

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR
FACULTAD DE ECONOMIA Y GESTION EMPRESARIAL**

**TRABAJO DE TITULACIÓN PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE
MAGÍSTER EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

PROYECTO DE DESARROLLO

**“DESARROLLO E IMPLEMENTACIÓN DE UN PLAN DE MEJORA PARA LA
ESTANDARIZACIÓN DEL PROCESO DE “SERVICIO DE CRÉDITO” EN UNA
COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO DE LA CIUDAD DE GUARANDA”**

PAMELA ARACELI ARMIJOS CEPEDA

DIRECTOR: MGTR. FRANCISCO JAVIER VARGAS CARRIÓN

LÍNEA DE INVESTIGACIÓN: ADMINISTRACIÓN DE OPERACIONES

QUITO, MARZO-2026

DIRECTOR

Mgtr. Francisco Vargas

LECTORES

Mgtr. Juan Carlos Piñuela

DEDICATORIA

Este proyecto se lo dedico en primer lugar a Dios, por darme la vida y la oportunidad de alcanzar cada uno de los objetivos que me propongo y en esta ocasión, culminar esta importante etapa académica.

A mi esposo, por su amor, paciencia y apoyo incondicional a lo largo de todo el proceso de formación; su comprensión y respaldo han sido fundamentales para culminar este proyecto.

A mis hijos, quienes son mi mayor inspiración y el motivo de todo el esfuerzo que realizo a diario.

AGRADECIMIENTO

Agradezco a mi esposo por su constante apoyo y motivación durante todo este proceso, su respaldo ha sido fundamental para culminar esta importante etapa de mi formación académica.

A mi hijo, quien, a pesar de su corta edad ha sabido comprenderme y brindarme el tiempo necesario para poder cumplir con este objetivo.

De igual manera, agradezco a mi tutor por su orientación, apoyo y acompañamiento incondicional y oportuno a lo largo de todo este proceso, lo cual me ha permitido finalizar con éxito este proyecto.

ÍNDICE GENERAL

DEDICATORIA	II
AGRADECIMIENTO	III
ÍNDICE GENERAL	IV
ÍNDICE DE TABLAS	VII
ÍNDICE DE FIGURAS	VIII
RESUMEN	IX
ABSTRACT.....	X
INTRODUCCIÓN	1
1. SITUACIÓN ACTUAL DEL PROCESO DE “SERVICIO DE CRÉDITO”	4
1.1. Análisis del Contexto Interno.....	4
1.1.1. Antecedentes de la empresa	4
1.1.2. Estructura organizacional	5
1.1.3. Portafolio de productos y servicios.....	6
1.1.4. Segmento de mercado y clientes.....	7
1.1.5. Gestión estratégica	8
1.1.6. Infraestructura	9
1.2. Análisis del Contexto Externo.....	10
1.2.1 Factores políticos	10
1.2.2. Factores económicos.....	11
1.2.3. Factores Sociales.....	12
1.2.4. Factores Tecnológicos	12
1.2.5. Factor Legal	13
1.2.6. Ambiental.....	14

1.3. Análisis de los stakeholders	14
1.4. Situación del proceso de “Servicio de Crédito”	15
2. DISEÑO DE LA PROPUESTA DE MEJORA.....	19
2.1. Análisis del proceso de “Servicio de Crédito” e identificación del área de mejora	19
2.2. Detectar las principales causas del problema	23
2.3. Formular el objetivo	32
2.4. Seleccionar acciones de mejora.....	32
2.4.1. Plantear la lista de soluciones.....	32
2.4.2. Establecer prioridades	37
2.4.3. Preparar plan operativo	41
3. IMPLEMENTACIÓN Y SEGUIMIENTO DEL PLAN	43
3.1. Implementación de las acciones	43
3.1.1. TQ1 (Incumplimiento de tiempos de respuesta en el proceso de servicio de crédito) – Acción TQ1-ACP3 (Capacitación en atención al cliente y evaluación crediticia).....	43
3.1.2. TQ1 (Incumplimiento de tiempos de respuesta en el proceso de servicio de crédito) – Acción TQ1-ACP6 (Desarrollar un programa de educación financiera para socios).....	43
3.1.3. TQ4 (Proceso engorroso y largo) - Acción: TQ4-ACP1 (Definir roles claros: oficial de crédito con autonomía para montos $\leq$ \$5000 y comité solo para casos complejos).....	44
3.1.4. TQ4 (Proceso engorroso y largo) - Acción: TQ4-ACP3 (Diseñar puntos de atención móvil en ferias comunales)	44
3.1.5. TQ5 (largos tiempos de espera para la atención) - Acción: TQ5-ACP3 (Habilitar “ventanilla express” para trámites simples (renovaciones, y créditos recurrentes $\leq$ \$30,000))	
45	
3.1.6. TQ6 (información deficiente) - Acción: TQ6-ACP3 (Capacitar en manual de políticas y procedimientos de créditos).	45
3.1.7. TQ7 (Falta de empatía y atención personalizada) - Acción: TQ7-ACP2 (Sin indicador de fidelización relacional).....	45

3.1.8. TQ8 (Demora en el proceso de levantamiento de información del crédito) - Acción: TQ8-ACP2 (Crear un plan de “Días de Atención Móvil” mensuales por parroquia)	46
3.2. Seguimiento de las acciones y los resultados	47
4. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	53
ANEXOS	57
Anexo A. Marco conceptual	57
Anexo B. Desarrollo metodológico	67
Anexo C. Implementación de las acciones del tipo de queja TQ1	68
Anexo D. Implementación de las acciones del tipo de queja TQ4	71
Anexo E. Implementación de las acciones del tipo de queja TQ5.....	74
Anexo F. Implementación de las acciones del tipo de queja TQ6.....	77
Anexo G. Implementación de las acciones del tipo de queja TQ7	78
Anexo H. Implementación de las acciones del tipo de queja TQ8	80
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	82

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Segmento de mercado	7
Tabla 2. Interacción con otros macroprocesos.....	17
Tabla 3. Datos de quejas de clientes en la Agencia Guaranda relativas al “Servicio de Crédito” (enero 2024 – marzo 2025)	20
Tabla 4. Tipo de Queja 1 - Incumplimiento de tiempos de respuesta en el proceso de Servicio de Crédito.....	32
Tabla 5. Tipo de Queja 2 - Demasiada lista de requisitos para solicitar el crédito.....	33
Tabla 6. Tipo de Queja 3 - Revisión incompleta de la documentación	34
Tabla 7. Tipo de Queja 4 - Proceso engorroso y largo	34
Tabla 8. Tipo de Queja 5 - Largos tiempos de espera para la atención	35
Tabla 9. Tipo de Queja 6 - Información deficiente.....	36
Tabla 10. Tipo de Queja 7 - Falta de empatía y atención personalizada	36
Tabla 11. Tipo de Queja 8 - Demora en el proceso de levantamiento de información del crédito	37
Tabla 12. Criterios de priorización de acciones.....	37
Tabla 13. Niveles de priorización para acciones de mejora.....	38
Tabla 14. Priorización de acciones de mejora	38
Tabla 15. Plan operativo de acciones priorizadas	41
Tabla 16. Seguimiento de avance de acciones de mejora.....	47
Tabla 17. Datos de quejas de clientes en la Agencia Guaranda relativas al “Servicio de Crédito” (abril – diciembre 2025).....	50
Tabla 18. Data comparativa del número de quejas por tipos de queja (TQ1 – TQ4 – TQ5 – TQ6 – TQ7 – TQ8 y Total) de los periodos “enero 2024 - marzo 2025” – “abril – diciembre 2025” – “agosto – diciembre 2025” y “diciembre 2025”	51
Tabla 19. Proceso de recolección y análisis de datos	67

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Organigrama estructural de la Cooperativa.....	5
Figura 2. Identificación de los stakeholders de la Cooperativa de Ahorro y Crédito.....	15
Figura 3. Mapa de procesos de la Cooperativa de Ahorro y Crédito.....	16
Figura 4. Diagrama flujo del proceso de servicio de crédito de la Cooperativa.....	18
Figura 5. Diagrama de Pareto de quejas presentadas por los socios periodo (enero 2024 - marzo 2025)	22
Figura 6. Diagrama de Ishikawa - Tipo de Queja 1: Incumplimiento de tiempos de respuesta en el proceso de Servicio de Crédito	24
Figura 7. Diagrama de Ishikawa - Tipo de Queja 2: Demasiada lista de requisitos para solicitar el crédito.....	25
Figura 8. Diagrama de Ishikawa - Tipo de Queja 3: Revisión incompleta de la documentación	26
Figura 9. Diagrama de Ishikawa - Tipo de Queja 4: Proceso engorroso y largo.....	27
Figura 10. Diagrama de Ishikawa - Tipo de Queja 5: Largos tiempos de espera para la atención.....	28
Figura 11. Diagrama de Ishikawa - Tipo de Queja 6: Información deficiente	29
Figura 12. Diagrama de Ishikawa - Tipo de Queja 7: Falta de empatía y atención personalizada	30
Figura 13. Diagrama de Ishikawa – Tipo de Queja	31
Figura 14. Data comparativa del número de quejas por tipos de queja (TQ1 – TQ4 – TQ5 – TQ6 – TQ7 – TQ8 y Total) de los periodos “enero 2024 – marzo 2025” – “agosto – diciembre 2025” – “diciembre 2025”	52

RESUMEN

La Cooperativa bajo estudio creada en el año 2003, se enmarca dentro del sector financiero popular y solidario, sujeta a la regulación y supervisión de la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria (SEPS) con presencia a nivel nacional. En el periodo comprendido entre enero 2024 a marzo 2025 en su agencia de la ciudad de Guaranda se identificaron 511 quejas vinculadas al área de “Gestión de servicios de créditos” categorizadas en 14 tipos de un total de 796 créditos otorgados.

El proyecto se enfocó en diseñar e implementar un plan de mejora para el proceso de “Servicio de Crédito” aplicando la metodología propuesta por ANECA (2021) que contempla 6 fases. Al evaluar los resultados se obtuvo una disminución del número de quejas comparando el valor promedio del período “enero 2024 – marzo 2025” con respecto a diciembre 2025: 76% en el tipo de queja 1, 74% en el tipo de queja 4, 46% en el tipo de queja 5, 71% en el tipo de queja 6, 20% en el tipo de queja 7 y 100% en el tipo de queja 8. Se recomendó a la empresa bajo estudio realizar el seguimiento de las acciones implementadas, e implementar aquellas acciones que se aplicaron de forma parcial y las que no fueron ejecutadas.

Palabras Clave: Estandarización de procesos, servicio de crédito, plan de mejora, cooperativa.

ABSTRACT

The cooperative under study, established in 2003, operates within the popular and solidarity-based financial sector, subject to regulation and supervision by the Superintendency of Popular and Solidarity Economy (SEPS), with a nationwide presence. Between January 2024 and March 2025, 511 complaints related to "Credit Service Management" were identified at its branch in the city of Guaranda. These complaints were categorized into 14 types and stemmed from a total of 796 loans granted.

The project focused on designing and implementing an improvement plan for the "Credit Service" process, applying the methodology proposed by ANECA (2021), which comprises six phases. When evaluating the results, a decrease in the number of complaints was obtained by comparing the average value of the period "January 2024 – March 2025" with respect to December 2025: 76% in complaint type 1, 74% in complaint type 4, 46% in complaint type 5, 71% in complaint type 6, 20% in complaint type 7 and 100% in complaint type 8. The company under study was recommended to monitor the actions implemented, and to implement those actions that were partially applied and those that were not executed.

Keywords: Process standardization, credit services, improvement plan, cooperative.

INTRODUCCIÓN

En la actualidad, en Ecuador el sector financiero popular y solidario cumple un rol fundamental para el desarrollo económico, financiero y social del país y de las comunidades, se encuentra sujeta a la regulación y supervisión de la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria (SEPS). Dentro de este entorno la Cooperativa de Ahorro y Crédito bajo estudio desde sus inicios ha tenido como visión fortalecerse y convertirse en una Institución financiera sólida y reconocida a nivel nacional, con el firme compromiso de mejora continua y con el objetivo principal de promover el desarrollo económico y social de sus socios, mediante la oferta de productos y servicios financieros de calidad cumpliendo con las normas legales, regulatorias vigentes y requisitos de sus socios, incentivando el ahorro, el crédito responsable y el emprendimiento.

En el periodo comprendido entre enero 2024 a marzo 2025 en la Cooperativa de Ahorro y Crédito ubicada en su agencia de Guaranda se identificaron 511 quejas vinculadas al área de “Gestión de servicios de créditos”, categorizadas en 14 tipos de un total de 796 créditos otorgados, lo que generó un índice de reclamos del 64.19%. Estos inconvenientes afectan la reputación e imagen institucional y la visión de la organización, por lo que se requiere desarrollar e implementar un plan de mejora que permita disminuir los niveles de queja de los usuarios del servicio.

El objetivo general del proyecto fue “Diseñar e implementar un plan de mejora para la estandarización del proceso de “Servicio de Crédito” en la Cooperativa de Ahorro y Crédito con la finalidad de reducir las quejas”. Los objetivos específicos fueron:

- Establecer la situación actual del “Servicio de Crédito” en la Cooperativa de Ahorro y Crédito.
- Diseñar una propuesta del proceso de “Servicio de Crédito” en la Cooperativa de Ahorro y Crédito.
- Implementar y realizar el seguimiento de los resultados obtenidos del plan de mejora para el proceso de “Servicio de Crédito” en la Cooperativa de Ahorro y Crédito.

Para el desarrollo del proyecto se elaboró e implementó un plan de mejora utilizando la

metodología propuesta por ANECA (2021) en el que se contemplaron los siguientes pasos:

- Identificar el área de mejora: Donde se priorizaron los tipos de quejas para el proyecto (8).
- Detectar las principales causas del problema: A través de 8 Diagramas de Ishikawa para cada tipo de quejas priorizados.
- Formular el objetivo: Se definió un objetivo para la disminución de quejas.
- Seleccionar las acciones de mejora: Considerando las causas raíz identificadas, se definieron las soluciones de mejora para cada tipo de queja y se realizó una priorización de las acciones con mayor factibilidad de implementación, llegando a: 2 acciones a implementar para el tipo de queja 1 (incumplimiento de tiempos de respuesta en el proceso de servicio de crédito), 2 acciones a implementar para el tipo de queja 4 (proceso engorroso y largo), 1 acción a implementar para el tipo de queja 5 (largos tiempos de espera para la atención), 1 acción a implementar para el tipo de queja 6 (información deficiente), 1 acción a implementar para el tipo de queja 7 (falta de empatía y atención personalizada) y 1 acción a implementar para el tipo de queja 8 (Demora en el proceso de levantamiento de información del crédito).
- Realizar una planificación: Se generó un plan para la implementación de las acciones priorizadas.
- Realizar el seguimiento al plan de mejora del proceso de servicio se obtuvo lo siguiente a la fecha de corte del proyecto (diciembre 2025):
 - 5 acciones con un avance de implementación del 100%.
 - 2 acciones con un avance de implementación del 50%.
 - 1 acción con un avance de implementación del 25%.

Al diseñar e implementar el plan de mejora para la estandarización del proceso de “Servicio de Crédito” en la Cooperativa de Ahorro y Crédito se logró:

- Tipo de queja - Incumplimiento de tiempos de respuesta: Una disminución del número de quejas del 76 % comparando el valor de diciembre 2025 con relación al valor promedio del período enero 2024 a marzo 2025.

- Tipo de queja - Proceso engorroso y largo: Una disminución del número de quejas del 74 % comparando el valor de diciembre 2025 (mes de corte del proyecto) con relación al valor promedio del período enero 2024 a marzo 2025.
- Tipo de queja - Tiempo de espera para la atención: Una disminución del número de quejas del 46 % comparando el valor de diciembre 2025 (mes de corte del proyecto) con relación al valor promedio del período enero 2024 a marzo 2025.
- Tipo de queja - Información deficiente: Una disminución del número de quejas del 71 % comparando el valor de diciembre 2025 (mes de corte del proyecto) con relación al valor promedio del período enero 2024 a marzo 2025.
- Tipo de queja - Falta de empatía y atención personalizada: Una disminución del número de quejas del 20 % comparando el valor de diciembre 2025 (mes de corte del proyecto) con relación al valor promedio del período enero 2024 a marzo 2025.
- Tipo de queja - Demora en el momento del desembolso de crédito: Una disminución del número de quejas del 100 % comparando el valor de diciembre 2025 (mes de corte del proyecto) con relación al valor promedio del período enero 2024 a marzo 2025.

Se recomendó a la Cooperativa bajo estudio realizar el seguimiento de las acciones implementadas, así como también, implementar aquellas acciones que se aplicaron de forma parcial y las que no fueron ejecutadas y que se establezcan nuevas metas de reducción de quejas para el año 2026 adoptando como base los datos de diciembre 2025, buscando la mejora continua en el “Servicio de Crédito”.

1. SITUACIÓN ACTUAL DEL PROCESO DE “SERVICIO DE CRÉDITO”

1.1. Análisis del Contexto Interno

1.1.1. Antecedentes de la empresa

La Cooperativa bajo estudio fue creada en el año 2003, gracias a la visión de una familia perteneciente a la ciudad de Ambato, Provincia de Tungurahua, con el propósito de mejorar las condiciones de la comunidad y el pueblo en general, y de remediar sus necesidades familiares, mediante aportes económicos mensuales y préstamos a los miembros del mismo grupo.

Desde sus inicios, la visión de la Cooperativa ha sido la de fortalecerse y convertirse en una Institución financiera sólida y reconocida a nivel nacional, con el firme compromiso hacia la mejora continua. A lo largo del tiempo, se ha logrado la apertura de diversas agencias en las principales ciudades del país, permitiendo obtener el crecimiento esperado y ofreciendo un mejor servicio a sus asociados.

La Cooperativa de Ahorro y Crédito tiene como objetivo principal promover el desarrollo económico y social de sus socios, mediante la oferta de productos y servicios financieros de calidad cumpliendo con las normas legales, regulatorias vigentes y requisitos de sus socios, incentivando el ahorro, el crédito responsable y el emprendimiento.

Su propuesta de valor se centra en ofrecer una amplia gama de productos y servicios financieros como cuentas de ahorro, depósitos a plazo fijo y créditos, y servicios no financieros como pagos de servicios básicos, trámites gubernamentales, entre otros. Estos productos y servicios están diseñados para satisfacer las necesidades de una clientela diversa y su enfoque integral busca promover la inclusión financiera y contribuir al desarrollo económico y social de las comunidades donde opera.

En cuanto a su base de socios, la Cooperativa atiende tanto a personas naturales (agricultores, ganaderos, empleados públicos y privados, jubilados y estudiantes), así como, a pequeñas y medianas empresas. Su capacidad para establecer relaciones sólidas

con estos segmentos se fundamenta en una estrategia de negocio que prioriza la cercanía con los socios, la atención personalizada y el compromiso con el desarrollo comunitario.

La Cooperativa de Ahorro y Crédito en estudio se enmarca dentro del sector financiero popular y solidario, sujeta a la regulación y supervisión de la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria (SEPS), consolidado su presencia a nivel Nacional y formando parte de las Cooperativas que se encuentran en “segmento 1” con una calificación de riesgo “A”. Cuenta con una red de 21 agencias a nivel nacional y más de 150.000 socios, una amplia red de cajeros automáticos, tarjetas de débito y banca en línea, posicionándose como un actor relevante en el mercado financiero ecuatoriano al servicio de la ciudadanía.

1.1.2. Estructura organizacional

En la Figura 1 se presenta la estructura organizacional de la Cooperativa bajo estudio.

