



**ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO**  
**FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**  
**ESCUELA DE CONTABILIDAD Y AUDITORÍA**

**CARRERA: INGENIERÍA EN CONTABILIDAD Y AUDITORÍA CPA.**

**TRABAJO DE TITULACIÓN**

Previo a la obtención del Título de:

**INGENIERA EN CONTABILIDAD Y AUDITORÍA CPA.**

**TEMA:**

DISEÑO DE UN SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD BASADO EN LAS NORMAS ISO 9001:2008 PARA LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO MUSHUC RUNA LTDA., AGENCIA RIOBAMBA, PROVINCIA DE CHIMBORAZO.

**AUTORA:**

**JENNY VALERIA CUENCA LEMA**

**RIOBAMBA – ECUADOR**

**2017**

## **CERTIFICACIÓN DEL TRIBUNAL**

Certificamos que el presente trabajo de titulación, ha sido desarrollado por la señorita Jenny Valeria Cuenca Lema, quien ha cumplido con las normas de investigación científica y una vez analizado su contenido se autoriza su presentación.

---

Ing. Hernán Octavio Arellano Díaz  
DIRECTOR

---

Lic. Jorge Gualberto Paredes Gavilánez, Mgs  
MIEMBRO

## **DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD**

Yo, Jenny Valeria Cuenca Lema, declaro que el presente trabajo de titulación es de mi autoría y que los resultados del mismo son auténticos y originales. Los textos constantes en el documento que provienen de otra fuente, están debidamente citados y referenciados.

Como autora, asumo la responsabilidad legal y académica de los contenidos de este trabajo de titulación.

Riobamba, 25 de enero de 2017

---

Jenny Valeria Cuenca Lema

C.C. 060441439-1

## **DEDICATORIA**

### **A Dios**

Por brindarme la fuerza necesaria para cumplir una de mis metas a pesar de muchas adversidades, y por regalarme a las personas que están a mi lado alentándome a seguir adelante.

### **A mis padres**

Beatriz y Eugenio, por ser quienes me guiaron por el buen camino, sobre todo por el apoyo incondicional en todo momento.

### **A mis hijos**

Justyn y Jordy, por ser mi inspiración y motivación para concluir esta etapa de mi vida, además por ser el motor que me impulsa a seguir a pesar de muchos obstáculos que se me presentaron.

### **A mi Esposo**

Oswaldo, por ser el gran amor de mi vida, por brindarme su amor, apoyo incondicional, alentándome a que todo vale la pena a seguir adelante y empezar juntos a construir un futuro para nuestros hijos, que nos permita estar siempre unidos y felices.

### **A mis hermanas y hermanos**

Miriam, Alicia, Geovanny, Sonia, María y Ernesto quienes me brindaros todo su cariño y comprensión y por creer en mí. Por todo esto mi esfuerzo es para ustedes. Espero no defraudarlos.

*Jenny Valeria Cuenca Lema*

## **AGRADECIMIENTO**

A Dios por guiarme por el buen camino y haberme permitido alcanzar uno de mis sueños anhelados.

A mis padres infinitamente agradecida que con su ejemplo de lucha y perseverancia me enseñaron a nunca rendirme y confiar en mi misma.

A mi esposo y mis hijos que son la razón de mi vivir y motivo de seguir luchando.

A mi hermana por apoyarme en todo momento y ser como la segunda madre para mí y mis hijos a ella mi eterno agradecimiento por cuidar de mis pequeños

A mis demás hermanas y hermanos por su apoyo incondicional.

A la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo, en especial a la Escuela de Contabilidad y Auditoría, por haberme abierto sus puertas formándome profesionalmente a través de excelentes profesionales.

A mi Director y miembro de Trabajo de Titulación, Ing. Hernán Arellano y Lic. Jorge Paredes, Mgs, por la paciencia y con sus conocimientos aportaron para que se concluya el presente trabajo.

A la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Mushuc Runa” Ltda., por permitirme el desarrollo del trabajo de titulación, por el apoyo brindado y colaboración en el levantamiento de información.

*Jenny Valeria Cuenca Lema*

## ÍNDICE GENERAL

Portada .....	i
Certificación del tribunal .....	ii
Declaración de autenticidad.....	iii
Dedicatoria.....	iv
Agradecimiento.....	v
Índice general.....	vi
Índice de cuadros .....	ix
Índice de gráficos.....	x
Índice de anexos.....	xi
Resumen.....	xii
Abstract .....	xiii
Introducción .....	1
CAPÍTULO I: EL PROBLEMA.....	2
1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	2
1.1.1 Formulación del Problema.....	5
1.1.2 Delimitación del problema .....	5
1.2 JUSTIFICACIÓN .....	6
1.2.1 Justificación teórica .....	6
1.2.2 Justificación práctica .....	6
1.2.3 Justificación metodológica .....	7
1.2.4 Justificación académica .....	8
1.3 OBJETIVOS .....	8
1.3.1 Objetivo general .....	8
1.3.2 Objetivos específicos.....	8
CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO.....	9
2.1 ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS .....	9
2.1.1 Antecedentes Históricos .....	11
2.2 FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA .....	12
2.2.1 Evolución de la Gestión de Calidad.....	13
2.2.1.1 Evolución de la Gestión.....	13
2.2.1.2 La Gestión en el Sistema Cooperativo.....	13

2.2.1.3	Gestión.....	15
2.2.1.4	Evolución de la Calidad.....	16
2.2.1.5	Calidad.....	17
2.2.2	Calidad del Servicio.....	18
2.2.2.1	Calidad según los gurús de la calidad.....	18
2.2.2.2	Trilogía de Jurán.....	20
2.2.2.3	El Círculo de Calidad de Deming.....	22
2.2.2.4	Políticas de la Calidad.....	23
2.2.2.5	Objetivos de la calidad.....	24
2.2.2.6	Aseguramiento de la Calidad.....	25
2.2.3	Sistema de Gestión de la Calidad.....	25
2.2.3.1	Elementos de un Sistema de Gestión de la Calidad.....	26
2.2.3.2	Beneficios de un Sistema de Gestión de la Calidad.....	33
2.2.3.3	Riesgos del Sistema de Gestión de la Calidad.....	34
2.2.3.4	Enfoque de Sistemas de Gestión de la Calidad.....	35
2.2.3.6	Normas ISO.....	37
2.2.4	Créditos y Cobranzas.....	41
2.2.4.1	Políticas de crédito.....	43
2.2.4.2	Análisis y concesión de créditos.....	44
2.2.4.3	La investigación del crédito.....	45
2.2.4.4	El riesgo en los créditos.....	47
2.2.4.5	Técnicas de cobranza.....	49
2.2.4.6	La morosidad.....	51
2.2.5	Las Cooperativas de ahorro y crédito.....	53
2.2.5.1	Segmentación.....	53
2.2.5.2	Etapas en la concesión de créditos.....	54
2.3	MARCO CONCEPTUAL.....	55
2.4	IDEA A DEFENDER.....	57
2.4.1	Idea a defender.....	57
2.5	VARIABLES DE ESTUDIO.....	57
2.5.1	Variable Independiente.....	57
2.5.2	Variable Dependiente.....	57
CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO.....		58
3.1	MODALIDAD DE LA INVESTIGACIÓN.....	58

3.1.1	Investigación de Campo .....	58
3.1.2	Investigación Bibliográfica – Documental .....	58
3.2	TIPOS DE INVESTIGACIÓN .....	58
3.2.1	Investigación Descriptiva .....	59
3.2.2	Investigación Aplicativa .....	59
3.3	POBLACIÓN Y MUESTRA .....	59
3.3.1	Población .....	59
3.3.2	Muestra .....	60
3.4	MÉTODOS, TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE INVESTIGACIÓN.....	61
3.4.1	Métodos de Investigación .....	61
3.4.1.1	Método Deductivo .....	61
3.4.1.2	Método Inductivo .....	61
3.4.2	Técnicas .....	61
3.4.2.1	Observación .....	62
3.4.2.2	Encuestas .....	62
3.4.2.3	Entrevista .....	62
3.4.3	Instrumentos .....	62
3.4.3.1	Fichas .....	62
3.4.3.2	Diagramas de flujo.....	63
3.5	RESULTADOS .....	63
CAPÍTULO IV: MARCO PROPOSITIVO .....		111
4.1	TÍTULO.....	111
4.2	OBJETIVOS .....	111
4.2.1	Objetivo general .....	111
4.3	DATOS GENERALES DE LA ENTIDAD .....	112
4.4	MAPA DE PROCESOS DE LA PROPUESTA.....	113
4.5	DISEÑO DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD.....	114
CONCLUSIONES .....		137
RECOMENDACIONES.....		138
BIBLIOGRAFÍA .....		139
ANEXOS .....		141



## ÍNDICE DE CUADROS

Cuadro 1: Evolución de la gestión.....	13
Cuadro 2: Gurús de la calidad y su definición.....	19
Cuadro 3: Investigación de un crédito.....	46
Cuadro 4: Personal Interno de la COAC “MUSHUC RUNA” agencia Riobamba.....	60
Cuadro 5: Enfoque al cliente.....	64
Cuadro 6: Estrategias de gestión de las relaciones.....	65
Cuadro 7: Estrategias de alianza.....	66
Cuadro 8: Estrategias de mejora continua flexibles.....	67
Cuadro 9: Liderazgo.....	68
Cuadro 10: Atención acorde a las necesidades del cliente.....	69
Cuadro 11: Procesos de gestión de cartera de crédito desarrolladas sistemáticamente..	70
Cuadro 12: Procesos de gestión de cartera adecuados.....	71
Cuadro 13: Ambiente entre el funcionario y el cliente es eficaz.....	72
Cuadro 14: Competencias específicas de conocimiento del personal.....	73
Cuadro 15: Capacitación al personal.....	74
Cuadro 16: Autocontrol permanente de los colaboradores.....	75
Cuadro 17: Toma de decisiones.....	76
Cuadro 18: Decisiones adecuadas.....	77
Cuadro 19: Políticas de crédito adecuadas.....	78
Cuadro 20: Evaluación de factores económicos.....	79
Cuadro 21: Políticas de crédito.....	80
Cuadro 22: Evaluación de las 5C.....	81
Cuadro 23: Mecanismos de seguimiento de crédito.....	82
Cuadro 24: Garantías suficientes de créditos vencidos.....	83
Cuadro 25: Mecanismos de cobranza.....	84
Cuadro 26: Incentivos para los prestamistas.....	85

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1: Dimensiones de la Organización .....	14
Gráfico 2: Núcleo Básico de la Gestión.....	15
Gráfico 3: Trilogía de Juran.....	21
Gráfico 4: Circulo de calidad.....	22
Gráfico 5: Elementos de un SGC.....	26
Gráfico 6: Pasos para la planificación dela calidad .....	27
Gráfico 7: Principios de la gestión de la calidad .....	30
Gráfico 8: Enfoque de un SGC .....	35
Gráfico 9: Familia de Normas ISO 9000 .....	38
Gráfico 10: ISO 9001:2008 Sistema de gestión de la calidad- Requisitos .....	40
Gráfico 11: Segmentación .....	54
Gráfico 12: Enfoque al cliente .....	64
Gráfico 13: Estrategias de gestión de las relaciones .....	65
Gráfico 14: Estrategias de alianza .....	66
Gráfico 15: Estrategias de mejora continua flexibles .....	67
Gráfico 16: Liderazgo .....	68
Gráfico 17: Atención al cliente .....	69
Gráfico 18: Procesos de cartera de crédito .....	70
Gráfico 19: Procesos de gestión de cartera adecuados .....	71
Gráfico 20: Ambiente entre el funcionario y el cliente es eficaz.....	72
Gráfico 21: Competencias específicas de conocimiento del personal .....	73
Gráfico 22: Capacitación al personal.....	74
Gráfico 23: Autocontrol de los colaboradores .....	75
Gráfico 24: Toma de decisiones .....	76
Gráfico 25: Decisiones adecuadas .....	77
Gráfico 26: Políticas de crédito adecuadas .....	78
Gráfico 27: Evaluación de factores económicos.....	79
Gráfico 28: Políticas de crédito .....	80
Gráfico 29: Evaluación de las 5C .....	81
Gráfico 30: Mecanismos de seguimiento de crédito.....	82
Gráfico 31: Garantías suficientes de créditos vencidos .....	83

Gráfico 32: Mecanismos de cobranza.....	84
Gráfico 33: Incentivos para los prestamistas .....	85
Gráfico 34: Priorización de Debilidades.....	110

## ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo 1: Créditos Otorgados .....	141
Anexo 2: Reseña Histórica .....	145
Anexo 3: Sistema de Gestión de Calidad.....	153

## RESUMEN

El Diseño de un Sistema de Gestión de Calidad basado en la Norma ISO 9001:2008, para la Cooperativa de Ahorro y Crédito Mushuc Runa Ltda., Agencia Riobamba, Provincia de Chimborazo, se realizó con el fin de reducir la morosidad. Para el desarrollo del Sistema de Gestión de Calidad se utilizó todas las normativas y documentos internacionales, aplicables a las organizaciones sin importar su tipo, tamaño y producto suministrado, además se realizaron encuestas dirigidas al área de crédito para la identificación y levantamiento de procesos de créditos y cobranzas, para garantizar la realización de procesos de calidad bien definidos hecho que conllevará a mejorar la eficiencia, eficacia y competitividad de este organismo social. La investigación desarrollada será una herramienta trascendental para la cooperativa, pues facilitará el modelo de gestión de los procesos de concesión y recuperación de créditos haciendo uso de mecanismos técnicos eficaces que coadyuven a una mayor organización en la gestión de crédito y cobranzas y consecuentemente reduzcan la morosidad e incrementen la rentabilidad en la Cooperativa por medio de la estandarización de los proceso internos del área de créditos.

**Palabras claves:** GESTIÓN DE CALIDAD, NORMA ISO 9001:2008, MOROSIDAD, CARTERA DE CRÉDITO.

---

Ing. Hernán Octavio Arellano Díaz  
DIRECTOR DEL TRABAJO DE TITULACIÓN

## **ABSTRACT**

The design of a Quality Management System based on the ISO 9001:2008 standard for the Credit Union “Mushuc Runa Ltda.”, Riobamba agency, Chimborazo province was developed with the objective of reducing the late payment. All the standards and international documents applicable to any organization regardless the type, size, or supplied product were used for the development of the Quality Management System. In addition, some interviews focused of the credit area were done to identify and gather data about processes of credit and collections in order to guarantee the execution of well-defined quality processes which will end up in the improvement of efficiency, efficacy and competitiveness of this social organization. The investigation has been carried out to be a significant tool for the credit union due to it will facilitate the management system in processes with regard to granting credit and debt recovery by means of effective technical mechanism which contribute to a better organization in the management of credit and collections for the reduction of late payment and increase of profitability in the Credit Union through the standardization of internal processes in the credit area.

**KEY WORDS:** QUALITY MANAGEMENT, ISO 9001:2008 STANDARD, LATE PAYMENT, CREDIT PORTFOLIO.

## INTRODUCCIÓN

La norma Internacional ISO 9001: 2008 se basa en el Sistema de Gestión de la Calidad, que una organización debe regirse para la ejecución de sus procesos, el establecimiento de políticas y objetivos de calidad, para garantizar la mejora continua de los procesos, mediante el compromiso de los colaboradores de una organización.

El presente trabajo de titulación consta de cuatro capítulos, a saber:

En el primer capítulo se plantea el problema existente en el departamento de créditos y cobranzas de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Mushuc Runa Ltda., donde se determina las causas y consecuencias de las variables de estudio, así como la importancia y la viabilidad del trabajo de investigación. Asimismo, se plantean los objetivos los cuales guían el propósito del trabajo investigativo.

En el segundo capítulo se determinan los antecedentes que dan lugar a la investigación a su vez se fundamenta tanto filosóficamente como científicamente las variables de estudio, se categoriza las variables objeto de estudio para establecer un estado del arte lo cual permite concebir epistemológicamente la problemática objeto de la presente investigación.

En el tercer capítulo se establece la modalidad y el tipo de investigación así como también los métodos, técnicas e instrumentos utilizados para la obtención de la información. Además se incluye los resultados del trabajo de campo.

El capítulo cuarto detalla un modelo de Gestión de Recuperación de cartera de crédito, basados en la Norma ISO 9001:2008, con lineamientos que permitan la optimización de los procesos, la eficiencia en el desempeño y el desarrollo sostenible de la institución.

# **CAPÍTULO I: EL PROBLEMA**

## **1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

A nivel mundial el éxito de toda institución financiera se mide por la satisfacción de las necesidades de sus clientes, mediante la dotación de productos de calidad, ya que la calidad es uno de los principales indicadores de competitividad de las empresas, lo cual garantiza una apropiada participación en el mercado y más aún en un sistema de economía globalizada.

El proceso evolutivo de la calidad ha sufrido grandes cambios pasando del control basado en la inspección hasta llegar a la mejora continua; la calidad se constituye en un elemento de trascendental importancia para la sostenibilidad del sector empresarial, sean estas industriales, comerciales o de servicios. La calidad aparece como una necesidad de las empresas a partir del siglo XIX con la revolución industrial y más aún en la actualidad que se cuenta con clientes exigentes y bien informados.

La cartera vencida a nivel mundial es un problema muy común, ya que no cuentan con un respaldo económico para resolver en el corto plazo la falta de liquidez. En este sentido el objetivo es recuperar el adeudo de estas cuentas por cobrar, el establecimiento de las políticas de crédito en base a un análisis previo se lleva a cabo en la mayoría de los casos en las organizaciones grandes, mientras que en las pequeñas y micro empresas es casi inexistente.

En nuestro país, de igual forma la mayoría de empresas ya sean estas productoras, comercializadoras o de servicios buscan la calidad al momento de ofertar sus productos o servicios los mismos que deben satisfacer las necesidades del cliente, ya que por el incremento de la competencia y el desarrollo tecnológico han puesto en evidencia que las estrategias competitivas de las empresas no pueden estar basadas únicamente en los productos físicos sino también en el servicio que estas ofrecen.

Un adecuado proceso de calidad, tiene como objetivo principal crear una cultura en la que todos los miembros dentro de la organización deben implicarse personalmente en conocer y atender al cliente ya que este constituye el eje principal del negocio.

El sector cooperativista en el Ecuador, ha evolucionado constantemente buscando la innovación y el mejoramiento continuo, para ser un referente en el mercado a través del Sistema de Gestión de la Calidad logrando así brindar un mejor servicio al cliente, satisfaciendo los requerimientos de la sociedad, construyendo una imagen confiable y transparente en la cooperativa. Las organizaciones para mejorar continuamente sus procesos buscan medidas que regulen un adecuado proceso con el fin de llegar a competir con mercados más exigentes

En el Ecuador las Cooperativas de Ahorro y Crédito juegan un rol muy importante dentro de la economía, ya que muchas de las personas se financian por medio de créditos otorgados por las cooperativas, para de una u otra manera satisfacer las necesidades, así como también impulsan al desarrollo del país otorgando préstamos para la creación de microempresas.

También se hace énfasis en la gestión de la calidad, ya que es una herramienta estratégica muy importante para el desenvolvimiento de las mismas, si bien es cierto un diseño de sistema de gestión de la calidad es necesario para todos los departamentos, en la presente investigación nos enfocaremos únicamente al departamento de créditos, ya que se ha observado que el incremento de la tasa de morosidad.

Las Instituciones del sector financiero y particularmente aquellas instituciones financieras que pertenecen al sistema de economía popular y solidaria no están exentas de enfrentar aquellas exigencias del mercado de consumo; es por ello que la presente investigación pretende realizar un análisis de los procesos que se realizan en la manera de concesión de créditos a sus clientes en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Mushuc Runa Ltda., para desde un enfoque de calidad se proceda a establecer lineamientos eficaces de concesión y recuperación de créditos.



Los principales problemas que se ha evidenciado respecto al tratamiento de los procesos de concesión y recuperación de crédito se pueden sintetizar en los siguientes:

- ✓ Falta de liquidez ocasionado por el alto índice de la morosidad.
- ✓ Ineficiente recuperación de cartera vencida, debido a la inobservancia de los procesos.
- ✓ Procesos de concesión y recuperación de crédito no acordes a las necesidades por falta de aplicación de procesos de calidad.

La problemática que se evidencia en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Mushuc Runa Ltda., es el incremento del índice de morosidad que subió a un 9,65%, según informe de la entidad (ver anexo 1), con respecto a la cartera de crédito, con respecto a la morosidad la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria establece en su resolución SEPS-IGT-IR-IGPJ-IEN-2015-071, en el registro oficial 573, Normas para las Cooperativas de Ahorro y Crédito, en el artículo 2, literal e: es uno de los requisitos fundamentales para las cooperativas “No mantener un indicador de morosidad ampliada superior al 6%. De ahí que se puede evidenciar que la morosidad si es una problemática principal de la cooperativa.

Se observa algunos hechos que afectan la Gestión de cartera de crédito en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Mushuc Runa Ltda., como son:

- ✓ Ausencia de políticas de calidad, manual de calidad en sus procesos de crédito.
- ✓ Inexistencia de una guía del proceso de créditos.
- ✓ Ausencia de capacitación a los empleados del departamento de créditos.
- ✓ Los créditos no son otorgados a tiempo por fallas en los procesos, lo que genera insatisfacción de los clientes.
- ✓ Los documentos no son archivados correctamente, en el orden que lo requiere.

De continuar este comportamiento la institución se verá afectada en su desempeño, existirá reducción en la rentabilidad perderá liquidez, lo cual llevara al desaparecimiento de la institución del sistema financiero solidario.

Por lo expuesto se establece la pertinencia para diseñar un sistema de gestión de calidad basado en La Norma ISO 9001:2008, para el departamento de créditos, la cual constara de un manual de calidad, políticas de crédito de calidad, control de la documentación, responsabilidades, enfoque al cliente, ambiente de trabajo, y demás requisitos que son esenciales, para guiar las acciones de trabajo y la información de toda la cooperativa de manera más útil, practica y mucho más coordinada, con el fin de minimizar el riesgo y el incremento de la morosidad y a su vez el crecimiento de la misma, lo que permitirá a la cooperativa, contar con una herramienta de Sistema de Gestión de la Calidad, para la toma de decisiones correctas y oportunas con respecto a la concesión de créditos y recuperación de cartera, permitiéndoles mejorar los procedimientos de crédito, logrando así la reducción de los niveles de riesgos y por consiguiente el cumplimiento de los objetivos propuestos.

### **1.1.1 Formulación del Problema**

¿De qué manera un sistema de gestión de calidad, basado en la norma ISO 9001:2008, aportara a mejorar la gestión de cartera de crédito en la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Mushuc Runa” Ltda., agencia Riobamba?

### **1.1.2 Delimitación del problema**

El tema de investigación se encontrará delimitado de acuerdo a lo siguiente:

#### **Delimitación de contenido**

Objeto de estudio: Análisis de la cartera de crédito de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Mushuc Runa Ltda., para el diseño de un modelo de Sistema de gestión de la calidad basado en las normas ISO 9001:2008, que permita la disminución de la morosidad.

Campo de acción: Sistema de Gestión de la Calidad.

#### **Delimitación poblacional**

Departamento de crédito de la Cooperativa de ahorro y Crédito Mushuc Runa Ltda.

## **Delimitación espacial**

**Empresa:** Cooperativa de Ahorro y Crédito “Mushuc Runa” Ltda.

**Provincia:** Chimborazo

**Cantón:** Riobamba

**Dirección:** Chile y Juan Montalvo

**Teléfono:** 032822603

## **Delimitación temporal**

El Diseño de un Sistema de Gestión de Calidad basado en las normas ISO 9001:2008 para la Cooperativa de Ahorro y Crédito Mushuc Runa Ltda., se desarrolló con la información del año 2015 – 2016.

## **1.2 JUSTIFICACIÓN**

### **1.2.1 Justificación teórica**

La presente investigación se basa en un sustento teórico – técnico existente sobre Sistemas de Gestión de Calidad relacionado con las políticas de crédito y recuperación de cartera para luego extraer y recopilar información relevante y necesaria de fuentes bibliográficas actualizadas, como libros, páginas web especializadas, etc., que servirán como base para su posterior diseño de un modelo de Gestión de la Calidad basado en las Normas ISO 9001:2008, adaptado a las necesidades y requerimientos de la organización.

### **1.2.2 Justificación práctica**

La investigación se justifica porque es un tema de interés para los socios ya que la iliquidez podría afectar sin distinción, y posteriormente la liquidación de la misma, dado que las instituciones financieras son fundamentales para el crecimiento económico del país contribuyendo al desarrollo de la sociedad, a través de las soluciones crediticias que ofrecen, para la inversión en las pequeñas y microempresas.

Es viable la investigación por cuanto existe la apertura por parte de los directivos de la cooperativa y se va a dar solución a la problemática en este caso ayudara a reducir la morosidad.

Se tiene la información necesaria por parte de la cooperativa, además es un área que el investigador conoce, por haber realizado sus prácticas pre-profesionales, posteriormente se convertirá en una herramienta efectiva para controlar su situación financiera, administrativa y de servicios con la finalidad de tener niveles altos de competitividad y liquidez, se cuenta además con los recursos necesarios para llevar a cabo la investigación, con respecto a la problemática se dará solución mediante estrategias de calidad, así se pretende beneficiar a un gran conglomerado de socios.

Permitió desarrollar el alcance, la flexibilidad, la accesibilidad, la forma de distribuir y controlar la documentación de esa manera se podrá evaluar los resultados y efectuar una mejora continua de acuerdo a los requisitos exigidos por las normas de calidad.

El diseño de un Sistema de Gestión de la Calidad, fue realizado únicamente para el departamento de créditos donde se pretende dar solución a la problemática planteada que es en este caso la morosidad.

La necesidad en la Cooperativa de poder diseñar un sistema de gestión de calidad bajo las normas ISO 9001:2008 les permita manejar sus operaciones eficientemente y a la vez satisfacer las necesidades de los clientes, contribuyendo además a agilizar los diferentes procesos en la otorgación de créditos, así como también al trabajo en equipo entre el personal de créditos y cobranzas.

### **1.2.3 Justificación metodológica**

En la presente investigación se justifica desde la perspectiva metodológica, ya que se pretende aplicar técnicas y procedimientos de gestión de cartera con el objeto de aportar al sostenimiento financiero de la cooperativa de ahorro y crédito Mushuc Runa Ltda.

#### **1.2.4 Justificación académica**

La presente investigación se justifica desde el punto de vista académico, porque se tomara como referencia los conocimientos adquiridos en las aulas de la universidad para aplicar en la vida práctica para la resolución de problemas, como es el caso de la presente investigación.

### **1.3 OBJETIVOS**

#### **1.3.1 Objetivo general**

Diseñar un modelo de Gestión de la Calidad para mejorar los procesos de gestión de la cartera de crédito tendiente a reducir la morosidad de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Mushuc Runa” Ltda.

#### **1.3.2 Objetivos específicos**

- ✓ Determinar los procesos de gestión de cartera de crédito que se aplican en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Mushuc Runa Ltda.
- ✓ Analizar la incidencia de los procesos de gestión de cartera en los índices de morosidad de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Mushuc Runa Ltda.
- ✓ Establecer lineamientos de Gestión de Calidad orientados a minimizar los índices de morosidad.

## **CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO**

### **2.1 ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS**

Referente a la Gestión de la Calidad se investigó en la tesis titulada “Diseño y documentación de un sistema de gestión de la calidad, según la norma ISO 9001:2000 en la cooperativa de ahorro y crédito “Alianza del Valle” Ltda. (Sección de crédito y cobranzas)”, se identificó la situación en que se encontraba la cooperativa para determinar los factores que impiden el desenvolvimiento en los procesos de crédito, fue estudiado las necesidades de los clientes y personal administrativo para posteriormente plantear soluciones y fue planteado las siguientes conclusiones: A) El Manual de Calidad es un documento de soporte y guía para el Diseño de Gestión de Calidad con el propósito de poseer acciones de mejora para el sistema organizacional, encargándose de ser el apoyo de la COAC para el cumplimiento de metas, objetivos y políticas. B) Los directivos orientados hacia la calidad, en la actualidad deben aprender a cambiar el enfoque, lo que significa cambiar primero la orientación al cliente y después hacia el proceso interno, para asegurar que el cliente satisfaga todas sus necesidades. (Duran, 2008)

De igual manera en la tesis titulada “Diseño de un sistema de gestión de calidad aplicado a la COAC. Jardín Azuayo”, se identificó los procesos que integra el sistema y sus responsables, también se documentó los procedimientos para posteriormente ser controladas y llegó a las siguientes conclusiones: A) Un Sistema de Gestión de la Calidad basado en la norma ISO 9001:2008 busca fomentar en las instituciones el enfoque al cliente, de manera que los servicios se desarrollen analizando las necesidades y expectativas de los clientes y que en el momento de su lanzamiento cumplan y hasta superen las expectativas. B) La gestión propuesta se basa en procesos, de manera que se logren conseguir resultados más eficientes al considerar la integralidad del sistema, así también esta norma busca incentivar el análisis de los resultados y la aplicación de acciones para alcanzar la mejora continua. (Montenegro & Zhindon, 2014)

Por lo expuesto, se puede concluir que un sistema de gestión de la calidad es una buena alternativa para las organizaciones que pretenden ser competitivas, además que la mejora continua es una estrategia eficaz para el desarrollo de cambios positivos tanto para las instituciones como también para los consumidores, el talento humano es indispensable para los resultados positivos con sus destrezas, habilidades y una mentalidad abierta al cambio ya que finalmente se lograra alcanzar los propósitos corporativos, operativos, financieros y administrativos, por otra parte un manual de procedimientos de calidad contribuye de una manera muy significativa y sirve de soporte y guía para el sistema organizacional aportando así al cumplimiento de políticas, metas y objetivos.

Referente a la cartera de créditos se investigó en la tesis titulada “Políticas Crediticias y la Recuperación de Cartera Vencida en la Cooperativa de Ahorro, Crédito y Vivienda “La Merced LTDA.” de la ciudad de Ambato”, donde se investigó las políticas de crédito, la cartera vencida de la cooperativa, por medio del diagnóstico de políticas y análisis de cartera vencida para finalmente para finalmente proponer políticas de mejora, llegando a las siguientes conclusiones: A) Las políticas crediticias y la recuperación de cartera son temas de vital trascendencia dentro de las instituciones financieras, ya que las políticas crediticias permiten dar lineamientos para poder determinar el destino de cada uno de los recursos financieros, utilizando estos parámetros para poder administrar el riesgo. B) Cabe recalcar que las políticas crediticias están estrechamente ligadas a la recuperación de cartera, por lo tanto se debe tomar en cuenta los diferentes parámetros que conllevan al cumplimiento y al pago oportuno dentro de la financiera, y evitar la preocupación por parte del acreedor de lo que ocurre dentro y fuera de la empresa. (Sanchez, 2015)

Como también en la tesis titulada “Análisis del comportamiento de la cartera de crédito de la Cooperativa de ahorro y crédito CACPE – Zamora e implementación de políticas para reducir el riesgo crediticio”, donde se investigó la cartera de créditos y riesgos de la cartera vencida, mediante el análisis de la cartera de crédito en relación a los estados financieros y llego a la siguiente conclusión: A) Las instituciones financieras del país, tienen que concentrar gran parte de su tiempo en trazar políticas que orienten en forma precisa cada una de sus actividades tendientes a asegurar el retorno del capital prestado al tiempo pactado, de tal

forma que se cumpla lo planificado y responda a los verdaderos intereses de sus directivos y socios en general. (Betancourt, 2010)

Por lo anteriormente dicho, se puede concluir que las políticas de créditos son de vital importancia para las instituciones financieras, se debe tener procedimientos establecidos y actualizados para la concesión de créditos así como también para su recuperación, se debe establecer políticas de cobranza y así poder disminuir el riesgo.

### **2.1.1 Antecedentes Históricos**

La Cooperativa de Ahorro y Crédito Mushuc Runa Ltda., es una institución financiera dedicada a la oferta de productos y servicios financieros, surgió por la necesidad de atender a un mercado que estaba marginado y olvidado por entidades bancarias, en este sentido se enfocó en considerar a personas de escasos recursos económicos que necesiten créditos de manera más eficiente y con menos complicaciones, sin embargo no cuenta con enfoques gerenciales de la gestión de la calidad.

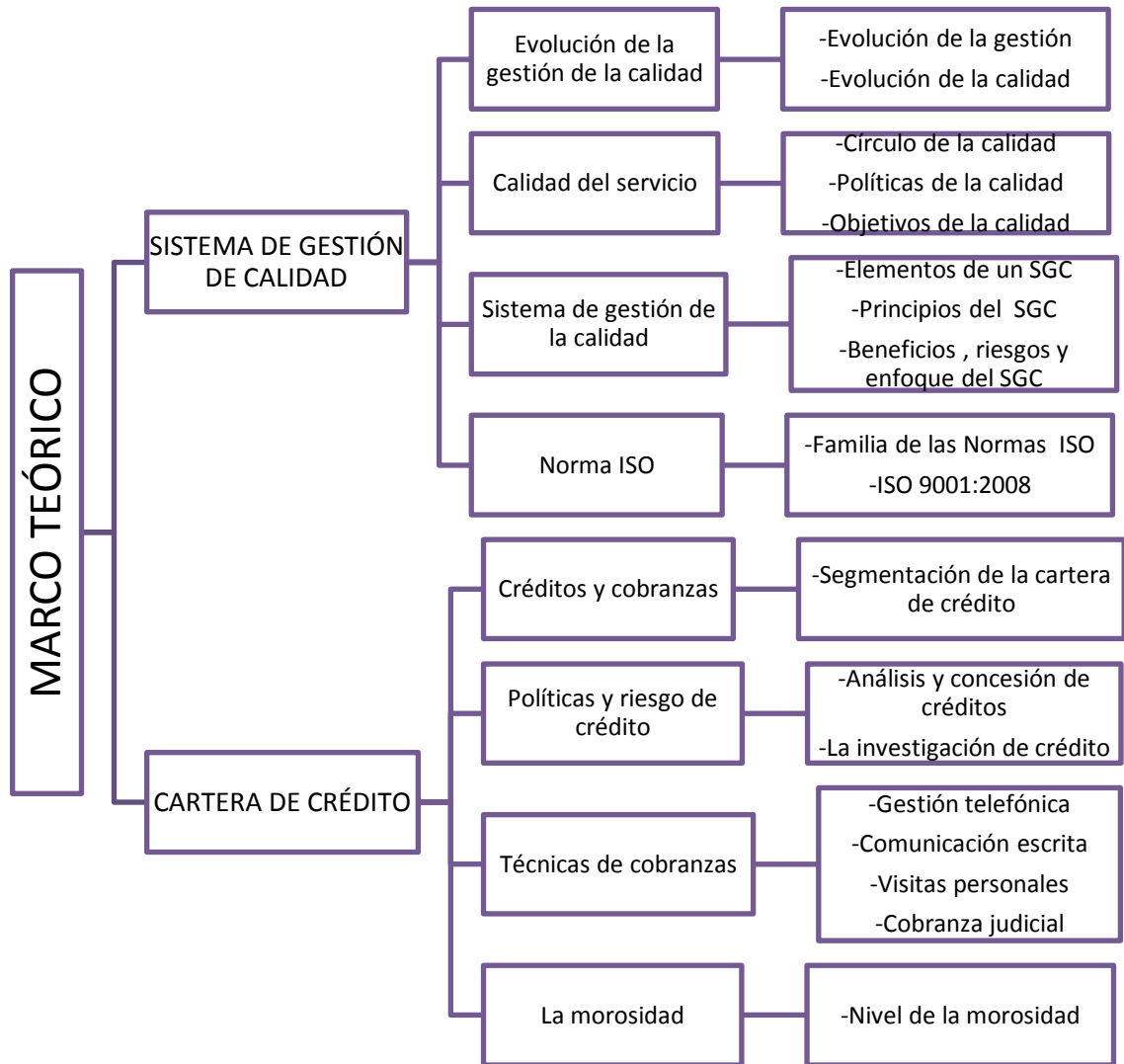
La Cooperativa antes mencionada ha tenido gran impacto en la actividad económica de la sociedad, se ha visto necesario implantar nuevas estrategias organizacionales para afrontar las necesidades del entorno en el que desarrolla sus actividades en este caso la ausencia de un Sistema de Gestión de la Calidad ha generado escasos controles en los diferentes procesos.

Por otro lado, en esta investigación hacemos énfasis en la cartera de crédito y la morosidad, el total de la morosidad al término del año 2015 ascendía el 9% distribuido en las diferentes carteras de crédito como se puede observar en el anexo 1.

En la agencia Riobamba es en donde se realizó la investigación, hasta la fecha se observa que el índice de morosidad asciende a un 9%, según los reportes que se nos facilitó el Jefe de Agencia, como se podrá observar en el anexo 2.



## 2.2 FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA



## 2.2.1 Evolución de la Gestión de Calidad

### 2.2.1.1 Evolución de la Gestión

A decir de (Comba, 2013) La evolución de la gestión consta de tres procesos:

Cuadro 1: Evolución de la Gestión

Proceso evolutivo	Características
<b>Gestión en la edad antigua</b>	Sistema administrativo como una economía. La administración se caracterizó por la centralización.
<b>Gestión en la edad media</b>	La autoridad paso al terrateniente. Surgimiento del sistema feudal. Hubo centralización del gobierno.
<b>Gestión en la edad moderna</b>	Surge un movimiento administrativo como cameralitas. Son pioneros en el estudio científico de la administración pública.

Por lo expuesto, la gestión es fundamental en las organizaciones ya que genera beneficios importantes como una mayor comunicación entre los colaboradores, incremento de la competitividad y liderazgo así como también la empresa vislumbra nuevas oportunidades de negocio, las empresas están tomando conciencia de la importancia del registro del conocimiento, su transferencia, comunicación, valor y sabiduría ya que al dar un tiramiento especial al conocimiento se estará generando valor a la organización para el alcance de sus objetivos.

### 2.2.1.2 La Gestión en el Sistema Cooperativo

La gestión en el sistema cooperativo se considera como un sistema socio estructural y cultural que da cabida al carácter social de la actividad empresarial, es decir, a la posibilidad de entender la política social que impulsa la organización solidaria cuando plantea el logro de un objetivo social como objetivo principal y el desarrollo de un

objetivo económico, como medio para el logro de dicho objetivo. Desde esta visión, que se adopta al tenerla en cuenta como un aporte de la teoría de la organización, implica ir más allá de definir a la organización cooperativa solamente como una empresa, entendida esta como una “caja negra tecnológica” o como únicamente un sistema técnico y procedimental.

