los créditos, estos generan un valor mayor o menor dependiendo el tipo de crédito que se realice lo cual representa la ganancia para institución financiera.

Gitman (2016) menciona que:

La tasa de intereses que las instituciones financieras cobran por los préstamos y créditos son reguladas por el organismo vector, en este caso el Banco Central del Ecuador, quien es el encargado de fijar y regular el

porcentaje que se utilizan en el sistema financiero, a través de su Junta directiva, donde se establecen los límites a las tasas de interés que deben pagar y cobrar los establecimientos de crédito (Gitman, 2016).

Las tasas de interés de colocación se aplican de acuerdo al tipo de crédito y productos que otorgan las diferentes entidades, entre los que se encuentran: créditos de vivienda, créditos de consumo, créditos comerciales (ordinario, preferencial y tesorería), microcrédito, tarjetas de crédito, sobregiros, créditos especiales, depósitos y cuentas de ahorro así como certificados de ahorro de valor real. (Véase las tasas de interés de la fuente oficial del Banco Central del Ecuador)

#### **1.5.4.2. Gestión del riesgo crediticio**

Como parte del estudio, también es necesario enfatizar sobre la gestión del riesgo crediticio, lo cual, indica que un riesgo de crédito es la posibilidad de pérdidas en base al incumplimiento de obligaciones dada por parte del deudor en operaciones financieras, por lo que se vincula a la gestión como un control en el desarrollo de las actividades pertenecientes a la organización para evitar desventajas financieras y conlleve a la quiebre de la cooperativa.

Pare el autor, la gestión de riesgo crediticio concierne en el desarrollo de actividades para otorgar un préstamo financiero, es decir, que el administrador debe asegurarse que el deudor cumpla con ciertos requisitos, donde evidencie que no posee deudas con otras entidades bancarias, se encuentre en central de riesgo, entre otras (Martínez, 2013).

La gestión de riesgo crediticio permite que la entidad financiera evite pérdidas, por lo que debe ser clara y efectiva, por su parte, también debe mejorar los procesos relacionado al análisis, vigilancia y control del riesgo a favor de la solvencia de la entidad, con la finalidad de conseguir un sistema financiero solvente, eficaz y transparente.

Otro autor indica que la gestión de riesgo crediticio es donde el administrador realiza operaciones referente a la política de la empresa previa a la concesión, entre las actividades o requisitos que debe cumplir el solicitante es no poseer endeudamiento y capacidad de reembolso, por su parte el personal encargado del interesado del crédito, debe mejorar el seguimiento de la evolución de la operación para evitar futuros desequilibrio y morosidad. (Uquillas & González, 2016).

Dentro del sector financiero el principal riesgo que existe es el financiero, la real academia de la lengua le da la siguiente definición: (González C. , 2016) “el acercamiento o aproximación del daño”. Por lo tanto se hace referencia al riesgo crediticio que es todo aquel que se asemeja al peligro, en poca palabras lo que puede estar haciendo donde como una alerta de peligro por lo que hay que estar más alerta.

Para Pozuelo De Garcia (2015), le proporciona el siguiente concepto: “Riesgo es la variación potencial que está en la economías pertenecientes a las inversiones”. Esto manifiesta al momento que se establece una inversión sean esta con fines puramente económica. Siempre estará sujeto a un riesgo.

Parte relevante del presente estudio está representado por la definición del riesgo, el cual se trata de la estimación de la posible pérdida de los recursos, por el cual se revisa la literatura teórica acerca del riesgo crediticio como uno de los requisitos a la hora de otorgar el crédito a los solicitantes, por tal razón se abordarán los criterios mencionados por diferentes autores que abordan la temática de estudio.

Acerca este referente tópico el autor Baena (2016) menciona que el riesgo de crédito se define como “la posibilidad de pérdida por el incumplimiento del prestatario o la contraparte resultante de operaciones directas, indirectas o por otras operaciones que provoquen el no pago de las deudas, o solo el pago parcial o por falta de oportunidad del pago de las obligaciones pendientes de pago” (p. 16).

La revisión del nivel de riesgo tienen gran importancia al momento de ofrecer préstamos y recursos a las personas, por tal razón los bancos, cooperativas, mutualistas, sociedades financieras realizan la revisión del riesgo de pago en los solicitantes, con la finalidad de obtener mayor seguridad, la estructura de las operaciones forman parte del portafolio de crédito, pues se trata de una banca de intermediación, esencialmente que hace posible que se genere rentabilidad para las organizaciones.

El riesgo de crédito según Rodríguez (2016), se trata de la posibilidad de que suceda una pérdida potencial ocasionada por el deudor cuando este incumpla con sus obligaciones financieras previamente acordadas, las cuales se encuentran planificadas previamente, por lo que en caso de atrasos causaría una falencia entre las cuentas por cobrar, por lo tanto, en este ámbito las empresas que ofrecen créditos como bancos, cooperativas, mutualistas deben realizar la estimación de este tipo de riesgo crediticio para que se evite llegar a cartera vencida el cual conforma pérdidas para la organización.

En el presente estudio el riesgo en el ámbito financiero, es posible indicar que es importante que la mayoría de las decisiones financieras se encuentran en base a predicción del futuro, sin embargo en muchas ocasiones el proceso no sale según lo previsto, esto indica que no se estimó correctamente el riesgo, por lo tanto es necesario realizar un proceso de calificación del crédito.

#### **1.5.5. Cooperativas**

El cooperativismo data desde los inicios de la civilización de ser humano, porque existió la necesidad de agruparse con los demás, con la finalidad de alcanzar logros para la supervivencia. Este sistema más adelante se basó en la responsabilidad, democracia, igualdad, equidad, entre otros elementos. El cooperativismo está asociado a un conjunto de individuos que posee estabilidad económica que goza de derechos y obligaciones con igualdad, además existe la gestión de los recursos para cumplir con las expectativas de los demás". (Instituto de Economía, 2016)

De acuerdo, a lo que menciona el autor, la cooperativa cumple con un propósito de mejorar el bienestar de las demás personas, cabe recalcar que el cooperativismo ha tomado fuerza gracias a los principios de equidad y democracia que se construye entre los habitantes de los diferentes lugares geográficos como de agrupaciones civiles, a continuación se abordará su conceptualización, principios y elementos que lo conforman, mediante la revisión de la literatura teórica.

#### **1.5.5.1. Concepto de cooperativa**

El cooperativismo se trata de la organización de personas agrupadas para un propósito en común, en este caso el de recursos financieros, es un tipo de sistema que tiene aproximadamente dos siglos en el mundo entero, sin embargo, sus orígenes son remotos, porque la socialización del ser humano que se estima tuvo lugar con la aparición del ser humano sobre la faz de la tierra, es un proceso inmerso en el concepto de las cooperativas. (Grijalva, 2015).

En efecto, tratar acerca del cooperativismo es referirse a la unión de personas, a la formación de equipos cohesionados de individuos que luchan por alcanzar objetivos comunes los cuales están enfocados en el desarrollo de la humanidad. El sistema cooperativo ha sido fiel testigo de la evolución de la humanidad durante toda su historia, así como del crecimiento de los pueblos en cada una de estas épocas, por este motivo este movimiento adquirió una gran relevancia para el progreso de la economía mundial y para el desarrollo social de los individuos.

Las cooperativas, comprende una amplia definición de términos que lo conforman, sin embargo los más afectados indican que hacen referencias al cooperativismo como un asociación económica, basados en el principio de igualdad de derechos y obligaciones, que tiene por funcionamiento la administración y gestionan recursos para cubrir necesidades comunes de sus integrantes” (Carro & González, 2016).



*Figura 2.*Componentes de cooperativismo.

Fuente: Elaboración del autor.

Dentro de la definición de las cooperativa está ligada a los términos de asociación, autonomía, voluntad, satisfacción de necesidades y democracia, los cuales han sido modificado de forma continua enfocado a realizar gestiones administrativas, considerando diferentes política admirativas y de funcionamiento para que se desarrollen de forma correcta.

Otro de los autores, Dávila (2016) indica que es “una asociación autónoma y voluntaria de individuos en base a diversos conceptos como principio de igualdad, gestión democrática, asociación de individuos y satisfacción de necesidades, cuyos participante hacen que la institución funcionen de manera adecuados, generando solvencia mediante diversos mecanismos ” (p. 38).

Los autores mencionados hacen alusión a las cooperativas como un ente social, que agrupa a personas de similares condiciones socioeconómicas o que tienen objetivos comunes, para satisfacer sus expectativas o aspiraciones, donde todos

los individuos asociados tienen los mismos derechos y trabajan bajo el sustento de los principios democráticos.

#### **1.5.5.2. Objetivo del sistema cooperativo**

El objetivo del cooperativismo es generar bienestar a las personas involucradas, cuyo trabajo en conjunto permite la satisfacción de necesidades específicas y de cambio hacia mejor la calidad de vida, en el siguiente esquema se indicará algunos de los beneficios que proporciona este sistema.

El sistema cooperativo lo conforma un mecanismo contrario a la explotación del hombre por el hombre, por medio de valores de la democracia, respeto, tolerancia, cooperación e ideales de la distribución equitativa de las riquezas, poniendo en función del capital a servicio del hombre como principal efecto de este tipo de asociados. (Carro & González, 2016)

Los principios de equidad y democracia, el cooperativismo de las comunidades de escasos recursos, mayormente en la clase obrera, tuvo gran relevancia en el desarrollo de las comunidades más vulnerables, permitió que tengan alcance a recursos a favor de su mejor calidad vida, de gran relevancia dentro de la sociedad.



*Figura 3.* Sistema cooperativo beneficios.

Fuente: (Carro & González, 2016).

Acerca del tópico Gandía (2016) considera que las principales características que forman parte de las cooperativas están sujetas al trabajo colectivo y a su aporte social, destinado a la satisfacción de las expectativas de la comunidad de socios y de sus familias mediante la aplicación de soluciones oportuna” (p. 12).

Los elementos característicos como lo indican anteriormente están asociados al trabajo de los socios que son parte del desarrollo de la comunidad, cuyo principal objeto es la satisfacción de las necesidades vinculado principalmente al buen vivir de sus participantes.

### **1.5.5.3. Principios del cooperativismo**

Los principios del sistema cooperativo son los fundamentos con los que se operan un sistema de asociación, cuyos principios y valores son de gran relevancia y forman las actitudes, valores y preceptos que rigen sus actividades, dirigidos a establecer beneficios al conjunto de los involucrados, para esto se trabaja en equipo.

El cooperativismo contiene principios que permiten que el sistema desarrolle sus actividades de forma continua y equitativa dirigidos al bien común de los integran, a continuación se abordarán los principios y valores que los conforman el entorno y del interior del sistema cooperativo, porque a través de su accionar es posible alcanzar el buen vivir tan anhelado por la sociedad, motivo por el cual surgió este movimiento hace más de dos siglos.

Para Molina (2017) de una óptica generalizada se especifica que los principios y valores del cooperativismo está conformado por los siguientes:

Tabla N° 1. *Principios y valores del Cooperativismo*

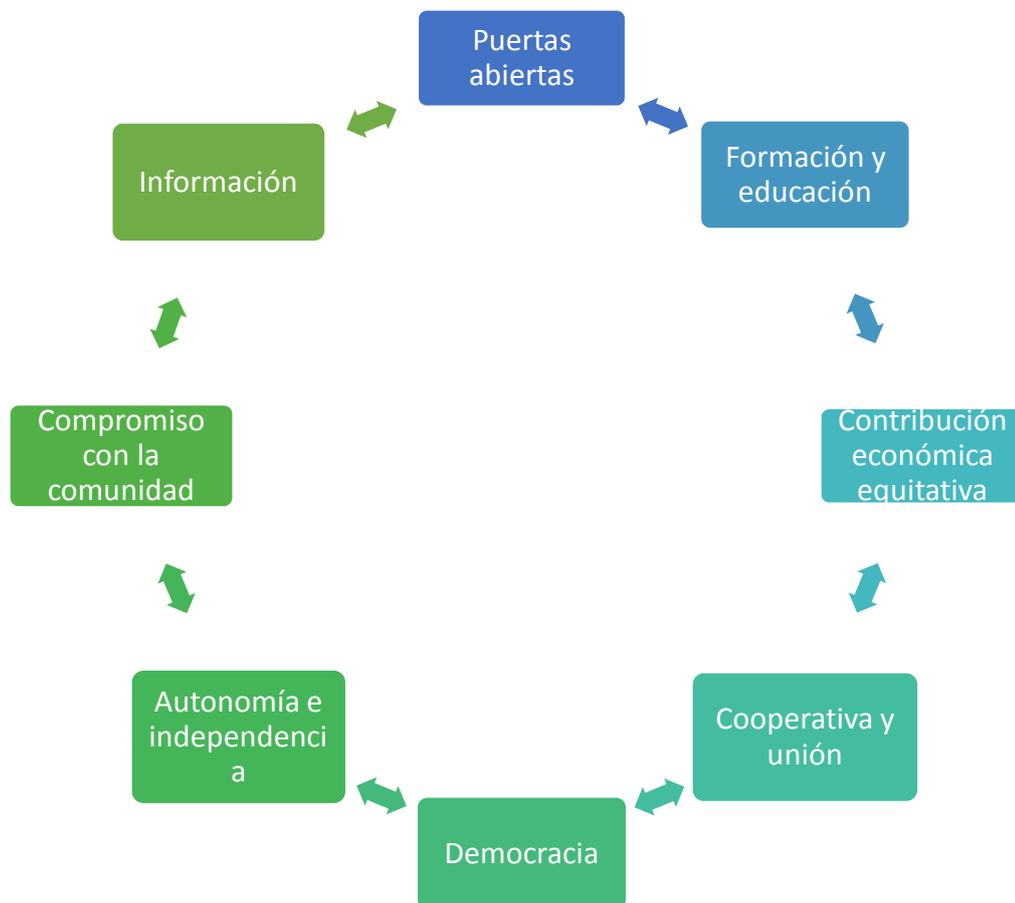
Principios	Valores
<b>Puertas abiertas para dar cabida al ciudadano que voluntariamente quiera ser socio</b>	<b>Ayuda mutua</b> entre los socios
<b>Democracia, especialmente en el proceso electoral y en la toma de decisiones</b>	<b>Responsabilidad</b> de responder por los actos propios y del equipo asociado, así como por el desarrollo de la comunidad (Responsabilidad Social)
<b>Contribución económica equitativa, por parte de los socios para financiar la cooperativa</b>	<b>Espíritu democrático</b> , que asegura la participación de todos los miembros
<b>Autonomía e independencia de cada uno de los socios de la Cooperativa</b>	Equidad e igualdad, sin discriminación y reconociendo que todos los seres humanos somos iguales
<b>Educación, Formación e Información acerca de los procedimientos, normativas y beneficios de la cooperativa para sus socios y ciudadanía en general</b>	<b>Solidaridad o mutuo apoyo y cooperación</b> entre cada uno de los miembros y para con la comunidad
<b>Cooperación, que es el principio que da origen al nombre del cooperativismo</b>	<b>Honestidad</b> , manteniendo una conducta digna ante los demás socios y con la comunidad
<b>Compromiso con la comunidad a través de la unión de los miembros que forman parte de la cooperativa</b>	<b>Transparencia en la información</b> que debe ser clara, veraz y oportuna

Elaborado por: Pareja (2016).

Según lo indicado en el cuadro anterior, es posible visualizar el sistema cooperativista está en base a principios como: puertas abiertas, es decir, que cualquier ciudadano pueden ingresar a pertenecer a esta sociedad, con

excepciones estipuladas en la normativa jurídica, como el de no tener ciudadanía, no pertenecer a la mayoría de edad, entre otros relevantes. Los participantes además tienen derecho a obtener la parte del lucro respectiva, en caso haya sido generada por la organización.

El principio más importante del sistema cooperativo radica en la cooperación y el compromiso que se tiene para con la comunidad, debido a que la unión de los miembros que conforman estas organizaciones de la economía popular y solidaria, así como la actitud para promover el desarrollo de la sociedad en la que se encuentra inmersa la entidad, constituyen la base sólida sobre la cual subyace el éxito de este tipo de instituciones.



*Figura 4.* Principios del sistema cooperativo.

Fuente: Elaboración del autor.

Sobre el particular de las Cooperativas de Ahorro y Crédito, la Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria (LOEPS) en su Art. 4 literales a) al h), que señala los siguientes principios que rigen el accionar de las cooperativas:

- Todas las cooperativas deben contribuir con el desarrollo social, cultural y económico de la comunidad, cuyo fin es alcanzar el buen vivir de la colectividad a la cual sirven.
- Para el movimiento cooperativo, el ser humano está por encima de su capital, por lo tanto, el bienestar de los trabajadores y de sus familias está por encima del capital y las utilidades que generan las inversiones realizadas por los propietarios de la empresa, en otras palabras, más vale la vida de las personas antes que el dinero.
- La justicia es otro de los valores que se promueven a través de las cooperativas, que trata que los socios y la comunidad beneficiaria tengan un comportamiento ético y responsable al interactuar.
- Las cooperativas deben estar conformadas por hombres y mujeres, es decir que se debe respetar el principio constitucional de la equidad de género.
- Toda cooperativa debe respetar la identidad cultural de un pueblo o de una comunidad, independiente del territorio.
- Las cooperativas se financian a través de la autogestión de sus socios.
- Las cooperativas deben cumplir con los requisitos de la responsabilidad social y ambiental, protegiendo los recursos naturales y promoviendo preceptos para fortalecer buenos hábitos de la comunidad beneficiaria en este sentido.
- La distribución equitativa de las riquezas es otro de los principios fundamentales que se promueven con el sistema cooperativo.

De acuerdo a lo expresado las cooperativas fundamentan sus principios y valores éticos y morales ya que tienen por objeto conseguir el bienestar común de sus asociados, el cual engloba el desarrollo del ser humano y la sociedad en general, a por medio de actividades que generen productividad y valor a su trabajo en el que todos los participantes obtengan beneficios.

#### **1.5.5.4. Tipos de cooperativas**

Las cooperativas se clasifican de acuerdo a las actividades que ofrece a las personas o comunidades con la finalidad de mejorar el ingreso económico. Además están conformados de acuerdo a la Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria, cada una de las instituciones desarrolla una rentabilidad económica.

De acuerdo al autor existen varios tipos de cooperativas, como se mencionan a continuación:

- **De producción.** – asociado a los sectores rurales en la comunidad campesina.
- **De servicios.** – conformado por socios y colectividad como transporte.
- **De comercialización.** – proporciona mercadería de libre comercio, es decir compra y venta.
- **Financieras o Cooperativas de Ahorro y Crédito.** – son instituciones financieras que ofrecen oportunidades de crédito, es decir, préstamo de dinero a varios gremios que ofrecen servicios. (Miranda, 2015)

Las cooperativas mencionadas son establecimientos que generan oportunidades a varias asociaciones conformadas por personas, en la institución de producción permite transformar la materia prima en bienes para satisfacer a los consumidores, mientras que la entidad de servicios es un grupo de socios que ofrece servicios a la comunidad y las cooperativas de ahorro y crédito permite a los ciudadanos adquirir prestamos (monto) dentro de un determinado tiempo.

#### **1.5.5.5. Cooperativas financieras**

Luego de especificar los tipos de cooperativas existentes, se describe la cooperativa financiera que es de acuerdo al tema en estudio, se estima que el creador fue Frederick en el año 1818 quien aplicó varios métodos para realizar las actividades concernientes a créditos, débito y captación de socios. En Latinoamérica y Ecuador estas instituciones bancarias han tomado mayor fuerza.

Se estima que la cooperativa de ahorro y crédito “son instituciones financieras cuyo propósito es satisfacer necesidades de los socios y de terceras personas que conforman una colectividad, además se aplica elementos como ejecución de procesos y procedimientos, las cuales esta asociadas a las normativas del Estado”. (Chiriboga, 2015)

Por otro lado, estas instituciones se encuentran inmersas dentro de un movimiento llamado cooperativo, estas cooperativas de ahorro y crédito mantienen valores y características que forman parte de este sistema de economía y solidaridad.

## **CAPÍTULO II. MARCO METODOLÓGICO**

### **2.1. Tipo de diseño, alcance y enfoque de la investigación**

### **2.1.1. Tipo de diseño**

La metodología empleada hace referencia al diseño de la investigación que según el criterio de Arias (2015) “es la estrategia que considera el investigador para dar respuesta a los fenómenos en estudio” (p.30).

Por lo expuesto se ha considerado el empleo del diseño no experimental en el presente estudio, el mismo que según Ávila (2016) “es aquella que se realiza sin la manipulación deliberada de las variables, por lo general se fundamenta en la observación de los fenómenos y de las consecuencias que se pueden presentar por su causa, para ser analizados posteriormente”.

De acuerdo a lo indicado la investigación no experimental tiene el propósito de analizar un suceso ya acontecido, que no admite la manipulación de las variables sin control, permitiendo reconocer las causas y los efectos de una determinada situación, de modo que se logre conocer como incide la gestión de mejora continua en el fortalecimiento de los procesos de captación y crédito en la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Antonio.

### **2.1.2. Alcance de la investigación**

Referente al alcance de la investigación se aplicará para este caso, la investigación descriptiva que según Arias (2015), hace posible la “caracterización de las causas y consecuencias de un fenómeno en análisis, a través de la identificación de la situación conflicto”.

Mediante la investigación descriptiva se establecerán las principales características particulares y exclusivas del problema referente a las limitaciones de los procesos de captación de depósitos a través de los socios y la evaluación de los riesgos crediticios, así como la identificación de las propiedades de la mejora continua en la organización financiera de la economía solidaria.

Además, se aplicará la investigación correlacional que también pertenece al alcance del presente estudio, la cual según Gómez (2014) “establece la relación entre las variables que participan en una problemática, vinculando las causas y consecuencias de la situación conflictiva”.

De esta manera, se podrá relacionar en la presente investigación, las causas de las limitaciones de los procesos correspondientes a la captación de depósitos y a la evaluación de los riesgos crediticios, para vincularlos con los indicadores de gestión de la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Antonio, de modo que se sustente la propuesta de gestión de mejora continua, como solución a este problema.

### **2.1.3. Enfoque de la investigación**

La investigación emplea el enfoque cuantitativo, que de acuerdo al criterio de Gómez (2014) “permite recabar información, considerando fuentes primarias de datos numéricos medibles que permiten el análisis científico de una determinada situación”. También se describe el concepto de la metodología cualitativa, definido por Cerda (2015), quien la concibe como “las características no medibles que tratan de explicar los fenómenos desde la óptica de las causas que los ocasionaron y las acciones a tomar para el mejoramiento de una situación conflictiva”.

Mediante la investigación cuantitativa se aplicarán las estrategias de indagación y recolección de información, permitiendo describir la gestión de mejora continua para el fortalecimiento de los procesos de captación y crédito en la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Antonio, mediante la aplicación de un instrumento cuantitativo a los socios de la institución financiera. Posteriormente se hará referencia a las características cualitativas de este fenómeno, a través del criterio de los expertos en esta materia.