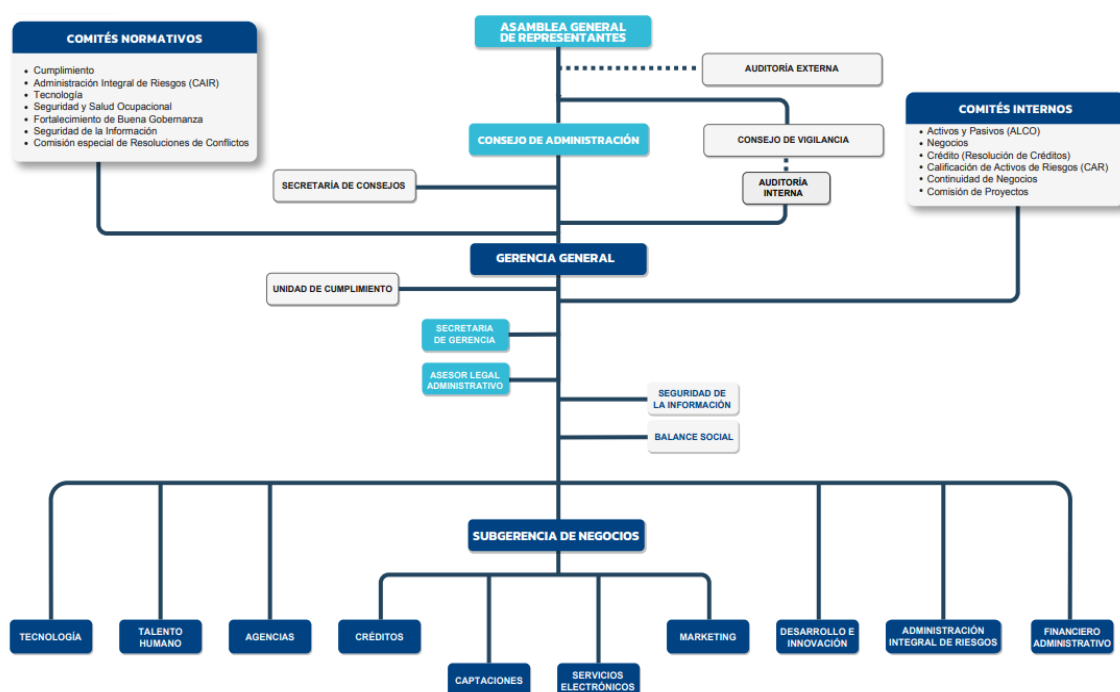


Figura 1. Organigrama estructural de la Cooperativa

Fuente: Empresa bajo estudio

La Cooperativa de Ahorro y Crédito en estudio cuenta con un equipo humano compuesto por 350 personas, distribuidas entre el área corporativa y las 21 agencias a nivel nacional.

1.1.3. Portafolio de productos y servicios

El portafolio de productos y servicios de la Cooperativa de Ahorro y Crédito en estudio está diseñado para satisfacer las diversas necesidades financieras de sus socios y clientes, promoviendo el ahorro, el acceso a crédito, la inclusión financiera y el crecimiento económico de la comunidad. A continuación, se presentan los principales productos y servicios que conforman este portafolio:

- **Cuentas de Ahorro:** La Cooperativa ofrece diferentes tipos de cuentas de ahorro tanto para personas naturales como jurídicas, que permiten a los socios depositar su dinero, mientras generan un rendimiento a través de los intereses, como: ahorro vista, ahorro programado y ahorro infantil.
- **Inversiones:** Para aquellos socios que deseen obtener mayores rendimientos mediante un depósito a corto o largo plazo con tasas de interés.
- **Créditos:** La Cooperativa ofrece créditos personales para satisfacer las necesidades económicas de sus asociados, con condiciones accesibles y tasas de interés competitivas, que varían dependiendo de la línea de crédito al que apliquen. Entre los tipos de crédito están:
 - **Crédito de consumo:** Dirigido a aquellos socios que trabajan bajo relación de dependencia que necesitan financiamiento para proyectos personales.
 - **Microcrédito:** Para aquellos socios cuya fuente de ingresos proviene de emprendimientos, negocios o agricultura y necesitan recursos para incrementar su negocio.
 - **Crédito de vivienda:** Para aquellos socios que deseen adquirir su vivienda, con tasas de interés preferenciales y facilidades de plazo.

Como complemento a sus productos, la Cooperativa ha desarrollado:

- **Servicios electrónicos:** La Cooperativa ha implementado soluciones digitales para que los socios puedan realizar diversas operaciones de manera remota y conveniente. Entre los tipos de servicios electrónicos están:

- **Banca en línea:** Los socios pueden acceder a sus cuentas, realizar transferencias, consultar saldos y gestionar sus productos financieros vía internet.
- **Cajeros automáticos multifunción:** Es una amplia red de cajeros automáticos a nivel nacional que permite a los socios realizar retiros y depósitos físicos.
- **Tarjetas de débito:** Permite realizar retiros de efectivo en una de las redes de cajeros más grande a nivel mundial y realizar compras de manera segura.
- **Servicios no financieros:** Como pagos de servicios básicos y de trámites gubernamentales, entre otros.
- **Educación Financiera:** La Cooperativa también se compromete a ofrecer programas de educación financiera para ayudar a sus socios a tomar decisiones informadas sobre sus finanzas, a través de talleres, charlas y recursos en línea que enseñan sobre ahorro, manejo del crédito, planificación financiera, entre otros temas clave.

1.1.4. Segmento de mercado y clientes

En la Tabla 1 se presenta la segmentación de mercado de la Cooperativa.

Tabla 1. Segmento de mercado

Segmento	Edad	Productos o servicios	Necesidades principales
Emprendedores y trabajadores independientes	21 – 65 años	Microcrédito Inversiones Ahorro programado	Incremento de ventas y crecimiento del negocio Ahorro programado.
Trabajadores bajo relación de dependencia	21 – 65 años	Ahorro programado Inversiones – Crédito	Rentabilidad. Servicios electrónicos. Compra de bienes.
Personas mayores y jubilados	-	Ahorros Inversiones	Estabilidad financiera Seguridad Rentabilidad.

De acuerdo al artículo 29 del Reglamento General de la Ley Orgánica de la Economía Popular y Solidaria y del Sector Financiero Popular y Solidario, podrán ser socios de una cooperativa las personas naturales legalmente capaces o las personas jurídicas que

cumplan con el vínculo común y los requisitos establecidos en esta normativa legal y en el estatuto social de la organización. Se excepcionan del requisito de capacidad legal las cooperativas estudiantiles. La calidad de socio nace con la aceptación por parte del Consejo de Administración y la suscripción de los certificados que correspondan, sin perjuicio de su posterior registro en la Superintendencia y no será susceptible de transferencia ni transmisión. Específicamente, el artículo 29 de dicha ley establece que la incorporación de nuevos socios se realizará conforme a lo estipulado en el estatuto, el cual definirá los derechos, deberes, aportaciones y el vínculo común necesario, además de establecer el procedimiento de admisión y exclusión, asegurando que la participación en la organización se mantenga dentro de los principios del cooperativismo, tales como la equidad, la participación democrática y la solidaridad (Asamblea Nacional, 2011, art. 29).

1.1.5. Gestión estratégica

La misión de la Cooperativa declarada en el año 2025 es la siguiente: “Somos una Cooperativa que desarrolla intermediación de recursos financieros con una amplia red de canales, utilizando tecnología de vanguardia a favor de nuestros socios y clientes, fomentando la Economía Popular y Solidaria”.

Esta declaración está en consonancia con los lineamientos establecidos en el artículo 2 de la Ley Orgánica de la Economía Popular y Solidaria (Asamblea Nacional, 2011), donde se establece que las organizaciones del sector financiero popular deben promover el desarrollo económico social a través de la participación activa de los socios y el uso de herramientas modernas que garanticen inclusión financiera. Asimismo, el enfoque en la intermediación financiera mediante canales y tecnologías responde a lo establecido en el Reglamento de la SEPS sobre servicios digitales en entidades del sector cooperativo (SEPS, 2020), que impulsa el uso de medios tecnológicos como parte del desarrollo institucional.

La visión de la Cooperativa para el año 2028 es la siguiente: “Al 2028, alcanzar una calificación de Riesgo AA, con productos digitales innovadores y mayor cobertura a nivel nacional”.

Esta visión se relaciona con lo dispuesto por la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria, que mediante la Resolución SEPS-IGT-2017-055 establece los criterios de evaluación de riesgos, donde la calificación AA representa un excelente desempeño financiero y administrativo. El objetivo de ofrecer productos digitales e incrementar la cobertura responde a las metas de modernización y fortalecimiento establecidas para el segmento 1 del sector cooperativo, conforme a los lineamientos técnicos de la misma SEPS (2022).

Los valores organizacionales de la Cooperativa son los siguientes:

- Honestidad
- Responsabilidad social
- Trabajo en equipo.
- Lealtad.
- Ayuda mutua.
- Compromiso con los demás.
- Transparencia.
- Participación.

Por otra parte, la Cooperativa cuenta con una planificación estratégica institucional vigente, con un período de duración de cuatro años, dentro del cual se han definido doce objetivos estratégicos, orientados al cumplimiento de su misión y visión, enfocados en el crecimiento, rentabilidad y servicio al cliente. Este tipo de planificación es coherente con las recomendaciones de la ANECA (2021), que sugiere establecer objetivos estratégicos específicos, medibles y alineados a la misión institucional, en un marco de mejora continua a mediano plazo.

1.1.6. Infraestructura

En cuanto a su infraestructura física, la Cooperativa de Ahorro y Crédito cuenta con 21 agencias distribuidas en distintas ciudades del país, lo que le permite brindar cobertura a nivel nacional. Estas agencias están ubicadas estratégicamente para facilitar el acceso a los servicios financieros por parte de sus socios y clientes, tanto en zonas urbanas como

rurales. La presencia territorial de la Cooperativa responde a su objetivo institucional de fortalecer la inclusión financiera y ampliar su alcance operativo, garantizando atención personalizada y oportuna en cada una de sus oficinas.

1.2. Análisis del Contexto Externo

El presente análisis tiene como objetivo examinar los factores externos que influyen en la gestión de la Cooperativa de Ahorro y Crédito en Ecuador. Estos factores determinan las oportunidades y amenazas que pueden afectar la gestión de estas entidades y su capacidad para otorgar financiamiento. Para ello, se emplea el modelo PESTEL, que evalúa los factores políticos, económicos, sociales, tecnológicos, legales y ambientales.

Para (Jaramillo, s.f.), el análisis PEST o PESTEL fue originalmente diseñado para un estudio rápido de un entorno de negocios. Consiste en un análisis de algunos factores del entorno macro donde opera el negocio. Este análisis ha demostrado ser una herramienta muy útil para estudiar los factores de los que dependen el crecimiento o el declive de los mercados, y ofrece valiosas informaciones para el posicionamiento, el potencial y el rumbo a adoptar por los negocios.

1.2.1 Factores políticos

En Ecuador, las cooperativas de ahorro y crédito están reguladas por la Ley Orgánica de la Economía Popular y Solidaria (LOEPS) y supervisadas por la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria (SEPS), que establece el marco legal para su funcionamiento. Esta normativa tiene como objetivo garantizar el desarrollo equitativo y sustentable del sector financiero popular y solidario, asegurando principios como la participación, solidaridad y control social (Asamblea Nacional, 2011).

Las políticas del gobierno influyen directamente en el uso de productos y servicios financieros, incidiendo en la estabilidad del sistema financiero y afectando directamente a los socios de las cooperativas. Esto se evidencia en estudios realizados por organismos multilaterales, los cuales destacan que los cambios en políticas públicas y regulaciones pueden generar alteraciones en el entorno macroeconómico, afectando el comportamiento

de los intermediarios financieros (Banco Mundial, 2020).

La estabilidad política puede afectar al sistema financiero ecuatoriano al impactar la inversión, la confianza empresarial y el gasto público, lo que a su vez puede limitar el crecimiento y sostenibilidad de las instituciones del sector financiero popular y solidario (CEPAL, 2021).

1.2.2. Factores económicos

Los factores económicos afectan al sistema financiero de diversas formas, a través de la demanda de créditos, la cartera improductiva, la morosidad y la liquidez de los hogares. Estos factores inciden directamente en la operatividad de las cooperativas de ahorro y crédito, al influir en el comportamiento de sus socios, la estabilidad de sus carteras y la colocación efectiva de sus productos (Riofrío, Chamba, & López, 2024).

En el caso ecuatoriano, el crecimiento del PIB ha sido moderado en los últimos años, con una proyección de crecimiento del 2,6 % en 2025 según el Banco Central del Ecuador, lo cual limita la expansión del crédito, especialmente en el segmento popular (BCE, 2024). La inflación, aunque ha permanecido relativamente controlada, se mantiene como un factor de riesgo que influye en las tasas de interés activas y pasivas, afectando el costo del crédito y la capacidad de ahorro de los socios (CEPAL, 2023).

La tasa de desempleo, que en 2023 fue del 3,6 % a nivel nacional, pero con subempleo superior al 20 %, condiciona la capacidad de pago de los socios y eleva los índices de morosidad (INEC, 2023).

Por otro lado, la creciente competencia con otras instituciones financieras, incluyendo bancos privados y fintech, exige a las cooperativas adoptar estrategias tecnológicas e innovadoras para retener a sus socios y sostener su participación en el mercado. Estos factores configuran un entorno económico desafiante que obliga a las cooperativas del sector financiero popular y solidario a fortalecer su gestión de riesgos, su eficiencia operativa y su capacidad de adaptación a los cambios del entorno.

1.2.3. Factores Sociales

Entre los factores sociales que inciden en las Cooperativas de Ahorro y Crédito están los siguientes:

- El elevado nivel de inseguridad impacta negativamente en los ingresos de los socios, generando una disminución en su estabilidad económica y afectando su capacidad de endeudamiento y cumplimiento de obligaciones financieras, lo que incide directamente en la sostenibilidad de las carteras crediticias y en el nivel de riesgo para las entidades financieras (CEPAL, 2023).
- La falta de educación financiera en la mayoría de la población ha generado un incremento en el sobreendeudamiento y el deterioro del historial crediticio, lo que restringe el acceso a financiamiento y limita el mercado para las instituciones financieras, dificultando la colocación de productos y servicios adecuados a las necesidades de los socios (Banco Mundial, 2022).
- El regionalismo de la población constituye un determinante clave en la dinámica de las Cooperativas de Ahorro y Crédito, especialmente para aquellas cuya matriz se encuentra en una provincia distinta a la de su área de expansión. Este fenómeno sociocultural se traduce en una preferencia marcada por instituciones financieras locales, lo que puede dificultar la inserción y consolidación de cooperativas foráneas en nuevos mercados (Superintendencia de Economía Popular y Solidaria [SEPS], 2021).

1.2.4. Factores Tecnológicos

El impacto de la tecnología en las Cooperativas de Ahorro y Crédito es significativo, ya que influye en la eficiencia operativa, la seguridad de la información y la accesibilidad de los servicios financieros. Entre los factores más relevantes se encuentran:

- La adopción de plataformas digitales para la prestación de servicios financieros es fundamental para mejorar la experiencia del usuario y ampliar la cobertura, sin embargo, la brecha digital y la resistencia al cambio pueden dificultar su implementación (Superintendencia de Economía Popular y Solidaria [SEPS], 2021).

- La creciente amenaza de ciberataques y fraudes financieros obliga a las Cooperativas de Ahorro y Crédito a fortalecer sus sistemas de seguridad, implementar protocolos de gestión de riesgos y cumplir con normativas de protección de datos personales (CAF, 2022).
- El uso de inteligencia artificial y big data permite optimizar la evaluación crediticia, mejorar la personalización de productos y reducir los costos operativos, aunque su adopción requiere inversiones significativas en infraestructura tecnológica (Banco Interamericano de Desarrollo [BID], 2021).
- La aparición de empresas fintech ha impulsado la necesidad de innovar en servicios financieros digitales, como pagos electrónicos y soluciones de financiamiento alternativo, generando tanto oportunidades como desafíos para las Cooperativas de Ahorro y Crédito (Banco Mundial, 2022).

1.2.5. Factor Legal

El marco normativo que regula a las Cooperativas de Ahorro y Crédito establece directrices para su operación, supervisión y relación con los socios. Entre los factores legales más relevantes se encuentran:

- Supervisión por parte de la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria quien es el organismo encargado de supervisar y controlar a las entidades del sector, asegurando su correcto funcionamiento (Superintendencia de Economía Popular y Solidaria [SEPS], 2021).
- La Cooperativa de Ahorro y Crédito debe cumplir con normas de supervisión y regulación financiera impuestas por entidades gubernamentales y organismos de control, lo que implica auditorías, reportes de transparencia y cumplimiento de estándares de solvencia y liquidez (Asamblea Nacional, 2011).
- La implementación de normativas de protección de datos obliga a la Cooperativa de Ahorro y Crédito garantizar la confidencialidad de la información de los socios y adoptar mecanismos de resguardo ante posibles filtraciones o usos indebidos de datos (Ley Orgánica de Protección de Datos Personales, 2021).
- La Cooperativa de Ahorro y Crédito debe aplicar la normativa de Prevención de Lavado de Activos y Financiamiento del Terrorismo (PLD/FT) e implementar

políticas de debida diligencia y monitoreo de transacciones para mitigar riesgos de operaciones ilícitas, lo que implica mayores controles y procesos de verificación de identidad (Unidad de Análisis Financiero y Económico [UAFE], 2022).

- Existen regulaciones sobre Inclusión Financiera y Protección al Consumidor que promueven la accesibilidad a servicios financieros y protegen a los usuarios de prácticas abusivas, lo que exige a la Cooperativa de Ahorro y Crédito adaptar sus productos y servicios a los lineamientos de transparencia y equidad (SEPS, 2020).
- Cumplir con las regulaciones de tasas de interés y requisitos de solvencia por parte de los entes reguladores quienes establecen límites y condiciones para garantizar la estabilidad del sector financiero popular y solidario (Asamblea Nacional, 2011; SEPS, 2021).

1.2.6. Ambiental

Respecto al factor ambiental para las Cooperativas de Ahorro y Crédito se tiene:

- Las cooperativas están adoptando medidas ecológicas, como la digitalización de documentos y la promoción de préstamos verdes para proyectos sostenibles. Sin embargo, la conciencia ambiental en el sector aún es limitada (Alianza Cooperativa Internacional [ACI], 2021; Banco Interamericano de Desarrollo [BID], 2020).
- El impacto del cambio climático puede afectar la economía local y, por ende, la capacidad de pago de los socios, especialmente en sectores como la agricultura (CEPAL, 2022).
- Las políticas gubernamentales orientadas a la protección del medio ambiente pueden influir en las operaciones de las cooperativas, especialmente si financian proyectos que deben cumplir con estándares ecológicos (Programa de las Naciones Unidas para el Medio Ambiente [PNUMA], 2021).

1.3. Análisis de los stakeholders

Ángel (2010) define a los stakeholders como cualquier persona o grupo que tenga la capacidad de influir en el cumplimiento de los objetivos de una organización o que pueda verse impactado por su consecución. En la Figura 2 se presenta la identificación de los

principales stakeholders de la Cooperativa de Ahorro y Crédito, entre los que se incluyen el Consejo de Administración, los socios, los organismos de control, el talento humano, los clientes, los proveedores y las instituciones financieras, todos ellos actores clave que intervienen directa o indirectamente en el desarrollo y sostenibilidad de la gestión institucional.



Figura 2. Identificación de los stakeholders de la Cooperativa de Ahorro y Crédito

Fuente: Empresa bajo estudio

1.4. Situación del proceso de “Servicio de Crédito”

La Cooperativa de Ahorro y Crédito cuenta con un mapa de procesos (ver Figura 3). Este mapa cuenta con cuatro categorías de macroprocesos: (1) gobernantes, (2) productivos y de negocios, (3) de apoyo y (4) de control. Los primeros aseguran la dirección estratégica, la gobernanza y la mejora continua de la Cooperativa, los segundos constituyen los procesos centrales que agregan un valor directo para los socios y clientes, los terceros garantizan los recursos y capacidades necesarias para el adecuado funcionamiento de los procesos productivos y gobernantes y los de la cuarta categoría aseguran el cumplimiento, la integridad y la sostenibilidad de la COAC.

El proceso bajo estudio de esta investigación se encuentra ubicado dentro de los Macroprocesos Productivos y de Negocios: el proceso 2.2. “Gestión de Servicio de

Créditos”. Este proceso tiene como finalidad identificar, evaluar, aprobar, desembolsar, administrar y supervisar los préstamos otorgados a los socios, para facilitar el acceso a financiamiento bajo ciertas condiciones seguras y sostenibles; sin dejar de preservar la solvencia institucional y promover el desarrollo socio económico local. Este proceso es uno de los pilares fundamentales de la actividad financiera de la COAC pues es el responsable no solo de generar ingresos mediante intereses, sino que impulsa el empoderamiento económico de los socios, fortaleciendo la inclusión financiera y materializando el principio de la cooperativa de apoyo mutuo.