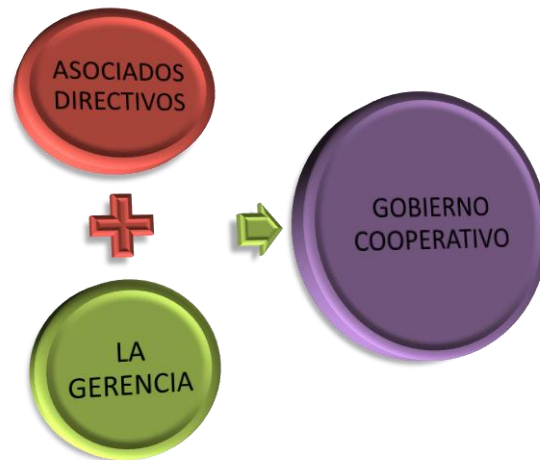
Al apreciar a la gestión cooperativa desde esta perspectiva es posible, entonces describir la complejidad que este tipo de organización representa, al entenderla como una organización conformada por tres dimensiones.

Gráfico 1: Dimensiones de la Organización



La gestión en el sistema cooperativa está conformada por el conjunto de instrumentos y reglas que determinan la manera como se desarrolla el poder, el control y la dirección que se practican al interior de la cooperativa, cuestión que tiene especificidades propias de una organización como la cooperativa, en la cual los asociados son dueños y usuarios al mismo tiempo. (Comba, 2013)

**Gráfico 2:** Núcleo Básico de la Gestión



El núcleo básico; es el espacio de gestión de la organización donde se expresa el gobierno cooperativo, que está conformado por asociados directivos y la gerencia, el núcleo básico “constituye el colectivo que asume la responsabilidad de la conducción de la cooperativa, en este núcleo reside la autoridad y a través de él se realiza la gestión. (Davila, 2012)

Se puede deducir que la gestión de una cooperativa depende tanto de los asociados directivos y el gerente ya que ellos son los responsables y encargados de la dirección y control de la organización, donde se toman decisiones de crédito, se definen reglas, programas, planes y proyectos, entre ellos los manuales de funciones y procedimientos para la ejecución de la misma. Por lo mismo es importante saber liderar, que implica una gran responsabilidad en muchos aspectos, permitiendo de esta forma lograr el éxito y cumpliendo de objetivos planteados.

### **2.2.1.3 Gestión**

La gestión es uno de los elementos claves del sistema de Gestión de la calidad, la cual es el punto de partida para el direccionamiento de la organización. (Riveros, 2007)

La administración y la organización son productos de su momento y su contexto histórico y social por tanto, la gestión se entiende por dirección o administración de una compañía o de un negocio. (Comba, 2013)

Gestión es la asunción y ejercicio de responsabilidades sobre un proceso (es decir, sobre un conjunto de actividades) lo que incluye: La preocupación por la disposición de los recursos y estructuras necesarias para que tenga lugar, así como también la coordinación de sus actividades (y correspondientes interacciones). (Perez J. , 2012)

Partiendo de dichas acepciones la gestión es administrar que conlleva una gran responsabilidad para quien ejerza por lo que consiste en tomar decisiones adecuadas y oportunas, fomentar la mejora de la productividad y satisfacer la necesidad de los consumidores y su objetivo primordial es aumentar los resultados óptimos de una organización y se cumplan las metas marcadas.

#### **2.2.1.4 Evolución de la Calidad**

Según (Moyano, 2011), en la etapa de desarrollo de concepto moderno de calidad (1920), Ronald Fisher comienza a desarrollar el diseño estadístico de experimentos, aplicado a la mejora de la productividad de algunos cultivos. También se desarrolla, en estos momentos, el Control Estadísticos de la Calidad de manos del considerado padre de la calidad, Walter Shewhart. Esta preocupación por el control estadístico de los procesos de incremento aún más en la etapa de la Segunda Guerra Mundial (1939-1945). Durante esta época, importantes maestros de la calidad, como Edward Deming, Joseph Juran desarrollan el programa de gestión de la calidad. También en esta época, Armand Feigebbaum comienza a desarrollar un concepto nuevo: “el control de la calidad total”. En él se incluye una gestión de la calidad más extensa que abarca todas las áreas de la empresa y que persigue la satisfacción plena de los clientes. Se puede considerar como el origen de lo que hoy se denomina Gestión de la Calidad Total.

En el periodo de postguerra, se produce un trasvase de ideas y conceptos hacia Japón. Los japoneses aprenden las técnicas de control estadístico adoptándolas de forma rápida, en principio como mera inspección, estableciendo tolerancias de calidad en los productos para pasar, en una segunda fase, a controlar el proceso evitando los fallos en el producto final.

En la década de los ochenta del siglo XX la calidad experimenta una evolución en la industria norteamericana, pasando a considerarse como un elemento estratégico fundamental. Philip Crosby introdujo el programa de mejora tratando de concientizar a las empresas para que centraran sus esfuerzos en la necesidad de obtener calidad. El objetivo consistía en suprimir gran parte de las inspecciones haciendo las cosas bien desde el principio, es decir, a la primera.

Durante la década de los noventa se produjo un auge de los sistemas de aseguramiento de la calidad como una parte del Sistema de Gestión de la Calidad Total. El aseguramiento de la calidad está formado por las acciones planificadas y sistematizadas necesarias para ofrecer la adecuada confianza de que el producto o servicio satisfará los requisitos de la calidad.

Los sistemas de aseguramiento de la calidad han evolucionado desde las normativas ISO 9000 iniciales hacia las ISO 9000:2000. La normativa ISO 9001:2000 contiene requisitos adicionales a las anteriores normas ISO 9001,9002 y 9003, del año 1994 a las que sustituye y que, básicamente, pueden ser resumidas en:

- ✓ Obtener el compromiso de la alta dirección en el desarrollo y mejora del sistema de gestión de calidad.
- ✓ Definir cuáles son los procesos de la organización y su interacción.
- ✓ Disponer de los recursos necesarios para llevar a cabo dichos procesos.
- ✓ Implantar un proceso de mejora continua dentro del sistema de gestión.
- ✓ Asegurar la orientación de la organización al cliente.
- ✓ Establecer medidas para la evaluación de su satisfacción.

### **2.2.1.5 Calidad**

Según (Cuatrecasas, 2011), propone como concepto de calidad el “conjunto de características que posee un producto o servicio obtenidos en un sistema productivo, así como la capacidad de satisfacción de los requerimientos del usuario”.

Según (Render H. y., 2011), define a la calidad como, “Prestaciones y características de un producto o servicio que tienen que ver con sus capacidades para satisfacer necesidades manifiestas o implícitas”.

Según (Riveros, 2007), menciona que la calidad es el nivel de cumplimiento de los requisitos del servicio o del producto, que lo hace preferido por el cliente, para lograrlo es necesario que todas las actividades de la organización funciones de la mejor forma.

Según (ISO, 9000) la calidad está definida como “Grado en el que un conjunto de características inherentes cumple con los requisitos”

Según (Montaño, 2003), menciona que: “Calidad es hacer las cosas con la plena convicción de que para hacerlas hemos puesto lo mejor de nuestros conocimientos y habilidades, sin escatimar esfuerzos y esperando que, quien haga uso de ellas, tenga una plena satisfacción y alegría”. (Pág. 22)

### **2.2.2 Calidad del Servicio**

Carlzon es el creador de momentos de la verdad, a partir de este desarrollo un programa de administración de la calidad, para empresas especialmente de servicios. La estrategia de la calidad de Carlzon, se trata de documentar de todos los pasos que el cliente debe seguir para recibir el servicio, se le llama “el ciclo del servicio”. Una persona sin información no es capaz de asumir responsabilidades, una persona con información tal vez no sea de gran ayuda, pero sirve para asumir responsabilidades. No importa que tan grande o importante sea la empresa, todo dependerá de la forma en que el empleado que se encuentra frente al cliente actúe, ya sea libre, o con carisma, o todo lo contrario.

#### **2.2.2.1 Calidad según los gurús de la calidad**

Según (Padilla, 2002) la calidad es un tema de reciente desarrollo, ahora ya no se puede hablar de hacer las cosas bien sino mantener un nivel de calidad adecuado durante la realización de un producto o servicio. Existen diferentes definiciones de calidad, el uso de cada una depende del área en que se está trabajando. Anteriormente se creía que la

calidad era demasiada costosa y por eso influía en las ganancias producidas por la empresa. Ahora se sabe que el buscar la calidad resulta en una baja en los costos de las empresas y una mayor ganancia. Se ha discutido mucho la definición de calidad, pero los pensadores que más han sobresalido en el tema son los que presentaremos a continuación.

Cuadro 2: Gurús de la calidad y su definición

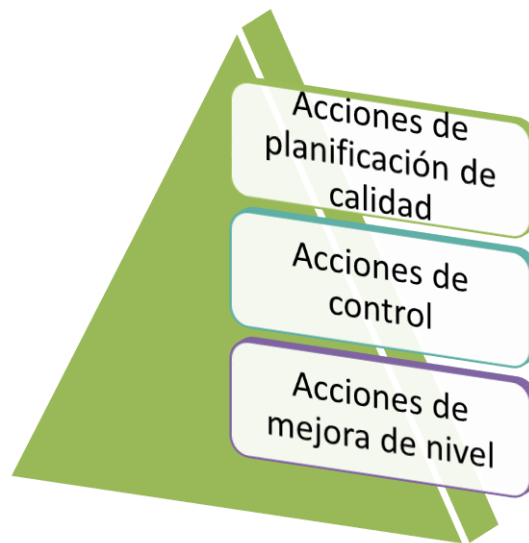
<b>Gurús de la calidad</b>	<b>Definición de la calidad</b>
<b>JOSEPH JURAN</b>	Calidad es adecuación al uso, esto implica todas las características de un producto que el usuario reconoce que lo van a beneficiar. Esta adecuación siempre será determinada por el usuario o comprador, y nunca por el vendedor, o el fabricante.
<b>WILLIAM DEMING</b>	Es un sistema de medios para generar económicamente productos y servicios que satisfagan los requerimientos del cliente.
<b>PHILIP CROSBY</b>	La calidad es gratis, es suplir los requerimientos de un cliente, al lograr cumplir con estos logramos Cero Defectos.
<b>KAORU ISHIKAWA</b>	Practicar el Control de Calidad es desarrollar, diseñar, manufacturar y mantener un producto de calidad que sea el más económico, el más útil y siempre satisfactorio para el consumidor.
<b>ARMAND FEIGENBAUM</b>	Que la calidad no solo es responsable del departamento de producción, sino que se requiere de toda la empresa y todos los empleados para poder lograrla. Para así construir la calidad desde las etapas iniciales y no cuando ya está todo hecho.
<b>GENICHI TAGUCHI</b>	El tipo de diseño que propone es que se haga mayor énfasis en las necesidades que le interesan al consumidor y que a su vez, se ahorre dinero en las que no le interesen, así rebasara las expectativas que el cliente tiene del producto.



### **2.2.2.2 Trilogía de Jurán**

Los tres procesos se relacionan entre sí. Todo comienza con la planificación de la calidad. El objeto de planificar la calidad es suministrar a las fuerzas operativas los medios para obtener productos que puedan satisfacer las necesidades de los clientes. (Padilla, 2002)

**Gráfico 3:** Trilogía de Juran



**Acciones de planeación de calidad:** aquí se trabaja para integrar todos los cambios y nuevos diseños de forma permanente a la operación que normalmente llevamos del proceso, pero siempre buscando asegurar no perder lo ganado. Estos cambios pueden ser para satisfacer los nuevos requerimientos que haga el mercado.

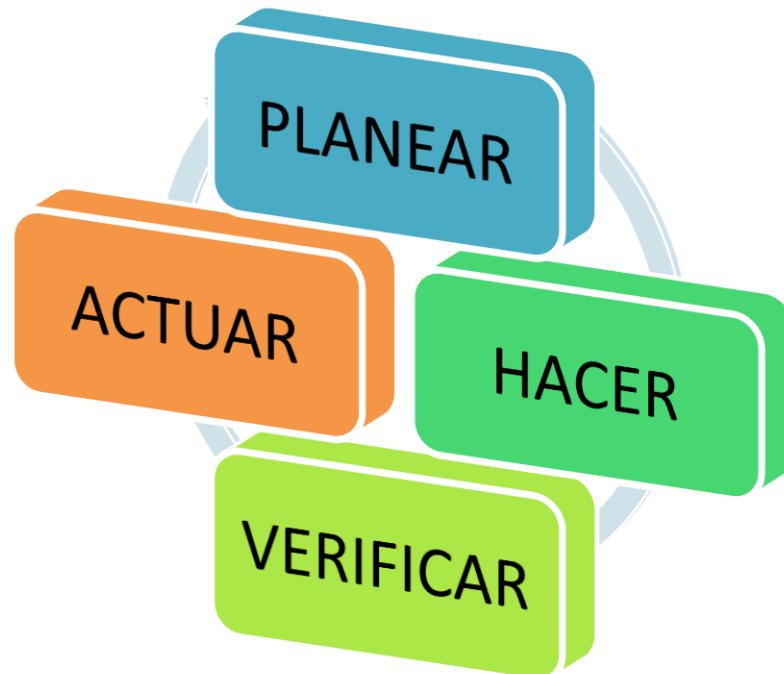
**Acciones de control:** Para poder mejorar un proceso necesitamos primero tenerlo bajo control.

Los procesos que no están bajo control pueden presentar influencias de causas especiales de variación, y sus efectos son tan grandes que no nos permiten ver las partes del proceso que se deben cambiar.

Acciones de mejora de nivel: Estas van encaminadas a cambiar el proceso para que nos permita alcanzar mejores niveles promedio de calidad, y para esto se deben de atacar las causas comunes más importantes.

### 2.2.2.3 El Círculo de Calidad de Deming

Gráfico 4: Círculo de Calidad



**1.- Planear.** En esta etapa primero se definen los planes, y la visión de la meta que tiene la empresa, en donde quiere estar en un tiempo determinado.

Una vez establecido el objetivo, se realiza un diagnóstico, para saber la situación actual en que nos encontramos y las áreas que son necesario mejorarlas definiendo su problemática y el impacto que puedan tener en su vida.

**2.- Hacer.** En esta etapa se lleva a cabo el plan de trabajo establecido anteriormente, junto con algún control para vigilar que el plan se esté llevando a cabo según lo planeado. Para poder llevar a cabo el control, existen varios métodos como la gráfica de Gantt en la que podemos medir las tareas y el tiempo.

**3.- Verificar.** En esta verificación, se comparan los resultados planeados con los que obtuvimos realmente. Antes de esto, se establece un indicador de medición, porque lo que no se puede medir, no se puede mejorar en una forma sistemática.

**4.- Actuar.** Con esta etapa se concluye el ciclo de la calidad. Porque si al verificar los resultados, se logró lo que teníamos planeado entonces se sistematizan y documentan los cambios que hubo, pero si al hacer una verificación nos damos cuenta que no hemos

logrado lo deseado, entonces hay que actuar rápidamente y corregir la teoría de solución y establecer nuevo plan de trabajo. (Padilla, 2002)

#### **2.2.2.4 Políticas de la Calidad**

La norma ISO 9000 define la política de la calidad como “Intenciones globales y orientación de una organización relativas a la calidad tal como se expresa formalmente por la alta dirección”. (Riveros, 2007)

La política de la calidad es el marco de referencia para el establecimiento de los objetivos de la calidad. La calidad debe tener las siguientes características:

- ✓ Acorde con la misión, visión, y en general con la planeación de la organización.
- ✓ Específica y claramente delimitada.
- ✓ Realista, realizable y flexible.
- ✓ Compatible con las atribuciones de autoridad.
- ✓ Compatible, horizontal y verticalmente.

Para la implementación de las políticas de la calidad se debe seguir 3 pasos fundamentales:

El primer paso consta de hacer preguntas básicas sobre el negocio.

El segundo paso son las declaraciones de políticas de calidad de todas las formas y tamaños, deben reflejar el compromiso con la calidad de la organización, esto comienza con las definiciones de los valores de calidad de la empresa, mientras que otras comienzan con los compromisos que las empresas tiene, y otras empiezan con las descripciones de los clientes a los que las empresas sirven y como los satisfacen.

El tercer paso hace referencia a la elaboración de la política de la calidad, para esto se requiere pautas como:

- ✓ Describe quién eres, qué haces y los compromisos de calidad
- ✓ Utiliza un lenguaje sencillo

- ✓ Se específico
- ✓ Se entusiasta
- ✓ Evita el bombo y la hipérbole

### **2.2.2.5 Objetivos de la calidad**

Según (Riveros, 2007), los objetivos de la calidad son establecidos por la alta dirección, de acuerdo con la política de calidad.

Los objetivos de la calidad también deben estar alineados con los objetivos estratégicos.

La norma ISO 9000 define los objetivos de la calidad como, “Algo ambicionado, o pretendido, relacionado con la calidad.

Una de las características de los objetivos es que sean medibles, también deben ser cuantificables, temporalizables y controlables.

Para la implementación de los objetivos de la calidad es necesario seguir los siguientes pasos:

**Definición de lo que se desea conseguir y cuando**, es habitual que el objetivo se establezcan tomando como base un indicador de la empresa, en esta parte se deben introducir los datos referentes a la descripción del objetivo, el estado actual y por último la fecha límite para cumplir el objetivo planteado.

**Definición del plan de acciones a realizar para conseguir el objetivo**, lo que se desea conseguir, ya definido en el paso anterior, requiere ser traducido en acciones tangibles: que se ha decidido hacer, quien lo va a hacer y cuando.

**Seguimiento de los resultados obtenidos**, para que los planes tengan éxito, y en especial cuando se trata de planes de mejora, es imprescindible disciplina y control, que se expresan mediante el seguimiento del plan.

### **2.2.2.6 Aseguramiento de la Calidad**

El aseguramiento de la calidad “es la parte de la gestión de calidad enfocada a proveer confianza de que los requerimientos de calidad son satisfechos, trata de tener todos los procesos bien definidos para asegurar al cliente que puede confiar en que los productos y servicios cumplirán finalmente con sus requisitos o especificaciones, además se define, desde el punto de vista normativo, como “el conjunto de acciones planificadas y sistemáticas implantadas dentro del sistema de la Calidad, y demostrarle si es necesario, para proporcionar la confianza adecuada de que una entidad cumplirá con los requisitos para la Calidad”. El aseguramiento de la calidad pretende ir más allá de la corrección, debe actuar antes de que se produzcan los errores. Para ello, el enfoque que se da a la calidad considera la cadena de producción completa, desde el diseño al mercado, y la contribución de todos los grupos funcionales, especialmente los diseñadores, a fin de prevenir fallos de Calidad. (ISO, 9000)

### **2.2.3 Sistema de Gestión de la Calidad**

Un Sistema de Gestión de Calidad es un sistema Gerencial para dirigir y controlar una organización con respecto a la calidad. (ISO, 9000)

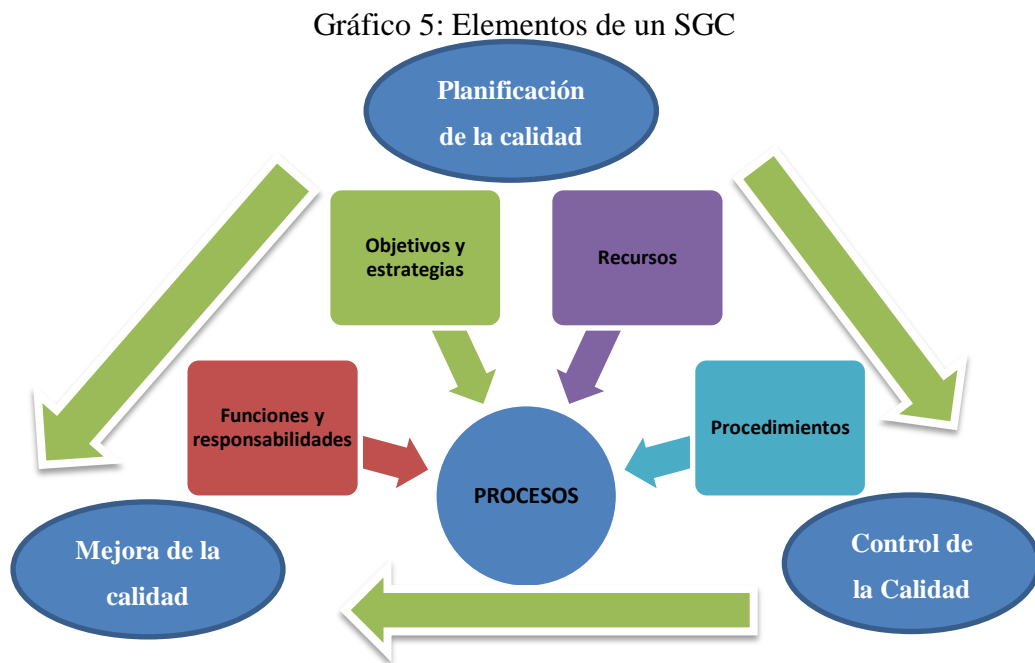
La Gestión de la Calidad Total acentúa el compromiso de la dirección con el hecho de que toda la empresa se oriente hacia la excelencia en todos los aspectos relacionados con los productos y servicios que sean importantes para los clientes. (Render H. , 2011)

La Gestión de la Calidad Total es una filosofía que busca obtener el compromiso global de la organización a través de la participación y gestionar eficazmente la calidad para minimizar errores y satisfacer a los clientes de una forma constante. (Riveros, 2007)

Se puede deducir que un Sistema de Gestión de la Calidad (SGC) no es más que una serie de actividades coordinadas que se llevan a cabo sobre un conjunto de elementos para lograr la calidad de los productos o servicios que se ofrecen al cliente, es decir, es planear, controlar y mejorar aquellos elementos de una organización que influyen en el cumplimiento de los requisitos del cliente y en el logro de la satisfacción del mismo.

### 2.2.3.1 Elementos de un Sistema de Gestión de la Calidad

Según (Mateo, 2010), entre los elementos de un Sistema de Gestión de la Calidad, se encuentran los siguientes:



**1.- La Estructura organizacional** es la jerarquía de funciones y responsabilidades que define una organización para lograr sus objetivos. Es la manera en que la organización organiza a su personal, de acuerdo a sus funciones y tareas, definiendo así el papel que ellos juegan en la misma.

**2.- La planificación** constituye al conjunto de actividades que permiten a la organización trazar un mapa para llegar al logro de los objetivos que se ha planteado. Una correcta planificación permite responder las siguientes preguntas en una organización:

¿A dónde queremos llegar?

¿Qué vamos hacer para lograrlo?

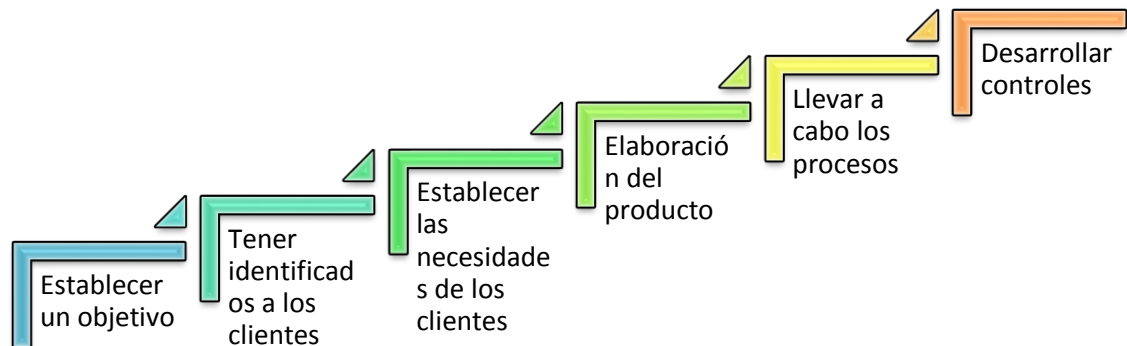
¿Cómo lo vamos hacer?

¿Qué vamos a necesitar?

La Planificación de la Calidad: Son actividades para establecer los requisitos y los objetivos para la calidad y para la aplicación a los elementos de un Sistema de Calidad.

La planificación de la calidad consta de los siguientes pasos:

Gráfico 6: Pasos para la planificación de la calidad



La planificación de la calidad otorga un enfoque estructurado y participativo en la planificación de nuevos productos, procesos y servicios. Integra e involucra a todos los grupos para que asuman un papel significativo en el desarrollo y la entrega, de tal forma que todos participan en conjunto como un gran equipo y no como una serie de expertos individuales.

Esta planificación de la calidad no pasa a sustituir a otras actividades críticas que forman parte de dicha planificación. En realidad representa un marco o entorno, dentro del cual otras actividades pueden llegar a ser incluso más efectivas. Se considera que un proceso de planificación de la calidad debe contar con los siguientes pasos:

**Establecer un objetivo.** El equipo debe contar con un objetivo concreto, debe revisarlo y asegurarse de que su definición es clara y detallada.

**Tener identificados a los clientes.** Se debe tener en cuenta a los clientes finales pero también a los clientes internos, puesto que de todos ellos dependerá el éxito del trabajo realizado.

**Establecer las necesidades de los clientes.** El equipo tiene que ser capaz de determinar y diferenciar entre las necesidades que expresan los clientes y las necesidades reales. Muchas veces éstas no se manifiestan en forma clara o explícita.



**Elaboración del producto.** Cuando se trate de bienes y servicios, una vez comprendidas las necesidades de los clientes, el equipo deberá identificar lo que dicho producto requiere para satisfacer esas necesidades.

**Llevar a cabo el proceso.** Se considera capaz a un proceso que satisface, en todo momento, las características y objetivos detallados del producto.

**Desarrollar los controles.** Este será un proceso planificado y ordenado que busque maximizar la eficacia de las operaciones a la vez que minimizará la aparición de problemas.

La forma de crear una estructura y la participación en la planificación de la calidad, puede parecer quizás, una forma de aumentar en exceso el tiempo necesario para la planificación, pero en realidad estará reduciendo el tiempo total necesario para llegar a la operación completa. Esto es así porque una vez que la empresa u organización aprende a planificar la calidad, el margen de tiempo total que transcurre entre el concepto inicial y las operaciones concretas es mucho menor.

**3.- El recurso** es todo aquello que vamos a necesitar para poder alcanzar el logro de los objetivos de la organización (personas, equipos, infraestructura, dinero, etc.).

**4.- Los procesos** son el conjunto de actividades que transforman elementos de entradas en producto o servicio. Todas las organizaciones tienen procesos, pero no siempre se encuentran identificados. Los procesos requieren de recursos, procedimientos, planificación y las actividades así como sus responsables.

### **Identificación de los procesos.**

Todas las actividades de una organización se pueden considerar como una secuencia de procesos. Pedidos de clientes, compras, diseño.

Todos estos procesos hacen que una organización funcione de forma eficaz ya que están relacionados los unos con los otros e interactúan.

Un enfoque de gestión de un sistema de calidad basado en procesos consiste en identificar todos los procesos de una organización, estudiar cómo se relacionan, interactúan unos con otros.

**Principales factores para la identificación y selección de los procesos podría ser:**

- Influencia en la satisfacción del cliente.
- Los efectos en la calidad del producto o servicio.
- Influencia en la misión y estrategia.
- Cumplimiento de requisitos legales o reglamentarios.

**5.- Los procedimientos** son la forma de llevar a cabo un proceso. Es el conjunto de pasos detallados que se deben de realizar para poder transformar los elementos de entradas del proceso en producto o servicio. Dependiendo de la complejidad, la organización decide si documentar o no los procedimientos.

En estos documentos es dónde se describen como se realizan las actividades. Los procedimientos responden a las siguientes preguntas básicas: ¿Quién? ¿Por qué? ¿Qué? ¿Cuándo? ¿Dónde?.

Es importante también que se defina de forma esquemática mediante diagramas como se realiza un determinado trabajo y que se relaciona. Son redactados por personas que realizan el trabajo en colaboración con los responsables de los procesos. Deben ser sencillos de comprender dado que son utilizados para instruir a nuevos operarios son para uso exclusivo interno de la organización.

**2.2.3.1.1 Principios de la Gestión de la Calidad**

De la misma forma se debe adoptar los principios de gestión de calidad, si se quiere tomar este sistema como estrategia para lograr la excelencia, porque influye activamente en la Norma ISO 9001.

**Gráfico 7:** Principios de la Gestión de la Calidad



#### **2.2.3.1.2 Enfoque al Cliente**

Una empresa solo puede alcanzar el éxito sostenido cuando consigue fidelizar a los clientes y a las partes que puedan estar interesadas. Esto se puede alcanzar gracias a la interacción con el cliente, creando más valor y comprendiendo sus necesidades y expectativas presentes y futuras.

Las organizaciones dependen de sus clientes, y por lo tanto deben comprender las necesidades actuales y futuras de los clientes, satisfacer los requisitos de los clientes y esforzarse en exceder las expectativas de los clientes.

La empresa debe tener claro que las necesidades de sus clientes no son estáticas, sino dinámicas y cambiantes a lo largo del tiempo, además de ser los clientes cada vez más exigentes y cada vez está más informado. Por ello, la empresa no sólo ha de esforzarse

por conocer las necesidades y expectativas de sus clientes, sino que ha de ofrecerles soluciones a través de sus productos y servicios, y gestionarlas e intentar superar esas expectativas día a día.

No olvidar que el cliente es quien nos solicita y quien valida nuestro trabajo, por lo que debemos ubicarlo tanto al principio como al final de nuestra cadena de valor.

#### **2.2.3.1.3 Liderazgo**

Los líderes establecen la unidad de propósito y la orientación de la organización. Ellos deberían crear y mantener un ambiente interno en el cual el personal pueda llegar a involucrarse totalmente en el logro de los objetivos de la organización.

El liderazgo es una cadena que afecta a todos los directivos de una organización, que tienen personal a su cargo. Si se rompe un eslabón de esa cadena, se rompe el liderazgo de la organización.

#### **2.2.3.1.4 Participación del Personal**

Es esencial para la correcta evolución de las empresas y para el establecimiento del sistema de gestión de la calidad que el personal sea competente y esté implicado, ya que de esta forma permiten que la organización cree valor.

El personal, a todos los niveles, es la esencia de una organización y su total compromiso posibilita que sus habilidades sean usadas para el beneficio de la organización.

La motivación del personal es clave, así como una red de comunicación que permita que todos conozcan los objetivos y su participación en la consecución de los mismos, así como un feedback adecuado, donde todos puedan aportar ideas innovadoras y propuestas de mejora. Sin estas dos acciones, difícilmente una organización pueda conseguir el compromiso del personal.

### **2.2.3.1.5 Enfoque basado en procesos**

Entender las actividades que realiza la empresa como procesos que se encuentran interrelacionados permite alcanzar los resultados establecidos y decidir las adecuadas medidas.

Un resultado deseado se alcanza más eficientemente cuando las actividades y los recursos relacionados se gestionan como un proceso.

El cambio reside en la concepción de “organización”. Ha dejado de ser una organización por departamentos o áreas funcionales para ser una organización por procesos orientados para la gestión de la creación de valor para los clientes.

### **2.2.3.1.6 Mejora**

La mejora continua es la norma sobre la que se sustentan todas aquellas empresas exitosas ya que es esencial para mantener sus niveles de desempeño, para adaptarse a los cambios que se puedan producir, tanto interna como externamente, y que puedan aprovechar las oportunidades que se les presente.

La mejora continua del desempeño global de una organización debería ser un objetivo permanente de ésta.

Esa mejora continua de los procesos se consigue siguiendo el ciclo PCDA del Dr. E. Deming: Planificar – Desarrollar – Controlar – Actuar, para mejorar.

El trabajo realizado a conciencia permite un autocontrol permanente. La implementación de ideas de revisión PDCA ayuda a la implementación de mejoras inmediatas, económicas y preventivas, que aseguran no solo la reducción de errores, sino una cultura de cambio y evolución.

### **2.2.3.1.7 Toma de Decisiones basados en la Evidencia**

Si queremos tener más probabilidades de alcanzar los resultados deseados, es esencial que tomemos las decisiones basándonos en el análisis y evaluación de los datos recopilados.

Normalmente tomamos decisiones apresurados, basándonos en la información “del momento”. Incluso sin contar con que esta información es incompleta, debemos sumar la influencia de otros factores como:

- ✓ La inexactitud de nuestra memoria para recordar situaciones similares ocurridas en el pasado.
- ✓ Lo mucho que nos afectan nuestras emociones y situaciones personales, las relaciones y opiniones que tenemos de las personas involucradas.
- ✓ Para tomar decisiones acertadas, frías y objetivas debemos asegurarnos de minimizar toda subjetividad que pueda afectarlas.
- ✓ Lo que no se puede medir no se puede controlar, y lo que no se puede controlar es un caos. Esto no se puede olvidar.

### **2.2.3.1.8 Gestión de las Relaciones**

La correcta gestión de las relaciones que la organización tiene para con la sociedad, los socios estratégicos y los proveedores contribuyen al éxito sostenido de la organización. Es necesario conocer, escuchar y fomentar el desarrollo de las partes interesadas, desarrollando alianzas estratégicas con el objetivo de ser más competitivos y mejorar la productividad, la rentabilidad, y la relación con la sociedad.

### **2.2.3.2 Beneficios de un Sistema de Gestión de la Calidad**

Según (Mateo, 2010) la implementación de un Sistema de Gestión de Calidad puede traerle grandes beneficios a una organización, cuando esta lo hace con un alto nivel de

compromiso por parte de la alta dirección e integrando a su cultura los siete principios mencionados anteriormente. Algunos ejemplos sé que se pueden citar son:

**Aumenta la satisfacción de los clientes:** Un SGC ayuda a que la organización planifique sus actividades en base a los requisitos de los clientes y no solamente en base a los requisitos que establezca la organización, por lo que la calidad se integra en el producto o servicio desde la planificación, conduciendo así a que se tengan clientes satisfechos. Hay que recordar que la calidad no es solo cumplir requisitos, sino de tener clientes satisfechos.

**Reduce la variabilidad en los procesos:** A través de un SGC podemos estandarizar los procesos de una organización reduciendo así la variabilidad que se presentan en estos, lo cual hace que aumente nuestra capacidad de producir productos consistentes.

**Reduce los costes y desperdicios:** Un SGC ayuda a crear una cultura proactiva y de análisis de datos, por lo que la organización se enfoca en detectar oportunidades de mejoras y corregir problemas potenciales, lo que conlleva a que esta tenga numerosos ahorros en recursos.

**Mayor rentabilidad:** Al SGC ayudar a la organización a aumentar la satisfacción de los clientes y reducir costes y desperdicios, su rentabilidad aumenta, produciendo así mayores ingresos o un mayor margen de beneficios, así como mejor posicionamiento en el mercado y de tener no sólo clientes satisfechos, sino leales.

### **2.2.3.3 Riesgos del Sistema de Gestión de la Calidad**

Según (Turmero, 2006), la implantación de sistemas de gestión de la calidad también tiene sus riesgos si no se asume como una oportunidad de mejorar una situación dada.

El desarrollo de estos sistemas proporciona elementos de detección de actividades generadoras de no calidad, pero si no se utilizan y desarrollan teniendo en cuenta todas las circunstancias de la actividad, pueden ser generadores de burocracia inútil y complicaciones innecesarias para las actividades.

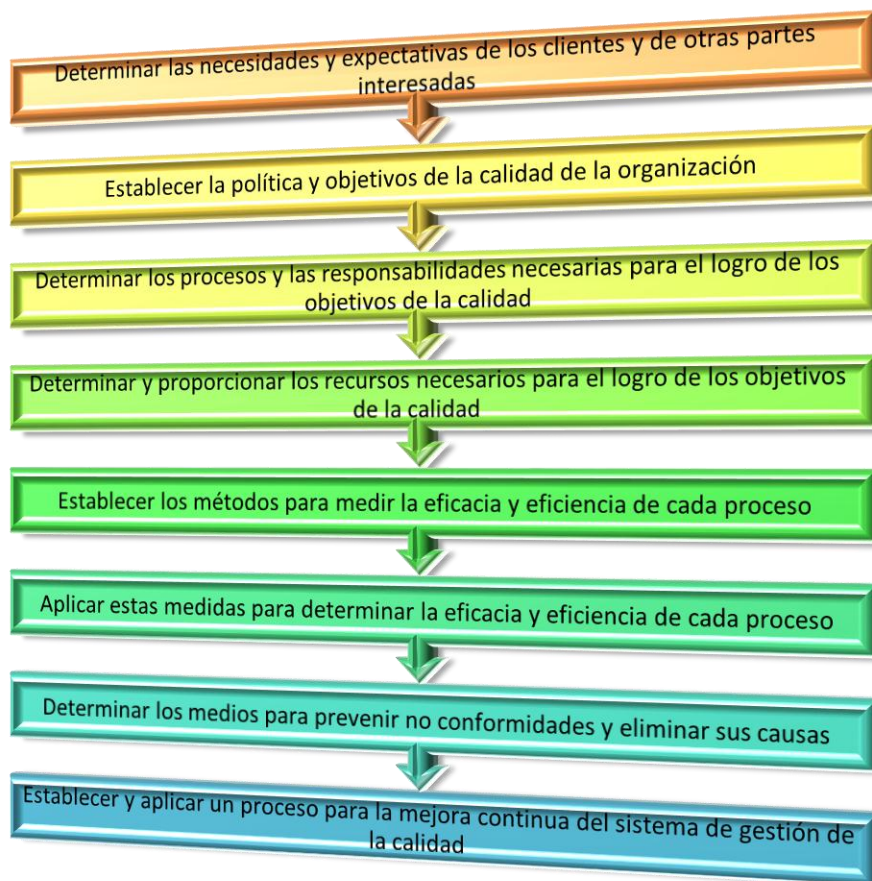
No obtener el compromiso y colaboración de todos los afectados. Se deben comunicar objetivos y responsabilidad.

Una mala comunicación puede llevar a generar importantes barreras en el desarrollo del análisis e implantación de medidas por temores infundados.

