



Pontificia Universidad
Católica del Ecuador | Sede
Ambato

CENTRO DE POSGRADOS

Tema:

**MODELO DE GESTIÓN POR PROCESOS EN LA COLOCACIÓN DE CRÉDITOS
EN EL SISTEMA COOPERATIVO**

**Proyecto de investigación previo a la obtención del título de Magíster en
Administración de Empresas**

Línea de investigación:

**ADMINISTRACIÓN EFICIENTE DE LAS ORGANIZACIONES PARA
COMPETITIVIDAD SOSTENIBLE LOCAL Y GLOBAL**

Autor:

Andrés Rufino Masaquiza Jerez

Director:

Mg. William Franklin Ortiz Paredes

Ambato – Ecuador

Junio 2025

DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD Y RESPONSABILIDAD

Yo: **ANDRÉS RUFINO MASAQUIZA JEREZ**, con cédula de ciudadanía **1804932141**, autor del trabajo de graduación intitulado: "MODELO DE GESTIÓN POR PROCESOS EN LA COLOCACIÓN DE CRÉDITOS EN EL SISTEMA COOPERATIVO", previo a la obtención del título profesional de **MAGISTER EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**, en el centro de **POSGRADOS**.

1. Declaro tener pleno conocimiento de la obligación que tiene la Pontificia Universidad Católica del Ecuador, de conformidad con el artículo 144 de la Ley Orgánica de Educación Superior, de entregar a la SENESCYT en formato digital una copia del referido trabajo de graduación para que sea integrado al Sistema Nacional de información de la Educación Superior del Ecuador para su difusión pública respetando los derechos de autor.
2. Autorizo a la Pontificia Universidad Católica del Ecuador a difundir a través del sitio web de la Biblioteca de la PUCE Ambato, el referido trabajo de graduación, respetando las políticas de propiedad intelectual de la Universidad.

Ambato, junio 2025



Andrés Rufino Masaquiza Jerez

CC. 1804932141

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR
SEDE AMBATO
APROBACIÓN DEL TRIBUNAL DE GRADO

Tema:

MODELO DE GESTIÓN POR PROCESOS EN LA COLOCACIÓN DE CRÉDITOS
EN EL SISTEMA COOPERATIVO

Línea de investigación:

ADMINISTRACIÓN EFICIENTE DE LAS ORGANIZACIONES PARA
COMPETITIVIDAD SOSTENIBLE LOCAL Y GLOBAL

Autor:

Andrés Rufino Masaquiza Jerez

William Franklin Ortiz Paredes, Ing. Mg.
CC. 1803469749

CALIFICADOR

Omar Damián Cavero Álvarez, Ing. Mg.

CALIFICADOR

Fredy Leonardo Ibarra Sandoval, Ing. Mg.

CALIFICADOR

Dayamy Lima Rojas, Lic. Mg.

DIRECTORA CENTRO DE POSGRADOS

Diego Gonzalo Coca Chanalata, Dr.

SECRETARIO GENERAL PUCESA

Ambato – Ecuador

Junio 2025

f. _____

f. _____

f. _____

f. _____

f. _____



DEDICATORIA

Dedico a mis hijos Christian Marcelo Masaquiza Jerez y Yair Andrés Masaquiza Jerez y a mi esposa Tnlga. Yura Pacha Jerez Jerez.

AGRADECIMIENTO

Quiero agradecer primero a mi Dios por darme salud y vida.

A mis hijos Christian Marcelo Masaquiza Jerez y Yair Andrés Masaquiza Jerez y a mi esposa Yura Pacha Jerez Jerez por ser mi soporte académico y emocional en este gran proceso.

A mis padres por darme la vida y seguir guiando mis pasos para ser un hombre de bien.

A la Pontificie Universidad Católica del Ecuador sede Ambato, en especial a las autoridades de la Facultad de Ciencias Administrativas por brindarme su apoyo para el desarrollo de esta nueva meta profesional.

A mis docentes por brindar sus conocimientos y experiencias para el desarrollo de esta propuesta metodológica.

Al Ing. William Ortiz por asesorar en el desarrollo de la tesis desde un inicio.

RESUMEN

Este estudio propone un modelo de gestión por procesos para optimizar la colocación de créditos en la Cooperativa de Ahorro y Créditos "Kullki Wasi" Ltda. El objetivo principal es mejorar la eficiencia operativa, reducir los tiempos de respuesta y administrar los riesgos crediticios de manera más eficiente. El modelo utiliza la Teoría de la Calidad Total (TQM) y la Gestión por Procesos de Negocio (BPM) para evaluar la eficiencia e integra la automatización de tareas clave con los indicadores clave de desempeño. El diagnóstico inicial mostró ineficiencias significativas en la evaluación de riesgos, tiempos prolongados en la colocación de créditos y falta de control en la recuperación de cartera vencida.

En tal sentido, el enfoque que se aplica es mixto, dado que permite obtener como resultado el desarrollo de un modelo que automatiza tareas cruciales del ciclo de crédito como la evaluación de solicitudes y el seguimiento de pagos, lo que aumenta la productividad operativa y reduce los errores. La reducción de los tiempos de respuesta, la mayor precisión en la evaluación crediticia y la reducción de la tasa de morosidad son los principales beneficios del modelo propuesto. Además, permitirá mejorar la gestión de la recuperación de créditos y mejorar la experiencia de los socios.

Se ha llegado a la conclusión de que la Cooperativa "Kullki Wasi" podrá mejorar sus operaciones, asegurar un crecimiento sostenible y consolidar su posición en el sector mediante la implementación del modelo, la capacitación continua del personal y el uso de herramientas tecnológicas avanzadas.

Palabras clave: modelo de gestión, procesos, optimizar, eficiencia, colocación de créditos.

ABSTRACT

This study proposes a process management model to optimize loan placement at the "Kullki Wasi" Savings and Credit Cooperative Ltda. The main objective is to improve operational efficiency, reduce response times, and manage credit risks more efficiently. The model uses Total Quality Management (TQM) and Business Process Management (BPM) to assess efficiency and integrates the automation of key tasks with key performance indicators. The initial diagnosis revealed significant inefficiencies in risk assessment, lengthy loan placement times, and a lack of control over the recovery of nonperforming loans.

In this sense, the approach applied is a mixed approach, as it results in the development of a model that automates crucial tasks in the credit cycle, such as application evaluation and payment tracking, which increases operational productivity and reduces errors. Reduced response times, greater credit assessment accuracy, and a reduction in the default rate are the main benefits of the proposed model. It will also improve loan recovery management and enhance the member experience.

It has been concluded that the "Kullki Wasi" Cooperative will be able to improve its operations, ensure sustainable growth, and consolidate its position in the sector through the implementation of the model, ongoing staff training, and the use of advanced technological tools.