Figura 3. Mapa de procesos de la Cooperativa de Ahorro y Crédito

Fuente: Empresa bajo estudio

Para el caso de la COAC bajo estudio el proceso “Gestión de Servicio de Créditos” tiene una interacción directa con otros procesos, tal y como se muestra en la Tabla 2:

Tabla 2. Interacción con otros macroprocesos

Macroproceso relacionado	Tipo de interacción
2.1. Gestión de servicio de captaciones	Financia la colocación de créditos a través de recursos societarios
2.6. Gestión de Atención al Cliente	Canaliza las quejas, sugerencias y se orienta al mejoramiento del servicio de crédito
3.2. Gestión Financiera y Administrativa	Realiza el control presupuestario, registro contable, cálculo de rentabilidad
4.2. Gestión Integral de Riesgos	Evalúa la exposición crediticia y el capital regulatorio
4.3. Gestión de Prevención de Lavado de Activos	Verifica el origen de los fondos y establece un informe de operaciones inusuales

Los tipos de crédito que la COAC entrega son: microcrédito, crédito de consumo y crédito comercial. En la ejecución del proceso participa asistente de negocio, analista de crédito, jefe de agencia y los diferentes comités de crédito. Este proceso se ejecuta tanto en matriz como en las 20 Agencias a nivel Nacional de la Cooperativa. El microcrédito representa un crédito reducido orientado a personas naturales de bajos ingresos, emprendedores informales, microempresarios, unidades productivas familiares que carecen de acceso a un sistema financiero tradicional. Los créditos de consumo se destinan a satisfacer las necesidades personales o familiares no productivas y se dirigen a socios con capacidades de pago demostrable y con estabilidad laboral o ingresos recurrentes. El crédito comercial está destinado a personas naturales con actividades empresariales formales e informales, así como a pequeñas y medianas empresas (PYMES) sociales o vinculadas, su finalidad es el fortalecimiento de sus operaciones, la inversión o crecimiento de los beneficiarios.

El proceso “Gestión de Servicio de Créditos” constituye un ciclo dinámico que inicia con la interacción con el socio y/o cliente lo que se conoce como captación, y culmina en la liquidación, alimentándose con un desembolso. Esto visualiza una naturaleza interactiva y de mejora continua que debe tener la gestión crediticia de una cooperativa. La

información que se recopila en cada paso se utiliza para una efectiva toma de decisiones con base en un análisis y evaluación crediticia adecuada.

En la Figura 4, se presenta el diagrama de flujo del proceso “Gestión de Servicio de Créditos” tomando como punto de partida la solicitud inicial de un cliente y concluyendo con la asignación del desembolso y el archivo físico del expediente. En el flujo participan roles como: asistente de negocios, analista de crédito, comité de Crédito y asistente de negocios.

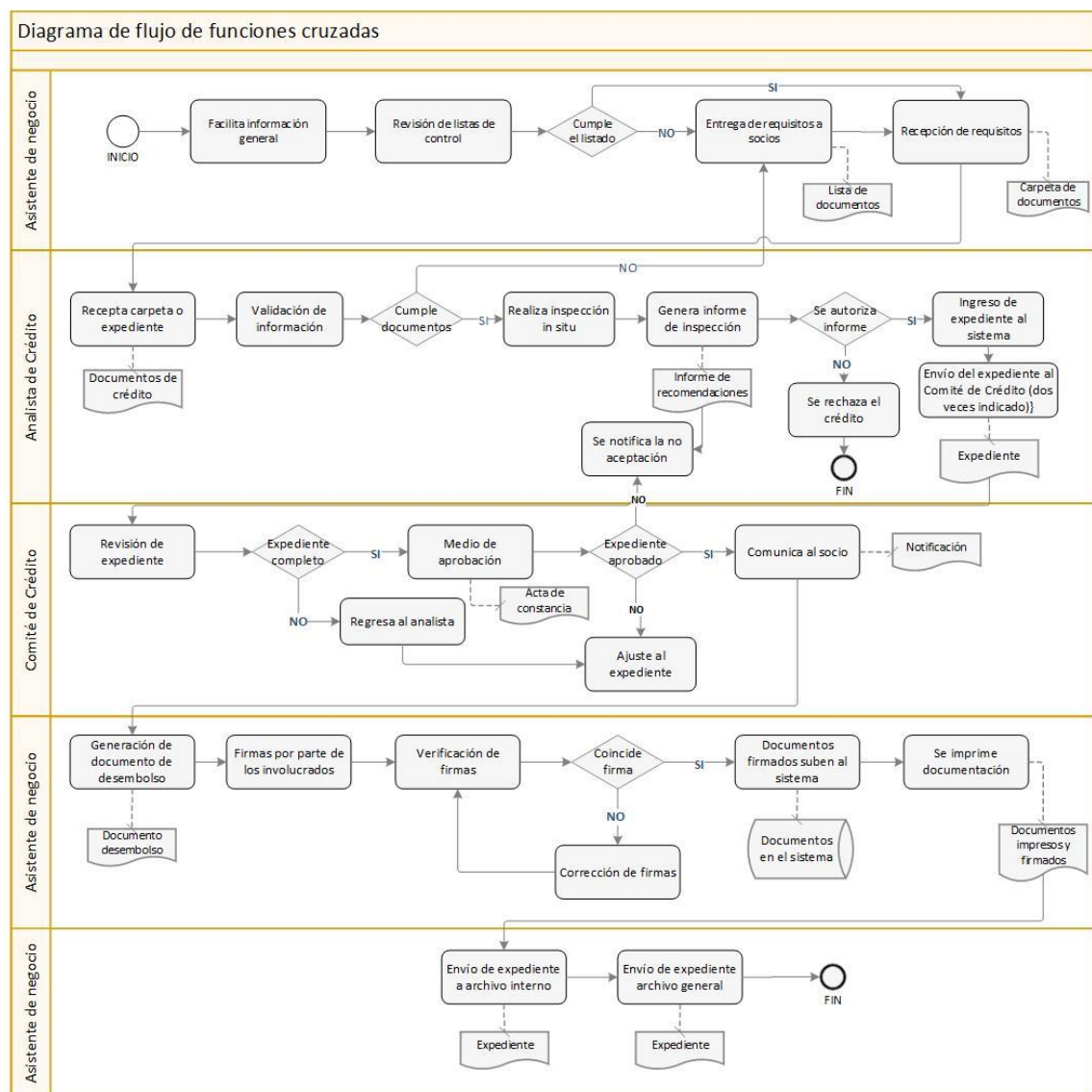


Figura 4. Diagrama flujo del proceso de servicio de crédito de la Cooperativa

Fuente: Empresa bajo estudio

2. DISEÑO DE LA PROPUESTA DE MEJORA

Para el desarrollo del proyecto en la Cooperativa de Ahorro y Crédito, se utilizó el método de mejora de procesos propuesto por ANECA (2021) que contempla los siguientes pasos:

- Identificar el área de mejora.
- Detectar las principales causas del problema.
- Formular el objetivo.
- Seleccionar las acciones de mejora.
- Realizar una planificación.
- Llevar a cabo un seguimiento.

A continuación, se desarrollan cada uno de los pasos aplicados para el caso de estudio:

2.1. Análisis del proceso de “Servicio de Crédito” e identificación del área de mejora

Para el análisis de los datos de quejas del proceso de “Servicio de Crédito” se utilizó las quejas presentadas por socios en la Agencia Guaranda en el periodo enero del 2024 a marzo del 2025. Esta información se presenta en la Tabla 4 donde se puede observar que se presentaron 511 quejas que se encuentran categorizadas en 14 tipos de quejas de 796 créditos otorgados, lo que generó un índice de reclamos del 64.19%. Este índice incide en un nivel de insatisfacción con el servicio de crédito e impactan en la reputación institucional y la fidelidad de los socios.

Tabla 3. Datos de quejas de socios en la Agencia Guaranda relativas al “Servicio de Crédito” (enero 2024 – marzo 2025)

N°	Tipo de queja	ene 24	feb 24	mar 24	abr 24	may 24	jun 24	jul 24	ago 24	sep 24	oct 24	nov 24	dic 24	ene 25	feb 25	mar 25	FA	FAA	FR	FRA
1	Incumplimiento de tiempos de respuesta	3	4	2	4	4	4	4	4	3	5	4	5	6	5	5	62	62	12,2%	12,2%
2	Demasiada lista de requisitos	5	5	6	4	5	5	3	3	3	5	4	3	5	4	4	61	123	11,8%	24,0%
3	Revisión incompleta de la documentación	4	3	5	3	4	2	4	3	3	4	3	3	4	3	3	52	174	10,1%	34,1%
4	Proceso engorroso y largo	3	2	2	3	4	3	3	3	2	3	4	4	6	5	4	51	226	10,1%	44,2%
5	Tiempo de espera para la atención	4	2	2	4	2	3	3	3	4	4	3	3	5	4	4	50	276	9,9%	54,0%
6	Información deficiente	2	2	2	3	4	3	3	3	4	2	1	2	6	5	5	47	323	9,2%	63,2%
7	Falta de empatía y atención personalizada	3	3	3	4	4	4	2	2	2	4	2	2	3	2	2	42	365	8,2%	71,5%
8	Demora en el proceso de levantamiento de información del crédito	2	1	4	3	3	3	2	2	4	4	3	3	4	3	3	41	406	7,9%	79,4%
9	Frecuente variación de los productos de crédito	0	0	1	1	3	2	2	1	3	4	3	3	5	5	5	37	443	7,3%	86,7%
10	Demora en el momento del desembolso de crédito	5	3	4	2	2	2	2	3	2	1	0	1	0	0	2	30	473	5,8%	92,6%

Tabla 3. Continuación

N°	Tipo de queja	ene 24	feb 24	mar 24	abr 24	may 24	jun 24	jul 24	ago 24	sep 24	oct 24	nov 24	dic 24	ene 25	feb 25	mar 25	FA	FAA	FR	FRA
11	Deficiente resolución de problemas y/o necesidades de los socios	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	3	5	2	10	483	2,0%	94,5%
12	Alta rotación de personal de otorgamiento de crédito	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	3	3	2	8	491	1,6%	96,1%
13	Deficiente información a los socios del estado en el que se encuentran los créditos	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	4	2	1	7	498	1,4%	97,5%
14	Personal no tiene una lista clara y precisa de los requisitos	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	4	5	4	13	511	2,5%	100%
	Total de quejas	31	25	31	30	34	30	29	26	30	34	27	30	57	51	45	511		100%	
	Créditos otorgados	59	52	66	63	68	72	54	61	57	67	61	80	81	78	83	796			
	Diferencia	28	27	35	33	34	42	25	35	27	33	34	50	24	27	38	285			
	Índice de reclamos	47,5%	51,9%	53,0%	51,9%	50,7%	57,7%	45,7%	57,4%	47,8%	48,7%	55,5%	62,7%	29,3%	35,0%	45,6%	35,8%			

Nomenclatura: **FA:** Frecuencia absoluta; **FAA:** Frecuencia absoluta acumulada; **FR:** Frecuencia relativa; **FRA:** Frecuencia relativa acumulada.

En la Figura 5, se presenta el Diagrama de Pareto de los reclamos de los socios presentados en el mes de enero 2024 hasta marzo 2025; cómo se puede observar, el 79% de las quejas analizadas por los socios del área de servicio de crédito de la cooperativa de ahorro y crédito, corresponden al 57% de las categorías. Esto corresponde a los 8 primeros tipos de quejas.

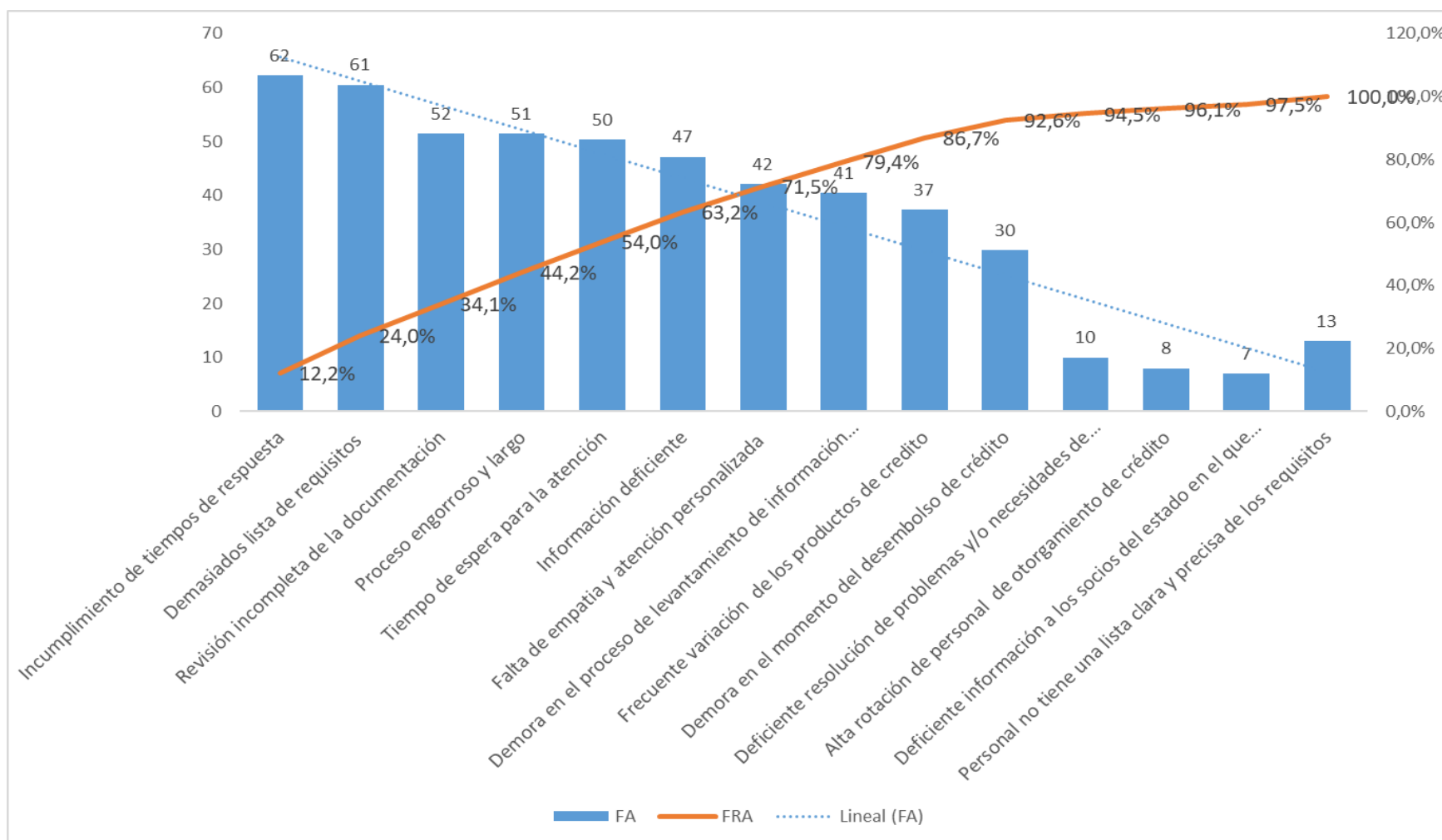


Figura 5. Diagrama de Pareto de quejas presentadas por los socios periodo (enero 2024 - marzo 2025)

Los ocho tipos de quejas que cubre el 79% de las quejas son:

- (i) *Incumplimiento del tiempo de respuesta* con 62 quejas y un índice de reclamos del 12,2%.
- (ii) *Demasiadas listas de requisitos* con 61 quejas y un índice de reclamos del 11,8%.
- (iii) *Revisión incompleta de la solicitud* con 52 quejas y un índice de reclamos del 10,1%.
- (iv) *Proceso engorroso y largo* con 51 quejas y un índice de reclamos del 10,0%.
- (v) *Tiempos de espera para la atención* con 50 quejas y un índice de reclamos del 9,9%.
- (vi) *Información deficiente* 47 quejas y un índice de reclamos de 9.2%.
- (vii) *Falta de empatía y atención personalizada* con 42 quejas y un índice de reclamos de 8.2%.
- (viii) *Demora en el proceso de levantamiento de información del crédito* con un total de 41 quejas y un índice de reclamos de 7.9%.

2.2. Detectar las principales causas del problema

Para la identificación de las causas raíz, se construyeron Diagramas de Ishikawa para cada tipo de los reclamos priorizados. En las Figuras 6 - 14 se presentan los Diagramas de Ishikawa desarrollados.

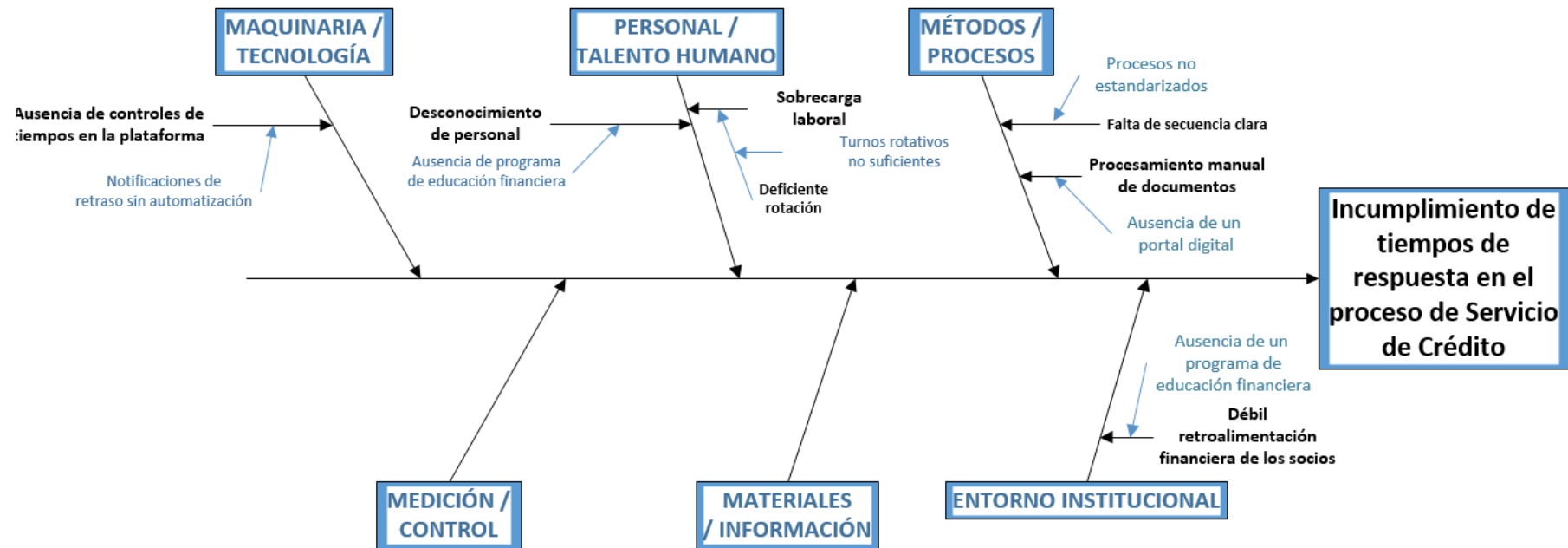


Figura 6. Diagrama de Ishikawa - Tipo de Queja 1: Incumplimiento de tiempos de respuesta en el proceso de Servicio de Crédito