#### 2.2.3.4 Enfoque de Sistemas de Gestión de la Calidad

Según (Turmero, 2006), un enfoque para desarrollar e implementar un sistema de gestión de la calidad comprende diferentes etapas tales como:

Gráfico 8: Enfoque de un SGC





### 2.2.3.5 Como aplicar un Sistema de Gestión de la Calidad

Para (Grinenco & Lecuona, 2013), un sistema de calidad es un método planificado para que los clientes reciban lo que esperan es necesario aplicar sistemas de calidad y sistemático para asegurar que tus productos o servicios se ajusten a lo planeado y logren la satisfacción de tus clientes. Los pasos están detallados a continuación:

- 1. Lograr el compromiso de la alta dirección y de los recursos humanos.-** No se puede implementar un sistema de calidad sin un real compromiso de todos. Asegúrate de comunicar lo que se busca hacer y sumar al equipo de trabajo. Como argumenta Richard Chase en su libro "Administración de la Producción y Operaciones" (2007): "para lograr una calidad sobresaliente se requiere un liderazgo de calidad por parte de la alta gerencia, un enfoque en el cliente, una participación total de la fuerza laboral y una mejora continua basada en el análisis de los procesos".
- 2. Identificar las expectativas de los clientes.-** ¿Qué esperan los clientes? ¿Cómo les damos lo que requieren? Una vez detectado el mercado al que nos dirigimos, es importante determinar las necesidades de los compradores y traducirlas en términos de los productos o servicios que brinda la empresa.
- 3. Determinar el tipo de sistema a seguir.-** Existen numerosas opciones para gestionar la calidad: normas, modelos o manuales, gratuitas o pagas. Algunas son internacionales, otras regionales y hasta se han desarrollado estándares que pueden ser exclusivamente locales. Algunas se diferencian por el sector empresarial, tipo de productos o servicios.
- 4. Designar un responsable.-** Pocas cosas ocurren si no existe alguien a cargo. Dependiendo de las características propias de la organización, en este caso podrá ser una persona, un comité o un departamento de calidad.
- 5. Realizar el diagnóstico inicial.-** Para entender el punto de partida es necesario realizar mediciones de la situación actual de la empresa en materia de calidad. Se pueden analizar las fortalezas y debilidades actuales para definir el mejor camino. El diagnóstico puede realizarse mediante entrevistas o cuestionarios, observación de los procesos o revisión de registros.

**6. Redactar el manual de calidad.-** En este documento la empresa especifica QUÉ es lo que va a hacer en relación a la calidad (política, medios, compromiso), ajustado a la dimensión de la organización. Debe escribirse en forma concisa y concreta, y reflejar el acuerdo logrado en el Paso 1.

**7. Redactar el manual de procedimiento.-** En este documento se detalla CÓMO se van a llevar a cabo los compromisos registrados en el manual de calidad. Al estar escrito, sea quien sea que realice la tarea, puede ajustarse al procedimiento. Se describen desde los procedimientos generales de la organización, hasta los específicos de cada puesto.

**8. Establecer los registros de calidad.-** Esta etapa implica sistematizar los registros de los diversos procesos y sectores para poder realizar diagnósticos posteriores. Por ejemplo, la cantidad de unidades que pasaron las pruebas o las que fueron devueltas, o los reclamos y observaciones de clientes.

**9. Ejecutar auditorías o autoevaluaciones periódicas.-** La medición del cumplimiento es parte del mismo sistema. Es necesario realizar diagnósticos permanentes para detectar dónde la empresa está fracasando y dónde debe realizar correcciones o poner mayores esfuerzos para alcanzar la calidad deseada.

### **2.2.3.6 Normas ISO**

Según (Montaño, 2003), menciona: “Las normas son para la calidad lo que las leyes para la sociedad”

#### **2.2.3.6.1 ¿Qué es ISO?**

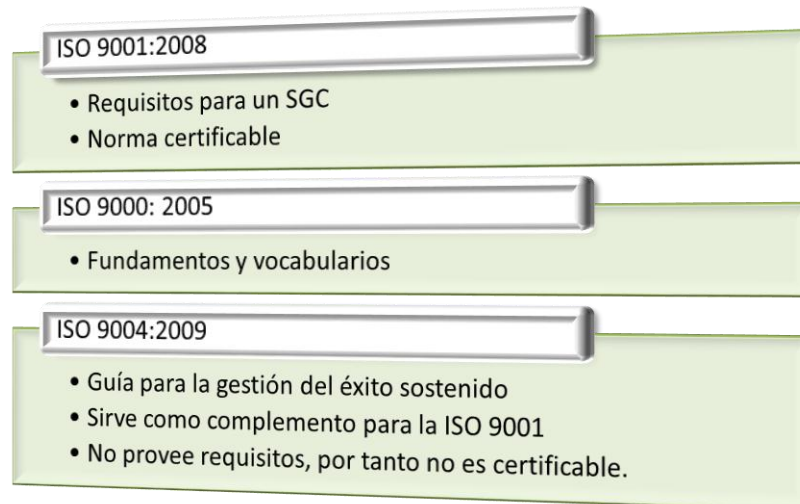
ISO es el acrónimo de la International Organization for Standardization (Organización Internacional de Estandarización), que fue fundada en 1946 con el propósito de crear y unificar un conjunto de normas orientadas a la manufactura, el comercio y las comunicaciones.

También existe la versión de que la organización adoptó las siglas de la palabra griega isos, que significa igual, lo que en el fondo logra la normalización: “Igualar para todos los requisitos de algo”. “SIEMPRE ES MAS BARATO HACER BIEN LAS COSAS DESDE LA PRIMERA VEZ”.

### 2.2.3.6.2 Familia de normas ISO 9000

La familia de normas ISO 9000 se divide en tres normas, como se presenta a continuación:

**Gráfico 9:** Familia de Normas ISO 9000



La familia de normas ISO 9000 corresponde a un conjunto de índices de referencia de las mejores prácticas de gestión con respecto a la calidad, que se encuentran definidos por la ISO (Organización Internacional de Normalización).

Las normas de la serie ISO 9000 fueron establecidas por la organización internacional de normalización (ISO) para dar respuesta a una necesidad de las organizaciones, la de precisar los requisitos que debería tener un sistema de gestión de la calidad.

La primera edición de estas normas se publicó en 1987. Posteriormente ha sido modificada en 1994, 2000 y 2008, versión que está en vigor actualmente.

Las normas ISO nacieron aglutinando los principios que existían en multitud de normas de sistemas de calidad en distintos países, por lo que desde su primera edición, se pretendió que fueran normas de aplicación a cualquier tipo de organización independientemente de su tamaño o sector de actividad.

De las 3 normas, la que contiene los requisitos que debe cumplir un sistema de gestión de la calidad es la ISO 9001:2008, es la norma que se utiliza para la implantación de sistemas de gestión de la calidad y que se puede utilizar para conseguir un certificado.

ISO 9000: "Sistemas de gestión de calidad - Principios básicos y vocabulario". La norma ISO 9000 describe los principios de un sistema de gestión de calidad y define la terminología

ISO 9001: "Sistemas de gestión de calidad - Requisitos". La norma ISO 9001 describe los requisitos relacionados a un sistema de gestión de calidad, ya sea para uso interno o para fines contractuales o de certificación. Por lo tanto, esta norma es un conjunto de requisitos que las compañías deben respetar

ISO 9004: ""Sistemas de gestión de calidad - Instrucciones para mejorar el rendimiento". Esta norma, que no está diseñada con fines contractuales sino para uso interno, se centra particularmente en la mejora constante del rendimiento

### **2.2.3.6.3 Certificación ISO**

La ISO no posee la autoridad para emitir certificaciones por sí misma. Esta tarea es realizada por una tercera organización de certificación, acreditada en Francia por el COFRAC (Comité Francés para Acreditación).

La certificación es válida por 3 años y se puede renovar por auditoría de calidad. Con anterioridad a esta auditoría, algunas compañías realizan una auditoría de prueba (o una pre auditoría ISO 9000) para asegurarse de que las medidas que se han adoptado concuerdan con el índice de referencia de la ISO.

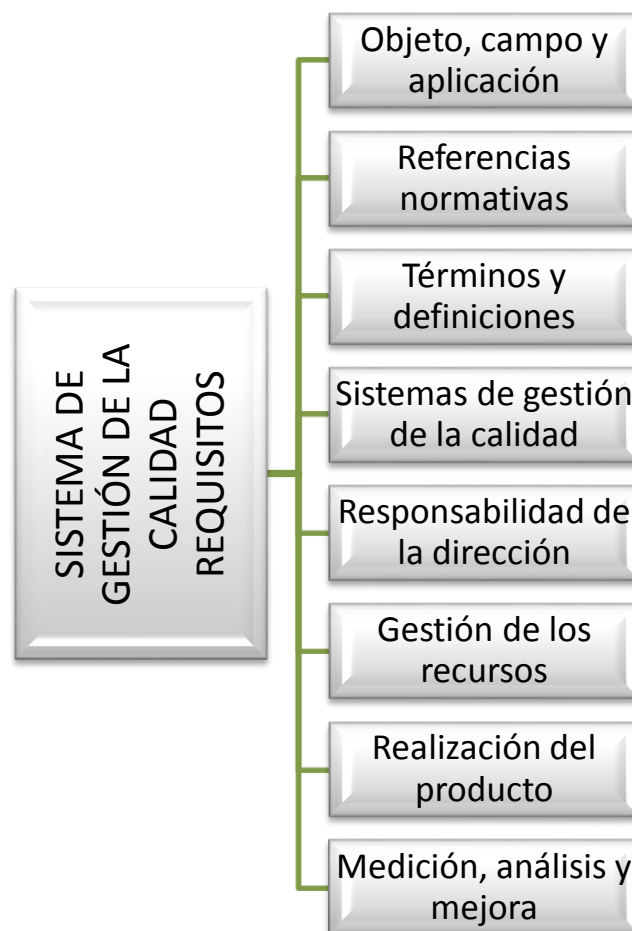
Es importante tener en cuenta que la certificación se basa en los procesos que producen un producto o servicio y no en el producto/servicio en sí mismo.

#### 2.2.3.6.4 Norma ISO 9001:2008

La Norma ISO 9001 especifica los requisitos para un sistema de gestión de la calidad que pueden utilizarse para su aplicación interna por las organizaciones, para certificación o con fines contractuales. Se centra en la eficacia del sistema de gestión de la calidad para satisfacer los requisitos del cliente.

La norma ISO 9001:2008 no es más que un documento que establece requisitos para la implementación de un Sistema de Gestión de la Calidad, y que pertenece a la familia ISO 9000 la cual es un conjunto de normas que representa un consenso internacional en Buenas Prácticas de Gestión con el objetivo de que una organización pueda entregar productos y servicios que satisfagan los requisitos de calidad de los clientes.

**Gráfico 10:** ISO 9001:2008 Sistema de Gestión de la Calidad- Requisitos



## 2.2.4 Créditos y Cobranzas

¿Qué es el Crédito?

Según (Ettinger & Golieb, 1965), el crédito puede también ser definido en términos de sus funciones. Como un medio de cambio puede ser llamado “dinero futuro”. Como tal, provee el elemento tiempo en las transacciones comerciales que hacen lo posible a un comprador satisfacer sus necesidades a pesar de su carencia de dinero para pagar en efectivo.

Actualmente en negocios hay tres usos diferentes de la palabra “crédito”. Puede significar una transacción a crédito, crédito establecido, o instrumento de crédito. El tiempo y riesgo quedan implícitos en todo crédito. La pérdida de la confianza ocurre con frecuencia.

### **Segmentación de la cartera de crédito de las entidades del Sistema Financiero**

Según la resolución No. 043-2015-F, emitida por la Junta de Regulación Monetaria Financiera, en el artículo 1, el sistema financiero nacional tendrá los siguientes segmentos de crédito:

**1. Crédito productivo.-** Es el otorgado a personas naturales obligadas a llevar contabilidad o personas jurídicas por un plazo superior a un año para financiar proyectos productivos cuyo monto, en al menos el 90%, sea destinado para la adquisición de bienes de capital, terrenos, construcción de infraestructura y compra de derechos de propiedad industrial. Se exceptúa la adquisición de franquicias, marcas, pagos de regalías, licencias y la compra de vehículos de combustible fósil.

Se incluye en este segmento el crédito directo otorgado a favor de las personas jurídicas no residentes de la economía ecuatoriana para la adquisición de exportaciones de bienes y servicios producidos por residentes.

**2. Crédito comercial ordinario.-** Es el otorgado a personas naturales obligadas a llevar contabilidad o a personas jurídicas que registren ventas anuales superiores a USD

100.000.00, destinado a la adquisición o comercialización de vehículos livianos, incluyendo lo que son para fines productivos y comerciales.

**3.- Crédito comercial prioritario.-** Es el otorgado a personas naturales obligadas a llevar contabilidad o a personas jurídicas que registren ventas anuales superiores a USD 100.000.00, destinado a la adquisición de bienes y servicios para actividades productivas y comerciales, que no estén categorizados en el segmento comercial ordinario.

**4.- Crédito de consumo ordinario.-** Es el otorgado a personas naturales, cuya garantía sea de naturaleza prendaria o fiduciaria, con excepción de los créditos prendarios de joyas. Se incluye los anticipos de efectivo o consumo con tarjetas de crédito corporativas y de personas naturales, cuyo saldo adeudado sea superior a USD 5.000.00; con excepción de los efectuados en los establecimientos médicos y educativos.

**5.- Crédito de consumo prioritario.-** Es el otorgado a personas naturales, destinado a la compra de bienes, servicios o gastos no relacionados con una actividad productiva, comercial y otras compras y gastos no incluidos en el segmento de consumo ordinario, incluidos los créditos prendarios de joyas.

**6.- Crédito educativo.-** Comprende las operaciones de crédito otorgadas a persona naturales para su formación y capacitación profesional o técnica y a personas jurídicas para el financiamiento de formación y capacitación profesional o técnica de su talento humano, en ambos casos la formación y capacitación deberá ser debidamente acreditada por los órganos competentes.

**7.- Crédito de vivienda de interés público.-** Es el otorgado con garantía hipotecaria a personas naturales para la adquisición o construcción de vivienda única y de primer uso, concedido con la finalidad de transferir la cartera generada a un fideicomiso de titularización con participación del Banco Central del Ecuador o el sistema financiero público, cuyo valor comercial sea menor o igual a USD 70.000.00 y cuyo valor por metro cuadrado sea menor o igual a USD 890.00.

**8.- Crédito inmobiliario.-** Es el otorgado con garantía hipotecaria a personas naturales para la adquisición de bienes inmuebles destinados a la construcción de vivienda propia no categorizados en el segmento de créditos vivienda de interés público, o para la construcción, reparación, remodelación y mejora de inmuebles propios.

**9.- Microcrédito.-** Es el otorgado a una persona natural o jurídica con un nivel de ventas anuales inferior o igual a UDS 100.000.00, o a un grupo de prestatarios con garantía solidaria, destinado a financiar actividades de producción y/o comercialización en pequeña escala, cuya fuente principal de pago la constituye el producto de las ventas o

ingresos generados por dichas actividades, verificados adecuadamente por la entidad del Sistema Financiero Nacional.

**10.- Créditos de inversión pública.-** Es el destinado a financiar programas, proyectos, obras y servicios encaminados a la provisión de servicios públicos, cuya prestación es responsabilidad del Estado, sea directamente o a través de empresas; y, que se cancelan con cargo a los recursos presupuestarios o rentas del deudor fideicomitidas a favor de la institución financiera pública prestamista.

#### **2.2.4.1 Políticas de crédito**

Para (Cupelli, 1980), la implantación de políticas de crédito surge de la conjunción de factores macro y micro económicos en medio de los que se desenvuelve el mercado y en el que confluyen la necesidad de vender y mantener una sana posición financiera.

Desde el punto de vista financiero, la estructura del flujo de fondos y del costo de capital que generara la operatoria constituye el factor clave.

Las características macroeconómicas de la época en que deben ser evaluadas las diversas variables en juego constituyen el tercer factor fundamental para arribar a una determinación, presionando en forma externa e incontrolable en las decisiones empresarias.

La dirección financiera evalúa cuál es el capital adicional a proveer para la operatoria, su costo y su rendimiento en términos de beneficios netos.

Ante una acentuada iliquidez, las empresas soportaran una fuerte presión de sus clientes para obtener mayores plazos. Un producto único en el mercado, por su carácter monopolístico, estará en algún grado, liberado de este tipo de cambios en la estructura macroeconómica y podrán ajustar la política de crédito, siempre que no existan regulaciones estatales que pesen sobre el mismo.

El objetivo de una sana política tiende a mantener, por otra parte, un riesgo de incobrabilidad o cuentas atrasadas en un punto mínimo compatible con el nivel de ventas. Las condiciones mínimas para otorgar créditos podrían estimarse las siguientes:



- ✓ Una situación financiera satisfactoria, equilibrando los recursos obtenidos.
- ✓ Una de las más fuertes firmas comerciales.

A veces se puede planear una expansión con mayor riesgo, pero siempre el resultado debe ser que el porcentaje de aumento de beneficios sea superior al de los clientes incobrables.

#### **2.2.4.2 Análisis y concesión de créditos**

Según la (Superintendencia, 1997), la clave para obtener una cartera saludable es otorgar bien un crédito; es decir que en la etapa de determinación del riesgo se debe estructurar el préstamo en las condiciones, montos, plazos, colaterales, etc., que permitan que el repago del mismo se haga en los términos que beneficien a las dos partes. Encontrar la capacidad de pago de cada socio es vital para adecuar el préstamo a esas condiciones, siempre y cuando la entidad esté en condiciones de atender a esos requerimientos específicos. Por el contrato, tratar de imponer políticas o condiciones de la cooperativa que no concuerden con las posibilidades del pago del solicitante, generara automáticamente un desfase que se traducirá en retrasos y hasta en incobrabilidad.

Evaluar el riesgo y encontrar la capacidad de pago, son el primer paso; el segundo, es el seguimiento que se tenga del deudor, ya que tanto el riesgo como la capacidad de pago varían conforme cambian las condiciones financieras y económicas del socio. Estas variaciones de la condición del deudor pueden alterar su capacidad de pago y hasta la validez y convertibilidad de los colaterales entregados.

El tercer elemento que completa el proceso es la gestión de la cobranza, la cual es el resultado del éxito que haya tenido del manejo y gestión del otorgamiento y el seguimiento que se dé de la condición del socio-deudor.

El nivel de riesgo en el otorgamiento de préstamos es mayor al que se da cuando se vende bienes y/o servicios a crédito, ya que no siempre se tiene la certeza de que los recursos entregados en préstamo son invertidos en bienes o actividades productivas.

### 2.2.4.3 La investigación del crédito

En esta fase se busca responder a estas interrogantes:

1. **¿Por qué necesita el crédito?** Busca el porqué de la necesidad del socio de financiera con la Cooperativa. En que ha invertido sus recursos. Qué tipo de bienes están o no siendo productivos. En definitiva, establecer la situación financiera y económica del solicitante.
2. **¿En que se usaran los recursos del préstamo?** En este punto se trata de conocer en que se emplearan los fondos que se los entregara para que sean devueltos más tarde. El destino que tendrán esos recursos podrá configurar el nivel de riesgo en cuanto a la capacidad de pago.
3. **¿De dónde provendrán los recursos para el pago?** Aquí se enfatiza el origen de los fondos para atender los compromisos de pago del préstamo; más que el cuándo y el cuánto. Si las fuentes de repago son confiables, el calendario de pagos se hará en base a ellas, en la medida de lo posible.

El momento de cerciorarse de que un socio cumplirá sus compromisos es cuando solicita el crédito. La investigación de crédito empieza por:

**Cuadro 3:** Investigación de un crédito

<b>a. Estructurar la solicitud de crédito, la misma que contendrá la siguiente información.</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Identificación completa del solicitante</li><li>- Propuesta del préstamo</li><li>- Descripción de las actividades habituales</li><li>- Referencias bancarias y/o comerciales</li><li>- Autorización para investigar referencias</li></ul>
<b>b. Llenar la solicitud de crédito</b>	Se presentará un formato ejemplificativo, pero esta podrá adecuarse con los cambios necesarios a cada organización en particular.
<b>c. Verificación de la identidad y actividades del solicitante</b>	Mediante una visita a su local o domicilio se cerciorarán de las condiciones actuales y de su actividad económica para el repago del préstamo.
<b>d. Referencias bancarias y comerciales</b>	Las referencias son generalmente las que le favorecerán a sus intereses, por lo tanto será necesario revisar la antigüedad y ver su comportamiento o experiencia con otros acreedores.
<b>e. La información financiera</b>	Cuando el solicitante tenga un negocio o desarrolle una actividad que le exija llevar contabilidad es importante que se obtengan copias de los estados financieros.
<b>f. Proyecciones de los ingresos</b>	En los casos que sean aplicable se pedirán proyecciones de las operaciones del negocio del deudor.
<b>g. Restricción sobre bienes y activos</b>	Se preguntará y verificará el nivel de garantías y prohibiciones de enajenación que exista sobre los bienes y propiedades del solicitante.
<b>h. Documentación de respaldo</b>	Se indagará, previamente, las posibilidades que tenga el solicitante de entregar o firmar documentación de respaldo.
<b>i. Evaluación del riesgo</b>	Se podrá tener una ponderación de acuerdo al tipo de socio y a las características y condiciones de la operación solicitada.

**Elaborado por:** Jenny Cuenca

#### **2.2.4.4 El riesgo en los créditos**

Según la (Superintendencia, 1997), el riesgo se define como la posibilidad de incurrir en una pérdida o daño a consecuencia de una transacción comercial. Para superar, al menos parcialmente, esta eventualidad de pérdida, se ha creado la prima por riesgo, que constituye un recargo al costo financiero de un crédito encaminado a cubrir eventuales retrasos e impagos.

Concretamente, el riesgo de crédito es la capacidad o seguridad de pago al vencimiento de la obligación. La certeza de recibir los fondos a la fecha de pago.

En la concesión de créditos los riesgos inherentes son:

- ✓ Pérdida del socio.
- ✓ Pérdida total del crédito.
- ✓ Pérdida parcial del monto adeudado.
- ✓ Pérdidas de transacciones mientras se mantenga cerrado el crédito.
- ✓ Pérdida de intereses y costos financieros.
- ✓ Gastos de gestión, de cobranzas, y costos administrativos.

##### **2.2.4.4.1 Como garantizar la recuperación de un crédito**

Para la (Superintendencia, 1997), la recuperación oportuna y en los términos estipulados permite efectuar otras operaciones, generando por tanto un flujo de ingresos creciente para la cooperativa. A esta situación se debe llegar en las transacciones que realizamos muchos prestamos no se pagan en los términos estipulados, entorpeciendo el flujo de negocios de la cooperativa.

La pregunta es: ¿Qué hacer para garantizar un adecuado flujo de préstamo – recuperación – préstamo?

La respuesta no es tan sencilla, aunque si efectiva, se debe conocer el funcionamiento y operación de la cadena de negocios que se genera a partir de nuestro crédito hasta el consumidor final, de tal manera de que los términos de crédito que se lleguen a pactar con

el socio, concuerden con el flujo de efectivo de este, de tal manera que no haya interrupciones que provoquen retrasos.

A esto se le denomina LA CAPACIDAD DE PAGO DEL SOCIO. En otras palabras la mejor garantía de recibir los pagos del socio serán los términos que coincidan con la posibilidad de flujo del negocio del mismo.

#### **2.2.4.4.2 La mejor garantía de un crédito**

La más sólida garantía de pago de un crédito se origina por el compromiso que se genere en el socio de pagar por lo recibido. Este “compromiso de pago” se produce por:

- Satisfacción por el servicio recibido.
- Cumplimiento por parte del ejecutivo de los términos del contrato.
- Por atención personalizada.
- Por la calidad del producto y/o servicio.
- Por la información y seguimiento proporcionado.

En la práctica comercial existen otras garantías que se usan para asegurar el pago de los créditos, entre estas podemos mencionar a las siguientes:

- Documentos bancarios.
- Hipotecas sobre inmuebles.
- Prendas sobre bienes muebles.
- Fideicomisos.
- Cheques posfechados.
- Facturas/ contratos.

El uso de estas garantías para la recuperación de un crédito, sin el acuerdo o consentimiento del socio, puede conllevar al cobro del valor adeudado, pero a la pérdida del socio.

#### **2.2.4.5 Técnicas de cobranza**

Para la (Superintendencia, 1997), existen varios métodos para realizar las cobranzas de manera ágil y oportuna. La clave del éxito en cualquier técnica que se utilice, es lograr el involucramiento del personal de cobranzas. A continuación se detallan las herramientas más utilizadas para la recuperación de créditos.

##### **2.2.4.5.1 La gestión telefónica**

Es la técnica más utilizada en nuestro medio y consiste en llamar a todos los socios recordándoles sus cuentas impagas. Se llama primero a los socios que más dinero deban, y luego a los que se hallen más atrasados, y se desciende en la lista hasta las cuentas más reducidas y de mayor actualidad. De este modo se consigue el objetivo de mejorar el flujo de caja y trabajar sobre cuentas más importantes en monto y vencimientos.

Al llamar por teléfono tome en cuenta las siguientes recomendaciones que le permitirán lograr su objetivo:

1. Antes de llamar asegúrese de que tiene toda la información pertinente. Reúna todos los datos importantes.
2. Escuche al socio
3. Seguimiento: independientemente de las promesas que haga el socio, manténgase al tanto de sus acciones. Recuerde, una promesa no es lo mismo que un pago. El compromiso de pago se convertirá en la cancelación de la deuda.

##### **2.2.4.5.2 Las comunicaciones escritas**

Las cartas de cobranzas no son tan eficaces como las reuniones frente a frente o las conversaciones telefónicas, porque no proporcionan una retroinformación inmediata del socio. Pero pueden sin embargo, ser un instrumento muy eficaz de cobranza en el caso de:

1. Socios que le deben importes pequeños. Por lo general, se trata de socios que utilizan el crédito en forma casual en valores que no influyen mucho en la cartera.
2. Cuentas grandes en las primeras etapas de atraso.
3. Saldos pendientes parciales.

Las cartas de cobranza son económicas en comparación con las llamadas telefónicas, pero solo cuando se producen en masa, aunque las más efectivas son las que se prepararan para cada caso en particular. Las circulares tiene poco o ningún efecto. Esto supone preparar una serie de cartas de cobranza impresas por el sistema de procesamiento de textos.

#### **2.2.4.5.3 Los estados de cuenta**

El estado de cuenta deberá ser enviado en un formato de fácil comprensión donde se detallara las adquisiciones y pagos realizados. En todas las compañías por lo menos dos veces al año se deberá usar esta técnica de cobranzas, debido a que su propósito es recordar al socio sus facturas pendientes de pago, y confirmar que el saldo registrado en nuestros libros sea el correcto.

#### **2.2.4.5.4 Las visitas personales**

Esta modalidad de cobranza se realiza, generalmente, a través de un ejecutivo o delegado por parte de la cooperativa. Se le entregarán aquellas cuentas impagas que previa gestión, no se hayan podido solucionar.

Una buena gestión de visitas requiere la observación de los siguientes aspectos:

1. Indagar a fondo sobre la empresa y la persona que se va a visitar.
2. Definir una estrategia de negociación la cual deberá ser flexible, manteniendo siempre en mente que el objetivo principal es “Cobrar”.
3. Se deberá conseguir que el socio se comprometa a realizar los pagos, mediante el respaldo documentario adecuado.

Se considera que las visitas personales a los socios es la técnica más eficaz de cobro, siempre y cuando se realice una adecuada planificación, acercamiento y seguimiento. Caso contrario será percibido por el socio como que su atraso no es demasiado importante.

#### **2.2.2.4.5 La cobranza judicial**

Es el último recurso de cobranza, al cual se deberá recurrir siempre y cuando se haya agotado todas las vías de una negociación amistosa. Una vez que interviene el abogado en nombre de la cooperativa, las relaciones no volverán a ser lo que fueron, pero se debe ser firme en esta decisión, ya que de otro modo su eficacia queda totalmente sin efecto.

#### **2.2.4.6 La morosidad**

Para (Artero, 2008), se considera como moroso un crédito cuando se ha producido un retraso de tres meses en el pago de las cantidades a entregar (principal y/o intereses) por parte del deudor. Se trata de un concepto distinto al de crédito fallido que es aquél que es considerado como incobrable por parte de la entidad. Es práctica habitual la venta de la cartera de estos últimos a entidades especializadas en su recobro a un descuento sustancial respecto su valor nominal como forma de sacarlos del balance y minimizar su impacto en la cuenta de resultados.

La morosidad hace referencia al incumplimiento de las obligaciones de pago. En el caso de los créditos concedidos por las entidades financieras, normalmente se expresa como cociente entre el importe de los créditos morosos y el total de préstamos concedidos. Así, la tasa de morosidad se define como:

Tasa de morosidad = Créditos impagados/Total de créditos.

Se pueden distinguir cuatro tipos de situaciones en los riesgos correspondientes a las operaciones financieras:

**1. Riesgo normal:** Aquellas operaciones para las que se disponga de evidencia objetiva y verificable que haga altamente probable la recuperación de todos los importes debidos.



**2. Riesgo subestándar:** Aquellas operaciones que si bien no pueden ser consideradas como dudosas o fallidas, sí presentan ciertas debilidades que pueden suponer la asunción de pérdidas por parte de la entidad financiera mayores que las coberturas genéricas dotadas.

**3. Riesgo dudoso:** Son aquellas que presenten un retraso en el pago superior a 90 días (3 meses).

**4. Riesgo fallido:** Son aquellas operaciones cuya recuperación se considera remota, por lo que procede darlas de baja del activo.

La morosidad tiene una destacada incidencia sobre la cuenta de resultados de la entidad financiera, debido a las provisiones para insolvencias que ésta debe ir dotando para hacer frente a los posibles impagos que se vayan confirmando. Además, la entrada de un crédito en situación de morosidad implica la parada del devengo de los intereses en la cuenta de resultados.

#### **2.2.4.6.1 Nivel de la morosidad**

El porcentaje de créditos morosos se calcula como un cociente entre el importe de los que existen al final del periodo considerado, normalmente trimestral, sobre el total de créditos concedidos. El saldo anterior más los nuevos morosos menos aquellos créditos que son considerados como fallidos y que, por tanto, minoran el saldo y menos recuperaciones que se hayan producido dan lugar al saldo final. Una morosidad del 1% significa que del total de financiación otorgada por la entidad de que se trate, un 1% presentan dudas fundadas acerca de su recuperación.

#### **2.2.4.6.2 ¿Cómo correlaciona la morosidad con la economía?**

Existe una clara relación con el aumento del desempleo, cercana al 90%, así como con la caída de la actividad económica en general y del consumo en particular, con una matización: la correlación se hace más fuerte una vez transcurridos doce meses desde la inversión de la tendencia en los tres parámetros macroeconómicos antes citados; esto es: la morosidad tarda un año en manifestarse. Es precisamente este hecho el que ha llevado a muchos bancos de inversión a poner el dedo en la llaga de la cuestión en fechas recientes

pese a la sangría bursátil que acompaña ya a muchas entidades. Como casi siempre tarde y mal.

Por lo dicho anteriormente puedo deducir que un crédito es esencial para el desarrollo económico de la sociedad, pero así mismo se debe realizar un análisis y evaluación exhaustiva a quien se va a realizar un crédito, mediante el análisis de varios parámetros, ya que si no se lo realiza las entidades financieras podrían obtener un nivel alto de morosidad, reducción de rentabilidad y posteriormente la quiebra de la misma.

### **2.2.5 Las Cooperativas de ahorro y crédito**

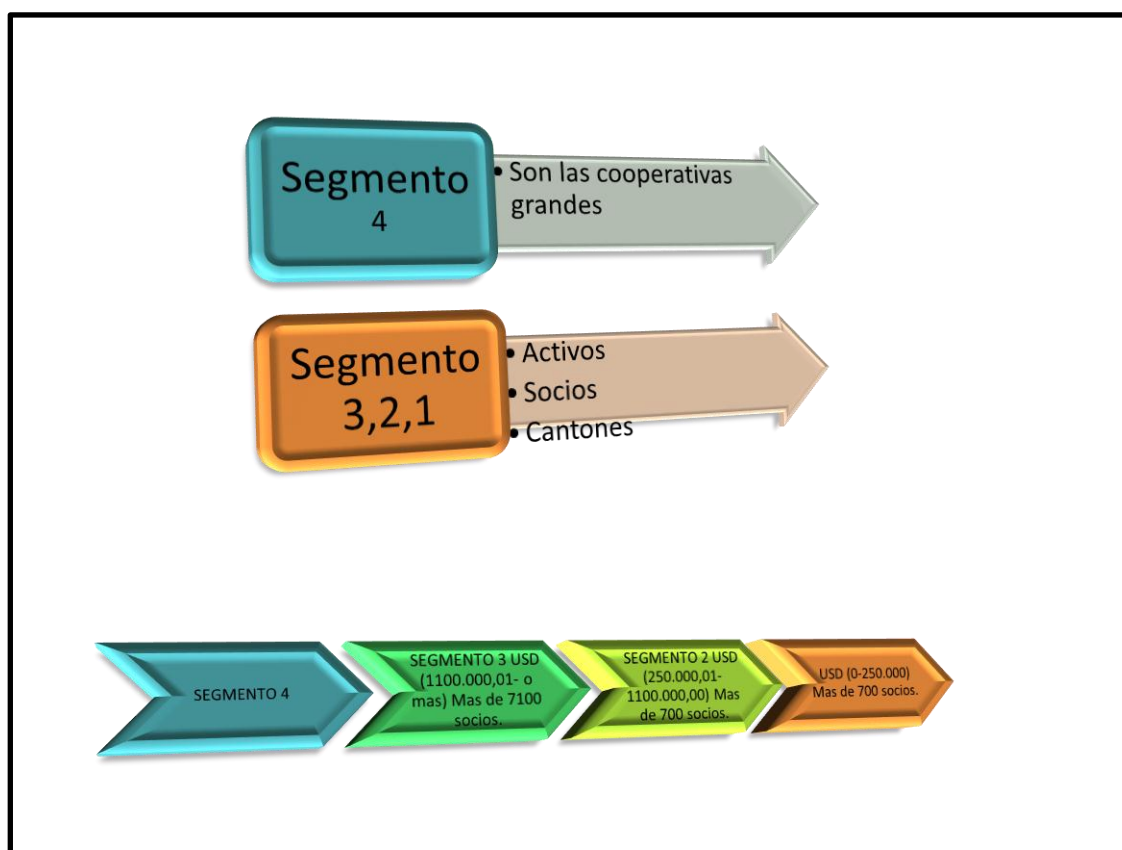
(Rosero, 2014), el sector económico popular y solidario se define como el conjunto de formas de organización económica-social en las que sus integrantes, colectiva o individualmente, desarrollan procesos de producción, intercambio, comercialización, financiamiento y consumo de bienes y servicios. Las formas de organización del sector económico popular y solidario incluyen a las organizaciones de la Economía Popular y Solidaria.

Por su parte, el sector financiero popular y solidario comprende las cooperativas de ahorro y crédito, cajas de ahorro y bancos comunales. Estas organizaciones se identifican por su lógica asociativa y realizan actividades de intermediación financiera y de responsabilidad social con sus socios y clientes o terceros, situando a las finanzas al servicio del ser humano.

#### **2.2.5.1 Segmentación**

Mediante Resolución JR-STE-2012-003 se establece ubicación de las Cooperativas de Ahorro y Crédito en cuatro segmentos:

**Gráfico 11: Segmentación**



### 2.2.5.2 Etapas en la concesión de créditos

El riesgo de crédito es la posibilidad de incurrir en pérdidas, como consecuencia del incumplimiento de las obligaciones por parte del deudor, en operaciones de intermediación financiera. Este incumplimiento se manifiesta en el no pago, el pago parcial o la falta de oportunidades en el pago de las obligaciones pactadas, por ello para (Rosero, 2014) se deben cumplir los siguientes requisitos:

- a) Evaluación y visita a solicitantes: Una vez receptada la solicitud de crédito, se procede con la recolección de información, documentos y datos necesarios para realizar los análisis pertinentes como económico, financiero, de moralidad del socio, entre otros. En esta etapa se deberá verificar la consistencia y veracidad de la información obtenida, pudiendo incluir visitas personalizadas.
- b) Propuesta y recomendación para aprobación de créditos: Posterior a la etapa de evaluación y visita, si se recomienda la aprobación del mismo, realizará la propuesta al correspondiente nivel de aprobación. Si no recomienda la aprobación de la solicitud,

entonces finaliza el proceso. La propuesta deberá encontrarse documentada y contener como mínimo:

- Condiciones del financiamiento.
- Análisis de la información financiera y capacidad de pago, presentada por el solicitante.
- Determinación de la voluntad de pago.
- Historial de crediticio.

c) Decisión de aprobación: La aprobación o negación de las solicitudes se realizará de acuerdo a los niveles establecidos en el manual.

d) Seguimiento y recuperación: Posterior al desembolso del crédito se deberá realizar las gestiones de seguimiento y recuperación de la operación concedida de forma permanente, evitando el vencimiento de las cuotas pactadas en los plazos establecidos.

## **2.3 MARCO CONCEPTUAL**

### **Cooperativa**

Según (Ewell, 1969), menciona que: una cooperativa verdadera es una asociación comercial organizada, financiada y dirigida por y para sus socios – clientes que provee y/o comercializa a precio de costo, bienes y/o servicios para sus miembros.

### **Diseño**

Según la NORMA ISO 9001: 2008, manifiesta que: es la fase inicial en la generación de un producto, y repercute en todas las fases posteriores. Ahora ya no es permisible un diseñador lejano a la calidad, con un enfoque únicamente de “inspiración”, fuera de actividades estandarizadas, organizadas y reguladas.

## **Índice de morosidad**

Según la (Enciclopedia, 2006), índice que mide el porcentaje de los créditos concedidos por los bancos y cajas de ahorro cuyo pago sufre un retraso de más de tres meses.

## **ISO**

La ISO (International Standardization Organization) es una entidad internacional encargada de crear y unificar un conjunto de normas orientadas a la manufactura, el comercio y las comunicaciones.

## **Norma**

Según la NORMA ISO 9001: 2008, una norma es un modelo, un patrón, ejemplo o criterio a seguir que tiene por finalidad definir las características que deben poseer un objeto y los productos que proporcionan una compatibilidad con otros productos y así podrán ser usados a nivel internacional.

## **Proceso**

La ISO 9000, define como: conjunto de actividades mutuamente relacionadas o que interactúan las cuales transforman elementos de entrada en resultados.

## **Procedimiento**

Según (Perez A. , 2010), es una forma especificada para llevar a cabo un proceso, conjunto de acciones ordenadas y orientadas a la consecución de una meta.

## **Sistema**

Según la NORMA ISO 9001: 2008, manifiesta que: conjunto de elementos mutuamente relacionados o que interactúan contribuyen a determinado objetivo.

## **Sistema de Calidad**

Según la NORMA ISO 9001: 2008, un sistema de calidad es un método planificado y sistemático de medios y acciones, encaminado a asegurar suficiente confianza en que los productos o servicios, se ajusten a las especificaciones.

### **2.4 IDEA A DEFENDER**

#### **2.4.1 Idea a defender**

Si se aplican adecuadamente los procesos de gestión de la calidad, entonces influirá de manera efectiva en el mejoramiento de la cartera de crédito.

