



UNIVERSIDAD LAICA “ELOY ALFARO” DE MANABÍ

TRABAJO DE TITULACIÓN

MODALIDAD SISTEMATIZACIÓN DE EXPERIENCIAS

TÍTULO:

**GESTIÓN DE LA CALIDAD EN LOS PROCESOS ADMINISTRATIVOS Y FINANCIEROS
DEL ÁREA DE CRÉDITO DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO CHONE LTDA.**

AUTORA:

SOLÓRZANO CORNEJO MARJORIE LILIBETH

UNIDAD ACADÉMICA:

ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

TUTORA:

ING. KENIA MARILÚ MENDOZA VEGA MGS.

CHONE – MANBÍ – ECUADOR

AGOSTO DE 2026

CERTIFICACIÓN DEL TUTOR

Ing. Kenia Marilú Mendoza Vega, Mgs, docente de la Universidad Laica "Eloy Alfaro" de Manabí, Extensión Chone, en calidad de Tutora.

CERTIFICO

Que el presente trabajo de la Unidad de Integración Curricular, modalidad Sistematización de Experiencias, con el título: "Gestión de la calidad" ha sido revisado exhaustivamente en varias sesiones de trabajo.

Las opciones y conceptos vertidos en este trabajo de titulación es fruto de la perseverancia y originalidad de su autora: *Marjorie Lilibeth Solórzano Cornejo*, siendo de su exclusiva responsabilidad.

Chone, agosto 2026



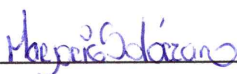
Ing. Kenia Marilú Mendoza Vega Mgs.
TUTORA

DECLARACIÓN DE AUTORÍA

Quien suscribe la presente: *Marjorie Lilibeth Solórzano Cornejo*, estudiante de la Carrera de Administración de Empresas, declaro bajo juramento que el trabajo de la Unidad de Integración Curricular, modalidad Sistematización de Experiencias, con el título: "Gestión de la calidad" previo a la obtención del Título de Grado de Licenciada en Administración de Empresas, es de autoría propia y ha sido desarrollado respetando derechos intelectuales de terceros y consultando las referencias bibliográficas que incluyen en este documento.

Finalmente, la autora está de acuerdo con ceder los derechos de uso del presente trabajo a la Universidad Laica "Eloy Alfaro" de Manabí, para que forme parte de su patrimonio intelectual e investigación científica.

Chone, agosto 2026



Marjorie Lilibeth Solórzano Cornejo

CI:095700867-5

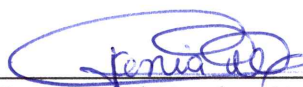
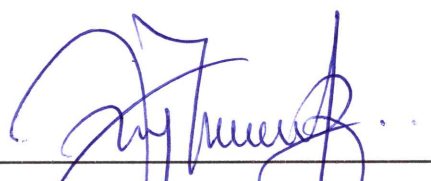
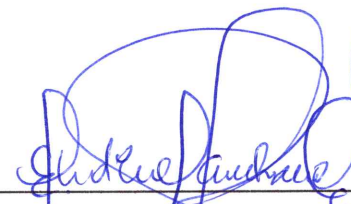
AUTORA



UNIVERSIDAD LAICA "ELOY ALFARO" DE MANABÍ
EXTENSIÓN CHONE
CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
APROBACIÓN DEL TRIBUNAL

Los miembros del Tribunal Examinador aprueban el trabajo de la Unidad de Integración Curricular, modalidad Sistematización de Experiencias con el título "Gestión de la calidad", elaborado por la egresada MARJORIE LILIBETH SOLÓRZANO CORNEJO de la carrera de Administración de Empresas.

Chone, agosto 2026


Lcda. Rocío Bermúdez Cevallos Mgs.
DECANA
Ing. Kenia Marilú Mendoza Vega Mgs.
TUTORA
MIEMBRO DEL TRIBUNAL
MIEMBRO DEL TRIBUNAL
Lcda. Indira Zamorano Cedeño Mgs.
SECRETARIA

DEDICATORIA

A Dios, por ser mi guía espiritual, mi principal fuente de fortaleza y por haberme otorgado la sabiduría y la perseverancia necesarias para no desmayar y culminar esta importante etapa de mi vida.

A mi madre, por su amor incondicional, sus cuidados, sus oraciones y por ser el pilar fundamental que me sostuvo en los momentos de mayor agotamiento.

A la memoria de mi amado padre. Aunque físicamente partiste hace años, tus valiosas enseñanzas, tus principios y tu recuerdo imborrable han sido la luz que ha guiado cada uno de mis pasos. Tu ejemplo de esfuerzo sigue vivo en mí y sé que desde el cielo celebras este logro. Esta meta también es tuya, papá.

A mi esposo, por su paciencia infinita, por ser mi compañero incondicional y mi apoyo diario. Gracias por creer en mí, por alentarme a seguir adelante en los días difíciles y por ser mi mayor motivador en este camino.

Marjorie Solórzano Cornejo

AGRADECIMIENTO

En primer lugar, agradezco infinitamente a Dios por bendecirme con la vida, la salud y la oportunidad de formarme profesionalmente hasta alcanzar este gran sueño.

A la Universidad Laica Eloy Alfaro de Manabí (ULEAM) por abrirme sus puertas y brindarme un espacio de excelencia académica para mi formación integral en Administración de Empresas.

A mi tutora la Dra. Kenia Mendoza Vega por su tiempo, paciencia, su acertada guía metodológica y por compartir sus conocimientos con tanta vocación para que el desarrollo de este trabajo de titulación sea una realidad.

A todos mis docentes, por su dedicación, su nivel de exigencia y por haberme transmitido no solo conocimientos técnicos, sino también valiosas lecciones y experiencias a lo largo de todos estos semestres.

A mi madre, por su respaldo absoluto y por creer siempre en mi capacidad. A mi padre, que desde la eternidad sigue siendo mi mayor inspiración; gracias por las bases morales y las lecciones de vida que forjaste en mí.

A mi esposo, por caminar a mi lado, por comprender mis horas de ausencia dedicadas al estudio y la investigación, y por su aliento constante que me impulsó a dar siempre lo mejor de mí.

Marjorie Solórzano Cornejo

ÍNDICE

CERTIFICACIÓN DEL TUTOR	II
DECLARACIÓN DE AUTORÍA	III
APROBACIÓN DEL TRIBUNAL.....	IV
DEDICATORIA	V
AGRADECIMIENTO	VI
RESUMEN	IX
ABSTRACT.....	X
1. INTRODUCCIÓN	1
2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	2
3. MARCO TEÓRICO	3
3.1. GESTIÓN DE LA CALIDAD	3
3.2. PROCESOS ADMINISTRATIVOS Y FINANCIEROS	4
3.3. ÁREA DE CRÉDITO DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO CHONE LTDA.	6
MISIÓN	6
VISIÓN	6
VALORES COOPERATIVOS.....	6
ORGANIGRAMA.....	7
4. DISEÑO METODOLÓGICO	8
TIPO DE INVESTIGACIÓN	8
DISEÑO	8
MÉTODOS.....	8
MÉTODO INDUCTIVO	8
TÉCNICAS.....	9
ENTREVISTA ESTRUCTURADA.....	9
ENCUESTA	9
LISTA DE VERIFICACIÓN (CHECKLIST).....	9
POBLACIÓN Y MUESTRA.....	9
TAMAÑO DE LA MUESTRA.....	9
5. RESULTADOS DE LA ENCUESTA.....	10
RESULTADOS DE LA ENTREVISTA.....	20
B. DESARROLLO DE LA PROPUESTA	21
6. CONCLUSIONES	24
7. RECOMENDACIONES	25
8. BIBLIOGRAFÍA	26
9. ANEXOS	27

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1 Valores de la Institución	6
Ilustración 2 Organigrama de la Institución.....	7
Ilustración 3 Incidencias de la gestión de calidad	10
Ilustración 4 Nivel de claridad	11
Ilustración 5 Frecuencia de cumplimiento	12
Ilustración 6 Nivel de estandarización	13
Ilustración 7 Propuestas administrativas	14
Ilustración 8 Nivel de agilidad	15
Ilustración 9 Factores internos	16
Ilustración 10 Herramientas tecnológicas	17
Ilustración 11 Estrategias administrativas	18
Ilustración 12 Propuesta de cambio	19

ÍNDICE DE TABLA

Tabla 2 Incidencias de la gestión de calidad	10
Tabla 3 Nivel de claridad	11
Tabla 4 Frecuencia de cumplimiento.....	12
Tabla 5 Nivel de estandarización	13
Tabla 6 Propuestas administrativas.....	14
Tabla 7 Nivel de agilidad.....	15
Tabla 8 Factores Internos	16
Tabla 9 Herramientas tecnológicas	17
Tabla 10 Estrategias administrativas	18
Tabla 11 Propuesta de cambio	19

RESUMEN

El propósito central de este trabajo de sistematización de experiencias fue evaluar el impacto de la gestión de la calidad dentro del flujo administrativo y financiero del área de crédito perteneciente a la Cooperativa de Ahorro y Crédito Chone. La ruta metodológica adoptó un modelo mixto (cuantitativo – cualitativo), de alcance descriptivo, diseño no experimental y sustentado en el método inductivo. Los instrumentos utilizados para levantar la información incluyeron un checklist documental, cuestionarios dirigidos al personal de asesoría y una entrevista a la gerencia del departamento. Los hallazgos demostraron la existencia de graves fallas en la estandarización de los procesos, evidenciándose labores netamente empíricas y una extensa duplicidad funcional en la revisión de los expedientes, factores que estancan y demoran los desembolsos. También se identificó que la escasa rigurosidad en los filtros iniciales dispara los índices de morosidad a corto plazo. Para solucionar estas vulnerabilidades, se diseñó el Plan de capacitación sobre la estandarización operativa para mejorar la eficiencia del área de crédito de la Cooperativa Chone, incorporando temáticas de modernización digital y valores financieros. La viabilidad de esta propuesta radica en que facilitará la supresión de reprocesos, la aceleración del servicio y una adecuada contención del riesgo, asegurando la productividad institucional.

Palabras clave: Gestión de la calidad, procesos administrativos, eficiencia financiera, estandarización operativa.