## **2.2. Métodos de investigación**

La utilización de los métodos lógicos es uno de los componentes que caracteriza a la presente investigación, razón por la cual será necesario el uso de la deducción en inicio de la investigación, debido a que según Hernández (2015), el mismo “comienza desde un conocimiento general referido a un fenómeno y su pretensión es obtener hallazgos específicos”, pero también se requerirá el uso de la inducción, el cual según Hernández (2015) “toma los resultados concretos para detallar las conclusiones generales”.

Esto significa que el estudio emplea el método deductivo – inductivo, porque aborda grosso modo los procesos de captación y crédito de la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Antonio, de modo que se obtengan hallazgos específicos con la aplicación de la encuesta a los socios y personal de la institución financiera, así como la revisión de sus indicadores de gestión, que serán el fundamento de la propuesta de mejora continua, con cuyos hallazgos, se generalizarán la discusión y las conclusiones.

### **2.3. Unidad de análisis, población y muestra**

La unidad de análisis se considera “las personas, dimensiones o medida que se presenta para llevar a cabo un estudio, indicando el desarrollo del estudio en su función”. En el presente estudio la unidad de análisis se refiere a los involucrados en el análisis; los socios de la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Antonio y el personal de la institución.

#### **2.3.1. Población**

De acuerdo a Hernández (2015), la población se considera “el conjunto de componentes que tienen injerencia en un estudio, los mismos que presentan características similares y pueden ser referentes en una investigación”, por lo expuesto, la población del presente estudio serán 4.895 socios con créditos de la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Antonio.

#### **2.3.2. Muestra**

Con relación a la muestra se ha indicado lo expuesto por Arias (2015), la conceptualiza como “una parte de la población que se encuentra inmersa en el estudio”, la misma que al superar los 100 elementos aplica una fórmula estadística para reducir la cantidad de personas involucradas en el estudio, por lo expuesto en este caso se ha considerado el uso de la fórmula muestral:

$$n = \frac{PQN}{(N - 1) \frac{e^2}{Z^2} + PQ}$$

La simbología de la ecuación, representa los siguientes parámetros:

- n = Tamaño de la muestra
- P = probabilidad de éxito = 0,5
- Q = 1 – P = 0,5
- PQ = constante de la varianza poblacional (0,25)
- N = tamaño de la población = 4.895 socios con crédito
- e = error máximo admisible (al 5%).
- Z = Coeficiente de corrección del error (1,96).

$$n = \frac{PQN}{(N - 1) \frac{e^2}{Z^2} + PQ}$$

$$n = \frac{(0,25) (4.895)}{(4.895 - 1) \frac{(0,05)^2}{(1,96)^2} + 0,25}$$

$$n = \frac{1.223,75}{4.894 \frac{0,0025}{3,8416} + 0,25}$$

$$n = 1.223,75$$

$$(4.894) (0,00065077) + 0,25$$

$$n = \frac{1.223,75}{3,4348}$$

$n = 356,27 = 356$  encuestas a los socios con crédito.

#### **2.4. Variables de la investigación, operacionalización**

- **Independiente:** Gestión de mejora continúa.
- **Dependiente:** Fortalecimiento de los procesos de captación y crédito.

Tabla N° 2. Operacionalización de variables

Variables	Conceptualización	Dimensiones	Indicadores	Fuentes	Técnicas
Procesos de captación y crédito	Se refiere a las actividades mediante las cuales se ingresan recursos e información y se obtiene como producto el crédito aprobado o negado al cliente que lo solicitó, involucrando la gestión y la evaluación del riesgo crediticio	a.- Social	1.- Porcentaje de créditos aprobados 2.- Plazo de Crédito 3.- Tiempo del proceso de crédito 4.- Porcentaje de usuarios evaluados con un método adecuado para la evaluación del riesgo crediticio 5.- Porcentaje de usuarios que fueron sujetos de créditos, después de la evaluación del riesgo crediticio con un método adecuado	Encuesta al personal área de Crédito COAC San Antonio	Investigación primaria: encuesta - cuestionario
		b.- Recursos Financieros	6.- Tasa de recuperación de cartera vencida 7.- Tiempo de recuperación de la cartera vencida 8.- Tasa de Morosidad en la cartera de crédito (cartera vencida) 9.- Tasa de cartera por vencer 10.- Tasa cuentas incobrables	Registros de la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Antonio	
Gestión de mejora continua	Es la herramienta administrativa, mediante la cual se promueve el perfeccionamiento permanente de los procesos, cuyos componentes son la planeación, ejecución, control y la acción correctiva y/o preventiva.	c.- Económica d.- Económica e.- Cobranza del crédito a los socios f.- Económica	11. Tasa de recuperación de cartera vencida 12. Control de operaciones para socios captados 13. Proceso para gestión del riesgo crediticio	Entrevistas a la Jefa de Negocios de Coac San Antonio Ciclo de Deming Estados financieros	Entrevistas/Propuesta de mejora continua

Fuente: Elaboración del autor.

## **2.5. Fuentes, técnicas e instrumentos para la recolección de la información**

Según el criterio de Hernández, Fernández y Baptista (2015), la investigación de campo permite “recabar información de forma directa desde el objeto de estudio, mediante la indagación realizada utilizando las técnicas de investigación como la encuesta, mediante previa planificación de los procesos para el levantamiento de los datos y su presentación posterior”.

La investigación es de campo, porque para llevar a cabo la recolección de datos será necesario que se acuda a las fuentes primaria de investigación que en este caso son los socios, para poder cumplir con los objetivos del estudio reconociendo el cumplimiento de la captación de socios y la revisión de la tasa de morosidad, así como también el bajo promedio de conocimiento de los productos por parte de los socios, la situación actual de estos indicadores y aspectos que permitan mejorar la actual gestión.

### **2.5.1. Técnicas de investigación primaria para la recolección de la información**

Las técnicas de investigación primarias que se utilizan en la presente investigación, son la encuesta (ver anexo No. 1) y la entrevista (ver anexo No. 2), la primera aplicada a los socios que mantienen créditos con la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Antonio, mientras que la segunda se aplica al personal de la empresa, entre los cuales se citan a los Jefes de Agencia por ser la parte operativa que manejan de manera directa los procesos de crédito y cobranzas, además a la Jefa de Negocios porque es quien realiza el reglamento de crédito y cobranzas en la institución, también son quienes proporcionan los lineamientos a los jefes de agencia para el cumplimiento del mismo.

Referente a la técnica de la investigación primaria se ha considerado la encuesta, la misma que según Urbano y Yuni (2015), “es una herramienta que permite la adquisición de datos de interés, la misma que se desarrolla a través un cuestionario de preguntas orientadas a los fines establecidos”. Además se utilizó la entrevista, que según el mismo autor “es una técnica cualitativa que permite profundizar en las causas de un problema, mediante diálogo directo”.

En el presente estudio se aplicó la técnica de la encuesta a los socios que mantienen créditos con la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Antonio, además de la entrevista a la Jefa de Negocios y a los Jefes de Agencia, de modo que se describan las inconformidades de los procesos de débito, captación y crédito y el diagnóstico de la situación actual de los indicadores de gestión, para posteriormente proceder a diseñar una propuesta para mejorar la gestión de dichos procesos.

### **2.5.2. Instrumento de recopilación de información**

Según Pardinás (2015), el instrumento de investigación es “una herramienta utilizada por el investigador para recabar datos de las fuentes de información”. En el presente estudio se empleará el cuestionario como instrumento de investigación para cumplir con los objetivos establecidos, el cual según Urbano y Yuni (2015) “tiene preguntas cerradas para facilitar su cuantificación”, mientras que también se aplicó la guía de entrevista “la cual es una herramienta que permita registrar la información proveniente del diálogo entre entrevistador y entrevista y tiene preguntas cerradas”.

En el presente estudio se aplicó el cuestionario de la encuesta a los socios que mantienen créditos con la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Antonio, además de la guía estructurada de entrevista a la Jefa de Negocios y a los Jefes de Agencia de esta institución, de modo que se describan las inconformidades de los procesos de débito, captación y crédito y el diagnóstico de la situación actual de los indicadores de gestión, para posteriormente proceder a diseñar una propuesta para mejorar la gestión de dichos procesos.

### **2.5.3. Técnica de investigación secundaria para recolección de la información**

Según Pardinás (2015), la técnica de investigación secundaria es “de tipo documental, porque extrae información clave para la investigación, de los documentos organizacionales”. En el presente estudio se aprovecharán los datos de la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Antonio, para conocer las tasas de morosidad y los procesos que se llevan a cabo actualmente para la evaluación del riesgo crediticio y la captación de socios.

## **2.6. Tratamiento de la información**

Para el procesamiento de la información, se identificaron básicamente tres pasos: la revisión de la documentación, la aplicación de la investigación de campo y el análisis de la información recopilada. Pardinás (2015).

Para efectuar el tratamiento de la información se consideraron los siguientes pasos:

- Se solicitó la autorización de la institución para llevar a cabo el estudio.
- Se identificó la problemática y la población involucrada.
- Se diseñó los instrumentos para la recolección de información.
- Se aplicó los cuestionarios de encuesta y entrevista a los clientes y personal de la empresa respectivamente.
- Se tabuló los datos obtenidos a través de las técnicas aplicadas.
- Se procedió a ingresar los hallazgos numéricos al Programa Microsoft Excel para el diseño de tablas y figuras estadísticas.
- Se analizó e interpretó los resultados como se presentan en el Capítulo III.
- Se aplicó el modelo estadístico de correlacional Chi Cuadrado para verificar la relación entre las variables consideradas en el estudio.

Previo a la discusión de los resultados, se realizó el análisis correlacional aplicando el método estadístico de Chi cuadrado entre las variables inherentes a los procesos de captación de socios y evaluación del riesgo crediticio de los socios, para determinar la necesidad del diseño de un plan de mejora continua, que contribuya a minimizar las tasas de morosidad y aumentar los niveles de captación de socios, donde se utiliza por una parte la regresión lineal para determinar la relación entre la morosidad, la captación del cliente y las metas organizacionales, así como también el método del chi cuadrado para establecer la relación entre las variables en mención.

### **CAPÍTULO III. RESULTADOS Y DISCUSIÓN**

### 3.1. Análisis de la situación actual

La Cooperativa de Ahorro y Crédito San Antonio Ltda, inició sus actividades el 29 de octubre de 1969, inscribiéndose legalmente mediante el Ruc No.1290068068001 en la Provincia de Los Ríos, mediante una Asamblea General en el salón del movimiento Familiar Cristiano de Montalvo, presidida por el Sr. Ramón Mezza, Extensionista Regional de Cooperativas, contando con la presencia del Reverendo Padre Andrés Bezzares, párroco de la localidad en ese periodo y público.

El comité que dirigió dicha Asamblea de constitución fueron: Sr. Alfonso Vallejo Zabala (Secretario), Sr. Cesar Aguilar (Tesorero), Sr. Magno Aguilar (Primer Vocal), Sr. Miguel Guerrero (Segundo Vocal) y Sr. Laercio Solarte (Tercer Vocal), mientras que por sugerencia del Padre Andrés Bezzares el nombre se acerque a la ciudad donde se ubicó, mocionando varios nombres, siendo elegido de entre ellos la Cooperativa de Ahorro y Crédito “San Antonio” Ltda. La matriz de la Cooperativa se encuentra ubicada en el cantón Montalvo, parroquia Montalvo en la Avenida Guillermo Baquerizo y 24 de mayo:



Figura 5. Cooperativa de Ahorro y Crédito San Antonio.

Fuente: Fotografías tomadas por la autora.

En la actualidad la cooperativa de ahorro y crédito cuenta con siete agencias ubicadas en diferentes zonas de la provincia de Los Ríos: La matriz se encuentra ubicada en

el cantón Montalvo, Provincia de Los Ríos, las sucursales están en Babahoyo, La Unión, Mata de Cacao, Vinces, San Carlos y Ventanas, en la figura se presenta la matriz:



Figura 6. Cooperativa de Ahorro y Crédito San Antonio.

Fuente: Fotografías tomadas por la autora.

Institucionalmente la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Antonio Ltda., ha establecido una misión, visión y objeto social que se describen en los siguientes párrafos:

- Misión: *“Somos una institución de intermediación financiera sólida, rentable, competitiva y solidaria al servicio de la provincia de Los Ríos, con servicios financieros orientados a las necesidades de la comunidad; procesos y sistemas de control adecuados a su gestión, tecnología innovadora y un equipo profesional comprometido con el servicio al socio”*.
- Visión: *“Ser una institución que brinda servicios financieros con oportunidad, para aportar al desarrollo y mejor calidad de vida de la familia y la comunidad en la provincia de Los Ríos”*.
- Objeto social: *“La intermediación financiera para lograr el bienestar económico y social para los asociados”*.

Con el paso de los años la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Antonio Ltda.- Los Ríos, fue mejorando sus servicios y ofreciendo a sus socios diferentes opciones para

competir con las demás cooperativas existentes en el mercado y aquellas que se han ido creando posteriormente, en la actualidad la cooperativa cuenta con diferentes servicios entre los que se mencionan:

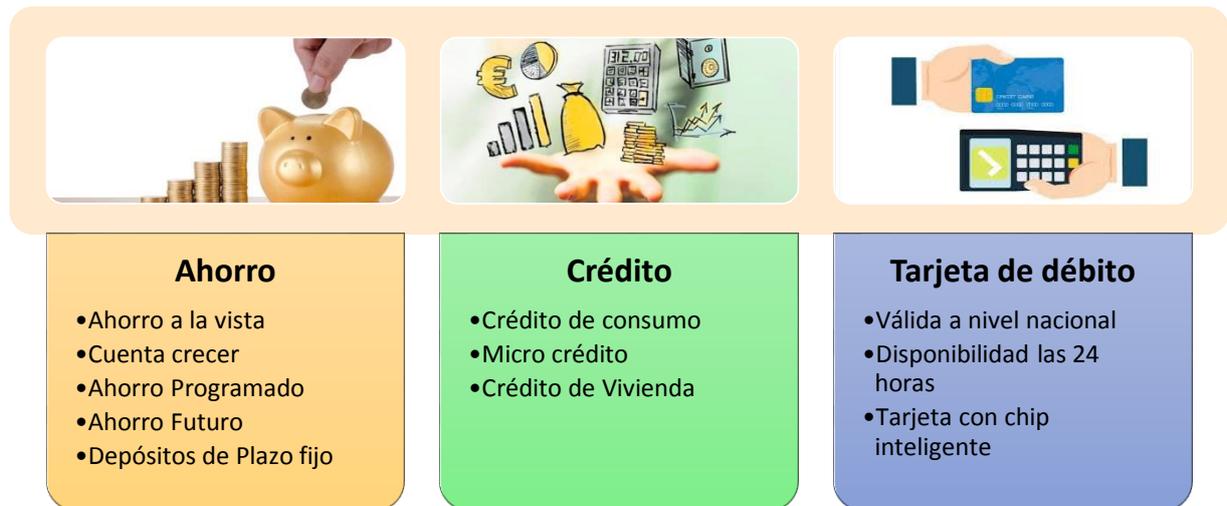


Figura 7. Servicios de la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Antonio.

Fuente: Cooperativa de Ahorro y Crédito San Antonio Ltda.

**Pagos y recaudaciones:** Otro de los servicios que ofrece la cooperativa es la facilidad para realizar pagos, siendo una institución generadora de productos transaccionales, contando con un equipo de trabajo con experiencia de más de 18 años de experiencia, entre estos pagos se mencionan:

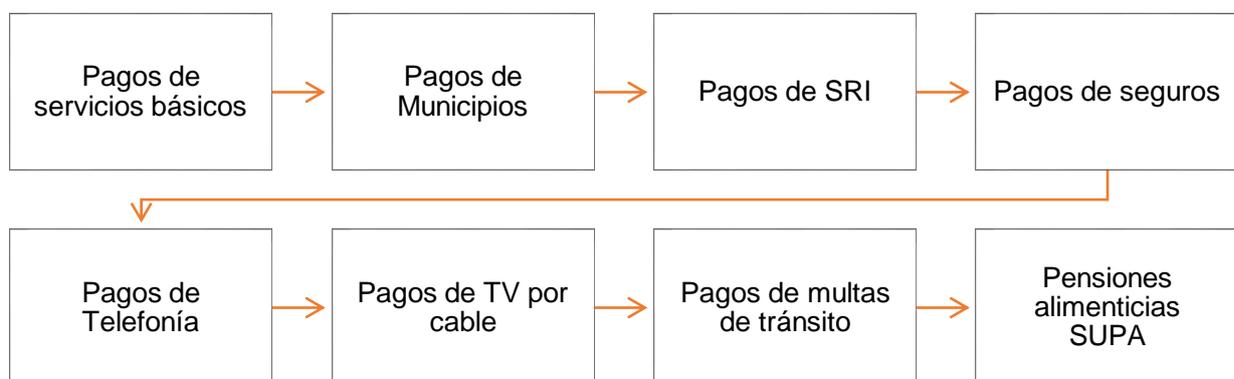


Figura 8. Servicios de la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Antonio.

Fuente: Cooperativa de Ahorro y Crédito San Antonio Ltda.

**Giros y remesas:** Se tiene a disponibilidad de los socios el envío y la recepción de dinero, mediante el servicio de MONEYGRAM, permitiendo acceder a más de 200 países del mundo de manera confiable en pocos minutos:

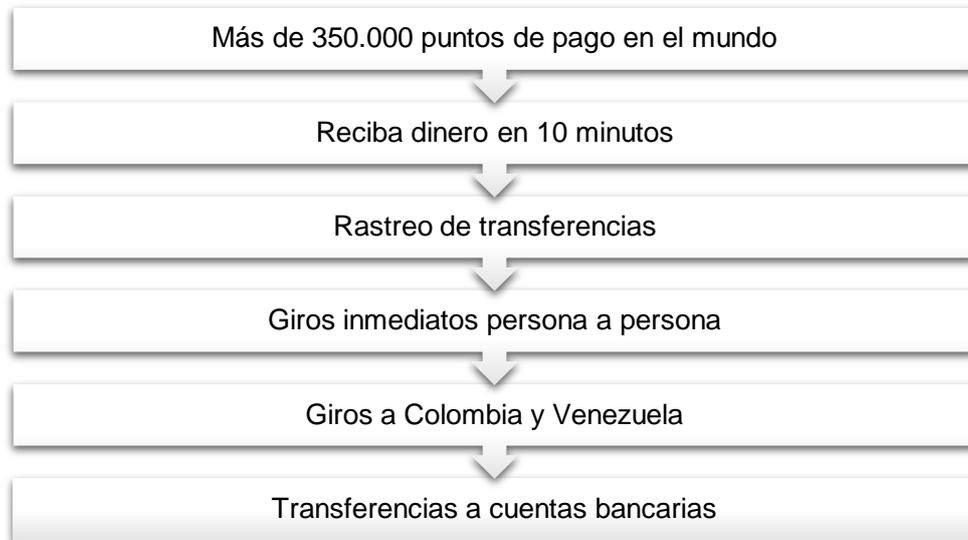


Figura 9. Servicios de la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Antonio.

Fuente: Cooperativa de Ahorro y Crédito San Antonio Ltda.

**Cajeros automáticos:** La agencia pone a disposición de los socios y usuarios en general el servicio de cajeros automáticos para disponer de su dinero al alcance de manera inmediata, además la red de cajeros se encuentran conectados a la nacional mediante transacciones financiera, por lo que es posible hacer uso de las tarjetas emitidas por la entidad en cualquier cajero de las otras entidades financieras y bancarias.



Figura 10. Cajeros automáticos de la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Antonio.

Fuente: Cooperativa de Ahorro y Crédito San Antonio Ltda.

**Transferencias:** Otro de los servicios que puede a disposición la matriz y las agencias de la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Antonio Ltda., es la facilidad para realizar transferencias electrónicas interbancarias, permitiendo que el puedan transferir dinero desde una cuenta la institución a la cuenta de cualquier entidad financiera del país, se considera un tiempo estimado de 24 a 48 horas para que un pago se haga efectivo de acuerdo a lo establecido por el sistema financiero nacional.



*Figura 11.* Servicios de transferencia de la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Antonio.

Fuente: Cooperativa de Ahorro y Crédito San Antonio Ltda.

Con relación a la agencia de la Cooperativa San Antonio Ltda.- Los Ríos – Ventanas, esta se localiza en la calle Diez de Agosto entre Av. Seminario y Calderón, Diagonal a la Oficina de Transportes Ventanas, su Jefe Operativo es la Msc. Luz María Córdova Pintado, esta sucursal presta atención en los horarios de lunes a viernes desde las 8:30 am hasta las 16:00 pm. En este establecimiento laboral cuatro personas:

- Jefe de agencia: Luz María Córdova Pintado
- Atención al socio: Kerly Aracely Vera Guzmán
- Asesor de crédito: Benyi Fidencio Aguayo Ortega
- Cajero: Alex Ivan Carriel Brunez

### **3.2. Análisis comparativo, evolución, tendencias y perspectivas**

La Cooperativa de Ahorro y Crédito San Antonio Ltda.- Los Ríos – Ventanas se constituye como una Institución controlada por la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria, la misma que orienta su gestión crediticia a las personas que se encuentran asociadas a dicha zona de cobertura, de esta manera brinda sus principales productos y servicios para la satisfacción de las necesidades de los socios, a través de la aplicación de una metodología de crédito basada en las cinco C del crédito (carácter, capacidad, capital, colateral y condiciones).

En la actualidad la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Antonio Ltda.- Los Ríos – Ventanas presenta un indicador de solvencia de 21,08% lo que representa los activos fijos / patrimonio total, inherente a la calidad de activos se presentó un porcentaje de morosidad del 11,19%, la participación activos productivos se ubicó con un 14,50% de participación, la participación de cartera de crédito 85,31%, la liquidez de la cooperativa representa un 19,28%, mientras que el indicador de rentabilidad se ubica en el 48,91% de grado de absorción del margen financiero.

Se destaca que la cooperativa para mantener mejores relaciones con los socios que a su vez mejoren los procesos de atención ha implementado un portal web, en donde se da a conocer las principales opciones para presentarse ante los potenciales socios, incluso se cuenta con una opción para efectuar reclamos lo que es considerado por la institución como un sistema de retroalimentación, refiriendo que es de gran relevancia conocer la opinión de los socios para mejorar y ofrecer una mejor experiencia en la atención, lo que a su vez le permite competir con su principal competencia de zona que es la Cooperativa de Ahorro y Crédito San José.