### **2.5 VARIABLES DE ESTUDIO**

#### **2.5.1 Variable Independiente**

Sistema de Gestión de Calidad

#### **2.5.2 Variable Dependiente**

Cartera de Créditos y Cobranzas

## **CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO**

### **3.1 MODALIDAD DE LA INVESTIGACIÓN**

En el marco metodológico indica cómo se llevó a cabo la presente investigación, mediante los métodos, las técnicas, entre otros pasos que permitió un desarrollo eficiente y eficaz sobre el tema expuesto.

#### **3.1.1 Investigación de Campo**

En la presente investigación, se realizó una investigación de campo y documental, ya que se dio en el lugar de los hechos.

A través de la investigación de campo se logró estar en contacto con la realidad a investigarse, esta modalidad de investigación permitió recolectar y analizar información de todos los hechos y acontecimientos que se producen en la cooperativa, utilizando técnicas de investigación adecuadas tales como, la observación y la encuesta.

#### **3.1.2 Investigación Bibliográfica – Documental**

Este tipo de investigación tiene mucha importancia en el estudio del tema, ya que se tomó como contribución científica del pasado para establecer el avance actual de los conocimientos respecto al problema objeto de estudio, obteniendo mucha información tales como: libros, revistas científicas, información técnica, entre otros, esto a su vez nos permitió entre otras cosas, apoyar la investigación, evitar emprender investigaciones ya realizadas, seleccionar un marco teórico, etc.

### **3.2 TIPOS DE INVESTIGACIÓN**

En cuanto a los tipos de investigación se describió los pasos a seguir en cuanto al análisis de los datos recolectados para el desarrollo de la presente investigación.

### **3.2.1 Investigación Descriptiva**

Es descriptiva porque se realizó una descripción de las variables de estudio y permitió conocer los procesos y actividades que se lleva a cabo en la cooperativa y a deducir la problemática, lo cual a decir de (Mendez, 2001) la investigación descriptiva, es parte importante ya que nos fundamentaremos en encontrar la descripción exacta de las actividades, objetos, procesos y personas del problema en circunstancias tiempo-espacial porque nos va a permitir delimitar las características demográficas de las unidades investigativas como: número de población, nivel de educación, ocupación.

### **3.2.2 Investigación Aplicativa**

Es aplicada debido a que se pretende resolver una problemática fundamentado en un marco teórico que permita recopilar la información en lo referente a las variables de estudio y formular propuestas de solución, lo cual a decir de (Marin, 2008) la investigación aplicada también recibe el nombre de práctica o empírica, y se caracteriza porque busca la aplicación o utilización de los conocimientos que se adquieren. La investigación aplicada se encuentra estrechamente vinculada con la investigación básica, que requiere de un marco teórico. En la investigación aplicada o empírica, lo que le interesa al investigador, primordialmente, son las consecuencias prácticas.

## **3.3 POBLACIÓN Y MUESTRA**

### **3.3.1 Población**

En la presente investigación se realizó al universo de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Mushuc Runa Ltda., que consta de 16 funcionarios con diferentes funciones, que está representado así:



**Cuadro 4:** Personal Interno de la COAC “MUSHUC RUNA” Agencia Riobamba

<b>DEPARTAMENTOS</b>	<b>CARGO</b>	<b>POBLACIÓN</b>
<b>DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO</b>	Jefe de Agencia	1
<b>DEPARTAMENTO FINANCIERO</b>	Jefe de Inversiones	1
<b>DEPARTAMENTO DE CRÉDITOS</b>	Jefe de Créditos	1
	Asistente de Créditos	2
	Asesor de Créditos	7
<b>DEPARTAMENTOS DE ATENCIÓN AL CLIENTE</b>	Cajero	2
	Atención al Cliente	1
	Vigilancia	1
<b>TOTAL</b>		<b>16</b>

**Fuente:** COAC Mushuc Runa

**Elaborado por:** Jenny Cuenca

Se utilizó la totalidad de la población por no ser muy representativa.

### 3.3.2 Muestra

Para este caso se tomó el 100% de la población como muestra para aplicar las respectivas encuestas.

## **3.4 MÉTODOS, TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE INVESTIGACIÓN**

### **3.4.1 Métodos de Investigación**

Se especifica el proceso de los pasos a seguir para alcanzar el objetivo de la presente investigación.

#### **3.4.1.1 Método Deductivo**

Según (Bernal, 2006), este método de razonamiento consiste en tomar conclusiones generales para obtener explicaciones particulares. Este método se inicia con el análisis de los postulados, teoremas y leyes, principios, etcétera, de aplicación universal y de comprobada validez, para aplicarlos a soluciones o hechos particulares.

Mediante este método se realizó la investigación global sobre las variables de estudio y realizar un análisis a la cooperativa, permitiendo de esta manera encontrar la problemática y a su vez dar una solución.

#### **3.4.1.2 Método Inductivo**

Según (Bernal, 2006), “con este método utiliza el razonamiento para obtener conclusiones que parten de hechos particulares aceptados como válidos, para llegar a conclusiones cuya aplicación sea de carácter general.”

Este método permitió la formación de la idea a defender, investigación de normas, y así poder realizar conclusiones generalizadas, lo que permitirá dar una solución a la problemática por medio de la propuesta.

### **3.4.2 Técnicas**

En esta etapa del trabajo de investigación se procedió a recopilar la información de la siguiente manera:

### **3.4.2.1 Observación**

La observación permitió conocer la realidad o diagnóstico del objeto de estudio, como son los procesos de cada uno de los departamentos, para posteriormente analizar la situación.

### **3.4.2.2 Encuestas**

Esta técnica permitió obtener datos muy importantes, sobre los procesos que se está llevando a cabo en la cooperativa, mediante un cuestionario que fue aplicado al personal seleccionado.

### **3.4.2.3 Entrevista**

Mediante esta técnica se obtuvo datos muy importantes, por medio del dialogo con cada uno de los encargados de realizar los proceso de crédito.

### **3.4.3 Instrumentos**

En cuanto a los instrumentos de recolección de datos, para la encuesta se diseñó un cuestionario, para la entrevista se elaboró una ficha de levantamiento de procesos y una ficha de procesos además Flujograma de procedimientos de crédito.

#### **3.4.3.1 Fichas**

Se registró la información proporcionada por los entrevistados plasmando procesos que realizan en sus actividades cotidianas y un detalle de las actividades cotidianas y un detalle de las actividades que componen este proceso.

**Cuadro N: Formato de la ficha de levantamiento de proceso**

<b>LEVANTAMIENTO DE PROCESOS</b>			
	<b>Dependencia:</b>		<b>Responsable:</b>
	<b>Objetivo:</b>		<b>Fecha:</b>
<b>No</b>	<b>PROCESOS</b>		
<b>1</b>			

**Cuadro N: Formato de la ficha del proceso**

<b>PROCESO DE GESTIÓN DE CRÉDITO</b>	
<b>NOMBRE:</b>	
<b>OBJETIVO:</b>	
<b>JUSTIFICACIÓN LEGAL:</b>	
<b>RESPONSABLE:</b>	
<b>ENTRADAS:</b>	
<b>SALIDAS:</b>	
<b>RECURSOS:</b>	

#### **3.4.3.2 Diagramas de flujo**

Es la representación gráfica de la información levantada y nos permite establecer una secuencia lógica y sistemática que un proceso debe tener para obtener resultados de calidad.

### **3.5 RESULTADOS**

RESULTADOS DE LA ENCUESTA APLICADA AL PERSONAL ADMINISTRATIVO Y OPERATIVO DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO “MUSHUC RUNA” LTDA.

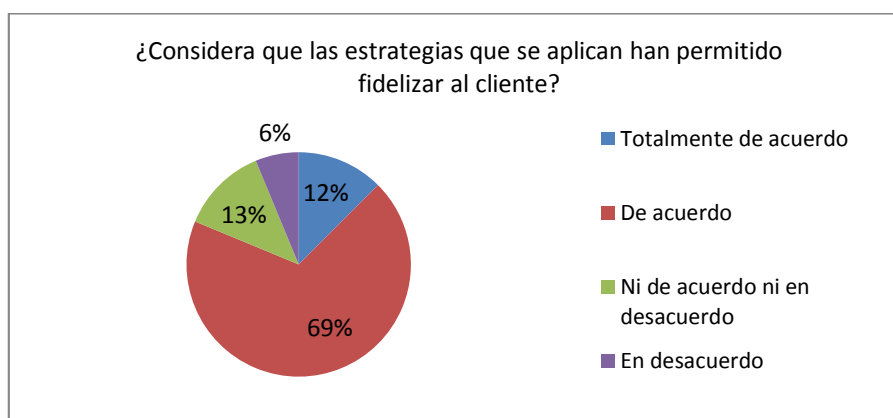
A continuación se presenta cuadros y gráficos que sustentan el análisis cualitativo y cuantitativo de la presente investigación.

**Pregunta 1** ¿Considera que las estrategias que se aplican han permitido fidelizar al cliente?

**Cuadro 5:** Enfoque al cliente

<b>Pregunta 1</b>		
<b>Indicadores</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Totalmente de acuerdo	2	12,5
De acuerdo	11	68,75
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	2	12,5
En desacuerdo	1	6,25
<b>TOTAL</b>	<b>16</b>	<b>100</b>

**Gráfico 12:** Enfoque al cliente



### **Análisis**

De las estrategias que se aplicaron para fidelizar al cliente, el 69% está de acuerdo con las estrategias, el 13% manifiestan no estar ni en acuerdo ni en desacuerdo, mientras que solamente el 12% dicen estar totalmente de acuerdo, y el 6% están en desacuerdo.

### **Interpretación**

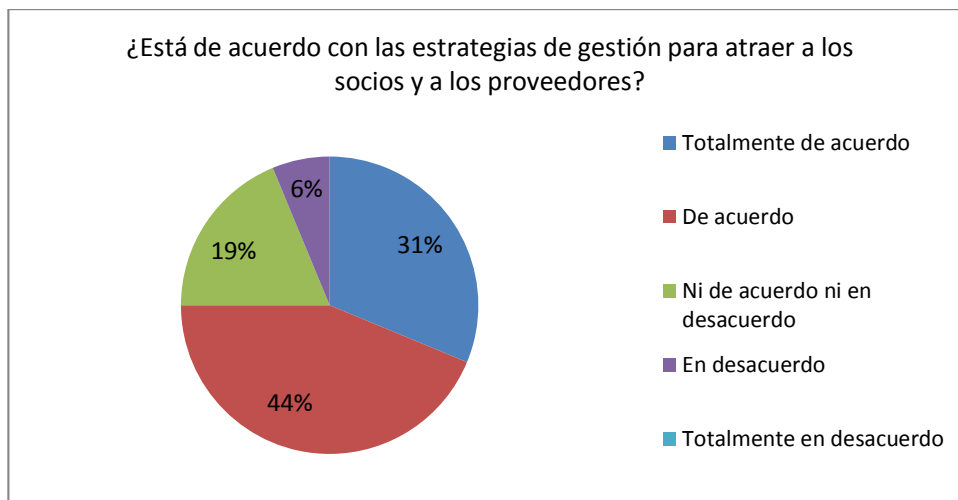
Por los resultados obtenidos se puede inferir que las estrategias que se aplican son insuficientes para el cumplimiento del objetivo así lo percibe el personal interno de la entidad, lo que implica la necesidad de reformular las estrategias con criterios de eficacia y efectividad.

**Pregunta 2** ¿Está de acuerdo con las estrategias de gestión para atraer a los socios y a los proveedores?

**Cuadro 6:** Estrategias de gestión de las relaciones

<b>Pregunta 2</b>		
<b>Indicadores</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Totalmente de acuerdo	5	31,25
De acuerdo	7	43,75
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	3	18,75
En desacuerdo	1	6,25
Totalmente en desacuerdo		
<b>TOTAL</b>	<b>16</b>	<b>100</b>

**Gráfico 13:** Estrategias de gestión de las relaciones



### **Análisis**

Del total de los encuestados el 44% manifiestan estar de acuerdo con las estrategias de gestión utilizadas para atraer a los socios y a los proveedores, el 31% totalmente de acuerdo, el 19% ni en acuerdo ni en desacuerdo y apenas el 6% está en desacuerdo.

### **Interpretación**

Se evidencia el desacuerdo que existe con las estrategias que se aplican con propósitos de captación de clientes, por lo que la entidad requiere de nuevos mecanismos de marketing que contribuyan al éxito de la organización.

**Pregunta 3** ¿Las estrategias de alianza desarrolladas permiten ser más competitivas en el mercado?

**Cuadro 7:** Estrategias de alianza

<b>Pregunta 3</b>		
<b>Indicadores</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Totalmente de acuerdo	6	37,5
De acuerdo	10	62,5
Ni de acuerdo ni en desacuerdo		
En desacuerdo		
Totalmente en desacuerdo		
<b>TOTAL</b>	<b>16</b>	<b>100</b>

**Gráfico 14:** Estrategias de alianza



### **Análisis**

Del 100% de los encuestados, el 63% manifiestan estar de acuerdo con las estrategias de alianza desarrolladas que permiten ser más competitivas en el mercado, mientras que el 37% manifiesta estar totalmente de acuerdo.

### **Interpretación**

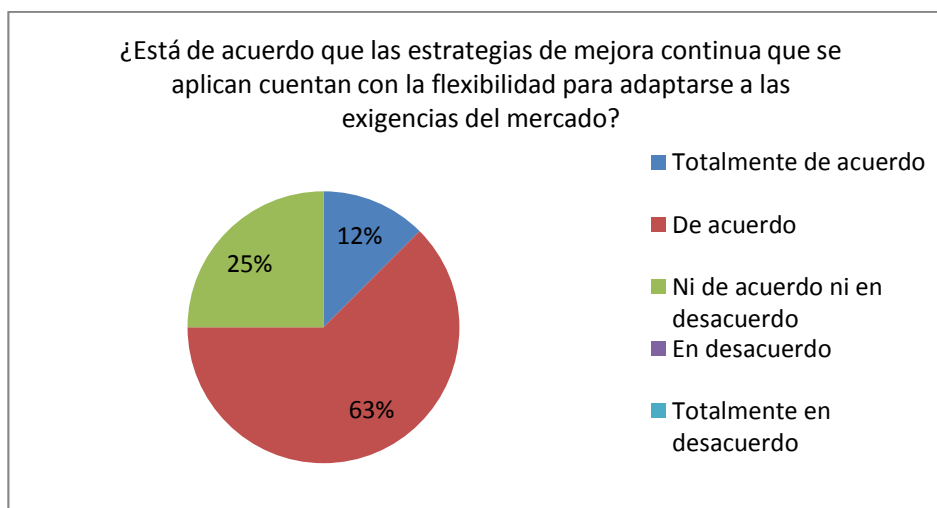
Se puede evidenciar que las estrategias de alianza están siendo eficientes pero no en su totalidad, por lo que se recomienda optar por nuevas estrategias de alianza para ser más competitivos.

**Pregunta 4** ¿Está de acuerdo que las estrategias de mejora continua que se aplican cuentan con la flexibilidad para adaptarse a las exigencias del mercado?

**Cuadro 8:** Estrategias de mejora continua flexibles

<b>Pregunta 4</b>		
<b>Indicadores</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Totalmente de acuerdo	2	12,5
De acuerdo	10	62,5
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	4	25
En desacuerdo		
Totalmente en desacuerdo		
<b>TOTAL</b>	<b>16</b>	<b>100</b>

**Gráfico 15:** Estrategias de mejora continua flexibles



### **Análisis**

De su totalidad, el 63% manifiesta estar de acuerdo que las estrategias de mejora continua son flexibles para adaptarse a las exigencias del mercado, mientras que el 25% no están de acuerdo ni en desacuerdo, finalmente tan solo el 12% están totalmente de acuerdo.

### **Interpretación**

Se puede evidenciar que las estrategias de mejora continua no son del todo flexibles ni adaptables al cambio, ya que se espera contar con un desempeño constante adaptables a las exigencias del mercado y se puedan aprovechar las oportunidades que se les presente.

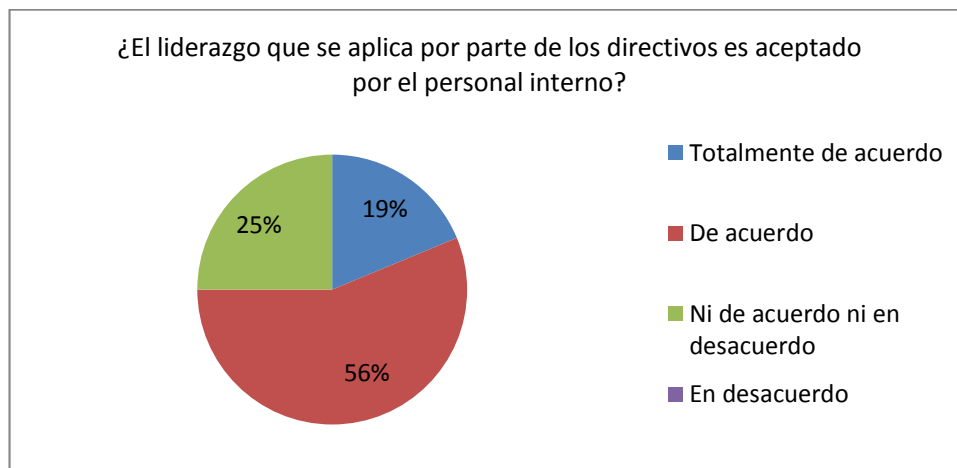


**Pregunta 5** ¿El liderazgo que se aplica por parte de los directivos es aceptado por el personal interno?

**Cuadro 9: Liderazgo**

Pregunta 5		
Indicadores	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente de acuerdo	3	18,75
De acuerdo	9	56,25
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	4	25
En desacuerdo		
Totalmente en desacuerdo		
<b>TOTAL</b>	<b>16</b>	<b>100</b>

**Gráfico 16: Liderazgo**



### Análisis

Del total de los encuestados, el 56% están de acuerdo con el liderazgo que se aplica por parte de los directivos, el 25% no está de acuerdo ni en desacuerdo, y tan solo el 19% está totalmente de acuerdo.

### Interpretación

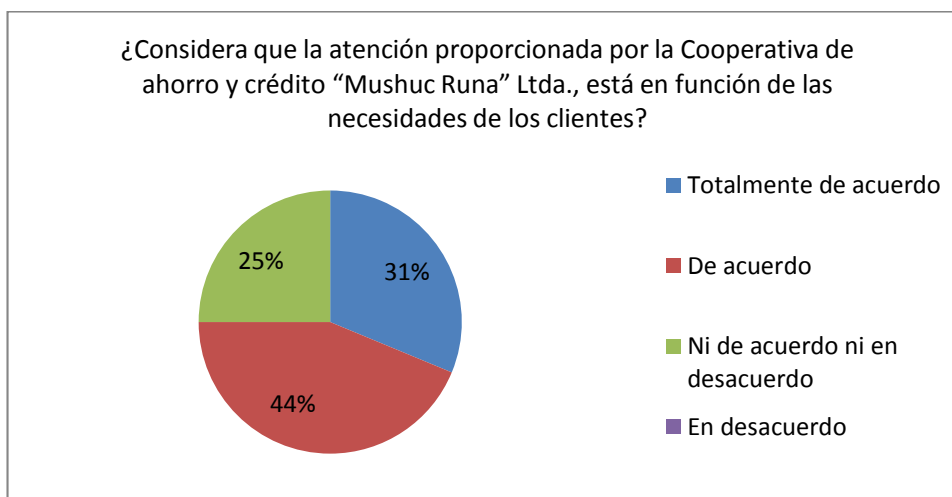
Se puede evidenciar que la mayoría manifiestan que el liderazgo aplicado por los directivos no es aceptado en su totalidad, por lo que se debería establecer nuevas estrategias de liderazgo o a su vez brindar capacitaciones sobre liderazgo.

**Pregunta 6** ¿Considera que la atención proporcionada por la Cooperativa de ahorro y crédito “Mushuc Runa” Ltda., está en función de las necesidades de los clientes?

**Cuadro 10:** Atención acorde a las necesidades del cliente

<b>Pregunta 6</b>		
<b>Indicadores</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Totalmente de acuerdo	5	31,25
De acuerdo	7	43,75
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	4	25
Totalmente en desacuerdo		
<b>TOTAL</b>	<b>16</b>	<b>100</b>

**Gráfico 17:** Atención al cliente



### **Análisis**

Del 100% de los encuestados, el 44% dicen estar de acuerdo que la atención proporcionada está en función de las necesidades de los clientes, el 31% dicen estar totalmente de acuerdo, mientras que el 25% no están de acuerdo ni en desacuerdo.

### **Interpretación**

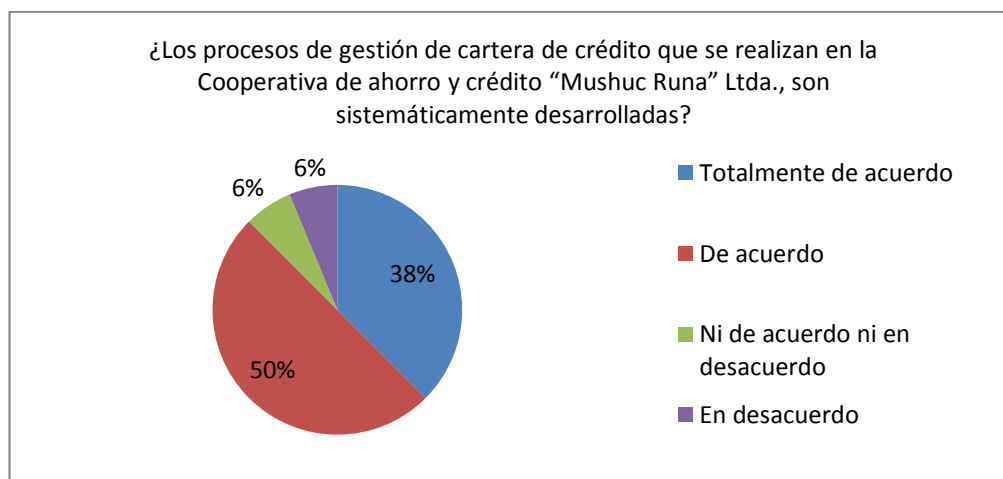
Se puede evidenciar que el personal administrativo no está de acuerdo en su totalidad, de que la atención sea en función de las necesidades, por lo que se debería estudiar al cliente y esforzarse en exceder las expectativas de los clientes.

**Pregunta 7** ¿Los procesos de gestión de cartera de crédito que se realizan en la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Mushuc Runa” Ltda., son sistemáticamente desarrolladas?

**Cuadro 11:** Procesos de gestión de cartera de crédito desarrolladas sistemáticamente

Pregunta 7		
Indicadores	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente de acuerdo	6	37,5
De acuerdo	8	50
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	1	6,25
En desacuerdo	1	6,25
<b>TOTAL</b>	<b>16</b>	<b>100</b>

**Gráfico 18:** Procesos de cartera de crédito



### Análisis

El 50% manifiestan que los procesos de gestión de cartera si están siendo desarrollados sistemáticamente, pero no en su totalidad, mientras que el 38 % dicen que si están siendo desarrolladas sistemáticamente en su totalidad, por otro lado el 6% dicen no estar de acuerdo ni en desacuerdo y los otros 6% restantes dicen estar en desacuerdo.

### Interpretación

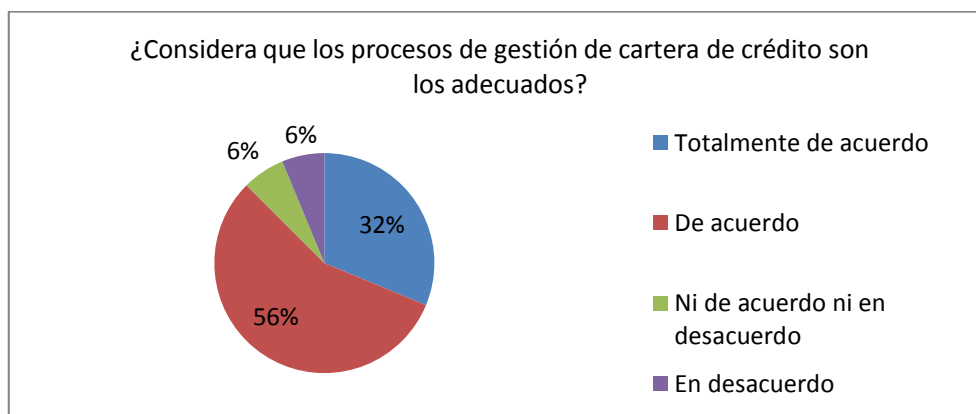
Por lo manifestado se puede observar que la mitad de los encuestados no están desarrollando sistemáticamente los procesos de gestión de cartera, por lo que es preocupante, ya que toda organización se debe enfocar en procesos interrelacionados para ofrecer servicios eficientes.

**Pregunta 8** ¿Considera que los procesos de gestión de cartera de crédito son los adecuados?

**Cuadro 12:** Procesos de gestión de cartera adecuados

Pregunta 8		
Indicadores	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente de acuerdo	5	31,25
De acuerdo	9	56,25
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	1	6,25
En desacuerdo	1	6,25
Totalmente en desacuerdo		
<b>TOTAL</b>	<b>16</b>	<b>100</b>

**Gráfico 19:** Procesos de gestión de cartera adecuados



### Análisis

Del total de los encuestados el 56% dicen estar de acuerdo pero no en su totalidad, con los procesos de gestión de cartera ya que no son los adecuados, el 32% manifiestan estar de acuerdo en su totalidad, mientras que el 6% no están de acuerdo ni en desacuerdo y el 6% están en desacuerdo.

### Interpretación

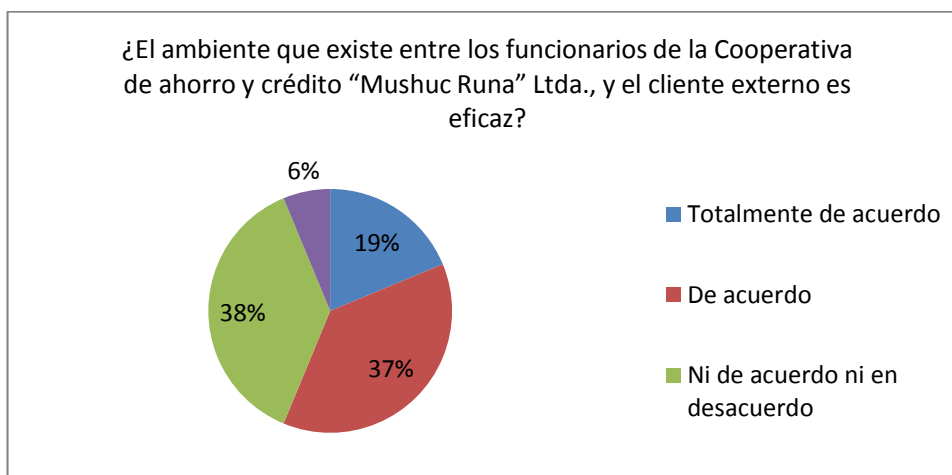
Se puede observar que los procesos de gestión de cartera de crédito no son las más adecuadas, por lo que se debería modificar las políticas y procedimientos de crédito, para que los procesos sean ejecutados eficiente mente y acorde a las necesidades del cliente.

**Pregunta 9** ¿El ambiente que existe entre los funcionarios de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Mushuc Runa” Ltda., y el cliente externo es eficaz?

**Cuadro 13:** Ambiente entre el funcionario y el cliente es eficaz

<b>Pregunta 9</b>		
<b>Indicadores</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Totalmente de acuerdo	3	18,75
De acuerdo	6	37,5
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	6	37,5
En desacuerdo	1	6,25
Totalmente en desacuerdo		
<b>TOTAL</b>	<b>16</b>	<b>100</b>

**Gráfico 20:** Ambiente entre el funcionario y el cliente es eficaz



### **Análisis**

Del 100% de los encuestados, el 38% manifiestan que el ambiente entre el funcionario y el cliente no es ni bueno ni mala, el 37% dicen que el ambiente es bueno, el 19% dicen que el ambiente es excelente y el 6% manifiesta estar en desacuerdo.

### **Interpretación**

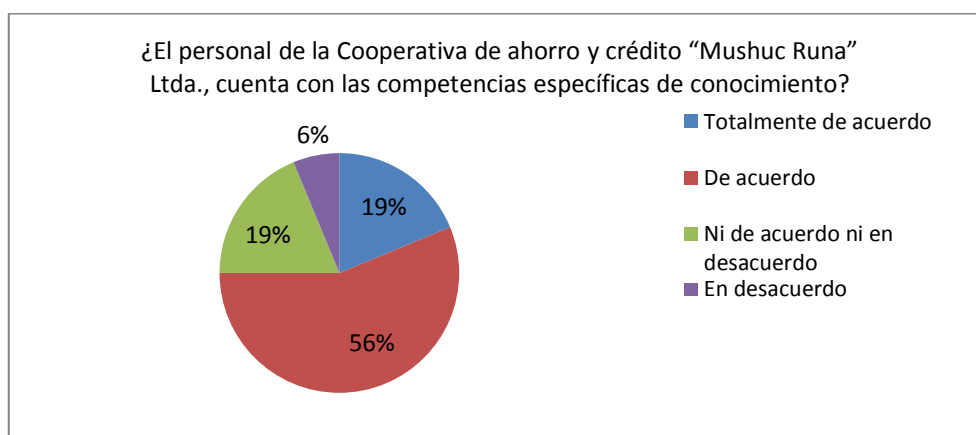
Como se puede observar al personal le hace falta una capacitación sobre atención al cliente, es importante saber cómo llegar al cliente porque las organizaciones dependen de los clientes y un cliente satisfecho atraerá más clientes.

**Pregunta 10** ¿El personal de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Mushuc Runa” Ltda., cuenta con las competencias específicas de conocimiento?

**Cuadro 14:** Competencias específicas de conocimiento del personal

Pregunta 10		
Indicadores	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente de acuerdo	3	18,75
De acuerdo	9	56,25
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	3	18,75
En desacuerdo	1	6,25
<b>TOTAL</b>	<b>16</b>	<b>100</b>

**Gráfico 21:** Competencias específicas de conocimiento del personal



### Análisis

Del total de los encuestados el 56% manifiestan estar de acuerdo que cuentan con las competencias de conocimiento específico, el 19% cuentan con las competencias de conocimiento en su totalidad, mientras que el 19% no están de acuerdo ni en desacuerdo y el 6% están en desacuerdo.

### Interpretación

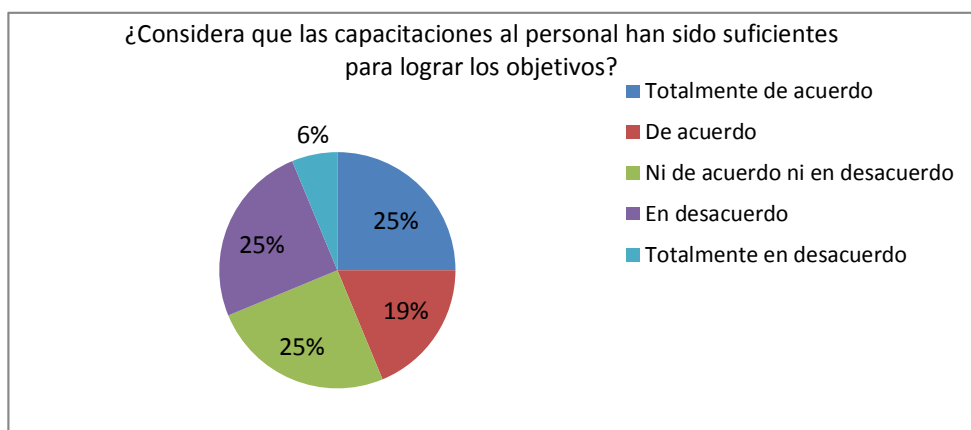
Se puede evidenciar que no todos los funcionarios cuentan con las competencias específicas de conocimiento en su totalidad, es necesario que el personal sea competente y que esté implicado en beneficio de la organización.

**Pregunta 11** ¿Considera que las capacitaciones al personal han sido suficientes para lograr los objetivos?

**Cuadro 15:** Capacitación al personal

Pregunta 11		
Indicadores	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente de acuerdo	4	25
De acuerdo	3	18,75
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	4	25
En desacuerdo	4	25
Totalmente en desacuerdo	1	6,25
<b>TOTAL</b>	<b>16</b>	<b>100</b>

**Gráfico 22:** Capacitación al personal



### Análisis

Del 100% de los encuestados, tan solo el 25% están totalmente de acuerdo con que las capacitaciones han sido suficientes para alcanzar los objetivos, el 19% están de acuerdo, por otro lado el 25% no están ni de acuerdo ni en desacuerdo, mientras que el 25% manifiestan estar en desacuerdo y el 6% están en total desacuerdo.

### Interpretación

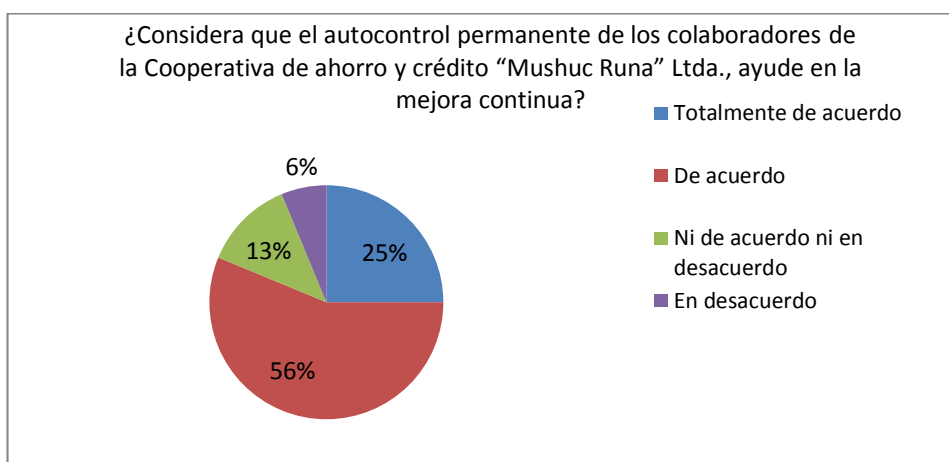
Se puede deducir que las capacitaciones han sido insuficientes para el logro de los objetivos, por lo que urgen las capacitaciones más a menudo, es necesario incentivar al personal para su total participación en el cumplimiento de los objetivos.

**Pregunta 12** ¿Considera que el autocontrol permanente de los colaboradores de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Mushuc Runa” Ltda., ayude en la mejora continua?

**Cuadro 16:** Autocontrol permanente de los colaboradores

Pregunta 12		
Indicadores	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente de acuerdo	4	25
De acuerdo	9	56,25
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	2	12,5
En desacuerdo	1	6,25
<b>TOTAL</b>	<b>16</b>	<b>100</b>

**Gráfico 23:** Autocontrol de los colaboradores



### Análisis

Del total de los encuestados, el 25% manifiestan estar totalmente de acuerdo que el autocontrol permanente de los colaboradores ayuda en la mejora continua, mientras que el 56% dicen estar de acuerdo, el 13% no están de acuerdo ni en desacuerdo y el 6% está en desacuerdo.

### Interpretación

Por lo expuesto se puede deducir que no se está realizando el autocontrol permanente por cada uno de los colaboradores, lo que implica un control por parte de los encargados del personal y dar un seguimiento.

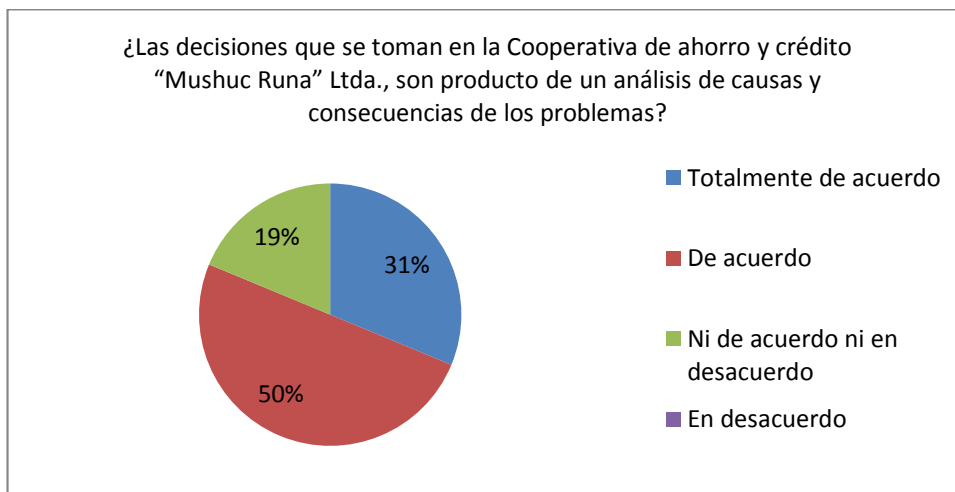


**Pregunta 13** ¿Las decisiones que se toman en la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Mushuc Runa” Ltda., son producto de un análisis de causas y consecuencias de los problemas?

**Cuadro 17:** Toma de decisiones

Pregunta 13		
Indicadores	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente de acuerdo	5	31,25
De acuerdo	8	50
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	3	18,75
Totalmente en desacuerdo		
<b>TOTAL</b>	<b>16</b>	<b>100</b>

**Gráfico 24:** Toma de decisiones



### **Análisis**

En el gráfico se puede observar que el 31% está totalmente de acuerdo que las decisiones tomadas son producto de un análisis de causas y consecuencias de los problemas, mientras que el 50% están solo de acuerdo y el 19% no están de acuerdo ni en desacuerdo.

### **Interpretación**

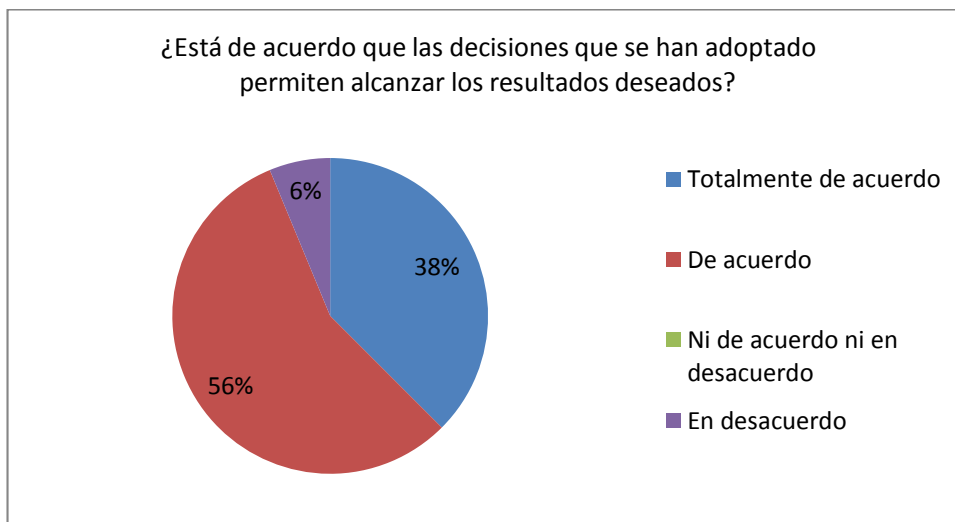
Se puede evidenciar que no siempre analizan las causas y consecuencias de los problemas para una correcta toma de decisiones, esto implicaría resultados inesperados, por lo que es necesario contar con políticas de análisis y verificación.