ABSTRACT

The central purpose of this experience systematization research was to evaluate the impact of quality management within the administrative and financial workflow of the credit department at Cooperativa de Ahorro y Crédito Chone. The methodology adopted a mixed approach (quantitative-qualitative), with a descriptive scope, a non-experimental design, and supported by the inductive method. The instruments used for data collection included a documentary checklist, questionnaires directed at the advisory staff, and an interview with the department's management. The findings revealed serious flaws in process standardization, evidencing purely empirical tasks and an extensive functional duplication in the review of files, which are factors that stall and delay disbursements. It was also identified that the lack of strictness in the initial filters drives up short-term default rates. To address these vulnerabilities, the Training Plan on operational standardization to improve the efficiency of the credit department at Cooperativa Chone was designed, incorporating topics such as digital modernization and financial values. The viability of this proposal lies in the fact that it will facilitate the elimination of rework, the acceleration of service, and adequate risk containment, thereby ensuring institutional productivity.

Keywords: Quality management, administrative processes, financial efficiency, operational standardization.

1. INTRODUCCIÓN

Desde una perspectiva científica, esta investigación se justifica por la necesidad de profundizar en la aplicación de modelos de gestión de la calidad en el sector de la economía popular y solidaria. Si bien existen amplias teorías sobre la administración de la calidad total y normas internacionales como la ISO 9001, su implementación en cooperativas de ahorro y crédito locales presenta particularidades únicas. (ISO, 2015)

Las naciones experimentaron cambios estructurales impulsados por la globalización, la tecnología y el sistema financiero internacional, lo que exigió un alto nivel de integración operativa. Dentro de este entorno altamente competitivo la gestión de la calidad dejó de ser un simple estándar interno para convertirse en una ventaja externa y estratégica que permitió a las organizaciones establecer diferenciación y un mejor posicionamiento. Para el sector de la economía popular y solidaria en Ecuador, esta gestión constituyó un pilar fundamental, orientando la inclusión financiera hacia procesos administrativos eficientes, ágiles y de total transparencia.

A pesar de su crecimiento en el mercado local, el área de crédito de la Cooperativa enfrenta desafíos operativos significativos que comprometían la excelencia de sus servicios. Se evidenció una marcada falta de estandarización en los procedimientos, lo que genera cuellos de botella, en la aprobación de préstamos, duplicidad de funciones y un ciclo crediticio ralentizado. La gestión empírica en el control y seguimiento de carpetas de crédito, el manejo de notificaciones y la administración de pagarés cancelados impactó negativamente en la productividad. Esta deficiencia operativa limitó un riguroso análisis de riesgo, exponiendo a la institución a posibles vulnerabilidades de liquidez, incremento en los costos y riesgos crediticio.

Para mitigar estas incidencias y establecer un marco de control riguroso, el objetivo de este trabajo fue determinar cómo la gestión de la calidad incidió en los procesos administrativos y financieros del área de crédito de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Chone Ltda, De este propósito directriz se derivaron los siguientes objetivos específicos: identificar la gestión de la calidad que existía en dichos procesos, evaluar su eficiencia y eficacia, y proponer estrategias integrales de mejora continua.

La relevancia de esta investigación radicó en la necesidad imperativa de aplicar modelos de gestión de calidad en estructuras cooperativas para garantizar su sostenibilidad institucional. La sistematización de estos procesos permitió reducir los tiempos de respuesta, minimizar márgenes de error técnico y asegurar que cada etapa del flujo crediticio aportara valor real tanto a la rentabilidad de la organización como a la experiencia del socio.

2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Las naciones han experimentado cambios en relación a la globalización, cada una de ellas dependen de condiciones integradas: tecnología y comunicación, sistema financiero internacional y comercio, es por ello que existe una amplia intercomunicación entre los centros de poder mundial y sus transacciones comerciales, esto conlleva a un alto nivel de integración entre las sociedades, quienes juegan un papel importante en los cambios económicos y sociales de los países. (Diego Rivera, Álvaro Mendoza, 2020)

En el contexto, ecuatoriano, el sector de la Economía Popular y Solidaria experimentó un crecimiento sostenido durante los últimos años, consolidando a las Cooperativas de Ahorro y Crédito (COAC) como pilares fundamentales para la inclusión financiera, especialmente en zonas provinciales y de alto dinamismo comercial como Manabí. Al manejar recursos de terceros, este sector operó bajo el estricto escrutinio de organismos de control como la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria (SEPS). Las normativas exigieron que las cooperativas mantuvieran indicadores de liquidez y solvencia impecables, lo cual solo era posible si sus departamentos de crédito funcionaban bajo rigurosos estándares de calidad, asegurando precisión en el análisis de los perfiles de riesgo y transparencia en los desembolsos.

En el plano institucional, la permanencia de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Chone se sostuvo en la buena marcha de sus operaciones crediticias. Lo deseable para esta área era contar con un cruce de información fluido, un manejo de documentos ágil y un cálculo de riesgo preciso. Sin embargo, el levantamiento de información arrojó varias debilidades operativas. Se notó rápidamente que no existía una guía estándar para las primeras etapas del trámite, dejando que el personal hiciera el trabajo según su propio criterio. Esto originó un serio inconveniente a nivel administrativo, ya que los empleados duplicaban esfuerzos al revisar los mismos expedientes, provocando que los trámites se estancaran y los tiempos para entregar el crédito se volvieran muy lentos.

En el aspecto financiero, el no contar con manuales homologados ni con tecnología para un scoring automatizado trajo consecuencias serias. La verificación de si el socio podía o no pagar se terminó realizando a mano y, en una gran cantidad de casos, sin la profundidad necesaria, ya que los analistas priorizaban cumplir con sus metas comerciales antes que realizar un filtro riguroso. Esta deficiencia en los filtros de recepción y análisis se convirtió en la causa raíz del aumento del riesgo de morosidad temprana. De haber persistido estas ineficiencias, la cooperativa corría el riesgo de mantener la confianza de sus socios por la lentitud de los trámites, incrementar sus costos por reprocesos administrativos y comprometer la calidad de su cartera frente a la alta competitividad de la banca local.

Partiendo de la situación problemática previamente expuesta, se presentó como formulación del problema la siguiente interrogante: ¿De qué manera la gestión de la calidad incidió en los procesos administrativos y financieros del área de crédito de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Chone Ltda, para mejorar la eficiencia, transparencia y mitigar el riesgo crediticio?

3. MARCO TEÓRICO

3.1. GESTIÓN DE LA CALIDAD

La calidad, a través del tiempo, ha sido definida por los autores desde diferentes enfoques, lo que ha dado pie a establecer concepciones diferentes sobre este tema polémico en el mundo. Un cliente queda satisfecho si se le ofrece todo lo que él esperaba encontrar y más. Así, la calidad, es ante todo la satisfacción del cliente, la cual está ligada a las expectativas que éste tiene sobre el producto o servicio; y tales expectativas son generadas de acuerdo con necesidades, antecedentes, precio, publicidad, tecnología, imagen de la empresa, entre otros aspectos. (Pedro Amaya, Edwin Félix, Sofía Rojas, Luis Díaz, 2020)

La gestión de la calidad es uno de los componentes de gestión que permite crear confianza sobre la validez de un producto o servicio destinado al consumidor; y, a través del cual la empresa establece diferenciación y un mejor posicionamiento. Además, resulta de gran ayuda para las organizaciones, pues contribuye con la eficiente en todo tiempo, y la mejora continua de los procesos que genere satisfacción en el cliente. (Chango, 2023)

La cita explica que la gestión de la calidad es una estrategia integral con un doble beneficio: hacia el exterior, garantiza que los productos o servicios cumplan con lo prometido, lo que genera confianza en el consumidor, diferencia a la marca de su competencia y mejora su posicionamiento en el mercado; mientras que, hacia el interior optimiza los métodos de trabajo al promover la eficiencia y la mejora continua de los procesos. En definitiva, esta disciplina funciona como el puente perfecto que alinea una operación interna productiva y sin errores con la meta final de entregar un valor real que asegure la máxima satisfacción y fidelidad del cliente.

En los últimos años la literatura investigativa ha estado haciendo énfasis en la gestión de la calidad comprendida como “los procesos el conjunto de normas y mecanismos correspondientes a una organización para administrar de manera organizada la calidad” esta gestión se debe realizar independientemente del tamaño de la empresa y no sólo se centra en la calidad del servicio o producto, sino también ayuda al aseguramiento del control de los procesos de la organización para un mejor rendimiento y el cumplimiento de las metas trazadas. (Yolanda Pincay Morales, Cecilia Parra Ferié, 2020)

La calidad en el servicio a los usuarios en la gestión pública se refiere a la calidad de la atención con buen trato, tomando en cuenta los procedimientos legales, la calidad de los procesos, cumplimiento de los proyectos de inversión pública, calidad en la selección del personal que labora en la institución. (Sanchez, 2022)

Dentro de las dimensiones de la gestión de la calidad está la atención al cliente, la cual es definida como aquel servicio que prestan las empresas para ofrecer sus productos y estos puedan ser obtenidos de manera más rápida; es decir, para poder relacionarse con el cliente y anticiparse a la satisfacción de sus necesidades logrando a largo plazo su fidelización. (Yolanda Pincay Morales, Cecilia Parra Ferié, 2020)

La atención al cliente no es simplemente un departamento para recibir quejas, sino una herramienta estratégica fundamental dentro de la calidad. Básicamente, se trata del puente directo entre la empresa y el consumidor, diseñado para facilitar y agilizar el proceso de compra. Sin embargo, su propósito más profundo es conectar y conocer a las personas tan bien que la marca pueda adelantarse a lo que necesitan antes de lo que pidan. Al lograr esta anticipación y generar una satisfacción constante, el objetivo final y más valioso que se alcanza es la fidelización: conseguir que el cliente se sienta tan bien atendido que decida quedarse y elegir a la empresa a largo plazo.