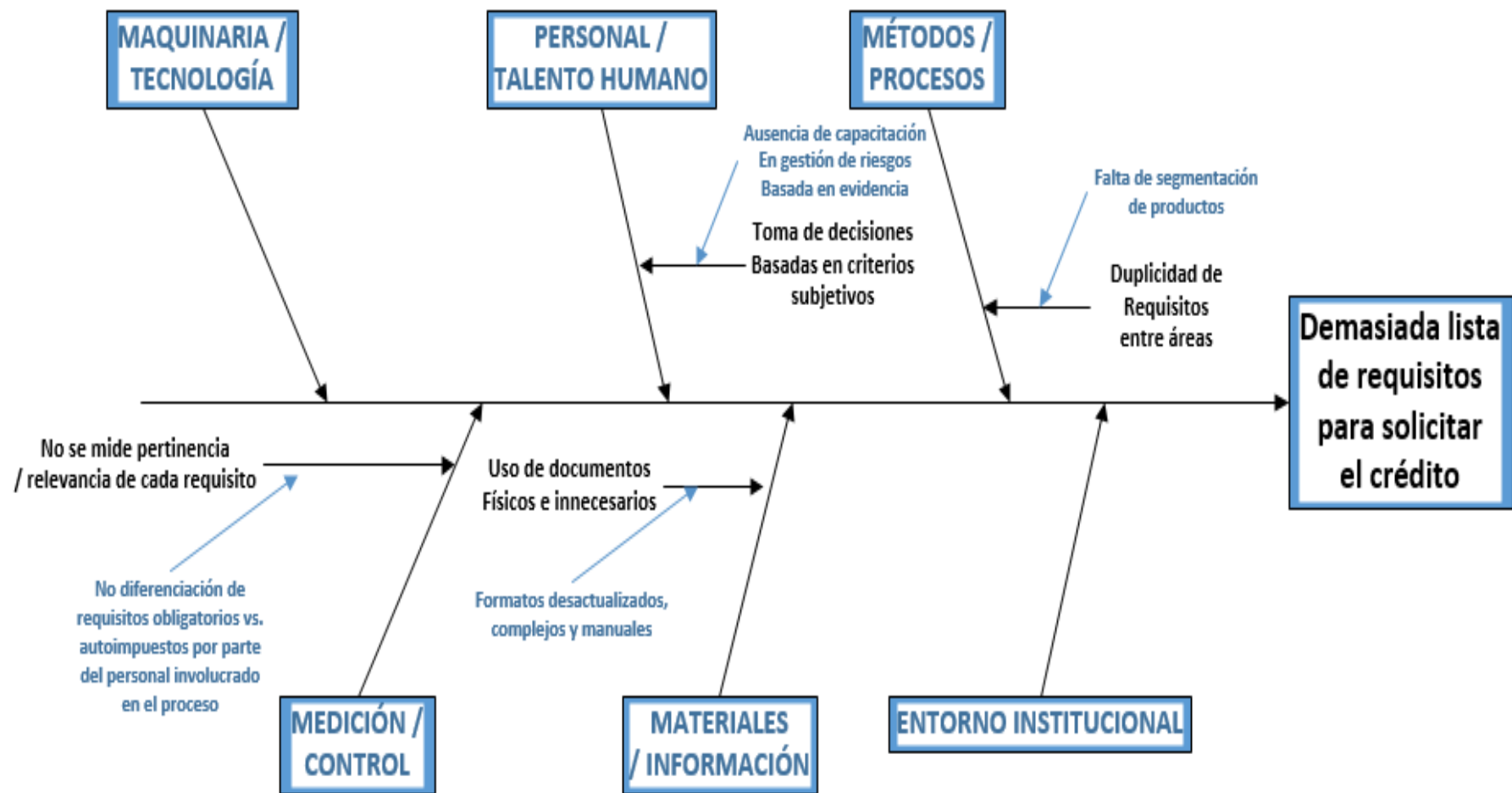


Figura 7. Diagrama de Ishikawa - Tipo de Queja 2: Demasiada lista de requisitos para solicitar el crédito

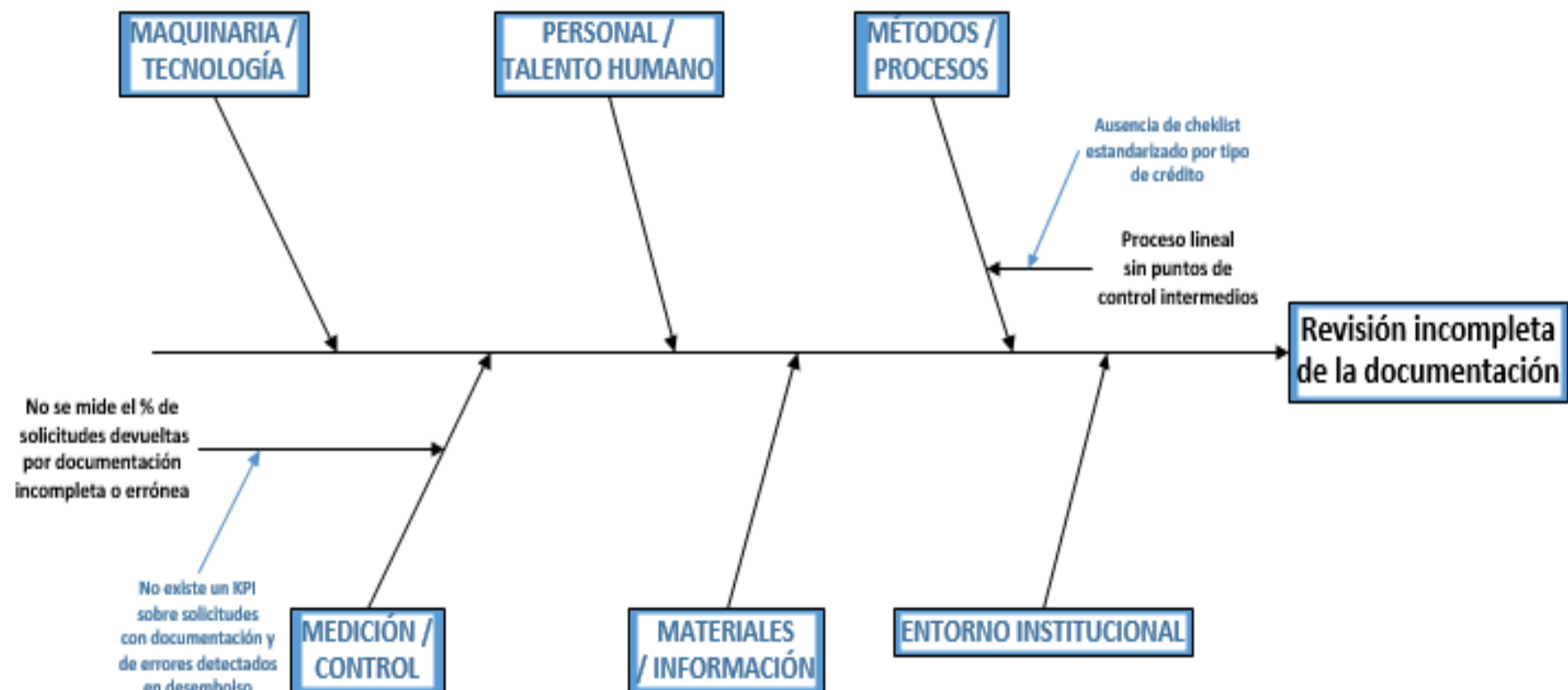


Figura 8. Diagrama de Ishikawa - Tipo de Queja 3: Revisión incompleta de la documentación

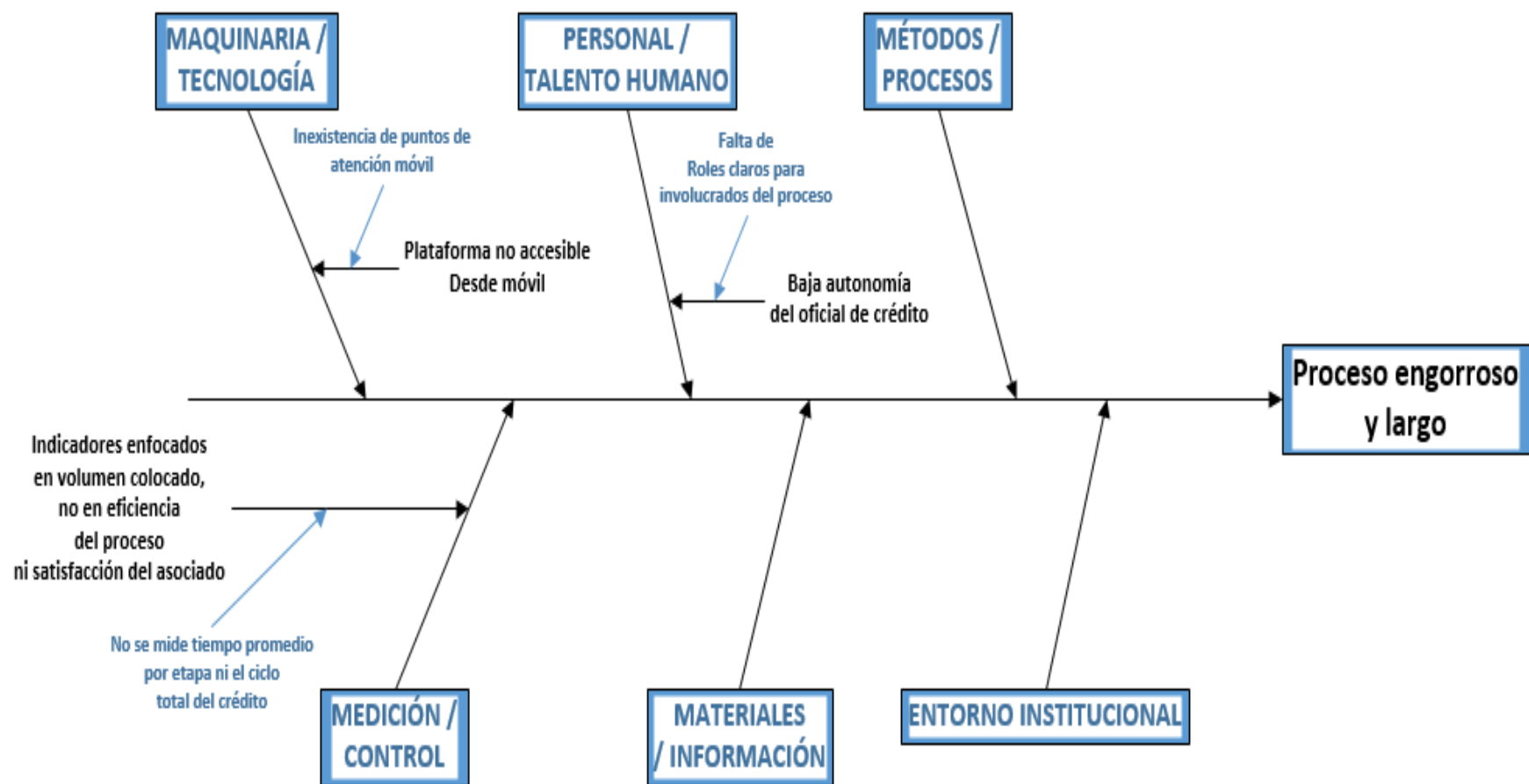


Figura 9. Diagrama de Ishikawa - Tipo de Queja 4: Proceso engorroso y largo

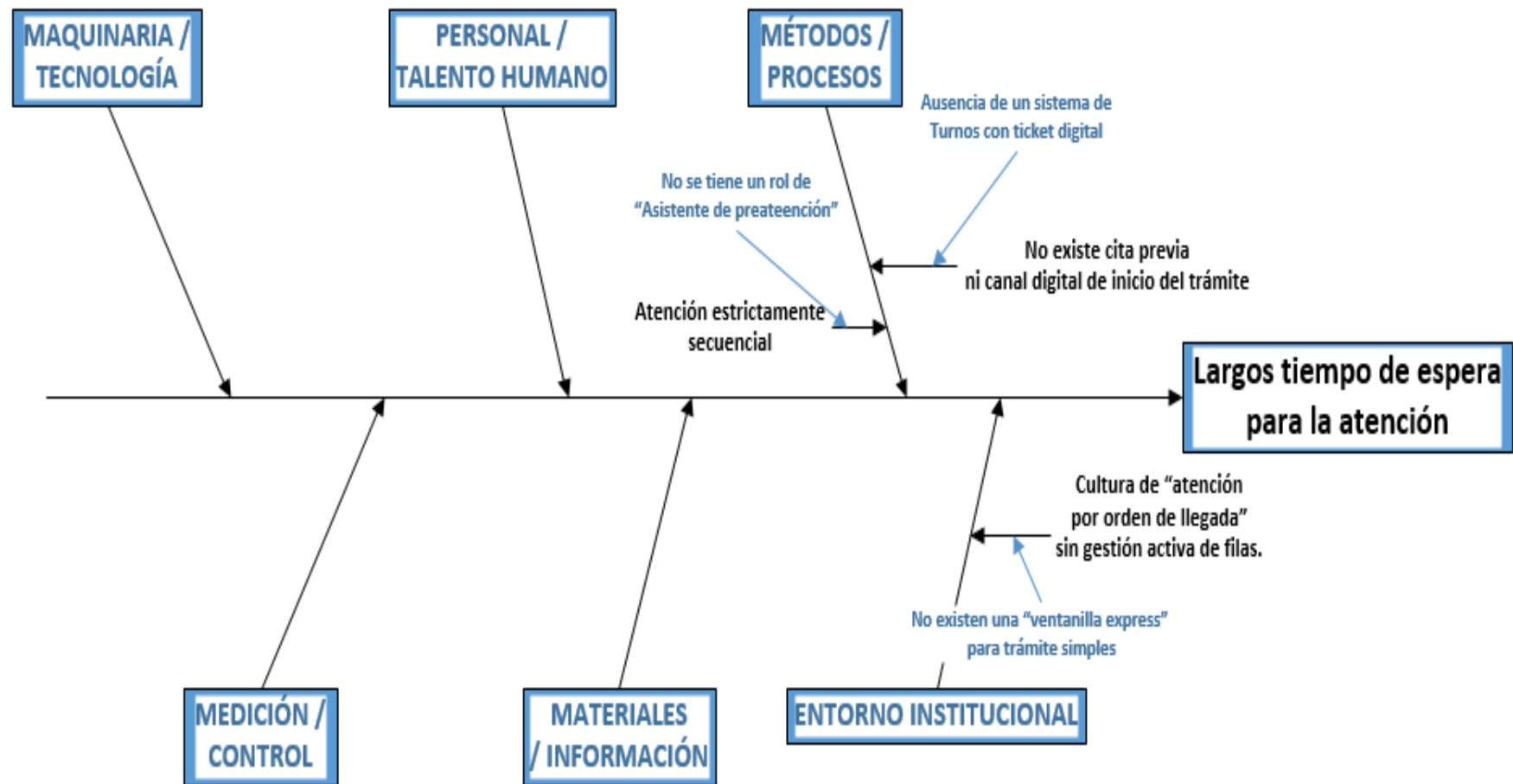


Figura 10. Diagrama de Ishikawa - Tipo de Queja 5: Largos tiempos de espera para la atención

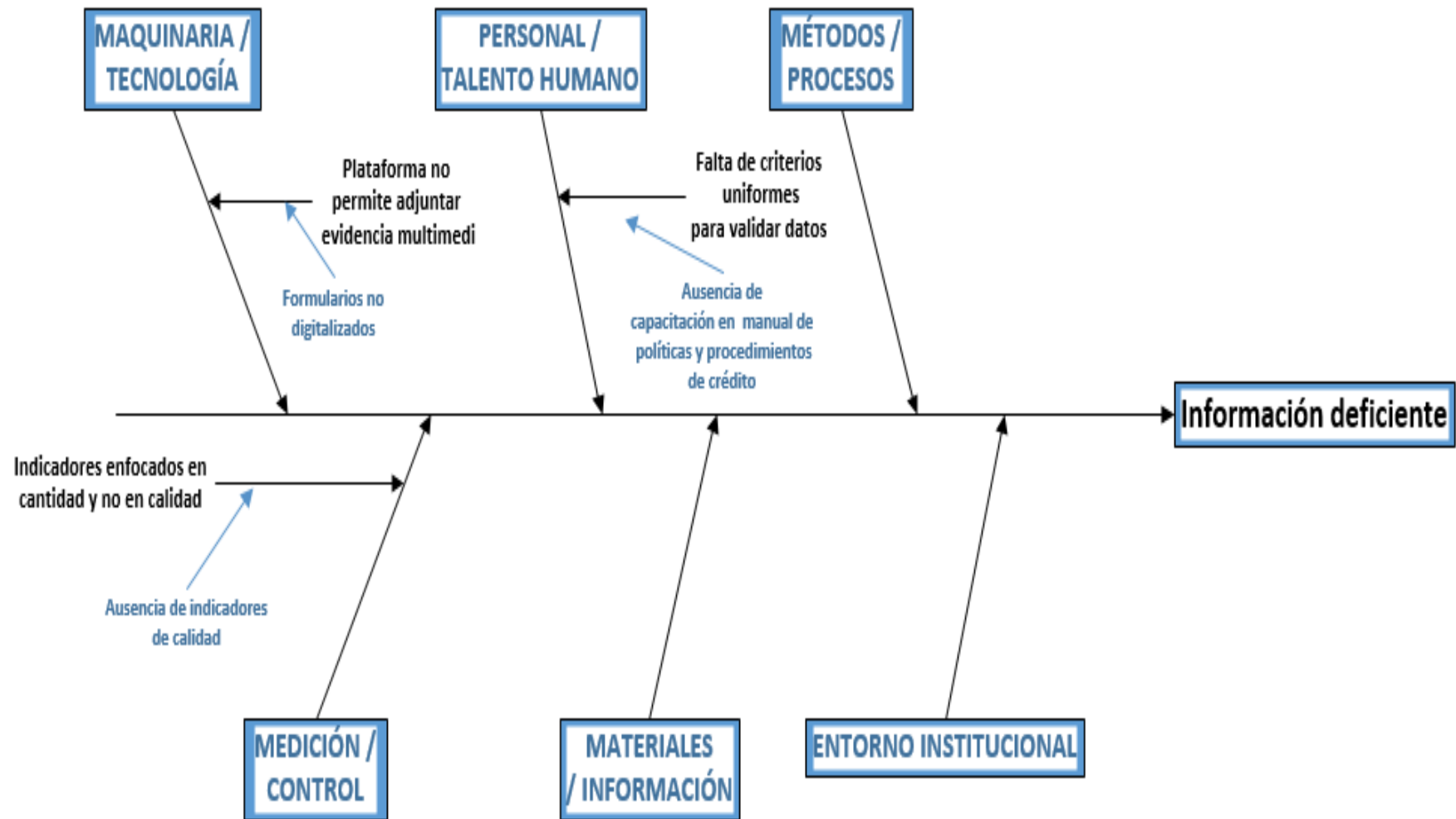


Figura 11. Diagrama de Ishikawa - Tipo de Queja 6: Información deficiente

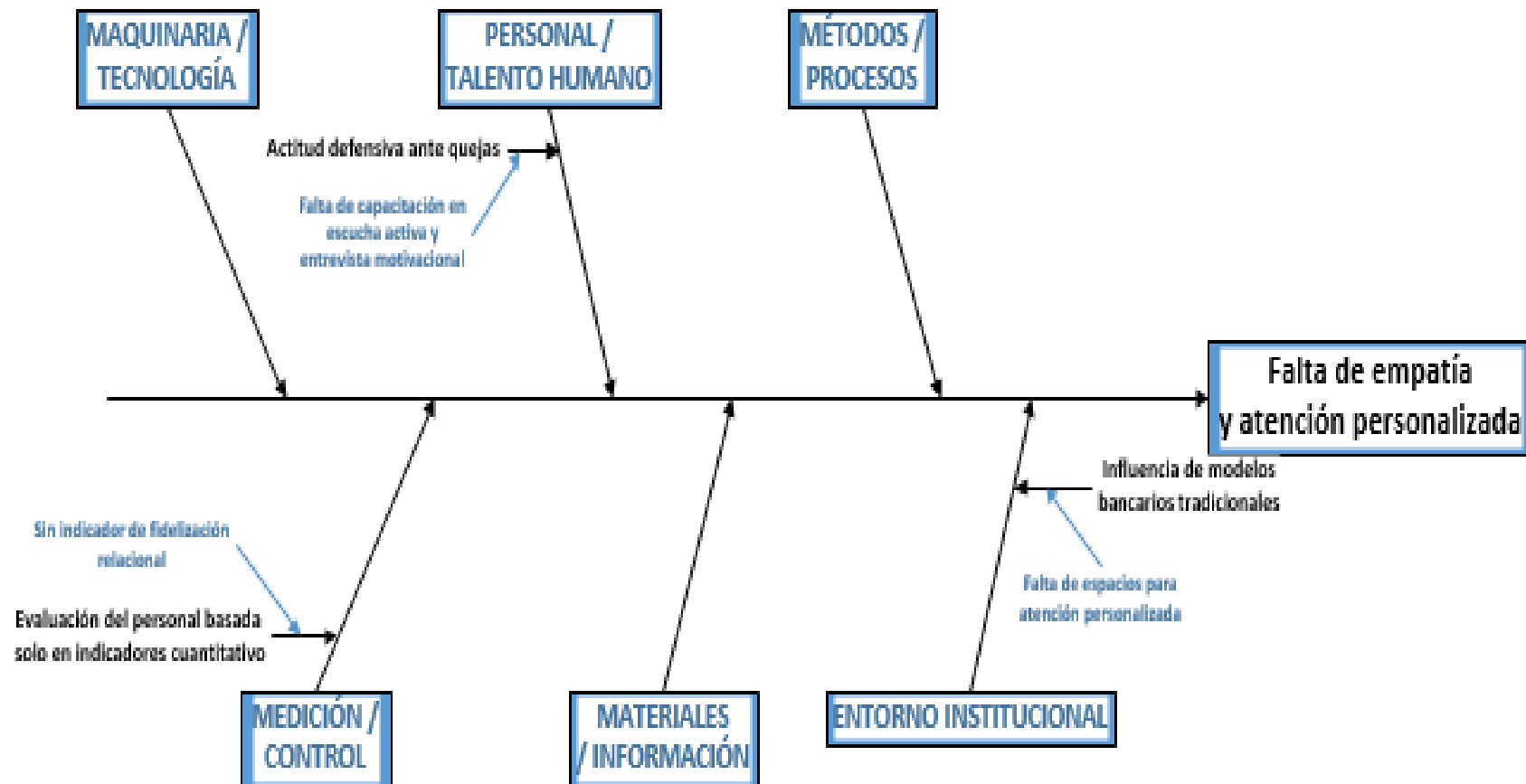


Figura 12. Diagrama de Ishikawa - Tipo de Queja 7: Falta de empatía y atención personalizada