Actualmente la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Antonio Ltda.- Los Ríos presenta cartera vigente y cartera vencida en las diferentes agencias a nivel nacional, estos rubros se exponen en la siguiente tabla:

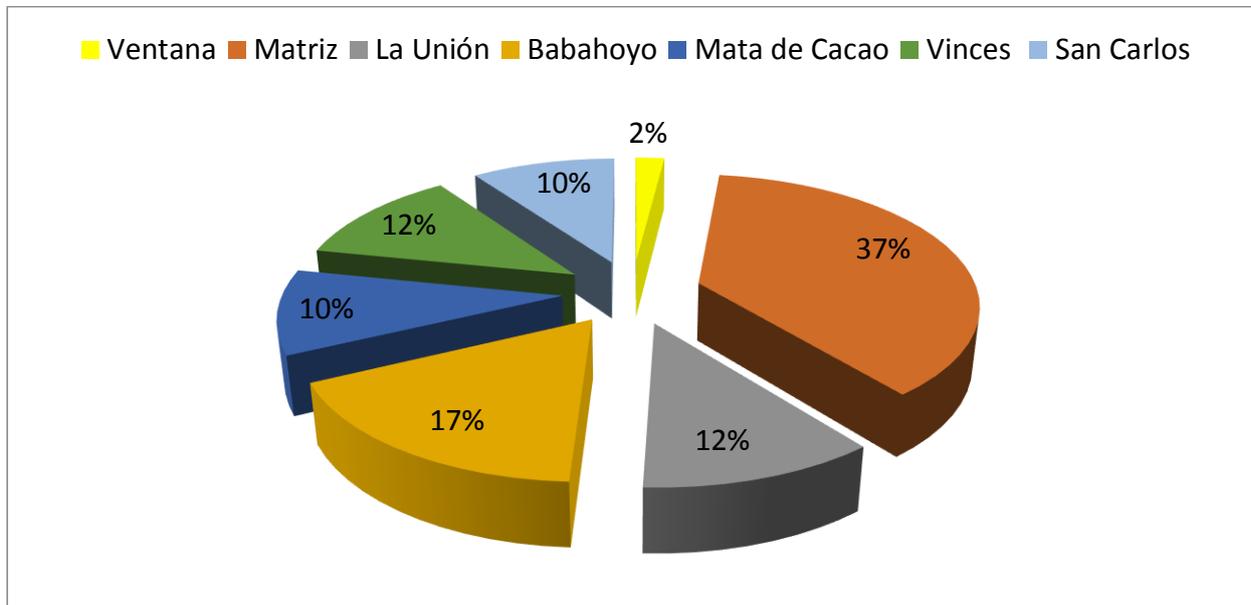
Tabla N° 3. Total de cartera en las Agencias de la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Antonio.

Oficinas	Cartera vigente		Cartera no Devenga Interés		Cartera Vencida	
	Cantidad	Monto	Cantidad	Monto	Cantidad	Monto
Ventana	98	279.757,44	0,00	0,00	0,00	0,00
Matriz	1302	4.856.454,07	55	165.986,30	185	293.261,41
La Unión	601	1.504.476,66	23	17.005,54	100	102.458,44
Babahoyo	636	2.195.101,88	33	64.827,10	98	180.413,84
Mata de Cacao	323	990.349,69	31	65.907,06	198	420.446,70
Vinces	603	1.578.923,40	17	32.661,73	178	90.704,67
San Carlos	474	1.201.421,74	51	90.703,21	99	101.913,24
<b>Total</b>	<b>4037</b>	<b>12.606.484,88</b>	<b>210</b>	<b>437.090,94</b>	<b>858</b>	<b>1.189.198,30</b>

Oficinas	Cartera Improductiva		Cartera Total	
	Cantidad	Monto	Cantidad	Monto
Ventana	0,00	0,00	98	279.757,44
Matriz	185	459.247,71	1487	5.315.701,78
La Unión	100	119.463,98	701	1.623.940,64
Babahoyo	98	245.240,94	734	2.440.342,82
Mata de Cacao	198	486.353,76	521	1.476.703,45
Vinces	178	123.366,40	781	1.702.289,80
San Carlos	99	192.616,45	573	1.394.038,19
<b>Total</b>	<b>858</b>	<b>1.626.289,24</b>	<b>4.895</b>	<b>14.232.774,12</b>

Elaborado por: Registros de la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Antonio.

En la siguiente ilustración se presenta el porcentaje de participación de cartera total (cartera vigente y cartera vencida) en las diferentes agencias que tiene la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Antonio:



*Figura 12.* Cartera total en las Agencias de la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Antonio.

Fuente: Registros de la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Antonio.

La información descrita refleja que la principal agencia dentro de la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Antonio que presenta mayores rubros de cartera total es la Matriz (37%), seguida de la agencia ubicada en Babahoyo (17%), en tercer lugar se presenta la sucursal de la Unión y Vinges (12%) respectivamente, seguido de la cooperativa ubicada en San Carlos (10%) y finalmente la entidad ubicada en Ventanas con el menor porcentaje (2%).

En el siguiente cuadro se presenta el detalle de las cuentas aperturadas en las diferentes agencias de la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Antonio:

Tabla N° 4. Apertura de cuentas por oficina Agencias de la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Antonio.

Oficinas	Ahorro Mi Futuro		Ahorro MIES		Ahorro Programado		Ahorros A la vista	
	Cantidad	Monto	Cantidad	Monto	Cantidad	Monto	Cantidad	Monto
Matriz	13	140,00	3	7,00	24,00	1.169,00	107	11.688,30
La Unión	81	570,00	5	0,00	31	909,40	83	21.374,92
Babahoyo	38	2.150,00	25	60,65	8	250,05	153	19.397,36
Mata de Cacao	96	520,00	7	11,00	67	3.026,41	102	15.559,12
Vinces	21	145,00	32	35,20	31	753,99	148	18.021,81
San Carlos	45	225,00	21	114,00	6	218,40	106	16.476,00
Ventanas	33	165,00	1	1,00	48	960,00	566	29.136,20
<b>Total</b>	<b>327</b>	<b>3.915,00</b>	<b>94</b>	<b>228,85</b>	<b>215</b>	<b>7.287,25</b>	<b>1.265</b>	<b>131.653,71</b>

Oficinas	Aportaciones		Cuenta crecer		Total	
	Cantidad	Monto	Cantidad	Monto	Cantidad	Monto
Matriz	107	535,00	20	2.040,00	274	15.579,30
La Unión	82	410,00	17	587,00	299	23.851,32
Babahoyo	152	760,00	10	325,00	386	22.943,06
Mata de Cacao	101	505,00	13	432,01	386	20.053,54
Vinces	147	735,00	12	535,00	391	20.226,00
San Carlos	105	535,00	3	1.055,00	286	18.623,40
Ventanas	566	2.860,00	16	450,00	1.230	33.572,20
<b>Total</b>	<b>1.260</b>	<b>6.340,00</b>	<b>91</b>	<b>5.424,01</b>	<b>3.252</b>	<b>154.848,82</b>

Elaborado por: Registros de la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Antonio.

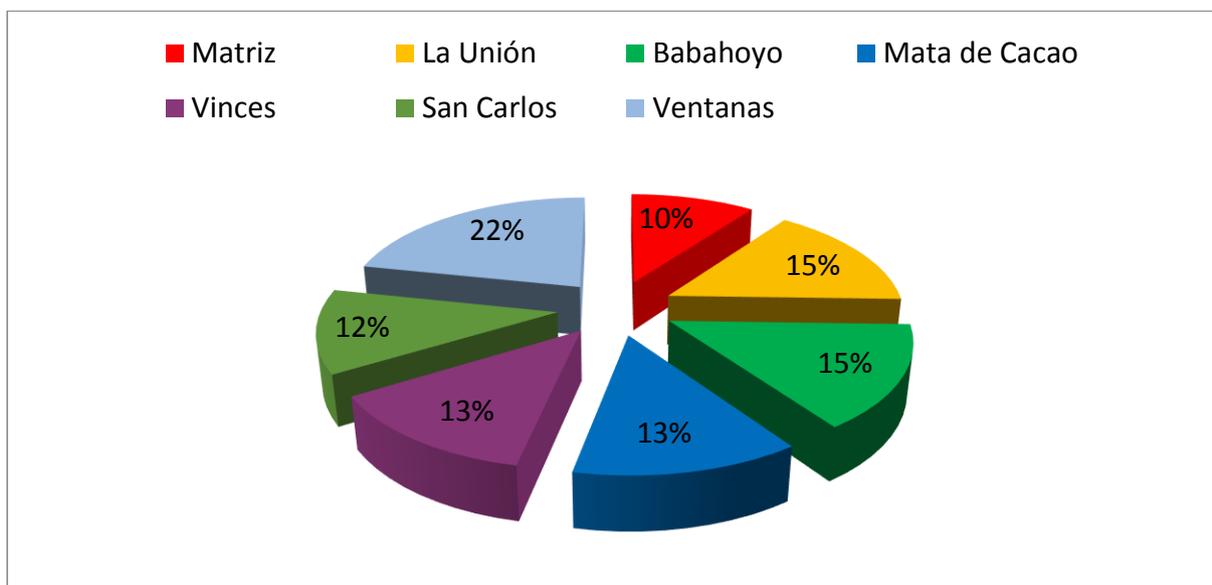


Figura 13. Apertura de cuentas por oficina Agencias de la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Antonio.

Fuente: Registros de la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Antonio.

Los resultados obtenidos ponen en evidencia que la Agencia que ha presentado mayor aperturas de cuentas a nivel local fue la ubicada en Ventanas (22%), seguida de la agencia ubicada en Babahoyo y La Unión (15%) correspondientemente, en tercer lugar se ubican las agencias localizadas en Mata de Cacao y Vinges (13%), la agencia ubicada en San Carlos participó con 12%, mientras que la agencia que representó menor participación fue la Matriz de la cooperativa, lo que se puede considerar como mayor aceptación entre las personas que habitan en las localidades cercanas de la Provincia de Los Ríos, de modo que se está generando mayor cantidad de socios que solicitan los diferentes servicios que presta la misma como es cuenta de ahorro mi futuro, MIES, ahorro programado, a la vista y cuenta crecer que está destinada para padres e hijos menores de edad con la finalidad de ahorrar para el futuro de los hijos.

### 3.3. Presentación de resultados y discusión

#### 3.3.1. Encuesta aplicada a los socios de la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Antonio

##### 1) ¿Cómo fue captado por la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Antonio?

Tabla N° 5. Captación de socios

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Lo visitaron	85	24%
Usted visitó la Cooperativa	162	46%
Lo llamaron	83	23%
Usted llamó a la Cooperativa	22	6%
Otros	4	1%
<b>Total</b>	<b>356</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuesta aplicada a los socios de la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Antonio.

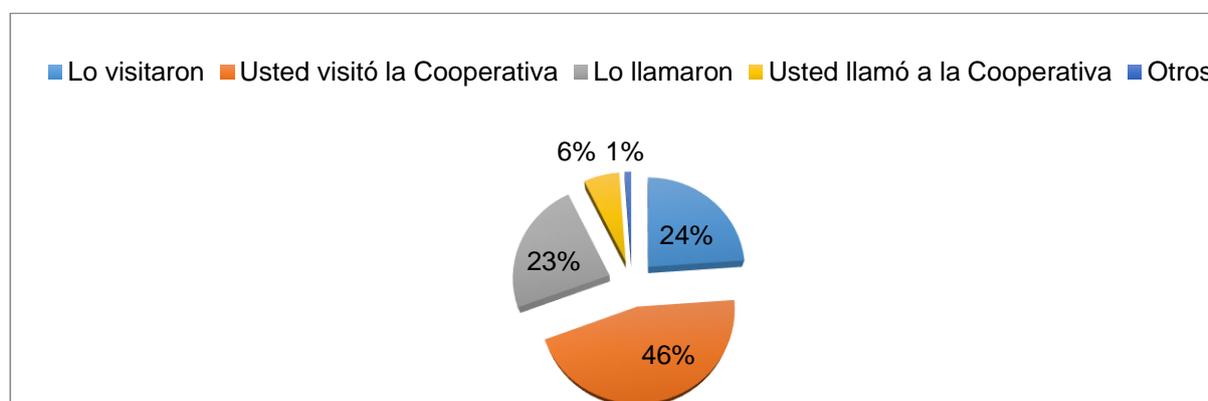


Figura 14. Captación de socios

Fuente: Encuesta aplicada a los socios de la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Antonio.

Se consultó a los socios la manera en que fue abordado por la institución, obteniendo que el 46% se acercó por cuenta propia, el 24% recibió la visita en su casa, el 23% recibió llamadas telefónicas, el 6% llamó a la cooperativa, mientras que el 1% la conoció mediante otros medios. La información descrita pone en evidencia que en la mayoría de los casos las personas se acercaron de manera independiente a visitar las instalaciones de la institución para recibir asesoría e información sobre los servicios que ofrece.

## 2) ¿Cómo se enteró de la existencia de la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Antonio?

Tabla N° 6. *Conocimiento de la Cooperativa*

Descripción	Frecuencia	%
Por recomendación de alguien	82	23%
Porque lo llamó o visitó la Cooperativa	95	27%
Porque vio alguna publicidad de la Coop	129	36%
Porque ya la conocía	45	13%
Otros	5	1%
<b>Total</b>	<b>356</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuesta aplicada a los socios de la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Antonio.

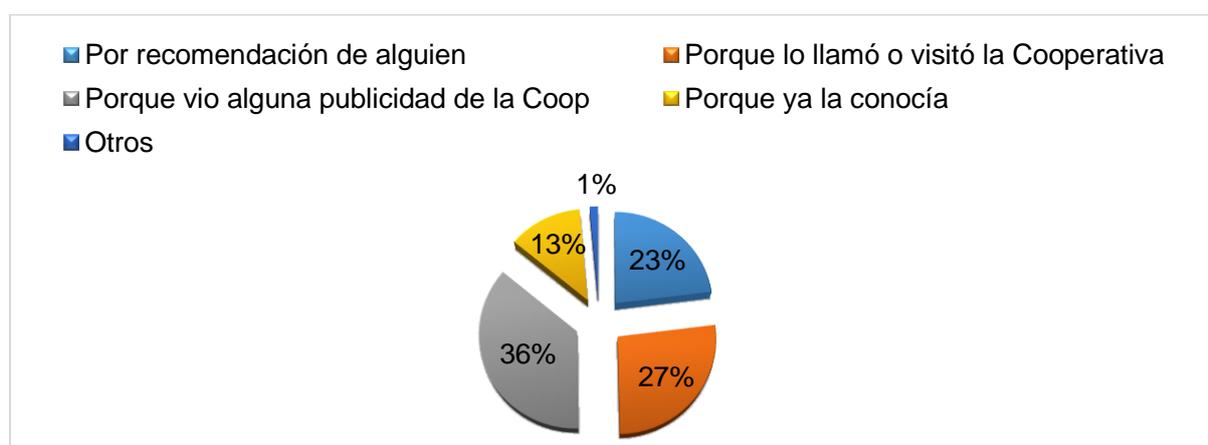


Figura 15. *Conocimiento de la Cooperativa*

Fuente: Encuesta aplicada a los socios de la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Antonio.

Referente a existencia de la cooperativa, el 36% indica que visualizó publicidad de la entidad, el 27% recibió la visita o llamada de personal de la institución, el 23% por la recomendación de alguien y el 13% ya tenían conocimiento de la cooperativa. Los hallazgos evidencian que se han presentado diferentes estrategias para dar a conocer los servicios que ofrece la cooperativa como son la publicidad visual que realizó la institución, además de la promoción por medio telefónico o visitas, además de las buenas referencias de los socios que han publicitado a la cooperativa con sus amistades o familiares quienes actualmente se han convertido en socios de la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Antonio.

### 3) ¿Qué recuerda más de la Cooperativa?

Tabla N° 7. Persuasión de los socios hacia la Cooperativa

Descripción	Frecuencia	%
Su logotipo	119	33%
Sus colores	109	31%
La dirección	98	28%
Su personal	19	5%
La atención	9	3%
Otros	2	1%
<b>Total</b>	<b>356</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuesta aplicada a los socios de la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Antonio.



Figura 16. Persuasión de los socios hacia la Cooperativa

Fuente: Encuesta aplicada a los socios de la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Antonio.

Con relación al aspecto de mayor relevancia que los socios reconocen de la cooperativa, se obtiene que el 33% considera que el logotipo de la institución, el 31% señala que son los colores, el 28% indica que la ubicación, el 5% considera que el personal que brinda atención y el 3% señala la atención que recibe en la entidad. La información describe diferentes aspectos que a criterio de los socios son de relevancia para reconocer la cooperativa, destacándose que el logotipo y los colores que la representan son los principales elementos de persuasión que recuerdan las personas.

#### 4) ¿Qué característica observa primero en una Cooperativa de Ahorro y Crédito?

Tabla N° 8. Particularidad de observación de la Cooperativa

Descripción	Frecuencia	%
Segmento al que pertenezca	67	19%
Tasas de interés crediticia	198	56%
Premios que otorgan	80	22%
Otros	11	3%
<b>Total</b>	<b>356</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuesta aplicada a los socios de la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Antonio.

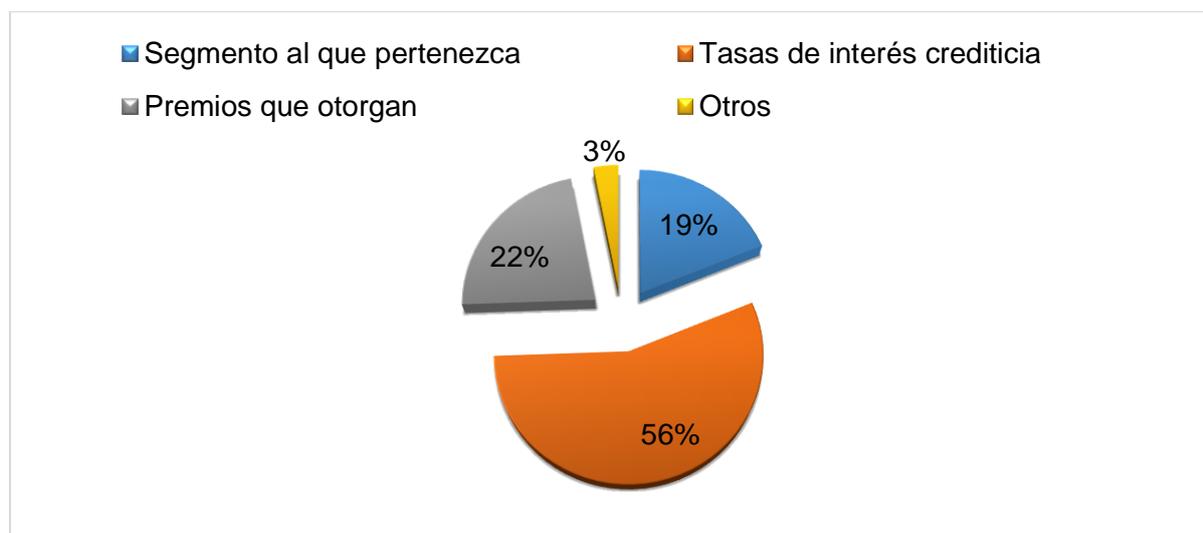


Figura 17. Particularidad de observación de la Cooperativa

Fuente: Encuesta aplicada a los socios de la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Antonio.

Inherente a las características principales que los socios observan de la cooperativa, se obtiene que el 56% hace referencia a las tasas de interés crediticia, el 22% se refiere a los premios que otorgan a sus socios, el 19% observa el segmento al que pertenece, mientras que el 3% restante considera otros aspectos. De acuerdo a los resultados obtenidos los socios ponen mayor énfasis en la tasa de interés que la cooperativa ofrece para solicitar los servicios de préstamos para diferentes actividades a las que se dedican en el sector del comercio o la agricultura.

### 5) ¿Qué servicio le solicitó a la Cooperativa, la primera vez?

Tabla N° 9. Tipo de servicio

Descripción	Frecuencia	%
Depósito en cuenta	108	30%
Póliza	127	36%
Crédito	105	30%
Otros	16	4%
<b>Total</b>	<b>356</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuesta aplicada a los socios de la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Antonio.

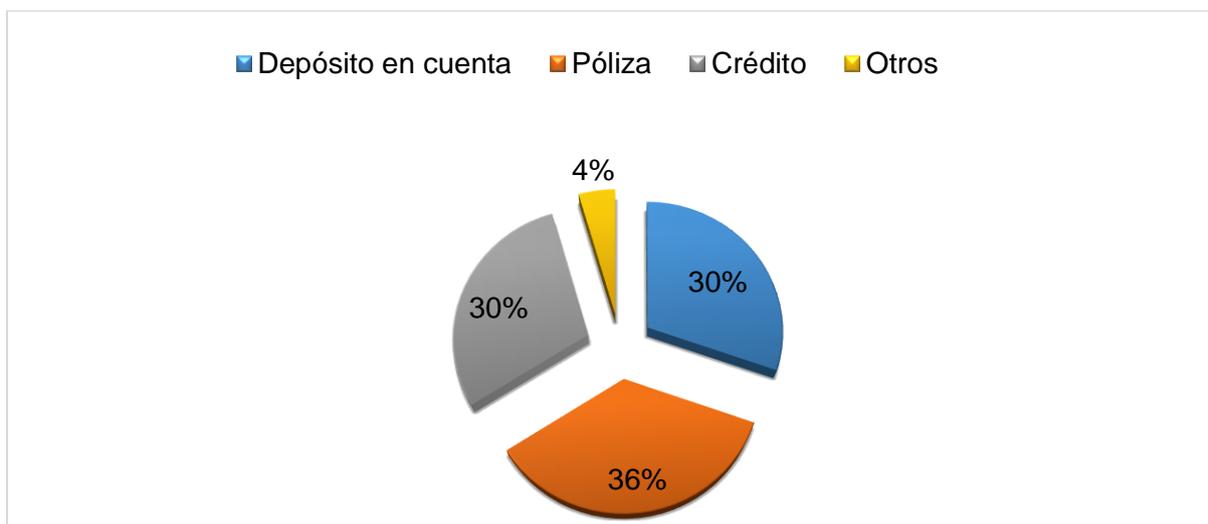


Figura 18. Tipo de servicio

Fuente: Encuesta aplicada a los socios de la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Antonio.

Referente al servicio que los socios solicitaron en primer lugar a la cooperativa, se obtiene que el 36% solicitó el servicio de póliza, el 30% requirió abrir una cuenta de ahorros, el 30% solicitó un crédito, mientras que el 4% se acercó a las instalaciones de la cooperativa para solicitar otros servicios. La información descrita evidencia que las personas han requerido diferentes tipos de servicio de la cooperativa, entre los que se destaca el servicio de póliza, apertura de cuentas de ahorro en las diferentes modalidades, el servicio de créditos de consumo, microcrédito o de vivienda, además de otros servicios como es la transferencia de giros y remesas.

**6) ¿Cómo percibió el trato de la primera persona que lo atendió en la Cooperativa?**

Tabla N° 10. *Percepción de atención de la Cooperativa*

Descripción	Frecuencia	%
Excelente	90	25%
Muy bueno	177	50%
Bueno	72	20%
Regular	17	5%
Malo	0	0%
<b>Total</b>	<b>356</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuesta aplicada a los socios de la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Antonio.