En la actualidad la gestión de calidad en el sector económico es muy importante, pues constituye una herramienta clave para la competitividad y el posicionamiento de los productos o servicios ofertados de manera diferenciada a razón de la calidad de estos. De este punto de vista, la gestión de calidad es más importante en el sector de los servicios por varias razones, en primer lugar, debido a la preponderancia que en las últimas décadas ha venido cobrando este segmento en la economía a escala global y en segundo lugar debido a que la gestión de la calidad en los servicios constituye un elemento diferenciador para el posicionamiento de las organizaciones en el mercado de los negocios y en la satisfacción de las necesidades del cliente. (Flor Zavala Choez, Estefanía Vélez Moreira, 2020)

3.2. PROCESOS ADMINISTRATIVOS Y FINANCIEROS

Los procesos administrativos son el conjunto de fases o etapas sucesivas a través de las cuales se efectúa la administración, mismas que se interrelacionan y forman un proceso integral. El mundo en que vivimos es una sociedad institucionalizada y compuesta de organizaciones. Todas las actividades relacionadas con la producción de bienes (productos) o con la prestación de servicios (actividades especializadas) las planean, coordinan, dirigen y controlan las organizaciones; a éstas las constituyen personas y recursos no humanos (físicos y materiales, financieros, tecnológicos, mercadológicos, etc) (Laura Muños, Yomara Napa, Washington Pazmiño, Mirla Posligua, 2020)

La evolución del proceso administrativo en la historia es muy sutil, en realidad la evolución ha sido más de fondo y no de forma, las etapas siguen siendo las mismas, las herramientas y las técnicas que se utilizan para aplicar las diferentes etapas de los procesos en las que han evolucionado, existe una transición de herramientas y técnicas manuales hacia sistemas y procedimientos automatizados para el efecto, con los cuales se logra mayor eficiencia y control. En muchos de los casos la administración es interpretada de maneras diferentes, los procesos son realizados total o parcialmente, en muchas organizaciones o empresas, al no tener una correcta planificación, omiten las ventajas que una correcta aplicación de los procesos administrativos puede generar para el desarrollo empresarial que por lógica buscan las empresas. (Laura Muños, Yomara Napa, Washington Pazmiño, Mirla Posligua, 2020)

En la actualidad los procesos administrativos han adquirido un gran valor, siendo estos utilizados como una de las herramientas clave para alcanzar el desarrollo organizacional y este

para mejorar la competitividad y productividad en las organizaciones. Cabe destacar que en algunas entidades del Ecuador está latente una gran problemática originada por la deficiencia en la aplicación de los procesos administrativos, causando debilidad en el entorno empresarial de este sector de la economía ecuatoriana, provocando baja productividad, poca competitividad e innovación llevando a las empresas a no ser sostenibles en el tiempo. (Gary Vásquez, Darío Parrales, Verónica Morales, 2021)

Los procesos administrativos han trascendido su función tradicional de soporte para convertirse en herramientas estratégicas de alto valor. En la actualidad, la administración no se limita a la organización interna, sino que se posiciona como el motor principal para alcanzar el desarrollo organizacional. Esta perspectiva sugiere que la capacidad de una empresa para competir y generar niveles óptimos de productividad depende directamente de la robustez y sofisticación de su andamiaje administrativo.

En este sentido, la investigación se sustenta en la teoría financiera, en vista que una alternativa para las empresas es el análisis de las operaciones comerciales, además si se ha utilizado adecuadamente cada herramienta financiera como los créditos de los bancos, inversiones, entre otros vinculados al área de finanzas.

Por otro lado, un adecuado análisis del mercado financiero permitirá a las empresas, utilizar mejor la herramienta financiera en cuanto a inversiones, costo de capital y la rentabilidad para los accionistas desde la perspectiva financiera. (Fernando Lonazco, Katherine Mejía, Luis Sicheri, 2020)

Una administración deficiente en el área de finanzas puede convertir una oportunidad de crédito en una carga de deuda insostenible, mientras que una gestión de calidad asegura que cada recurso externo se traduzca en una mejora de la capacidad instalada u operativa.

El sistema de control interno en los procesos administrativos y financieros de las empresas está determinado por normativas establecidas por cada institución, es responsabilidad de la alta gerencia o la máxima autoridad orientar las diferentes actividades que posibiliten su esquematización, ejecución y funcionamiento. (Germán Álvarez, Cecilia Nerváez, Juan Erazo, 2020)

El sistema de control interno es el mecanismo regulador que garantiza la integridad de los procesos administrativos y financieros. Bajo esta perspectiva, el control no es un evento fortuito, sino un sistema determinado por normativas específicas que responden a la naturaleza y necesidades de cada institución. Esto implica que la efectividad del control reside en su capacidad de ser personalizado y formalizado a través de reglamentos internos que dictan el comportamiento operativo de la organización.

3.3. ÁREA DE CRÉDITO DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO CHONE LTDA.

La Cooperativa de Ahorro y Crédito Chone Ltda, es una pieza clave para la economía y la sociedad de la región, apoyándose siempre en los valores de la economía popular y solidaria. Al ser una entidad que busca el beneficio de sus socios, su capacidad para mantenerse a flote depende por completo de qué tan bien administre sus recursos. En este sentido, el departamento de crédito funciona como el verdadero corazón financiero de la institución; al final del día, es el área encargada de otorgar el dinero y controlar los riesgos, lo cual es vital para que la cooperativa mantenga su liquidez y siga compitiendo en el mercado.

Desde 1984, La Cooperativa de Ahorro y Crédito Chone Ltda, ha sido una institución financiera comprometida con los principios del Cooperativismo, proporcionando servicios que transforman vidas.

MISIÓN

Somos una Cooperativa de Ahorro y Crédito Manabita que contribuye a mejorar la calidad de vida de sus socios y clientes con agilidad y calidez dentro de una estructura financiera sólida, transparente y de rentabilidad mutua.

VISIÓN

Al 2026 seremos una entidad financiera con una estructura sólida, con profunda visión de servicio e innovación que nos permitirá lograr un nivel de activos superior a USD. 165 millones.

VALORES COOPERATIVOS

Somos una institución financiera que aporta al crecimiento de los manabitas bajo los principios del cooperativismo, reflejando de esta manera nuestros valores cooperativos:

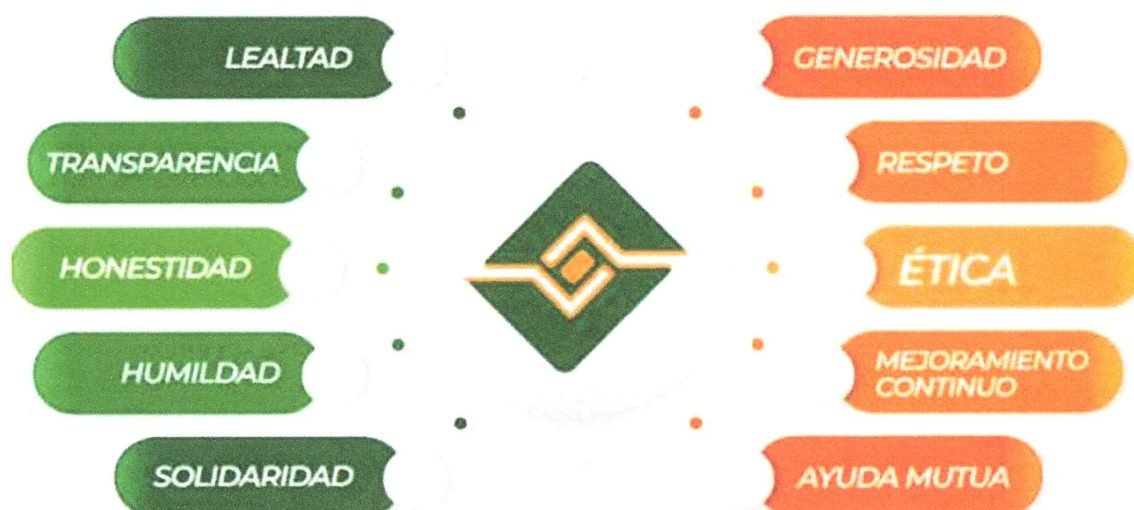


Ilustración 1 Valores de la Institución

Elaborado por: Marjorie Solórzano

ORGANIGRAMA



COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO CHONE LTDA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

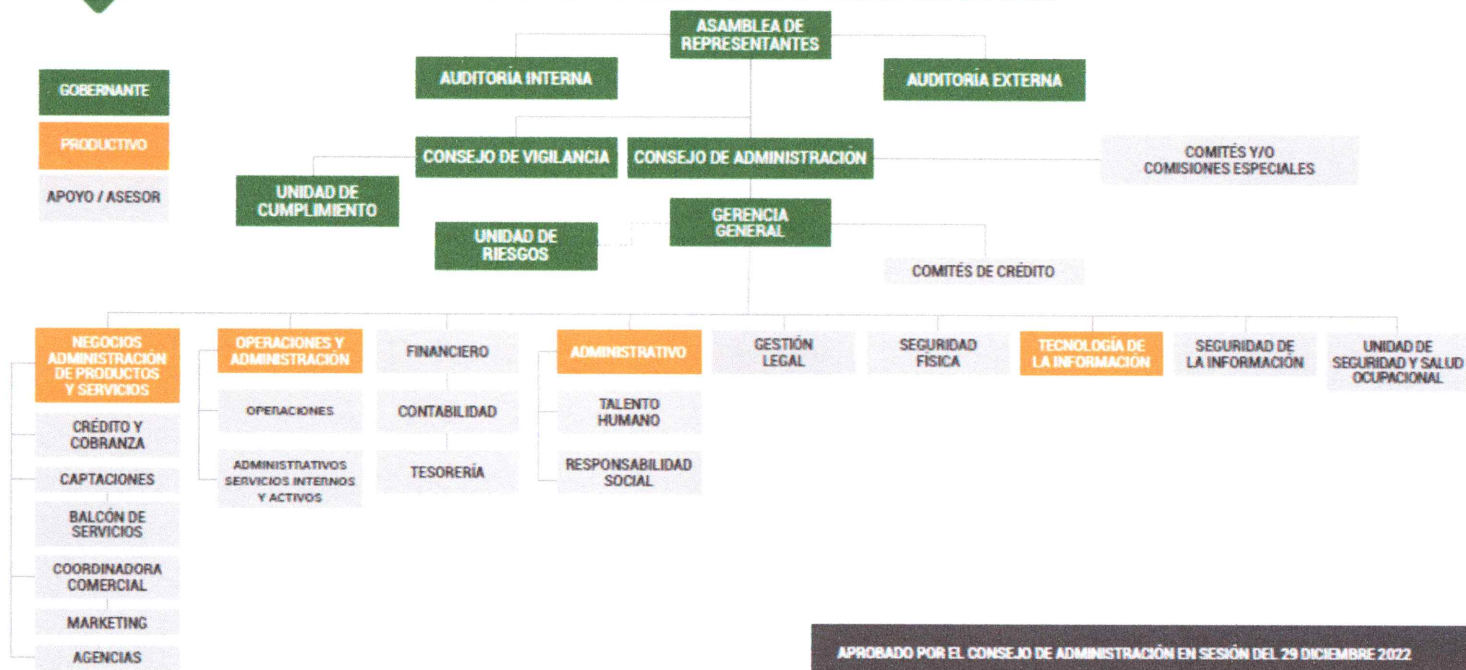


Ilustración 2 Organigrama de la Institución

Elaborado por: Marjorie Solórzano

4. DISEÑO METODOLÓGICO

TIPO DE INVESTIGACIÓN

El tipo de investigación escogido se trató del descriptivo, mismo que permitió interpretar la realidad operativa de la gestión de calidad en los procesos administrativos y financieros del área de crédito, facilitando la identificación de fallas operativas para proponer un plan de mejoras que beneficiará la eficiencia institucional de la Cooperativa.