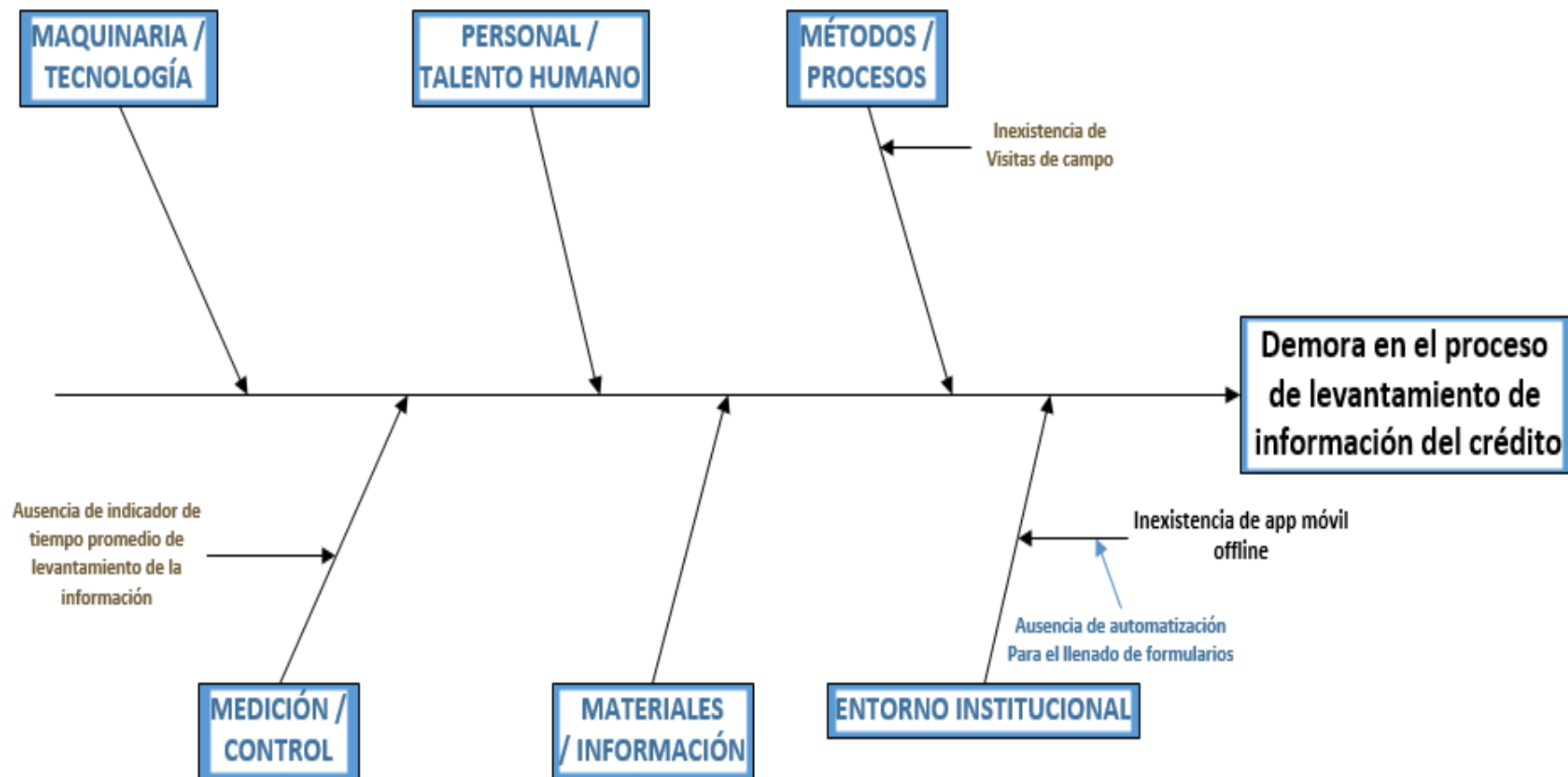


Figura 13. Diagrama de Ishikawa – Tipo de Queja 8: Demora en el proceso de levantamiento de información del crédito

2.3. Formular el objetivo

Disminuir en al menos el 20% el número de reclamos por cada tipo de quejas priorizadas, en un plazo de cinco meses periodo agosto 2025 - diciembre 2025, mediante la implementación de acciones correctivas y preventivas orientadas a la mejora continua del servicio y la experiencia del cliente.

2.4. Seleccionar acciones de mejora

2.4.1. Plantear la lista de soluciones

Considerando las causas raíz identificadas, se definieron las acciones de mejora para cada una de ellas. En las Tablas 4 a 11 se presentan las acciones propuestas por cada tipo de queja.

Tabla 4. Tipo de Queja 1 - Incumplimiento de tiempos de respuesta en el proceso de Servicio de Crédito

Componente	Causa raíz identificada	Solución propuesta	Código de la acción
Método	Proceso no estandarizado	Establecer un proceso estandarizado	TQ1-ACP1
Método	Ausencia de un portal digital	Implementar un portal digital	TQ1-ACP2
Personal / Talento Humano	Ausencia de capacitación en atención al cliente y evaluación crediticia	Capacitación en atención al cliente y evaluación crediticia	TQ1-ACP3
Personal / Talento Humano	Turnos rotativos no suficientes	Incrementar turnos rotativos	TQ1-ACP4

Tabla 4. Continuación

Componente	Causa raíz identificada	Solución propuesta	Código de la acción
Tecnología	Notificaciones de retraso sin automatización	Generar sistema de alertas tempranas ante retrasos	TQ1-ACP5
Entorno Institucional	Ausencia de un programa de educación financiera	Desarrollar un programa de educación financiera para socios	TQ1-ACP6

Tabla 5. Tipo de Queja 2 - Demasiada lista de requisitos para solicitar el crédito

Componente	Causa raíz identificada	Solución propuesta	Código de la acción
Método	Falta de segmentación de productos	Segmentar la ficha de productos consumo, micro, pymes con requisitos escalonados.	TQ2-ACP1
Información	Formatos desactualizados, complejos y manuales	Digitalizar y simplificar formularios; eliminar requisitos redundantes mediante análisis de valor.	TQ2-ACP2
Personal / Talento Humano	Ausencia de capacitación en gestión de riesgos basada en evidencia	Capacitar al personal en gestión de riesgos basada en evidencia.	TQ2-ACP3
Control	No diferenciación de requisitos obligatorios vs. autoimpuestos por parte del personal involucrado en el proceso	Revisar normativa vigente con asesoría técnica para diferenciar requisitos obligatorios vs. autoimpuestos.	TQ2-ACP4

Tabla 6. Tipo de Queja 3 - Revisión incompleta de la documentación

Componente	Causa raíz identificada	Solución propuesta	Código de la acción
Método	Ausencia de cheklist estandarizado por tipo de crédito	Implementar validación automática en el sistema: campos obligatorios, alertas por documentos faltantes/vencidos, carga con metadatos (tipo, fecha, estado).	TQ3-ACP1
Control	No existe un kpi sobre solicitudes con documentación y de errores detectados en desembolso	Crear KPI: % de solicitudes con documentación 100% completa en primera entrega y % de errores detectados en etapa de desembolso.	TQ3-ACP2

Tabla 7. Tipo de Queja 4 - Proceso engorroso y largo

Componente	Causa raíz identificada	Solución propuesta	Código de la acción
Talento Humano	Falta de roles claros para involucrados del proceso	Definir roles claros: oficial de crédito con autonomía para montos $\leq \$5000$ y comité solo para casos complejos.	TQ4-ACP1
Control	No se mide tiempo promedio por etapa ni el ciclo total del crédito	Establecer KPIs: Tiempo promedio de aprobación, % de trámites completados en 1 visita, tasa de abandono por demora.	TQ4-ACP2

Tabla 7. Continuación

Componente	Causa raíz identificada	Solución propuesta	Código de la acción
Tecnología	Inexistencia de puntos de atención móvil	Diseñar puntos de atención móvil (ferias comunales)	TQ4-ACP3

Tabla 8. Tipo de Queja 5 - Largos tiempos de espera para la atención

Componente	Causa raíz identificada	Solución propuesta	Código de la acción
Proceso	Ausencia de un sistema de turnos con ticket digital	Implementar sistema de turnos con ticket digital (SMS/WA) + cita previa para créditos > \$500.	TQ5-ACP1
Proceso	No se tiene un rol de “Asistente de preatención”	Crear rol de “Asistente de Preatención” para recepción rápida, triage y carga inicial de datos	TQ5-ACP2
Entorno institucional	No existen una “ventanilla express” para trámites simples	Habilitar “ventanilla express” para trámites simples (renovaciones, y créditos recurrentes ≤\$30.000).	TQ5-ACP3

Tabla 9. Tipo de Queja 6 - Información deficiente

Componente	Causa raíz identificada	Solución propuesta	Código de la acción
Control	Ausencia de indicadores de calidad	Crear KPI: Índice de Calidad de la Información (ICI) = % de solicitudes sin observaciones en auditoría por inconsistencia/falta de soporte.	TQ6-ACP1
Tecnología	Formularios no digitalizados	Digitalizar formularios con validación en tiempo real.	TQ6-ACP2
Personal / Talento Humano	Ausencia de capacitación en manual de políticas y procedimientos de créditos	Capacitar en manual de políticas y procedimientos de créditos.	TQ6-ACP3

Tabla 10. Tipo de Queja 7 - Falta de empatía y atención personalizada

Componente	Causa raíz identificada	Solución propuesta	Código de la acción
Entorno Institucional	Falta de espacios para atención personalizada	Rediseñar espacios: crear “rincón de atención personalizada”.	TQ7-ACP1
Control	Sin indicador de fidelización relacional	Establecer el Índice de Empatía Percibida (IEP): encuesta post - atención.	TQ7-ACP2
Personal / Talento Humano	Falta de capacitación en escucha activa y entrevista motivacional	Capacitar en Escucha Activa y Entrevista Motivacional.	TQ7-ACP3

Tabla 11. Tipo de Queja 8 - Demora en el proceso de levantamiento de información del crédito

Componente	Causa raíz identificada	Solución propuesta	Código de la acción
Entorno Institucional	Ausencia de automatización para el llenado de formularios	Implementar app móvil offline para levantamiento: formularios digitales, fotos.	TQ8-ACP1
Procesos	Inexistencia de visitas de campo programadas	Crear un plan de “Días de Atención Móvil” mensuales por parroquia.	TQ8-ACP2
Medición / Control	Ausencia de indicador de tiempo promedio de levantamiento de la información	Establecer KPI: Tiempo de Levantamiento (TL) = desde solicitud hasta registro 100% completo en sistema.	TQ8-ACP3

2.4.2. Establecer prioridades

Una vez identificadas las causas raíz y la definición de soluciones, se realizó un análisis de prioridades para definir las acciones con mayor factibilidad de implementación. Para esto se emplearon los criterios de priorización de acciones que se muestran en la Tabla 12:

Tabla 12. Criterios de priorización de acciones

Nº	Criterio	Descripción del criterio	Escala	Descripción de la escala
A	Costo	Costo de la acción	3	< 500 USD
			2	$\geq 500 - \leq 2000$ USD
			1	> 2000 USD
B	Factibilidad en la operación	Ejecución de la acción sin afectar la operación	3	Totalmente
			2	Parcialmente
			1	Nada
C	Tiempo	Tiempo de ejecución	3	3 < meses
			2	≥ 3 meses - ≤ 6 meses
			1	> 6 meses

Considerando los criterios de priorización, se utilizaron los niveles de priorización indicados en la Tabla 13.

Tabla 13. Niveles de priorización para acciones de mejora

Escala	Viabilidad
3	Baja
4 a 7	Media
≥ 8	Alta

En la Tabla 14 se muestra el análisis de priorización realizado para cada acción de mejora.

Tabla 14. Priorización de acciones de mejora

Nº	COD. TIPO QUEJA	COD. ACP	COSTO	FACTIBILIDAD	TIEMPO	TOTAL	PRIORIDAD
1	TQ1	ACP1	3	1	3	7	Media
2	TQ1	ACP2	1	1	1	3	Baja
3	TQ1	ACP3	3	3	2	8	Alta
4	TQ1	ACP4	1	1	3	5	Media
5	TQ1	ACP5	1	2	2	5	Media
6	TQ1	ACP6	3	3	2	8	Alta
7	TQ2	ACP1	3	2	2	7	Media

Tabla 14. Continuación

Nº	COD. TIPO QUEJA	COD. ACP	COSTO	FACTIBILIDAD	TIEMPO	TOTAL	PRIORIDAD
8	TQ2	ACP2	1	2	1	4	Media
9	TQ2	ACP3	2	2	2	6	Media
10	TQ2	ACP4	3	1	1	5	Media
11	TQ3	ACP1	2	2	3	7	Media
12	TQ3	ACP2	3	2	1	6	Media
13	TQ4	ACP1	3	3	3	9	Alta
14	TQ4	ACP3	3	3	2	8	Alta
15	TQ4	ACP3	3	2	1	6	Media
16	TQ5	ACP1	1	1	1	3	Baja

Tabla 14. Continuación

N°	COD. TIPO QUEJA	COD. ACP	COSTO	FACTIBILIDAD	TIEMPO	TOTAL	PRIORIDAD
17	TQ5	ACP2	2	2	3	7	Media
18	TQ5	ACP3	2	3	3	8	Alta
19	TQ6	ACP1	3	2	1	6	Media
20	TQ6	ACP2	1	2	1	4	Media
21	TQ6	ACP3	3	3	2	8	Alta
22	TQ7	ACP1	2	3	2	7	Media
23	TQ7	ACP2	3	3	3	9	Alta
24	TQ7	ACP3	3	1	3	7	Media
25	TQ8	ACP1	1	2	1	4	Media
26	TQ8	ACP2	3	3	3	9	Alta
27	TQ8	ACP3	2	2	2	6	Media

2.4.3. Preparar plan operativo

Para las acciones que se identificaron con prioridad “alta” se planteó un plan operativo para su ejecución que se encuentra en la Tabla 15.

Tabla 15. Plan operativo de acciones priorizadas

Nº	COD. TIPO QUEJA	COD. ACP	ACCIÓN PROPUESTA	PRIORIDAD	SITIO DE IMPLEMENTACIÓN	RESPONSABLE	TIEMPO	COSTO ESTIMADO
1	TQ1	ACP3	Capacitación en atención al cliente y evaluación crediticia	8	Instalaciones de la cooperativa (virtuales)	Personal del Servicio de Crédito; Calidad, Talento Humano, instructor interno o consultor externo certificado	4 horas distribuidas en 2 semanas	\$ 480.00
2	TQ1	ACP6	Desarrollar un programa de educación financiera para socios	8	Agencia Coac	Área de Créditos Responsabilidad social Marketing Personal operativo	5 meses	\$ 500.00
3	TQ4	ACP1	Definir roles claros: oficial de crédito con autonomía para montos ≤5000; comité solo para casos complejos.	9	Instalaciones de la cooperativa	Jefe de Crédito, Talento Humano	1 mes	\$ 300.00
4	TQ4	ACP3	Diseñar puntos de atención móvil (ferias comunales)	8	Ferias comunales, mercados y espacios públicos de alto flujo en parroquias priorizadas	Jefe de Agencia, Marketing y personal operativo	1 vez al mes	\$ 500,00

Tabla 15. Continuación

Nº	COD. TIPO QUEJA	COD. ACP	ACCIÓN PROPUESTA	PRIORIDAD	SITIO DE IMPLEMENTACIÓN	RESPONSABLE	TIEMPO	COSTO ESTIMADO
5	TQ5	ACP3	Habilitar “ventanilla express” para trámites simples (renovaciones, y créditos recurrentes ≤\$30,000).	8	Área de créditos Agencia Coac	Gerente General. Jefe de Talento Humano. Jefe de Crédito. Jefe de Marketing. Jefe Financiero. Personal operativo	3 meses	\$ 500.00
6	TQ6	ACP3	Capacitar en manual de políticas y procedimientos de créditos	8	Instalaciones de la cooperativa en plataforma virtual interna	Jefe de crédito, Talento Humano, Riesgos, Personal operativo	1 hora por semana durante un mes	\$ 550.00
7	TQ7	ACP2	Establecer el Índice de Empatía Percibida (IEP): encuesta post - atención	9	Punto de atención físico en la Agencia o digital	Socios atendidos, Personal de servicio al cliente, call center y coordinador de calidad	3 meses	\$ 400.00
8	TQ8	ACP2	Crear un plan de “Días de Atención Móvil” mensuales por parroquia.	9	En parroquias priorizadas del área de cobertura de la cooperativa	Sistemas, Financiero, Jefe de Agencia y personal operativo	1 día por semana	250/mes

Con base en la priorización realizada acorde a las factibilidades de la empresa bajo estudio y considerando los plazos de ejecución para el presente proyecto, no se implementó ninguna acción para los tipos de quejas TQ2 y TQ3, las cuales serán desarrolladas por la organización en un plazo posterior a este proyecto.

3. IMPLEMENTACIÓN Y SEGUIMIENTO DEL PLAN

3.1. Implementación de las acciones

En correspondencia con el plan operativo establecido en la Tabla 15, se desarrollaron las acciones priorizadas. A continuación, se presenta el detalle de cada desarrollo realizado.

3.1.1. TQ1 (Incumplimiento de tiempos de respuesta en el proceso de servicio de crédito) – Acción TQ1-ACP3 (Capacitación en atención al cliente y evaluación crediticia)

Se realizó la capacitación en atención al cliente al personal operativo del área de créditos a cargo del coordinador de calidad, área de créditos y talento humano a través de la plataforma Teams. La capacitación sobre evaluación crediticia se coordinará en fechas futuras a la fecha de corte de este proyecto, por una decisión interna de la Administración. En el Anexo C (parte C1), se presenta el registro fotográfico de la capacitación realizada.

3.1.2. TQ1 (Incumplimiento de tiempos de respuesta en el proceso de servicio de crédito) – Acción TQ1-ACP6 (Desarrollar un programa de educación financiera para socios)

Para la implementación de la acción se realizaron las siguientes actividades:

1. Para implementar la acción se reunieron el área de responsabilidad social, créditos y marketing para desarrollar un plan de capacitación en educación financiera para socios y clientes basándose en las normativas vigentes y las necesidades observadas. En el Anexo C (parte C2), se presenta el programa desarrollado.
2. El área de Marketing realizó la gestión para la impresión de afiches con los temas seleccionados. En el Anexo C (parte C3), se presenta evidencia fotográfica de los afiches realizados.
3. El área de responsabilidad social emitió un registro de asistencia para socios y clientes

capacitados el cual se deberá enviar a fin de mes para su control. En el Anexo C (parte C4), se presenta el registro de asistencia.

3.1.3. TQ4 (Proceso engorroso y largo) - Acción: TQ4-ACP1 (Definir roles claros: oficial de crédito con autonomía para montos $\leq$ \$5000 y comité solo para casos complejos)

Para la implementación de la acción se realizaron las siguientes actividades:

1. Se definieron los roles y niveles de autonomía a través de una Matriz RACI. En el Anexo D (parte D1), se presenta la Matriz desarrollada.
2. Se propuso un extracto para implementar en el Manual de Crédito con el procedimiento y roles que intervienen en el proceso de concesión y aprobación de créditos $\leq$ \$5000. En el Anexo D (parte D2), se puede observar el extracto realizado para el manual.

3.1.4. TQ4 (Proceso engorroso y largo) - Acción: TQ4-ACP3 (Diseñar puntos de atención móvil en ferias comunales)

Para la implementación de esta acción se desarrollaron las siguientes actividades:

1. Crear estructuras con identidad visual de la Cooperativa, para lo cual el jefe de Agencia solicitó al área de marketing la dotación de una carpa, stand y materiales informativos con la marca de la Cooperativa para desarrollar la actividad planificada. En el Anexo D (parte D3), se evidencia los materiales informativos suministrados.
2. Ejecución en ferias comunales y espacios públicos (1 vez a la semana). En el Anexo D (parte D4), se puede observar la planificación mensual de visitas desarrollada por jefe de Agencia y personal operativo.
3. Creación de registro para prospección de nuevos o potenciales clientes. En el Anexo D (parte D5), se presenta un registro desarrollado en el formato creado.