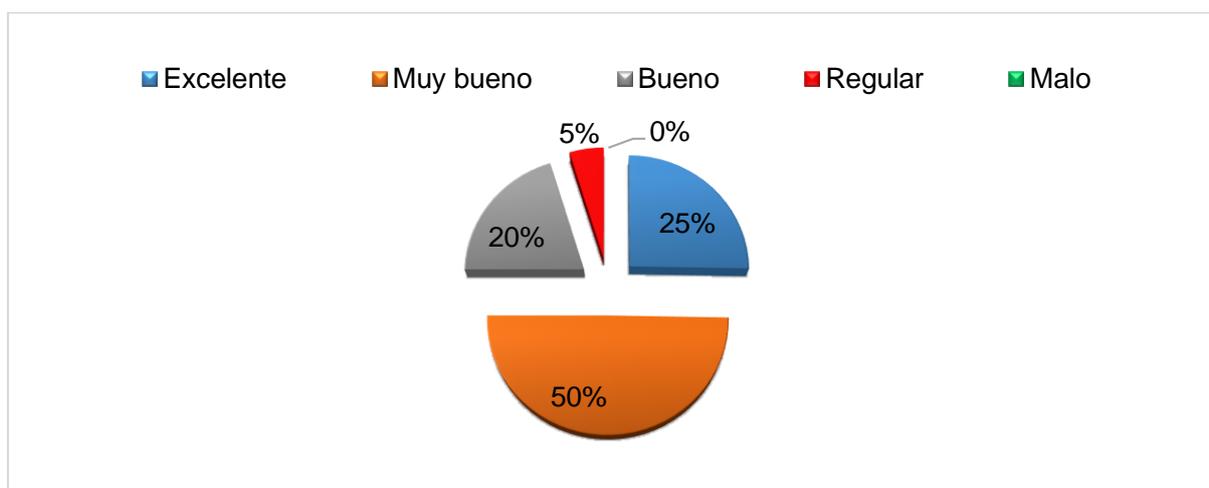


Figura 19. *Percepción de atención de la Cooperativa*

Fuente: Encuesta aplicada a los socios de la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Antonio.

Se consultó a los socios sobre el trato que recibió cuando acudió a la cooperativa, obteniendo que el 50% lo calificó como muy bueno, el 25% calificó como excelente la atención recibida, mientras que el 20% considera que es buena y un 5% restante añade que la atención fue regular. La información descrita evidencia que los socios que acudieron a la cooperativa han calificado la atención que recibieron del personal como muy buena, lo que a su vez refleja que el personal se encuentra capacitado en lo inherente a atención al cliente, sin embargo se pueden cambiar procesos que aseguren la satisfacción máxima de los socios a través de la gestión de mejora continua.

## 7) ¿Cómo percibió el proceso para la solicitud de crédito en la Cooperativa?

Tabla N° 11. *Percepción de los procesos de crediticio de la Cooperativa*

Descripción	Frecuencia	%
Excelente	33	9%
Muy bueno	190	53%
Bueno	107	30%
Regular	22	6%
Malo	4	1%
<b>Total</b>	<b>356</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuesta aplicada a los socios de la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Antonio.

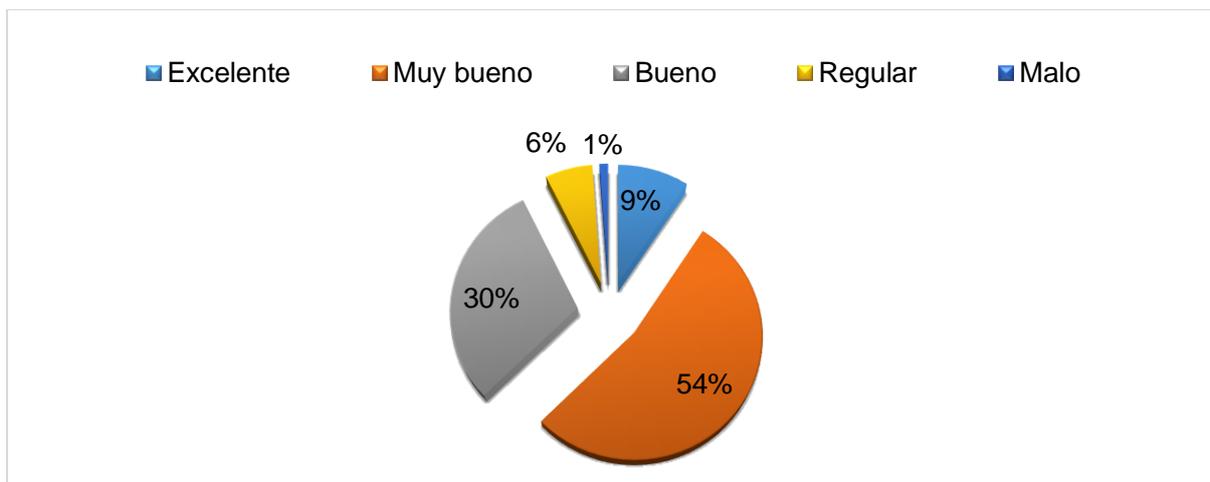


Figura 20. *Percepción de los procesos de crediticio de la Cooperativa*

Fuente: Encuesta aplicada a los socios de la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Antonio.

Referente a la percepción de los socios sobre el proceso que realizó para solicitar un crédito en la cooperativa, se obtiene que el 54% calificó el proceso como muy bueno, el 30% indica que es bueno, el 9% señala que fue excelente, mientras que el 6% lo calificó como regular. De acuerdo a los resultados obtenidos se evidencia que a criterio de la mayoría de los socios el proceso establecido por la institución para requerir un crédito es muy bueno, por lo tanto la gestión actual ha tenido resultados favorables, sin embargo se puede mejorar estos resultados a través de procedimientos que reduzcan algún tipo de insatisfacción y se fortalezca la aceptación y captación de socios.

**8) ¿Considera aceptable el trámite y la documentación solicitada por la Cooperativa?**

Tabla N° 12. *Aceptación y accesibilidad del trámite y documentación*

Descripción	Frecuencia	%
Totalmente de acuerdo	35	10%
De acuerdo	175	49%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	97	27%
En desacuerdo	42	12%
Totalmente en desacuerdo	7	2%
<b>Total</b>	<b>356</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuesta aplicada a los socios de la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Antonio.

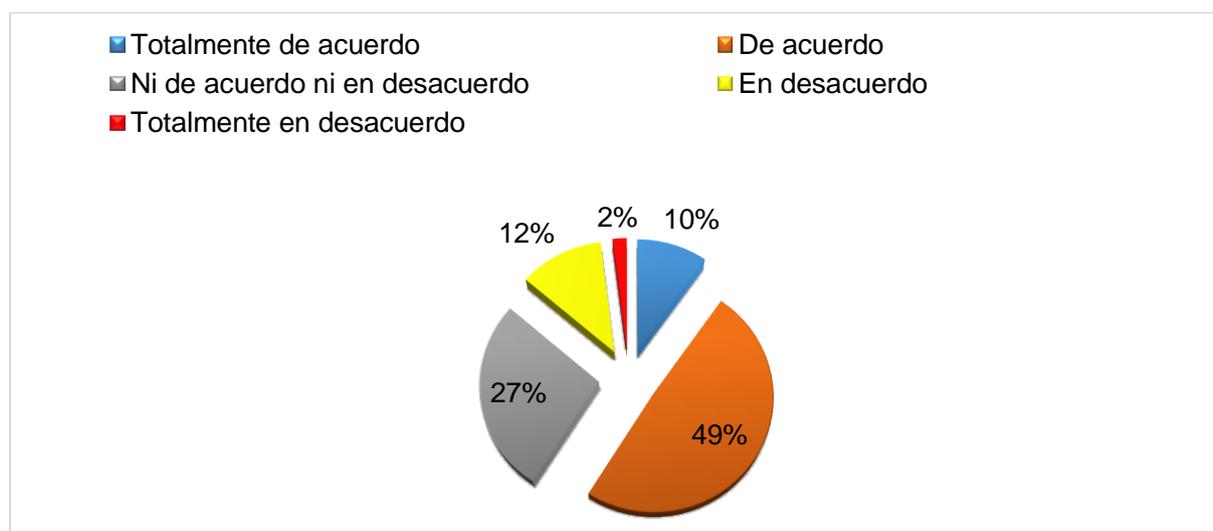


Figura 21. *Aceptación y accesibilidad del trámite y documentación*

Fuente: Encuesta aplicada a los socios de la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Antonio.

Referente a la documentación que se requiere para poder realizar un trámite dentro de la cooperativa, se obtiene que el 49% está de acuerdo con este aspecto, el 27% es indiferente al tema, el 12% se encuentra en desacuerdo, el 10% está en total acuerdo, mientras que el 2% restante está totalmente en desacuerdo. Los trámites que muchas veces se tienen que realizar dentro de la cooperativa pueden resultar algo extensos para los socios, sin embargo se trata de reducir al máximo la pérdida de tiempo mediante una propuesta que mejore la gestión de manera continua facilitando la evaluación de las actividades de captación y crédito.

**9) ¿Considera aceptable el tiempo en que la Cooperativa le aprobó el crédito?**

Tabla N° 13. *Aceptabilidad de aprobación del crédito en la Coop*

Descripción	Frecuencia	%
Totalmente de acuerdo	49	14%
De acuerdo	142	40%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	114	32%
En desacuerdo	41	12%
Totalmente en desacuerdo	10	3%
<b>Total</b>	<b>356</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuesta aplicada a los socios de la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Antonio.

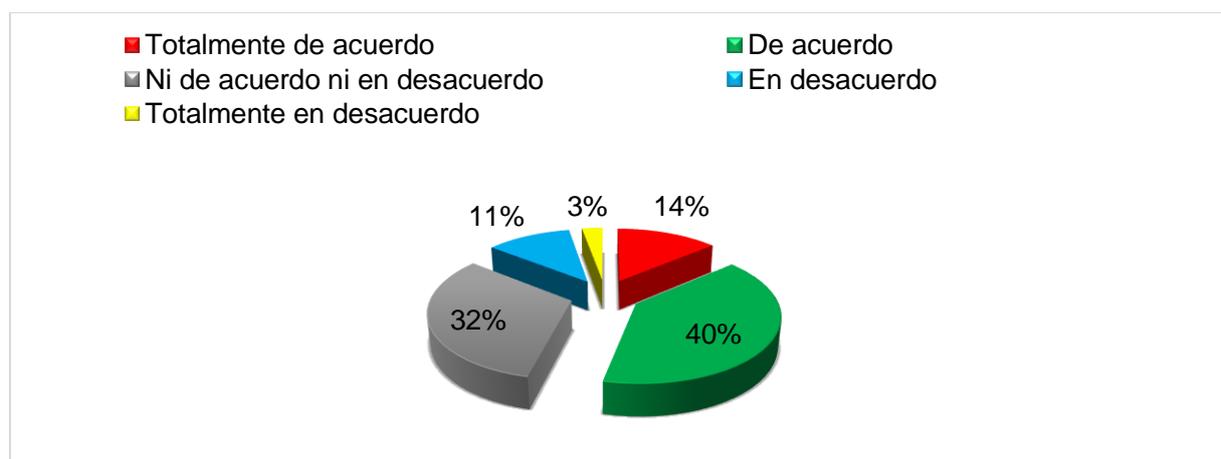


Figura 22. *Aceptabilidad de aprobación del crédito en la Coop*

Fuente: Encuesta aplicada a los socios de la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Antonio.

Referente al tiempo que la cooperativa demora para aprobar el crédito solicitado, se obtiene que el 40% se encuentran de acuerdo con el tiempo, el 32% es indiferente, el 14% está totalmente de acuerdo, el 11% está en desacuerdo, mientras que el 3% está totalmente en desacuerdo. Los hallazgos reflejan que los socios se sienten algo satisfechos con el tiempo que han debido invertir para realizar el trámite para un crédito, sin embargo se presenta la necesidad de evitar que el socio deba perder su tiempo por falta de información o diferentes aspectos, lo que se trata de evitar mediante un modelo de gestión de mejora continua que facilite los procesos actuales de crédito.

**10) ¿Qué opina sobre la tasa de interés crediticia que le ofreció la Cooperativa?**

Tabla N° 14. Opinión sobre tasa de interés crediticia de la Cooperativa

Descripción	Frecuencia	%
Excelente	98	28%
Muy bueno	148	42%
Bueno	84	24%
Regular	23	6%
Malo	3	1%
<b>Total</b>	<b>356</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuesta aplicada a los socios de la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Antonio.

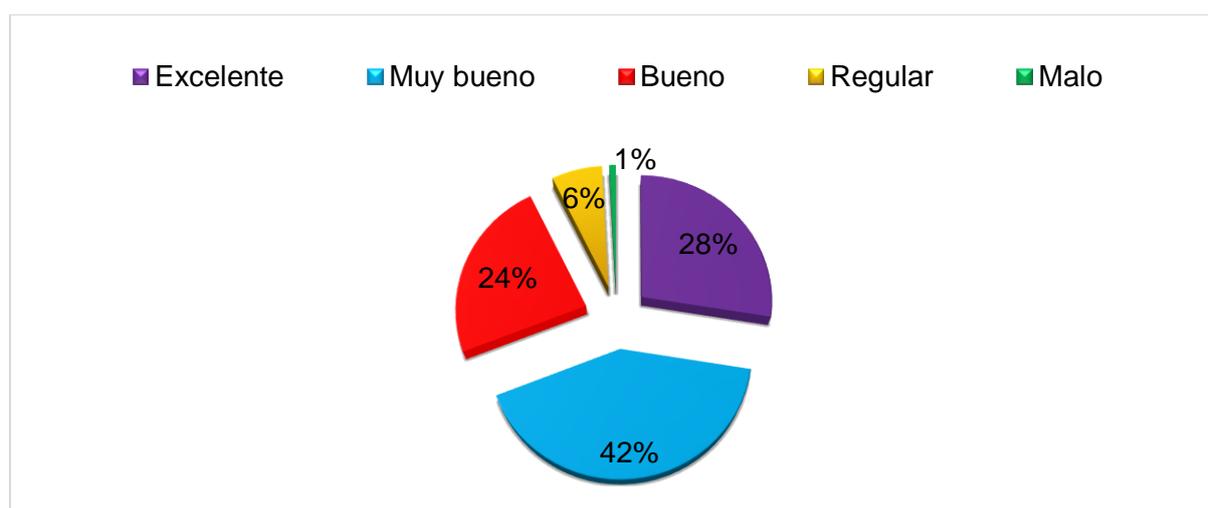


Figura 23. Opinión sobre tasa de interés crediticia de la Cooperativa

Fuente: Encuesta aplicada a los socios de la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Antonio.

Con relación a la tasa de interés que le ofreció la cooperativa, se obtiene que el 42% opinan que es muy bueno, el 28% considera que es excelente, el 24% otorga una calificación buena, mientras que el 6% señala que la tasa de interés ofrecida es regular. La información descrita pone peso a la principal problemática del estudio que se refiere a las limitaciones que se presentan en los procesos de captación y crédito de la COAC, lo que no ha permitido cumplir con los pronósticos establecidos de captación, lo que se asocia a las dificultades en la gestión de riesgo crediticio.

**11) ¿Cómo considera el plan de promociones que ofrece actualmente la Cooperativa?**

Tabla N° 15. *Aceptabilidad de promociones de la Cooperativa*

Descripción	Frecuencia	%
Excelente	61	17%
Muy bueno	187	53%
Bueno	61	17%
Regular	41	12%
Malo	6	2%
<b>Total</b>	<b>356</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuesta aplicada a los socios de la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Antonio.

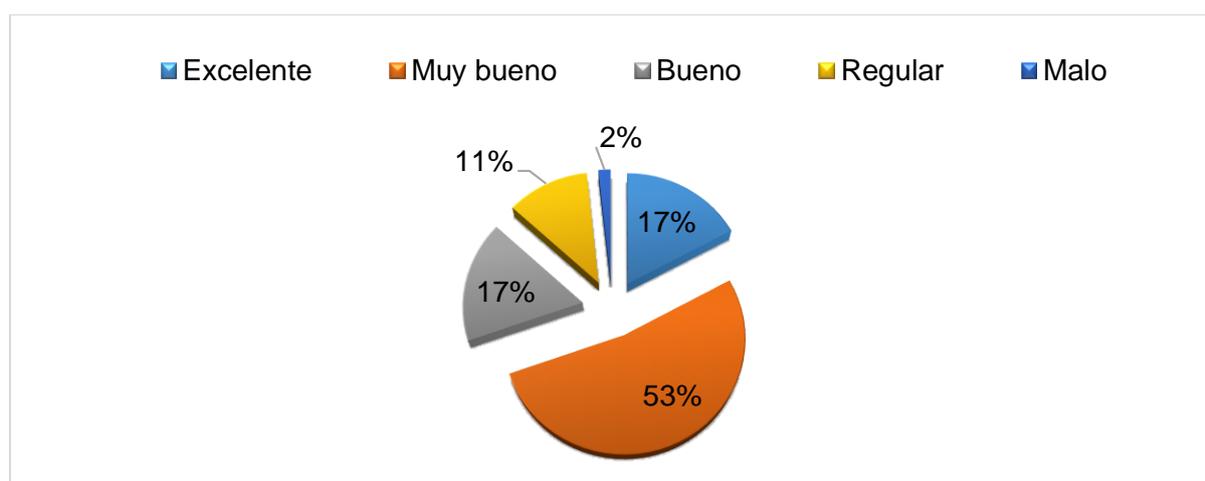


Figura 24. *Aceptabilidad de promociones de la Cooperativa*

Fuente: Encuesta aplicada a los socios de la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Antonio.

Referente al plan de promociones que ofrece la cooperativa se obtiene que el 53% considera que es muy bueno, el 17% indica que es excelente, el 17% indica que es regular, el 12% añade que es regular, mientras que el 2% indica que es malo. La información descrita pone en evidencia que el plan de promociones que actualmente aplica la COAC es muy bueno, sin embargo, requiere de mejorar para lograr el cumplimiento total de las metas establecidas por la institución con relación al número de socios que se espera captar, por lo tanto se precisa realizar mejoras que permitan fortalecer los procesos que eviten las dificultades en la gestión del riesgo crediticio.

## 12) ¿En qué aspectos considera que la Cooperativa debe mejorar?

Tabla N° 16. *Mejoramiento de la Cooperativa*

Descripción	Frecuencia	%
Crédito	49	14%
Atención al cliente	155	44%
Manejo de tecnología	110	31%
Otros	35	10%
Ninguno	7	2%
<b>Total</b>	<b>356</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuesta aplicada a los socios de la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Antonio.

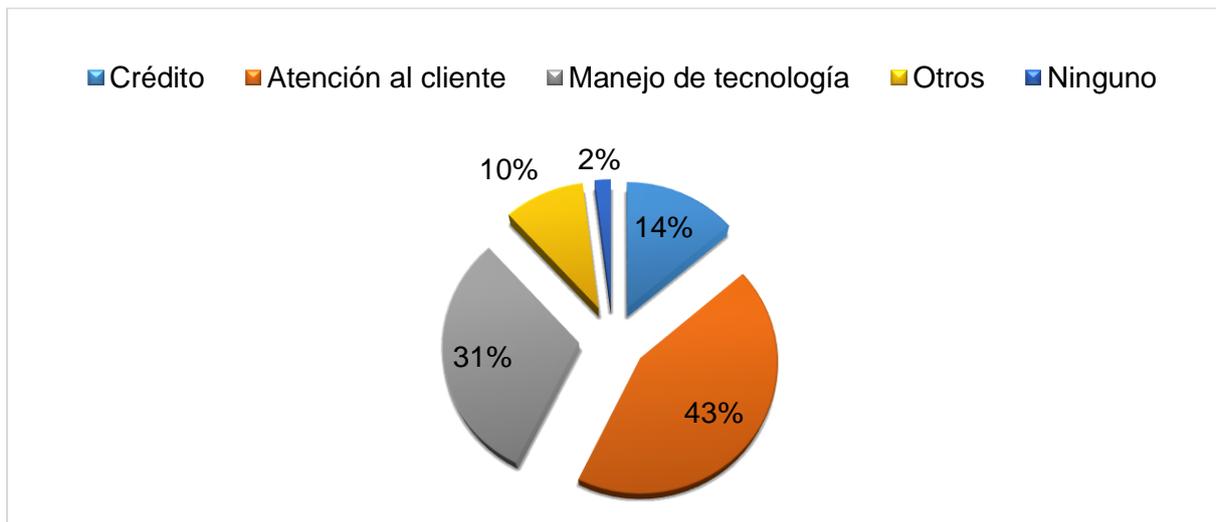


Figura 25. Mejoramiento de la Cooperativa

Fuente: Encuesta aplicada a los socios de la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Antonio.

Se consultó a los socios sobre los aspectos que se deben mejorar dentro de la COAC, obteniendo que el 43% señala que la atención al cliente, el 31% menciona que los procesos de manejo de tecnología, el 14% considera que se debe mejorar los procesos de crédito, el 10% indicó otros aspectos. De acuerdo a la información obtenida los socios señalan que se deben mejorar algunos aspectos en la gestión de los procesos de atención al cliente, crédito y tecnológicos, de modo que se ejecuten estrategias de gestión continua para fortalecer los procesos y lograr la captación de socios a través de una mejor atención.

### 3.3.2. Entrevista aplicada a la jefa de negocios y jefes de agencia de la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Antonio

## **Jefe de Agencia de la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Antonio**

### **1) ¿Cuál es el proceso para la captación de socios o socios en la Cooperativa?**

El proceso para captar socios y socios en la cooperativa existen muchas estrategias que llevamos efectos, una de las estrategias es estar en todos los eventos masivos, es decir en todas las participaciones que existen dentro del cantón, en el caso de nosotros en el cantón Vinces, ayudamos a promocionar con flyer, con afiches, todos los productos que nosotros tenemos con el objetivo de que aquella persona que notificamos o le expresemos nuestros productos se afilien y se hagan socios, adicional nosotros también hacemos campañas publicitarias mediante un cronograma, en la cual ofertamos también todos los productos y servicios que nosotros tenemos, también efectuamos barridos con todos los empleados en lugares estratégicos donde visitamos a todos los que tienen sus negocios y también en sus domicilios, también nosotros hacemos la visitas en instituciones educativas tenemos contacto con el director o rector de las instituciones y nos deja una audiencia para nosotros poder promocionar los productos, también trabajamos con los referidos muchísimos socios son responsables o socios responsables, también les incentivamos a que nos traigan socios nuevos cómo puede ser amigos familiares, conocidos, vecinos, etc. Eso es lo que nosotros realizamos para la captación de socios y socios.