Keywords: *management model, processes, optimization, efficiency, loan placement.*

ÍNDICE GENERAL DE CONTENIDOS

DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD Y RESPONSABILIDAD	ii
APROBACIÓN DEL TRIBUNAL DE GRADO.....	iii
DEDICATORIA.....	iv
AGRADECIMIENTO.....	v
RESUMEN	vi
ABSTRACT	vii
INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO I. ESTADO DEL ARTE Y LA PRÁCTICA.....	5
1.1. Fundamento teórico de la gestión por procesos para la colocación de crédito en el sector cooperativo	5
1.2. Análisis de variables que inciden en la gestión por proceso para la colocación de créditos en el sector cooperativo	19
1.3. Antecedentes investigativos	24
CAPÍTULO II. DISEÑO METODOLÓGICO	29
2.1. Enfoque, métodos y tipos de investigación	29
2.2. Población y muestra	29
2.3. Técnicas e Instrumentos de investigación.....	31
2.4. Resultados de la encuesta funcionarios de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Kullki Wasi Ltda.....	32
CAPÍTULO III. PROPUESTA DEL MODELO DE GESTIÓN POR PROCESO EN LA COLOCACIÓN DE CRÉDITO DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO KULLKI WASI LTDA.....	62
3.1. Mapeo de procesos actuales.....	62
3.2. Estandarización de procesos	70
3.3. Costos estimados de implementación	74
3.4. Indicadores de desempeño (KPIs)	75
CONCLUSIONES.....	78
RECOMENDACIONES	79
BIBLIOGRAFÍA	80

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Comparación de las teorías.....	12
Tabla 2. Indicadores inmersos en las 5C's.....	22
Tabla 3. Población personal interno	30
Tabla 4. Resultados cargo de la Cooperativa.....	32
Tabla 5. Resultados pregunta 1 Encuesta a funcionarios	33
Tabla 6. Resultados pregunta 2 Encuesta a funcionarios	33
Tabla 7. Resultados pregunta 3 Encuesta a funcionarios	34
Tabla 8. Resultados pregunta 4 Encuesta a funcionarios	34
Tabla 9. Resultados pregunta 5 Encuesta a funcionarios	35
Tabla 10. Resultados pregunta 6 Encuesta a funcionarios	35
Tabla 11. Resultados pregunta 7 Encuesta a funcionarios	36
Tabla 12. Resultados pregunta 8 Encuesta a funcionarios	36
Tabla 13. Resultados pregunta 9 Encuesta a funcionarios	36
Tabla 14. Resultados pregunta 10 Encuesta a funcionarios	37
Tabla 15. Resultados pregunta 11 Encuesta a funcionarios	37
Tabla 16. Resultados pregunta 12 Encuesta a funcionarios	38
Tabla 17. Resultados pregunta 13 Encuesta a funcionarios	38
Tabla 18. Resultados pregunta 14 Encuesta a funcionarios	39
Tabla 19. Resultados pregunta 15 Encuesta a funcionarios	39
Tabla 20. Resultados pregunta 16 Encuesta a funcionarios	40
Tabla 21. Género de los Socios	42
Tabla 22. Edad de los socios	42
Tabla 23. Resultados pregunta 1 Encuesta a los socios.....	43
Tabla 24. Resultados pregunta 2 Encuesta a los socios.....	43
Tabla 25. Resultados pregunta 3 Encuesta a los socios.....	44
Tabla 26. Resultados pregunta 3 Encuesta a los socios.....	44
Tabla 27. Resultados pregunta 5 Encuesta a los socios.....	45
Tabla 28. Resultados pregunta 6 Encuesta a los socios.....	45
Tabla 29. Resultados pregunta 7 Encuesta a los socios.....	46
Tabla 30. Resultados pregunta 8 Encuesta a los socios.....	46
Tabla 31. Resultados pregunta 9 Encuesta a los socios.....	47

Tabla 32. Resultados pregunta 10 Encuesta a los socios	47
Tabla 33. Resultados entrevista a Gerente general	50
Tabla 34. Resultados entrevista a Subgerente Nacional de Negocios	51
Tabla 35. Resultados entrevista al jefe de Créditos	52
Tabla 36. Resultados entrevista al jefe de Agencia Matriz	53
Tabla 37. Evolución de la cartera de crédito	58
Tabla 38. Composición de la cartera de crédito	59
Tabla 39. Levantamiento de proceso: Créditos	64
Tabla 40. Levantamiento de actividades	65
Tabla 41. Identificación de los Problemas	68
Tabla 42. Comparación de Tiempos Actuales vs. Tiempos Propuestos	73
Tabla 43. Costos Estimados de Implementación	75
Tabla 44. Indicadores de eficiencia operativa	75
Tabla 45. Indicadores de calidad del servicio	76
Tabla 46. Indicadores de gestión del riesgo	76
Tabla 47. Indicadores de productividad interna	77

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1. Evolución de gestión por procesos	6
Gráfico 2. Estructura comercial de crédito	19
Gráfico 3. Proceso crédito	20
Gráfico 4. Evolución de la cartera de crédito	58
Gráfico 5. Composición de la cartera de crédito	60
Gráfico 6. Organigrama de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Kullki Wasi	63
Gráfico 7. Diagrama de flujo del proceso de crédito	67

INTRODUCCIÓN

En el dinámico entorno empresarial actual, la eficiencia y la efectividad son exigentes para el éxito sostenible de cualquier organización. En el contexto específico del sistema cooperativo, donde la interacción armoniosa entre los distintos departamentos es fundamental, el Departamento Comercial emerge como una pieza clave en la optimización de los recursos y la maximización de los resultados.

El Modelo de Gestión por Procesos es presentado por Zur Muehlen & Indulska (2010) como un método que combina el modelado de procesos y las reglas del negocio para crear un método más eficiente. Thomas Davenport (1993) en la misma línea de pensamiento manifestó que la gestión de procesos implica el rediseño de los procesos de negocio y el uso de tecnología de la información para mejorar la eficiencia y eficacia de las operaciones de una organización.

La teoría de la gestión es un campo amplio que abarca una variedad de enfoques y modelos sobre cómo liderar y gestionar organizaciones de forma eficaz. La famosa definición de campo la dio Henry Mintzberg, un destacado estudioso de la gestión y las organizaciones empresariales. Mintzberg (1973) describe la teoría del liderazgo utilizando su modelo de liderazgo, que identifica diez roles diferentes que los líderes pueden desempeñar en las organizaciones. Estos roles se dividen en tres categorías amplias: roles interpersonales, roles informativos y roles de toma de decisiones. Mintzberg argumentó que la eficacia gerencial depende no sólo de las habilidades y conocimientos técnicos, sino también de la capacidad para gestionar estas interacciones complejas.

La implementación de un Modelo de Gestión por Procesos se presenta como una estrategia esencial para potenciar las operaciones del Departamento Comercial en el marco del sistema cooperativo. Este enfoque, centrado en la identificación, diseño, ejecución y mejora continua de los procesos, busca impulsar la eficiencia operativa, la calidad del servicio al cliente y la toma de decisiones fundamentadas. Cabe mencionar que el sistema cooperativo fue impulsado a partir de la defensa de los derechos de los trabajadores y el trabajo cooperativo de Robert Owen en la primera revolución industrial, y posteriormente fue transformado en un sistema de

crédito y ahorro por Franz Hermann Schulz.

En este contexto, el presente documento se propone explorar y proponer un Modelo de Gestión por Procesos adaptado a las particularidades del Departamento Comercial en el ámbito del sistema cooperativo. Se abordarán los desafíos específicos que enfrenta este departamento, así como las oportunidades latentes, con el objetivo de proporcionar una estructura integral que permita optimizar los recursos, fortalecer las relaciones comerciales y elevar la competitividad de la cooperativa en el mercado.

A lo largo de este estudio, se examinarán las mejores prácticas y metodologías relevantes en la gestión por procesos, identificando cómo estas pueden ser aplicadas de manera efectiva en el contexto cooperativo. Además, se analizarán las implicaciones culturales y estructurales de la implementación de un nuevo modelo, considerando la colaboración y la participación activa de los miembros del Departamento Comercial, así como de los demás departamentos interconectados.

En última instancia, este modelo se concibe como una herramienta dinámica y adaptable, capaz de evolucionar con las cambiantes demandas del mercado y las necesidades internas de la cooperativa. A través de la implementación de este enfoque estratégico, se busca potenciar la eficacia del Departamento Comercial en el sistema cooperativo, contribuyendo así al crecimiento sostenible y la prosperidad compartida de la organización en su conjunto.

La Cooperativa de Ahorro y Crédito "Kullki Wasi" Ltda. se encuentra actualmente enfrentando un desafío crítico relacionado con la inexperiencia del personal de negocio en el ámbito financiero. Esta carencia de experiencia ha generado una serie de complicaciones que afectan directamente la eficiencia en la colocación y recuperación de créditos, lo cual tiene repercusiones significativas en la celeridad de los procesos y en la gestión integral del riesgo crediticio.