3.1.5. TQ5 (largos tiempos de espera para la atención) - Acción: TQ5-ACP3 (Habilitar “ventanilla express” para trámites simples (renovaciones, y créditos recurrentes ≤ \$30,000))

Para la implementación de la ventanilla express se desarrollaron las siguientes actividades:

1. Se analizó y designó al personal adecuado para la atención en la ventanilla express; el área de talento humano y jefe créditos consideraron aplicar rotación de personal, tomando en cuenta aspectos como la experiencia y la habilidad para atención al cliente. En el Anexo E (parte E1) se puede observar el memo de rotación de personal.
2. Se realizó la adaptación y readecuación física para el puesto de trabajo. En el Anexo E (parte E2) se encuentra la ficha de validación de las instalaciones de la ventanilla express.
3. Inducción al personal asignado y asignación de roles y responsabilidades. En el Anexo E (parte E3) se observa el extracto para el manual de cargos y perfiles.

3.1.6. TQ6 (información deficiente) - Acción: TQ6-ACP3 (Capacitar en manual de políticas y procedimientos de créditos).

Se realizó la capacitación del manual de políticas y procedimientos de créditos al personal operativo a cargo del área de créditos, riesgos y talento humano de forma presencial en el área corporativa. En el Anexo F (parte F1), se presenta el plan y cronograma de capacitación y en el Anexo F (parte F2) se encuentra el registro fotográfico de la capacitación.

3.1.7. TQ7 (Falta de empatía y atención personalizada) - Acción: TQ7-ACP2 (Sin indicador de fidelización relacional)

Las actividades desarrolladas para identificar el nivel de empatía y atención personalizada del personal del área de crédito de la Cooperativa de Ahorro y Crédito fueron las siguientes:

1. El coordinador de Calidad en conjunto con el jefe de crédito realizó el formato de encuesta de satisfacción que permita determinar el nivel de empatía y atención, la misma

que será aplicada a socios después del desembolso de crédito por el área de servicio al cliente y call center. En el Anexo G (parte G1) se puede observar el formato de la encuesta.

2. Se elaboró la ficha técnica del indicador de empatía (IEP); esta ficha se encuentra en el Anexo G (parte G2)

**3.1.8. TQ8 (Demora en el proceso de levantamiento de información del crédito) -
Acción: TQ8-ACP2 (Crear un plan de “Días de Atención Móvil” mensuales por parroquia)**

Para la ejecución de la acción se desarrollaron las actividades que se indican a continuación:

1. Se realizó una reunión con Jefe de Agencia y personal operativo para determinar un sector estratégico para la aplicación de esta acción considerando la cartera de socios, el mercado y la competencia, priorizando las parroquias con escasa cobertura financiera. Se estableció como primera opción realizarlo en el Cantón Echeandía, parroquia central, 1 día por semana y durante tres meses consecutivos para medir la productividad. En el Anexo H (parte H1) se puede observar el plan realizado.
2. Se estableció una matriz de seguimiento de la productividad realizada que se encuentra en el Anexo H (parte H2).

3.2. Seguimiento de las acciones y los resultados

3.2.1. Seguimiento de acciones

En este paso, se realizó un seguimiento del nivel de cumplimiento de las acciones al corte del presente proyecto y que se muestra en la Tabla 16. Como se puede observar 4 acciones llegaron al 100% (TQ1-ACP6, TQ4-ACP3, TQ5-ACP3 y TQ7-ACP2).

Tabla 16. Seguimiento de avance de acciones de mejora

COD. TIPO QUEJA	COD. ACP	ACCIÓN PROPUESTA	% DE CUMPLIMIENTO	COSTO PLANIFICADO	COSTO INCURRIDO
TQ1	ACP3	Capacitación en atención al cliente y evaluación crediticia	50%	\$480.00	\$250,00
TQ1	ACP6	Desarrollar un programa de educación financiera para socios	100%	\$500.00	\$500,00
TQ4	ACP1	Definir roles claros: oficial de crédito con autonomía para montos $\leq$ 5000; comité solo para casos complejos.	50%	\$300.00	\$ 0,00
TQ4	ACP3	Diseñar puntos de atención móvil (ferias comunales)	100%	\$500.00	\$500,00

Tabla 16. Continuación

COD. TIPO QUEJA	COD. ACP	ACCIÓN PROPUESTA	% DE CUMPLIMIENTO	COSTO PLANIFICADO	COSTO INCURRIDO
TQ5	ACP3	Habilitar “ventanilla express” para trámites simples (renovaciones, y créditos recurrentes ≤\$3000).	100%	\$500.00	\$100,00
TQ6	ACP3	Capacitar en manual de políticas y procedimientos de créditos	100%	\$550.00	\$250,00
TQ7	ACP2	Establecer el Índice de Empatía Percibida (IEP): encuesta post – atención	100%	\$ 400.00	\$100
TQ8	ACP2	Crear un plan de “Días de Atención Móvil” mensuales por parroquia.	25%	\$250/mes = \$750	\$0,00

3.2.2. Seguimiento de resultados

Con respecto a los resultados alcanzados, se realizó la recopilación de las quejas presentadas por los socios y se las agrupó por tipo de queja en el período abril a diciembre 2025, esta información se presenta en la Tabla 17. Considerando estos datos, en la Tabla 18 y Figura 14 se presenta el número de quejas promedio del período enero 2024 a marzo 2025 (período 1 – inicio del proyecto), el número de quejas promedio del período abril a diciembre 2025 (período 2 – desarrollo del proyecto), el número de quejas promedio del período agosto a diciembre 2025 (período 3 – aplicación de las acciones de mejora) y el número de quejas a diciembre 2025 (mes de corte del proyecto). Acorde a esta información se observa que:

- Tipo de Queja TQ1 (Incumplimientos de tiempos de respuesta): Se observa una disminución del número de quejas del 57% comparando el valor promedio del período agosto a diciembre 2025 con relación al valor promedio del período enero 2024 a marzo 2025 y del 76 % comparando el valor de diciembre 2025 con relación al valor promedio del período enero 2024 a marzo 2025.
- Tipo de queja TQ4 (Proceso engorroso y largo); Se observa una disminución del número de quejas del 74% comparando el valor promedio del período agosto a diciembre 2025 con relación al valor promedio del período enero 2024 a marzo 2025 y del 74% comparando el valor de diciembre 2025 con relación al valor promedio del período enero 2024 a marzo 2025.
- Tipo de queja TQ5 (Tiempo de espera para la atención): Se observa una disminución del número de quejas del 79% comparando el valor promedio del período agosto a diciembre 2025 con relación al valor promedio del período enero 2024 a marzo 2025 y del 46% comparando el valor de diciembre 2025 con relación al valor promedio del período enero 2024 a marzo 2025.
- Tipo de queja TQ6 (Información deficiente): Se observa una disminución del número de quejas del 83% comparando el valor promedio del período agosto a diciembre 2025 con relación al valor promedio del período enero 2024 a marzo 2025 y del 71% comparando el valor de diciembre 2025 con relación al valor promedio del período enero 2024 a marzo 2025.

- Tipo de queja TQ7 (Falta de empatía y atención personalizada): Se observa una disminución del número de quejas del 36% comparando el valor promedio del período agosto a diciembre 2025 con relación al valor promedio del período enero 2024 a marzo 2025 y del 20% comparando el valor de diciembre 2025 con relación al valor promedio del período enero 2024 a marzo 2025.
- Tipo de queja TQ8 (Demora en el momento del desembolso de crédito): Se observa una disminución del número de quejas del 72% comparando el valor promedio del período agosto a diciembre 2025 con relación al valor promedio del período enero 2024 a marzo 2025 y del 100 % comparando el valor de diciembre 2025 con relación al valor promedio del período enero 2024 a marzo 2025.
- Total de quejas: Se observa una disminución del número de quejas del 67% comparando el valor promedio del período agosto a diciembre 2025 con relación al valor promedio del período enero 2024 a marzo 2025 y del 69% comparando el valor de diciembre 2025 con relación al valor promedio del período enero 2024 a marzo 2025.

Tabla 17. Datos de quejas de socios en la Agencia Guaranda relativas al “Servicio de Crédito” (abril – diciembre 2025)

N°	TQ	Quejas	abr-25	may-25	jun-25	jul-25	ago-25	sep-25	oct-25	nov-25	dic-25	Total	Promedio
1	TQ1	Incumplimiento de tiempos de respuesta	3	2	2	3	3	2	2	1	1	19	2
2	TQ4	Proceso engorroso y largo	1	0	2	1	1	2	1	1	0	8	1
3	TQ5	Tiempo de espera para la atención	1	1	0	0	0	0	1	0	1	4	0
4	TQ6	Información deficiente	1	0	1	1	1	0	1	0	1	6	1
5	TQ7	Falta de empatía y atención personalizada	0	0	0	0	0	1	1	1	1	4	0
6	TQ8	Demora en el momento del desembolso de crédito	0	2	1	0	1	1	0	0	0	5	1
Total N° Quejas (TQ1 - TQ4 TQ5 – TQ6 – TQ7 - TQ8)			6	5	5	5	6	6	6	2	5	46	5
Total N° Quejas			11	10	12	12	14	16	12	10	12	109	12

Tabla 18. Data comparativa del número de quejas por tipos de queja (TQ1 – TQ4 – TQ5 – TQ6 – TQ7 – TQ8 y Total) de los periodos “enero 2024 - marzo 2025” – “abril – diciembre 2025” – “agosto – diciembre 2025” y “diciembre 2025”

Nº	TQ	Quejas	Periodo 1. ene 2024 - mar 2025 promedio	Periodo 2. ab - dic 2025 promedio	Periodo 3 agos - dic 2025 promedio	Dic 2025	% disminución de quejas periodo 3 vs periodo 1	% disminución de quejas dic 2025 vs periodo 1
1	TQ1	Incumplimiento de tiempos de respuesta	4,1	2,1	1,8	1	57%	76%
2	TQ4	Proceso engorroso y largo	3,8	0,9	1,0	1	74%	74%
3	TQ5	Tiempo de espera para la atención	1,9	0,4	0,4	1	79%	46%
4	TQ6	Información deficiente	3,5	0,7	0,6	1	83%	71%
5	TQ7	Falta de empatía y atención personalizada	1,2	0,4	0,8	1	36%	20%
6	TQ8	Demora en el momento del desembolso de crédito	1,4	0,6	0,4	0	72%	100%
Total N° de Quejas			38,5	12,1	12,7	12	67%	69%

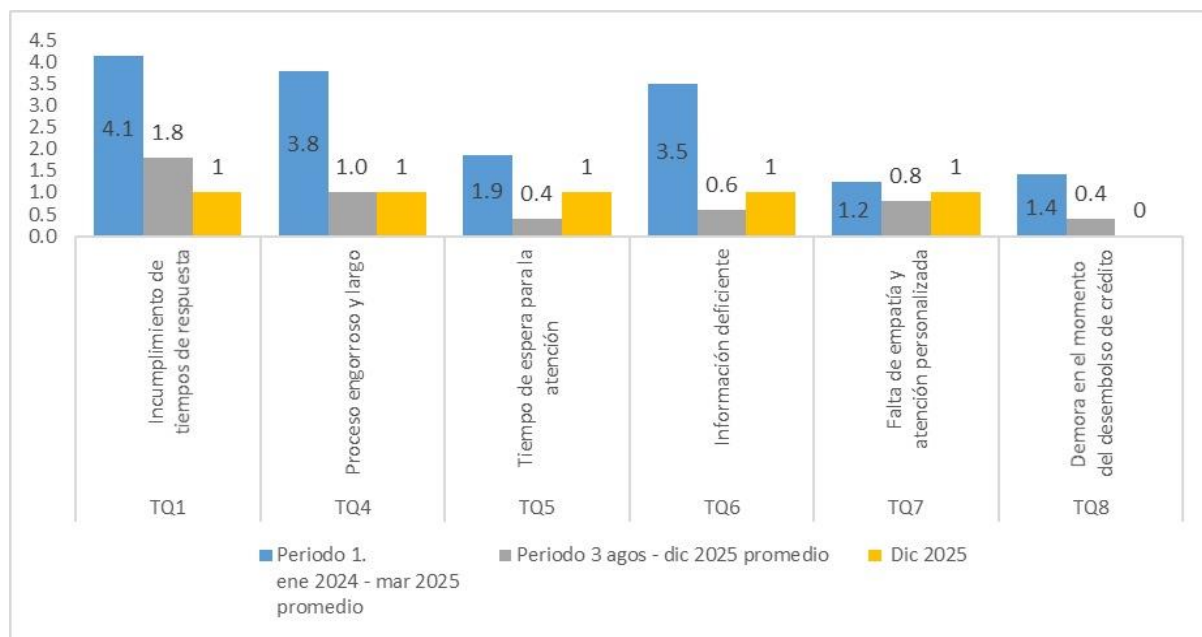


Figura 14. Data comparativa del número de quejas por tipos de queja (TQ1 – TQ4 – TQ5 – TQ6 – TQ7 – TQ8 y Total) de los periodos “enero 2024 – marzo 2025” – “agosto – diciembre 2025” – “diciembre 2025”

4. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

- Al diseñar e implementar el plan de mejora para la estandarización del proceso de “Servicio de Crédito” en la Cooperativa de Ahorro y Crédito se logró:
- Tipo de queja - Incumplimiento de tiempos de respuesta: Una disminución del número de quejas del 57% comparando el valor promedio del período agosto a diciembre 2025 con relación al valor promedio del período enero 2024 a marzo 2025 y del 76 % comparando el valor de diciembre 2025 con relación al valor promedio del período enero 2024 a marzo 2025.
- Tipo de queja - Proceso engorroso y largo: Una disminución del número de quejas del 74% comparando el valor promedio del período agosto a diciembre 2025 con relación al valor promedio del período enero 2024 a marzo 2025 y del 74 % comparando el valor de diciembre 2025 con relación al valor promedio del período enero 2024 a marzo 2025.
- Tipo de queja - Tiempo de espera para la atención: Una disminución del número de quejas del 79% comparando el valor promedio del período agosto a diciembre 2025 con relación al valor promedio del período enero 2024 a marzo 2025 y del 46 % comparando el valor de diciembre 2025 con relación al valor promedio del período enero 2024 a marzo 2025.
- Tipo de queja - Información deficiente: Una disminución del número de quejas del 83% comparando el valor promedio del período agosto a diciembre 2025 con relación al valor promedio del período enero 2024 a marzo 2025 y del 71 % comparando el valor de diciembre 2025 con relación al valor promedio del período enero 2024 a marzo 2025.
- Tipo de queja - Falta de empatía y atención personalizada: Una disminución del número de quejas del 36% comparando el valor promedio del período agosto a diciembre 2025 con relación al valor promedio del período enero 2024 a marzo 2025 y del 20 % comparando el valor de diciembre 2025 con relación al valor promedio del período enero 2024 a marzo 2025.

- Tipo de queja - Demora en el momento del desembolso de crédito: Una disminución del número de quejas del 72% comparando el valor promedio del período agosto a diciembre 2025 con relación al valor promedio del período enero 2024 a marzo 2025 y del 100 % comparando el valor de diciembre 2025 con relación al valor promedio del período enero 2024 a marzo 2025.
- Al establecer la situación actual de la Cooperativa de Ahorro y Crédito se identificaron 511 quejas de los socios desde enero 2024 hasta marzo 2025, categorizadas en 14 tipos de un total de 796 créditos otorgados, lo que generó un índice de reclamos del 64.19%. De estas categorías se priorizaron los siguientes 8 tipos de quejas usando el Diagrama de Pareto:
 - Tipo de queja - Incumplimiento del tiempo de respuesta (12,2%).
 - Tipo de queja - Demasiadas listas de requisitos (11,8%).
 - Tipo de queja - Revisión incompleta de la solicitud (10,1%).
 - Tipo de queja - Proceso engorroso y largo (10,0%).
 - Tipo de queja - Tiempos de espera para la atención (9,9%).
 - Tipo de queja - Información deficiente (9.2%).
 - Tipo de queja - Falta de empatía y atención personalizada (8.2%).
 - Tipo de queja - Demora en el proceso de levantamiento de información del crédito (7.9%).
- Para el diseño de la propuesta del plan de mejora se desarrollaron los siguientes pasos:
 - Identificar el área de mejora: Donde se priorizaron los tipos de quejas para el proyecto (8).
 - Detectar las principales causas del problema: A través de 8 Diagramas de Ishikawa para cada tipo de quejas priorizados.
 - Formular el objetivo: Se definió un objetivo para la disminución de quejas.
 - Seleccionar las acciones de mejora: Considerando las causas raíz identificadas, se

definieron las soluciones de mejora para cada tipo de queja y se realizó una priorización de las acciones con mayor factibilidad de implementación, llegando a: 2 acciones a implementar para el tipo de queja 1 (incumplimiento de tiempos de respuesta en el proceso de servicio de crédito), 2 acciones a implementar para el tipo de queja 4 (proceso engorroso y largo), 1 acción a implementar para el tipo de queja 5 (largos tiempos de espera para la atención), 1 acción a implementar para el tipo de queja 6 (información deficiente), 1 acción a implementar para el tipo de queja 7 (falta de empatía y atención personalizada) y 1 acción a implementar para el tipo de queja 8 (Demora en el proceso de levantamiento de información del crédito).

- Realizar una planificación: Se generó un plan para la implementación de las acciones priorizadas.
- Al implementar y realizar el seguimiento al plan de mejora del proceso de servicio se obtuvo lo siguiente a la fecha de corte del proyecto (diciembre 2025):
 - 5 acciones con un avance de implementación del 100%.
 - 2 acciones con un avance de implementación del 50%.
 - 1 acción con un avance de implementación del 25%.
- Los factores de éxito para el desarrollo del proyecto fueron: el apoyo y apertura institucional para la ejecución de las actividades, la disponibilidad y acceso a la información necesaria para el análisis, el compromiso y colaboración del personal de la cooperativa, así como en la adecuada planificación y aplicación de herramientas metodológicas.

4.2. RECOMENDACIONES

- Se recomienda a la Cooperativa bajo estudio realizar el seguimiento a las acciones implementadas como resultado del presente proyecto, con el propósito de evaluar su nivel de cumplimiento, continuar midiendo su impacto y realizar los ajustes necesarios para garantizar su eficacia.
- Se recomienda a la Cooperativa bajo estudio finalizar la implementación de aquellas acciones que se aplicaron de forma parcial y realizar la implementación de las acciones propuestas que no fueron ejecutadas y que fueron identificadas en el presente proyecto.
- Se recomienda a la Cooperativa bajo estudio incluir los cambios realizados en el proceso de "Servicio de Crédito" en sus estándares internos como su Manual de Procesos y Calidad.
- Se recomienda a la Cooperativa bajo estudio establecer nuevas metas de reducción de quejas para el año 2026 adoptando como base los datos de diciembre 2025, buscando la mejora continua en su gestión.

ANEXOS

Anexo A. Marco conceptual

A.1. El sector financiero y crediticio en el Ecuador

A.1.1. Sistema Financiero Nacional (SFN)

El Sistema Financiero Nacional es considerado como una asociación conformada por varias instituciones financieras y sus actividades se encuentran reguladas por la supervisión bancaria y la Oficina de Economía Nacional y Solidaria (Ordóñez, et al., 2020). Este sistema es el principal intermediario de la economía globalizada, lo que garantiza una gran oportunidad para la adaptación de modelos de negocios bancarios. El SFN tiene como finalidad la optimización del manejo de los fondos que las instituciones financieras reciben en forma de depósitos, pues al momento de otorgar créditos estimulan las actividades productivas (Ortega, Ramírez, & Zúñiga, 2022). El control y la optimización que obliga el SFN genera un clima de confianza en la sociedad (Quinaluisa, y otros, 2021).

La SFN está constituida por instituciones financieras privadas como bancos, sociedades financieras, cooperativas y mutualistas; además, está estructurada por instituciones financieras públicas, instituciones de servicios financieros, compañías de seguros y empresas auxiliares del sistema financiero (Pérez, Bautista, & Morales, 2021). De acuerdo al informe de la Superintendencia de Bancos, los bancos representan aproximadamente el 90% siendo los representantes más grandes de las operaciones del sistema financiero (Vera & Costa, 2017).

A.1.2. Superintendencia de Economía Popular y Solidaria (SEPS)

La SEPS en la actualidad es un organismo que tiene como finalidad la supervisión y control de las organizaciones económicas populares y solidarias. Tiene personalidad jurídica de derecho público y autonomía administrativa y financiera; su acción principal es buscar el desarrollo, crecimiento, estabilidad solidez y el buen funcionamiento del sector económico popular y solidario. Se encarga de la asignación de lineamientos y mejoras prácticas para la consolidación, sostenibilidad, eficiencia y transparencia de la gestión de empresas y organismos regulados (Guaxchamin, Llumiquinga, & Pérez, 2022). Otra de las finalidades de la SEPS es el aseguramiento de la sostenibilidad a largo plazo de las organizaciones de economía nacional y solidaria, así como, la comprensión de las diferentes formas organizativas de producción, ahorro y crédito, consumo, vivienda, servicio y transporte; ya sea de forma unidireccional, comunitaria, de cooperativas, de asociaciones, entre otras (García, Hurtado, Álava, & Sánchez, 2021).