### **2) ¿Cuál es la meta de socios que aspira a tener la Cooperativa y cuántos tiene actualmente?**

La meta de socios en la agencia es de 40 socios por mes, estamos hablando alrededor de 400 socios en el año o aproximadamente 500 socios. Esa es la meta que nosotros tenemos como agencia Vinces y en la actualidad sobrepasamos los 4.200 socios en lo que es la agencia Vinces.

### **3) ¿Cuáles son las áreas (comerciales, de servicios, agrícolas o de producción) en donde la Cooperativa desea captar socios?**

En la actualidad nos enfocamos más en el área que tiene que ver en lo comercial, consumo, transporte y en agrícola también, pero en menor proporción.

**4) ¿Cómo debe proceder la Cooperativa para captar una mayor cantidad de socios y ser más competitiva en el mercado de Los Ríos?**

Lo que tenemos que hacer es brindarles un excelente servicio en todas las áreas, desde el momento en que un socio o cliente ingresa, hasta la persona sea atendido y hasta que se retire, ósea darle un servicio de excelencia y de calidad. Para ser competitivos, ofreciendo servicios, productos acordes, ser más eficiente que la competencia.

**5) ¿Cuál es el proceso para otorgar crédito a los socios o socios en la Cooperativa?**

En resumen, el proceso que realizamos para la otorgación de un crédito es el siguiente, se promociona el producto al socio, una vez que se promocionan los productos se cita socio para recibir o receptarle la documentación y el ingreso, Una vez que se recibe la documentación previa a la revisión de documentos etc., Se cita en acuerdo mutuo para revisar la verificación o la inspección. Una vez que se realizan estos dos procesos nuevamente se cita al socio para el respectivo despacho de su crédito y una vez despachado el crédito el siguiente paso es, el seguimiento continuo de aquella operación, eso es el proceso el resumen.

**Jefe de Agencia de la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Antonio**

**1) ¿Cuál es el proceso para la captación de socios en la cooperativa?**

- Realizando Promociones
- Puerta a Puerta
- Asociaciones
- Medios de comunicaciones

**2) ¿Cómo se realiza el control de las operaciones realizadas con los socios captados en la cooperativa?**

Realizando un control y seguimiento diario para evitar el deterioro de cartera.

**3) ¿Cuál es la meta de socios que aspira tener la cooperativa y cuantos tiene actualmente?**

San Carlos 555 actualmente y 650 hasta fin de año.

**4) ¿Cuáles son las estrategias que ha planteado la cooperativa para captar mayor cantidad de socios?**

- Realizando sorteo de vehículo y electrodomésticos.
- Brindando atención personalizada a cada uno de los socios y logrando una relación a largo plazo.

**5) ¿Cuáles son las áreas donde desea enfocarse para captar nuevos socios la cooperativa?**

- Comerciales
- Servicios
- Agrícola
- Consumo
- Transporte

Las áreas donde está enfocada mayormente, son en la colocación de créditos comerciales y consumo.

**6) ¿Cómo debe proceder la cooperativa para captar una mayor cantidad de socios y ser más competitivos en el mercado de Los Ríos?**

Ofertando productos y servicios orientados a satisfacer las necesidades del mercado.

**7) ¿Cuál es el proceso para otorgar créditos a los socios en la cooperativa?**

- Revisión de endeudamiento y capacidad de pagos.
- Levantamiento de información del domicilio y negocio para constatar la información.

**8) ¿Cómo se realiza el proceso de gestionamiento del riesgo crediticio en los socios que solicitaron el crédito?**

- Mensajes de texto.
- Llamadas telefónicas.
- Visita personalizada del Asesor de Crédito y notificación.
- Visita personalizada del Asesor de Crédito y jefe de agencia.

**9) ¿Cuáles son sus sugerencias de mejoras para el proceso de gestión de riesgo crediticio en la cooperativa?**

- Otorgar crédito a socios con problemas de sobreendeudamiento.
- Evitar créditos con vínculo familiar.

**Jefe de Negocios de la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Antonio**

**1) ¿Cuál es el proceso para la captación de socios en la cooperativa?**

Bueno el proceso que realiza la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Antonio, para captar a los socios, es por medio de la publicidad de puerta a puerta, también tenemos la participación de eventos públicos y también promocionar nuestros productos por medio de las redes sociales.

**2) ¿Cómo se realiza el control de las operaciones realizadas con los socios captados en la cooperativa?**

En este caso de todos los controles de todas las operaciones que se han realizados a todos los socios captados, lo hacemos por medio del sistema de finanzas y de acuerdo también a un presupuesto anual que lo realizamos cada fin de año.

**3) ¿Cuál es la meta de socios que aspira tener la cooperativa y cuantos tiene actualmente?**

Bueno la meta que se plantea la cooperativa y en este caso la agencia, es de acuerdo a un presupuesto anual, nosotros por año tenemos 480 cuentas que cumplir y en la totalidad que tiene la agencia de socios asciende a 5.056.

**4) ¿Cuáles son las estrategias que ha planteado la cooperativa para captar mayor cantidad de socios?**

En las estrategias que ha planteado la cooperativa para captar mayor cantidad de socios, tenemos que hacer un sin número de actividades, entre las cuales realizamos sorteos mensuales a los socios con la apertura de cuenta, también tenemos otro incentivo que son sorteos cada fin de año para los socios que son cuenta ahorristas, además por apertura de cuenta obsequiamos un pequeño regalo, para los niños igual. Entonces de una u otro manera se incentiva, a que ellos aperturen una cuenta en la Cooperativa San Antonio y a parte del interés que pagamos de las cuentas de ahorros son mucho mayor que tienen los bancos.

**5) ¿Cuáles son las áreas donde desea enfocarse para captar nuevos socios la cooperativa?**

Bueno las áreas donde se enfoca la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Antonio, para captar nuevos socios, consideramos que es la parte comercial, en el caso urbano, tenemos la parte rurales, tenemos el segmento agrícola que es muy bueno para nosotros, sin dejar a un lado lo que es crédito de consumo que nos ayuda mucho en la cooperativa, como son los empleados públicos y privados.

**6) ¿Cómo debe proceder la cooperativa para captar una mayor cantidad de socios y ser más competitivos en el mercado de Los Ríos?**

Bueno la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Antonio, para captar a mayor cantidad de socios y ser más competitivos en el mercado de la provincia de Los Ríos, sabemos que debemos mostrar a nuestros socios mucha solidez, además mucha seriedad que se dan cuando se ofrece un determinado producto, además de un ser muy sencillo en el trato con los socios, hacer la diferencia, ya que como Cooperativa debemos mostrar más sencillez, mucha amabilidad, además reflejar solvencia.

**7) ¿Cuál es el proceso para otorgar créditos a los socios en la cooperativa?**

Bueno para el proceso de otorgación de crédito de la cooperativa podemos decir que empezamos siempre dándoles la bienvenida, siendo cordiales en el trato y luego enfocándonos, ya en las necesidades que tiene el socio, luego realizamos una entrevista que es crucial, tenemos que dedicarnos a la parte operativa que viene siendo revisar el rubro de crédito que esté acorde al puntaje que pide la cooperativa, luego de eso procedemos a pedir los requisitos, que no son más allá de cedula de ciudadanía, papel de votación, certificados laborales y garantes si es el caso y es muy sencillo de conseguir.

**8) ¿Cuáles son los requisitos que solicita la cooperativa para otorgar un crédito?**

Los requisitos que solicita la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Antonio, un socio cuando quiere hacer un crédito, son sencillos como:

- Copia de cedula de identidad
- Certificado de votación
- RUC / RISE
- Facturas o roles de pagos
- Documentos prediales
- Certificados de registro de propiedad

**9) ¿Cómo se realiza el proceso de gestionamiento del riesgo crediticio en los socios que solicitaron el crédito?**

El proceso de gestionamiento de riesgo crediticio de la cooperativa para los socios que han solicitado crédito, siempre se le hace un seguimiento para que ellos no se atrasen, haciendo llamadas preventivas, antes que se vaya hacer le vencimiento. En el caso que tengamos detectados socios que ya han registrados atraso y además ya cuando el socio tiene un día vencido hasta cinco días, nosotros tenemos como procedimiento, enviar un mensaje de texto, sin el sexto día son se acerca a cancelar procedemos a realizar llamadas telefónicas o tomamos acuerdo sobre el pago, y si no se cumple podemos hacer visitas con el asesor de crédito para realizar una notificación, sin embargo, ven esto y no cancelan, tenemos que hacer una visita con el asesor y el jefe de agencia para revisar y saber que ha sucedido con este socio, en todo caso siempre tratamos que esto no pase a lo judicial ni a mano legal, tratamos de ver la forma de cómo resolver la situación de riesgo de crédito.

**10) ¿Cuáles son sus sugerencias de mejoras para el proceso de gestión de riesgo crediticio en la cooperativa?**

Bueno como mejoras para el proceso de riesgo crediticio de la cooperativa, nosotros siempre tratamos de minimizar los riesgos, siempre tratamos de tomar en consideración lo que dice los canales oficiales, en la prensa si va ver o no fenómeno del niño, si hay o no despidos intempestivos, en el ámbito público y de igual forma en el comercio, como está el comercio dentro del mercado, todas esas situaciones, siempre nosotros tenemos que ver que no haya muchos riesgos para invertir.

### 3.3.3. Discusión - Correlación de las respuestas obtenidas en la entrevista

**Correlación.** Los resultados obtenidos al aplicar el instrumento investigativo a la muestra seleccionada, arrojaron los siguientes hallazgos que se expresan en la matriz de frecuencias esperadas.

Tabla N° 17. *Frecuencia observada*

Alternativas	Opciones					Total	Porcentaje
	1	2	3	4	5		
¿Cómo percibió el proceso para la solicitud de crédito en la Cooperativa?	33	190	107	22	4	356	25,00%
¿Considera aceptable el trámite y la documentación solicitada por la Cooperativa?	35	175	97	42	7	356	25,00%
¿Considera aceptable el tiempo en que la Cooperativa le aprobó el crédito?	49	142	114	41	10	356	25,00%
¿Qué opina sobre la tasa de interés crediticia que le ofreció la Cooperativa?	98	148	84	23	3	356	25,00%
<b>Total</b>	<b>215</b>	<b>655</b>	<b>402</b>	<b>128</b>	<b>24</b>	<b>1.424</b>	<b>100,00%</b>

Fuente: Encuesta a socios de Cooperativa de Ahorro y Crédito San Antonio.

Construida la tabla de frecuencias observadas, se plantea las hipótesis del estudio, de la siguiente manera:

- Hipótesis nula: No existe correlación entre el fortalecimiento de los procesos de captación y crédito, y, la gestión de mejora continua en la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Antonio.
- Hipótesis alternativa: Si existe correlación entre el fortalecimiento de los procesos de captación y crédito, y, la gestión de mejora continua en la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Antonio.

Posteriormente, con base en la tabla de frecuencias observadas, se calculan las esperadas, con base en el procedimiento para la determinación del chi cuadrado, como se observa seguido:

Tabla N° 18. *Frecuencia esperada*

Alternativas	Opciones					Total
	1	2	3	4	5	
¿Cómo percibió el proceso para la solicitud de crédito en la Cooperativa?	53,75	163,75	100,5	32	6	356
¿Considera aceptable el trámite y la documentación solicitada por la Cooperativa?	53,75	163,75	100,5	32	6	356
¿Considera aceptable el tiempo en que la Cooperativa le aprobó el crédito?	53,75	163,75	100,5	32	6	356
¿En qué aspectos considera que la Cooperativa debe mejorar?	53,75	163,75	100,5	32	6	356
<b>Total</b>	<b>215</b>	<b>655</b>	<b>402</b>	<b>128</b>	<b>24</b>	<b>1.424</b>

Fuente: Encuesta a socios de Cooperativa de Ahorro y Crédito San Antonio.

Del enfrentamiento de los resultados de las matrices de frecuencia observada y esperada, se obtienen los valores que al sumar, dan como resultado el chi cuadrado buscado, como se presenta seguido:

Tabla N° 19. *Chi cuadrado*

Frecuencia Observada $F_o$	Frecuencia esperada $F_e$	Diferencia $F_o - F_e$	Diferencia <sup>2</sup> $(F_o - F_e)^2$	$(F_o - F_e)^2$
				$F_e$

33	53,75	-20,75	430,56	8,01
35	53,75	-18,75	351,56	6,54
49	53,75	-4,75	22,56	0,42
98	53,75	44,25	1958,06	36,43
190	163,75	26,25	689,06	4,21
175	163,75	11,25	126,56	0,77
142	163,75	-21,75	473,06	2,89
148	163,75	-15,75	248,06	1,51
107	100,50	6,50	42,25	0,42
97	100,50	-3,50	12,25	0,12
114	100,50	13,50	182,25	1,81
84	100,50	-16,50	272,25	2,71
22	32	-10,00	100,00	3,13
42	32	10,00	100,00	3,13
41	32	9,00	81,00	2,53
23	32	-9,00	81,00	2,53
4	6,00	-2,00	4,00	0,67
7	6,00	1,00	1,00	0,17
10	6,00	4,00	16,00	2,67
3	6,00	-3,00	9,00	1,50
			<b>X<sup>2</sup></b>	<b>82,16</b>

Fuente: Encuesta a socios de Cooperativa de Ahorro y Crédito San Antonio.

Posteriormente, se define el valor de tablas, previo a la determinación de los grados de libertad:

- Grados de libertad: (columnas – 1) (filas -1)
- Grados de libertad: (4 – 1) (5 -1) = 12

Con 12 grados de libertad y 5% de error ( $\alpha$ ), el valor del chi cuadrado en la tabla estadística es igual a 28,2997. Luego se planteó la siguiente restricción:

- Si chi cuadrado de tablas > chi cuadrado calculado; se acepta la hipótesis alternativa y se rechaza la hipótesis nula; caso contrario, se rechaza la alternativa y se acepta la nula.

El resultado obtenido señala que el chi cuadrado de tablas (28,2997) es menor que el chi cuadrado calculado (82,16), por consiguiente, se cumple la restricción de aceptar la hipótesis nula y rechazar la alternativa, es decir, que “si existe correlación entre el fortalecimiento de los procesos de captación y crédito, y, la gestión de mejora continua en la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Antonio”.

**Discusión.** Con base en este hallazgo se pone de manifiesto que no todos los procesos de la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Antonio” se encuentran fortalecidos, debido a que los usuarios manifestaron demoras y dificultades para acceder a un crédito, inclusive, no todos ellos han sido abordados por la organización, porque muchos han preguntado por el servicio que ofrece la cooperativa, solo porque conocen a la entidad, que se encuentra ubicada en el centro de las localidades de Ventanas, Montalvo y de más cantones de la provincia de Los Ríos.

Estos hallazgos coinciden con lo expresado por González (2017), quien manifestó la necesidad de que la Cooperativa de Ahorro y Crédito Cañar incluya un mapa de procesos, que le permita fortalecer la eficiencia de sus actividades departamentales, la cual se realizaba con duplicidad de funciones y bajo nivel de control del riesgo crediticio, como en el presente caso. Además, también se señalaron los resultados de la investigación de Cuenca y Lema (2014), quienes consideraron que el bajo desarrollo tecnológico y las limitaciones en el servicio al cliente, representaron una dificultad para la captación de usuarios.

Es necesaria la aplicación de un modelo de gestión de mejora continua, que logre no solamente captar nuevos socios, ofrecer mejores tasas de crédito en los préstamos y evaluar de mejora manera el riesgo crediticio en la entidad, sino que además, se establece una situación donde es necesario recuperar gran parte de la cartera vencida que se encuentra en estado de mora hasta la actualidad.

Estos hallazgos coincidieron con los resultados de Tapia (2016), quien expresó que entre las alternativas para la mejora continua de los procesos de la Cooperativa de Ahorro y Crédito de los Controladores de Tránsito Aéreo del Ecuador, se debía implementar una plataforma tecnológica con sistemas informáticos que potencien la confianza en el sujeto de crédito, minimizando el riesgo crediticio, además de sugerir

un plan de Marketing para el incremento de socios y el cumplimiento de metas, que permitan suavizar la problemática de la cartera vencida en la institución de la economía solidaria.

En base a los resultados obtenidos, se procede a proponer un modelo de mejora continua, para el fortalecimiento de los procesos de captación y crédito en la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Antonio., asegurando el nivel de satisfacción de los usuarios del servicio.

## **CAPÍTULO IV. PROPUESTA**

### **4.1. Justificación**

Los resultados obtenidos con la aplicación del instrumento investigativo a la muestra de socios correspondiente, evidenciaron que ellos conocieron la Cooperativa de

Ahorro y Crédito San Antonio porque la visitaron y ya conocían donde estaba ubicada la misma, inclusive sabían de alguna publicidad de esta entidad financiera, observándose que la institución no tiene un sistema de captación de clientes a domicilio.

A esta problemática evidenciada en el párrafo anterior, se añade que algunos socios percibieron satisfacción parcial por el servicio crediticio de la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Antonio, motivada por las demoras en recibir el crédito solicitado, más aún, se mantiene una tasa de morosidad de 11,19% la cual es muy alta, observándose que Mata de Cacao es donde existe la mayor morosidad, más de la tercera parte del total de la cartera vencida, es decir, que existen dificultades en la recuperación de la misma.

Por esta razón, se propuso un modelo de gestión de mejora continua para el fortalecimiento de los procesos de captación y crédito y de la oferta de préstamos en la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Antonio, que contribuyan a la potenciación de la calidad del servicio y de la satisfacción al usuario, cuya importancia radica en su impacto en el sistema financiero para fortalecer la matriz productiva nacional.

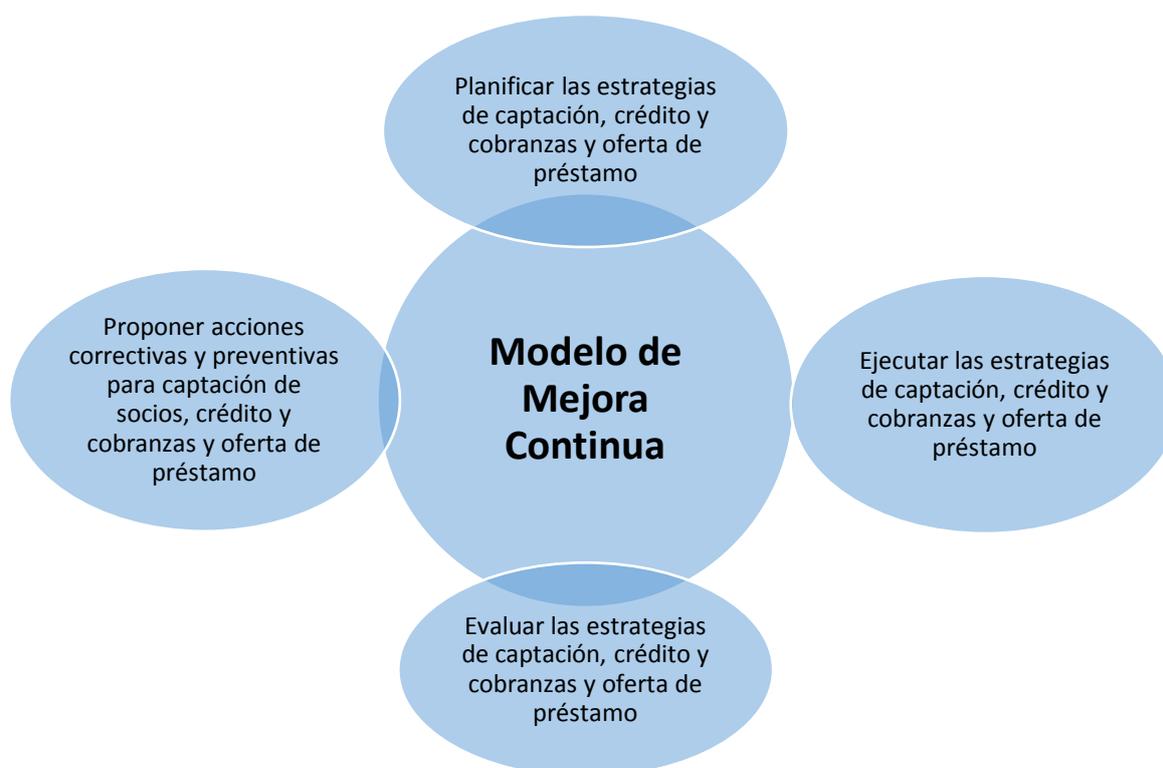
Los beneficiarios de la investigación son los usuarios de los servicios financieros, especialmente los de tipo crediticio que ofrece la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Antonio, quienes aspiran a ser socios de la entidad y obtener los recursos necesarios para iniciar u operar en sus negocios, mientras que los directivos de este ente podrán recuperar la cartera vencida, a través del fortalecimiento de las relaciones con los usuarios.

#### **4.2. Propósito general**

Proponer un modelo de gestión de mejora continua para el fortalecimiento de los procesos de captación y crédito y oferta de servicios de préstamo en la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Antonio.

#### **4.3. Desarrollo**

El modelo de gestión de mejora continua para el fortalecimiento de los procesos de captación y crédito y oferta de préstamo en la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Antonio, se sustenta en los cuatro pasos del ciclo de Deming, es decir, en primer lugar se planifican las actividades, a desarrollar, posteriormente se estructura la propuesta, luego se especifican los controles, culminando con las acciones emergentes, ya sean correctivas o preventivas. Este ciclo se presenta seguido en un esquema:



*Figura 26.* Ciclo de Deming

Fuente: Elaboración propia

Las estrategias de captación de socios y oferta de préstamo se fundamentan en la suscripción de convenios con cooperativas de producción, de taxis, asociaciones de comerciantes, entre otras agrupaciones productivas, quienes pueden fortalecer las arcas de la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Antonio mediante los depósitos de fondos (ahorros) y dinamizarán el negocio a través de sus peticiones crediticias, las cuales deben ser evaluadas por la entidad financiera. A ello se debe añadir el mecanismo para la fidelización, a través de la aplicación de un modelo de seguimiento de la satisfacción del cliente. Con la aplicación de esta alternativa, se mantiene la

expectativa de captar una mayor cantidad de socios para fortalecer la competitividad de la organización.

Las estrategias referentes a los procesos de crédito se basan en la aplicación de un método estadístico para la identificación y evaluación del riesgo crediticio en los sujetos que solicitan préstamos a la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Antonio, justificándose la utilización de este mecanismo por la frecuencia de uso en las instituciones financieras. Con la aplicación de esta alternativa, se mantiene la expectativa de analizar a los usuarios de crédito y otorgar el préstamo bajo mejores condiciones de confianza.

Las estrategias correspondientes a los procesos de cobranza se basan específicamente en la conformación de un Comité de Mora y Cobranzas liderado por el administrador, que incluyan a las unidades internas de seguimiento al usuario moroso. Con la aplicación de esta alternativa, se mantiene la expectativa de recuperar la cartera vencida.