**Pregunta 14** ¿Está de acuerdo que las decisiones que se han adoptado permiten alcanzar los resultados deseados?

**Cuadro 18:** Decisiones adecuadas

<b>Pregunta 14</b>		
<b>Indicadores</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Totalmente de acuerdo	6	37,5
De acuerdo	9	56,25
Ni de acuerdo ni en desacuerdo		0
En desacuerdo	1	6,25
<b>TOTAL</b>	<b>16</b>	<b>100</b>

**Gráfico 25:** Decisiones adecuadas



### **Análisis**

Como se muestra en el gráfico el 38% está totalmente de acuerdo que las decisiones tomadas permiten alcanzar los resultados deseados, mientras que el 56% manifiesta solo estar de acuerdo, y el 6% está en desacuerdo.

### **Interpretación**

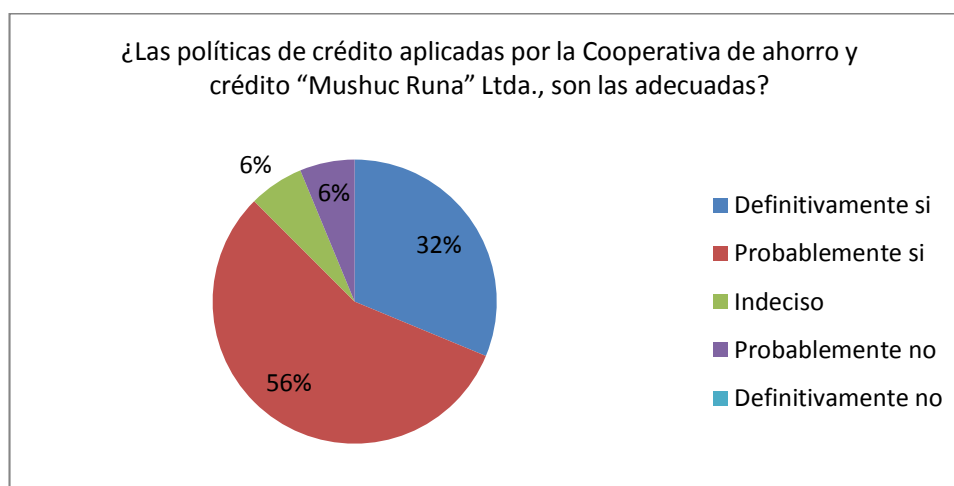
Se puede evidenciar claramente que no todas las decisiones están siendo tomadas correctamente o por lo menos eso perciben los empleados, por lo que se debe tener claro la información y no apresurarse.

**Pregunta 15** ¿Las políticas de crédito aplicadas por la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Mushuc Runa” Ltda., son las adecuadas?

**Cuadro 19:** Políticas de crédito adecuadas

Pregunta 15		
Indicadores	Frecuencia	Porcentaje
Definitivamente si	5	31,25
Probablemente si	9	56,25
Indeciso	1	6,25
Probablemente no	1	6,25
<b>TOTAL</b>	<b>16</b>	<b>100</b>

**Gráfico 26:** Políticas de crédito adecuadas



### Análisis

Del total de los encuestados el 32 % manifiestan que las políticas de crédito aplicadas definitivamente son las adecuadas, mientras que el 56% dicen que probablemente son las adecuadas, el 6% está indeciso y por último el 6% opinan que probablemente no son las adecuadas.

### Interpretación

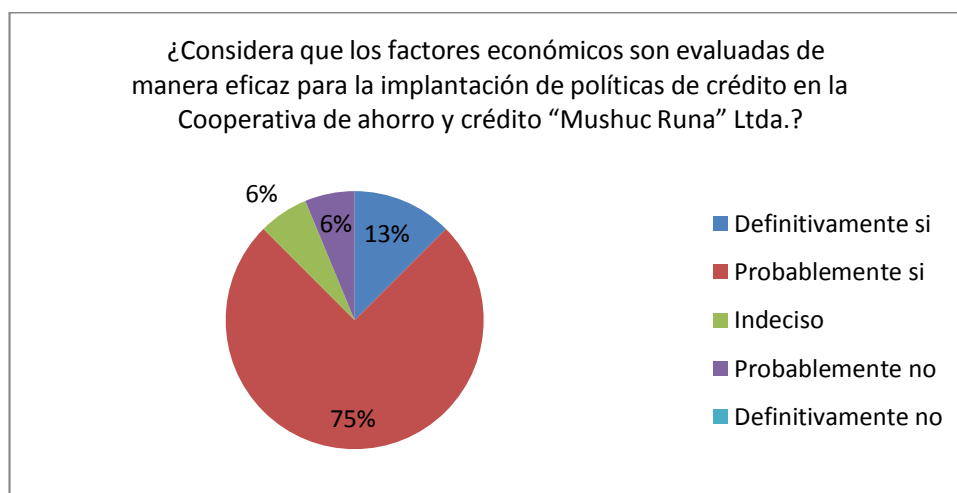
Como se puede apreciar la mayoría del personal interno manifiestan que probablemente las políticas de crédito son las adecuadas, por lo que se requiere que se realice modificaciones, ya que no cumplen las expectativas.

**Pregunta 16** ¿Considera que los factores económicos son evaluadas de manera eficaz para la implantación de políticas de crédito en la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Mushuc Runa” Ltda.?

**Cuadro 20:** Evaluación de factores económicos

Pregunta 16		
Indicadores	Frecuencia	Porcentaje
Definitivamente si	2	12,5
Probablemente si	12	75
Indeciso	1	6,25
Probablemente no	1	6,25
<b>TOTAL</b>	<b>16</b>	<b>100</b>

**Gráfico 27:** Evaluación de factores económicos



### Análisis

Como se puede apreciar en el grafico el 75% mencionan que probablemente si se están evaluando los factores económicos para la implantación de políticas de crédito, mientras que tan solo el 13% dicen que definitivamente si se están evaluando, el 6% está indeciso y el 6% manifiestan que probablemente no están siendo evaluadas.

### Interpretación

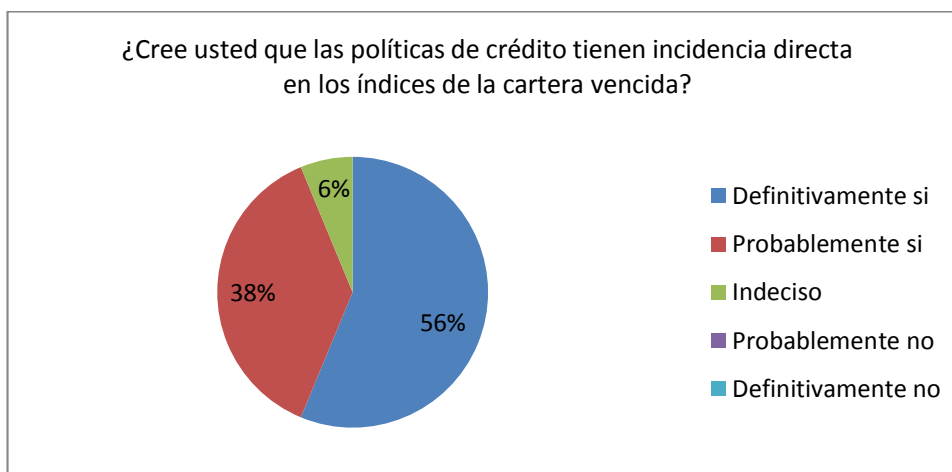
Se puede deducir que no se están evaluando de manera eficaz los factores económicos para la implantación de políticas de crédito, esto es necesario para saber la como desenvuelve el mercado y mantenerse en una sana posición financiera.

**Pregunta 17** ¿Cree usted que las políticas de crédito tienen incidencia directa en los índices de la cartera vencida?

**Cuadro 21:** Políticas de crédito

Pregunta 17		
Indicadores	Frecuencia	Porcentaje
Definitivamente si	9	56,25
Probablemente si	6	37,5
Indeciso	1	6,25
Probablemente no		
<b>TOTAL</b>	<b>16</b>	<b>100</b>

**Gráfico 28:** Políticas de crédito



### Análisis

Del total de los encuestados el 56% consideran que definitivamente si tienen incidencia directa las políticas de crédito en los índices de la cartera vencida, mientras que el 38% manifiestan que probablemente si afecta y el 6% está indeciso.

### Interpretación

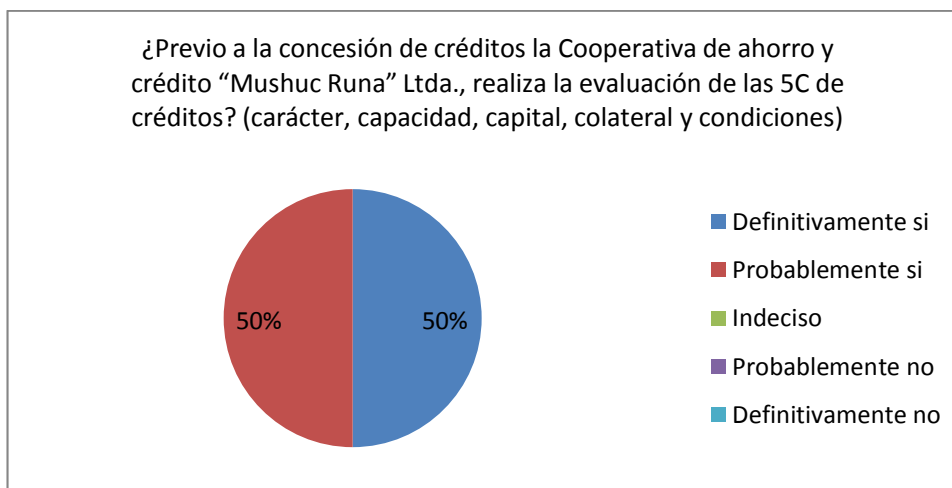
Por lo expuesto se puede deducir que definitivamente tiene incidencia directa con la cartera vencida ya que al otorgar un crédito depende directamente de las políticas de crédito establecidas y su correcta aplicación, por lo que urge una modificación de dichas políticas.

**Pregunta 18** ¿Previo a la concesión de créditos la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Mushuc Runa” Ltda., realiza la evaluación de las 5C de créditos? (carácter, capacidad, capital, colateral y condiciones)

**Cuadro 22:** Evaluación de las 5C

<b>Pregunta 18</b>		
<b>Indicadores</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Definitivamente si	8	50
Probablemente si	8	50
Indeciso		
Probablemente no		
<b>TOTAL</b>	<b>16</b>	<b>100</b>

**Gráfico 29:** Evaluación de las 5C



### **Análisis**

Del 100% de los encuestados, el 50% consideran que definitivamente si se están evaluando las 5C previo a la concesión de créditos, mientras que el 50% restante manifiesta que probablemente si se está evaluando previo a su concesión.

### **Interpretación**

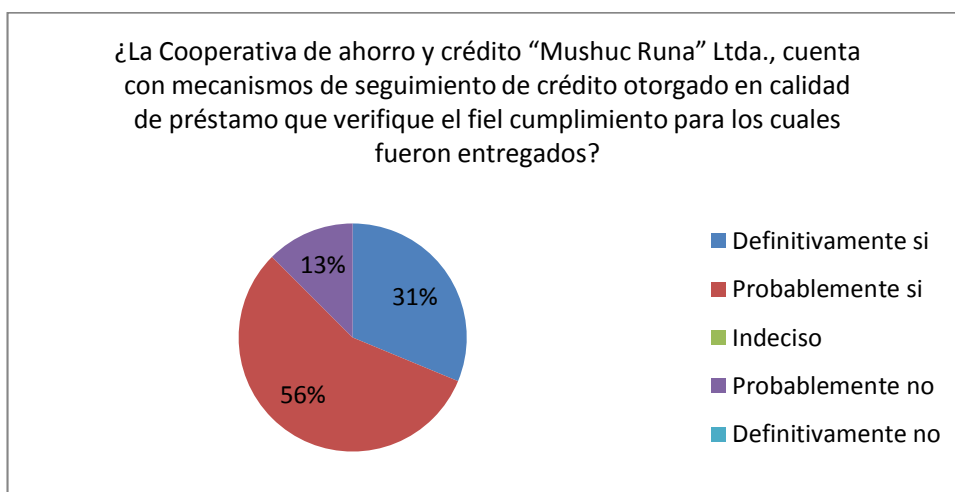
Se puede evidenciar que no están evaluando a su totalidad, las 5C es necesario que se realice un análisis y evaluación de cada socio al que se le otorgara un crédito, ya que de eso dependerá el retorno de capital.

**Pregunta 19** ¿La Cooperativa de Ahorro y Crédito “Mushuc Runa” Ltda., cuenta con mecanismos de seguimiento de crédito otorgado en calidad de préstamo que verifique el fiel cumplimiento para los cuales fueron entregados?

**Cuadro 23:** Mecanismos de seguimiento de crédito

Pregunta 19		
Indicadores	Frecuencia	Porcentaje
Definitivamente si	5	31,25
Probablemente si	9	56,25
Indeciso		
Probablemente no	2	12,5
<b>TOTAL</b>	<b>16</b>	<b>100</b>

**Gráfico 30:** Mecanismos de seguimiento de crédito



### Análisis

De acuerdo al gráfico se muestra que del total el 31% manifiesta que definitivamente si cuenta con mecanismos de seguimiento de créditos otorgados que verifique el fiel cumplimiento de su obligación, mientras que el 56% considera que probablemente sí cuenta dichos mecanismos, y el 13% dicen que probablemente no cuentan con los mecanismos.

### Interpretación

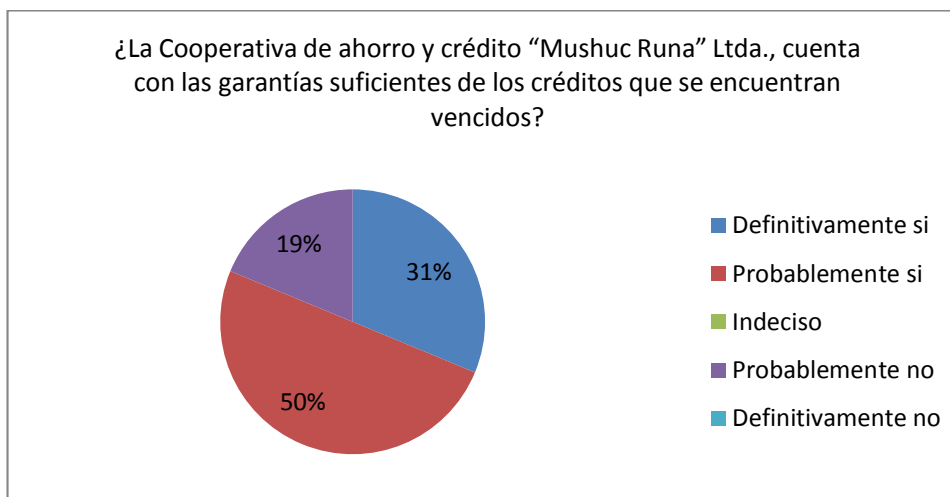
Como se puede evidenciar, el personal considera que los mecanismos existentes no son los adecuados ni suficientes para dar el respectivo seguimiento, es necesario contar con estrategias adecuadas porque de eso dependerá el retorno del capital y el pronto pago.

**Pregunta 20** ¿La Cooperativa de Ahorro y Crédito “Mushuc Runa” Ltda., cuenta con las garantías suficientes de los créditos que se encuentran vencidos?

**Cuadro 24:** Garantías suficientes de créditos vencidos

Pregunta 20		
Indicadores	Frecuencia	Porcentaje
Definitivamente si	5	31,25
Probablemente si	8	50
Indeciso		
Probablemente no	3	18,75
<b>TOTAL</b>	<b>16</b>	<b>100</b>

**Gráfico 31:** Garantías suficientes de créditos vencidos



### Análisis

El 31% de los encuestados manifiestan que las garantías que poseen por los créditos que se encuentran vencidos definitivamente si son suficientes, pero el 50% considera que probablemente sean los suficientes, mientras que el 19% dicen que probablemente no sean los suficientes.

### Interpretación

Se puede deducir que no cuentan con las garantías necesarias para el cobro, y si cuentan no están dando el seguimiento para los cobros, las garantías necesitan ser valuadas para cerciorarse de que cubra su totalidad de la deuda.

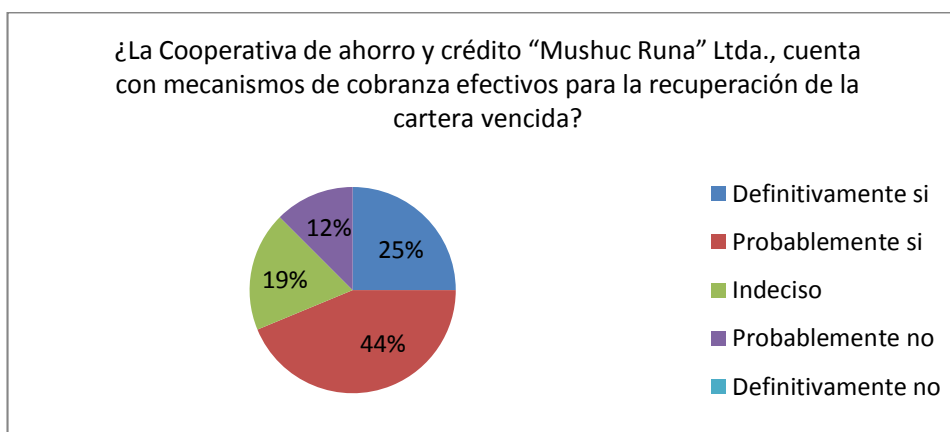


**Pregunta 21** ¿La Cooperativa de Ahorro y Crédito “Mushuc Runa” Ltda., cuenta con mecanismos de cobranza efectivos para la recuperación de la cartera vencida?

**Cuadro 25:** Mecanismos de cobranza

Pregunta 21		
Indicadores	Frecuencia	Porcentaje
Definitivamente si	4	25
Probablemente si	7	43,75
Indeciso	3	18,75
Probablemente no	2	12,5
Definitivamente no		
<b>TOTAL</b>	<b>16</b>	<b>100</b>

**Gráfico 32:** Mecanismos de cobranza



### Análisis

En el gráfico se puede observar que tan solo el 25% manifiesta que definitivamente si cuentan con mecanismos de cobranza efectivos para la recuperación de cartera vencida, mientras que el 44% dicen que probablemente si cuentan con los mecanismos pero no son efectivos, el 19% está indeciso y el 12% consideran que probablemente no cuentan con los mecanismos efectivos.

### Interpretación

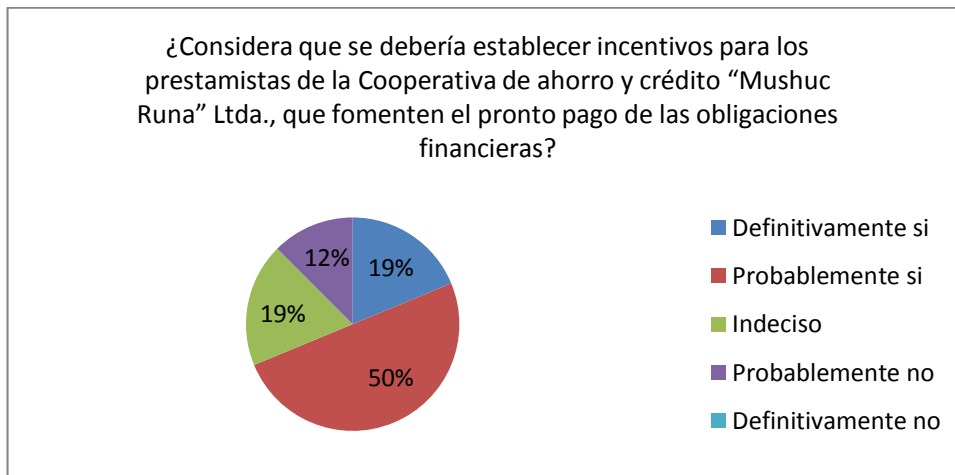
Como se puede evidenciar el personal manifiesta que probablemente si cuenta con dichos mecanismos pero que a su vez no tienen conocimiento además que no se aplica eficazmente estas políticas de cobranza por lo que se deben establecer nuevos mecanismos que permitan la recuperación de cartera vencida.

**Pregunta 22** ¿Considera que se debería establecer incentivos para los prestamistas de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Mushuc Runa” Ltda., que fomenten el pronto pago de las obligaciones financieras?

**Cuadro 26:** Incentivos para los prestamistas

Pregunta 22		
Indicadores	Frecuencia	Porcentaje
Definitivamente si	3	18,75
Probablemente si	8	50
Indeciso	3	18,75
Probablemente no	2	12,5
<b>TOTAL</b>	<b>16</b>	<b>100</b>

**Gráfico 33:** Incentivos para los prestamistas



### Análisis

Del 100% de los encuestados, el 19% manifiestan que definitivamente si se debería establecer incentivos para los prestamistas y que estas fomenten el pronto pago de las obligaciones financieras, el 50% dicen que probablemente si se debería adoptar esta estrategia, mientras que el 19% está indeciso y el 12% opinan que probablemente no se debería establecer los incentivos.

### Interpretación

Se puede deducir que los colaboradores están de acuerdo con la estrategia de establecer incentivos para los socios que tengan créditos, por lo que de esa manera se pueda recuperar la cartera vencida.

## IDENTIFICACIÓN DE PROCESOS DE GESTIÓN DE CARTERA DE CRÉDITO

Se realiza el levantamiento de los procesos que se realizan en la Cooperativa de ahorro y crédito Mushuc Runa Ltda., en el departamento de Créditos y Cobranzas desde la información proporcionada para la otorgación de crédito hasta su respectiva recuperación.

### PROCESOS PARA LA OTORGACIÓN DE CRÉDITOS

LEVANTAMIENTO DE PROCESOS PARA OTORGAR EL CRÉDITO			
RESPONSABLE	Dependencia:		Gestión de Cartera de Créditos y Cobranzas
	Objetivo:		Cumplir con los procesos establecidos con eficiencia.
	N	PROCESO	SUBPROCESO
ATENCIÓN AL CLIENTE	1	Información de líneas de crédito	Explicación suficiente de los tipos de crédito
			Información de los requisitos del prestamista
			Información suficiente de los procedimientos a seguir para ser beneficiario del crédito
			Información de los requisitos del garante
OFICIAL DE CRÉDITO	2	Recepción de verificación de documentos	Recepción de solicitud de crédito
			Verificación de la documentación de soporte
			Verificación de fuentes de ingresos del prestamista
			Entrevista al socio para actualización de los datos
ASESOR DE CRÉDITO	3	Inspección de créditos	Validación técnica de los documentos de soporte
			Verificación del domicilio y lugar de trabajo
			Inspección física de las instalaciones al cual está orientado el crédito (si aplica)
			Verificar si la solvencia de los garantes (si el caso amerita)
COMITÉ DE CRÉDITO	4	Análisis y aprobación de créditos	Análisis y aprobación de los procesos anteriores
			Evaluación del respaldo patrimonial con el que cuenta el socio y garante
			Análisis de la calificación en la central de riesgos
			Análisis del comportamiento crediticio con otras entidades
			Análisis y evaluación del riesgo crediticio
JEFE DE CRÉDITO	5	Liquidación de créditos	Verificación de la cantidad establecida como base del crédito
			Validación de las firmas tanto del socio como del garante
			Reembolso del crédito en la cuenta del cliente

## PROCESOS DE RECAUDACIÓN DE CARTERA

<b>LEVANTAMIENTO DE PROCESOS PARA LA RECAUDACIÓN DE CARTERA</b>		
<b>Dependencia:</b>		Gestión de cartera de créditos y cobranzas
<b>Objetivo:</b>		Recaudar en su totalidad la cartera de crédito, mediante el cumplimiento eficaz de las políticas de cobranza.
<b>N</b>	<b>PROCESO DE RECAUDACIÓN</b>	<b>SUBPROCESO</b>
<b>1</b>	Políticas de cobranzas	Seguimiento de cartera
		Descuento del interés por pronto pago de la deuda
		El pronto pago del 50% de la deuda optaría por otro crédito
		Por el pago puntual del crédito optaría por otro crédito sin garante.
<b>2</b>	Política de cobro a la cartera vencida	Cobranzas internas, por medio de llamadas telefónicas
		Cobranzas mediante visitas al sitio de trabajo o al domicilio del deudor y garante
		Cobro por mora y multa
		Cobro mediante bienes muebles o inmuebles ofrecidos por parte del deudor
<b>3</b>	Políticas de cobranzas con intervención judicial	Informe del abogado del cobro judicial
		Valuación del bien adjudicado
		Adjudicación judicial de bienes
		Remate o venta del bien adjudicado
<b>4</b>	Política de tratamiento de las cuentas incobrables	Castigo a las obligaciones que estuvieron en mora por más de tres años
		Solicitar a la Superintendencia de Bancos y Seguros la autorización para Castigar los créditos
		Presentar las evidencias que justifiquen el castigo
		Intervención legal, mediante publicación en la prensa
		Declaración en insolvencia al socio

<b>LEVANTAMIENTO DE PROCESOS DE CALIDAD EN LA PRESTACIÓN DEL SERVICIO</b>		
<b>Dependencia:</b>		Gestión de Cartera de Créditos y Cobranzas
<b>Objetivo:</b>		Lograr que el cliente se sienta atendido desde el principio del contacto, causándole una impresión positiva y creando la disposición para una relación agradable.
<b>Responsable:</b>		
<b>N</b>	<b>PROCESO DE CALIDAD EN LA PRESTACIÓN DEL SERVICIO</b>	<b>SUBPROCESOS</b>
<b>1</b>	Enfoque al cliente	Atención oportuna
		Atención eficaz, mediante el reconocimiento de las necesidades y expectativas del cliente
		Atención post crédito eficiente
<b>2</b>	Liderazgo	Conocimientos de objetivos comunes
		Mantener un ambiente interno agradable
		Cumplir con los objetivos de la organización a través del compromiso del personal
<b>3</b>	Participación del personal	Participación en la toma de decisiones
		Comunicación eficaz
		Espacios para la innovación
<b>4</b>	Enfoque basado en procesos	Motivación al personal
		Entender las actividades que realiza la COAC como procesos interrelacionados
		Cumplimiento de metas
<b>5</b>	Mejora continua	Evaluación de resultados
		Niveles de desempeño
		Flexibilidad para adaptarse al cambio
<b>6</b>	Toma de decisiones	Realizar un autocontrol permanente
		Implementar mejoras inmediatas, económicas y preventivas
		Preparación continua
<b>7</b>	Gestión de las relaciones	Tomar decisiones basándose en el análisis y evaluación de los datos recopilados
		Decisiones objetivas
<b>7</b>	Gestión de las relaciones	Interrelación con los deudores y acreedores
		Respeto mutuo
		Desarrollar alianzas estratégicas
		Desarrollar valores corporativos

## PROCESOS DE CALIDAD EN LA PRESTACIÓN DEL SERVICIO

### ANÁLISIS DEL COMPORTAMIENTO DE LA GESTIÓN DE CARTERA DE CRÉDITO

A continuación se procede a evaluar el comportamiento de los procesos identificados y su respectivo análisis mediante los hallazgos, para determinar las causas del no cumplimiento a cabalidad de dichos procesos.

### PROCESOS DE OTORGACIÓN DE CRÉDITO

LEVANTAMIENTO DE PROCESOS PARA OTORGAR EL CRÉDITO						
RESPONSA BLE	Dependencia:		Créditos			
	Objetivo:		Cumplir los procesos eficazmente			
	N	PROCESO	SUBPROCESO	COMPORTAMIENTO		
				SATISFACTORIO	P.SATISFACTORIO	N.SATISFACTORIO
OFICIAL DE CRÉDITO 1	1	Información de líneas de crédito	Explicación suficiente de los tipos de crédito		X	
			Información de los requisitos del prestamista	X		
			Información suficiente de los procedimientos a seguir para ser beneficiario del crédito	X		
			Información de los requisitos del garante	X		
OFICIAL DE CRÉDITO 2	2	Recepción y verificación de documentos	Recepción de solicitud de crédito	X		
			Verificación de la documentación de soporte		X	
			Verificación de fuentes de ingresos del prestamista	X		
			Entrevista al socio para actualización de los datos	X		
ASESOR DE CRÉDITO	3	Inspección de créditos	Validación técnica de los documentos de soporte	X		
			Verificación del domicilio y lugar de trabajo	X		
			Inspección física de las instalaciones al cual está orientado el crédito (si aplica)		X	
			Verificar la solvencia de los garantes (si el caso amerita)		X	
			Análisis de la capacidad de endeudamiento del cliente	X		
COMITÉ DE CRÉDITO	4	Análisis y aprobación de créditos	Análisis y aprobación de los procesos anteriores		X	
			Evaluación del respaldo patrimonial con el que cuenta el socio y garante	X		
			Análisis de la calificación en la central de riesgos	X		
			Análisis del comportamiento crediticio con otras entidades	X		
			Análisis y evaluación del riesgo crediticio	X		
JEFE DE CRÉDITO	5	Liquidación de créditos	Verificación de la cantidad establecida como base del crédito	X		

			Validación de las firmas tanto del socio como del garante	X		
			Reembolso del crédito en la cuenta del cliente	X		

**COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO “MUSHUC RUNA”**  
**HOJA DE HALLAZGOS**  
**PROCESO PARA OTORGAR UN CRÉDITO**

**EXPLICACIÓN SUFICIENTE DE LOS TIPOS DE CRÉDITO**

**CONDICIÓN:**

En el departamento de crédito, en el proceso de información de crédito, la explicación sobre los tipos de crédito no es suficiente o son poco satisfactorios para el cliente.

**CRITERIO:**

Según el manual de políticas, procedimientos y procesos de crédito en el capítulo III establece la clasificación de la cartera de crédito

**CAUSA:**

La ineficiencia en la aplicación del manual de políticas, procedimientos y procesos de crédito, además debido a que todo el personal de la cooperativa, no tiene conocimiento adecuado del mismo por lo tanto no hay explicación suficiente sobre los tipos de crédito.

**EFEECTO:**

La Cooperativa, pierde posibilidad de colocar créditos en socios potenciales, debido a que no se proporciona la información completa y comprensible, ocasionado por la falta de socialización de manuales y su correcta aplicación.

**VERIFICACIÓN DE LA DOCUMENTACIÓN DE SOPORTE**

**CONDICIÓN:**

En el departamento de crédito, en el proceso de recepción y verificación de documentos, no se verifica correctamente la documentación de soporte

**CRITERIO:**

Según el manual de políticas, procedimientos y procesos de crédito en el capítulo V de la Política crediticia, en el numeral 5.2 Instrumentación, literal B se receptara y verificara toda documentación de soporte.



**CAUSA:**

El desconocimiento o poco interés en la socialización del manual de políticas y procedimientos de crédito ocasiona fallas en el proceso de otorgación del crédito para su correcta recaudación.

**EFEECTO:**

La cooperativa, se ve en la posibilidad de riesgo de créditos incobrables por lo que no cuenta con la suficiente documentación de soporte verídica y puede disminuir la rentabilidad.

**INSPECCIÓN FÍSICA DE LAS INSTALACIONES AL CUAL ESTÁ ORIENTADO EL CRÉDITO****CONDICIÓN:**

En el proceso de inspección de crédito productivo, los asesores de crédito no realizan la inspección de las instalaciones en donde se invertirá el crédito.

**CRITERIO:**

Según el manual de políticas, procedimientos y procesos de crédito en el capítulo V de la Política crediticia, en el numeral 5.2 Instrumentación, literal E Inspección, se visitara las instalaciones al cual el crédito este orientado.

**CAUSA:**

La falta de tiempo en el recorrido de las inspecciones y el poco incentivo a los asesores de crédito provoca que no se cumpla con lo establecido en el manual.

**EFEECTO:**

La cooperativa se ve en la posibilidad que el crédito no se recupere en el tiempo establecido por la mala inversión al cual fue destinado incurriendo así en la reducción de la rentabilidad.

## **VERIFICACIÓN DE LA SOLVENCIA DE LOS GARANTES**

### **CONDICIÓN:**

En el proceso de inspección de crédito, la solvencia de los garantes no es verificada por parte del asesor de crédito.

### **CRITERIO:**

Según el manual de políticas, procedimientos y procesos de crédito en el capítulo V de la Política crediticia, en el numeral 5.2 Instrumentación, literal E Inspección, se debe verificar la veracidad de los documentos de soporte tanto del deudor como también del garante.

### **CAUSA:**

La falta de personal para los recorridos y la inexistencia de control a los asesores de crédito por parte del jefe, ocasiona que los garantes no sean también visitados para la verificación de la documentación.

### **EFECTO:**

Al no ser inspeccionados los garantes de los créditos, la cooperativa puede estar en riesgos de que el garante no cuente con los ingresos suficientes para un posible cobro en caso de que el beneficiario del crédito no cumpla con lo establecido.

## **ANÁLISIS Y APROBACIÓN DE LOS PROCESOS DE CRÉDITO**

### **CONDICIÓN:**

En el proceso de análisis y aprobación de créditos, el comité de créditos no realiza el correcto análisis de las 5 C de crédito para la evaluación de la capacidad de pago del socio

### **CRITERIO:**

Según el manual de políticas, procedimientos y procesos de crédito en el capítulo VI Análisis de crédito, en la institución se analizara y evaluara el riesgo crediticio en base a las CINCO C de crédito (Carácter, Capacidad de pago, Capital, Condiciones y Colateral).

**CAUSA:**

La acumulación de créditos por evaluar y aprobar, la falta de tiempo y la inexistencia de un cronograma de actividades, ocasiona que no se analicen y evalúen correctamente antes de otorgar un crédito

**EFEECTO:**

La cooperativa puede verse afectada con el incremento de la tasa de morosidad, por lo que los socios no están siendo evaluados correctamente sobre la capacidad de pago y a su vez reducir su rentabilidad.

## PROCESO DE RECAUDACIÓN DE CARTERA

LEVANTAMIENTO DE PROCESOS PARA LA RECAUDACIÓN DE CARTERA					
<b>Dependencia:</b>		Gestión de cartera de créditos y cobranzas			
<b>Objetivo:</b>		Recaudar en su totalidad la cartera de crédito, mediante el cumplimiento eficaz de las políticas de cobranza			
<b>Responsable:</b>		Jefe de crédito y cobranzas			
N	PROCESO DE RECAUDACIÓN	SUBPROCESO	COMPORTAMIENTO		
			SATISFACTORIO	POCOSATISFACTORIO	NADA SATISFACTORIO
1	Políticas de cobranzas	Seguimientos de cartera		X	
		Descuento del interés, por pronto pago de la deuda	X		
		El pronto pago del 50% de la deuda, optaría por otro crédito	X		
		Por el pago puntual de crédito optaría por otro crédito sin garante	X		
2	Política de cobro a la cartera vencida	Cobranzas internas, por medio de llamadas telefónicas		X	
		Cobranzas mediante visitas al sitio de trabajo o al hogar al del deudor y garante		X	
		Cobro por mora y multa	X		
		Cobro mediante bienes muebles o inmuebles ofrecidos por parte del deudor	X		
3	Políticas de cobranzas con intervención judicial	Informe del abogado del cobro judicial	X		
		Valuación del bien adjudicado	X		
		Adjudicación judicial de bienes	X		
		Remate o venta del bien adjudicado	X		
4	Política de tratamiento de las cuentas incobrables	Castigo a las obligaciones que estuvieron en mora por más de tres años	X		
		Solicitar a la Superintendencia de Bancos y Seguros la autorización para castigar los créditos	X		
		Presentar las justificaciones que justifiquen el castigo	X		
		Intervención legal, mediante publicación en la prensa	X		
		Declaración en insolvencia al socio	X		

**COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO “MUSHUC RUNA”**  
**HOJA DE HALLAZGOS**  
**PROCESO PARA LA RECAUDACIÓN DE CARTERA**

**SEGUIMIENTOS DE CARTERA**

**CONDICIÓN:**

En el proceso de recaudación de cartera, no se realiza un seguimiento preventivo de cartera de crédito colocado.

**CRITERIO:**

Según el manual de políticas, procedimientos y procesos de crédito en el capítulo IV de los Principios crediticios, en el numeral 4.6 Seguimientos de cartera, se debe dar un seguimiento de cartera a fin de prevenir un posible riesgo de morosidad.

**CAUSA:**

La falta de personal capacitado y apto para dar el seguimiento de cartera, ocasionan el incumplimiento del manual de créditos.

**EFEECTO:**

Al no dar un seguimiento al crédito otorgado, la cooperativa está en riesgo de que el crédito no sea recaudado eficientemente y a tiempo establecido, ya sea por la mala inversión o por el mal uso del mismo, ocasionando una reducción de liquidez.

**COBRANZAS INTERNAS**

**CONDICIÓN:**

En el proceso de recaudación de cartera, no se realizan las cobranzas internas por medio de llamadas telefónicas ni mensajes de texto.

**CRITERIO:**

Según el manual de políticas, procedimientos y procesos de crédito en el capítulo XIV De los Acuerdos de pago, Cobranzas y Castigo de Créditos, en el numeral 14.2 De las

Cobranzas, 14.2.1 Cobranzas Internas, se debe realizar llamadas y mensajes telefónicos a partir del primer día de vencida la cuota.

**CAUSA:**

La falta de personal o recursos, ocasionan el incumplimiento del procedimiento de cobranza.

**EFECTO:**

La cooperativa se ve afectada por el incremento de la morosidad y a su vez a la reducción de la liquidez.

**COBRANZAS EXTERNAS**

**CONDICIÓN:**

En el proceso de recaudación de cartera no se realizan cobros mediante visitas al sitio de trabajo o al hogar del deudor y garante.

**CRITERIO:**

Según el manual de políticas, procedimientos y procesos de crédito en el capítulo XIV De los Acuerdos de pago, Cobranzas y Castigo de Créditos, en el numeral 14.2 De las Cobranzas, 14.2.2 Cobranzas Externas, se debe realizar visitas tanto al socio como al garante a partir del quinto día de vencida la cuota.