A.1.3. Cooperativas de Ahorro y Crédito (COAC)

Constituyen instituciones financieras que tienen sus propios principios y valores sociales. Su objetivo es el proporcionar servicios y productos financieros a los sectores y comunidades de bajos recursos económicos. Estas son instituciones sin fines de lucro y sus socios se unen de manera libre y voluntaria (Morales, 2018). El apoyo de estas instituciones es a través de créditos a tasas bajas, así como, el proporcionar servicios financieros para que las familias y comunidades mejoren su calidad de vida y alcancen el bienestar necesario (Vidarte, 2023).

Estas instituciones ofrecen una gran variedad de productos o servicios, dentro de los que se destacan los préstamos de consumo, microcréditos, créditos corporativos, entre otros. Dentro de las comunidades, participan con capacitaciones en educación financiera, servicios a pequeñas y medianas empresas, participaciones con bancas móviles, bancas en línea, depósitos directos, cuentas corrientes y de ahorros, entre otros. Este servicio se lo realiza brindando accesibilidad con la existencia de diversas sucursales (Coba, Díaz, & Tapia, 2020). La Superintendencia de Economía Solidaria, de acuerdo a lo establecido en la norma para la segmentación de las entidades del sector financiero (artículo 1), dispone:

Las entidades del sector financiero popular y solidario de acuerdo al tipo y al saldo de sus activos se ubicarán en los siguientes segmentos: segmento 1 mayor a 80 millones; segmento 2 mayor a 20 millones hasta 80 millones; segmento 3 mayor a 5 millones hasta 20 millones; segmento 4 mayor a 1 millón hasta 5 millones y segmento 5 hasta 1 millón (SEPS, 2025, p. 5).

A.1.4. Créditos

El crédito representa aquel monto de dinero que un acreedor entrega a un deudor con la finalidad de que, debe ser pagado en su totalidad en un tiempo específico. Además, se debe cancelar un valor adicional conocido como interés. Este capital permite a las personas, organizaciones y gobiernos contar con recursos económicos que contribuyen al financiamiento de cualquier actividad o compra de activos que necesita la persona o la comunidad (Morales, 2018).

A.2. Gestión por procesos

A.2.1. Conceptualización de la gestión por procesos

La gestión por procesos se define como una manera de alcanzar el mejoramiento constante de todas las actividades llevadas a cabo al interior de una determinada organización. Gutiérrez et al. (2022) expone que “la gestión por procesos persigue la optimización del flujo de trabajo, con el objetivo de hacerlo mucho más eficiente y que además se acople a todas las necesidades planteadas por los clientes” (p.126).

El modelo de gestión basada en los procesos se orienta a desarrollar la misión de la organización mediante la satisfacción de las expectativas de sus stakeholders (clientes, proveedores, accionistas, empleados, sociedad) y qué hace la empresa para satisfacerlos, en lugar de centrarse en aspectos estructurales como cuál es su cadena de mandos y la función de cada departamento (Ángel, 2010).

Para Santacruz (2021), la gestión por procesos es un sistema de gestión que permite establecer una visión estratégica y funcional de la organización de sus procesos. Esto se logra gracias a una clara conceptualización de la cadena de procesos entre los requisitos de los clientes como inicio y terminando con la satisfacción de las necesidades de estos.

Medina et al. (2019) considera a la gestión por procesos como la forma de gerencia de los procesos empresariales en sustitución de la gestión tradicional basada en las funciones y puede ser definida como: la forma de gestión de la organización que busca lograr la alineación de los procesos con la estrategia, misión y objetivos, como un sistema interrelacionado destinado a incrementar la satisfacción del cliente, la aportación de valor y la capacidad de respuesta. Supone reordenar los flujos de trabajo de forma tal que permita reaccionar con más flexibilidad y rapidez a los cambios y en la búsqueda del ¿por qué? y ¿para quién? se hace el trabajo.

A.2.2. Estandarización de procesos

La estandarización de procesos tiene que ver con los procedimientos, metodologías y todas las operaciones llevadas a cabo al interior de una organización empresarial con la firme intención de originar un modelo de trabajo que pueda ser replicado; además se busca el cumplimiento de calidad, eficacia y eficiencia (Bello, Parra, & Valarezo, 2023).

Bello et al. (2023) indica que “cuando se estandarizan procesos se debe respetar la inclusión de todas las etapas correspondientes al cumplimiento de un procedimiento determinado, desde su origen y posterior desarrollo hasta que se obtienen los resultados” (p.236).

Según Gamarra (2022), la estandarización implica la documentación registrada que regula tanto el trabajo como el comportamiento de las personas. Para lograr una estandarización adecuada es necesario considerar todos los aspectos de una organización, ya que están estrechamente relacionados con su misión. Estos incluyen metas, políticas, sistemas, procedimientos, métodos, estándares, presupuestos, planes y manuales. Las metas orientan las acciones, mientras que los sistemas, procedimientos y métodos definen las actividades necesarias para alcanzarlas. Las políticas y regulaciones supervisan el comportamiento, y el

presupuesto, como elemento esencial, facilita la puesta en marcha de la organización. Además, la estandarización, que requiere inversión en materiales y recursos humanos, puede reducir el riesgo de fallas en calidad, mejorar la productividad y la seguridad, y minimizar el desperdicio de materiales y tiempo.

A.2.3. Mejora de procesos

Pulido et al. (2020) pone en consideración que “dentro de un entorno empresarial de alta competitividad toda organización responsable toma prácticas de mejora continua con lo cual consiguen mejores resultados y una mejor adaptación a todos los cambios que tiene el mercado” (p.57).

Existen numerosos procedimientos y herramientas que permiten gestionar y obtener resultados en la mejora de procesos empresariales, aplicables según las características de cada empresa. Estos para su desarrollo se apoyan en el levantamiento de las mejoras, necesitan de un equipo de trabajo que refuerce el liderazgo y actúe sobre el papel a desarrollar por los líderes. Requieren, además, de un plan formalizado para llevarlas a cabo y deben estar al servicio de los objetivos de la organización. (Cabrera, Medina, Ledon, Gomez, & Rivera, 2018).

Eliminar defectos, mejorar la calidad y reducir el tiempo de entrega de productos y servicios son metas fundamentales y compartidas por la mayoría de las organizaciones. Para alcanzar estos objetivos, es crucial primero comprender y luego modificar los procesos en los que se generan ineficiencias, defectos, insatisfacción o bajos niveles de producción (Medina, Nogueira, Hernandez, & Comas, 2019).

Pulido et al. (2020) indica además que “el proceso de mejora siempre pasa por cambios con el objetivo de hacerlo más efectivo y llegar a los resultados que se desean, teniendo modificaciones para una mejor eficiencia adaptándose a las necesidades cambiantes de los clientes y del negocio” (p.63). Los cambios que se deben realizar y la manera en que se deben de llevar a cabo dependen enteramente de las siguientes etapas:

- Organización de mejora.
- Comprensión del procedimiento.
- Implantación del Plan.
- Medición y Control.
- Mejora Constante.

A.2.4. Métodos para estandarizar y mejorar procesos

a) Método (PHVA)

Gutiérrez (2010) menciona como un método a seguir para la solución de problemas y proyectos de mejora al ciclo PHVA (planear, hacer, verificar y actuar). Siendo este método de gran utilidad para estructurar y ejecutar proyectos de mejora de la calidad y la productividad en cualquier nivel jerárquico en una organización. Este ciclo, también conocido como el ciclo de Shewhart, Deming o el ciclo de la calidad, se desarrolla de manera objetiva y profunda con un plan (planear), éste se aplica en pequeña escala o sobre una base de ensayo (hacer), se evalúa si se obtuvieron los resultados esperados (verificar) y, de acuerdo con lo anterior, se actúa en consecuencia (actuar), ya sea generalizando el plan si dio resultado y tomando medidas preventivas para que la mejora no sea reversible, o reestructurando el plan debido a que los resultados no fueron satisfactorios, con lo que se vuelve a iniciar el ciclo.

Para llevar a cabo la metodología se deben seguir los siguientes pasos:

1. Definir, delimitar y analizar la magnitud del problema.
2. Buscar todas las posibles causas.
3. Investigar cuál es la causa o el factor más importante.
4. Considerar las medidas remedio para las causas más importantes.
5. Poner en práctica las medidas remedio.
6. Revisar los resultados obtenidos.

7. Prevenir la recurrencia del problema.
8. Conclusión.

b) Método 8D

Para Gutiérrez (2010), las 8D son pasos que deben orientar la resolución de un problema, el cual necesita, inicialmente, una respuesta rápida e inmediata para contenerlo, y luego dar una solución definitiva, estos pasos son:

- D1. Formar el equipo adecuado al problema.
- D2. Describir y delimitar el problema.
- D3. Implementar una solución provisional a manera de contención.
- D4. Encontrar la causa raíz.
- D5. Implementar acciones correctivas efectivas.
- D6. Implementar una solución permanente.
- D7. Evitar que el problema se repita.
- D8. Reconocer al equipo.

c) Método (TQM)

Para Carro & Gonzalez (s.f), el método TQM se focaliza en satisfacer las necesidades de los clientes por medio de la mejora continua de los productos y procesos, a través de la prevención, eliminando los problemas antes que estos aparezcan, donde la empresa responda rápidamente a las necesidades y requerimientos de los clientes, y todos los integrantes de la organización conozcan la manera de crear valor para que la empresa pueda superar las expectativas de los clientes.

“La administración de la calidad total considera tres principios: un enfoque centrado en el cliente, la participación del empleado y el mejoramiento continuo de la calidad” (Carro & Gonzalez, s.f).

Se puede administrar la organización para sobresalir en productos y servicios a través de la aplicación de los siguientes aspectos: elemento filosófico, programa de mejora, herramientas genéricas y herramientas de control de calidad (Carro & Gonzalez, s.f).

A.2.5. Desarrollo de Plan de mejora

Para ANECA (2021), un plan de mejora se desarrolla con los siguientes pasos:

1. Identificar el área de mejora.
2. Detectar las principales causas del problema.
3. Formular el objetivo.
4. Seleccionar las acciones de mejora.
5. Realizar una planificación.
6. Llevar a cabo un seguimiento.

A.2.6. Herramientas para la mejora de procesos

a) Diagrama de Pareto

El Diagrama de Pareto es una herramienta potente empleada para la identificación y priorización de las causas de los problemas, fundamentándose en el principio de Pareto, también conocido como la regla del 80/20. Esta metodología postula que cerca del 80% de las consecuencias (problemas) se originan a partir del 20% de las causas (Laoyan, 2025).

La metodología se fundamenta en las siguientes etapas propuestas por Laoyan (2025):

1. Recolección de información: Se compila la información acerca de las dificultades o factores que inciden en el servicio de crédito, en este contexto, se cuantifican las frecuencias o el impacto de cada uno de ellos.
2. Organización de la información: Las causas se estructuran en una secuencia descendente, desde la causa más frecuente hasta la más rara.

3. Determinación del porcentaje total: Se procede a calcular la proporción acumulativa de cada causa con el objetivo de identificar la contribución total al problema.
4. Desarrollo del Diagrama: El gráfico de barras (con las causas en el eje horizontal y la frecuencia en el eje vertical izquierdo) y la línea de curva acumulativa (con el porcentaje acumulativo en el eje vertical derecho) se representan visualmente. La confluencia de la curva con el umbral del 80% constituye el punto crítico para la toma de decisiones.

b) Diagrama Ishikawa

El Diagrama de Ishikawa se lo conoce también como diagrama de pescado o diagrama de causa-efecto. Esta es una herramienta que se utiliza para la identificación y resolución de problemas de calidad y se lo representa mediante una gráfica de los factores que influyen en la ejecución de un proceso. Este fue desarrollado por Kaoru Ishikawa en 1943, con la finalidad de realizar un análisis mediante un enfoque visual. La premisa de este diagrama es que todo problema tiene una causa raíz, es decir, identifica algo que falla o no está funcionando adecuadamente en un proceso. Su estructura es similar a un esqueleto de pescado, cada elemento del diagrama representa una razón que contribuye a la solución de los problemas identificados (Gómez, 2023).

Según Gómez (2023) los componentes de este diagrama son los siguientes:

- Cabeza: Emerge de la espina central del diagrama y aquí se representan los problemas o efectos no deseados y que deben abordar.
- Espinas: Son proyecciones que se extienden desde la espina central del diagrama y estas varían en función del número de causas que tenga el problema. Cada espina representa una categoría que se relaciona con el problema.
- Espinas menores: Surgen de las espinas principales, son más pequeñas y ayudan a la identificación de causas secundarias o de menor importancia y que contribuyen a la causa principal.

Dentro de los beneficios que ofrece este diagrama está el mejorar la eficiencia en general,

permite la visualización de los problemas desde diferentes niveles (desde pequeñas fallas de impacto bajo hasta obstáculos graves) y en situaciones que pueden afectar de manera significativa a la operatividad de una empresa y/o departamento. Esta herramienta es útil para la toma de decisiones y la optimización de procesos y contribuye al aprovechamiento de las oportunidades de mejora en áreas específicas (Gómez, 2023).

Anexo B. Desarrollo metodológico

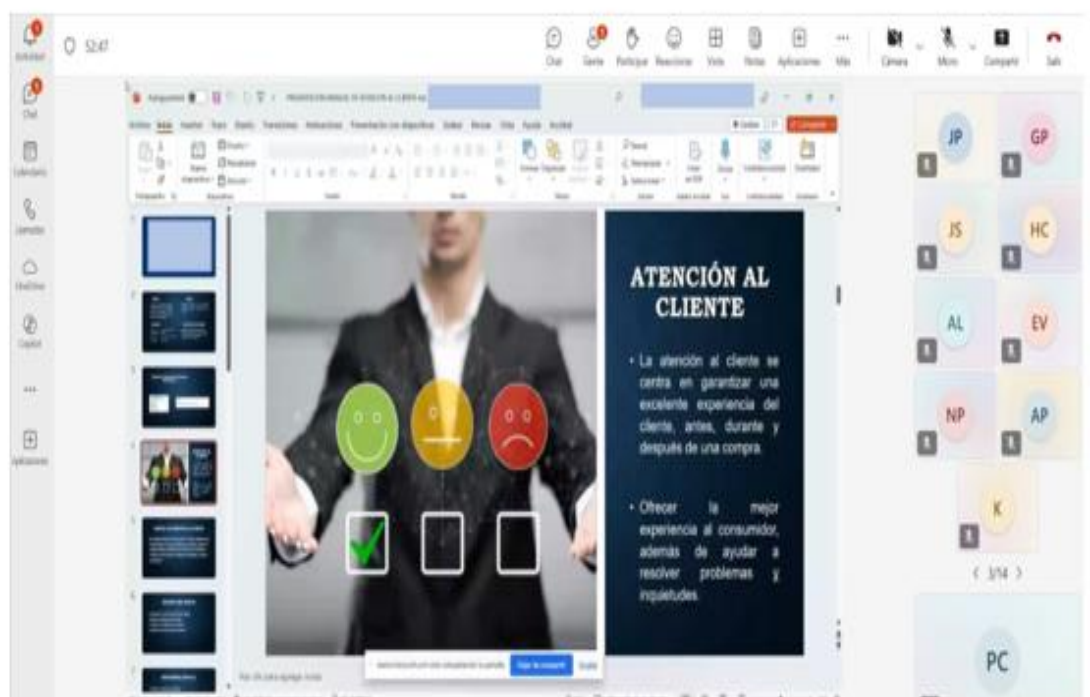
En la Tabla B.1 se presenta el proceso de recolección y análisis de datos.

Tabla 19. Proceso de recolección y análisis de datos

Procedimiento	Fuentes de datos	Técnica de recolección	Instrumento	Presentación de resultados de análisis
Fase 1 (Situación actual del proceso de “Servicio de Crédito”)	- Personal de la organización. - Informes internos de la Cooperativa. - Socios.	- Entrevistas. - Investigación documental. - Observación del proceso.	- Matriz de análisis documental. - Guía de entrevistas. - Tabla de recolección de datos. - Guía para observación de proceso.	- Flujograma de procesos. - Gráfico de indicadores. - Diagrama de Pareto.
Fase 2 (Diseño de la propuesta de mejora)	- Personal de la organización. - Documentación del proceso. - Desempeño del proceso	- Talleres participativos. - Análisis de información. - Observación del proceso.	- Diagramas de análisis de proceso. - Guía para observación de proceso. - Matriz de recursos necesarios.	- Diagrama causa efecto. - Plan de acciones. - Diagrama de Gantt.
Fase 3 (Implementación y seguimiento del plan)	- Indicadores de desempeño - Datos recopilados.	- Monitoreo del proceso - Análisis comparativo.	- Tablero de control. - Tabla de recolección de datos.	- Tabla de implementación. - Tablas y gráficos comparativos.

Anexo C. Implementación de las acciones del tipo de queja TQ1

C1. Acción TQ1-ACP3 / Registro fotográfico de la capacitación sobre atención al cliente realizada mediante la plataforma Teams.



C2. Acción TQ1-ACP6 / Programa de capacitación de educación financiera

Sesión semanal	Temas	Objetivo	Contenidos
1	Presupuesto y ahorro	Entender los principios básicos de la planificación financiera	Definición de ingresos, gastos fijos y variables. Diferencia entre necesidades y deseos en el consumo.
2		Aprender a crear un presupuesto ajustado a la realidad socioeconómica	Estrategias para reducir gastos innecesarios.
3	Manejo responsable del crédito	Implementar hábitos de ahorro sostenibles	Tipos de ahorro (a corto, mediano y largo plazo). Fondo de emergencia (3-6 meses de

Sesión semanal	Temas	Objetivo	Contenidos
			gastos).
4		Entender cómo funciona el crédito y evitar sobreendeudamiento	Conceptos clave: tasa de interés, plazo, garantías. Diferencia entre crédito productivo y consumo.
5	Inversiones básicas y diversificación	Introducir conceptos de inversión accesibles para socios	Riesgo vs. rendimiento (ej.: fondos de inversión, bonos). Diversificación para minimizar riesgos.
6		Definir metas financieras realistas (1-3 años).	Metas SMART aplicadas a finanzas (ej.: comprar una vivienda, educación). Herramientas para calcular el monto necesario.
7	Planificación financiera a largo plazo	Iniciar la planificación de retiro desde temprano.	Conceptos básicos: ahorro previsor, fondos de pensión. Cálculo de la pensión necesaria (ej.: 70% del ingreso actual).

C3. Acción TQ1-ACP6 / Fotografía del afiche realizado



C4. Acción TQ1-ACP6 / Registro de asistencia socios y clientes capacitados mes de diciembre

REGISTRO N° 1 EDUCACION FINANCIERA						
Fecha:						
Agencia:	Guaranda					
Responsable:						
N°	Nombres y apellidos	Edad	Actividad Económica	N° Celular	Firma	Observación
1		56	Comercio			
2		55	Docente			
3		31	Odontólogo			
4		20	Agricultura			
5		21	Agricultura			
6		31	Comercio			
7		40	Propietario Taxi			
8		22	Agricultura			
9		26	Maestro albañil			
10		28	Comercio			
11		21	Empleado Privado			
12		30	Comerciante			
13		56	Comercio			
14		23	Empleado Privado			

Firma Responsable

Anexo D. Implementación de las acciones del tipo de queja TQ4

D1. Acción TQ4-ACP1 / Matriz RACI

Actividad	Oficial de Crédito	Jefe de Agencia	Comité de Crédito	Talento Humano
Recepción y análisis de solicitud	R	A	-	–
Evaluación técnica $\leq$ USD 5.000	R/A	C	I	–
Evaluación técnica $>$ USD 5.000	R	C	A	–
Decisión final $\leq$ USD 5.000	R/A	I	I	–
Decisión final $>$ USD 5.000	I	C	A	–
Registro de decisión	I	I	R/A	–
Actualización de manuales	–	C	R/A	R/A
Capacitación y alineación	I	C	R/A	R/A

R: Responsable | **A:** Aprobador | **C:** Consultado | **I:** Informado

D2. Acción TQ4-ACP1/ Extracto para el manual de crédito

Procedimiento 18 – Niveles de Autonomía en Aprobación de Créditos

1. El Oficial de Crédito está autorizado a **aprobar directamente** solicitudes de crédito cuyo monto sea **igual o inferior a USD 5.000**, siempre que cumplan los criterios técnicos establecidos.
2. El Comité de Crédito conocerá **exclusivamente**:
 - Solicitudes mayores a USD 5.000.
 - Casos con excepciones documentadas de política.
3. Ningún crédito dentro del rango de autonomía podrá ser derivado al Comité sin **justificación técnica escrita**.
4. El Jefe de Crédito ejercerá control **ex post**, sin interferir en la decisión autónoma válida.