#### **4.4.1. Planificación de las estrategias**

La planificación de las estrategias se realiza en el marco de un análisis breve y general, sobre los riesgos que se derivan de situaciones externas y que están alrededor del entorno organizacional, mientras que, también es necesario determinar oportunidades y garantizar que, con las fortalezas de la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Antonio, se podrán aprovechar las mismas, para mejorar aspectos débiles de la entidad.

Para la ejecución del plan estratégico se ha utilizado diversas herramientas administrativas, entre las que se citan al análisis PESTEL, la matriz de fuerzas de Porter y la matriz FODA, entre otros, iniciando la elaboración de la primera en mención en la siguiente tabla:

Tabla N° 20. Análisis PESTEL

Factores	Tendencias	Interés de los involucrados	Efectos probables	Oportunidad/amenazas
<b>Político</b>	<p>En el año 2010, el Estado ecuatoriano regularizó las cooperativas de ahorro y crédito y las incluyó en el sistema financiero de la economía popular y solidaria, generando que este sector se solidifique, al crearse la Superintendencia de Economía, Popular y Solidaria, para mejorar la confianza de la ciudadanía en estas entidades (Campoverde, 2015)</p>	<p>La regularización de las cooperativas de ahorro y crédito y la creación de la Superintendencia de Economía, Popular y Solidaria, fue esencial para que los usuarios fomenten mayor confianza, quienes fueron los principales interesados en el fortalecimiento de este sector cooperativista</p>	<p>Impulso de la inversión en las cooperativas de ahorro y crédito, debido a que una buena porción del mercado nacional, las seleccionó como sus proveedores de crédito, al incrementarse la confianza en este sector</p>	<p>Oportunidad</p>
<b>Económico</b>	<p>Las altas tasas de interés para el microcrédito y para los demás sectores crediticios, impuestas por el Banco Central, impiden el impulso de este sector que, a pesar de ello, es confiable para los usuarios y tiene menos trabas que los bancos privados y las sociedades financieras (Banco Central del Ecuador, 2019)</p>	<p>El principal interés de los involucrados es que se reduzcan las tasas de interés para el microcrédito</p>	<p>Obstáculo para que los usuarios puedan realizar créditos financieros</p>	<p>Amenaza</p>

<p><b>Social</b></p>	<p>La sociedad ecuatoriana por muchos años ha tenido dificultades para la adquisición de créditos, debido a las trabas que supone el mismo, por ello, una gran parte de la población tiene una mayor propensión a ser socio de una cooperativa de ahorro y crédito (Núñez, 2017), más aún con el crecimiento poblacional del 1,52% que fue reportado por el (Instituto Nacional de Estadísticas y Censos, 2019)</p>	<p>Los usuarios desean que las cooperativas de ahorro y crédito les otorguen mayores facilidades para acceder al crédito</p>	<p>Mientras mayores facilidades de crédito le otorguen a la población, mayor será la probabilidad de que estas instituciones financieras de la economía popular y solidaria, se fortalezcan</p>	<p>Oportunidad</p>
<p><b>Tecnológico</b></p>	<p>Las cooperativas de ahorro y crédito, al igual que las demás entidades financieras, que pertenecen a otros sectores económicos, pueden beneficiarse del gran desarrollo tecnológico de este sector, debido al auge de los cajeros automáticos, canales electrónicos, entre otros (Torres &amp; Jara, 2016)</p>	<p>La ciudadanía espera que las cooperativas de ahorro y crédito fortalezcan su desarrollo tecnológico para mejorar la satisfacción del usuario</p>	<p>Impulso para el crecimiento del sector cooperativista financiero</p>	<p>Oportunidad</p>
<p><b>Ecológico</b></p>	<p>El desarrollo tecnológico favorece la minimización del</p>	<p>Que se proteja la naturaleza en las transacciones financieras</p>	<p>Se protegerá el ambiente a través del uso de las nuevas</p>	<p>Oportunidad</p>

	papel y de los recursos provenientes de la naturaleza, en las instituciones financieras de la economía solidaria	tecnologías en el sector financiero de la economía solidaria	
<b>Legal</b>	La Constitución de la República vigente, destaca en el art. 283 que el sistema económico nacional es solidario, naciendo con ello, la Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria, para la regulación y fortalecimiento de este sector	Que se regulen adecuadamente el sector financiero de la economía solidaria	Impulso para el crecimiento del sector cooperativista financiero Oportunidad

Fuente: Elaboración propia.

Se observa como conclusión del análisis PESTEL que, a excepción del ambiente económico, el entorno lejano que tiene nexos con la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Antonio, ofrece mayores oportunidades que amenazas a la entidad, porque el desarrollo tecnológico, la regulación del sector y la propensión al consumo de gran parte de la población a nivel nacional, constituyen una oportunidad para el sector, mientras que, las altas tasas de interés que aun predominan en este sector financiero solidario, pueden afectar sus expectativas de crecimiento.

Prosiguiendo con el desarrollo del estudio, se esquematiza en los siguientes cuadros, los diferentes componentes que forman parte de la herramienta para el análisis de las fuerzas competitivas, diseñado por Michael Porter.

Tabla N° 21. *Matriz de fuerzas de Porter*

<b>Componente</b>	<b>Actividad económica</b>	<b>Interés</b>	<b>Oportunidad / Amenaza</b>
	<b>Clientes</b>		
Usuarios en general	Varias	Pagar deudas, adquirir bienes muebles, inmuebles,	Oportunidad

		a través de créditos de consumo o de vivienda	
Microempresarios y emprendedores	Microempresa	Microcréditos.	Oportunidad
Cooperativas de producción, servicios y demás PYMES	Manufactura, transporte de pasajeros y otros servicios Pequeña y mediana empresa	Créditos corporativos y/o microcréditos Créditos corporativos y/o microcréditos	Oportunidad Oportunidad
<b>Competidores</b>			
Cooperativas de ahorro y crédito del primer y segundo segmento	Son los más potentes, como es el caso de la Cooperativa San José	Tienen mayor fortaleza financiera y por ello, captan mayor confianza en la ciudadanía	Amenaza
Cooperativas de ahorro y crédito del tercer y cuarto segmento	Tienen menores capitales y patrimonios	Tienen alguna confianza entre la población	Amenaza
Cooperativas de ahorro y crédito del quinto segmento	Son entes pequeños	Tienen poca confianza en la población	Amenaza
<b>Proveedores</b>			
Tecnología	Hardware y software financiero	Proveedores importadores para hardware, mientras que para el software hay proveedores nacionales y extranjeros, siendo favorecidas las cooperativas de ahorro y crédito por la posible reducción de aranceles en las TIC	Oportunidad
Insumos	Empresas nacionales que comercializan suministros de oficina y de computación	Proveedores nacionales que tienen el interés de ganarse la confianza de las cooperativas de ahorro y crédito	Oportunidad
<b>Sustitutos</b>			
Banca privada	Servicios financieros	La sociedad tiene el interés de que la banca privada otorgue facilidades de crédito	Amenaza
Bancos públicos	Servicios financieros	La sociedad tiene el interés de que la banca pública se fortalezca y el Estado otorgue créditos blandos	Amenaza
Sociedades financieras	Servicios financieros	La sociedad tiene el interés del acceso al crédito	Amenaza

Fuente: Elaboración propia.

El análisis de las fuerzas de Porter ha reconocido algunas amenazas que se encuentran asociadas a la labor de la competencia, que representa el principal escollo para que la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Antonio, puede progresar y subir de nivel, a lo que se añaden también la banca pública y privada. Mientras que la preferencia del cliente y el apoyo de los proveedores constituye en cambio, un aspecto positivo del sector.

Con base en los resultados obtenidos, se procedió a realizar la matriz FODA en la siguiente tabla:

Tabla N° 22. *Matriz FODA*

		<b>FORTALEZAS</b>		<b>DEBILIDADES</b>	
		1	Personal calificado y con experiencia	1	Bajo desarrollo tecnológico en el sector financiero
		2	Promociones para los clientes, a través de cupones	2	Alta tasa de morosidad en algunas filiales como Mata de Cacao
		3	Dirección que tiene experiencia en el mercado financiero	3	Falta de organización exclusiva para recuperación de cartera vencida y/o cuentas incobrables
		4	Ubicación de la matriz en el cantón Ventanas	4	Limitaciones en la evaluación del riesgo crediticio de los socios y usuarios.
		5	Solidez financiera mediana	5	Limitados mecanismos para la captación del mercado.
<b>OPORTUNIDADES</b>		<b>F.O ESTRATEGIAS OFENSIVAS</b>		<b>D.O ESTRATEGIAS DEFENSIVAS</b>	
1	Crecimiento de la población		Estrategias de evaluación del sujeto de crédito y control de los procesos de crédito		Estrategias de captación de clientes basadas en desarrollo tecnológico
2	Propensión a solicitar créditos en las Cooperativas de Ahorro y Crédito				
3	Regulaciones legales favorecen el desarrollo de sector cooperativo financiero y el acceso al crédito				

4	Desarrollo tecnológico que puede generar mayores beneficios a las cooperativas de ahorro y crédito y a sus usuarios			
5	Proveedores confiables a nivel nacional			
<b>AMENAZAS</b>		<b>F.A. ESTRATEGIAS ADAPTATIVAS</b>	<b>D.A. ESTRATEGIAS SUPERVIVENCIA</b>	
1	Cooperativas de Ahorro y Crédito del primer y segundo segmento, que se encuentran por sobre el nivel en que se halla la Cooperativa San Antonio			Estrategias de captación de clientes basadas en diversificación del servicio
2	Cooperativas de Ahorro y Crédito del tercer y cuarto segmento, que se encuentran en el mismo nivel en que se halla la Cooperativa San Antonio	Formación de Comité de Mora para recuperación de cartera vencida y reducción de tasas de morosidad		
3	Banca pública y privada y sociedades financieras que forman parte del servicio sustituto a las cooperativas de ahorro y crédito	Propuesta para utilización del método data mining, a través el scoring de cobranzas, para clasificación de los usuarios, según escala de cumplimiento de pagos		
4	Altas tasas de interés para microcrédito.			
5.	Altos costos de los equipos tecnológicos del sector financiero de la economía solidaria, como cajeros automáticos, canales electrónicos			

Fuente: Elaboración propia.

El análisis FODA evidencia las posibilidades de crecimiento de la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Antonio, para el efecto, es necesario poner en práctica algunas fortalezas que pueden ser provechosas para la organización, para que se puedan aprovechar las oportunidades, como es el caso de contar con talento humano calificado, que bien puede servir de fundamento para la creación del Comité de Mora, para la recuperación de la cartera vencida, a lo que se añade la estrategia para la captación clientes, oferta de préstamo y para la evaluación del riesgo crediticio, esta última alternativa puede minimizar el riesgo de morosidad.

#### **4.4.2. Fase de desarrollo de las diferentes estrategias propuestas**

Las estrategias propuestas para la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Antonio, se sustentan en las estrategias de captación de usuarios, oferta de préstamo, evaluación del riesgo de crédito, cobranzas y recuperación de cartera, respectivamente.

##### **4.4.2.1. Estrategias de captación**

Las estrategias de captación de socios y usuarios en las instituciones financieras, en este caso, de aquellas pertenecientes al sector de la economía popular y solidaria, se centran en el desarrollo tecnológico y la diversificación de canales y/o servicios, según amerite.

Las estrategias de captación de socios y usuarios a través de la oferta de préstamo, relacionadas con el desarrollo tecnológico, se sustentan en la adquisición y ejecución de procesos con equipos de alta tecnología, como por ejemplo, la implementación de cajeros automáticos, tarjetas de crédito y canales electrónicos, mediante los cuales, las instituciones financieras ponen a disposición de sus clientes, las facilidades suficientes para que estos últimos decidan pertenecer a su cartera, ya sea en calidad de cuenta-ahorristas, cuenta-correntistas o sujetos de crédito, propiamente dicho.

La principal ventaja de la tecnología de punta, es que facilita los procesos financieros, tanto para la institución financiera, como para los usuarios, porque reduce tiempo al realizar transacciones de retiro, depósito o pago de créditos, respectivamente. Sin embargo, su desventaja mayor representa los altos costos de estos equipos y sistemas.

Por otra parte, las estrategias de captación de socios y usuarios, basadas en la diversificación de canales o servicios, también son importantes, por ejemplo, los corresponsales financieros actúan como filiales en donde los usuarios pueden realizar transacciones desde la esquina de su domicilio, sin necesidad de trasladarse al centro de la ciudad.

La selección de la alternativa más viable se realiza con base en una matriz de evaluación, utilizada como herramienta de gestión para determinar con alta fiabilidad la estrategia de mayor ventaja para que la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Antonio pueda fortalecer el proceso de captación de socios y usuarios, cuya tabla se presenta seguido:

Tabla N° 23. *Alternativas*

<b>Alternativa</b>	<b>Económico (costo de alternativa)</b>	<b>Social</b>	<b>Tecnológico</b>	<b>Negociación con proveedores</b>	<b>Total</b>
Cajeros automáticos	0	2	2	0	4
Tarjetas de crédito	0	2	1	1	4
Canes electrónicos	0	2	2	0	4
Corresponsales bancarios	1	2	1	1	5
Diversificación de servicios públicos y privados (cobros de planillas de luz, agua, impuestos y otros)	2	2	1	1	6

Fuente: Elaboración propia.

Nota: la calificación es 2 si es viable, 1 si es parcialmente viable y 0 si no es viable.

La alternativa de los cajeros automáticos no es viable por el alto costo que reviste, inclusive, la opción de no adquirir cajeros automáticos, sino asociarse a una red de cajeros, como por ejemplo, Ban Red, es muy difícil, porque se debe cancelar un costo por transacción a este grupo corporativo, lo que generará un incremento de la tarifa del servicio al usuario, que no lo hará competitivo en comparación con las instituciones bancarias ya establecidas o que tienen el servicio de cajero automático.

Los canales electrónicos tienen la misma dificultad, los altos costos, mientras que las tarjetas de crédito, igualmente pueden resultar muy costosas, por los bajos volúmenes de clientes que tiene la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Antonio.

Los corresponsales bancarios si son una buena alternativa, pero requieren alianzas entre estos canales financieros y la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Antonio, lo que será más costoso que la diversificación de servicios, donde después de suscribir el acuerdo con la institución pública o privada correspondiente, la cooperativa más bien obtiene ciertos beneficios, porque recibirá un ingreso por la tarifa del servicio al cliente y le permitirá ahorrar tiempo al usuario.

Por este motivo, se escoge como alternativa, la diversificación de servicios públicos y privados, es decir que, la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Antonio incluya entre sus servicios, el cobro de planillas de luz, agua, impuestos y otros, a través de la suscripción de acuerdos con las instituciones públicas o privadas correspondientes, para captar socios mediante este proceso y la inclusión de una promoción que genere la motivación en los usuarios, para que decidan seleccionar a esta entidad como su proveedora de créditos.

Para el logro de la captación de clientes, los directivos de la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Antonio deben ofrecer sus servicios a los directores de las instituciones públicas y privadas, con las cuales van a formar alianzas y generar la dinamización del negocio crediticio.

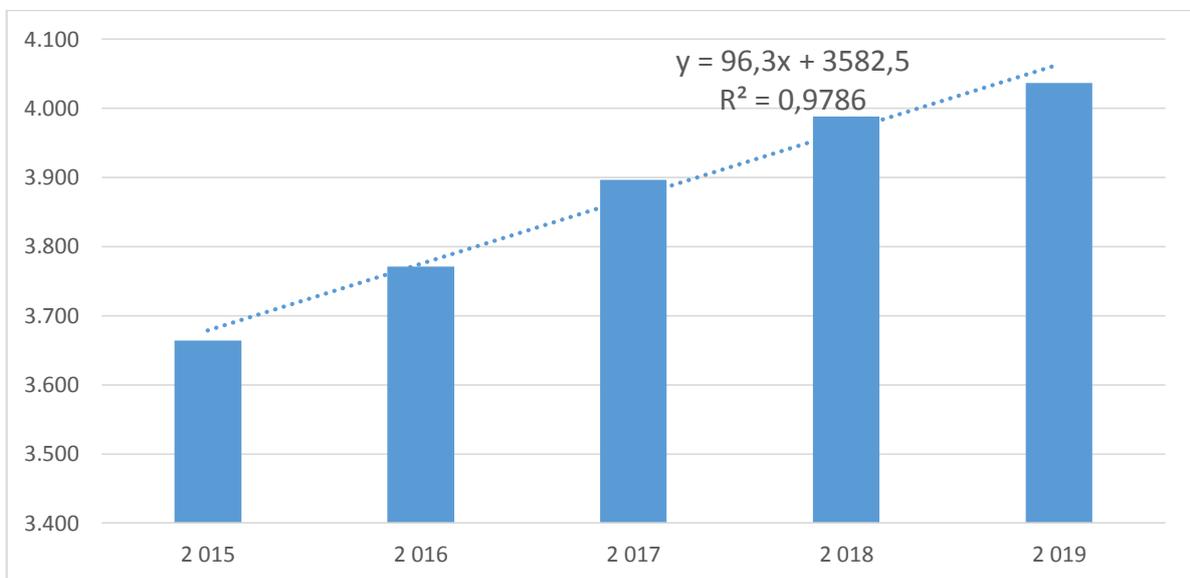
La expectativa de crecimiento de la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Antonio, está relacionada con el incremento de socios e ingresos económicos, en los últimos cinco años. Para el efecto, se presenta el detalle del pronóstico realizado para el próximo lustro.

Tabla N° 24. *Estadísticas de variación de socios y cartera. Años 2015-2019*

<b>Años</b>	<b>Socios</b>	<b>% variación socios</b>	<b>Cartera total</b>	<b>% variación cartera total</b>	<b>Per cápita promedio cartera por socio</b>
2 015	3.664		10.779.941,00		2.942,12
2 016	3.771	2,92%	11.222.365,00	4,10%	2.975,97
2 017	3.897	3,34%	11.611.233,00	3,47%	2.979,53
2 018	3.988	2,34%	12.111.309,00	4,31%	3.036,94
2 019	4.037	1,23%	12.606.484,88	4,09%	3.122,74

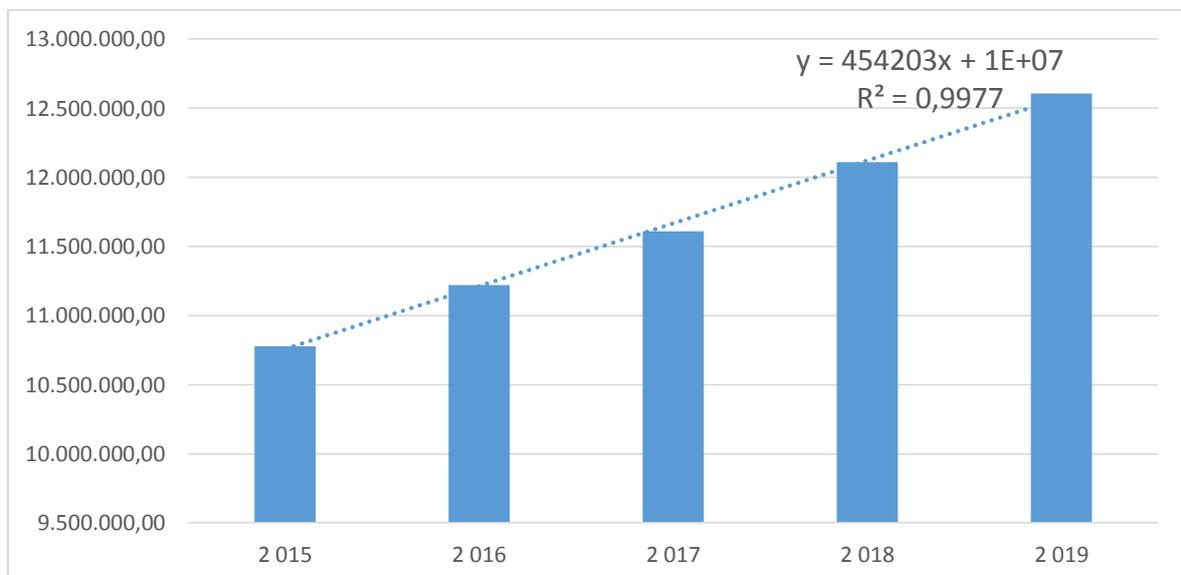
Fuente: Elaboración propia.

Con los datos expuestos en la tabla anterior, se procedió a aplicar el método de regresión lineal, a través de la aplicación de la ecuación:  $y = ax + b$ . Donde  $y$  representa a los socios y/o a la cartera total, mientras que  $x$  es el periodo de tiempo en años., siendo  $a$  y  $b$  las constantes del método. Esta situación se presenta en los siguientes esquemas:



**Figura 27.** Método de regresión lineal para pronóstico de socios

Fuente: Estadísticas de variación de socios y cartera.



**Figura 28.** Método de regresión lineal para pronóstico de cartera

Fuente: Estadísticas de variación de socios y cartera.

Con base en las líneas de tendencia calculadas con las funciones financieras del soporte informático utilizado, se pudo obtener el pronóstico en cantidad de socios e ingresos de la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Antonio, cuya matriz se presenta seguido:

Tabla N° 25. *Pronóstico de socios y cartera. Años 2020-2024*

<b>Años</b>	<b>Socios</b>	<b>% variación socios</b>	<b>Cartera total</b>	<b>% variación cartera total</b>	<b>Per cápita promedio cartera por socio</b>
2 020	4.160	3,05%	13.075.218,00	3,72%	3.142,85
2 021	4.257	2,31%	13.529.421,00	3,47%	3.178,46
2 022	4.353	2,26%	13.983.624,00	3,36%	3.212,48
2 023	4.449	2,21%	14.437.827,00	3,25%	3.245,04
2 024	4.546	2,16%	14.892.030,00	3,15%	3.276,21

Fuente: Estadísticas de variación de socios y cartera.

Se calculó un crecimiento esperado de socios entre 2,16% y 3,05%, mientras que el incremento de la cartera total fluctuará entre 3,15% y 3,72% anual, con un promedio per cápita de cartera por socios, que se situó alrededor de 3.142,85 a 3.276,21.

#### **4.4.2.2. Estrategias de medición y evaluación del riesgo crediticio**

Prosiguiendo con la propuesta de investigación, se propuso un modelo de riesgo crediticio que logre minimizar la probabilidad de morosidad en la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Antonio, debido a que una evaluación adecuada del riesgo crediticio, puede generar también la reducción de la desconfianza en los socios y mantener la expectativa de que los clientes cancelarán el pago de manera oportuna y correcta.

Al respecto, es necesario destacar que la teoría sobre los modelos de gestión de riesgo crediticio expone varias herramientas de gestión para la medición y evaluación del riesgo crediticio en las instituciones financieras, una de las cuales se fundamenta en el método Z Score de Altman, que tiene asociación directa con el Credit Risk

Modeling que es de utilización frecuente en las instituciones financieras norteamericanas.