Uno de los aspectos más apremiantes de esta situación es la falta de conocimiento especializado en el análisis crediticio, lo que resulta en la generación de un riesgo de crédito. La ausencia de una evaluación rigurosa de los expedientes de créditos provoca demoras en la toma de decisiones, afectando no solo la entrega oportuna de respuestas a los socios, sino también comprometiendo la efectividad en la

recuperación de créditos.

Además, la deficiencia en los procesos de colocación y recuperación de créditos ha dado lugar a la carencia de un control y seguimiento adecuado de los expedientes dentro del proceso crediticio. Esta falta de supervisión contribuye a retrasos en la concesión de créditos y, por ende, a una resolución tardía de las solicitudes de crédito. La consecuencia directa de esta problemática es la insatisfacción de los socios, un estancamiento en el crecimiento de la cartera de colocación de créditos y un constante aumento de la cartera vencida. Otro aspecto crítico identificado es la carencia de indicadores de gestión específicos para el proceso de otorgamiento de créditos. La ausencia de estos indicadores impide contar con la información necesaria para diseñar estrategias de solución efectivas y eficientes.

En tal sentido, el problema se ajusta mediante la pregunta: ¿Cómo optimizar los procesos de colocación de créditos en la Cooperativa de Ahorro y Crédito "Kullki Wasi" Ltda.? A partir de lo expuesto, se plantea la siguiente idea a defender: Con la propuesta de un procedimiento de gestión por procesos, se optimiza la colocación de créditos en la Cooperativa de Ahorro y Crédito "Kullki Wasi" Ltda.

Objetivo general

Proponer un modelo de gestión que optimice procesos en la colocación de créditos de la Cooperativa de Ahorro Crédito "Kullki Wasi" Ltda. para la determinación de su impacto en la cartera de crédito y la satisfacción de los socios.

Objetivos específicos

1. Fundamentar teóricamente los elementos que intervienen en el desarrollo de un modelo de gestión para la optimización de procesos en la colocación de créditos del sector cooperativo.
2. Diagnosticar el estado actual de los procesos en la colocación de créditos para su optimización en la Cooperativa de Ahorro Crédito "Kullki Wasi" Ltda.
3. Diseñar un modelo de gestión para la optimización de procesos en la colocación de créditos de la Cooperativa de Ahorro Crédito "Kullki Wasi"

Ltda.

La presente investigación adoptará un enfoque mixto, integrando métodos cuantitativos y cualitativos. Este enfoque permitirá obtener una visión amplia y comprensiva del problema, combinando datos numéricos con las percepciones y opiniones de los actores clave involucrados en los procesos de colocación de créditos. Se trata de una investigación descriptiva de campo y de corte transversal, se realizará en un solo momento temporal, con el fin de describir el estado actual de los procesos y su impacto en la eficiencia operativa de la cooperativa. La investigación se estructurará en dos fases: teórica y empírica. En la fase teórica, se realizará una revisión exhaustiva de la literatura sobre la gestión por procesos en el sector cooperativo, considerando teorías como la Gestión por Procesos de Negocio (BPM), la Teoría de Sistemas, y la Teoría de la Calidad Total (TQM). En la fase empírica, se llevará a cabo un diagnóstico situacional de la Cooperativa "Kullki Wasi" Ltda., basado en encuestas y entrevistas, así como en la revisión de los procesos actuales de colocación de créditos.

Este trabajo se realizará para optimizar los procesos de colocación de créditos en la Cooperativa "Kullki Wasi" Ltda., con el fin de mejorar la eficiencia operativa y la satisfacción de los socios. La ineficiencia actual en la gestión del riesgo crediticio y los tiempos de respuesta tienen un impacto negativo en la competitividad y la sostenibilidad de la cooperativa. A través de la implementación de un modelo de gestión por procesos, se busca agilizar la colocación de créditos, mejorar el control del riesgo y fortalecer la confianza de los socios. El modelo propuesto también podría ser utilizado por otras cooperativas, lo que mejoraría la industria financiera cooperativa en su conjunto.

CAPÍTULO I. ESTADO DEL ARTE Y LA PRÁCTICA

1.1. Fundamento teórico de la gestión por procesos para la colocación de crédito en el sector cooperativo

Origen y evolución de la gestión por procesos

La gestión por procesos es una evolución de los conceptos administrativos y su historia se entrelaza con el desarrollo de la teoría de la administración, orientada siempre hacia el cumplimiento eficiente de los objetivos organizacionales. Antes de la Revolución Industrial, la estructura económica se basaba en pequeñas unidades como granjas y talleres artesanales, donde la gestión y el comercio eran realizados típicamente por la cabeza de la familia, con muy poca o ninguna estructura jerárquica formal, excepto en las organizaciones militares y en la monarquía.

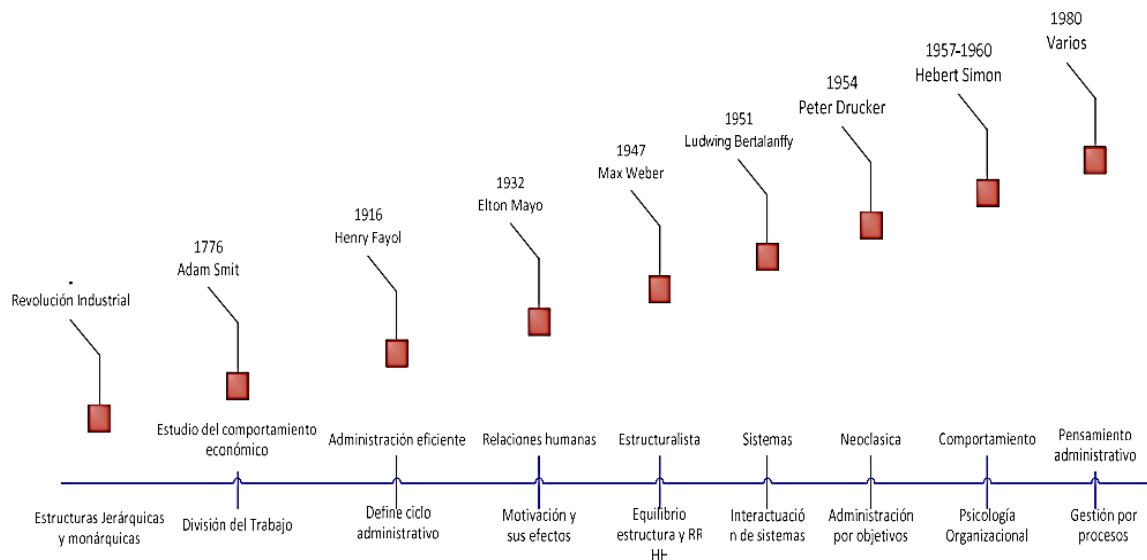
Los cimientos de la gestión moderna pueden rastrearse hasta Adam Smith, quien, en 1776 con su obra sobre las dinámicas del capitalismo, destacó que la riqueza de las naciones surge del trabajo y se incrementa con una mayor división del trabajo. Smith argumentaba que la productividad era mayor si cada trabajador se especializaba en una tarea específica, facilitado por un mercado amplio y precios competitivos (Ricoy, 2005).

Esta especialización, que aumenta la productividad al permitir que los trabajadores se concentren en áreas específicas del proceso productivo, fue adoptada y llevada a gran escala por los industriales de la Revolución Industrial, marcando la aparición de estructuras organizacionales jerárquicas más definidas. Posteriormente, en el siglo XX, Frederick Taylor amplió estos principios y formuló los fundamentos de las organizaciones modernas basándose en la teoría de la división del trabajo.