D3. Acción TQ4-ACP3 / Registro fotográfico material entregado a la Agencia



D4. Acción TQ4-ACP3 / Planificación mensual de visitas

Frecuencia: 1 vez por semana (planificación mensual)

Duración: medio día

Responsables: Jefe de agencia + personal operativo (2 analistas de crédito, 1 inversionista)

Mes	Semana	Dia	Lugar sugerido
Noviembre	Semana 1	Miércoles	Feria Mercado Mayorista
Noviembre	Semana 2	Jueves	Feria San Miguel
Noviembre	Semana 3	Sábado	Feria San José de Chimbo

D5. Acción TQ4-ACP3 / Registro de prospección realizada en feria Mercado Mayorista

REGISTRO N° 20 PROSPECCION DE FUTUROS SOCIOS					
Responsable:					
Fecha:					
N°	Nombres y Apellidos	N° Cédula	Contacto	Producto Interesado	Observaciones
1	C		C	Credito	Credito
2	L		L	Credito	Credito
3	f		D	Inversión	Credito
4	H		O	Credito	Credito
5	S		O	Credito	Credito
6	H		-	Credito	Credito
7	C		C	Credito	Credito

Elaborado por:

Revisado por:

Personal Responsable

Jefe de Agencia

Anexo E. Implementación de las acciones del tipo de queja TQ5

E1. Acción TQ5-ACP3 / Memo de rotación de personal para ventanilla express



MEMORÁNDUM ROTACION DE PERSONAL

Ambato, 04 de noviembre del 2025

DE :

PARA:

CC :

ASUNTO: Rotación de puesto

Por medio del presente documento se le informa que ha sido promovido al cargo de **ASISTENTE DE NEGOCIOS** en la oficina **GUARANDA** razón por la cual se solicita presentarse en su nuevo puesto de trabajo desde el 10 de noviembre del 2025.

Particular que comunico para los fines pertinentes.

Atentamente,

JEFE DE TALENTO HUMANO

Yo, . con CI acepto el cargo de
asistente de negocios en la Oficina

Firma.

CI.

E2. Acción TQ5-ACP3 / Ficha de validación de la adecuación física de la ventanilla express

N ^a	REQUISITO	ESPECIFICACIONES MÍNIMAS	CUMPLE (S/N)	OBSERVACIONES	RESPONSABLE	FECHA VERIFICACIÓN
1	Señalética exterior	Letrero visible "VENTANILLA EXPRESS – logo cooperativo, iluminación adecuada	N	Se realizó la solicitud al área de marketing, hasta la fecha de seguimiento no se cumple.	Marketing	15/01/2026
2	Equipamiento tecnológico	Laptop Impresora Conexiones a redes Habilitación de usuarios	S	La agencia contaba con una computadora e impresora en stock.	Jefe de Agencia	15/01/2026
3	Equipamiento o muebles y suministros	Escritorio Silla giratoria Archivador Suministros de oficina	S	La agencia contaba con una estación de trabajo disponible.	Jefe de Agencia	15/01/2026
5	Material informativo	Folletos informativos Listado de requisitos.	S	Se cuenta con el material informativo necesario	Marketing	15/01/2026

VERIFICACIÓN FINAL

Estado de adecuación: ☐ Aprobado ☒ Observaciones pendientes ☐ Rechazado

Firma Responsable Jefe de Agencia: _____ Fecha: 16/01/2026

E3. Acción TQ5-ACP3 / Extracto para el manual de cargos y perfiles del área de ventanilla express

RESPONSABLE: Ejecutivo(a) de Ventanilla Express

Objetivo del cargo: Brindar atención ágil, eficiente y oportuna a los socios en consultas y gestiones crediticias operativas, garantizando el cumplimiento de la normativa interna, políticas de crédito y estándares de calidad de servicio de la Cooperativa.

Funciones y responsabilidades principales:

- Atender consultas generales de los socios relacionadas con créditos vigentes, incluyendo información de saldos, cuotas pendientes, fechas de pago, reimpresión de tablas de amortización y gestión de cobro de letras pendientes, asegurando precisión y oportunidad en la información proporcionada.
- Gestionar la renovación de créditos y la colocación de créditos recurrentes por montos inferiores a USD 30.000, procurando que el proceso de análisis operativo, formalización y aprobación se realice en un plazo máximo de un (1) día laborable, siempre que se cumplan los requisitos y políticas establecidas por la institución
- Ejecutar el desembolso de créditos debidamente aprobados, verificando el cumplimiento de los procedimientos internos, controles operativos y validaciones requeridas. Mantener un enfoque permanente en la calidad del servicio, confidencialidad de la información y mitigación de riesgos operativos y crediticios.

Anexo F. Implementación de las acciones del tipo de queja TQ6

F1. Acción TQ6-ACP3 / Plan y cronograma de capacitación

FASE	ACTIVIDAD	RESPONSABLE	CRONOGRAMA	RECURSOS
Preparación (Semana 1, Días 1-3)	1.1. Elaboración de material didáctico (extractos del manual, casos reales, simulacros).	Jefe de Crédito Sistemas	3 días	Plataforma virtual interna, materiales digitales/impresos
	1.2. Diseño de evaluaciones (pre - test, post - test, simulacros prácticos).	Equipo de RRHH + Jefe de Crédito	1 día	Plantillas de evaluación, software de simulación
	1.3. Convocatoria y agenda de capacitación a personal operativo.	RRHH	1 día	Correos internos, calendario digital
Ejecución (Semana 1, Días 4-5 / Semana 2)	2.1. Sesiones teóricas (análisis del manual, normativa vigente, casos críticos).	Jefe de Crédito Personal Operativo	8 horas	Presentaciones digitales, videos institucionales
	2.2. Simulacros prácticos (aplicación en trámites reales: análisis de riesgo, documentación, aprobación).	Jefe de Crédito + Sistemas	6 horas	Plataforma de simulación COAC-Express, casos ficticios
Evaluación y Seguimiento (Semana 2, Día 5)	3.1. Evaluación final (teórica + práctica).	Jefe de Crédito + RRHH	2 horas	Examen estandarizado, rúbrica de calificación

F2. Acción TQ6-ACP3 / Registro fotográfico de la capacitación realizada



Anexo G. Implementación de las acciones del tipo de queja TQ7

G1. Acción TQ7-ACP2 / Encuesta de satisfacción para medir el indicador de empatía y satisfacción

Encuesta de Satisfacción y Empatía

- 1. ¿Cómo calificaría la empatía y el trato humano recibido por parte del asesor que lo atendió? (Seleccione una opción)**
 - Nada empático (indiferente/rudo) (1)
 - Poco empático (2)
 - Normal (transaccional) (3)
 - Empático (amable y cordial) (4)
 - Muy empático (me hizo sentir valorado y comprendido) (5)
- 2. ¿El asesor logró resolver o gestionar su requerimiento en el tiempo esperado?**
 - Muy en desacuerdo (1)
 - En desacuerdo (2)
 - Ni de acuerdo ni en desacuerdo (3)
 - De acuerdo (4)
 - Muy de acuerdo (5)
- 3. Escucharon mi situación antes de ofrecer soluciones.**
 - Muy en desacuerdo (1)
 - En desacuerdo (2)
 - Ni de acuerdo ni en desacuerdo (3)
 - De acuerdo (4)
 - Muy de acuerdo (5)
- 4. La respuesta estuvo adaptada a mi caso particular.**
 - Muy en desacuerdo (1)
 - En desacuerdo (2)
 - Ni de acuerdo ni en desacuerdo (3)
 - De acuerdo (4)
 - Muy de acuerdo (5)

5. Me sentí acompañado/a durante el proceso.

- Muy en desacuerdo (1)
- En desacuerdo (2)
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo (3)
- De acuerdo (4)
- Muy de acuerdo (5)

6. ¿Qué fue lo mejor de la atención?

7. ¿Qué deberíamos mejorar?

G2. Acción TQ7-ACP2 / Ficha técnica del indicador de empatía

- **Nombre:** Índice de Empatía Percibida (IEP).
- **Frecuencia de medición:** Mensual.
- **Meta:** 85%.
- **Fórmula de Cálculo:**

$$IEP = \frac{\text{Total de respuestas Empática y Muy empática}}{\text{Total de encuestas realizadas}} * 100$$

Criterio de éxito: Se consideran positivas únicamente las calificaciones 4 y 5 de la escala

Anexo H. Implementación de las acciones del tipo de queja TQ8

H1. Acción TQ8-ACP2 / Plan de “Días de Atención Móvil” mensuales por parroquia

PLAN DE DÍAS DE ATENCIÓN MÓVIL

Ubicación: Cantón Echeandía

Periodo: febrero – abril 2026

Frecuencia: 1 día a la semana (miércoles)

Horario: 9:00 a 15:00

Responsables: Jefe de agencia + personal operativo + apoyo comunicación

Semana	Fecha	Mes	Lugar de Atención	Servicios Ofertados	Responsable
1	04/02/2026	Febrero	Echeandía - Parroquia Central	Créditos, aperturas, recaudación	Ejecutivo de Crédito - Operaciones
2	11/02/2026	Febrero	Echeandía - Parroquia Central	Créditos, aperturas, recaudación	Ejecutivo de Crédito - Operaciones
3	18/02/2026	Febrero	Echeandía - Parroquia Central	Créditos, aperturas, recaudación	Ejecutivo de Crédito - Operaciones
4	25/02/2026	Febrero	Echeandía - Parroquia Central	Créditos, aperturas, recaudación	Ejecutivo de Crédito - Operaciones
5	04/03/2026	Marzo	Echeandía - Parroquia Central	Créditos, aperturas, recaudación	Ejecutivo de Crédito - Operaciones

6	11/03/2026	Marzo	Echeandía - Parroquia Central	Créditos, aperturas, recaudación	Ejecutivo de Crédito - Operaciones
7	18/03/2026	Marzo	Echeandía - Parroquia Central	Créditos, aperturas, recaudación	Ejecutivo de Crédito - Operaciones
8	25/03/2026	Marzo	Echeandía - Parroquia Central	Créditos, aperturas, recaudación	Ejecutivo de Crédito - Operaciones
9	01/04/2026	Abril	Echeandía - Parroquia Central	Créditos, aperturas, recaudación	Ejecutivo de Crédito - Operaciones
10	08/04/2026	Abril	Echeandía - Parroquia Central	Créditos, aperturas, recaudación	Ejecutivo de Crédito - Operaciones
11	15/04/2026	Abril	Echeandía - Parroquia Central	Créditos, aperturas, recaudación	Ejecutivo de Crédito - Operaciones
12	22/04/2026	Abril	Echeandía - Parroquia Central	Créditos, aperturas, recaudación	Ejecutivo de Crédito - Operaciones

H2. Acción TQ8-ACP2 / Matriz de seguimiento mensual acumulada (estructura)

Permitirá verificar cumplimiento de metas, productividad y conversión comercial.

Mes	Parroquia	Atendidos	Nuevos socios	Solicitudes	Créditos generados	Monto estimado	Observaciones

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Alianza Cooperativa Internacional. (2021). *Cooperativas y sostenibilidad: estrategias para una transición verde*. Obtenido de <https://www.ica.coop/es>
- ANECA. (2021). Guía para la elaboración de un plan de mejoras. Obtenido de <https://www.unirioja.es/servicios/opp/acr/doc/GPlanMejoraD-v1.0-2021-02.pdf>
- Angel, J. (2010). *Manejo de stakeholders como estrategia para la administración*. Bogotá: Facultad de Agronomía, Universidad Nacional de Colombia.
- Ángel, M. M. (2010). La gestión por procesos: un enfoque de gestión eficiente. *Scielo*.
- Asamblea Nacional. (2011). *Ley Orgánica de la Economía Popular y Solidaria y del Sector Financiero Popular y Solidario. Registro Oficial Suplemento No. 444*. Obtenido de https://www.finanzas.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2012/09/Ley_Economia_Popular_y_Solidaria.pdf
- Banco Interamericano de Desarrollo (BID). (2020). *Green finance and sustainable banking in Latin America and the Caribbean*. Obtenido de <https://publications.iadb.org>
- Banco Interamericano de Desarrollo (BID). (2021). *Digitalización e inclusión financiera en América Latina y el Caribe*. Obtenido de <https://publications.iadb.org>
- Banco Mundial. (2022). *Global Findex Database 2021: Financial inclusion, digital payments, and resilience in the age of COVID-19*. Obtenido de <https://www.worldbank.org/en/publication/globalfindex>
- Bello, R., Parra, C., & Valarezo, M. (2023). Procedimiento para la estandarización de procesos y la competitividad en empresas agroproductivas de Manabí. *Uniandes EPISTEME*.
- Cabrera, H., Medina, A., Ledon, R., Gomez, R., & Rivera, D. (2018). Modelo para la mejora de procesos en contribución a la integración de sistemas. *Scielo*.
- CAF - Banco de Desarrollo de América Latina. (2022). *Ciberseguridad en las instituciones financieras de América Latina*. Obtenido de <https://www.caf.com>
- Carro, R., & Gonzalez, D. (s.f). *Administración de calidad total*. Universidad Nacional de Mar de Plata. Obtenido de https://nulan.mdp.edu.ar/id/eprint/1614/1/09_administracion_calidad.pdf
- CEPAL. (2022). *La economía del cambio climático en América Latina y el Caribe*. Obtenido

- de <https://www.cepal.org/es/publicaciones>
- Coba, E., Díaz, J., & Tapia, E. (2020). Impacto de los principios cooperativos en el sector financiero popular y solidario ecuatoriano. *Revista de Ciencias Sociales*, 2(1), 1-13. Obtenido de <https://www.redalyc.org/journal/280/28063431016/28063431016.pdf>
- Davenport, T. (may de 2010). Process Management for Knowledge Work. In book: *Handbook on Business Process Management* , 12(2), 17-35. doi:10.1007/978-3-642-00416-2_2
- Gamarra, E. (2022). *Estandarización de procesos y su influencia con la gestión de cobranza de la empresa EOS S. A., Pasco - 2020*. Huancayo: Universidad Continental. Obtenido de https://repositorio.continental.edu.pe/bitstream/20.500.12394/12125/2/IV_FIN_114_TE_Gamarra_Trujillo_2022.pdf
- García, M., Hurtado, K., Álava, V., & Sánchez, J. (2021). Análisis del proceso de control interno en cooperativas de ahorro y crédito. *COODES Cooperativismo y Desarrollo*, 23(2), 227-242. doi:http://scielo.sld.cu/pdf/cod/v9n1/2310-340X-cod-9-01-227.pdf
- Gómez, J. (25 de julio de 2023). *¿Qué es el diagrama de Ishikawa y para qué sirve?* Recuperado el 23 de diciembre de 2025, de <https://www.nueva-iso-9001-2015.com/2023/07/que-es-el-diagrama-de-ishikawa-y-para-que-sirve/>
- Guaxchamin, M., Llumiquinga, A., & Pérez, S. (2022). Análisis de la eficiencia bancaria en Ecuador, El Salvador y Panamá para el período 2007-2021. *Cuestiones Económicas*, 2(5), 127-153. doi:doi:<https://doi.org/10.47550/RCE/32.2.5>
- Guía sobre financiamiento sostenible en América Latina. (2022). *Programa de las Naciones Unidas para el Medio Ambiente (PNUMA)*. Obtenido de <https://www.unepfi.org>
- Gutiérrez, H. (2010). *Calidad Total y Productividad*. México: Mc Graw Hill.
- Islam, T., Islam, R., Pitafi, H., & Xiaobei, L. (2020). The Impact of Corporate Social Responsibility on Customer Loyalty: The Mediating Role of Corporate Reputation, Customer Satisfaction, and Trust. *ResearchGate*, 25(2), 25-33. doi:10.1016/j.spc.2020.07.019
- Jaramillo, E. (s.f.). *Análisis PEST(EL)*. Escuela de Alta Dirección y Administración.
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2013). *Fundamentos de Marketing*. México: Pearson.
- Kotler, P., & Keller, K. (2012). *Marketing Management* (14th Edition ed.). Pearson

Education.

- Laoyan, S. (21 de febrero de 2025). *Qué es el principio de Pareto o la regla 80/20*. Recuperado el 13 de agosto de 2025, de <https://n9.cl/3xsc5>
- Ley Orgánica de Protección de Datos Personales. (2021). *Registro Oficial Suplemento No. 459 de 26 de mayo de 2021*. Obtenido de <https://www.registroficial.gob.ec>
- Liker, J. K. (2004). *Las claves del éxito de Toyota*. McGraw-Hill Education.
- Medina, A., Nogueira, D., Hernandez, A., & Comas, R. (2019). Procedimiento para la gestión por procesos: métodos y herramientas de apoyo. *Scielo*.
- Morales, A. (2018). El sistema cooperativo de ahorro y crédito del Ecuador a través de la historia. *Eumed.net*, 4(3), 7-14. doi:<https://www.eumed.net/rev/oel/2018/07/sistema-cooperativo-ecuador.html>
- Nacional, A. (13 de abril de 2011). *LEY ORGÁNICA DE LA ECONOMÍA POPULAR Y SOLIDARIA Y DEL sector financiero popular y solidario*. Art. 29. Ecuador.
- Ordóñez, E., Narváez, C., & Erazo, J. (2020). sistema financiero en Ecuador. Herramientas innovadoras y nuevos modelos de negocio. *Revista Arbitrada Interdisciplinaria Koinonía*, 1-23. doi:doi: <https://doi.org/10.35381/r.k.v5i10.693>
- Ortega, F., Ramírez, T., & Zúñiga, G. (2022). El sistema financiero y el rol en el desarrollo económico y social del Ecuador. *Diigital Publisher*, 2(1), 49-64. doi:doi:doi.org/10.33386/593dp.2022.6.1367
- Pérez, F., Bautista, R., & Morales, D. (2021). El sistema financiero y su incidencia en el clima organizacional de las empresas públicas y privadas del Ecuador. *Revista ERUDITUS*, 7(2), 77-93. doi:doi:<https://doi.org/10.35290/re.v2n3.2021.460>
- Pulido Alexander, Ruiz, A., & Ortiz, L. (2020). Mejora de procesos de producción a través de la gestión de riesgos y herramientas estadísticas. *Scielo*.
- Quinaluisa, V., Cobo, E., Boza, J., Feijóo, M., Andrade, M., Cárdenas, M., & Carreño, W. (2021). Análisis del Sistema Financiero Ecuatoriano como proceso de formación del estudiante de las carreras administrativas en la UTEQ. *Prometeo*, 2(1), 1-7. Obtenido de <https://repositorio.upse.edu.ec/bitstream/46000/7375/1/UPSE-RCT-2014-Vol.2-No.1-007.pdf>
- Riofrío, A., Chamba, J., & López, J. (2024). actores económicos y niveles de morosidad en la cartera de crédito del sector cooperativista en Ecuador. *Revista Publicando*, 11(44),

35-52. doi:<https://doi.org/10.51528/rp.vol11.id2439>

- Santacruz , A. (2021). *Propuesta de mejora de un proceso en una entidad financiera del Ecuador mediante la aplicacion de la metodologia DMAIC en el 2020*. UDLA.
- SEPS. (2020). *Normas sobre protección al usuario de servicios financieros en el sector financiero popular y solidario*. Obtenido de <https://www.seps.gob.ec>
- SEPS. (1 de septiembre de 2025). *Segmentación de entidades del SFPS, año 2025*. Recuperado el 23 de diciembre de 2025, de <https://www.seps.gob.ec/institucion/segmentacion-de-esfps/>
- Superintendencia de Economía Popular y Solidaria. (2021). *Informe de gestión institucional 2021*. Obtenido de <https://www.seps.gob.ec>
- Unidad de Análisis Financiero y Económico (UAFE). (2022). *Manual para la prevención de lavado de activos y financiamiento del terrorismo*. Obtenido de <https://www.uafe.gob.ec>
- Vera, L., & Costa, I. (2017). Estimación y Proyección de la Calidad de la Cartera de Crédito utilizando Variables Macroeconómicas: Un estudio para Venezuela. *Revista de Economía y Estadística*, 3(1), 29-52. Obtenido de <http://revistas.unc.edu.ar/index.php/REyE/article/view/3839/3679>