DISEÑO

La investigación no experimental es aquella en la que se observan y analizan los fenómenos tal como suceden en su entorno natural, se trata de un tipo de estudio en el que no se modifican las condiciones ni se manipulan las variables. Se busca establecer relaciones entre variables o describir comportamientos y características, pero sin influir activamente en ellas. (Alexander Haro, John Ruiz, Johanna Caicedo, 2024)

Se aplicó un diseño de investigación no experimental, ya que las variables de estudio Gestión de la calidad y Procesos Administrativos y Financieros se observaron en su ambiente natural sin manipulación deliberada por parte de la investigación. Este diseño resultó idóneo para recolectar información relevante y desarrollar soluciones precisas a las incidencias detectadas en la dependencia.

MÉTODOS

Para el desarrollo de la sistematización de experiencias, el estudio se apoyó en un enfoque mixto, es decir, tanto cualitativo como cuantitativo.

Según (Polo, 2020) el método científico alude al camino a seguir mediante una serie de operaciones, reglas y procedimientos fijados de antemano de manera voluntaria y reflexiva, para alcanzar un determinado fin que pueda ser material o conceptual.

MÉTODO INDUCTIVO

La inducción fue implementada como un método científico por permitir realizar estudios a fenómenos desde lo particular a lo general, consolidando por esta vía las disciplinas y la transmisión de saberes, como elementos que contribuyen en la construcción de conocimientos y nuevas hipótesis a partir de antecedentes, logrando así llegar a la verdad. Hoy en día el método inductivo forma parte del método científico ya que cuenta con etapas que consolida el proceso de investigación al obtener las conclusiones del estudio realizado, dichas etapas son: la observación, la recolección de datos y la verificación. (Urzola, 2020)

Para el desarrollo de la sistematización de experiencias, el estudio se apoyó en el método inductivo el cual comenzó con la recopilación de datos operativos específicos dentro del área de crédito para identificar patrones que explicaran el funcionamiento real de la gestión financiera. Adicionalmente, el propio método de sistematización de experiencias permitió una reflexión crítica sobre las prácticas administrativas para modificarlas basándose en la experiencia directa.

TÉCNICAS

(Polo, 2020) Menciona que las técnicas de investigación son el conjunto de herramientas, procedimientos e instrumentos utilizados para obtener información y conocimiento, se emplean de acuerdo con los protocolos establecidos en una metodología de investigación determinada.

ENTREVISTA ESTRUCTURADA

Esta técnica de corte cualitativo se caracterizó por utilizar un guión de preguntas predefinidas y estandarizadas, lo que garantizó que se abordaran los temas centrales de la investigación de manera organizada sin desviar el enfoque.

ENCUESTA

Como técnica cuantitativa, la encuesta se empleó para recopilar información estandarizada de un grupo específico de colaboradores mediante un cuestionario de preguntas de opción múltiple. Se logró medir la frecuencia de los retrasos en el flujo documental, evaluar la claridad de los manuales de procedimientos existentes e identificar los problemas administrativos más recurrentes.

LISTA DE VERIFICACIÓN (CHECKLIST)

Esta técnica consistió en un instrumento de control y observación directa que permitió registrar de forma sistemática la presencia o ausencia de determinados elementos, políticas o procesos dentro del entorno laboral. Su aplicación resultó fundamental para corroborar físicamente si las directrices teóricas institucionales se traducían en acciones concretas durante la operatividad diaria de la dependencia.

POBLACIÓN Y MUESTRA

La población es un conjunto infinito o finito de sujetos con características similares o comunes entre sí. Existe la población finita que es cuando se conoce la cantidad de sujetos que integran la población y la población infinita que es cuando no se tiene el dato exacto acerca de la cantidad de sujetos de la población. (Arias, 2021)

TAMAÑO DE LA MUESTRA

Para el cálculo y selección de los participantes, se utilizó un muestreo no probabilístico por conveniencia. En esta muestra se seleccionó estratégicamente al personal administrativo (Jefaturas y Analistas) y a los asesores de crédito que se encontraban disponibles para participar en el levantamiento de datos dentro de la institución.

Muestreo de estudio

Muestra no probabilística (por conveniencia)	N. de personas
Personal administrativo	1
Asesores de crédito	10
TOTAL DE LA MUESTRA	11

Tabla 1: Muestreo de estudio

Elaborado por: Marjorie Solórzano

5. RESULTADOS DE LA ENCUESTA

Pregunta 1

¿Considera usted que la gestión de la calidad incide en los procesos administrativos y financieros del área de crédito de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Chone Ltda?

Tabla 1 Incidencias de la gestión de calidad

Variable	Cantidad	Porcentaje
Sí	10	100%
No	0	0%
Total	10	100%

Fuente: Encuesta dirigida a Asesores de Crédito de la Coop Chone

Elaborado por: Marjorie Solórzano

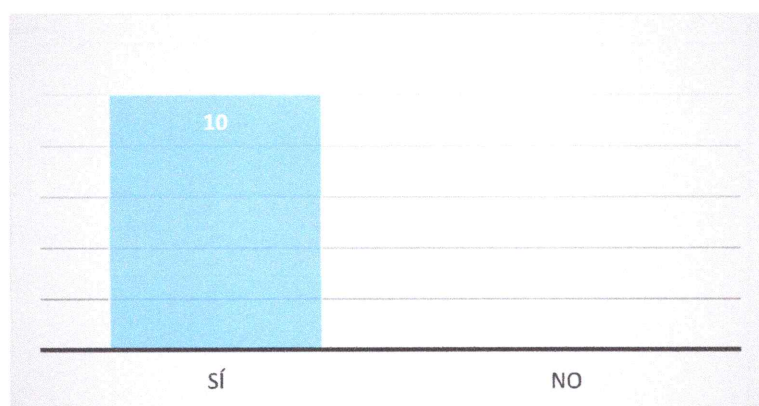


Ilustración 3 Incidencias de la gestión de calidad

Elaborado por: Marjorie Solórzano

Análisis e Interpretación

Los resultados revelaron una convergencia total, ya que el 100% de los asesores encuestados reconoció que la gestión de la calidad sí incide directamente en los procesos administrativos y financieros del departamento. Este consenso absoluto evidenció que el personal de primera línea está plenamente consciente de que la eficiencia operativa y la mitigación del riesgo dependen de parámetros de calidad estructurados.

Pregunta 2

¿Cómo califica usted la claridad y utilidad de los manuales de procesos administrativos y financieros actuales en su área?

Tabla 2 Nivel de claridad

Variable	Cantidad	Porcentaje
Excelente	3	30%
Buena	4	40%
Regular	3	30%
Mala	0	0%
Total	10	100%

Fuente: Encuesta dirigida a Asesores de Crédito de la Coop Chone
Elaborado por: Marjorie Solórzano

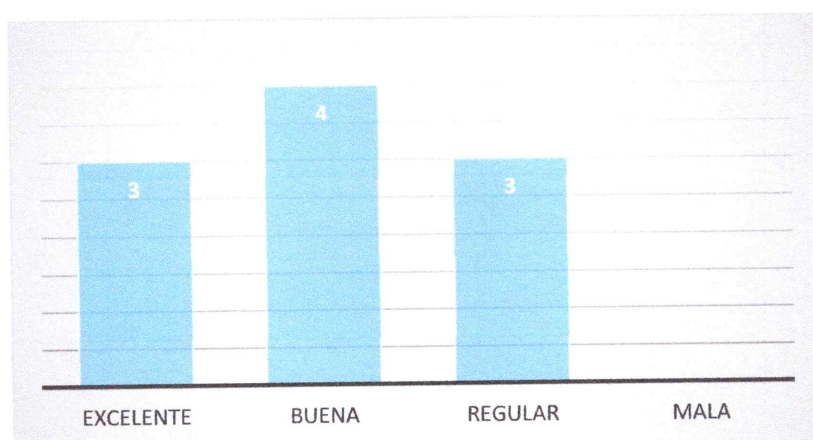


Ilustración 4 Nivel de claridad

Elaborado por: Marjorie Solórzano

Análisis e Interpretación

La evaluación indicó una perspectiva fraccionada sobre las directrices institucionales. Mientras un 40% consideró que los manuales son de buena calidad y un 30% los calificó como excelentes, existe un significativo 30% que catalogó estas herramientas como regulares. Esta brecha sugiere que la documentación existente carece de un nivel de especificidad o actualización que resulte comprensible y aplicable para la totalidad del equipo operativo.

Pregunta 3

¿Con qué frecuencia percibe que se cumplen a cabalidad los estándares o normativas de calidad durante la recepción y verificación inicial de los documentos del socio?

Tabla 3 Frecuencia de cumplimiento

Variable	Cantidad	Porcentaje
Se revisa estrictamente cada parámetro	2	20%
Se cumplen la mayoría de veces	3	30%
Se omiten pasos por presión de tiempo	5	50%
El proceso inicial puede ser empírico	0	0%
Total	10	100%

Fuente: Encuesta dirigida a Asesores de Crédito de la Coop Chone
Elaborado por: Marjorie Solórzano

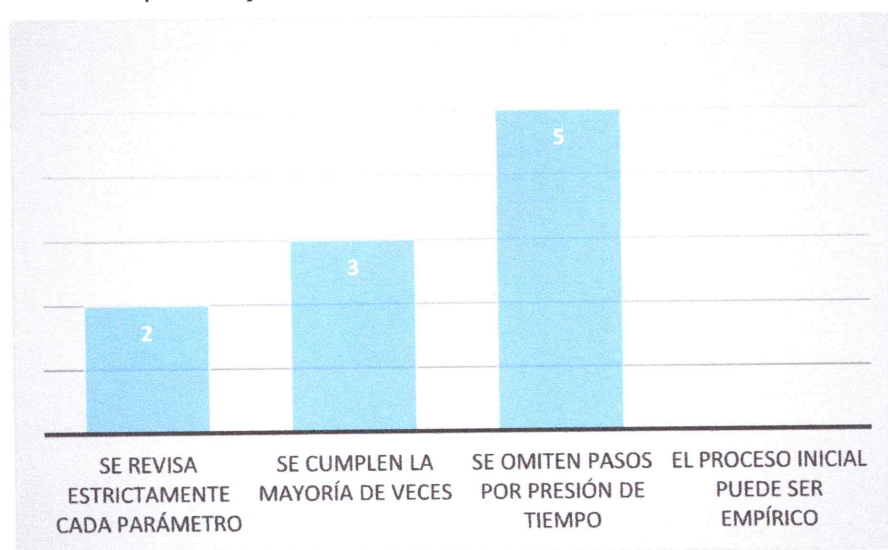


Ilustración 5 Frecuencia de cumplimiento

Elaborado por: Marjorie Solórzano

Análisis e Interpretación

El levantamiento de datos arrojó una alerta crítica: el 50% de los encuestados confesó que se omiten pasos de control durante la verificación inicial debido a la presión de tiempo. Apenas un 20% afirmó revisar estrictamente cada parámetro. Esto reflejó una vulnerabilidad operativa alta, donde la urgencia por desembolsar está desplazando el rigor técnico, elevando la probabilidad de aprobar carpetas con deficiencias documentales.