Si bien es cierto, el modelo Z de Altman, fue creado para la medición de la quiebra financiera, porque utiliza algunas cuentas de los estados financieros como es el caso de las cuentas de activos, pasivos y patrimonio, que pueden estar inmersas también en el sujeto de crédito, que tiene ingresos (sueldos y salarios), deudas o pasivos, un patrimonio propio, por consiguiente, si se puede trasladar las variables del modelo de Altman al sujeto de crédito.

El modelo Z Score fue creado por Edward Altman, quien a fines de la década de los 60, publicó su obra fundamentada en las quiebras de organizaciones manufactureras durante veinte años (1946-1965). A pesar que en la década de los 70, algunos administradores no confiaron totalmente en este modelo, sin embargo, desde los 80 se lo utilizó en varios casos con alto nivel de confiabilidad (Muammar, Falahuddin, & Ayu, 2017).

El modelo de Altman sirve para pronosticar el riesgo en materia financiera. No solamente se lo utiliza para la medición de la probabilidad de quiebra, sino que también facilita la evaluación del riesgo crediticio, como en el presente caso, donde se lo propone aplicar como parte del proceso para determinar la capacidad del sujeto de crédito y la posibilidad de morosidad en el futuro inmediato.

El análisis discriminante multivariado requiere datos cuantitativos, que identifican al capital de trabajo, activo total, utilidades, patrimonio y ventas, aunque en este caso, estas variables no se encuentran relacionadas con los estados financieros de la empresa, sino más bien con la situación financiero del sujeto que solicita el crédito (Niresh & Pratheepan, 2015).

La ecuación del método Score de Altman es la siguiente:

- $Z = 0,717Z_1 + 0,847Z_2 + 3,107Z_3 + 0,420Z_4 + 0,998Z_5$  (Rodriguez, 2017).

La simbología de la ecuación representa lo siguiente:

Tabla N° 26. Componentes de fórmula de modelo Z – Score de Altman.

Literal	Descripción	Fórmulas	Representación para sujeto de crédito
Z <sub>1</sub>	Z <sub>1</sub> representa la liquidez financiera:	<u>Capital de trabajo</u> Activo total	<u>Cuenta bancaria</u> Pertenenencia del sujeto
Z <sub>2</sub>	Z <sub>2</sub> indicadores de rentabilidad y liquidez	<u>Utilidades retenidas</u> Activo total	<u>Ganancia</u> Pertenenencia del sujeto
Z <sub>3</sub>	Liquidez financiera	<u>Utilidades antes intereses/impuestos</u> Activo total	<u>Ganancia (sin considerar impuestos)</u> Pertenenencia del sujeto
Z <sub>4</sub>	Nivel de endeudamiento	<u>Valor en libro del patrimonio</u> Pasivo total	<u>Patrimonio</u> Deuda
Z <sub>5</sub>	Indicador de rentabilidad	<u>Ventas netas</u> Activo total	<u>Sueldos o ingresos</u> Pertenenencia del sujeto

Nota: (Rodriguez, 2017).

Mientras que la escala del modelo que facilita la calificación del riesgo crediticio, es la siguiente:

Tabla N° 27. Rangos para la calificación del riesgo de quiebra empresarial.

Calificación o resultado	Probabilidad de quiebra o mora	Z promedio
=<1,80	Muy alta	Liquidación (quiebra)
1,81-2,67	Alta	
2,68-2,99	Media	Buena salud financiera
=>3,00	Baja	

Fuente: (Rodriguez, 2017).

Con base en estos preceptos, se establece la solvencia del sujeto de crédito y su capacidad para cubrir deudas, a pesar que, la desventaja del modelo referido es que no puede trabajar sobre la voluntad de pago, sin embargo, de ser necesaria, puede incluirse en el modelo, una variable adicional para la determinación de esta última variable en referencia, que también costa en el modelo de gestión de cobranzas, que será expuesto a continuación.

#### **4.4.2.3. Estrategias de cobranzas y recuperación de cartera**

La gestión de cobranzas no representa el ciclo final de la actividad crediticia, como algunos administradores lo pueden suponer, sino más bien, es el inicio de un nuevo proceso, cuyo éxito depende en gran medida de las estrategias directivas para su solución y que puede aportar de manera significativa a la potenciación de la rentabilidad y competitividad en las organizaciones pertinentes al sistema de la economía solidaria.

La gestión de cobranzas incluye las estrategias para la recuperación de la cartera vencida, en caso de que se haya presentado morosidad en la organización, como en el caso de la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Antonio, donde se pudo verificar que algunas de las filiales de esta entidad, reportaron altas tasas de morosidad, superior al 10%, por ejemplo, el ente ubicado en Mata de Cacao.

Una óptima gestión de cobranzas impacta de manera positiva en la organización, porque fortalece la liquidez y la rentabilidad financiera, pero, sobre todo, puede sentar una cultura de pago en los clientes de la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Antonio, de modo que se potencia las relaciones entre la institución y sus socios, para beneficio de ambas partes.

La estrategia propuesta para los directivos de la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Antonio, se fundamenta en la creación de un Comité de Mora que realice la gestión de cobranzas, la cual debe ser liderada por el Gerente de la institución. Entre sus funciones principales se citan las siguientes:

- Análisis de las tasas de morosidad, establecimiento diagramas de Pareto para establecer los lugares y el tiempo en que se presentó la mora, hurgando en las causas que ocasionar esta problemática y la afectación que sufrieron los indicadores de gestión de la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Antonio.
- Elaboración de alternativas de solución y selección de la más conveniente para proceder a la recuperación de cartera.

Entre las estrategias propuestas para la recuperación de la cartera vencida, se cita la inclusión de los socios morosos en las reuniones de la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Antonio, en donde se fomente la toma de conciencia sobre la necesidad de que se pongan al día en las deudas que mantienen con la organización, para garantizar nuevos créditos y que no queden imposibilitados como sujetos de crédito ante otra entidad financiera.

La propuesta contempla un incentivo para los clientes leales, aquellos que pagan al día las cuotas de sus créditos, sin dejarse vencer, para el efecto, se entregará un cupón para aquellos socios que se encuentran fidelizados con la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Antonio, quienes además de recibir otro préstamos automático, pueden participar junto con otros socios de la misma categoría, en el sorteo de varios premios, que van desde motos hasta electrodomésticos, cuya lista se presenta seguido:

Tabla N° 28. *Lista de premios*

<b>Cantidad</b>	<b>Artículo</b>
2	Motocicletas
3	Refrigeradoras
3	Televisores
3	Lavadoras
3	Cocinas
5	Licadoras
10	Cafeteras
10	Juego de vajillas

Fuente: Elaborado por la autora.

Otra de las sugerencias que se agrega para la potenciación de la gestión de cobranzas, es el data mining, una herramienta esencial para la evaluación de la cartera y para la medición de la probabilidad que el cliente pague, para el efecto, se emplea un sistema de puntos o scoring de cobranzas, que permite calificar el riesgo

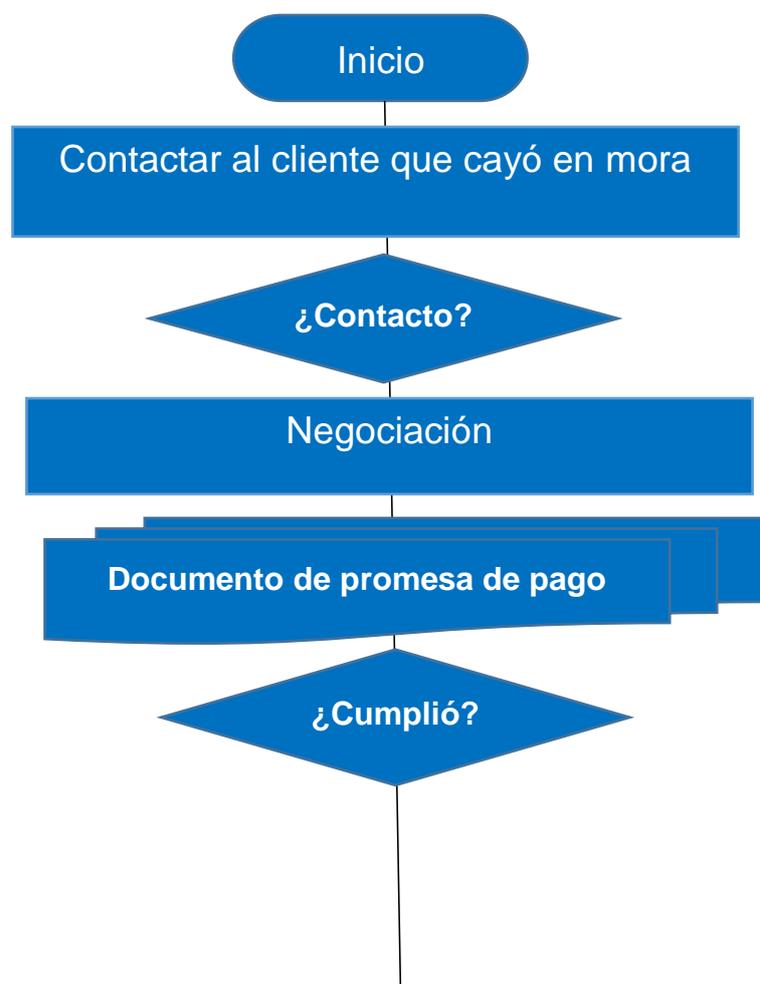
esperado en el comportamiento del socio al que se le otorgó el crédito y que fluctúa de manera directa con la auditoría del riesgo crediticio.

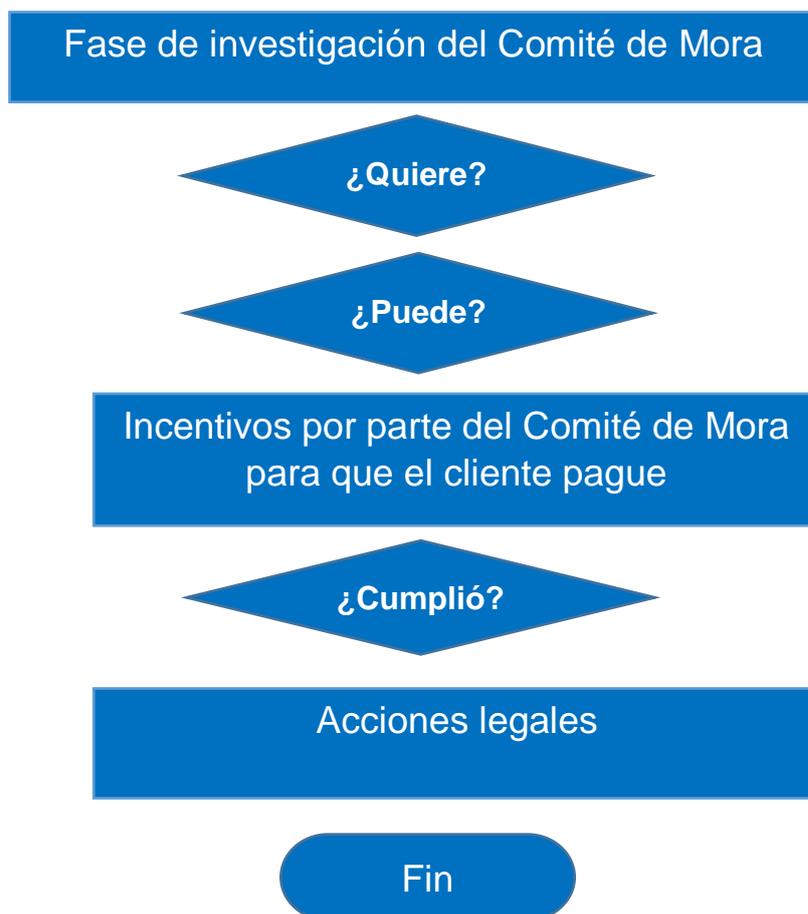
Tabla N° 29. Ejemplo de modelo de scoring de cobranzas bajo método data mining.

<b>Sin score</b>	<b>Con score</b>	<b>Con score</b>	<b>Actividad</b>
Días de atraso	Prioridad alta Días de atraso	Prioridad baja Días de atraso	
8	6	16	Carta 1
16	12	22	Carta 2
45	35	48	Carta 3
65	50	65	Aviso jurídico

Fuente: Elaborado por la autora.

La herramienta del scoring de cobranzas facilitará la segmentación de los clientes que han solicitado crédito, para clasificar a aquellos usuarios que ya han incurrido en mora de manera frecuente, quienes lo han hecho de manera esporádica y quienes nunca cayeron en mora, de modo que se pueda actuar con el Comité de Mora, solo para aquellos que se atrasan con mucha frecuencia en los pagos de sus créditos. Con base en esta estrategia, se presenta el siguiente flujograma propuesto del proceso de cobranzas, bajo la segmentación de los clientes y la actuación del Comité de Mora.





*Figura 29.* Flujograma propuesto del proceso de cobranza, bajo Comité de Mora  
Fuente: Elaboración propia.

Se observa que la acción legal por coactiva, es la última alternativa que debe tener la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Antonio, para procurar la recuperación de la cartera vencida, debido a que el Comité de Mora debe evitar por todas las vías que pase esta situación, inclusive, concienciando a la población de usuarios que cayeron en mora, para que comprendan la importancia de cancelar las cuotas vencidas, para que no se les niegue préstamos en ninguna otra institución y eviten manchar su reputación como sujetos de crédito.

#### **4.4.3. Fase de control**

El monitoreo de los procesos de captación y crédito en la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Antonio, forma parte de la actividad directiva, que debe establecer una política en la cual, se realice el seguimiento de las tareas, que faciliten el control del riesgo crediticio, por una parte, y, el buen manejo de la gestión de cobranzas, por otra parte, valga la redundancia.

Algunas acciones referidas al monitoreo de las actividades que realiza el departamento de crédito y cobranzas, para reducir el riesgo de morosidad en los clientes captados, son las siguientes:

- **Monitoreo de actividades de control de riesgo crediticio:** a través de la documentación que se genera sobre la calificación de los sujetos de crédito, para lo cual se utiliza el siguiente registro:

Tabla N° 30. *Registro de seguimiento del proceso de control de riesgo crediticio.*

<b>Nombre del sujeto de crédito</b>	<b>Calificación de riesgo</b>	<b>Decisión de los directivos</b>

Fuente: Elaboración propia.

- **Monitoreo de los procesos de cobranzas:** mediante la conformación de unidades de control y auditoría, que facilitan la revisión de la evolución de la recuperación de la cartera por vencer y vencida, mediante la toma de muestras de usuarios y la comparación con la meta esperada:

Tabla N° 31. *Registro de seguimiento del proceso de cobranzas.*

<b>Cartera total</b>	<b>Cartera por vencer</b>	<b>Meta a recuperar</b>	<b>Porcentaje de cumplimiento</b>	<b>Cartera vencida</b>	<b>Meta a recuperar</b>	<b>Porcentaje de cumplimiento</b>

--	--	--	--	--	--	--

Fuente: Elaboración propia.

- **Monitoreo de socios morosos:** a través de la invitación a las reuniones que realiza el Comité de Cobranzas y la participación de los mismos, para establecer quienes tienen la voluntad de pagar y quienes no, así como los mecanismos para el pago de estos usuarios:

Tabla N° 32. *Registro de seguimiento de socios morosos.*

<b>Socios morosos invitados</b>	<b>Socios morosos invitados que asistieron a las reuniones del Comité de Mora</b>	<b>Socios morosos que aceptaron con voluntad pagar los créditos en mora</b>	<b>Socios morosos que no aceptaron con voluntad, el pago de los créditos en mora</b>

Fuente: Elaboración propia.

El monitoreo corresponde al Comité de Mora, que tiene como representante y líder al Gerente de la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Antonio, a los Jefes de cada Agencia, así como al personal del departamento de crédito que forma parte de esta institución.

#### 4.4.4. Fase de mejora

Dentro de la fase de mejoramiento continuo, se incluye la evaluación financiera de la propuesta, en donde se efectuarán algunos procedimientos, como es el caso del cálculo de los siguientes indicadores:

- Tasa Interna de Retorno (TIR)
- Valor Actual Neto (VAN)
- Pay Back o Periodo de Recuperación de la Inversión
- Coeficiente Beneficio / Costo

Para realizar esta fase evaluativa es necesario establecer los costos de la propuesta. En primer lugar, se efectúa la tabla de sueldos para el talento humano que será contratado:

Tabla N° 33. *Salarios y sueldos del cajero contratado.*

Descripción	Salario Básico un.	Décimo Tercero	Décimo Cuarto	Vacaciones	Fondo de Reserva	IESS
Cajera	\$650,00	\$54,17	\$32,83	\$27,08	\$54,17	\$72,48

Concepto	Pago por Persona	Cantidad Cajera	Valor Mensual	Valor Anual
Cajera	\$890,73	1	\$890,73	<b>\$10.688,70</b>
<b>Total</b>				<b>\$10.688,70</b>

Fuente: Elaboración propia.

Luego, se presenta el detalle de los costos por cada estrategia que formó parte del plan de mejoramiento continuo.

Tabla N° 34. *Registro de seguimiento de socios morosos.*

Descripción	Cantidad	Costos unitarios	Costos totales
<b>Costo de estrategia de diversificación de servicios</b>			
Adecuación de base de datos para incluir el módulo correspondiente a los servicios públicos	1	\$5.000,00	\$5.000,00
Sueldo de cajero			\$10.688,70
Premios			\$15.000,00
Suministros de oficina	12	\$120,00	\$1.440,00
		<b>Subtotal</b>	<b>\$32.128,70</b>
<b>Costo de estrategia de medición y evaluación del riesgo crediticio</b>			
Adecuación de base de datos para incluir el módulo para ejecución del modelo Z Score de Altman	1	\$2.000,00	\$2.000,00
Suministros de oficina	12	\$120,00	\$1.440,00
		<b>Subtotal</b>	<b>\$3.440,00</b>

<b>Costos de cobranzas y recuperación de cartera (gastos del Comité de Mora)</b>			
Director	12	\$1.600,00	\$19.200,00
Personal del Comité de Mora	60	\$500,00	\$30.000,00
Gastos de transporte	12	\$300,00	\$3.600,00
Gastos de telefonía celular	12	\$180,00	\$2.160,00
Suministros de oficina	12	\$120,00	\$1.440,00
		<b>Subtotal</b>	<b>\$56.400,00</b>
		<b>Total</b>	<b>\$91.968,70</b>

Fuente: Elaboración propia.

Los costos de la propuesta suman \$91.968,70, de los cuales, los costos de cobranzas y recuperación de cartera representan \$56.400,00, es decir, más del 50% del monto total de la propuesta.

Mientras que con la inversión propuesta, se espera recuperar el 20% de la cartera vencida en cada año, para que al quinto año se pueda recuperar el 100%, además del incremento esperado de los socios durante el primer año, como consecuencia de la estrategia de captación, esperando la siguiente cifra de beneficios:

- Beneficio esperado = 20% cartera vencida + incremento esperado de ingresos en el primer año
- Beneficio esperado = (20%) (\$1.189.198,30) + (\$13.075.218,00 - \$12.606.484,88)
- Beneficio esperado = \$237.839,66 + \$468.733,12
- **Beneficio esperado = \$706.572,78 anual y \$58.881,06 mensual**

Calculado el beneficio esperado y los costos de la propuesta, se procede al enfrentamiento de las mismas, bajo la fórmula del coeficiente beneficio / costo:

$$\text{Coeficiente beneficio / costo} = \frac{\text{VAN}}{\text{Costo}}$$

$$\text{Coeficiente beneficio / costo} = \$223.205,56$$

\$91.968,70

Coeficiente beneficio / costo = 2,43

Según el cálculo efectuado, la empresa espera obtener más del doble de la inversión a realizar, en el sexto mes de iniciada la propuesta, si ejecuta las estrategias propuestas en este estudio, denotando viabilidad económica.

## **CONCLUSIONES**

Como parte del cumplimiento del primer objetivo, se identificaron los procesos relacionados con la captación de socios en la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Antonio, entre los cuales se puso énfasis en la promoción con flyer, afiches, publicidad a través de campañas publicitarias, visita a los lugares estratégicos, especialmente en los lugares donde se cultivan productos agrícolas. Mientras que, con relación a la gestión del riesgo crediticio, se pudo apreciar que se procede a la recepción del sujeto de crédito y a la revisión de su carpeta, en la que debe incluir las declaraciones pagadas de cargas impositivas al instituto rector tributario, o en su debido caso, los sueldos que percibe con roles de pago y su historial crediticio, sin que se haya observado un procedimiento para la evaluación del riesgo en esta materia. Por otra parte, los procesos de cobranzas se llevan a cabo con la llegada del cliente a la agencia bancaria donde debe cancelar, pero si no es así, entonces, el departamento de crédito y cobranzas inicia la gestión de cobro con llamadas y visitas al lugar de

domicilio de los clientes, sin que se haya registrado la evolución en la tasa de morosidad, que aún es elevada, superior al 8%.

Se analizó la variación de socios captados mediante la evolución de depósitos, así como las tasas de morosidad relacionadas con la cartera de crédito en los últimos tres años, en la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Antonio, observándose que los crecimientos han disminuido, cayendo desde 2,92% en el 2016 hasta 1,23% en el 2019, con un pronóstico esperado de 3,05% de crecimiento en el 2020 y 2,31% en el 2021, de acuerdo a la aplicación del método de regresión lineal.

El resultado obtenido señala que el chi cuadrado de tablas (28,2997) es menor que el chi cuadrado calculado (82,16), por consiguiente, se cumple la restricción de aceptar la hipótesis nula y rechazar la alternativa, es decir, que “si existe correlación entre el fortalecimiento de los procesos de captación y crédito, y, la gestión de mejora continua en la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Antonio”.

Para el efecto, se diseñó un modelo de gestión de mejora continua que facilite la evaluación de las actividades de captación y crédito en la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Antonio, entre las cuales se cita: la diversificación de servicios públicos y privados como es el caso de los cobros de planillas de luz, agua, impuestos y otros; la implementación de un sistema para la aplicación del método Z Score de Altman para la medición del riesgo crediticio; y, la conformación de un Comité de Mora que maneje la herramienta del scoring de cobranzas con data mining, para la recuperación de la cartera vencida en el mediano plazo.

Se mantiene la expectativa de que, al aplicar modelo de gestión de mejora continua para el fortalecimiento de los procesos de captación y crédito en la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Antonio, cuyo costo es igual a \$91.968,70, se podrá obtener beneficios de \$706.572,78, obteniendo un coeficiente Beneficio / Costo de 2,43 y una recuperación de la inversión de dos meses, indicando la viabilidad de la misma.

## **RECOMENDACIONES**

Se recomienda a los directivos de la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Antonio, que realicen alianzas con proveedores de servicios para poder llegar a nuevos mercados e incrementar el número de usuarios a los que atienden, con el propósito de fortalecer la captación de socios.

Se sugiere a los directivos de la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Antonio que mejoren sus procesos de cobranzas, a través de la implementación del Comité de Mora, que promueva una eficiente recuperación de la cartera vencida.