**CAUSA:**

La falta de personal para los recorridos y el poco interés por parte de los asesores de crédito, ocasiona un incremento innecesario de la morosidad.

**EFECTO:**

La cooperativa incursiona en la reducción de rentabilidad innecesaria.

## PROCESO DE CALIDAD EN LA PRESTACIÓN DEL SERVICIO

LEVANTAMIENTO DE PROCESOS DE CALIDAD EN LA PRESTACIÓN DEL SERVICIO					
<b>Dependencia:</b>		Gestión de cartera de créditos y cobranzas			
<b>Objetivo:</b>		Que el cliente se sienta atendido desde el principio del contacto, causándole una impresión positiva y creando la disposición para una relación agradable.			
<b>Responsable:</b>		Departamento de crédito			
N	PROCESO DE CALIDAD EN LA PRESTACIÓN DEL SERVICIO	SUBPROCESO	COMPORTAMIENTO		
			SATISFACTORIO	POCO SATISFACTORIO	NADA SATISFACTORIO
1	Enfoque al cliente	Atención oportuna		X	
		Atención eficaz, mediante el reconocimiento de las necesidades y expectativas del cliente	X		
		Atención post crédito eficiente	X		
2	Liderazgo	Conocimiento de objetivos comunes	X		
		Mantener un ambiente interno agradable			X
		Cumplir con los objetivos de la organización a través del compromiso del personal	X		
3	Participación del personal	Participación en la toma de decisiones	X		
		Comunicación eficaz		x	
		Espacios para la innovación	X		
		Motivación al personal			X
4	Enfoque basado en procesos	Entender las actividades que realiza la COAC como procesos interrelacionados	X		
		Cumplimiento de metas	X		
		Evaluación de resultados	X		
5	Mejora continua	Niveles de desempeño	X		
		Flexibilidad para adaptarse al cambio		X	
		Realizar un autocontrol permanente	X		
		Implementar mejoras inmediatas, económicas y preventivas	X		
		Preparación continua	X		
6	Toma de decisiones	Tomar decisiones basándose en el análisis y evaluación de los datos recopilados	X		
		Decisiones objetivas	X		
7	Gestión de las relaciones	Interrelación con los deudores y acreedores	X		
		Respeto mutuo	X		
		Desarrollar alianzas estratégicas		X	
		Desarrollar valores corporativos	X		

**COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO “MUSHUC RUNA”**  
**HOJA DE HALLAZGOS**  
**PROCESO DE CALIDAD EN LA PRESTACIÓN DEL SERVICIO**

**ATENCIÓN OPORTUNA**

**CONDICIÓN:**

En el proceso de calidad en la prestación de servicio, la atención no es oportuna por lo que los socios se encuentran insatisfechos y molestos.

**CRITERIO:**

Según los principios de calidad en uno de ellos menciona el enfoque al cliente, donde especifica que las organizaciones dependen de sus clientes y por lo tanto es necesario comprender las necesidades de los clientes.

**CAUSA:**

La falta de capacitación y socialización de manuales de funciones, afecta al comportamiento de los encargados de atención al cliente.

**EFEECTO:**

La cooperativa se ve afectada por la reducción de socios potenciales, y a la reducción de ingresos.



A continuación se realiza la evaluación de control interno de los diferentes procesos que se realiza en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Mushuc Runa Ltda., en el departamento de créditos y cobranzas para posteriormente identificar las causas de las falencias o debilidades mediante los hallazgos.

**COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO “MUSHUC RUNA”**  
**CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO**  
**PROCESO DE INFORMACIÓN DE CRÉDITO**

N°	PREGUNTA	RESPUESTA			OBSERVACIÓN
		SI	NO	N/A	
1	¿Existe un área específica para la información de crédito?	X			
2	¿El área de información de crédito tiene un único responsable?		X		Diferentes responsables
3	¿El responsable del área de información de crédito tiene conocimiento específico de los tipos de créditos a otorgar y conoce todo lo referente a créditos?	X			
4	¿Antes de brindar cualquier información al cliente sobre el crédito se realiza la revisión de la cuenta del socio?	X			
5	¿Entrega formularios de crédito a los socios?	X			
6	¿Asesora a los socios sobre el llenado de la solicitud de crédito?	X			
7	¿Recomienda a los socios sobre qué tipo de crédito puede adquirir?		X		No tiene conocimiento de los créditos
8	¿Para dirigir al socio al departamento correspondiente le informa sobre las condiciones que debe cumplir?	X			
9	¿Dirige a todos los socios hacia un asesor de crédito?	X			
10	¿Brinda la información relevante a los socios sobre los requisitos de los créditos?	X			
	<b>TOTAL</b>	<b>8</b>	<b>2</b>		

**COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO “MUSHUC RUNA”**  
**HOJA DE HALLAZGOS**  
**PROCESO DE INFORMACIÓN DE CRÉDITO**

**ÁREA DE INFORMACIÓN DE CRÉDITOS TIENE ÚNICO RESPONSABLE**

**CONDICIÓN:**

En el departamento de crédito, en el proceso de información de crédito, existe un responsable el cual no es fijo en su cargo ya que cumplen funciones rotativas y no existe una correcta segregación de funciones y responsabilidades, y por ende el personal no es específicamente idóneo al cargo asignado.

**CRITERIO:**

Según los requisitos y requerimientos de calidad de la NORMA ISO 9001-2008, en lo referente al punto expuesto a continuación, 5.5 Responsabilidad, autoridad y comunicación, 5.5.1 Responsabilidad y autoridad *“La alta dirección debe asegurarse de que las responsabilidades y autoridades están definidas y son comunicadas dentro de la organización”*.

**CAUSA:**

La ineficiencia en la aplicación del manual de control interno, además debido a que todo el personal de la cooperativa, no tiene conocimiento adecuado del mismo por lo tanto se incurre en el incumplimiento de las actividades de control.

**EFECTO:**

La cooperativa, pierde posibilidad de colocar créditos en socios potenciales, debido a que no se establece un ambiente de confianza entre el socio y el empleado encargado de la información de crédito ya que este último no siempre está en el mismo cargo y además la manera de entregar la información entre los diferentes empleados puede ser diversa lo cual puede llevar a confundir a los socios.

**COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO “MUSHUC RUNA”**  
**HOJA DE HALLAZGOS**  
**PROCESO DE INFORMACIÓN DE CRÉDITO**

**DEFICIENCIA EN LA INFORMACIÓN SOBRE EL TIPO DE CRÉDITO**

**CONDICIÓN:**

En el departamento de crédito, en el proceso de información de crédito, el responsable que se encontraba en el cargo en ese momento, no guía de la mejor manera al socio para orientarlo sobre el tipo de crédito al cual puede acceder.

**CRITERIO:**

Según los requisitos y requerimientos de calidad de la NORMA ISO 9001-2008, en lo referente al punto expuesto a continuación, 6.- GESTIÓN DE LOS RECURSOS, 6.2 Recursos humanos, 6.2.1 Generalidades, *El personal que realice trabajos que afecten a la calidad del producto debe ser competente con base en la educación, formación, habilidades y experiencia apropiadas.*

**CAUSA:**

Inexistencia de un programa de capacitación al personal, además Ineficiencia del sistema de control interno e inexistencia de control manual y personal por parte del gerente.

**EFECTO:**

La cooperativa, coloca recursos de manera errónea lo cual afecta a la misma ya que de acuerdo al tipo de necesidad que los socios tienen se otorgan los créditos con un tipo de interés ya sea más alto o bajo y a su vez afecta financieramente a la cooperativa y de la misma manera puede incurrir en el cobro de la cartera.

**COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO “MUSHUC RUNA”**  
**CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO**  
**PROCESO DE RECEPCIÓN DE CARPETA**

N°	PREGUNTA	RESPUESTA			OBSERVACIÓN
		SI	NO	N/A	
1	¿La Cooperativa le ha proporcionado las herramientas necesarias para el desarrollo de sus actividades?	X			
2	¿Se tienen en cuenta los pasos en la selección de documentos personales previa la realización del crédito?	X			
3	¿Se verifica que estén llenos todos los casilleros de la solicitud de crédito tanto del deudor como de los garantes?	X			
4	¿Se realizan seguimientos para verificar el destino del crédito?	X			
5	¿Se encuentran determinadas las políticas del departamento?		X		No existen políticas bien definidas
6	¿Existen sanciones para quienes no cumplan con el tiempo máximo de pago?	X			
7	¿Existen actas de las reuniones realizadas por el comité de crédito?	X			
8	¿Ha diseñado la dirección planes de Capacitación y Desarrollo de los trabajadores a corto, mediana o largo plazo?	X			
9	Se efectúan evaluaciones anuales a los trabajadores con el propósito de mejorar su desempeño en cada departamento?	X			
10	¿La Jefatura de Créditos colabora en actividades operativas?		X		No colaboran con las actividades operativas
11	¿Lleva inquietudes del personal activo a sus superiores?	X			
12	¿Se encuentran establecidos montos de los créditos a ser entregados mediante cheques a acreditación a la cuenta?	X			
	TOTAL	10	2		

**COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO “MUSHUC RUNA”**  
**HOJA DE HALLAZGOS**  
**PROCESO DE RECEPCIÓN DE CARPETA**

**POLÍTICAS DEL DEPARTAMENTO**

**CONDICIÓN:**

La Cooperativa cuenta con un manual de políticas, que no se apega a la realidad de las actividades que se realizan dentro del departamento de créditos.

**CRITERIO:**

Según la NORMA ISO 9001: 2008 en su numeral 4.SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD; 4.2 requisitos de la documentación; 4.2.2 Manual de la calidad *“la organización debe establecer y mantener un manual de calidad que incluya. a) El alcance del sistema de gestión de la calidad, b) los procedimientos documentados, c) una descripción de la interacción de los procesos.*

**CAUSA:**

Las autoridades de la Cooperativa instauraron políticas de crédito en sus inicios, pero las actividades desarrolladas en este proceso han ido evolucionando a lo largo del tiempo, ya sea por el cambio en las políticas internas o las necesidades de los socios, las mismas que no han sido registradas.

**EFECTO:**

Al no contar con políticas de crédito actualizado aumenta el riesgo operativo, es decir existe mayor posibilidad de errores, o confusiones al momento de ejecutar el proceso.

**COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO “MUSHUC RUNA”**  
**HOJA DE HALLAZGOS**  
**PROCESO DE RECEPCIÓN DE CARPETA**

**CAPACITACIÓN DE ACTIVIDADES OPERATIVAS**

**CONDICIÓN:**

Los notificadores no reciben una correcta capacitación que les garantice actuar de manera correcta en el manejo de conflictos relacionados con la gestión de cobranzas.

**CRITERIO:**

Según lo dispuesto en la NORMA ISO 9001-2008 en su incisos 6.2 RECURSOS HUMANOS. 6.2.2 competencia, formación, y toma de conciencia: d) *“la organización debe asegurarse de que su personal es consciente de la pertinencia e importancia de sus actividades y de cómo contribuyen al logro de los objetivos de la calidad; e) mantener los registros adecuados de la educación, formación, habilidades y experiencia*

**CAUSA:**

Por el trabajo de campo de los notificadores, la mayoría del tiempo no permanecen en las instalaciones de las cooperativas por lo que no han podido asistir a las capacitaciones.

**EFEECTO:**

Los notificadores al no contar con una correcta capacitación, para citar como ejemplo; de negociación, de facilidad de uso de la palabra, manejo de conflictos, como lo recibieron los demás empleados, se ven limitados a gestionar su trabajo, y al trabajar directamente con los socios en mora es importante que aplicar esos conocimientos y aumentar la posibilidad de recuperar la cartera vencida.

**COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO “MUSHUC RUNA”**  
**CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO**  
**PROCESO DE ANÁLISIS DE CRÉDITO**

N°	PREGUNTA	RESPUESTA			OBSERVACIÓN
		SI	NO	N/A	
1	¿Recibe la documentación para su respectiva concesión de crédito?	X			
2	¿Verifica la capacidad de pago del garante?		X		Solo de los socios
3	¿La cooperativa le ha proporcionado las herramientas necesarias para el desarrollo de sus actividades con relación de los pagarés?	X			
4	¿Para mayor seguridad Consulta la base de datos de la central de riesgos?	X			
5	¿Utilizan toda la información que dispone el sistema para el proceso crediticio?	X			
6	¿Una vez revisado los documentos se informa al cliente los resultados de la aceptación del crédito?	X			
7	¿Se verifica que el contrato de crédito este sujeto a los acuerdos institucionales?		X		Son directos a las políticas de crédito y cobranza
8	¿Para proceder a la entrega del crédito se arma la carpeta con toda la documentación ya revisada?	X			
9	¿Al entregar el crédito Se firma el contrato de crédito por las dos partes?	X			
10	¿Archivan carpeta totalmente armada?	X			
	TOTAL	10	2		

**COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO “MUSHUC RUNA”**  
**HOJA DE HALLAZGOS**  
**PROCESO DE ANÁLISIS DE CRÉDITO**

**ANÁLISIS DE CAPACIDAD PARA EL PAGO**

**CONDICIÓN:**

En la Cooperativa Mushuc Runa no verifican la capacidad de pago por parte del garante.

**CRITERIO:**

Según lo dispuesto en la ISO 9001-2008 sobre el punto 2.8.3 Revisión del sistema de gestión de la calidad *“Uno de los papeles de la alta dirección es llevar a cabo de forma regular evaluaciones sistemáticas de la conveniencia, adecuación, eficacia y eficiencia del sistema de gestión de la calidad con respecto a los objetivos y a la política de la calidad”*.

**CAUSA:**

La falta de información y poco interés de los empleados de la cooperativa en la existencia y aplicación de las políticas incumplen la verificación de pago del garante.

**EFECTO:**

Al no conocer políticas Internas de cobranza de crédito: Análisis de capacidad de pago del representante del deudor (garante), esto conllevaría a que la entidad no pueda cobrar con facilidad a los cliente sus créditos al tiempo establecido.



**COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO “MUSHUC RUNA”**  
**HOJA DE HALLASGOS**  
**PROCESO DE ANÁLISIS DE CRÉDITO**

**CONTRATO DE CRÉDITO SUJETO AL ACUERDO INSTITUCIONAL**

**CONDICIÓN:**

En la cooperativa no se verifica que el contrato de crédito este sujeto a todos los acuerdos que impone la institución.

**CRITERIO:**

Según la ISO 9001 el acuerdo 2.7 Documentación, 2.7.1 Valor de la documentación “*La documentación permite la comunicación del propósito y la coherencia de la acción*” La institución incumple el acuerdo la “*verificación de cada uno de las cláusulas de responsabilidades y obligaciones tanto de cliente como de la cooperativa*”

**CAUSA:**

Falta de capacitación por parte de los jefes y poco interés de los empleados en conocer y aplicar los acuerdos al momento de revisar los contratos.

**EFECTO:**

La cooperativa tenga inconveniencias y malos entendidos entre las partes en relación a los acuerdos pactados en el contrato de la concesión de créditos.

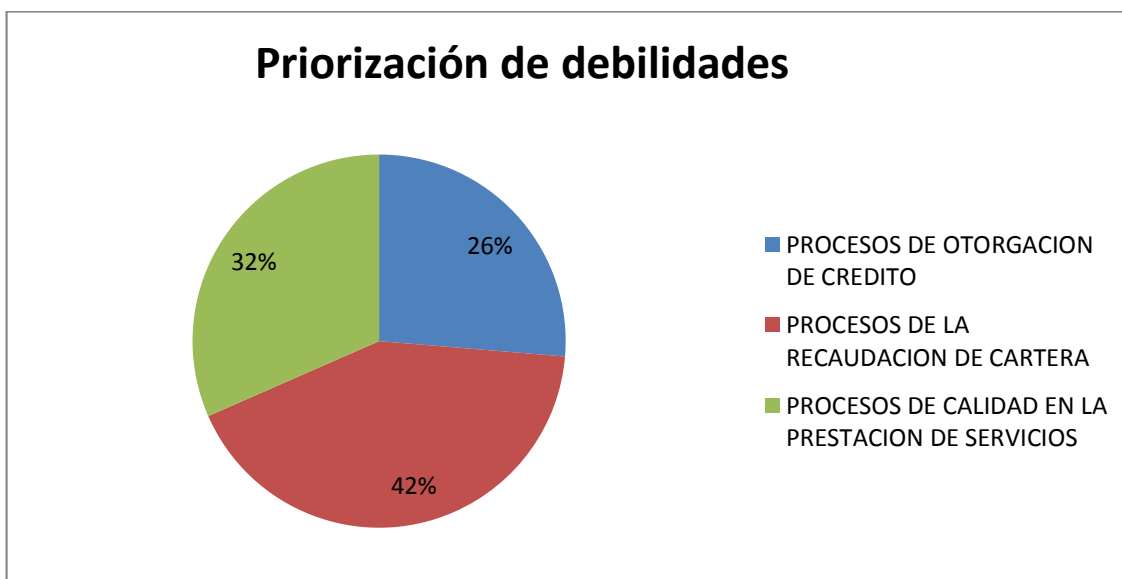
## MATRIZ DE PRIORIZACIÓN DE DEBILIDADES

<b>PRIORIZACIÓN DE DEBILIDADES</b>		
	<b>PROCESOS</b>	<b>DEBILIDADES</b>
<b>PROCESOS DE OTORGACIÓN DE CRÉDITO</b>	Información de líneas de crédito	Poco conocimiento sobre los tipos de crédito.
	Recepción y verificación de documentos	Deficiente verificación de los documentos de soporte.
	Inspección de créditos	Falta de inspección física de las instalaciones al cual está orientado el crédito.
		No se verifica la solvencia de los garantes.
Análisis y aprobación de créditos	No se realiza el correcto análisis y evaluación de las 5C.	
<b>PROCESOS DE LA RECAUDACIÓN DE CARTERA</b>	Políticas de cobranza	Seguimiento de cartera ineficiente.
		Ausencia de incentivos para el pronto pago de los socios.
		Ausencia de estrategias de cobro.
	Política de cobro a cartera vencida	Necesidad de cobranzas internas.
		Dificultad en las cobranzas externas.
		Personal insuficiente para los cobros domiciliarios.
	Personal poco capacitado.	
	Falta de control de las actividades a realizar.	
<b>PROCESOS DE CALIDAD EN LA PRESTACIÓN DE SERVICIOS</b>	Enfoque al cliente	Atención ineficiente.
	Liderazgo	Ambiente interno poco agradable.
	Participación del personal	Comunicación ineficaz.
		Ausencia de motivación al personal.
	Mejora continua	No están capacitados para adaptarse al cambio.
Gestión de las relaciones	Necesidad de desarrollar alianzas estratégicas.	

## CUADRO DE PRIORIZACIÓN DE DEBILIDADES

PROCESOS	No DE DEBILIDADES	PORCENTAJE
Procesos de otorgación de crédito	5	26,32
Procesos de la recaudación de cartera	8	42,11
Procesos de calidad en la prestación de servicios	6	31,58
<b>TOTAL</b>	19	100

Gráfico 34: Priorización de Debilidades



### Análisis

Del 100% de las debilidades encontradas, el 26% se encuentra en los procesos de otorgación de créditos, un 32% se puede observar en el proceso de calidad en la prestación del servicio y el 42% están ubicadas en el proceso de la recaudación de cartera de crédito.

### Interpretación

De ahí que se puede evidenciar el incremento de la morosidad por lo que existe mayor porcentaje de debilidades concentradas en este proceso, es muy importante establecer estrategias de cobro e incentivos para el pronto pago de las obligaciones, como también urge la necesidad de contratar suficiente personal para su recaudación.

## **CAPÍTULO IV: MARCO PROPOSITIVO**

### **4.1 TÍTULO**

SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD PARA LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO MUSHUC RUNA LTDA., AGENCIA RIOBAMBA, PROVINCIA DE CHIMBORAZO

### **4.2 OBJETIVOS**

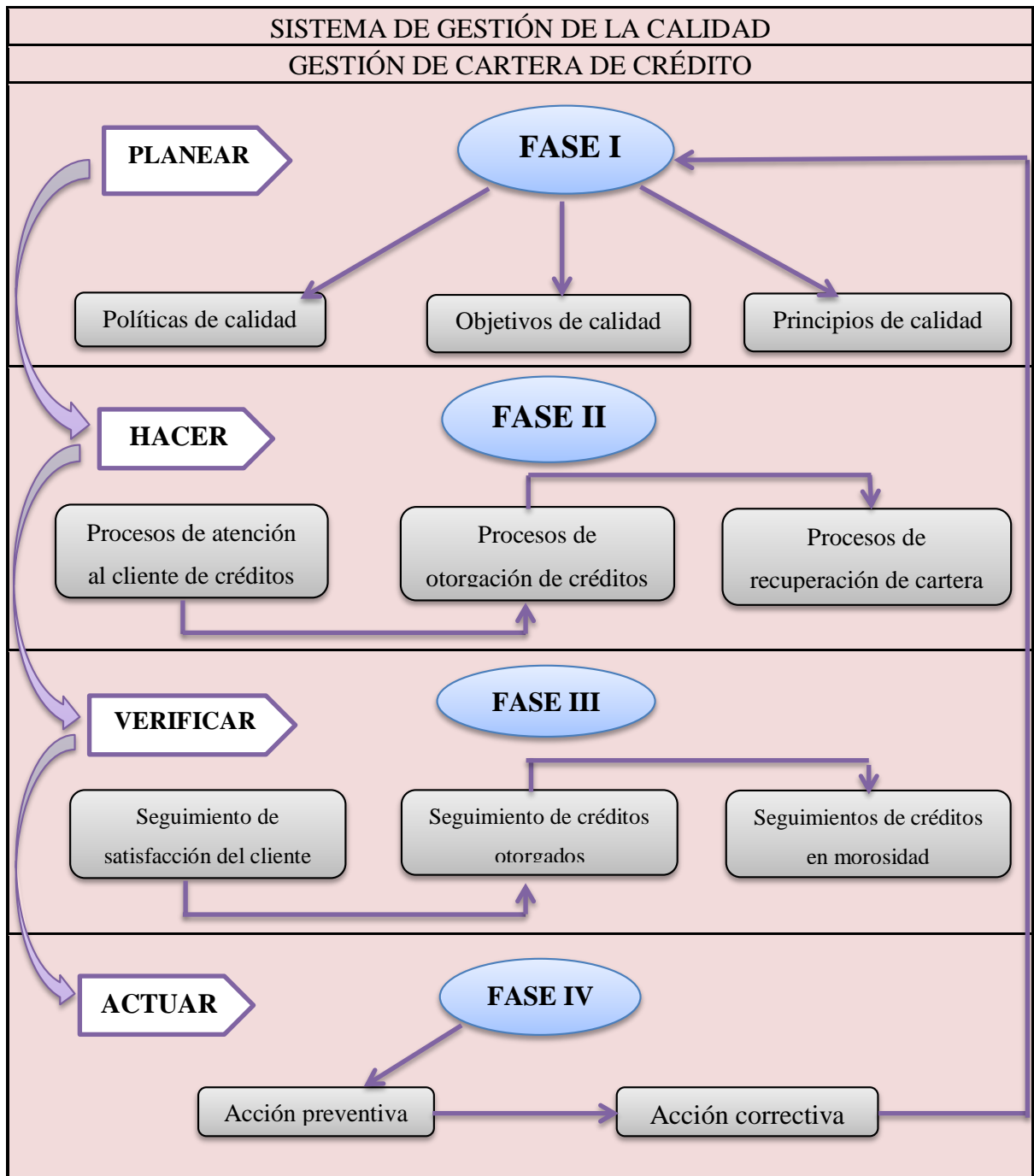
#### **4.2.1 Objetivo general**

Mejorar los procesos de gestión de la cartera de crédito tendiente a reducir la morosidad de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Mushuc Runa” Ltda.

#### 4.3 DATOS GENERALES DE LA ENTIDAD

<b>Registro único de contribuyente</b>	1890141877001
<b>Razón social</b>	MUSHUC RUNA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO
<b>Capital social</b>	
<b>Número de socios</b>	
<b>Tipos de productos y servicios</b>	Ahorro a la vista Depósitos a Plazo Fijo Certificados de Aportación Ahorro Encaje Ahorro Estudiantil Mushuc Tarjeta Capacitación a los Socios Créditos para toda Necesidad Remesas Internacionales
<b>Dirección</b>	Matriz Ambato Montalvo entre Cevallos y Juan B. Vela Agencia Riobamba Chile y Juan Montalvo
<b>Email.</b>	<a href="mailto:palban@hotmail.com">palban@hotmail.com</a> <a href="http://www.mushucruna.com">www.mushucruna.com</a>
<b>Teléfonos</b>	032821894/ 826810

#### 4.4 MAPA DE PROCESOS DE LA PROPUESTA



#### **4.5 DISEÑO DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD**

El Diseño del Sistema de Gestión de Calidad para la Cooperativa de Ahorro y Crédito Mushuc Runa Ltda., busca un enfoque sistémico de calidad que le permita optimizar sus procesos y recursos, para el departamento de créditos y cobranzas.

La Cooperativa de Ahorro y Crédito Mushuc Runa Ltda., Agencia Riobamba, en el departamento de Gestión de cartera de créditos y cobranzas, establecerá, documentará, mantendrá un Sistema de Gestión de la Calidad como forma de asegurar que todos los procesos de cumplan con las exigencias especificadas en la Norma ISO 9001:2008 contando con Flujograma para cada proceso en base a las políticas, objetivos y principios que:

- ✓ Determinará los procesos de atención al cliente.
- ✓ Determinará los procesos a realizar para la otorgación de créditos.
- ✓ Determinará los procesos de recuperación de cartera.
- ✓ Determinará a sus responsables.

En base a lo anterior se establece procedimientos y actividades para:

- ✓ Seguimiento de satisfacción del cliente.
- ✓ Seguimiento a los créditos otorgados.
- ✓ Seguimiento a los créditos en morosidad.
- ✓ Finalmente se tomará acciones correctivas y preventivas.

#### **Alcance**

El diseño del Sistema de Gestión de la Calidad, aplica al departamento de Gestión de Cartera de Crédito, en Atención al Cliente en cuanto a información de crédito, en la otorgación de créditos y la recuperación de cartera, de acuerdo con las normas internacionales ISO 9001:2008.

## **Documentación**

La estructura de la documentación del Sistema de Gestión de la Calidad, permitirá obtener resultados positivos en el desarrollo de las actividades y la satisfacción tanto del cliente como del personal del departamento de créditos y cobranzas, donde se establecen:

- ✓ Políticas, objetivos, principios de la calidad.
- ✓ La descripción de los procesos del departamento de créditos.
- ✓ El seguimiento de los procesos.
- ✓ Acciones correctivas y preventivas.

El Sistema de Gestión de Calidad adoptado por la Cooperativa tienen sus actividades agrupadas en las funciones básicas relacionadas con el ciclo de mejoramiento continuo: Planear, Hacer, Verificar y Actuar (PHVA)

**P: Planear:** Significa establecer los objetivos y procesos necesarios para conseguir resultados de acuerdo con los requisitos del cliente y las políticas de la organización.

**H: Hacer:** Se materializa con la Implementación y ejecución de los procesos.

**V: Verificar:** Mediante esta actividad se realiza el seguimiento y medición de los procesos y los productos contra las políticas, los objetivos y los requisitos del servicio para posteriormente informar sobre los resultados.

**A: Actuar:** Se traduce en la toma acciones para mejorar continuamente el desarrollo de los procesos



## FASE I

### 1.1 POLÍTICAS Y OBJETIVOS DE CALIDAD

La política de calidad debe ser adecuada al propósito de la organización, comunicada y entendida dentro de la organización y estar en constante cambio y evolución.

OBJETIVOS DE CALIDAD	POLÍTICAS DE CALIDAD
Encaminar a la Cooperativa hacia la excelencia, logrando la satisfacción plena de los socios a través de la mejora continua, mediante la oferta de productos y servicios que cumplan con las expectativas.	Brindar de forma integral productos y servicios financieros de calidad
	Seguridad y confiabilidad en el manejo de las transacciones financieras de acuerdo con la normatividad vigente establecida, maximizando la eficiencia en la administración de los recursos para asegurar de esta manera la sostenibilidad y rentabilidad en beneficio de los asociados.
Fomentar la participación del talento humano con miras lograr la calidad del desempeño, manteniendo un alto nivel de competencia requerida.	Selección de talento humano competente, eficaz y comprometido con el mejoramiento continuo de nuestros procesos y procedimientos.
Contar con el personal idóneo enmarcado al perfil del cargo requerido.	Desarrollo de capacidades del talento humano para la recuperación de cartera de crédito.
	Elevado compromiso en ofrecer un servicio oportuno, amable y ágil en los procesos de crédito. Comunicación eficiente y oportuna con el cliente.
Minimizar el porcentaje de morosidad.	Recuperación de cartera de crédito eficaz
Establecer acciones correctivas y preventivas, para el mejoramiento continuo.	Compromiso de la alta gerencia para revisar, actualizar y hacer cumplir la presente política de calidad.

**Elaborado por:** Jenny Cuenca

## 1.2 PRINCIPIOS DE LA CALIDAD

Las políticas de calidad se manifiesta mediante el firme compromiso con los clientes para satisfacer plenamente sus requerimientos y expectativas, para ello nos basamos en los siguientes principios de calidad:


PRINCIPIOS	CARACTERISTICAS
<b>ENFOQUE AL CLIENTE</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Identificar claramente a nuestros clientes</li> <li>✓ Valorar adecuadamente requerimientos, preferencias, tendencias y necesidades de los clientes.</li> <li>✓ Proporcionar de manera clara y eficiente información sobre los productos acorde a las necesidades del cliente.</li> <li>✓ Evaluar la satisfacción del cliente</li> <li>✓ Comunicar y difundir a través de toda la organización los requerimientos necesidades del cliente, para dar respuestas oportunas a los mismos.</li> </ul>
<b>LIDERAZGO</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Establecer la unidad de propósito</li> <li>✓ Dirigir y orientar coordinando cada actividad a fin de que todos caminen por el rumbo trazado</li> <li>✓ Participar y delegar actividades</li> <li>✓ Consultar y decidir</li> <li>✓ Prever y planificar con anticipación acontecimientos venideros</li> <li>✓ Crear una fuerza colectiva</li> <li>✓ Supervisa el cumplimiento del plan trazado</li> <li>✓ Motivación al personal creando el espíritu de equipo</li> <li>✓ Evaluar el rendimiento del grupo y sus miembros</li> <li>✓ Crear y mantener un ambiente de trabajo agradable</li> <li>✓ Conseguir que el personal se involucre totalmente en el logro de los objetivos de la organización</li> </ul>
<b>PARTICIPACIÓN DEL PERSONAL EN LA TOMA DE DECISIONES</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Personal competente y con un perfil necesario para el cumplimiento de sus funciones</li> <li>✓ Involucración en el trabajo en equipo</li> <li>✓ Personal con deseo de participar y contribuir al proceso de mejora continua</li> <li>✓ Capaz de aceptar responsabilidades ante los posibles problemas y aportar las soluciones oportunas</li> <li>✓ Total compromiso y con habilidades para el beneficio de la organización</li> <li>✓ El personal debe ser motivado y creativo</li> <li>✓ Comunicación eficaz</li> <li>✓ Aportar ideas innovadoras y propuestas de mejora.</li> </ul>
<b>ENFOQUE BASADO EN PROCESOS</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Garantizar que los procesos que realiza la cooperativa sean eficaces</li> <li>✓ Minimizar conflictos</li> <li>✓ Identificar los procesos que se encuentran interrelacionados</li> <li>✓ Gestionar como un proceso las actividades y los recursos.</li> </ul>
<b>MEJORA CONTINUA</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Mantener altos niveles de desempeño</li> <li>✓ Flexibilidad para adaptarse al cambio que se pueda producir</li> <li>✓ Aprovechar las oportunidades que se les presenten</li> <li>✓ Autocontrol permanente</li> <li>✓ Implementar mejoras inmediatas y preventivas para la reducción de errores</li> </ul>
<b>TOMA DE DECISIONES BASADOS EN LA EVIDENCIA</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Mantener una cultura de cambio y evolución permanente</li> <li>✓ Asegurarse de que la información está completa y verídica antes de tomar decisiones.</li> <li>✓ Tomar decisiones de calidad previa un análisis y evaluación de datos recopilados.</li> <li>✓ Tener objetividad y creatividad al momento de tomar una decisión</li> </ul>
<b>GESTIÓN DE LAS RELACIONES</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Identificar a los socios estratégicos y proveedores</li> <li>✓ Conocer, escuchar y fomentar el desarrollo de las partes interesadas</li> <li>✓ Desarrollar alianzas estratégicas con el objetivo de ser más competitivos.</li> <li>✓ Desarrollar valores corporativos.</li> </ul>

**Tomado de:** Normas ISO 9001

**Adaptado por:** Jenny Cuenca

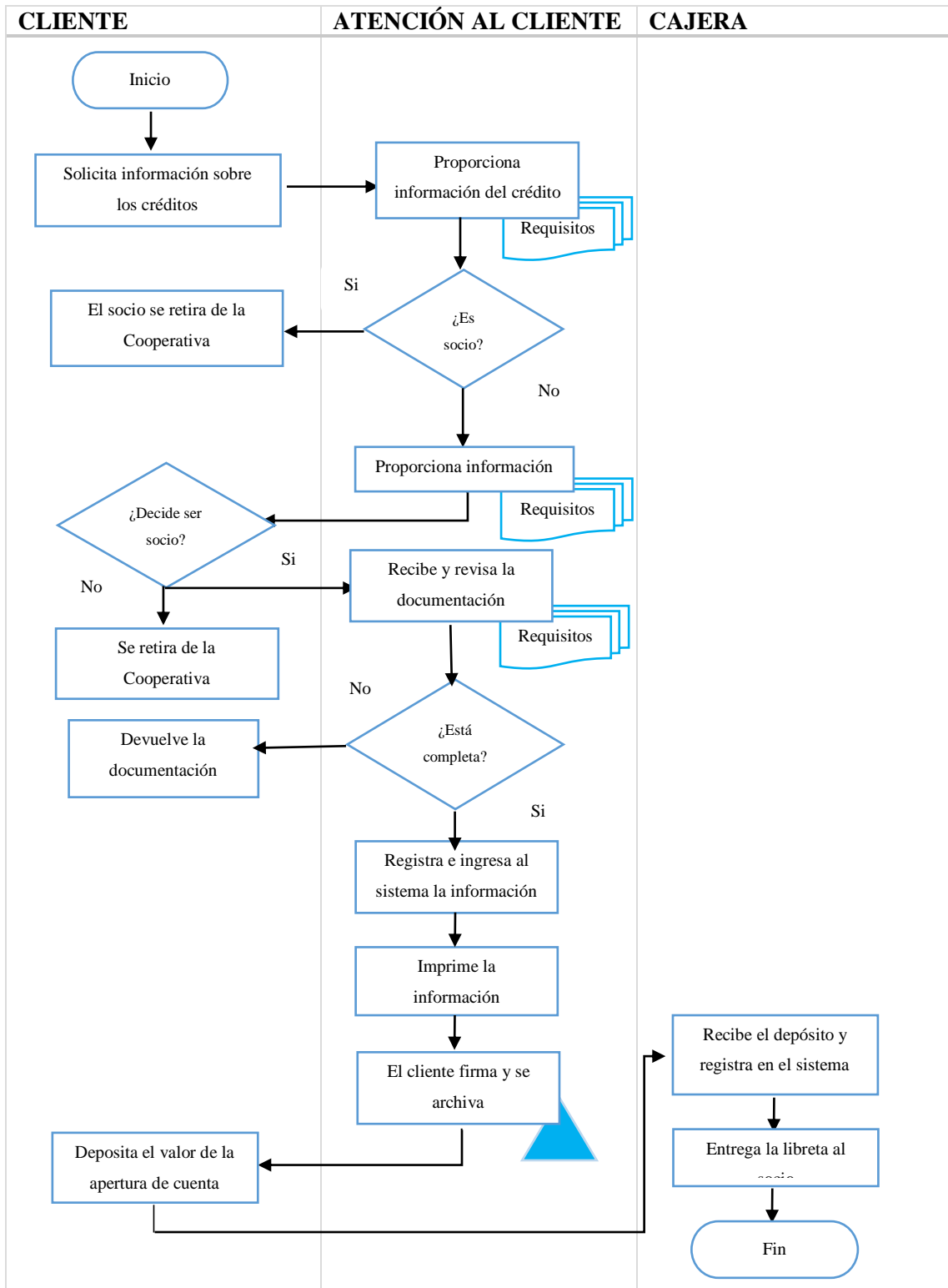
## FASE II

### 2.1 PROCESOS DE ATENCIÓN AL CLIENTE

<b>PRESTACIÓN DEL SERVICIO DE INFORMACIÓN DEL CRÉDITO</b>	
	<b>COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO MUSHUC RUNA LTDA. NARRACIÓN DEL PROCESO</b>
<b>DEPARTAMENTO : CRÉDITOS Y COBRANZAS</b>	
<b>PROCESO:</b> Información de créditos	
<b>RESPONSABLE:</b> Atención al Cliente	
<b>OBJETIVO:</b> Proporcionar al cliente la información necesaria y acorde a sus necesidades sobre un crédito.	
<b>JUSTIFICACIÓN LEGAL:</b> Manual de políticas, procedimientos y procesos de crédito.	
<b>ENTRADAS:</b> Requisitos de crédito	
<b>SALIDAS:</b> Atención y servicio al cliente	
<b>RECURSOS:</b> Talento humano con conocimiento de líneas de crédito, Tecnológico, Material de oficina.	
<ul style="list-style-type: none"><li>✓ El cliente solicita información acerca de los tipos de créditos de la Cooperativa.</li><li>✓ El encargado proporciona suficiente información y los requisitos.</li><li>✓ El encargado pregunta al cliente si es socio de la cooperativa.</li><li>✓ Si es socio el cliente se retira de lo contrario proporciona información de los requisitos para la apertura de la cuenta.</li><li>✓ El cliente decide ser socio de la cooperativa entrega la copia de cedula y papeleta de votación.</li><li>✓ El encargado recibe y revisa la documentación solicitada.</li><li>✓ Si no está completa devuelve al cliente de lo contrario continua con el proceso.</li><li>✓ Se ingresa la información personal del nuevo socio la misma que es ingresada al sistema de manera inmediata.</li><li>✓ Se imprime dicha información, se entrega al socio y firma.</li><li>✓ El socio se acerca a caja a depositar el valor de la apertura de cuenta.</li><li>✓ Se le entrega la libreta de ahorros.</li></ul>	


# COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO MUSHUC RUNA LTDA.

## FLUJOGRAMA DE ATENCIÓN AL CLIENTE



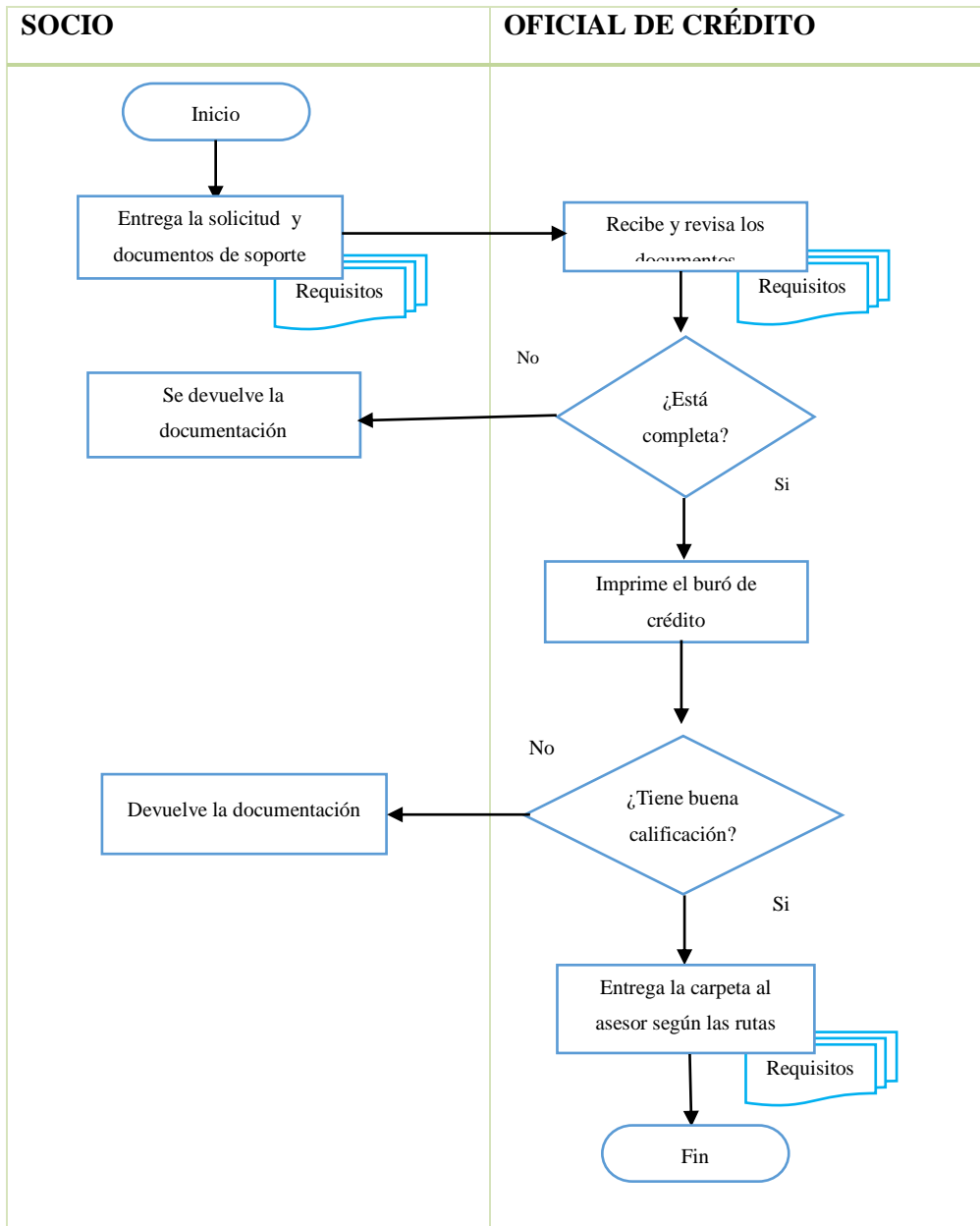
## 2.2 PROCESOS DE OTORGACIÓN DE CRÉDITOS


### PROCESO DE OTORGACIÓN DE CRÉDITO

	<b>COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO MUSHUC RUNA LTDA. NARRACIÓN DEL PROCESO</b>
<b>DEPARTAMENTO : CRÉDITOS Y COBRANZAS</b>	
<b>PROCESO:</b> Recepción y verificación de documentos de crédito	
<b>RESPONSABLE:</b> Oficial de crédito	
<b>OBJETIVO:</b> Recepar documentación verídica y actualizada.	
<b>JUSTIFICACIÓN LEGAL:</b> Manual de políticas, procedimientos y procesos de crédito.	
<b>ENTRADAS:</b> Documentación de soporte y solicitud de crédito	
<b>SALIDAS:</b> Crédito en proceso	
<b>RECURSOS:</b> Talento humano con conocimientos sobre calificación previa de créditos y riesgo crediticio. Tecnológico: Computadora, internet. Material de oficina	
<ul style="list-style-type: none"><li>✓ El oficial de crédito recibe y verifica la solicitud de crédito.</li><li>✓ El oficial de crédito recibe y verifica la documentación de soporte.</li><li>✓ Si la documentación está completa continua el proceso.</li><li>✓ Consulta el historial crediticio.</li><li>✓ Se imprime dicha información, se entrega al asesor.</li><li>✓ Si no tiene buena calificación se devuelve la documentación.</li><li>✓ Si tiene buena calificación continua con el proceso.</li><li>✓ El oficial de crédito entrega al asesor de crédito la carpeta del socio según las rutas.</li></ul>	

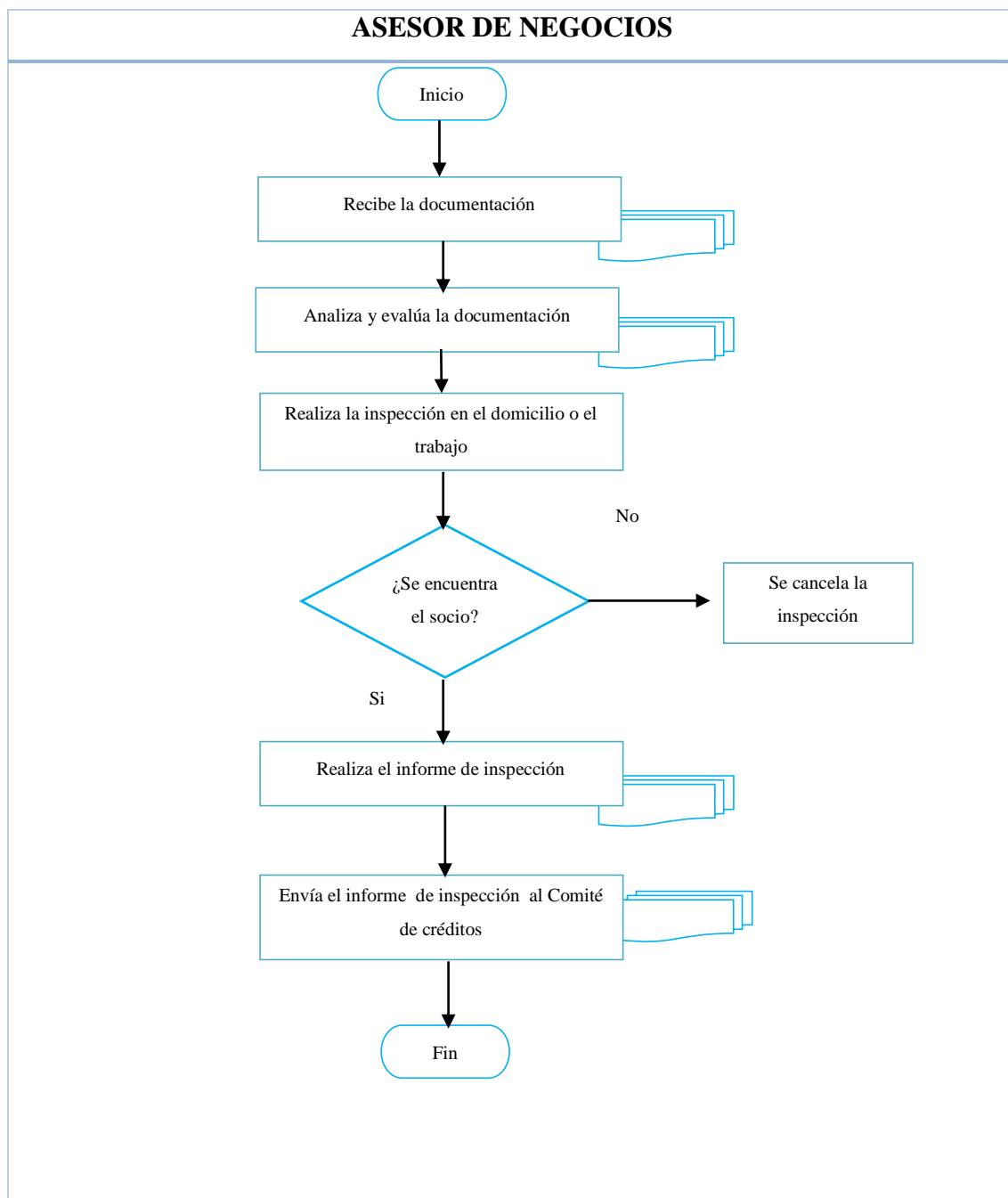
# COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO MUSHUC RUNA LTDA.

## FLUJOGRAMA DE RECEPCIÓN DE CARPETA




	<p style="text-align: center;"><b>COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO MUSHUC RUNA LTDA. NARRACIÓN DEL PROCESO</b></p>
<p><b>DEPARTAMENTO : CRÉDITOS Y COBRANZAS</b></p>	
<p><b>PROCESO:</b> Inspección de créditos</p>	
<p><b>RESPONSABLE:</b> Asesor de créditos</p>	
<p><b>OBJETIVO:</b> Verificar la capacidad de pago mediante visita domiciliaria al socio.</p>	
<p><b>JUSTIFICACIÓN LEGAL:</b> Manual de políticas, procedimientos y procesos de crédito.</p>	
<p><b>ENTRADAS:</b> Documentos verificados</p>	
<p><b>SALIDAS:</b> Informe de inspección de créditos</p>	
<p><b>RECURSOS:</b> Talento humano con conocimiento de análisis financiero, evaluación de la capacidad de pago. Tecnológico: Computadora, internet. Material de oficina. Viáticos y movilización.</p>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Recibe la carpeta con los requisitos para el crédito.</li> <li>✓ Analiza la documentación.</li> <li>✓ Realiza a inspección en el domicilio o en el trabajo del socio.</li> <li>✓ Realiza el informe de inspección de créditos.</li> <li>✓ Envía en informe al comité de crédito.</li> </ul>	

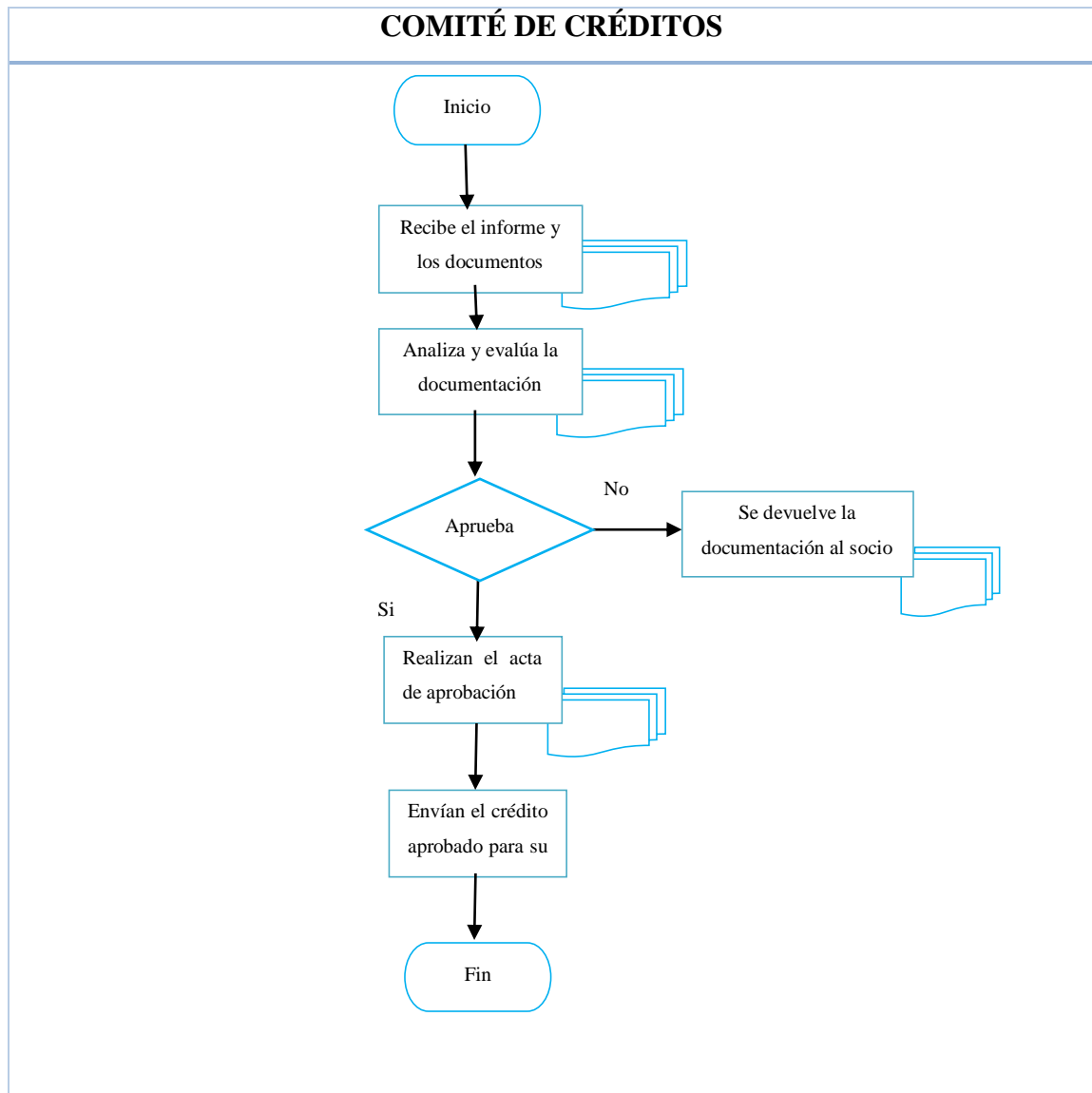
**COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO MUSHUC RUNA LTDA.**  
**FLUJOGRAMA DE INSPECCIÓN DE CRÉDITO**






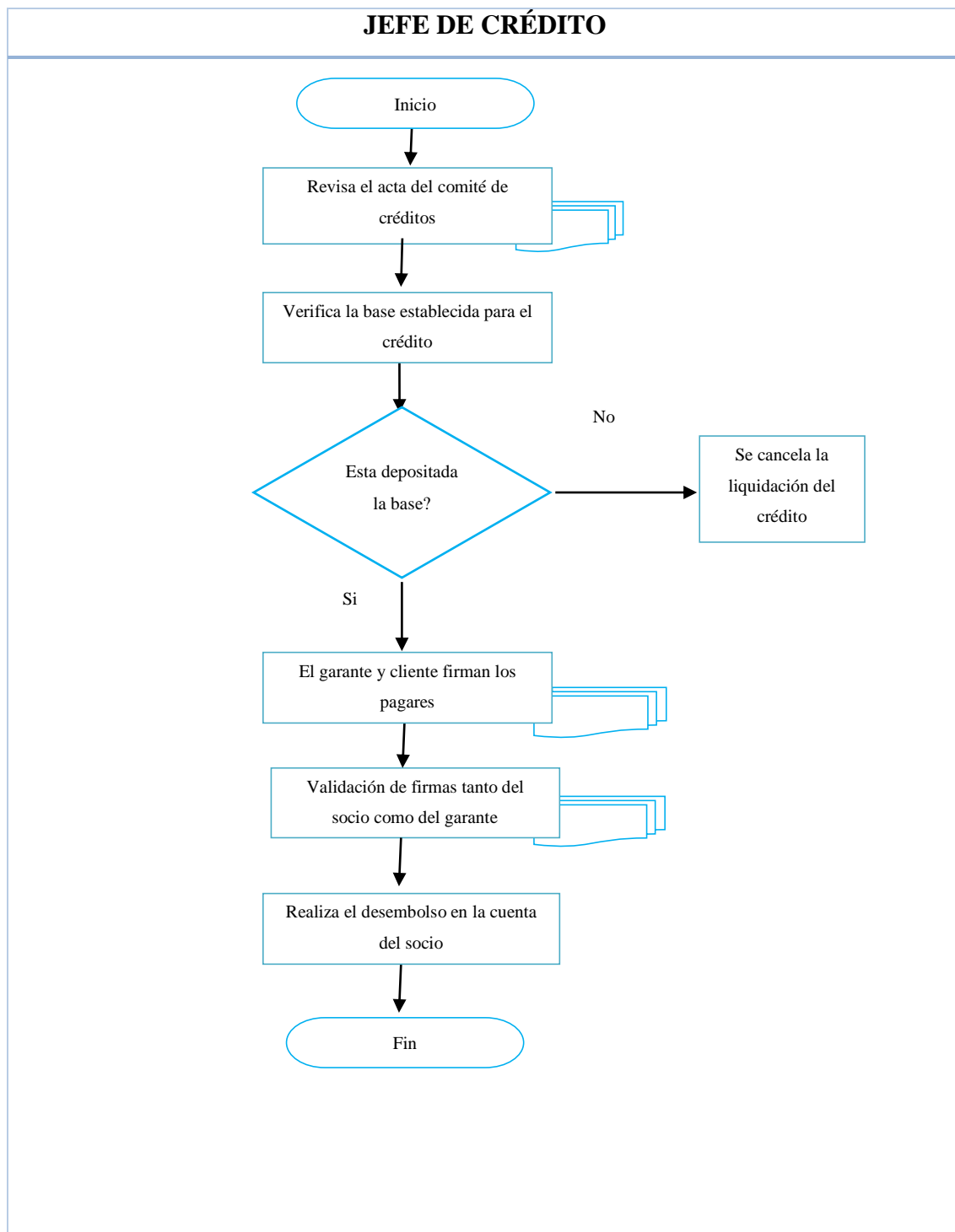
	<p style="text-align: center;"><b>COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO</b>  <b>MUSHUC RUNA LTDA.</b>  <b>NARRACIÓN DEL PROCESO</b></p>
<p><b>DEPARTAMENTO : CRÉDITOS Y COBRANZAS</b></p>	
<p><b>PROCESO:</b> Análisis y aprobación de créditos</p>	
<p><b>RESPONSABLE:</b> Comité de créditos</p>	
<p><b>OBJETIVO:</b> Analizar las cinco C de crédito, así como también el informe previa a la otorgación de crédito.</p>	
<p><b>JUSTIFICACIÓN LEGAL:</b> Manual de políticas, procedimientos y procesos de crédito.</p>	
<p><b>ENTRADAS:</b> Documentación verificada e informe de inspección.</p>	
<p><b>.SALIDAS:</b> Crédito aprobado</p>	
<p><b>RECURSOS:</b> Talento humano de cuarto nivel con conocimiento de análisis financiero. Tecnológico: Computadora, internet. Material de oficina.</p>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Análisis y aprobación de los procesos anteriores.</li> <li>✓ Evaluación patrimonial del socio y garante.</li> <li>✓ Análisis de la calificación de la central de riesgos.</li> <li>✓ Análisis y evaluación del riesgo crediticio en base a las cinco C (carácter, capacidad de pago, capital, condiciones, colateral).</li> <li>✓ Aprobación del crédito.</li> </ul>	

**COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO MUSHUC RUNA LTDA.**  
**FLUJOGRAMA ANÁLISIS Y APROBACIÓN DEL CRÉDITO**




	<b>COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO MUSHUC RUNA LTDA. NARRACIÓN DEL PROCESO</b>
<b>DEPARTAMENTO : CRÉDITOS Y COBRANZAS</b>	
<b>PROCESO:</b> Liquidación de créditos	
<b>RESPONSABLE:</b> Jefe de créditos	
<b>OBJETIVO:</b> Liquidar el crédito por medio de documentos y comprobantes para su respectiva recuperación.	
<b>JUSTIFICACIÓN LEGAL:</b> Manual de políticas, procedimientos y procesos de crédito.	
<b>ENTRADAS:</b> Crédito aprobado	
<b>SALIDAS:</b> Desembolso de dinero	
<b>RECURSOS:</b> Talento humano de cuarto nivel. Tecnológico: Computadora, internet. Material de oficina.	
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Revisa el acta de comité de créditos.</li> <li>✓ Verifica la cantidad establecida como base.</li> <li>✓ Validación de firmas tanto del socio como del garante.</li> <li>✓ Reembolso del crédito en la cuenta del cliente.</li> </ul>	

**COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO MUSHUC RUNA LTDA.**  
**FLUJOGRAMA DE LIQUIDACIÓN DEL CRÉDITO**



## 2.3 PROCESOS DE RECUPERACIÓN DE CARTERA

### PROCESO DE RECAUDACIÓN DE CARTERA DE CRÉDITO

	<b>COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO MUSHUC RUNA LTDA. NARRACIÓN DEL PROCESO</b>
<b>DEPARTAMENTO : CRÉDITOS Y COBRANZAS</b>	
<b>PROCESO:</b> Recuperación de cartera de crédito vencida	
<b>RESPONSABLE:</b> Asesor de crédito	
<b>OBJETIVO:</b> Recuperar la cartera vencida y minimizar la morosidad eficientemente.	
<b>JUSTIFICACIÓN LEGAL:</b> Manual de políticas, procedimientos y procesos de crédito.	
<b>ENTRADAS:</b> Cartera vencida	
<b>SALIDAS:</b> Cartera recuperada	
<b>RECURSOS:</b> Talento humano multidisciplinario con conocimientos de cuarto nivel. Tecnológico, Materiales de oficina, Movilización y viáticos.	
<ul style="list-style-type: none"><li>✓ Los asesores realizan el informe de los créditos en morosidad.</li><li>✓ Si es que ya están en primer día se le realiza una llamada telefónica.</li><li>✓ Se realiza la visita personal al domicilio del socio.</li><li>✓ Notificación se realiza tres notificaciones.</li><li>✓ Si no hay respuesta del deudor se pasa al jefe de agencia.</li><li>✓ El jefe de agencia contacta al garante.</li><li>✓ Llegan a un acuerdo caso contrario continua con el proceso.</li><li>✓ El jefe de agencia pasa el caso al abogado interno con el fin de recuperar el crédito entregado.</li><li>✓ El abogado interno agotada las posibilidades de cobranza pasa a manos extrajudicial.</li><li>✓ Tramitan y citarían en una fecha y hora correspondiente y si el deudor no está en capacidad de pagar se realiza el levantamiento de bienes.</li></ul>	

## **Políticas**

### **Cobranzas Internas**

**El asesor de crédito realizará las siguientes actividades para la recuperación de la cartera:**

**a. Llamada telefónica recordatoria**

**Por lo menos con un día antes del vencimiento del dividendo, el Asesor responsable llamará telefónicamente al socio para recordarle la obligación que está por vencer, debiendo dejar constancia de sus comunicaciones en el listado correspondiente.**

**b. Llamada telefónica, visita al sitio de trabajo o visita al hogar**

**A partir del primer día de vencida una cuota, nuevamente se contactará telefónicamente o por visita personal al prestatario notificándole el atraso, para dejar evidencia escrita de la gestión de cobro efectuada.**

**c. Abogado Interno**

**La gestión de cobranzas puede ser delegada a cobradores, a fin de mantener una cartera lo más sana posible, para el efecto se deben aplicar las siguientes políticas:**

**Expirado el plazo estipulado para el departamento de cobranzas (90 días), por política de la Cooperativa, el crédito deberá ser enviado al abogado externo para su gestión judicial.**

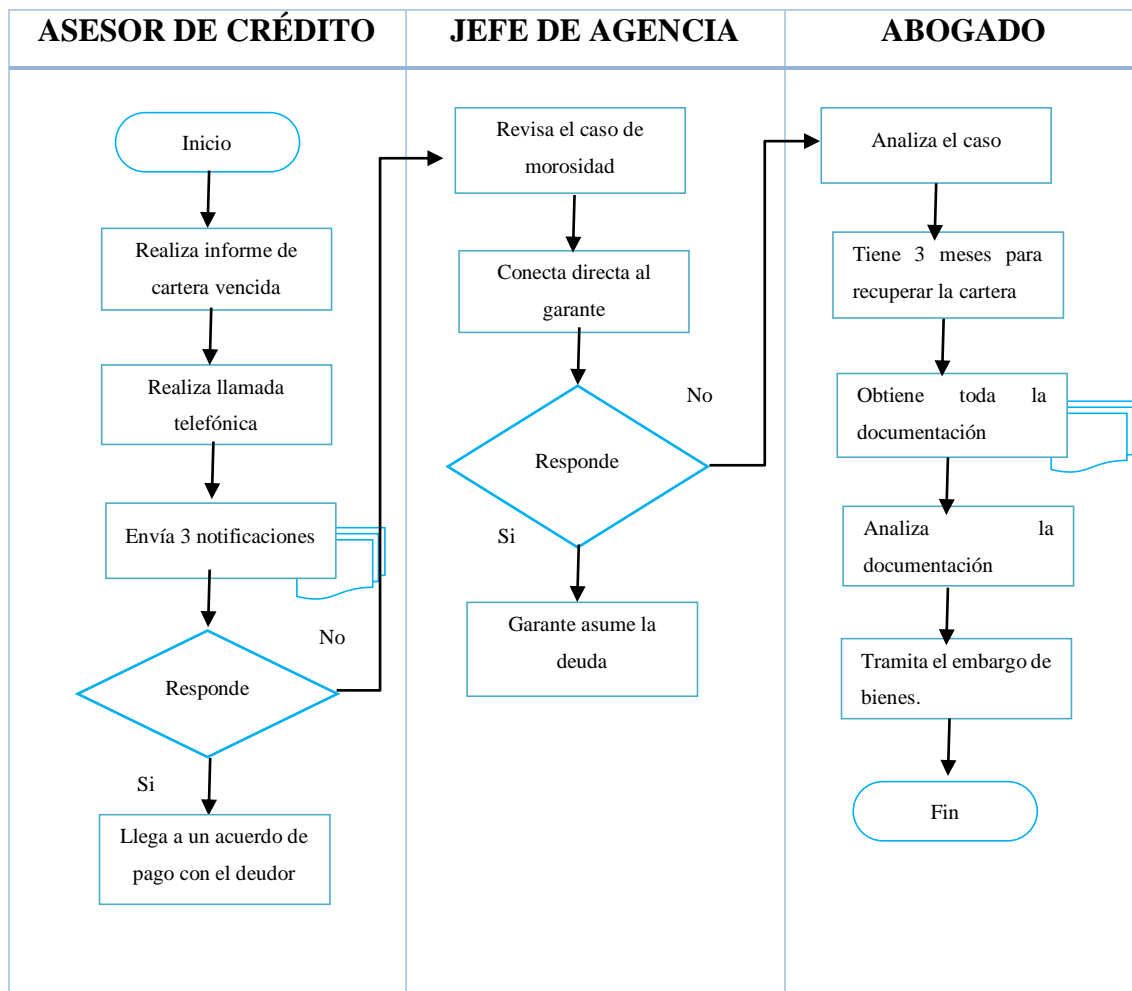
### **Cobranza Judicial**

- ✓ Una vez agotada la etapa anterior y expirada el plazo no mayor a 30 días, otorgado en la etapa de cobro extrajudicial, se deberá realizar la demanda.**
- ✓ Las actividades de cobro judicial son formas anormales de recaudar una obligación, estas actividades implican el establecimiento de controles y supervisiones procesales de los abogados y el cumplimiento a cabalidad del encargo y mandato conferido.**

**Para esto el Gerente General y/o Jefe de Negocios deberá realizar lo siguiente:**


- a. Solicitar a los abogados externos informes periódicos en los que se detallen el estado de cada uno de los casos en proceso de recuperación.**
- b. Realizar reuniones periódicas con los abogados externos y los oficiales para evaluar las actividades profesionales y los avances en cada caso.**

**COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO MUSHUC RUNA LTDA.**  
**FLUJOGRAMA DE RECUPERACIÓN DE CARTERA**



### FASE III


#### 3.1 SEGUIMIENTO DE SATISFACCIÓN DEL CLIENTE

	<p><b>COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO MUSHUC RUNA LTDA</b></p> <p><b>SEGUIMIENTO DE SATISFACCIÓN DEL CLIENTE</b></p>
---	--

<p><b>Objetivo:</b> Monitorear permanente la satisfacción del cliente.</p>	<p><b>Alcance:</b> Aplica a los clientes directos que opten por créditos.</p>	
<b>Responsable</b>	<b>procesos</b>	<b>Procedimientos</b>
<b>Atención al cliente</b>	<p>Se levantará una base de datos de los socios que tengan y deseen créditos.</p>	<p>Proporciona una copia a asistente de Jefe de Agencia.</p>
<b>Asistente de Jefe de Agencia</b>	<p>Aplica las encuestas.</p>	<p>Selecciona aleatoriamente a los socios.</p> <p>Realiza llamadas telefónicas.</p> <p>Tabula las encuestas.</p> <p>Genera un informe.</p>
<b>Jefe de Agencia</b>	<p>Establecer objetivos de mejoramiento continuo.</p>	<p>Capacitar a los empleados.</p> <p>Motivar a los empleados.</p>




### 3.2 SEGUIMIENTO DE CRÉDITOS OTORGADOS

	<p><b>COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO MUSHUC RUNA LTDA</b></p> <p><b>SEGUIMIENTO DE CRÉDITOS OTORGADOS</b></p>
---	--

<p><b>Objetivo:</b> Verificar si los créditos otorgados están siendo utilizados para o fines establecidos por los socios.</p>	<p><b>Alcance:</b> Aplica a los socios que tienen créditos en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Mushuc Runa Ltda.</p>	
<b>Responsable</b>	<b>procesos</b>	<b>procedimientos</b>
<b>Jefe de créditos</b>	Se levantará una base de datos de los clientes de la cooperativa que tengan créditos.	Seleccionara aleatoriamente una muestra. Entregar una copia del listado al asesor de créditos para su respectivo seguimiento.
<b>Asesor de créditos</b>	Realiza el seguimiento a los socios seleccionados	Visitas domiciliarias.
		Inspecciona el destino del crédito.
		Reúne información.
		Genera un informe.
<b>Jefe de Agencia</b>	Analiza los resultados y toma decisiones.	Modificar políticas de crédito.
		Capacitar a los asesores de crédito.

### 3.3 SEGUIMIENTO DE CRÉDITOS EN MOROSIDAD

	<p><b>COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO MUSHUC RUNA LTDA</b></p> <p><b>SEGUIMIENTO DE CRÉDITOS EN MOROSIDAD</b></p>
---	---

<p><b>Objetivo:</b> Recuperar los créditos vencidos i reducir la morosidad en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Mushuc Runa Ltda.</p>	<p><b>Alcance:</b> Aplica a los socios que tengan créditos en morosidad en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Mushuc Runa Ltda.</p>	
<b>Responsable</b>	<b>procesos</b>	<b>procedimientos</b>
<b>Jefe de créditos</b>	<p>Se levantará una base de datos de los socios de la cooperativa que tengan créditos en morosidad.</p>	<p>Seleccionara a los vencidos por más de cinco días. Entregar una copia del listado al asesor de créditos para su respectivo seguimiento.</p>
<b>Asesor de créditos</b>	<p>Realiza el seguimiento a los socios morosos</p>	<p>Llamadas telefónicas. Visitas domiciliarias Llega a un acuerdo con el socio. Genera un informe.</p>
<b>Jefe de Agencia</b>	<p>Analiza el informe y toma acciones en caso de que no se haya llegado a un acuerdo.</p>	<p>Modificar políticas de cobranza. Socializa a los empleados.</p>

## **FASE IV**

### **4.1 ACCIONES CORRECTIVAS**

La cooperativa toma acciones para eliminar la causa de no conformidades con el objeto de prevenir su repetición, definiendo los requisitos para:


- a.** Revisar no conformidades (incluyendo quejas de los clientes).
- b.** Determinar la causa de la conformidad.
- c.** Evaluar la necesidad de adoptar acciones para asegurar que las no conformidades no vuelvan a ocurrir.
- d.** Determinar e implementar las acciones necesarias.
- e.** Registrar los resultados de las acciones tomadas.
- f.** Revisar las acciones correctivas tomadas.

### **4.2 ACCIONES PREVENTIVAS**

La cooperativa determina las acciones para eliminar las causas de las no conformidades potenciales para prevenir su ocurrencia, definiendo los requisitos para:

- a.** Determinar no conformidades potenciales y sus causas.
- b.** Evaluar la necesidad de actuar para prevenir la ocurrencia de no conformidades.
- c.** Determinar e implementar las acciones necesarias.
- d.** Registrar los resultados de las acciones tomadas.
- e.** Revisar las acciones preventivas tomadas.

### 4.3 PLANEACIÓN DE ACCIONES

	<p><b>COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO MUSHUC RUNA LTDA PLANEACIÓN Y EJECUCIÓN DE ACCIONES</b></p>
---	---

<p><b>OBJETIVO:</b></p> <p>Establecer un método sistemático que permita analizar problemas o no conformidades del SGC para tomar acciones correctivas, preventivas.</p>	<p><b>ALCANCE:</b></p> <p>Aplican a las acciones propuestas por todas las áreas de crédito.</p>
---	---

RESPONSABLES	PROCESOS	ACCIONES A TOMAR
<b>SOLICITANTE</b>	Detectar un problema potencial u oportunidad de mejora dentro del SGC	Informar al responsable de área para analizar el problema y levantar la solicitud de acción
<b>RESPONSABLE DE ÁREA</b>	Si el problema implica una acción correctiva o preventiva, coordinar una reunión con los involucrados para el análisis de la misma.	Revisar y analizar las soluciones propuestas considerando la factibilidad financiera y técnica. En caso de ser aprobado lo propuesto se pasa a la siguiente actividad. Si se determina que no es procedente lo solicitado, se archiva la solicitud de acción como no procedente
	Revisar las acciones a tomar en la solicitud de acción y si es necesario levantar un cronograma de actividades	Designar un comité de aseguramiento de la calidad, para que verifique el cumplimiento de las acciones en el plazo establecido y registrar en la solicitud de acción.
<b>COMITÉ DE CALIDAD</b>	Controlar el avance y cumplimiento de las diferentes acciones planificadas	Revisar que la solicitud de acción se haya cerrado en el tiempo establecido. Entregar al representante de la alta dirección la solicitud de acción

#### 4.4 ESTABLECIMIENTO DE ACCIONES PARA EL DEPARTAMENTO DE CRÉDITO

<b>PROCESOS DEL DEPARTAMENTO DE GESTIÓN DE CARTERA DE CRÉDITO</b>		
<b>OBJETIVO:</b> Establecer acciones a realizar para los procesos que se llevan a cabo en el departamento de créditos.		<b>RESPONSABLE</b> : Jefe de crédito
<b>ENTRADAS</b>	<b>ACTIVIDADES</b>	<b>SALIDAS</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Políticas y objetivos de calidad</li> <li>• Documentación de todos los procesos de crédito</li> <li>• Informe de las evaluaciones.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Programar actividades y recursos.</li> <li>• Realizar capacitación al personal.</li> <li>• Realizar soportes que permitan una base de datos de clientes.</li> <li>• Documentar las quejas y reclamos de los clientes.</li> <li>• Evaluar los resultados del proceso antes mencionados para la toma de decisiones correctivas o preventivas.</li> <li>• Implementar planes de mejoramiento que surjan de la revisión efectuada a los procesos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Planes de capacitación.</li> <li>• Bases de datos.</li> <li>• Mejoramiento continuo del procesos.</li> <li>• Acciones correctivas o preventivas.</li> </ul>

## CONCLUSIONES

Luego de haber realizado la presente investigación se ha llegado a las siguientes conclusiones:

- ✓ Los procesos atención al cliente, otorgación de crédito y recuperación de cartera en el departamento de gestión de cartera son aplicados con una mínima observancia a las normas de calidad, además que sus responsables no cumplen y no tienen suficiente conocimiento sobre los procesos antes mencionados.
- ✓ Los procesos de gestión de cartera de crédito indican directamente en los índices de morosidad, por lo que los procesos no están bien establecidos y no se cumplen eficazmente por parte de los encargados, por lo que posteriormente se vuelve difícil la recuperación de cartera.
- ✓ Como lineamientos de gestión de calidad se ha establecido los procedimientos a seguir y sus responsables mediante flujogramas y su respectivo seguimiento a cada procesos para verificar el cumplimiento de las mismas para el departamento de créditos y cobranzas, esto ayudará a que los procesos se cumplan a eficazmente y minimicen los índices de morosidad
- ✓ El modelo de gestión de calidad diseñado consta de cuatro fases las cuales dependen una de la otra y mediante la verificación se comprobará la ejecución eficiente de los procesos y se tomara acciones para prevenir y corregir errores, lo cual ayudará a que se apliquen adecuadamente los procesos de concesión de créditos, entonces se asegurará del pronto retorno del capital.

## RECOMENDACIONES

- ✓ Socializar los lineamientos desarrollados en el modelo de Gestión de Calidad de manera que los involucrados conozcan y apliquen dichos procedimientos, mediante capacitaciones.
- ✓ Realizar un seguimiento permanente al cumplimiento eficaz de los procesos y procedimientos sugeridos en el modelo de Gestión de Calidad.
- ✓ Evaluar el cumplimiento de los procesos de crédito establecidos en el manual, para el cumplimiento de los objetivos planteados.
- ✓ Tomar decisiones tendientes a mejorar los procesos en función de las evidencias encontradas y a la reducción de riesgos.