Pregunta 4

En términos generales, ¿cómo considera que es el nivel de estandarización de las tareas operativas que usted realiza diariamente en el proceso de crédito?

Tabla 4 Nivel de estandarización

Variable	Cantidad	Porcentaje
Todos los asesores siguen exactamente el mismo método	4	40%
Existen guías, pero cada asesor lo adapta a su criterio	4	40%
Se realiza principalmente según la experiencia de cada asesor	1	10%
No hay un método o flujo de trabajo claramente definido	1	10%
Total	10	100%

Fuente: Encuesta dirigida a Asesores de Crédito de la Coop Chone

Elaborado por: Marjorie Solórzano

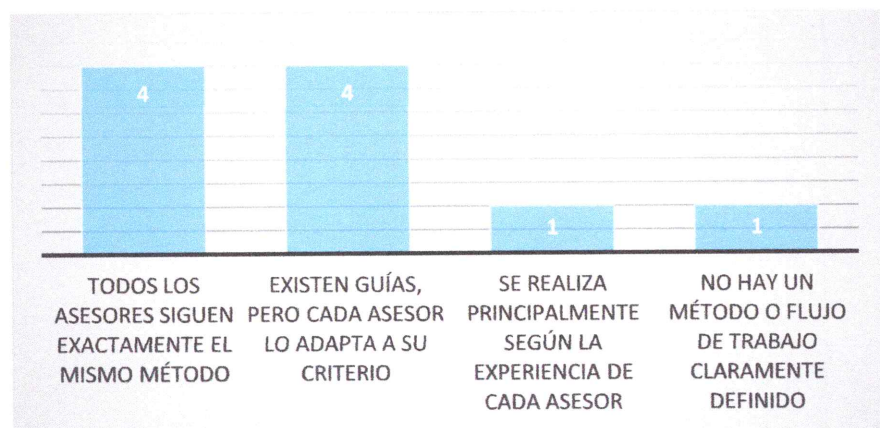


Ilustración 6 Nivel de estandarización

Elaborado por: Marjorie Solórzano

Análisis e Interpretación

La información recolectada mostró que la estandarización es deficiente. Un preocupante 60% de los encuestados indicó que el proceso no es uniforme (40% adapta las guías a su criterio, 10% se basa en su experiencia empírica y otro 10% afirma que no hay flujo definido). Esta discrepancia en el "saber hacer" genera un servicio heterogéneo y dificulta el rastreo de errores financieros.

Pregunta 5

¿Cuál considera que es el problema administrativo que ocurre con mayor frecuencia y afecta negativamente la eficiencia de su trabajo?

Tabla 5 Propuestas administrativas

Variable	Cantidad	Porcentaje
Duplicidad de funciones (varias personas revisando o haciendo lo mismo)	7	50%
Documentación incompleta o errónea entregada por parte del socio	2	10%
Falta de comunicación oportuna entre los diferentes departamentos	0	35%
Errores u omisiones en el ingreso de datos al sistema informático	1	5%
Total	10	100%

Fuente: Encuesta dirigida a Asesores de Crédito de la Coop Chone
Elaborado por: Marjorie Solórzano

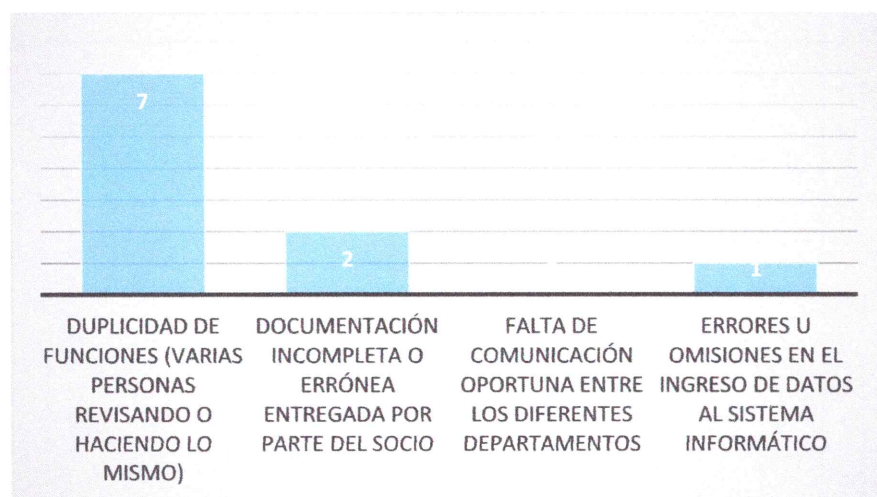


Ilustración 7 Propuestas administrativas

Elaborado por: Marjorie Solórzano

Análisis e Interpretación

Los datos evidenciaron que la estructura del flujo de revisión es la principal falencia del departamento, concentrando un contundente 70% de las respuestas en la "duplicidad de funciones". Esta ineficiencia administrativa se traduce en desperdicio de horas laborables y ralentiza drásticamente el proceso de crédito sin aportar valor añadido al análisis de riesgo

Pregunta 6

¿Cómo califica la agilidad del proceso financiero de desembolso una vez que el crédito ya ha sido aprobado por la jefatura?

Tabla 6 Nivel de agilidad

Variable	Cantidad	Porcentaje
Muy eficiente	2	20%
Eficiente	3	30%
Lento	4	40%
Muy deficiente	1	10%
Total	10	100%

Fuente: Encuesta dirigida a Asesores de Crédito de la Coop Chone
Elaborado por: Marjorie Solórzano

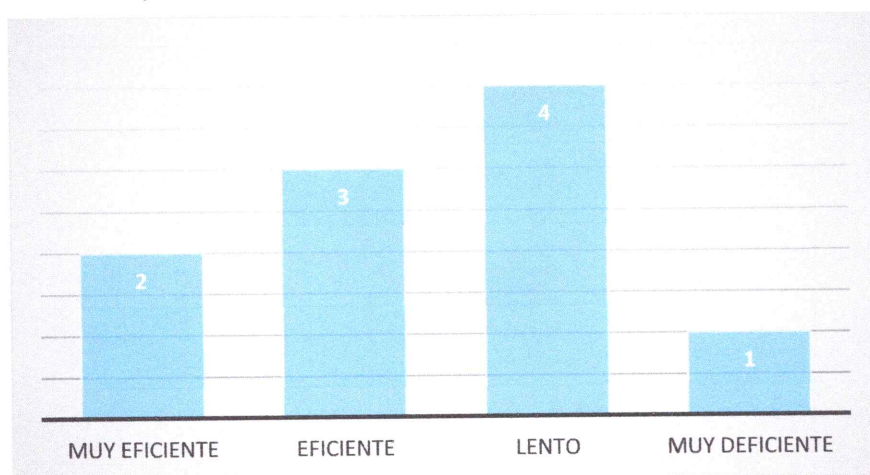


Ilustración 8 Nivel de agilidad

Elaborado por: Marjorie Solórzano

Análisis e Interpretación

Los resultados reflejaron un grave cuello de botella en la fase final: el 50% de los participantes calificó la agilidad del desembolso (post-aprobación) como lenta o muy deficiente. Este hallazgo demostró que, aunque el crédito supere el análisis de riesgo, los trámites terminales y de legalización de firmas se han convertido en un lastre operativo que perjudica la experiencia final del socio.

Pregunta 7

En su experiencia evaluando créditos, ¿qué factor interno cree usted que incide más en generar un alto riesgo de morosidad posterior?

Tabla 7 Factores Internos

Variable	Cantidad	Porcentaje
Análisis financiero superficial o acelerado por el afán de cumplir metas	6	60%
Validación deficiente de la documentación de respaldo de ingresos	1	10%
Falta de seguimiento y control del socio tras el desembolso del crédito	2	20%
Aplicación incorrecta de las tablas de cálculo de capacidad de pago	1	10%
Total	10	100%

Fuente: Encuesta dirigida a Asesores de Crédito de la Coop Chone
Elaborado por: Marjorie Solórzano

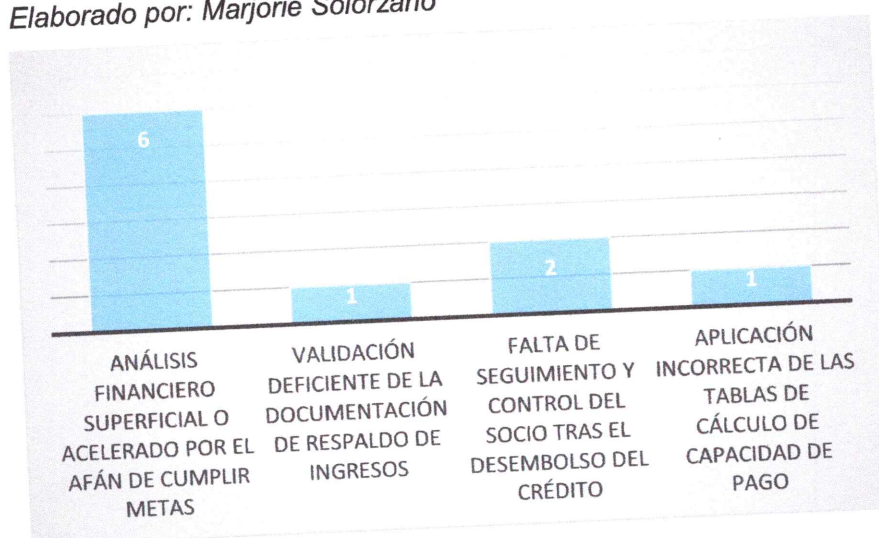


Ilustración 9 Factores internos

Elaborado por: Marjorie Solórzano

Análisis e Interpretación

De manera contundente, el 60% de los analistas atribuyó el aumento del riesgo de morosidad a un análisis financiero "superficial" impulsado por la presión de cumplir metas comerciales. Esto indicó un desequilibrio peligroso entre la estrategia de colocación (ventas) y las políticas de mitigación de riesgo, sacrificando la calidad de la cartera por el volumen de créditos otorgados

Pregunta 8

¿Qué herramienta tecnológica considera que sería la más crítica y necesaria de implementar o mejorar para asegurar la calidad y rapidez del análisis financiero?