Es recomendable que la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Antonio fortalezca sus procesos de desarrollo tecnológico, de modo que, pueda aplicar los métodos Z Score de Altman, data mining y la herramienta del scoring, para mejorar la liquidez de la institución en el mediano plazo.

Se recomienda además, que el Comité de Mora suscriba alianzas con los socios morosos, para que la institución invierta en los procesos de cobranzas con la finalidad de recuperar la cartera vencida, a través de incentivos para los clientes que no cancelaron las cuotas vencida y organizar las cuentas incobrables, de modo que, se pueda garantizar mayor eficiencia en los procesos de gestión de la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Antonio.

Considerando la situación que actualmente se presenta en el país en general de la Emergencia Sanitaria ocasionada por la pandemia COVID – 19, se considera necesario sugerir a los directivos de la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Antonio que incorporen una estrategia de cobranza electrónica que permita mantener el respectivo distanciamiento social, con la finalidad de salvaguardar la salud de los usuarios de la institución, así como también del personal, de manera que se promueva una eficiente recuperación de la cartera vencida a pesar de la situación que se presenta a nivel nacional.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Abendaño, & Rodríguez. (2014). *Estrategias de Negocios*. Bogotá: Editorial ABC, Segunda Edición. pp. 89, 90.

Albornoz, C. (2016). *Gestión Financiera de las Organizaciones*. Buenos Aires: Editorial Eudeba.

Arias, F. (2015). *Metodología de la investigación*. Buenos Aires: Cuarta edición. Editorial Depalma.

Ávila Baray, H. (2016). *Introducción a la metodología de la investigación*. México: <http://www.eumed.net/libros-gratis/2006c/203/2i.htm>.

Baena, N. (2016). *La Liquidez en los mercados financieros: repercusiones de la crisis crediticia*. España: [https://www.cnmv.es/docportal/publicaciones/monografias/mon2008\\_32.pdf](https://www.cnmv.es/docportal/publicaciones/monografias/mon2008_32.pdf).

Banco Central del Ecuador. (20 de 11 de 2019). *Tasas de interés*. Recuperado el 27 de 11 de 2019, de Tasas de interés:

<https://contenido.bce.fin.ec/docs.php?path=/documentos/Estadisticas/Sector MonFin/TasasInteres/Indice.htm>

Barquero, J., Rodríguez, C., Barquero, M., & Huertas, F. (2017). *Marketing de Clientes*. Madrid: Mcgraw-Hil / Interamericana.

Brealey, R., & Myers, S. (2015). *Fundamentos de Financiación Empresarial*. México: 4ta Edición. Editorial Mc Graw – Hill.

Campoverde, C. (2015). *Inserción de las cooperativas de ahorro y crédito en el sistema de la economía popular y solidaria*. Quito: Universidad de Las Américas.

Cantú, H. (2016). *Cultura de la Calidad*. Mexico: Prentice Hall. Cuarta Edición.

Carro, R., & González, D. (2016). *Administración de la Calidad Total*. . Buenos Aires:: Universidad Nacional de Mar Del Plata. Facultad de Ciencias Económicas y Sociales.

Cerda, H. (2015). *Los elementos de la investigación cómo reconocerlos, diseñarlo y contruirlos*. Bogotá: Editorial Magisterio.

Chiriboga, L. (2015). *El Sistema Financiero Ecuatoriano*. . Quito Ecuador: Editado porPubligráficas Jokama: Primera edición.

Cuenca, D., & Lema, A. (2014). *Diseño del Sistema de Gestión de Calidad y proceso de mejora continua para la Cooperativa de Ahorro y Crédito Acción y Desarrollo Ltda. del cantón Riobamba periodo 2012*. Riobamba, Ecuador: Escuela Superior Politécnica de Chimborazo, Facultad de Administración de Empresas.

Da Ros, G. (2014). El cooperativismo de ahorro y crédito en el Ecuador. *Revista de Idelcoop*, 13(48), 15.

Dávila, R. (2016). *Innovación y éxito en la gerencia cooperativa*. Bogotá, Colombia: Editorial Pontificia Universidad Javeriana. Facultad de Estudios Ambientales y Rurales, Instituto de Estudios Rurales, Unidad de Estudios Solidarios.

Del Valle, E. (2014). *Crédito y cobranzas*. México: Universidad Nacional Autónoma de México.

[http://fcasua.contad.unam.mx/apuntes/interiores/docs/98/opt/credito\\_cobranza.pdf](http://fcasua.contad.unam.mx/apuntes/interiores/docs/98/opt/credito_cobranza.pdf).

- Deming, E. (2014). *Cultura de la Calidad*. México D. : Editorial Mc Graw Hill. Sexta Edició.
- Ettienger, R., & Golieb, D. (2015). *Crédito y cobranzas*. México: Cecsca. p. 34.
- Fea, U. (2015). *Creación y Desarrollo Empresarial: Competitividad es calidad total*. Buenos Aires – Argentina: Editorial Alfaomega. Segunda Edición.
- Gandía, J. (2016). *Las cooperativas de trabajo asociado y la aplicación del derecho del trabajo*. Valencia, España: Editor: Universitat de Valencia.
- Gitman, J. Z. (2016). *Principios de administración financiera* . México:: Editorial Pearson Educación. Decimosegunda edición ed. .
- Gómez. (2014). *Metodología de investigación cuali-cuantitativa*. México: McGraw Hill.
- González, A. (2017). *Sistema de gestión por procesos y mejora continua en la Cooperatva de Ahorro y Crédito Cañar Ltda. de la ciudad de Cañar. Año 2016*. Cañar, Ecuador: Universidad Técnica Particular de Loja.
- González, C. (2016). *Enfoque práctico de las operaciones de la Matemática Financiera*. Madrid: Ediciones Ciencias Sociales.
- Grijalva, W. (2015). *Historia del cooperativismo en el Ecuador*. Quito: Edición Milton Maya.
- Gutiérrez, H. (2015). *Calidad y competitividad*. México: Mc Graw Hill.
- Heredia, S. (2014). *Cooperativa de ahorro de Crédito del Ecuador*. Guayaquil: <http://repositorio.ug.edu.ec/bitstream/redug/6871/1/TESIS%20FINAL%20HEREDIA%20ABRIL-1.pdf>.
- Hernández, B. (2015). *Técnicas estadísticas de investigación social*. Madrid: Diaz de Santos.
- Instituto Nacional de Estadísticas y Censos. (15 de 11 de 2019). *Población demográfica*. Recuperado el 27 de 11 de 2019, de Población demográfica: <https://www.ecuadorencifras.gob.ec/censo-de-poblacion-y-vivienda/>

- Instituto de Economía. (2016). *Eficiencia y Estructuras de Incentivos en las Cooperativas*. Chile: [http://economia.uc.cl/docs/Tesis\\_cdagnino.pdf](http://economia.uc.cl/docs/Tesis_cdagnino.pdf).
- Izquierdo, M. (2015). Cooperativas de ahorro y crédito en México. *Boletín de la Asociación Internacional de Derecho Cooperativo*, 3(49), 16.
- Martínez, M. (2013). *Gestión de Riesgos en la Entidades Financieras: El Riesgo de Crédito y Morosidad*. España: Escuela de Ciencias Empresariales y del Trabajo de Soria.
- Miranda, K. (2015). *Diseño de mejoramiento en los procedimientos de la línea de tubos de horno aplicando el círculo de Deming en la empresa MABE S.A.* Guayaquil, Ecuador: Universidad de Guayaquil:  
<http://repositorio.ug.edu.ec/bitstream/redug/17481/1/PROYECTO%20DE%20GRADO%20KARINA%20ELIZABETH%20MIRANDA%20ESPINOZA.pdf>.
- Molina, C. (2017). *Valores y principios cooperativos como guías fundamentales de acción*. Caracas, Venezuela: Primer Encuentro Nacional de Formadores de Cooperativismo. Universidad Central de Venezuela.
- Muammar, K., Falahuddin, M., & Ayu, N. (2017). Analysis Z-score to Predict Bankruptcy in Banks Listed in Indonesia Stock Exchange. *International Journal of Economics and Financial Issues*, pp. 326-330.
- Niresh, A., & Pratheepan, J. (2015). The Application of Altman's Z-Score Model in Predicting Bankruptcy: Evidence from the Trading Sector in Sri Lanka. *International Journal of Business and Management*, pp. 269-275.
- Núñez, F. (2017). *Evaluación de las tecnologías crediticias de las cooperativas del segmento 3 de la ciudad de Quito y su incidencia en los principales indicadores financieros de riesgo: morosidad, liquidez y solvencia*. Quito: Universidad Andina Simón Bolívar.
- Pardinas, F. (2015). *Métodología y técnicas de investigación en Ciencias Sociales*. México: Siglo XXI editores S.A.
- Pareja, P. (2016). *Manual de Cooperativas de Ahorro y Crédito*. Quito, Ecuador: Ministerio de Educación y Cultura.

- Pozuelo De Garcia. (2015). Capital Económico en Aseguradoras. *Revista de Economía Financiera*, 71-110.
- Rodriguez, F. (2017). *Finanzas 2. Finanzas Corporativas: Una propuesta metodológicas*. Ciudad de México: 1° Edición. Instituto Mexicano de Contadores Públicos.
- Rodríguez, M. (2016). *El acceso al Crédito*. Quito, Ecuador:  
<http://www.asobanca.org.ec/prensa/noticias/el-acceso-al-credito> .
- Sánchez, X., & Rendón, B. (2016). Caracterización del sector cooperativo de ahorro y crédito en el Valle del Cauca. *Entramado*, 4(1), 15.
- Swift, S. (2016). *Como Mejorar las Relaciones con los Clientes*. México: Editorial Pearson Educación Prentice Hall. Primera Edición.
- Tapia, N. (2016). *Desarrollo de un plan de mejoras para incrementar la capacitación de socios en la Cooperativa de Ahorro y Crédito de los Controladores de Tránsito Aéreo del Ecuador*. Guayaquil, Ecuador: Universidad de Guayaquil, Facultad de Ciencias Económicas, Maestría en Economía con mención en Finanzas y Proyectos Corporativos.
- Torres, M., & Jara, I. (2016). *Diseño de una propuesta de mejora continua en el servicio financiero de retiro para elevar el nivel de satisfacción del cliente de una entidad bancaria de la ciudad de Guayaquil* . Guayaquil: Universidad de Guayaquil.
- Uquillas, A., & González, C. (2016). Modelo Macro para pruebas de tensión de riesgo de crédito de consumo en el Sistema Financiero Ecuatoriano. *Revista de análisis estadístico*, 14(2).
- Urbano, C., & Yuni, J. (2015). *Técnicas para investigar y formular proyectos de investigación*. Argentina: Brujas.
- Vargas & Aldama. (2014). *Calidad y Servicio, Conceptos y herramientas*. Bogotá, Colombia: Coordinación editorial Adriana Gutiérrez. Primera edición. pp.136 y 137.

Vargas, A., & Nacimiento, Z. (2015). El cooperativismo en Paraguay: especial referencia a las cooperativas de producción. *CIRIEC-España, Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, 11(34), 16.

Viciano, A. (2016). *Organización de procesos de ventas*. Málaga: IC Editorial.

## **ANEXOS**

### **Anexos No. 1**

#### **CUESTIONARIO DE LA ENCUESTA APLICADA A LOS SOCIOS DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO SAN ANTONIO.**

**Objetivo:** Diseñar la gestión de mejora continua para el fortalecimiento del proceso de captación de socios en la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Antonio.

**Instructivo:**

- a) Responda cada pregunta en el casillero de su elección.
- b) La encuesta es anónima, no requiere su identificación.
- c) Escoja solo un casillero.

**Cuestionario:**

- 1) **¿Cómo fue captado por la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Antonio?**

- Lo visitaron
- Usted visitó la Cooperativa
- Lo llamaron
- Usted llamó a la Cooperativa
- Otros\_\_\_\_\_


**2) ¿Cómo se enteró de la existencia de la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Antonio?**

- Por recomendación de alguien
- Porque lo llamó o visitó la Cooperativa
- Porque vio alguna publicidad de la Coop.
- Porque ya la conocía
- Otros\_\_\_\_\_


**3) ¿Qué recuerda más de la Cooperativa?**

- Su logotipo
- Sus colores
- La dirección
- Su personal
- La atención
- Otros\_\_\_\_\_


**4) ¿Qué característica observa primero en una Cooperativa de Ahorro y Crédito?**

- Segmento al que pertenezca
- Tasas de interés crediticia
- Premios que otorgan
- Otros\_\_\_\_\_


**5) ¿Qué servicio le solicitó a la Cooperativa, la primera vez?**

- Depósito en cuenta
- Póliza
- Crédito
- Otros \_\_\_\_\_


**6) ¿Cómo percibió el trato de la primera persona que lo atendió en la Cooperativa?**

- Excelente
- Muy bueno
- Bueno
- Regular
- Malo


**7) ¿Cómo percibió el proceso para la solicitud de crédito en la Cooperativa?**

- Excelente
- Muy bueno
- Bueno
- Regular
- Malo


**8) ¿Considera aceptable el trámite y la documentación solicitada por la Cooperativa?**

- Totalmente de acuerdo
- De acuerdo
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- En desacuerdo
- En total desacuerdo


**9) ¿Considera aceptable el tiempo en que la Cooperativa le aprobó el crédito?**

- Totalmente de acuerdo
- De acuerdo
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- En desacuerdo
- En total desacuerdo


**10) ¿Qué opina sobre la tasa de interés crediticia que le ofreció la Cooperativa?**

- Excelente
- Muy bueno
- Bueno
- Regular
- Malo


**11) ¿Cómo considera el plan de promociones que ofrece actualmente la Cooperativa?**

- Excelente
- Muy bueno
- Bueno
- Regular
- Malo


**12) ¿En qué aspectos considera que la Cooperativa debe mejorar?**

- Crédito
- Atención al cliente
- Manejo de tecnología
- Otros \_\_\_\_\_
- Ninguno


## **Anexo No. 2**

### **GUÍA DE ENTREVISTA APLICADA A LA JEFA DE NEGOCIOS Y JEFES DE AGENCIA DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO SAN ANTONIO.**

**Objetivo:** Diseñar la gestión de mejora continua para el fortalecimiento del proceso de captación de socios en la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Antonio.

**Instructivo:**

a) Responda cada pregunta de acuerdo a su criterio.

**Guía de entrevista:**

- 1) **¿Cuál es el proceso para la captación de socios o socios en la Cooperativa?**
- 2) **¿Cuál es la meta de socios que aspira a tener la Cooperativa y cuántos tiene actualmente?**
- 3) **¿Cuáles son las áreas (comerciales, de servicios, agrícolas o de producción) en donde la Cooperativa desea captar socios?**
- 4) **¿Cómo debe proceder la Cooperativa para captar una mayor cantidad de socios y ser más competitiva en el mercado de Los Ríos?**

5) ¿Cuál es el proceso para otorgar crédito a los socios o socios en la Cooperativa?

Anexo No. 3

TASAS DE INTERES BANCO CENTRAL BANCO CENTRAL. VIGENTES DATOS

## Tasas de Interés

julio - 2019

1. TASAS DE INTERÉS ACTIVAS EFECTIVAS VIGENTES PARA EL SECTOR FINANCIERO PRIVADO, PÚBLICO Y, POPULAR Y SOLIDARIO

Tasas Referenciales		Tasas Máximas	
Tasa Activa Efectiva Referencial para el segmento:	% anual	Tasa Activa Efectiva Máxima para el segmento:	% anual
Productivo Corporativo	9.00	Productivo Corporativo	9.33
Productivo Empresarial	9.91	Productivo Empresarial	10.21
Productivo PYMES	10.90	Productivo PYMES	11.83
Productivo Agrícola y Ganadero**	8.51	Productivo Agrícola y Ganadero**	8.53
Comercial Ordinario	9.29	Comercial Ordinario	11.83
Comercial Prioritario Corporativo	8.26	Comercial Prioritario Corporativo	9.33
Comercial Prioritario Empresarial	9.88	Comercial Prioritario Empresarial	10.21
Comercial Prioritario PYMES	11.16	Comercial Prioritario PYMES	11.83
Consumo Ordinario	16.32	Consumo Ordinario	17.30
Consumo Prioritario	16.74	Consumo Prioritario	17.30
Educativo	9.49	Educativo	9.50
Vivienda de Interés Público	4.80	Vivienda de Interés Público	4.99
Inmobiliario	10.11	Inmobiliario	11.33
Microcrédito Agrícola y Ganadero**	19.67	Microcrédito Agrícola y Ganadero**	20.97
Microcrédito Minorista <sup>1*</sup> .	26.07	Microcrédito Minorista <sup>1*</sup> .	28.50
Microcrédito de Acumulación Simple <sup>1*</sup> .	23.58	Microcrédito de Acumulación Simple <sup>1*</sup> .	25.50
Microcrédito de Acumulación Ampliada <sup>1*</sup> .	20.45	Microcrédito de Acumulación Ampliada <sup>1*</sup> .	23.50
Microcrédito Minorista <sup>2*</sup> .	22.25	Microcrédito Minorista <sup>2*</sup> .	30.50
Microcrédito de Acumulación Simple <sup>2*</sup> .	22.47	Microcrédito de Acumulación Simple <sup>2*</sup> .	27.50
Microcrédito de Acumulación Ampliada <sup>2*</sup> .	20.46	Microcrédito de Acumulación Ampliada <sup>2*</sup> .	25.50

Inversión Pública	8.11	Inversión Pública	9.33
1. Las tasas de interés para los segmentos Microcrédito Minorista, Microcrédito de Acumulación Simple y Microcrédito de Acumulación Ampliada son aplicables para el sector financiero privado y de la economía popular y solidaria (cooperativas de ahorro y crédito del segmento 1 y mutualistas).			
2. Las tasas de interés para los segmentos Microcrédito Minorista, Microcrédito de Acumulación Simple y Microcrédito de Acumulación Ampliada son aplicables para el sector de la economía popular y solidaria (cooperativas de ahorro y crédito del segmento 2, 3, 4 y 5).			
*Resolución 437-2018-F de 26 de enero de 2018 de la Junta de Política y Regulación Monetaria y Financiera.			
** Conforme Resolución 496-2019-F de 28 de febrero de 2019, la Junta de Política y Regulación Monetaria y Financiera crea los segmentos de la cartera Productivo Agrícola y Ganadero; y, Microcrédito Agrícola y Ganadero, aplicable para todo el Sistema Financiero Nacional.			
<b>2. TASAS DE INTERÉS PASIVAS EFECTIVAS PROMEDIO POR INSTRUMENTO</b>			
<b>Tasas Referenciales</b>	<b>% anual</b>	<b>Tasas Referenciales</b>	<b>% anual</b>
Depósitos a plazo	5.93	Depósitos de Ahorro	1.06
Depósitos monetarios	0.71	Depósitos de Tarjetahabientes	1.08
Operaciones de Reporto	1.00		
<b>3. TASAS DE INTERÉS PASIVAS EFECTIVAS REFERENCIALES POR PLAZO</b>			
<b>Tasas Referenciales</b>	<b>% anual</b>	<b>Tasas Referenciales</b>	<b>% anual</b>
Plazo 30-60	4.56	Plazo 121-180	5.67
Plazo 61-90	4.87	Plazo 181-360	6.37
Plazo 91-120	5.68	Plazo 361 y más	7.99
<b>4. <a href="#">TASAS DE INTERÉS PASIVAS EFECTIVAS MÁXIMAS PARA LAS INVERSIONES DEL SECTOR PÚBLICO</a></b> (según regulación No. 133-2015-M)			
<b>5. <a href="#">TASA BÁSICA DEL BANCO CENTRAL DEL ECUADOR</a></b>			
<b>6. OTRAS TASAS REFERENCIALES</b>			
Tasa Pasiva Referencial	5.93	Tasa Legal	8.26
Tasa Activa Referencial	8.26	Tasa Máxima Convencional	9.33
<b>7. Boletín de Tasas de Interés Sector Financiero Privado y de la Economía Popular y Solidario</b>			
<a href="#">7.1. Boletín Semanal de Tasas de Interés</a>			
<a href="#">7.2. Comparación Tasas: Activas Promedio – Referenciales BCE</a>			
<b>8. Información Histórica de Tasas de Interés</b>			
<a href="#">8.1. Tasas de Interés Efectivas</a>			
<a href="#">8.2. Resumen Tasas de Interés</a>			
<a href="#">8.3. Tasas de Interés por Tipo de Crédito (Vigente hasta Julio de 2007)</a>			
<a href="#">8.4. Boletines Semanales de Tasas de Interés Sector Financiero Privado y de la Economía Popular y Solidario</a>			
<b>9. Material de Apoyo:</b>			
<a href="#">9.1. Instructivo de Tasas de Interés</a>			
<b>10. Informes de Tasas de Interés:</b>			
<a href="#">10.1. Evolución del monto de las operaciones activas y pasivas del Sistema Financiero Nacional.</a>			
<b>11. Base legal:</b>			
NUEVO: Base Legal: Resolución No. 496-2019-F de la Junta de Política y Regulación Monetaria y Financiera			
NUEVO: Base Legal: Resolución No. 486-2018-F de la Junta de Política y Regulación Monetaria y Financiera			
<a href="#">Base Legal: Resolución No. 437-2018-F de la Junta de Política y Regulación Monetaria y Financiera</a>			
<a href="#">Resolución No. 154-2015-F de la Junta de Política y Regulación Monetaria y Financiera</a>			
<a href="#">Base Legal: Resolución No. 140-2015-F de la Junta de Política y Regulación Monetaria y Financiera</a>			
<a href="#">Base Legal: Resolución No. 133-2015-M de la Junta de Política y Regulación Monetaria y Financiera</a>			
<a href="#">Base Legal: Resolución No. 043-2015-F de la Junta de Política y Regulación Monetaria y Financiera</a>			
<a href="#">Base Legal: Resolución No. 059-2015-F de la Junta de Política y Regulación Monetaria y Financiera</a>			

[Base Legal: Resolución No. 044-2015-F de la Junta de Política y Regulación Monetaria y Financiera](#)

[Base Legal: Regulación No. 153 del Directorio del Banco Central del Ecuador](#)

[Base Legal: Regulación No. 154 del Directorio del Banco Central del Ecuador](#)

[Base Legal: Regulación No. 161 del Directorio del Banco Central del Ecuador](#)

[Base Legal: Regulación No. 184 del Directorio del Banco Central del Ecuador](#)

[Base Legal: Regulación No. 190 del Directorio del Banco Central del Ecuador](#)

[Base Legal: Regulación No. 197 del Directorio del Banco Central del Ecuador](#)

[Base Legal: Regulación No. 198 del Directorio del Banco Central del Ecuador](#)

[Base Legal: Regulación No. 009-2010 del Directorio del Banco Central del Ecuador](#)

Para mayor información, contáctenos: [pub.econ@bce.ec](mailto:pub.econ@bce.ec)