Taylor fue pionero en establecer roles y responsabilidades específicos dentro de las organizaciones, delineando claramente la división entre la planificación y la ejecución del trabajo. Esto, sin embargo, también llevó a una separación más pronunciada entre los encargados de pensar (gerentes) y los que realizaban el trabajo (obreros). Además, Henry Ford fue una figura clave en la consolidación de los principios de producción en serie, que se convertirían en el estándar para la

manufactura y gestión de procesos en el futuro (Punina, 2019).

Gráfico 1. Evolución de gestión por procesos



Fuente: tomado a partir de Punina (2019).

Numerosas investigaciones se han centrado en la gestión por procesos con la finalidad de maximizar la eficiencia en el uso de los recursos corporativos y disminuir los riesgos operacionales. Según Yáñez (2010) esto se consigue mediante la eliminación de procesos superfluos y la mejora de otros, lo que resulta en un manejo más dinámico, adaptable y eficiente de la relación con los clientes y en el proceso integral de la cadena de suministro. Estas prácticas son esenciales para el avance de la gestión administrativa y la optimización de las operaciones empresariales.

Hoy en día, se observa una tendencia entre los gestores empresariales hacia la innovación en productos y servicios, a menudo dejando en segundo plano la importancia del enfoque en los procesos y su mejora constante. Esta falta de atención puede acarrear consecuencias como incrementos en los costos de implementación, una disminución en los ingresos esperados y una adaptación ineficaz a las necesidades de los clientes, quienes esperan niveles óptimos de satisfacción.

Teorías de la gestión por procesos

La Teoría de la Gestión de Procesos de Negocio (BPM) constituye un enfoque integral para optimizar las operaciones dentro de las organizaciones, con un énfasis particular en la mejora continua, eficiencia y efectividad de los procesos de negocio. En el contexto de un departamento comercial, la aplicación de BPM es esencial para diseñar, implementar, controlar y analizar los distintos procesos operativos que constituyen la columna vertebral de las actividades comerciales (Hinostraza De la Cruz, 2023).

El BPM se caracteriza por un ciclo de vida continuo que abarca desde la identificación y modelado de procesos hasta la implementación, ejecución, monitoreo y análisis de resultados. Al adoptar esta teoría, el departamento comercial puede lograr una alineación más estrecha con los objetivos estratégicos de la organización, mejorando la calidad de los servicios ofrecidos y maximizando la eficiencia en la colocación y recuperación de créditos (Guzmán et al., 2019).

La implementación de BPM en el ámbito comercial implica la documentación detallada de los procesos existentes, la identificación de posibles cuellos de botella, la definición de indicadores clave de rendimiento (KPIs) y la aplicación de mejoras iterativas. Este enfoque no solo facilita una comprensión profunda de las operaciones comerciales, sino que también proporciona una base sólida para la adaptación ágil a cambios en el entorno empresarial y la incorporación de las mejores prácticas del sector.

La Teoría de la Gestión de Procesos de Negocio (BPM) emerge como un marco conceptual esencial para el departamento comercial, ofreciendo herramientas y metodologías que potencian la eficiencia, la calidad y la capacidad de adaptación en un entorno empresarial dinámico. La implementación exitosa de BPM en el departamento comercial contribuye a la consecución de los objetivos organizacionales y a la mejora continua de la experiencia tanto para los socios como para los clientes.

La Teoría de Sistemas es un marco conceptual que considera a una organización como un sistema complejo, compuesto por partes interconectadas que interactúan entre sí para lograr objetivos comunes. Esta teoría es particularmente relevante en

el contexto de la gestión por procesos, destaca la importancia de comprender la interconexión y la interdependencia de los componentes dentro de una organización (Arias-Pineda & Ramirez-Martinez, 2019).

En el caso de un sistema cooperativo, la Teoría de Sistemas se vuelve esencial para comprender la dinámica y la sinergia entre los diferentes procesos y departamentos. Cada proceso y departamento representa una parte integral del sistema cooperativo, y su funcionamiento eficiente depende de la colaboración y la coordinación efectiva entre ellos.

Según el autor, Consuegra y Ávila (2018), principales Características de la Teoría de Sistemas aplicada a la gestión por procesos en un sistema cooperativo:

1. Interconexión de Procesos: Destaca la necesidad de entender cómo los diferentes procesos dentro de la cooperativa están interconectados y cómo sus resultados afectan el funcionamiento general del sistema.
2. Enfoque Holístico: Aborda la organización como una totalidad integrada en lugar de partes aisladas. Considera la gestión por procesos como una actividad que afecta y es afectada por otras áreas de la cooperativa.
3. Retroalimentación y Adaptabilidad: Reconoce la importancia de los mecanismos de retroalimentación para mantener el equilibrio y la adaptabilidad en respuesta a cambios internos y externos.
4. Sinergia Organizacional: Fomenta la sinergia entre los procesos y departamentos, buscando optimizar el rendimiento general en lugar de maximizar el rendimiento de cada parte de manera aislada.
5. Enfoque en Objetivos Comunes: Destaca la necesidad de alinear los procesos con los objetivos estratégicos de la cooperativa, promoviendo la eficiencia en la consecución de metas compartidas.

La aplicación de la Teoría de Sistemas en la gestión por procesos en una cooperativa permite una comprensión más profunda de las complejas interacciones que ocurren en el sistema, lo que facilita la toma de decisiones informadas para mejorar la eficiencia y la eficacia de los procesos en conjunto.

El autor Rivas Quispe y Perales Diaz (2023), la Teoría de la Calidad Total (TQM) representa un enfoque crucial para potenciar la eficacia de los procesos comerciales en el seno de un sistema cooperativo, destacando la mejora continua y la satisfacción del cliente como pilares fundamentales. En este marco, la TQM propone una profunda comprensión de las necesidades y expectativas de los socios y clientes, orientando los esfuerzos hacia la oferta de productos y servicios que no solo cumplan, sino que superen sus expectativas. La orientación al cliente se convierte en un principio rector, promoviendo la adaptación constante de los procesos para alinearse con las demandas cambiantes del mercado y las expectativas de los miembros de la cooperativa.

La TQM, además de fomentar la mejora continua, enfatiza la participación activa de los empleados en todos los niveles de la organización. Esta participación no solo implica la identificación de problemas, sino también el compromiso con soluciones innovadoras y la promoción de una cultura organizacional orientada a la excelencia. La prevención de problemas toma un papel protagonista, diseñando procesos que minimizan la posibilidad de errores y estableciendo mecanismos proactivos para mantener la calidad en todas las fases de la operación (Baffico & Vilas, 2020).

En términos de medición y análisis, la TQM aboga por la adopción de métricas cuantificables y el análisis de datos para evaluar el rendimiento de los procesos. Esta aproximación basada en datos proporciona una base sólida para la toma de decisiones informadas, asegurando que las estrategias y mejoras sean respaldadas por evidencia objetiva. Con un liderazgo comprometido, la TQM impulsa una cultura de calidad desde la cúspide organizativa, donde los líderes establecen la visión, proporcionan recursos y fomentan un ambiente propicio para la mejora constante (Cavero Álvarez & Mora Guzmán, 2023).

La colaboración y el trabajo en equipo se convierten en componentes esenciales en la implementación de la TQM. La cooperación efectiva entre los diferentes departamentos y niveles jerárquicos permite abordar desafíos de manera colectiva y aprovechar la diversidad de habilidades y perspectivas para lograr mejoras significativas en los procesos. En resumen, la aplicación de la Teoría de la Calidad Total en un sistema cooperativo no solo busca la mejora de procesos internos, sino que también promueve una cultura organizacional arraigada en la excelencia y

orientada a proporcionar servicios de calidad excepcional que fortalezcan la relación con los socios y clientes.