Tabla 8 Herramientas tecnológicas

Variable	Cantidad	Porcentaje
Un sistema de Scoring Crediticio automático mucho más preciso	6	60%
Plantillas automatizadas e integradas al sistema para el cálculo de capacidad de pago	0	0%
Interfaz más rápida y directa con los burós de información externa	1	10%
Una aplicación móvil para la verificación de campo y subida de datos en tiempo real	3	30%
Total	10	100%

Fuente: Encuesta dirigida a Asesores de Crédito de la Coop Chone
Elaborado por: Marjorie Solórzano

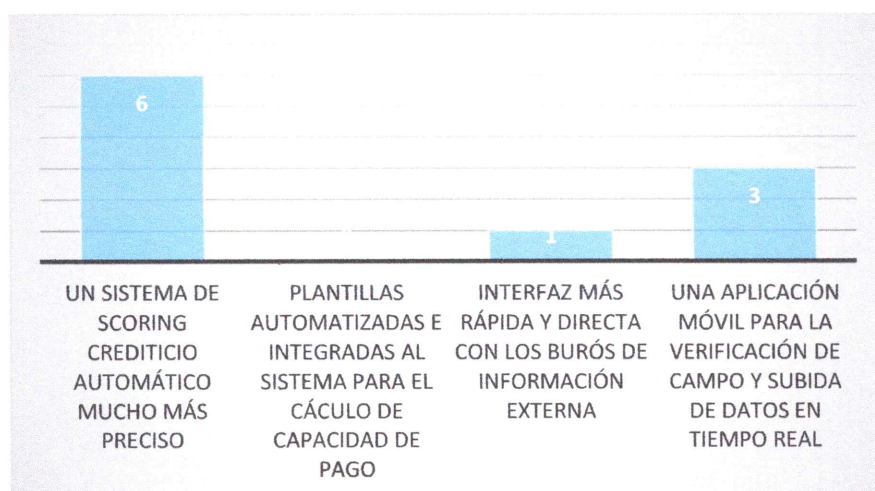


Ilustración 10 Herramientas tecnológicas

Elaborado por: Marjorie Solórzano

Análisis e Interpretación

La modernización del análisis fue una prioridad clara: el 60% optó por un "Sistema de Scoring Crediticio automático" como la herramienta más crítica, seguido de un 30% que requirió de una aplicación móvil para gestiones de campo. Los datos proyectaron la urgente necesidad institucional de disminuir el procesamiento manual y la subjetividad en la determinación de la solvencia.

Pregunta 9

¿Qué estrategia administrativa considera que ayudaría de forma más efectiva a reducir los tiempos de espera del socio al solicitar un financiamiento?

Tabla 9 Estrategias administrativas

Variable	Cantidad	Porcentaje
Capacitación continua al personal en normativas y metodologías de trabajo ágiles	1	10%
Simplificación de los requisitos iniciales y digitalización completa de documentos	1	10%
Reestructuración de funciones para evitar que un solo puesto acumule demasiadas revisiones	5	50%
Implementación de un sistema de alertas automáticas en el software para el seguimiento	3	30%
Total	10	100%

Fuente: Encuesta dirigida a Asesores de Crédito de la Coop Chone
Elaborado por: Marjorie Solórzano

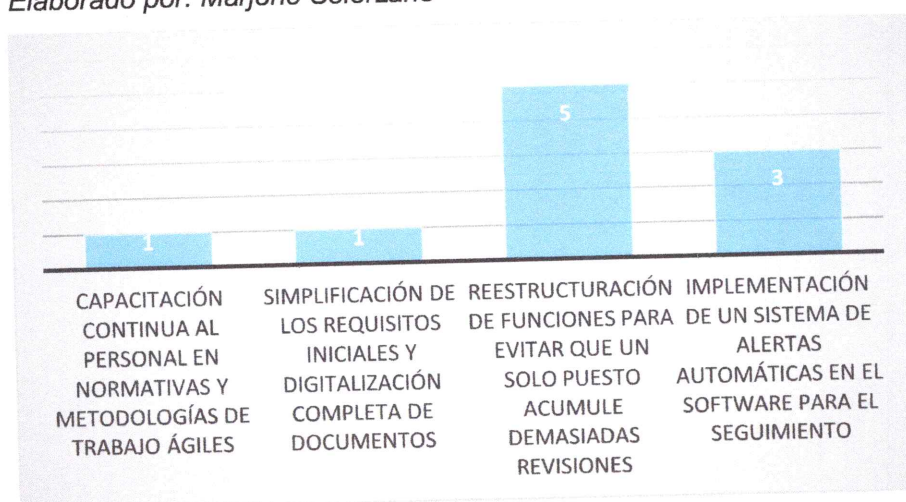


Ilustración 11 Estrategias administrativas

Elaborado por: Marjorie Solórzano

Análisis e Interpretación

El 50% de las respuestas señaló que la solución principal a las demoras es la reestructuración de funciones para evitar embudos de revisión en un solo puesto jerárquico. Adicionalmente, el 30% apoyó las alertas de software. Esta estadística corroboró el análisis previo (Pregunta 5), confirmando que el estancamiento burocrático interno es el mayor enemigo de la fluidez del servicio.

Pregunta 10

Si pudiera proponer un cambio principal para mejorar la percepción de calidad y satisfacción del socio frente al servicio del área de crédito, ¿cuál sería?

Tabla 10 Propuesta de cambio

Variable	Cantidad	Porcentaje
Mejorar la claridad y transparencia de la información brindada desde el primer contacto	4	40%
Habilitar canales digitales (página web/app) para pre-aprobaciones o simulaciones de crédito	5	50%
Reducir la cantidad de firmas, sellos y pasos burocráticos internos	1	10%
Establecer un sistema de evaluación post-servicio para escuchar activamente sugerencias del socio	0	0%
Total	10	100%

Fuente: Encuesta dirigida a Asesores de Crédito de la Coop Chone
Elaborado por: Marjorie Solórzano

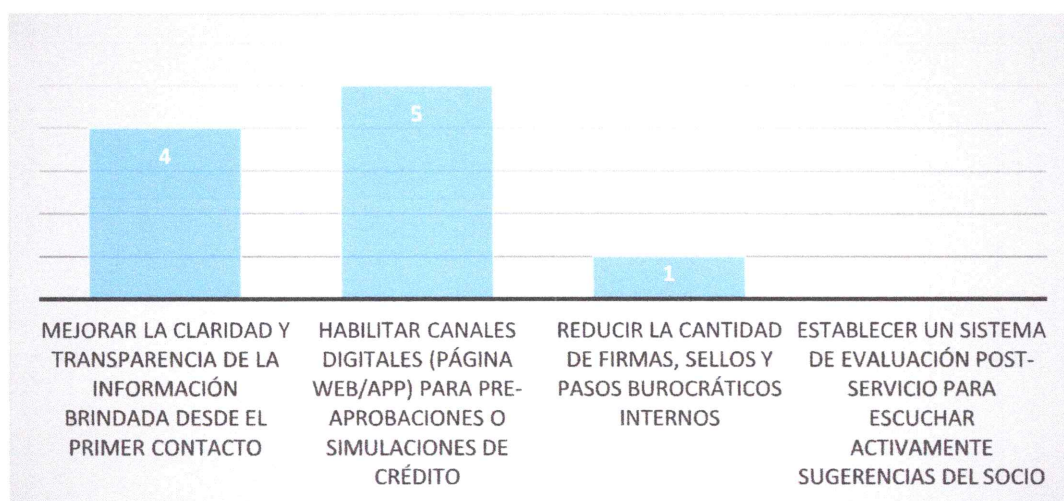


Ilustración 12 Propuesta de cambio

Elaborado por: Marjorie Solórzano

Análisis

Con una visión orientada al servicio al cliente, el 50% de los asesores concluyó que la habilitación de canales digitales es el factor diferenciador que exige el mercado actual. Muy de cerca, un 40% enfatizó la necesidad de una comunicación más clara y transparente. Los resultados evidenciaron que el socio moderno busca autonomía (autoservicio tecnológico) y certeza financiera desde el primer contacto con la institución.

RESULTADOS DE LA ENTREVISTA

En el desarrollo de la investigación metodológica, se aplicó una entrevista estructurada al Jefe del Área de Crédito de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Chone Ltda, con el propósito de evaluar la realidad operativa y financiera desde una perspectiva netamente gerencial.

Durante la intervención, la jefatura indicó que el plan operativo del departamento se alineaba con los objetivos estratégicos institucionales mediante la fijación de indicadores clave de desempeño mensuales, los cuales buscaban un equilibrio riguroso entre el cumplimiento de metas de colocación de cartera y los márgenes de tolerancia al riesgo dictados por la alta gerencia. No obstante, el directivo reconoció que, si bien las operaciones se regían por normativas de control impuestas por la SEPS y por manuales de políticas internas, el área aún operaba de manera empírica respecto a la implementación de estándares de calidad integrales, evidenciando una falta de estandarización en los tiempos y movimientos del ciclo crediticio. Asimismo, señaló que el principal “cuello de botella” de la dependencia radicaba en la gestión física y manual de los expedientes. El manejo tradicional de carpetas, sumando a la recepción de documentación incompleta por parte de los socios, generaba reprocesos y estancaba drásticamente la velocidad de los desembolsos.

El entrevistado hizo especial énfasis en el impacto que tenían estos procesos administrativos iniciales sobre el riesgo crediticio. Afirmó que un filtro de recepción deficiente, impulsado por la rapidez para cumplir metas comerciales sin verificar cuidadosamente los ingresos, constituía la causa raíz de la morosidad temprana y generaba créditos irrecuperables a corto plazo.

Respecto a las herramientas tecnológicas y de control interno, la jefatura señaló que el software actual sirvió para eliminar los fallos de cálculo en las tablas de amortización. No obstante, aclaró que la evaluación de la capacidad de pago de los socios se seguía haciendo de forma manual, quedando muy sujeta al criterio personal de cada analista. Para compensar este punto débil, la supervisión se apoyaba en las firmas de autorización gerencial, además de realizar revisiones posteriores mediante comités de cartera semanales y auditorías al azar de los expedientes ya cerrados.

Finalmente, frente a la competitividad del mercado financiero local, la jefatura concluyó que la institución debía innovar de manera urgente hacia la digitalización y la omnicanalidad, permitiendo a los socios autogestionar simulaciones y solicitudes de crédito en línea para reducir los tiempos de respuesta. Desde su visión estratégica, ratificó que la aplicación de la mejora continua en los procesos administrativos y financieros resultaba un pilar indispensable para eliminar costos ocultos por reprocesos, mitigar riesgos, y, en consecuencia, proteger los recursos de los depositantes garantizando la rentabilidad a largo plazo de la cooperativa.