## BIBLIOGRAFÍA

- ✓ Bernal, C. (2006). Metodología de la Investigación. 2a ed Mexico: Segunda Editorial Pearson Educacion.
- ✓ Betancourt, A. (2010). Analisis del comportamiento de la cartera de credito de la Cooperativa de ahorro y credito CACPE- Zamora e implementacion de politicas para reducir el riesgo crediticio. Loja. UTPL.
- ✓ Cupelli, R. (1980). Organizacion de Creditos y Cobranzas. Buenos Aires: Editorial Macchi.
- ✓ Ettinger, R., & Golieb, D. (1965). Creditos y Cobranzas. Mexico: Continental.
- ✓ Ewell, P. R. (1969). Cooperativas Hoy y Manana. Buenos Aires: Editorial Albatros.
- ✓ Medina, M. (2015). El proceso de otorgamiento de creditos y su relacion con el indice de morosidad de la Cooperativa de ahorro y credito La Merced del canton Ambato. Ambato.UTA.
- ✓ Mendez, C. (2001). Metodologia, Diseno y Desarrollo del Proceso de Investigacion. Bogota: Mc Graw-Hill.
- ✓ Montaña, J. (2003). Guia practica de Normas para implantarlas en las empresas. Mexico:Trillas.
- ✓ Moyano, J. (2011). Gestion de la Calidad en Empresas Tecnologicas. Bogota: Ediciones de la U.
- ✓ Perez, A. (2010). Gestion por procesos. Madrid: Esic.
- ✓ Riveros, P. (2007). Sistema de Gestion de la Calidad del Servicio. 3ra Edicion, Bogota Ecoe Ediciones.
- ✓ Sanchez, A. (2015). "Las Politicas Crediticias y la Recuperacion de Cartera Vencida en la Cooperativa de Ahorro, Credito y Vivienda "La Merced LTDA." de la ciudad de Ambato". UTA.
- ✓ Superintendencia de Bancos. (1997). Gestion de Creditos Cobranzas. Quito: Editorial Cifra Consultores.
- ✓ Urquizo, A. (2005). Como realizar la tesis o una investigacion. Riobamba: Graficas Riobamba.



- ✓ Artero, A. (2008). El confidencial. Recuperado el 10 de agosto de 2016, de riesgo y morosidad: [http://blogs.elconfidencial.com/mercados/valor-anadido/2008-07-07/morosidad-bancaria-en-espana-mitos-y-realidades\\_440616/](http://blogs.elconfidencial.com/mercados/valor-anadido/2008-07-07/morosidad-bancaria-en-espana-mitos-y-realidades_440616/)
- ✓ Comba, P. (2013). Gestion Administrativa. Recuperado el 28 de Julio de 2016, de Origen y evolucion de la gestion: <http://gestionadministrativaitfip.blogspot.com/2013/06/origen-y-evolucion-de-la-gestion-1.html>.
- ✓ Davila, R. (2012). Las características de la organizacion y la gestion cooperativa. Recuperado el 3 de agosto de 2016, de Gestion Cooperativa: <https://favuis.wordpress.com/2012/05/10/las-caracteristicas-de-la-organizacion-y-la-gestion-cooperativa/>.
- ✓ Enciclopedia, de Economia. (2006). Indice de Morosidad. Recuperado el 4 de agosto de 2016, Obtenido de indice de morosidad: <http://www.economia48.com/spa/d/indice-de-morosidad/indice-de-morosidad.htm>.
- ✓ Gonzalez, H. (2016). ISO 9001:2015. Recuperado el 12 de Agosto de 2016, de Sistema de Gestion de la Calidad: [www.nueva-iso-9001-2015.com/4-4-sistema-de-gestion-de-la-calidad/](http://www.nueva-iso-9001-2015.com/4-4-sistema-de-gestion-de-la-calidad/).
- ✓ Grinenco, N., & Lecuona, M. (2013). Implementar un sistema de calidad, en 9 pasos. Recuperado el 3 de Agosto de 2016, de Buenos Negocios: <http://www.buenosnegocios.com/notas/341-implementar-un-sistema-calidad-9-pasos>.
- ✓ Perez, J. (2012). Concepto de gestion. Recuperado el 24 de Octubre de 2016, de Definicion de gestion: <http://definicion.de/gestion/>.
- ✓ Turmero, J. (2006). Sistema de Gestion de la Calidad ISO 9000. Recuperado el 18 de enero de 2016, de <http://jose-gestioncalidad.blogspot.com/p/iso-9000.html>.

## ANEXOS

### Anexo 1: Créditos Otorgados

	vigente	vencida	no devenga	%mor.	Total cdt	US Cr. mes	#Cr. mes	# Tu Cr. Vig.	Cart Recupera
Matriz	66,581,303.93	2,784,011.52	4,761,983.83	10.18%	74,107,299.28	5,581,011.00	1,784	23,161	6,682,580.28
Pelileo	5,997,650.05	259,319.59	592,730.40	9.81%	6,849,700.05	587,150.00	112	2,019	847,056.79
Pilaro	6,201,886.07	442,030.33	1,055,715.61	19.45%	7,699,612.01	471,840.00	123	2,051	698,450.95
Robamba	11,505,998.35	494,289.48	735,062.09	9.65%	12,735,349.91	873,215.00	245	4,260	958,824.94
Latacunga	7,160,837.05	689,792.52	1,031,380.74	19.38%	8,882,010.31	570,995.00	145	2,784	606,167.24
Guaranda	6,306,227.04	616,330.80	631,254.75	18.32%	7,643,812.59	434,849.00	110	2,278	536,411.51
Puyo	4,094,459.72	264,307.08	360,328.32	13.24%	4,719,092.12	315,558.00	81	1,475	355,998.35
Machachi	6,442,547.97	255,233.87	363,196.06	8.76%	7,060,977.90	415,100.00	73	1,819	528,930.51
<b>TOYAL</b>	<b>114,361,880.19</b>	<b>5,805,315.19</b>	<b>8,331,649.79</b>	<b>11.69%</b>	<b>129,498,854.17</b>	<b>9,249,716.00</b>	<b>2,673</b>	<b>39,847</b>	<b>11,362,387.57</b>
12-239	Morosidad	4.48%	7.21%		Promedio entregado p/ocio	\$ 3,480.42			
COT Por producto						Promedio del total por socio ---->	3,249.90		

CREDITOS PROYECTADOS									
	vigente	vencida	no devenga	%mor.	Total cdt	US Cr. mes	Recuperacion	#Cr. mes	# Tu Cr. Vig.
Matriz	73,127,435.18	2,503,758.21	4,350,849.32	8.62	80,021,839.69	8,230,405.01	8,102,769.59		
Pelileo	8,528,278.55	255,624.26	355,225.16	8.55	7,139,127.97	554,022.67	583,950.11		
Pilaro	7,886,208.39	325,033.04	1,018,762.33	14.56	9,230,001.77	587,176.24	443,828.87		
Robamba	12,648,604.83	434,533.91	725,099.80	8.40	13,808,438.34	927,859.07	908,594.48		
Latacunga	8,213,180.18	658,464.48	1,252,406.53	18.87	10,124,051.19	607,984.46	454,495.24		
Guaranda	7,092,268.47	608,657.25	623,844.88	12.71	8,124,770.61	475,070.14	415,882.96		
Puyo	4,517,858.26	230,220.41	363,759.43	11.62	5,111,838.10	354,578.77	318,733.05		
Machachi	7,985,362.58	255,899.04	375,909.86	7.33	8,617,171.48	637,207.11	431,981.14		
<b>TOYAL</b>	<b>127,990,394.23</b>	<b>5,172,190.59</b>	<b>9,005,654.33</b>	<b>9.97</b>	<b>142,177,916.48</b>	<b>10,210,108.16</b>	<b>10,210,108.16</b>		



# MUSHUC RUNA COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO

DATOS AL 31 DE JULIO DE 2016

CREDITOS EJECUTADOS										
	vigente	vencida	no devenga	%mor.	Total cdt	US Cr. mes	#Cr. mes	# Tu Cr. Vig.	Cart Recupera	
Matiz	68,948,768.24	2,600,669.14	3,995,805.63	8.83%	75,625,133.21	6,105,603.57	1,840	23,008	6,130,697.25	
Pelileo	6,135,433.99	254,289.79	250,215.27	7.60%	6,639,939.05	518,960.00	118	2,006	580,366.72	
Pillaro	6,170,793.54	447,525.14	671,843.48	18.69%	7,290,162.16	290,000.00	104	2,001	403,370.17	
Robamba	11,859,541.50	504,810.15	639,741.28	8.78%	13,033,892.93	820,755.00	208	4,272	1,014,560.41	
Latacunga	7,349,962.30	692,841.51	805,249.52	16.03%	8,848,053.33	585,592.00	157	2,759	648,431.65	
Guaranda	6,233,397.19	632,276.09	563,805.32	15.96%	7,419,468.60	249,309.00	76	2,250	472,065.78	
Puyo	4,180,412.90	252,244.56	223,160.25	10.19%	4,655,817.71	305,226.00	60	1,481	353,791.54	
Machachi	6,480,314.28	254,369.85	233,707.97	7.00%	6,968,422.08	305,000.00	70	1,809	534,775.74	
<b>TOTAL</b>	<b>117,401,313.92</b>	<b>5,728,746.23</b>	<b>7,683,528.92</b>	<b>10.24%</b>	<b>130,796,589.07</b>	<b>8,181,445.57</b>	<b>2,853</b>	<b>39,588</b>	<b>10,227,258.24</b>	
12-300	Morosidad	4.36%	5.86%		Promedio entregado psocio					3,460.78
CDT Por producto					Promedio del total por socio					3,303.95

CREDITOS PROYECTADOS										
	vigente	vencida	no devenga	%mor.	Total cdt	US Cr. mes	Recuperacion	#Cr. mes	# Tu Cr. Vig.	
Matiz	74,014,570.16	2,524,071.70	4,379,186.77	8.53	80,917,838.63	9,018,455.18	8,886,849.58	2,118	27,635.21	
Pelileo	6,617,988.54	258,229.69	384,179.17	8.85	7,260,397.36	549,306.99	479,690.04	118	2,006	
Pillaro	8,172,182.92	308,420.75	1,021,340.18	14.07	9,451,943.85	587,178.24	444,308.67	104	2,001	
Robamba	12,687,398.33	433,633.39	724,573.37	8.37	13,845,605.03	929,152.53	909,844.97	208	4,272	
Latacunga	8,371,697.88	660,454.90	1,303,255.50	19.25	10,305,408.29	514,104.53	459,586.73	157	2,759	
Guaranda	7,225,416.41	501,620.98	518,600.43	12.37	8,245,637.82	484,319.23	421,996.03	76	2,250	
Puyo	4,589,950.91	225,962.44	381,323.98	11.34	5,177,237.31	357,820.92	321,705.49	60	1,481	
Machachi	8,392,574.57	255,963.24	382,914.78	7.07	9,031,442.59	662,843.29	456,318.55	70	1,809	
<b>TOTAL</b>	<b>129,971,779.78</b>	<b>5,188,347.06</b>	<b>9,075,384.10</b>	<b>9.89</b>	<b>144,235,510.94</b>	<b>13,078,180.91</b>	<b>10,878,961.69</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	

NUMERO DE CREDITOS POR LINEA (EJECUTADO)										
Oficina	Comercial		Consumo		Vivienda		Microcrédito		Total	
	Conodos mes	Tu a la fecha	Conodos mes	Tu a la fecha	Conodos mes	Tu a la fecha	Conodos mes	Tu a la fecha	Conodos mes	Tu a la fecha
Matiz		74		2,064		0			20,880	23,008
Pelileo		4		245		0			1,756	2,006
Pillaro		6		220		0			1,778	2,001
Robamba		2		335		0			3,935	4,272
Latacunga		0		144		0			2,615	2,759
Guaranda		4		75		0			2,171	2,250
Puyo		1		283		0			1,500	1,481
Machachi		1		218		0			1,809	1,809
<b>TOTAL</b>	<b>0</b>	<b>92</b>	<b>0</b>	<b>3,574</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>36,922</b>	<b>39,588</b>

EJECUTADO										
	Ahorros	C.Aportacion	A.Encaje	DPF (12-303)	Certif Obligatorios	Total	Cta 5	Cta 4	U/perd.	
Matiz	19,335,247.69	8,672,497.55	5,349,291.19	61,830,204.03	30.00	73,652,022.83	9,172,485.20	8,886,849.58	275,635.62	
Pelileo	1,849,985.17	613,312.40	523,802.26	3,689,482.28	0.00	4,806,569.94	741,572.25	600,160.45	141,411.80	
Pillaro	1,341,362.18	616,651.90	591,969.55	4,634,128.58	-15.00	5,842,735.03	897,633.39	829,493.35	69,140.04	
Robamba	3,202,037.54	1,295,866.63	1,102,300.59	6,473,684.61	0.00	8,872,901.83	1,470,526.11	1,214,123.57	258,402.54	
Latacunga	1,628,053.33	927,054.69	507,181.42	3,838,523.54	0.00	5,662,731.03	912,700.90	850,053.23	46,713.67	
Guaranda	1,354,204.69	927,054.69	775,301.23	2,180,748.29	-15.00	3,883,119.41	607,195.48	617,170.54	129,424.92	
Puyo	556,173.87	485,411.20	387,589.57	879,010.72	0.00	1,752,011.49	528,924.66	353,385.71	175,538.95	
Machachi	1,182,213.70	556,433.22	433,707.37	8,412,639.95	0.00	7,802,780.54	881,191.85	754,437.05	128,759.80	
<b>TOTAL</b>	<b>30,707,312.07</b>	<b>12,075,444.22</b>	<b>10,081,505.43</b>	<b>90,137,949.45</b>	<b>0.00</b>	<b>112,974,899.10</b>	<b>15,412,295.82</b>	<b>14,192,268.48</b>	<b>1,220,027.34</b>	

PROYECTADO										
	Ahorros+anc	C.Aportacion	A.Encaje	DPF	Total	Cta 5	Cta 4	U/perd.		
Matiz	19,335,496.96	6,720,200.92	5,607,121.20	60,906,858.91	92,469,677.99	10,122,335.61	9,287,010.59	835,325.02		
Pelileo	1,588,350.64	534,848.77	532,504.83	3,643,602.00	6,289,306.23	744,305.68	569,536.98	141,768.70		
Pillaro	1,425,554.63	655,707.36	637,631.63	4,417,730.63	7,137,924.31	500,739.01	1,040,133.55	-139,394.83		
Robamba	3,228,748.52	1,399,249.26	1,076,145.28	7,004,483.91	12,610,233.03	1,362,425.94	1,043,532.72	318,893.22		
Latacunga	2,085,200.38	961,587.97	1,003,860.68	3,334,928.81	7,385,607.81	954,255.56	1,145,641.30	-181,389.74		
Guaranda	1,162,369.57	955,104.31	803,928.11	2,178,768.10	5,100,190.19	852,125.50	588,724.55	283,400.95		
Puyo	503,821.08	487,197.25	412,412.57	668,787.72	2,472,818.62	529,250.96	315,029.98	214,220.58		
Machachi	1,320,247.66	556,433.22	400,883.87	6,553,131.71	7,361,579.32	884,943.28	750,449.42	84,493.65		
<b>TOTAL</b>	<b>31,060,209.52</b>	<b>10,702,011.88</b>	<b>10,373,919.23</b>	<b>88,708,297.07</b>	<b>140,844,437.60</b>	<b>16,350,381.55</b>	<b>14,760,059.08</b>	<b>1,580,322.47</b>		

EJECUTADO										
	Activo	Pasivo	Patrimonio	cta 21	cta 26	cta 11	cta 13	14% H14	14% IJ 14	LIQUIDEZ
Matiz	102,847,056.29	89,251,293.71	20,063,320.47	88,332,742.96	609,703.69	9,915,310.18	19,690,634.47	121,599,412.52	40,048,1825.10	32.63
Pelileo	8,137,890.04	6,199,650.22	1,528,350.84	6,043,263.71	0.00	1,499,868.78	610,490.44	84,602,576	25,548,651.03	34.92
Pillaro	8,693,806.12	6,895,601.52	1,215,309.63	6,567,460.31	0.00	1,420,356.41	800,000.00	91,944.44	31,084,689.74	34.91
Robamba	14,564,208.16	11,058,200.64	2,370,151.76	10,778,072.74	0.00	2,322,431.96	0.00	150,880.30	32,501,407.44	21.55
Latacunga	7,542,612.00	6,761,304.90	1,815,192.02	6,623,636.54	0.00	1,838,489.14	0.00	927,309.12	22,518,847.99	24.28
Guaranda	4,907,563.01	4,438,298.11	1,651,503.74	4,310,254.51	0.00	1,325,580.60	0.00	693,435.63	18,558,128.40	30.75
Puyo	4,907,563.01	1,951,883.10	1,822,774.16	8,434,558.02	0.00	733,900.30	0.00	25,188.38	10,274,604.20	40.26
Machachi	10,707,894.81	8,697,041.00	1,005,130.96	8,434,558.02	0.00	2,695,270.84	1,732,378.39	117,099.84	6,658,081.22	51.35
<b>TOTAL</b>	<b>166,997,403.52</b>	<b>139,858,677.77</b>	<b>30,816,107.98</b>	<b>130,505,769.95</b>	<b>609,703.59</b>	<b>21,421,208.21</b>	<b>21,833,391.30</b>	<b>16,440,305.88</b>	<b>60,554,365.14</b>	<b>32.84</b>
Diferencia										18.84

PROYECTADO										
	Activo	Pasivo	Patrimonio	cta 21	cta 26	cta 11	cta 13	14% H14	14% IJ 14	LIQUIDEZ
Matiz	103,955,594.26	89,051,888.40	19,683,489.12	85,749,477.08	851,609.59	5,679,718.59	17,039,155.78	121,241,512.13	31,806,424.21	26.23
Pelileo	8,483,208.22	5,972,156.07	2,172,968.15	5,764,457.47	0.00	1,913,749.13	0.00	80,702,045	26,792,487.87	33.20
Pillaro	8,492,456.37	7,359,606.49	1,697,005.88	6,451,317.15	0.00	525,391.63	0.00	50,734,400	79,104,455.6	6.73
Robamba	13,729,692.52	11,447,762.41	2,232,040.10	11,308,583.77	0.00	213,672.00	0.00	16,832,577.73	28,914,081.00	1.89
Latacunga	9,549,146.69	7,779,531.24	1,560,377.75	6,434,019.87	0.00	164,690.82	0.00	900,762.78	23,058,711.51	2.56
Guaranda	7,758,174.73	5,794,866.29	1,946,175.60	4,445,085.87	0.00	720,016.43	0.00	581,812.02	10,800,250.04	17.37
Puyo	4,920,011.36	3,638,456.53	1,161,627.83	1,985,021.37	0.00	381,760.46	0.00	27,792.59	5,344,645.41	19.23
Machachi	8,206,574.30	8,876,351.33	-569,765.03	8,274,063.24	0.00	-29,118.41	0.00	115,838.88	-4,075,774.74	-0.35
<b>TOTAL</b>	<b>165,162,850.76</b>	<b>139,858,677.77</b>	<b>29,242,917.39</b>	<b>130,142,425.81</b>	<b>851,609.59</b>	<b>9,610,070.88</b>	<b>17,039,155.78</b>	<b>16,339,164.96</b>	<b>37,308,917.25</b>	<b>20.34</b>

SOCIOS										
	EJECUTADO					PROYECTADO				
	SOCIOS TOTAL	Ing. Mes	Ret. mes	Ahorro Estab	TIT. SOCIO + EST.	SOCIOS TOTAL	Ing. Mes	Ret. mes	Ahorro Estab	TIT. SOCIO + EST.
Matiz	91,634	247	765	2,648	94,172					
Pelileo	9,769	37	150	122	9,890					
Pillaro	8,572	21	45	305	8,878					
Robamba	28,405	87	164	343	26,838					
Latacunga	16,378	37	75	205	16,584					

lunes, 16 de mayo de 2016

ASESORES DE CREDITO	NÚMERO DE OPERACIONES	CARTERA VIGENTE	CARTERA VENCIDA	CARTERA NO DÉVENGA INTERES	CARTERA TOTAL	% DE MORA
TIPAN SISA SEGUNDO	54	223304,51	5	16309,94	239614,45	6,81%
TIPAN SISA SEGUNDO	522	1494338,63	109	286483,59	1780822,22	16,09%
YEPEZ MACAS JUAN CARLOS	2	35102,15			35102,15	0,00%
YEPEZ MACAS JUAN CARLOS	66	255482,67	3	9608,06	265070,73	3,63%
YEPEZ MACAS JUAN CARLOS	501	1547738,71	105	140369,92	1688108,63	8,32%
PANDI LLAMBO JOSE LINO	42	243286,08	2	5774,9	249060,98	2,32%
PANDI LLAMBO JOSE LINO	574	1760618,58	120	292063,8	2052682,38	14,23%
PUNINA SHULQUI JOSE SERAFIN	22	76546,01	5	18866,78	95412,79	19,78%
PUNINA SHULQUI JOSE SERAFIN	551	1674506,01	177	356344,15	2029850,16	17,51%
TOAPANTA PILAMUNGA MARIO	29	137281,7	1	1999,94	139281,64	1,44%
TOAPANTA PILAMUNGA MARIO	523	1641848,66	129	244656,2	1886504,86	12,98%
ILBAY AGUALSACA SEGUNDO	99	365605,09	15	85598,59	451203,68	18,97%
ILBAY AGUALSACA SEGUNDO	426	1403444,25	137	262954,72	1666398,97	15,79%
COMERCIAL	2	35.102,15	0	0,00	35.102,15	0,00%
CONSUMO	312	1.301.486,06	31	138.158,21	1.439.644,27	9,60%
MICROCREDITO	3097	9.522.494,84	777	1.581.872,38	11.104.367,22	14,25%
TOTAL	3411	10.859.083,05	808	1.720.030,59	12.579.113,64	13,68%

ASESORES DE CREDITO		CARTERA VIGENTE	CARTERA VENCIDA	NO DEVENGA INTERES	CARTERA TOTAL	% DE MORA
TIPAN SISA SEGUNDO	54	223.304,51	5	16.309,94	239.614,45	6,81%
TIPAN SISA SEGUNDO	522	1.494.338,63	109	286.483,59	1.780.822,22	16,09%
TIPAN SISA SEGUNDO	576	1.717.643,14	114	302.793,53	2.020.436,67	14,99%
YEPEZ MACAS JUAN CARLOS	2	35.102,15	0	0,00	35.102,15	0,00%
YEPEZ MACAS JUAN CARLOS	66	255.482,67	3	9.608,06	265.070,73	3,63%
YEPEZ MACAS JUAN CARLOS	501	1.547.738,71	105	140.369,92	1.688.108,63	8,32%
YEPEZ MACAS JUAN CARLOS	569	1.838.303,53	108	149.977,98	1.988.281,51	7,55%
PANDI LLAMBO JOSE LINO	42	243.286,08	2	5.774,90	249.060,98	2,32%
PANDI LLAMBO JOSE LINO	574	1.760.618,58	120	292.063,80	2.052.682,38	14,23%
PANDI LLAMBO JOSE LINO	616	2.003.304,56	122	297.838,70	2.301.143,26	12,95%
PUNINA SHULQUI JOSE SERAFIN	22	76.546,01	5	18.866,78	95.412,79	19,78%
PUNINA SHULQUI JOSE SERAFIN	551	1.674.506,01	177	355.344,15	2.029.850,16	17,51%
PUNINA SHULQUI JOSE SERAFIN	573	1.751.052,02	182	374.210,93	2.125.262,95	17,62%
TOAPANTA PILAMUNGA MARIO	29	137.281,70	1	1.999,94	139.281,64	1,44%
TOAPANTA PILAMUNGA MARIO	523	1.641.848,66	129	244.656,20	1.886.504,86	12,98%
TOAPANTA PILAMUNGA MARIO	552	1.779.130,36	130	246.656,14	2.025.786,50	12,18%
ILBAY AGUALSACA SEGUNDO	99	365.605,09	15	85.598,59	451.203,68	18,97%
ILBAY AGUALSACA SEGUNDO	426	1.403.444,25	137	262.954,72	1.666.398,97	15,79%
ILBAY AGUALSACA SEGUNDO	525	1.708.149,30	152	348.553,21	2.117.602,51	16,47%

REPUBLICA DEL ECUADOR  
SUPERINTENDENCIA DE BANCOS Y SEGUROS  
INTENDENCIA NACIONAL DE INSTITUCIONES FINANCIERAS



RESUMEN DE INDICADORES FINANCIEROS EN METODO CAMEL  
(INFORMACION EN DOLARES)

ENTIDAD: COOPERATIVA MUSHUC RUNA LTDA.

CODIGO OFICINA: 3717

1.- CAPITAL		sep-15	dic-15
1.1	COBERTURA PATRIMONIAL DE ACTIVOS PATRIMONIO TECNICO CONSTITUIDO /ACTIVOS Y CONTINGENTES	507.48	488.55
1.2		17.45	17.95
1.3	PT SECUNDARIO/PT PRIMARIO	11.98	11.00

2.- CAUDAL DE ACTIVOS			
2.1	MOROSIDA BRUTA TOTAL	8.74	9.44
2.2	MOROSIDAD CARTERA COMERCIAL	3.31	7.55
2.3	MOROSIDAD CARTERA CONSUMO	3.30	3.71
2.4	MOROSIDAD CARTERA VIVIENDA		
2.5	MOROSIDAD CARTERA DE MICROEMPRESA	9.99	10.59
2.6	PROVISIONE/CARTERA DE CREDITO IMPRODUCTIVA	121.15	116.55
2.7	COBERTURA CARTERA COMERCIAL	39.13	29.71
2.8	COBERTURA CARTERA CONSUMO	78.95	77.78
2.9	COBERTURA CARTERA DE VIVIENDA		
2.10	COBERTURA CARTERA DE MICROEMPRESA	81.17	78.47

3.- MANEJO ADMINISTRATIVO			
3.1	ACTIVOS PRODUCTIVOS/PASIVOS CON COSTO	119.67	120.24
3.2	GRADO DE ABSORCION - Gastos operacionales/ margen financiero	82.84	82.67
3.3	Gastos de personal / Activo total promedio	2.65	2.78
3.4	Gastos operacionales / Activo total promedio	6.10	6.32

4.- RENTABILIDAD			
4.1	RENDIMIENTO OPERATIVO SOBRE ACTIVO - ROA	1.53	1.72
4.2	RENDIMIENTO SOBRE PATRIMONIO - ROE	9.11	10.10

5.- LIQUIDEZ			
5.1	FONDOS DISPONIBLES / TOTAL DEPOSITO A CORTO PLAZO	14.26	20.90
5.2	LIQUIDEZ DE 1era LINEA	33.07	34.15
5.3	LIQUIDEZ DE 2da LINEA	22.44	27.17
5.4	COBERTURA 25 MAYORES DEPOSITANTES	544.86	612.71
5.5	COBERTURA 100 MAYORES DEPOSITANTES	224.83	263.20

## **Anexo 2: Reseña Histórica**

Mushuc Runa fue creada por un grupo de personas de la Provincia de Tungurahua en el año 1997 como una cooperativa de ahorro y crédito limitada. Desde entonces la institución ha sido dirigida y administrada por indígenas emprendedores con el propósito principal de contribuir con el crecimiento y desarrollo de los socios de la Cooperativa. En la actualidad la Cooperativa ofrece préstamos que financian el consumo, la vivienda, y el microcrédito, así también facilita el ahorro a la vista y a plazo fijo. Mushuc Runa atiende al segmento urbano marginal y rural, mayormente indígena, permitiendo acceso a poblaciones en general excluidas del sistema financiero.

Cuando a los pueblos indígenas se les consideraba aptos sólo para la agricultura, ganadería y otras actividades relacionadas al campo, nadie pensaba que podíamos administrar una institución financiera, más aún cuando las instituciones financieras tradicionales calificaban a los indígenas al igual que a los sectores urbano-marginales como sujetos de crédito de alto riesgo, poco confiables y no rentables, nace Cooperativa de Ahorro y Crédito MUSHUC RUNA; que significa HOMBRE NUEVO.

Con 38 jóvenes indígenas y campesinos de Pilahuín, Chibuleo y Quisapincha en la Provincia de Tungurahua crearon Mushuc Runa, logrando el 17 de Diciembre de 1997 el reconocimiento oficial a través del acuerdo del Ministerio de Bienestar Social N. 1820.

Se estableció una oficina propia en la ciudad de Ambato; poco a poco con el respaldo y la confianza de los nuevos socios en un período corto de diez años se ha logrado convertir a Mushuc Runa en un referente del cooperativismo a nivel nacional e internacional, está presente en las ciudades de Ambato, Pelileo, Píllaro en Tungurahua, Riobamba en Chimborazo, Latacunga en Cotopaxi, Machachi en Pichincha, Guaranda en Bolívar y Puyo en Pastaza. El compromiso de Mushuc Runa es mejorar la calidad de vida de sus socios.

El comportamiento de los activos, pasivos y patrimonio han ido creciendo considerablemente a continuación se mostrara en el siguiente cuadro de los dos últimos periodos:

## COAC "MUSHUC RUNA" AGENCIA RIOBAMBA

BALANCE	SEPTIEMBRE 2015	DICIEMBRE 2015
Activos	161,358,621.51	162,248,472.20
Pasivos	132,051,172.74	131,974,053.32
Patrimonio	27,449,803.98	27,502,194.65
Utilidad	1,289,058.88	2,772,224.23

### Identificación de la Cooperativa

	Ciudad	Dirección
	Matriz Ambato	Montalvo entre Cevallos y Juan Benigno Vela
	Agencia Pelileo	22 de Julio y Padre Chacón
	Agencia Huachi Chico Ambato	Av. Circunvalación entre Rio Coca y Cosanga
	Agencia Pillaro	Av. Rumiñahui y Montalvo

	<p>Agencia Riobamba</p>	<p>Chile y Juan Montalvo</p>
	<p>Agencia Latacunga</p>	<p>Antonio Clavijo entre Félix Valencia Calixto Pino</p>
	<p>Agencia Guaranda</p>	<p>García Moreno y General Enríquez</p>
	<p>Agencia Puyo</p>	<p>Atahualpa y 27 de Febrero</p>
	<p>Agencia Machachi</p>	<p>Av. Amazonas y Luis Cordero</p>



## **Misión**

Brindar en forma integral productos y servicios financieros de calidad, bajo principios de prudencia financiera y de riesgos, manteniendo la identidad y los valores culturales, buscando y promoviendo el sumak kawsay de nuestros socios y clientes, y protegiendo la pacha mama.

## **Visión**

Ser una Institución de reconocido prestigio, solvente, competitiva, líder y modelo en la prestación de productos y servicios financieros a nivel nacional, manteniendo y promoviendo la identidad y los valores culturales.

## **Valores Corporativos**

- ✓ Promover el desarrollo socioeconómico de sus asociados y de la comunidad, mediante la prestación de servicios financieros, conexos y complementarios a socios y terceros en el marco de las operaciones determinadas en el Título Quinto del Decreto Ejecutivo 2132 con las excepciones y limitaciones contempladas en el mismo y en la Ley General de Instituciones del Sistema Financiero;
- ✓ Fomentar el ahorro de la comunidad;
- ✓ Fomentar, a través de sus servicios, los principios de la autoayuda, autogestión y autocontrol como base fundamental del funcionamiento y desarrollo de la Cooperativa;
- ✓ Promover su relación y/o integración con otras entidades nacionales y/o extranjeras, en procura de mantener convenios de cooperación que contribuyan al fortalecimiento de la Institución y del sistema cooperativo;
- ✓ Obtener fuentes de financiamiento interno y/o externo, que fueren necesarios y convenientes para el desarrollo institucional y de sus asociados;
- ✓ Establecer otros servicios no financieros que contribuyan al mejoramiento social y económico de sus miembros, con las limitaciones previstas en el literal b) del artículo 46 del Decreto Ejecutivo 2132; y;
- ✓ Promover la ampliación de la membresía de socios y terceros a la Cooperativa, tendiente a su consolidación y desarrollo.

## **Principios**

La cooperativa, regulará sus actividades, de conformidad con los siguientes principios:

- ✓ Adhesión y retiro voluntario;
- ✓ Participación democrática por parte de los socios; un socio un voto;
- ✓ Participación económica de los asociados y distribución de los excedentes económicos en proporción al capital social aportado.
- ✓ Autonomía e independencia;
- ✓ Educación, formación, información y capacitación a los asociados, representantes, directivos, funcionarios y empleados;
- ✓ Cooperación entre cooperativas, fomentando la integración cooperativa;
- ✓ Interés por la comunidad, trabajando por el desarrollo sostenible de sus comunidades;
- y
- ✓ Neutralidad política y religiosa.

## **Servicios brindados**

Los productos de ahorro y crédito no difieren significativamente de los ofertados por las Cooperativas de Ahorro y Crédito. En el primer caso, los socios de la Mushuc Runa tienen la posibilidad de escoger entre libretas de ahorro de libre disponibilidad, certificados de depósito a plazo fijo y, si bien debería ser tratado como capital de riesgo, los certificados de aportación son percibidos como una especie de ahorro que permite encajar las operaciones de crédito. Por el lado de los productos de crédito, estos son básicamente hipotecarios y quirografarios (garantes), que dependiendo del destino que pueden poseer condiciones especiales en plazos y formas de pago. A continuación mencionaremos los servicios que brinda la Cooperativa de Ahorro y Crédito Mushuc Runa Ltda.:

### **a) Depósitos:**

Los depósitos que se recibieran podrán ser en dólares y servirán para operar con los productos financieros vigentes en cuanto a captaciones ofrece la cooperativa, al público en general, pudiendo ser los siguientes:

- Cuenta de ahorros
- Certificados de Aportación
- Depósitos a Plazo Fijo

**COAC “MUSHUC RUNA” AGENCIA RIOBAMBA**

TIPO DE DEPOSITO	DIC. 2015
Depósitos a la vista	30,048,285.03
Depósitos a plazo	86,381,284.79
Depósitos restringidos	10,122,998.35

**b) Créditos:**

Las modalidades de crédito que la cooperativa otorga a sus asociados son las siguientes:

- Consumo
- Comercio
- Vivienda
- Microempresa

**COAC “MUSHUC RUNA” AGENCIA RIOBAMBA**

CREDITOS	DIC. 2015
Consumo	19,628,536.69
Comercio	3,784,802.31
Vivienda	
Microempresa	96,905,343.39

**Préstamos de consumo.**

Es aquel que se concede para satisfacer urgentes necesidades del socio como por ejemplo compra de electrodomésticos, bienes muebles, gastos de salud, educación, y otros.

**Préstamo de comercio.**

Es aquel que se concede para financiar todas aquellas actividades que son propias, comunes y habituales en el giro de la actividad económica y social del socio

**Préstamo de vivienda**

Es el que concede la cooperativa preferentemente para la ampliación, remodelación, mejoras, construcción o compra de un bien inmueble o para fines agropecuarios y en menor grado para otros destinos de desarrollo económico y social del asociado, con el respaldo de garantías reales y tangibles aceptadas solamente mediante la constitución a favor de la cooperativa, en primera hipoteca.

**Préstamo a la microempresa.**

Es aquel que se concede a los socios con la finalidad de financiar sus micro emprendimientos, especialmente aquellas relacionadas con la producción, agroindustrial, y otras

**Objetivos****Objetivos General**

Constituirse una de las mejores cooperativas de Ahorro y Crédito del mercado financiero de los pueblos Indígenas del Ecuador y consolidar a esta entidad con servicios financieros alternativos de calidad total y adaptabilidad a su entorno.

### **Objetivos Específicos**

- Generar un nuevo modelo de desarrollo económico bajo la estructura de una empresa social revolucionaria que basada en las experiencias económicas de los pueblos indígenas.
- Motivar el trabajo en equipo en procura del éxito cooperativo.

#### **COAC “MUSHUC RUNA” AGENCIA RIOBAMBA**

<b>Socios activos</b>	<b>8.230</b>
<b>Socios inactivos</b>	<b>17.247</b>
<b>Socios retirados</b>	<b>858</b>
<b>Total socios</b>	<b>26.335</b>

### Anexo 3: Sistema de Gestión de Calidad

<b>SISTEMA DE GESTION DE LA CALIDAD</b>		
<b>Objetivo:</b> Proporcionar servicios que satisfagan los requisitos del cliente.		<b>Alcance:</b> Desde la atención al cliente para el proceso de otorgación de créditos hasta la recuperación de cartera de crédito.
<b>ISO 9001:2008</b>	<b>RESPONSABLES</b>	<b>ACTIVIDADES A REALIZAR</b>
<b>1. SISTEMA DE GESTION DE LA CALIDAD</b>		
1.1 Requisitos Generales		Determinar los procesos a realizar
		Determinar la secuencia o interacción de estos procesos
		Asegurar la disponibilidad de recursos e información necesarios
1.2 Requisitos de la Documentación		Manual de calidad
		Principios de la calidad
		Políticas de calidad
		Objetivos de calidad
1.3 Control de los documentos		Aprobar los documentos en cuanto a su adecuación antes de su emisión
		Revisar y actualizar los documentos cuando sea necesario
		Asegurarse de que los documentos sean legibles y fácilmente identificables
<b>2. RESPONSABILIDAD DE LA DIRECCION</b>		
2.1 Compromiso de la dirección		Comunicar a la organización la importancia de satisfacer al cliente
		Establecer las políticas de calidad
		asegurar que se establecen objetivos de la calidad
2.2 Enfoque al cliente		Asegurar la disponibilidad de recursos
		La alta dirección tiene la responsabilidad de asegurarse de que los requisitos del cliente se determinen y se cumplan con el propósito de aumentar la satisfacción del cliente
2.3 Política de la calidad		Asegurarse que es adecuada al propósito de la organización
		Compromiso de cumplir con los requisitos del cliente
		Proporciona un marco de referencia para establecer objetivos de calidad
		Comunicada dentro de la organización

<b>3. GESTION DE LOS RECURSOS</b>	
3.1 Recursos Humanos	Determinar la competencia necesaria para el personal
	Proporcionar formación o tomar otras acciones para lograr la competencia necesaria
	Asegurarse de que el personal es consciente de la pertinencia e importancia de sus actividades y de cómo contribuye al logro de los objetivos de la calidad
	Mantener los registros apropiados de la educación, formación, habilidades y experiencia.
3.2 Infraestructura	Espacios de trabajo adecuado
	Equipo para los procesos
	Servicios de apoyo
3.3 Ambiente de trabajo	Determinar y gestionar un ambiente agradable de trabajo
<b>4. MEDICION, ANALISIS Y MEJORA</b>	
4.1 Seguimiento y medición	Realizar el seguimiento a la percepción del cliente con respecto al cumplimiento de sus requisitos
	Determinar los métodos para obtener dicha información
	Llevar a cabo auditorías internas
	Seguimiento y medición de los procesos
4.2 Análisis de datos	Determinar, recopilar y analizar los datos para la toma de decisiones
4.3 Mejora continua	Mejorar continuamente las políticas y objetivos de calidad
4.4 Acción Correctiva	Establecer un procedimiento documentado
	revisar las no conformidades
	determinar las causas de las no conformidades
	determinar e implementar las acciones necesarias
4.5 Acción Preventiva	determinar las no conformidades potenciales y sus causas
	determinar acciones para eliminar las causas