El Modelo de Excelencia Operacional se erige como un marco estratégico que persigue la eficiencia operativa mediante la optimización de procesos. En el contexto específico del departamento comercial, este modelo se revela como una herramienta pertinente y valiosa, concentrándose en mejorar la gestión a través de la maximización de la eficiencia y efectividad de las operaciones (Muriel Ramos, 2020).

Así también menciona el autor, Monico Muñoz y Rodriguez Mahecha (2019), este enfoque se caracteriza por su atención meticulosa a los procesos comerciales, desde la identificación y mapeo hasta la ejecución y monitorización continua. La esencia del Modelo de Excelencia Operacional radica en la creación de un entorno organizacional donde la mejora constante es no solo alentada sino también incorporada como parte integral de la cultura empresarial

En el contexto del departamento comercial de una cooperativa, este modelo proporciona un marco estructurado para evaluar y perfeccionar los procesos relacionados con la colocación y recuperación de créditos. La eficiencia se busca a través de la identificación de ineficiencias y la implementación de mejoras sistemáticas. La efectividad, por otro lado, se refiere a la capacidad de los procesos para lograr los objetivos estratégicos del departamento comercial, asegurando un equilibrio entre la rapidez en la toma de decisiones y la precisión en la ejecución.

La implementación exitosa de este modelo implica la participación activa de los colaboradores del departamento comercial, fomentando una mentalidad proactiva hacia la mejora continua. Además, la adopción de tecnologías avanzadas para el monitoreo en tiempo real y la recopilación de datos es crucial para respaldar la toma de decisiones informada y basada en evidencia.

Duque et al. (2021), habla sobre la Teoría de la Cooperación y Economía Social se erige como un pilar fundamental al considerar la implementación de un modelo de gestión por procesos en un sistema cooperativo. Esta teoría, específicamente diseñada para comprender el funcionamiento y los principios subyacentes a las cooperativas, proporciona un marco conceptual que no solo respeta, sino que

celebra la naturaleza colaborativa y la dimensión social de estas organizaciones.

En cuanto a la gestión por procesos, desentraña los principios fundamentales que guían a las cooperativas. La esencia misma de estas organizaciones radica en la cooperación voluntaria, la participación activa de los socios en la toma de decisiones y la preocupación por el bienestar común. La aplicación de un modelo de gestión por procesos dentro de un sistema cooperativo sería coherente con estos principios, asegurando que los procesos no solo sean eficientes, sino también alineados con los valores cooperativos.

Así también, esta teoría destaca la importancia de la transparencia, la equidad y la participación democrática. La toma de decisiones en la implementación de procesos sería inclusiva y reflejar la voz y las necesidades de los socios. Además, la colaboración activa entre los diferentes departamentos y niveles de la cooperativa es esencial para garantizar que los procesos estén alineados con los objetivos cooperativos, que van más allá de la simple eficiencia económica para incluir la creación de valor social y el fortalecimiento de la comunidad cooperativa.

Además, la Teoría de la Cooperación y Economía Social destaca la importancia de la sostenibilidad y la responsabilidad social en las operaciones de las cooperativas. Al implementar un modelo de gestión por procesos, es esencial considerar no solo la eficiencia económica, sino también el impacto social y ambiental de dichos procesos. Esto se alinea con la idea de que las cooperativas, como empresas sociales, operarían de manera sostenible y contribuir positivamente al bienestar de sus socios y comunidades.

Tabla 1. Comparación de las teorías

Aspectos/Teorías	Teoría BPM	Teoría de Sistemas	Teoría de Calidad Total (TQM)	Modelo de Excelencia Operacional	Teoría de Cooperación y Economía Social
Enfoque Principal	Mejora continua, eficiencia y efectividad de los procesos de negocio.	Organización como un sistema complejo con partes interconectadas.	Mejora continua y satisfacción del cliente.	Optimización de procesos para lograr eficiencia operativa.	Cooperación voluntaria, participación activa de socios, preocupación por el bienestar común y creación de valor social.
Ciclo de Vida del Proceso	Identificación, modelado, implementación, ejecución, monitoreo y análisis continuo.	No mencionado específicamente, pero enfatiza la interconexión y adaptabilidad.	Enfasis en la mejora continua, participación activa de empleados y prevención de problemas.	Desde identificación y mapeo hasta ejecución y monitorización continua.	Participación democrática, transparencia, equidad, y colaboración entre departamentos y niveles jerárquicos.
Principales Características	Documentación detallada, identificación de cuellos de botella, definición de KPIs y mejoras iterativas.	Interconexión de procesos, enfoque holístico, retroalimentación, sinergia organizacional, enfoque en objetivos comunes.	Participación activa de empleados, enfoque en prevención de problemas y medición y análisis basados en datos.	Mejora constante incorporada a la cultura empresarial, eficiencia y efectividad de operaciones.	Sostenibilidad, responsabilidad social, inclusión, y consideración del impacto social y ambiental en operaciones.
Aplicación en un Sistema Cooperativo	Mejora la eficiencia en la colocación y recuperación de créditos, alineación con objetivos estratégicos.	Fundamental para comprender la dinámica y sinergia en un sistema cooperativo.	Fortalece la relación con socios y clientes, mejora continua de servicios.	Evaluación y perfeccionamiento de procesos relacionados con créditos.	Alineación con valores cooperativos, participación democrática, y consideración de impacto social y ambiental en operaciones cooperativas.
Liderazgo y Cultura Organizacional	Alineación con objetivos estratégicos de la organización.	Reconocimiento de la importancia de liderazgo y colaboración efectiva.	Liderazgo comprometido con calidad, promoción de cultura orientada a la excelencia.	Mejora constante incorporada a la cultura empresarial.	Fomento de participación activa, transparencia y equidad en la toma de decisiones, liderazgo comprometido con valores cooperativos.

Fuente: elaboración propia

Gestión por procesos, concepto e importancia en el sistema cooperativo

La gestión por procesos, tal como se implementa en el ámbito de las cooperativas, es un enfoque de administración que se enfoca en los procesos como elementos fundamentales de la organización. Este enfoque no solo busca la alineación de los procesos con la estrategia, misión y objetivos de la empresa, sino que también enfatiza la importancia de entender los procesos como un sistema interrelacionado. Medina et al. (2018) destacan que este sistema está diseñado para incrementar la satisfacción del cliente, añadir valor y mejorar la capacidad de respuesta organizacional. Esencialmente, la gestión por procesos en las cooperativas implica

una reestructuración de los flujos de trabajo para responder de manera más ágil y flexible a los cambios del mercado y a las necesidades de los clientes.

Este enfoque resalta la importancia de comprender el "por qué" y el "para quién" se realiza el trabajo, aspectos críticos para garantizar que cada proceso contribuya efectivamente a los objetivos globales de la cooperativa. Los procesos bien definidos y gestionados son cruciales para garantizar que tanto los clientes internos como los externos reciban los servicios o productos que satisfagan sus necesidades y expectativas. Llanes-Font et al. (2014) subrayan que la gestión eficaz de los procesos en una cooperativa asegura el cumplimiento y la satisfacción de los requisitos de los clientes en cada etapa de la cadena de valor. Esto significa que cada proceso, desde la adquisición de materias primas hasta la entrega del producto o servicio final, sería examinado y optimizado para maximizar la eficiencia y eficacia. Este enfoque holístico ayuda a la cooperativa a lograr sus objetivos definidos, lo cual es vital en un entorno empresarial competitivo.