B. DESARROLLO DE LA PROPUESTA

Título de la Propuesta

Plan de capacitación integral fundamentado en la estandarización operativa, para optimizar la eficiencia de los procesos administrativos y financieros en el área de crédito de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Chone

Objetivos de la Propuesta

Objetivo General

Diseñar un plan de capacitación integral fundamentado en la estandarización operativa, para optimizar la eficiencia de los procesos administrativos y financieros en el área de crédito de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Chone.

Objetivos Específicos

Estructurar los lineamientos teóricos prácticos del Manual de mejores prácticas operativas que servirá como base para la formación del personal, con el fin de unificar criterios y erradicar la duplicidad de funciones.

Definir los protocolos de control documental inicial y validación cero que deberán ser impartidos a los asesores de crédito para disminuir los riesgos de morosidad temprana derivados de análisis superficiales.

Plantear módulos de instrucción orientados al desarrollo de habilidades tecnológicas y principios ético-financieros en el equipo de trabajo, con el propósito de garantizar un servicio más ágil, transparente y orientado a la satisfacción del socio.

Justificación

El factor tecnológico y económico obligan a que las organizaciones demanden un cambio en sus procesos, sistemas y métodos de trabajo. En el área de crédito, la capacitación es la herramienta que podría facilitar el cambio de actuación del personal; de tal manera que la institución adquiriera una mejor visión de los beneficios y elimine el empirismo en la atención. La capacitación debe verse como una inversión para el talento humano, funcionando a manera de fortaleza para estandarizar el flujo crediticio.

Fases de Ejecución

Estudio de focalización de necesidades: El primer paso está en recopilar datos usando las herramientas para intercambiar información. A través del diagnóstico previo (encuestas), se identificó que la prioridad es unificar el flujo de trabajo y reducir los tiempos de respuesta.

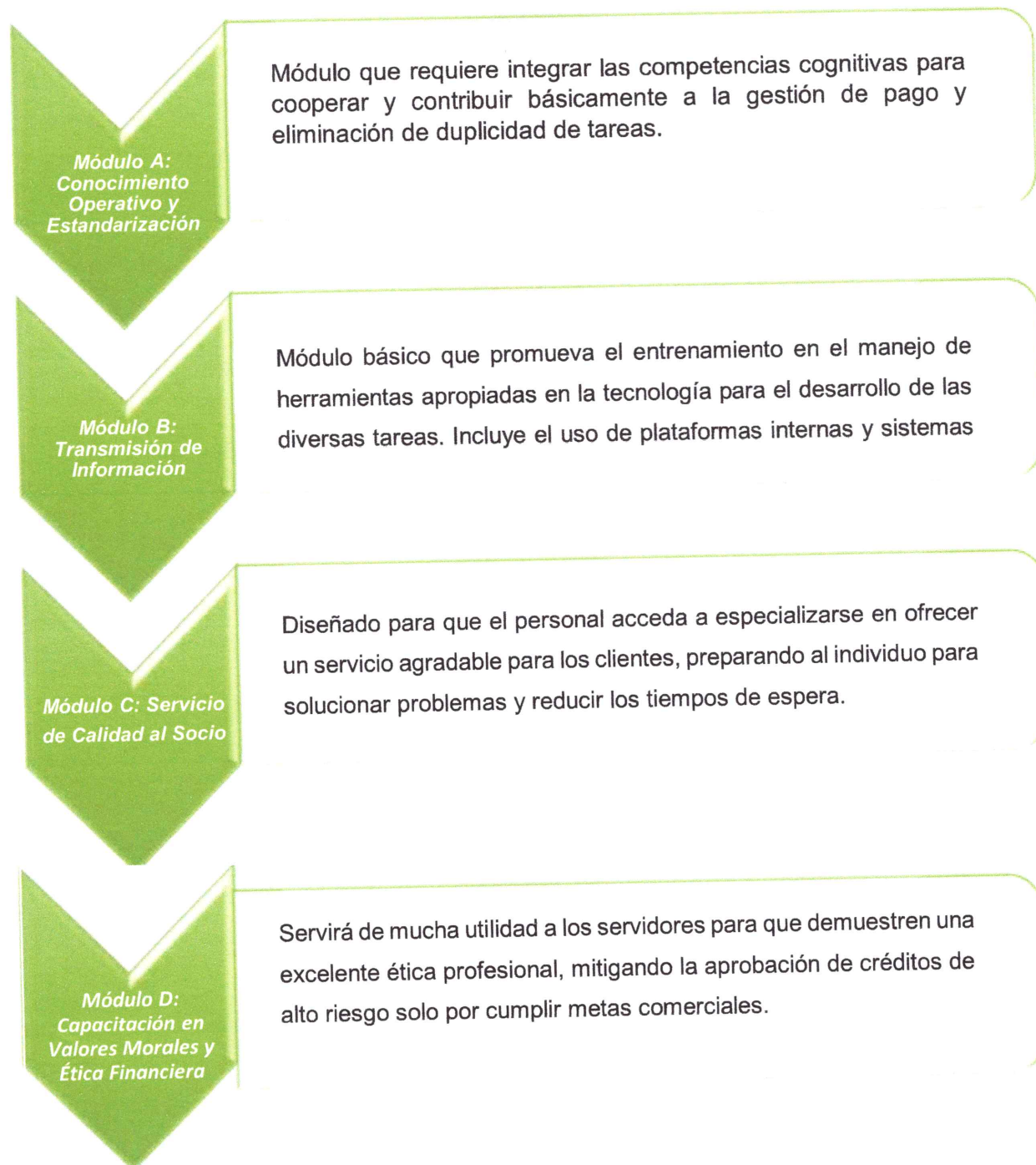
Procesamiento del reporte de diagnóstico: Consiste en realizar un análisis de la información compilada entre directivos y el capacitador para tomar las medidas necesarias y dar inicio a la capacitación.

Planificación y organización del entretenimiento: Para la planificación se debe tener en cuenta de manera anticipada la experiencia del capacitador, diseñando un módulo efectivo para subsanar las debilidades operativas (retrasos y duplicidad). Se fijarán los factores cognitivos, de infraestructura y presupuesto.

Ejecución de los módulos: Los consultores deben tener en cuenta todos los recursos necesarios para el desarrollo de los módulos empleando las TIC y la retroalimentación de los integrantes del área de crédito.

Evaluación de la capacitación: Permite desarrollar actividades estratégicas para fortalecer el aspecto administrativo, evaluando si el personal realmente aplica el nuevo manual en sus funciones diarias.

Estructura de los módulos de Capacitación



Presupuesto de Implementación

Organización	Cooperativa Chone	Año	2026
Área	Crédito	Aprobado por	Jefatura de Agencia
Presupuesto	\$1550,00		

Tabla 12: Presupuesto de implementación

Elaborado por: Marjorie Solórzano

Detalle de Inversión

N. de la Capacitación	Detalle/Dirigido a	Cantidad	Costo Unitario	Total
Módulo de conocimiento Operativo	Personal Administrativo y Asesores	2	\$250,00	\$500,00
Módulo de Transmisión de Información	Analistas y Jefatura	1	\$300,00	\$300,00
Módulo de Servicio al Cliente	Todo el personal del área	2	\$200,00	\$400,00
Módulo de Ética y Valores Financieros	Todo el personal del área	2	\$175,00	\$350,00
Total				\$1550,00

Tabla 13: Detalle de inversión

Elaborado por: Marjorie Solórzano

Beneficios

Por un lado, el personal con la ayuda de la capacitación se verá comprometido con la organización a través del mejor desempeño de sus funciones y con la atención de calidad para el usuario.

Fidelidad: Genera confianza y empoderamiento en la ejecución de tareas, dando capacidad de asumir mayores responsabilidades operativas.

Responsabilidad: Propicia la confianza entre compañeros de trabajo, lo que permite un flujo documental continuo sin necesidad de revisiones duplicadas.

Integridad: Fomenta la demostración real de manera ética al momento de aprobar financiamientos, siendo consecuentes con sus compromisos institucionales.

6. CONCLUSIONES

Al identificar el estado de la gestión de la calidad en los procesos administrativos y financieros del área de crédito, se concluyó que la dependencia operaba bajo un modelo empírico y carente de estandarización formal. A pesar de haber cumplido con las normativas de los entes reguladores externos, a nivel interno prevaleció la falta de unificación de criterios, donde gran parte de las tareas operativas de recepción y verificación se ejecutaron basándose en la experiencia individual de cada asesor, lo que imposibilitó garantizar un nivel de calidad homogéneo en el servicio brindado a los socios.

Tras evaluar la eficiencia y eficacia operativa de la dependencia, se determinó que el flujo de trabajo presentó deficiencias graves que limitaron la productividad. Se evidenció una marcada duplicidad de funciones durante la revisión de expedientes que ralentizó la velocidad de los desembolsos. Asimismo, se comprobó que el análisis de riesgo estuvo comprometido, ya que la validación manual de la capacidad de pago y la presión por cumplir metas comerciales generaron análisis superficiales, convirtiéndose en la causa principal del riesgo de morosidad temprana en la cartera institucional.

Frente a la necesidad imperativa de establecer estrategias de mejoras integrales, se concluyó que la institución requería una intervención estructural basada en la reingeniería de procesos y la modernización tecnológica. La estructuración de una propuesta gerencial viable demostró que, al eliminar la duplicidad de revisiones, integrar un sistema de Scoring Crediticio automatizado y habilitar canales digitales para la autogestión, la cooperativa no solo lograría agilizar sus tiempos de respuesta, sino que mitigaría drásticamente sus riesgos financieros, asegurando su competitividad y sostenibilidad a largo plazo.

Se determinó que la gestión de la calidad incidió de manera directa y determinante en los procesos administrativos y financieros de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Chone. La ausencia de un sistema de calidad provocó un efecto dominó negativo en la operatividad de la dependencia, demostrando que cuando no se aplican parámetros rigurosos de control desde la recepción del socio, se compromete tanto a la agilidad del servicio como la rentabilidad de la institución, elevando innecesariamente la exposición al riesgo crediticio.

7. RECOMENDACIONES

La gerencia debe erradicar el trabajo empírico, estableciendo auditorías mensuales para garantizar que todos los asesores unifiquen sus criterios técnicos durante la recepción y verificación documental.

Otorgar autonomía transaccional a los analistas para créditos menores (eliminando la duplicidad de revisiones de jefatura) y condicionar los incentivos económicos al mantenimiento de una cartera sana, frenando así la aprobación acelerada de créditos.

Se aconseja que la directiva priorice la instrucción continua del personal en el nuevo plan de capacitación, en el manejo de herramientas de Scoring crediticio y en principios de ética financiera, garantizando que la transición hacia un servicio ágil sea sostenible a largo plazo.

Implementar un Sistema de Calidad formal en el área de crédito que vincule la operatividad diaria con la tolerancia al riesgo financiero, se sugiere establecer métricas de control innegociables desde el primer contacto con el socio para proteger la rentabilidad y liquidez de la Institución.

8. BIBLIOGRAFÍA

Alexander Haro, John Ruiz, Johanna Caicedo. (2024). Tipos y clasificación de las investigaciones. Redilat.

Arias, J. (2021). Diseño y metodología de la investigación. ResearchGate.

Chango, M. (2023). Gestión de calidad para las Cooperativas de Ahorro y Crédito. Ambato.

Diego Rivera, Álvaro Mendoza. (2020). Gestión del microcrédito y riesgo crediticio en las instituciones financieras del cantón Chone. Polo del conocimiento.

Fernando Lonazco, Katherine Mejía, Luis Sicheri. (2020). La liquidez en los procesos económicos de una empresa. Espíritu emprendedor.

Flor Zavala Choez, Estefanía Vélez Moreira. (2020). La gestión de la calidad y el servicio al cliente como factor de competitividad en las empresas de servicios - Ecuador. Dialnet.

Gary Vásquez, Darío Parrales, Verónica Morales. (2021). Proceso Administrativo. Dialnet.

Germán Álvarez, Cecilia Nerváez, Juan Erazo. (2020). Sistema de control interno como herramienta de optimización de los procesos financieros. Dialnet.

ISO, S. C. (2015). NORMA INTERNACIONAL ISO 9001.

Laura Muños, Yomara Napa, Washington Pazmiño, Mirla Posligua. (2020). Procesos administrativos: Un estudio al desarrollo empresarial de las Pymes. Unesum-Ciencias.

Pedro Amaya, Edwin Félix, Sofía Rojas, Luis Díaz. (2020). Gestión de la Calidad. Dialnet.

Polo, M. P. (2020). Ceremonial y protocolo: métodos y técnicas de investigación científica. Redalyc.

Sanchez, G. T. (2022). Gestión administrativa y calidad de servicio en el personal del área de desarrollo urbano de la Municipalidad Distrital de Breña, Lima Perú 2020Admi. Polo del conocimiento.

Urzola, P. (2020). Metodos inductivo, deductivo y teoría de la pedagogía crítica. Petroglifos.

Yolanda Pincay Morales, Cecilia Parra Ferié. (2020). Gestión de la calidad en el servicio al cliente de las PYMES comercializadoras. Una mirada en Ecuador. Dialnet.

9. ANEXOS

 Uleam UNIVERSIDAD DE LA ESPERANZA	FICHA DE OBSERVACIÓN		Coop Chone
Empresa:	Cooperativa de Ahorro y Crédito Chone Ltda.		
Observador:	Marjorie Lilibeth Solórzano Cornejo		
Datos Generales del Proceso			
Descripción	Detalles		
Nombre del proceso	Gestión de la calidad en los procesos administrativos y financieros del área de Crédito de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Chone Ltda.		
Objetivo del proceso	Determinar cómo la gestión de calidad incide en los procesos administrativos y financieros del área de Crédito de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Chone Ltda.		
Observación			
Documentación y Estandarización de Procesos			
	Si	No	Comentarios
¿Existe un documento escrito que explique las funciones de cada empleado?	x		
¿Existe un paso a paso (manual) sobre cómo aprobar un crédito?	x		
¿Los pasos para dar un crédito se hacen siempre de la misma forma?		x	
Integración Tecnológica y Sistemas de Información			
¿El sistema avisa automáticamente si falta algún documento del socio?	x		
¿Cuentan con un programa informático para manejar los datos del crédito?	x		
Eficiencia Operativa y Medición de Desempeño			
¿Se mide cuánto tiempo tarda el área en entregar un Crédito?		x	
¿Tienen metas de productividad para los oficiales de crédito?	x		
Control Interno y Mejora Continua			
¿Existe un jefe que revise y firme las aprobaciones antes del desembolso?	x		
¿Se revisa periódicamente si los procesos se están cumpliendo bien?	x		
Gestión de la Satisfacción del Socio			
¿Se registran las quejas o reclamos de los socios por demora en trámites?		x	

ENCUESTA DIRIGIDA A LOS ASESORES DE CRÉDITO DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO CHONE LTDA.

Objetivo General: Determinar cómo la gestión de la calidad incide en los procesos administrativos y financieros del área de crédito de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Chone Ltda.

Instrucciones:

La presente encuesta tiene como finalidad recopilar información clave para el desarrollo del trabajo de titulación previo a la obtención del título en Administración de Empresas bajo la modalidad Sistematización de Experiencias.

Su participación es de suma importancia para evaluar la realidad operativa y proponer mejoras en la gestión del área

Lea con atención cada enunciado y seleccione la respuesta que mejor refleje su criterio.

¡Gracias por su colaboración!

1. **¿Considera usted que la gestión de la calidad incide en los procesos administrativos y financieros del área de crédito de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Chone Ltda?**
 - a) Si
 - b) No
2. **¿Cómo califica usted la claridad y utilidad de los manuales de procesos administrativos y financieros actuales en su área?**
 - a) Excelente
 - b) Buena
 - c) Regular
 - d) Mala
3. **¿Con qué frecuencia percibe que se cumplen a cabalidad los estándares o normativas de calidad durante la recepción y verificación inicial de los documentos del socio?**
 - a) Se revisa estrictamente cada parámetro
 - b) Se cumplen la mayoría de veces
 - c) Se omiten pasos por presión de tiempo
 - d) El proceso inicial suele ser empírico
4. **En términos generales, ¿cómo considera que es el nivel de estandarización de las tareas operativas que usted realiza diariamente en el proceso de crédito?**
 - a) Todos los asesores siguen exactamente el mismo método
 - b) Existen guías, pero cada asesor lo adapta a su criterio
 - c) Se realiza principalmente según la experiencia de cada asesor
 - d) No hay un método o flujo de trabajo claramente definido
5. **¿Cuál considera que es el problema administrativo que ocurre con mayor frecuencia y afecta negativamente la eficiencia de su trabajo?**
 - a) Duplicidad de funciones (varias personas revisando o haciendo lo mismo)
 - b) Documentación incompleta o errónea entregada por parte del socio
 - c) Falta de comunicación oportuna entre los diferentes departamentos
 - d) Errores u omisiones en el ingreso de datos al sistema informático
6. **¿Cómo califica la agilidad del proceso financiero de desembolso una vez que el crédito ya ha sido aprobado por la jefatura?**
 - a) Muy eficiente
 - b) Eficiente
 - c) Lento
 - d) Muy lento

- 7. En su experiencia evaluando créditos, ¿qué factor interno cree usted que incide más en generar un alto riesgo de morosidad posterior?**
- a) Análisis financiero superficial o acelerado por el afán de cumplir metas
 - b) Validación deficiente de la documentación de respaldo de ingresos
 - c) Falta de seguimiento y control del socio tras el desembolso del crédito
 - d) Aplicación incorrecta de las tablas de cálculo de capacidad de pago
- 8. ¿Qué herramienta tecnológica considera que sería la más crítica y necesaria de implementar o mejorar para asegurar la calidad y rapidez del análisis financiero?**
- a) Un sistema de Scoring Crediticio automático mucho más preciso
 - b) Plantillas automatizadas e integradas al sistema para el cálculo de capacidad de pago
 - c) Interfaz más rápida y directa con los burós de información externa
 - d) Una aplicación móvil para la verificación de campo y subida de datos en tiempo real
- 9. ¿Qué estrategia administrativa considera que ayudaría de forma más efectiva a reducir los tiempos de espera del socio al solicitar un financiamiento?**
- a) Capacitación continua al personal en normativas y metodologías de trabajo ágiles
 - b) Simplificación de los requisitos iniciales y digitalización completa de documentos
 - c) Reestructuración de funciones para evitar que un solo puesto acumule demasiadas revisiones
 - d) Implementación de un sistema de alertas automáticas en el software para el seguimiento de trámites
- 10. Si pudiera proponer un cambio principal para mejorar la percepción de calidad y satisfacción del socio frente al servicio del área de crédito, ¿cuál sería?**
- a) Mejorar la claridad y transparencia de la información brindada desde el primer contacto
 - b) Habilitar canales digitales (página web/app) para pre-aprobaciones o simulaciones de crédito
 - c) Reducir la cantidad de firmas, sellos y pasos burocráticos internos
 - d) Establecer un sistema de evaluación post-servicio para escuchar activamente sugerencias del socio



ENTREVISTA DIRIGIDA AL JEFE DEL ÁREA DE CRÉDITO DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO CHONE LTDA.

Objetivo General: Determinar cómo la gestión de la calidad incide en los procesos administrativos y financieros del área de crédito de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Chone Ltda.

Instrucciones:

La presente entrevista tiene como finalidad recopilar información clave para el desarrollo del trabajo de titulación previo a la obtención del título en Administración de Empresas bajo la modalidad Sistematización de Experiencias.

Su participación es de suma importancia para evaluar la realidad operativa y proponer mejoras en la gestión del área

¡Gracias por su colaboración!

1. **¿Cómo se alinea el plan operativo del área de crédito con los objetivos estratégicos anuales de la Cooperativa Chone?**
2. **¿Considera que la estructura actual de puestos y funciones en su departamento permite un flujo de trabajo ágil o existen duplicidades de tareas?**
3. **¿Bajo qué estándares o normativas de calidad se rigen actualmente los procesos de aprobación y seguimiento de créditos?**
4. **En su experiencia, ¿cuál es el principal obstáculo o "cuello de botella" que retrasa la entrega de créditos a los socios?**
5. **¿De qué manera la transición hacia herramientas tecnológicas ha impactado en el control y la reducción de errores humanos en el análisis financiero?**
6. **¿Qué mecanismos de supervisión aplica la jefatura para asegurar que los oficiales de crédito cumplan con las políticas internas de la institución?**
7. **¿Cómo miden actualmente la productividad de su equipo y qué incentivos o correctivos se aplican según los resultados?**
8. **¿Cómo influye la calidad de los procesos administrativos iniciales (recepción y verificación) en el índice de morosidad final de la cartera?**
9. **Ante la oferta de otras instituciones financieras, ¿qué procesos cree que deben innovarse para mejorar el posicionamiento de la Cooperativa en Chone?**
10. **Desde su perspectiva gerencial, ¿qué importancia tiene la mejora continua de los procesos financieros para garantizar la rentabilidad a largo plazo de los accionistas/socios?**