Además, la gestión por procesos permite a las cooperativas adaptarse a los cambios del mercado manteniendo un equilibrio basado en sus necesidades, oportunidades y capacidades únicas. La flexibilidad y adaptabilidad son especialmente valiosas en el modelo cooperativo, donde las decisiones y estrategias pueden diferir significativamente de las empresas tradicionales. Este enfoque garantiza la mejora continua, asegurando que los procesos no solo se ejecuten de manera eficiente, sino que también se gestionen con un enfoque proactivo, con la satisfacción del cliente como objetivo principal, de igual forma, esta se presenta como una estrategia integral que abarca desde la eficiencia operativa hasta la satisfacción del cliente, enfocándose en la mejora continua y la adaptabilidad. Cada proceso se analiza y optimiza no solo para cumplir con los objetivos internos de la cooperativa, sino también para responder efectivamente a las necesidades y expectativas del mercado y de los clientes. Este enfoque resulta en una mayor cohesión entre las diferentes áreas de la cooperativa, fomentando una cultura organizacional centrada en el cliente y en la eficiencia.

La gestión también implica una comunicación y colaboración efectivas entre los diferentes departamentos y miembros. Al entender cada proceso como parte de un

sistema mayor, se fomenta una visión integral que trasciende los límites departamentales, promoviendo una mayor sinergia y un enfoque colectivo hacia los objetivos comunes. Esta perspectiva colaborativa es especialmente congruente con los principios y valores de las cooperativas, donde la toma de decisiones democrática y la participación de los miembros son fundamentales (Arias y Rojas, 2016).

Además, la implementación de esta gestión no solo mejora la eficiencia operativa y la satisfacción del cliente, sino que también contribuye a la sostenibilidad a largo plazo. Al adoptar prácticas de gestión eficientes y responsables, las cooperativas pueden asegurar su competitividad y relevancia en un entorno de negocios en constante evolución (Alcívar y Macías, 2022). Este enfoque permite a las cooperativas ser más resilientes frente a los desafíos económicos y sociales, adaptándose proactivamente a las tendencias del mercado y a las expectativas cambiantes de los consumidores y las comunidades a las que sirven.

La importancia de la Gestión por Procesos en las organizaciones y empresas es un tema central en la administración moderna. En el núcleo de cada entidad empresarial, se encuentran preguntas fundamentales sobre la organización del trabajo: ¿Qué actividades son esenciales para el funcionamiento eficiente del negocio? ¿Cómo realizarse estas actividades, quién las lleva a cabo, y con qué recursos y soporte? Además, se plantean interrogantes sobre la expectativa de resultados y su seguimiento. (Rodríguez y Alpuin, 2014) argumentan que, en este contexto, la Gestión por Procesos emerge como una estrategia operacional clave, orientada a maximizar la creación de valor en las operaciones de negocio. Esta gestión implica no solo la efectividad y la optimización continua de los procesos, sino también una mejor asignación de recursos y una gestión coherente a través de las diversas funciones de la organización.

Según Ruiz-Fuentes et al. (2014) la Gestión por Procesos se define como una manera de liderar o administrar una organización, poniendo énfasis en el valor agregado para el cliente y otras partes interesadas. Este enfoque considera el trabajo desde una perspectiva de mejoramiento continuo, involucrando la identificación, selección, descripción y documentación de los procesos. La finalidad

es no solo entender y mejorar cada proceso, sino también asegurar que el conjunto de procesos funcione de manera eficiente y efectiva, contribuyendo al éxito global de la organización.

Este enfoque de gestión ha demostrado ser efectivo en una amplia gama de organizaciones. Su relevancia no se basa únicamente en teorías y principios fundamentales, sino también en los resultados tangibles obtenidos por muchas empresas que han adoptado un modelo de gestión basado en procesos. Estas organizaciones han logrado alcanzar sus metas, garantizar la satisfacción de sus clientes y fomentar el crecimiento empresarial. La Gestión por Procesos, por lo tanto, no es simplemente una metodología teórica, sino una práctica probada que ha llevado a muchas empresas a mejorar significativamente su rendimiento operativo y estratégico.

Para Lucas (2014) citado por Alcívar y Macías (2022) la Gestión por Procesos trae consigo diversos beneficios, tales como:

- Mejora la competitividad de la organización.
- Reconoce la existencia de procesos internos.
- Mide el proceso en relación con el valor añadido percibido por el cliente
- Identifica las necesidades del cliente tanto interno como externo y orienta la organización hacia su satisfacción.
- Las actividades realizadas y la toma de decisiones están muy próximas al cliente.
- Establece responsables de cada proceso.
- Establece objetivos e indicadores para cada proceso.
- Mide el grado de satisfacción del cliente.
- Promueve la mejora continua de los procesos.
- Pasamos de una mentalidad de “lo que hacemos” a “para quién lo hacemos”.
- Reduce costes internos innecesarios.
- Distribuye los recursos de forma más eficiente.

La gestión por procesos aporta una gama extensa de ventajas a las organizaciones, cuyos efectos son profundos y multidimensionales, trascendiendo una mera

enumeración o descripción. Estos beneficios están intrínsecamente conectados con el progreso y desarrollo de la organización, asegurando que todas las actividades, acciones y recursos estén alineados con el objetivo de fomentar un crecimiento exitoso y sostenible de la empresa. Este enfoque no solo contribuye al fortalecimiento de la posición de la empresa en la sociedad y en el mercado, sino que también impulsa su competitividad y relevancia.

Al adoptar la gestión por procesos, las organizaciones pueden experimentar una mejora significativa en la eficiencia y eficacia operativa. Esta metodología asegura que cada proceso esté diseñado y ejecutado de manera que contribuya directamente a los objetivos estratégicos de la empresa. Esto implica una utilización más efectiva de los recursos, reduciendo desperdicios y optimizando el rendimiento. Otro aspecto relevante es la mejora en la calidad del servicio o producto ofrecido, un enfoque basado en procesos permite identificar y abordar de manera más efectiva las necesidades y expectativas de los clientes. Esto no solo mejora la satisfacción del cliente, sino que también eleva la reputación y la imagen de la empresa, contribuyendo a su posicionamiento estratégico en el mercado (Alcívar & Macías, 2022).

Manual de procesos

Un manual de procesos es una herramienta documental que articula la secuencia de actividades requeridas para completar las funciones dentro de una organización. Estos documentos son vitales porque no solo contienen descripciones detalladas de las tareas, sino que también especifican las responsabilidades y la participación de los distintos puestos o unidades administrativas implicadas en los procesos. Según Torres (1996), su eficacia reside en su capacidad para transferir conocimientos y experiencias de forma precisa y coherente, asegurando que la información esencial sobre el funcionamiento de las unidades administrativas se mantenga clara y sin distorsiones (Cajilima y Tapia, 2013).

Estos manuales desempeñan una variedad de funciones clave sirven como guías esenciales para la ejecución correcta de actividades, asegurando que los empleados comprendan sus roles y responsabilidades. Esto, a su vez, facilita una mayor eficiencia en la prestación de servicios y mejora la utilización de recursos, la

uniformidad en las tareas que realizan los empleados es otra ventaja, se minimizan las improvisaciones y se orienta al personal nuevo (Rosero-Cabrera et al., 2022). Además, los manuales son fundamentales para la supervisión y evaluación de las tareas, proporcionando un marco claro para la auditoría y el control interno.

Un aspecto crucial que los manuales de procesos atienden es la comunicación dentro de la empresa. Proporcionan detalles sobre la progresión de los procesos y evitan malentendidos relacionados con normas y procedimientos, lo que resulta en una atención a la cliente más efectiva. También son herramientas valiosas para la consulta, la orientación y la formación del personal, y actúan como un registro institucional confiable que refleja la memoria operativa de la organización.

Gestión por procesos y mejora continua

La gestión por procesos es una estrategia operativa que considera a la organización como un conjunto de procesos interconectados, que serían diseñados, gestionados y mejorados de manera continua. A través de esta perspectiva, las organizaciones pueden asegurarse de que sus operaciones están optimizadas y que pueden adaptarse rápidamente a los cambios del mercado o las demandas de los clientes.

El mejoramiento continuo, por su parte, es un compromiso incesante con la calidad y la eficiencia. Este concepto se basa en la idea de que siempre hay espacio para la mejora, sin importar cuán efectivos o eficientes sean los procesos actuales. La combinación de gestión por procesos con mejoramiento continuo lleva a una cultura organizacional que valora la agilidad, la flexibilidad y la innovación (Zaldumbide, 2019).

Aplicación Práctica

En la práctica, esto significa:

- **Evaluación Continua:** Los procesos no se consideran estáticos; sería constantemente evaluados y comparados con los estándares de mejores prácticas.
- **Participación del Personal:** Todos los empleados están involucrados en el

proceso de identificación de áreas para la mejora. La gestión por procesos se convierte en una responsabilidad compartida, fomentando la colaboración y el empoderamiento de los trabajadores.

- **Herramientas y Metodologías:** Se utilizan herramientas como el análisis de causa raíz, el Six Sigma y el ciclo PDCA (Planificar-Hacer-Verificar-Actuar) para identificar, analizar y mejorar los procesos.
- **Respuesta a *Feedback*:** El *feedback* de los clientes y empleados es fundamental para el mejoramiento continuo. Las organizaciones sería ágiles en la incorporación de este *feedback* en la optimización de sus procesos.
- **Innovación:** La búsqueda constante de innovaciones, tanto incrementales como radicales, para mejorar los procesos y productos/servicios ofrecidos.

Beneficios

La adopción de la gestión por procesos y el mejoramiento continuo trae numerosos beneficios:

1. **Eficiencia Operativa:** La eliminación de actividades que no agregan valor y la optimización de los flujos de trabajo reducen costos y aumentan la productividad.
2. **Calidad Mejorada:** Al centrarse en los procesos y en su mejora constante, la calidad de los productos y servicios tiende a aumentar.
3. **Satisfacción del Cliente:** Al responder mejor a las necesidades y expectativas de los clientes, se incrementa su satisfacción y lealtad.
4. **Adaptabilidad y Resiliencia:** Las organizaciones se vuelven más adaptables y resistentes a los cambios externos, como las fluctuaciones del mercado o las crisis económicas.

1.2. Análisis de variables que inciden en la gestión por proceso para la colocación de créditos en el sector cooperativo

Los elementos principales que intervienen en la estructura comercial de crédito en la Cooperativas de Ahorro y Crédito “Kullki Wasi” Ltda. son: captación, colocación de crédito y recuperación. La captación se focaliza en captar dinero, mediante los Asesores de Captaciones DPF, los cuales tienen meta establecida mensual, para lo cual, aplican estrategias de negociación en el mercado financiero. Después el Asesor de Crédito el dinero captado, canaliza en colocar créditos y así empezar a generar ingresos. Por último, el dinero inyectado en la colocación de crédito sería recuperado para tener liquidez y de esta forma seguir con la colocación créditos a socios nuevos y recurrentes.

Gráfico 2. Estructura comercial de crédito



Fuente: Autoría propio

Dentro del proceso de crédito: abarcan las etapas de otorgamiento, seguimiento y recuperación. En la etapa de otorgamiento consiste en evaluar, estructurar bajo las condiciones de la concesión de la operación, aprobación, formalización y desembolso. En la etapa de seguimiento se enfoca en monitorear los niveles de morosidad, refinanciamientos, reestructuración, castigados y actualización de información. Por último, en la etapa de recuperación se inmersa en los procesos de recuperación normal, extrajudicial o recaudación judicial.

Gráfico 3. Proceso crédito

Fuente: Autoría propio

La siguiente ilustración detalla los procesos internos actuales que tiene la cooperativa COAC. "Kullki Wasi" Ltda.:

- Planificación lo realiza el Asesor de Crédito, al comienzo del día, elaboraría una hoja de rutero, en donde embarcar las actividades a desarrollar todo el día como son: prospección, inspección y recuperación de crédito.
- Promoción consiste en las visitas a socios potenciales ofertando productos financieros y no financieros, para lo cual contaría con herramientas necesarias para el desarrollo de la actividad.
- Evaluación consiste en levantar la información socioeconómica del socio y garante solidario en campo.
- Aprobación del expediente de crédito lo finiquita el Comité de Créditos, bajo un análisis crediticio con el fin de mitigar el riesgo de crédito.
- El desembolso de crédito de expedientes aprobados, lo ejecuta el Analista de Crédito, para lo cual, verificaría si la aprobación del producto financiero cumple las condiciones establecidas acorde a la matriz producto correspondiente.
- Recuperación de crédito lo realiza el Asesor de Crédito desde la calificación de riesgo de crédito A1 hasta B2, en cambio en la calificación C1 hasta E lo efectúa el Gestor de Cobranza, bajo el acompañamiento del administrador de cartera de crédito colocado.

Variables que inciden en la colocación de créditos

En la investigación realizada por los autores colombianos, Peña Palacio, Lochmüller, Murillo, Pérez, & Vélez (2011), dan énfasis en el estudio sobre las variables que influyen en la evaluación de crédito y el riesgo, es así, que determinan cuatro componentes para el estudio y determinara la aprobación o negación del expediente de crédito:

- **Capacidad de pago del deudor:** la solvencia, que se refiere a la liquidez son los recursos financieros que el deudor necesita para cubrir los pagos del préstamo y se convierten en el factor principal. Si el cliente posee activos valiosos pero difíciles de liquidar, no tiene la liquidez necesaria para realizar pagos regulares, incluso pequeños, del préstamo.
- **Moralidad comercial:** la afiliación en los centros de información es una oportunidad para determinar su solvencia moral. Definimos la ética empresarial como la disposición de una persona a pagar, mediante la cual medimos su disposición a cumplir con sus obligaciones en tiempos de crisis o dificultades.
- **Solvencia y garantías:** existen dos tipos de garantías: garantías reales y garantías personales. Tratándose de bienes inmuebles, en caso de incumplimiento, el inmueble quedará puesto a disposición del acreedor. En el caso de bienes muebles, sus bienes servirán como garantía en procesos judiciales. La solvencia se mide examinando el balance de la unidad de crédito.
- **Calidad de la información suministrada:** es importante mencionar que se calcula mediante el *scoring* mediante un puntaje que identifica si la persona está apta para recibir el crédito.

Al evaluar un expediente de crédito, en las siguientes variables: capacidad de pago, carácter, solvencia económica, patrimonial y condiciones en base a las cuales se aprueba o rechaza el expediente crediticio, reduciendo así el riesgo crediticio y contrarrestando el crecimiento improductivo de la cartera.

Las 5C's de créditos

Madrigal Moreno, Chávez Contreras, & Díaz Vázquez (2017), Identifican las 5C's del crédito como un conjunto de elementos que las instituciones financieras utilizan al analizar las solicitudes de crédito, y se deriva el nombre de cada factor: carácter, capacidad, capital, colateral y condiciones.

- **Carácter:** esto se refiere al carácter moral, la reputación, el historial crediticio y la forma de cumplir con las obligaciones del cliente.
- **Capacidad:** mide la probabilidad de que el solicitante cumpla con sus obligaciones en la fecha requerida para cumplir con la carta de crédito.
- **Capital:** esto incluye medir la estabilidad financiera, los activos, los activos, principalmente los activos de largo plazo.
- **Colateral:** corresponde al cumplimiento con la garantía otorgada para cubrir el incumplimiento del crédito, en su caso.
- **Condiciones:** este factor tiene en cuenta la situación financiera de la empresa y su entorno, lo que puede afectar directamente las ganancias de la empresa.

Para analizar las 5C's del crédito debería tener en cuenta los siguientes indicadores

Tabla 2. Indicadores inmersos en las 5C's

CARÁCTER	CAPACIDAD
Reportes de instituciones de información crediticia Referencias comerciales	Razón financiera de liquidez Razón financiera de endeudamiento
CAPITAL	COLATERAL
Razón financiera de capital de trabajo Razón financiera de rotación de inventarios	Cobertura de garantía
CONDICIONES	
Entorno económico	

Fuente: Tomado de Madrigal Moreno et al. (2017)

Por lo tanto, el análisis crediticio debe basarse en las 5C's del crédito para proporcionar información cualitativa y cuantitativa para una mejor toma de

decisiones. Esto reduce el riesgo crediticio si el préstamo incumple.

Riesgo

Dentro de las empresas existe tipos de riesgos entre las cuales tenemos:

- Riesgo de crédito
- Riesgo de liquidez
- Riesgo legal
- Riesgo de mercado
- Riesgo operativo

Riesgo Crediticio

Los autores Hernández, Meneses y Benavides (2005) propusieron al Sistema de Administración de Riesgo Crediticio (SARC) como un conjunto de políticas, procedimientos, estándares y métodos de medición de riesgo para gestionar y controlar los procesos de crédito y cobranza. El SARC incluiría políticas y procedimientos claros y precisos que definan los criterios y la forma en que la empresa evalúa, asume, limita, controla y cubre su riesgo crediticio. El riesgo de crédito (RC) es la posibilidad de que una empresa sufra pérdidas y una disminución en el valor de sus activos debido al incumplimiento de un deudor o contraparte.

Elementos que componen el SARC

El SARC contaría al menos con los siguientes componentes básicos:

- Políticas de administración del riesgo crediticio.
- Procesos de administración del riesgo crediticio.
- Modelos internos o de referencia para la estimación o cuantificación de pérdidas esperadas.
- Sistema de provisiones para cubrir el riesgo crediticio.
- Procesos de control interno.

Valle (2015) indica que el riesgo crediticio se refiere a las pérdidas causadas por el incumplimiento del prestatario o el deterioro de la calidad crediticia. Así que este

riesgo tiene dos caras. El tamaño del riesgo está relacionado con el monto total del préstamo, y la calidad del riesgo está relacionada con la probabilidad de incumplimiento, las tasas de recuperación y las posibles garantías o garantías del préstamo. Por otro lado, Madrigal Moreno, Chávez Contreras, & Díaz Vázquez (2017), se refieren a la posibilidad de que el prestatario no pueda o no quiera cumplir con sus obligaciones de pago. En el pasado, la forma tradicional de evaluar la concesión de un préstamo era considerar la integridad moral del prestatario. Pero con el tiempo, se desarrollaron cinco criterios clave, conocidos como las "5C's del crédito", para evaluar la elegibilidad del prestatario. Estos criterios son: carácter, capacidad, capital, colateral y condiciones.

Riesgo de liquidez

Según Madrigal Moreno, Chávez Contreras, & Díaz Vázquez (2017) se refiere las posibles pérdidas que puede tener una institución derivada de la imposibilidad que puede tener una empresa de no contar con fondos suficientes para poder hacer frente a sus compromisos de corto plazo.

1.3. Antecedentes investigativos

Macro

Gestión por procesos en el sistema crediticio en caja Cuzco – Arequipa para mejorar la satisfacción de los clientes 2021, elaborada por Vidal Alvis (2021), el objetivo fue determinar como la gestión por procesos mejorará la satisfacción del cliente en la Caja Municipal de Ahorro y Crédito caja Cuzco-Arequipa, para ello se utilizó métodos hipotéticos deductivos, esto se dio en cuatro etapas, la primera se dio mediante la observación del evento problemático, la segunda se dio mediante la formulación de la Hipótesis, la tercera con la contratación de los datos empíricos, para determinar si la hipótesis es aceptada o rechazada, también la investigación por su nivel corresponde a descriptivo y explicativo, aplicado en esencia Método cuantitativo, preexperimental y por ello tendría un alcance longitudinal, la muestra es de 10 cálculos de mis indicadores evaluados por días, por ello el resultado es satisfactorio incrementando la media antes y después en un 44%, a partir del cual la hipótesis alterna es aceptable.

Se aceptó que la gestión por procesos puede mejorar la satisfacción del cliente, por lo tanto, se puede concluir que estos datos recopilados y la comparación de medias aceptan ambas hipótesis alternas específicas que la gestión por procesos incrementa la satisfacción del cliente por entregas a tiempo, y que la gestión por procesos mejora la fidelidad de cada entrega sin defectos en Caja Municipal de Ahorro y Crédito Cuzco-Arequipa.

Rodriguez Quispe (2022), realizó la investigación "Propuesta de gestión por procesos para mejorar la productividad de la Cooperativa Cafetalera San Fernando, Inkawasi, 2022", teniendo como objetivo la mejora de la productividad de Cafetalera San Fernando, 2022 por la cual se presenta una propuesta de gestión por procesos como método de solución y fundamental en los procesos que ejecutan sus actividades en el área de producción, donde hasta el momento se ha venido ejecutando sin formatos de control al personal y máquinas.

Para la recolección de información se tomó 12 datos históricos antes y 12 datos pilotos después donde realizaron encuestas al personal con la autorización de la gerencia evaluando la conformidad de sus labores asignadas según su turno, así mismo se realizó observación en tiempo real en el área de logística y producción, como también se realizó el análisis documental con el fin identificar las causas y proponer las mejoras. Los resultados finales en la investigación fueron el diagnóstico, diseño de fichas y la mejora de procesos conforme establece las actividades en el área producción, Así mismo se analizó la estadística de dimensión de productividad, eficiencia y eficacia por medio del programa (SPSS), finalmente se concluye que con la propuesta mencionada la productividad de la Cafetalera San Fernando de estima el incremento de 61.22% con diferencia al anterior.

Gestión por procesos en la Cooperativa de Ahorro y Crédito "Nuestra Señora del Rosario" región norte, elaborado por Narro Cordova (2022), indica que el objetivo general de la investigación fue describir la gestión por procesos de la entidad financiera. Tiene un enfoque cualitativo de tipo básica y el diseño es definido como teoría fundamentada. El instrumento utilizado fue un cuestionario bajo la forma de entrevista a profundidad.

La conclusión principal fue que la gestión por procesos para la entidad se definió bajo el sustento de la revisión, construcción y diseño del organigrama institucional, el que se sustenta en dos niveles jerárquicos que son: el nivel representativo y el nivel ejecutivo; el mapa de macroprocesos, que tiene 3 niveles que son: estratégicos o gobernantes, misionales o de cadena de valor y los de soporte o apoyo y, por último, las matrices de procesos, así como procedimientos por cada macroproceso. Así mismo, rediseñar el (MOF), pero dentro de esta línea de intervención, el MOF debe generarse después de la definición diseño de procesos y procedimientos de cada área, construirlo antes implica desarrollar una doble labor.

Micro

Modelo de gestión por procesos en el marco de riesgo operativo en la cooperativa de ahorro y crédito "Chibuleo" Ltda., elaborado por Flores Morejón y Pandashina Punina (2019), donde refiere la construcción de un Modelo de Gestión por Procesos en el Marco de Riesgo Operativo en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Chibuleo Ltda., reconocida por ser una entidad que brinda servicios financieros a los sectores no atendidos por la banca. Es importante que el riesgo operativo pueda ser identificado para medirse y controlarse, de allí que resulta indispensable el planteamiento de este modelo. Metodológicamente, se realiza una investigación aplicada de tipo descriptiva que busca solución al problema determinado y permite un análisis de las variables relacionadas con el objeto de estudio.

La información se recoge en base a la aplicación de entrevista y encuestas con preguntas abiertas y una vez procesados los datos se confirmó el poco conocimiento sobre la administración por procesos y la gestión de riesgo operativo. En el trabajo se emplea un enfoque mixto, cuantitativo y cualitativo, toda vez que se analizan aspectos numéricos y cualitativos, lo que demuestra la importancia de la implementación de un modelo de gestión por procesos basado en riesgos. Finalmente se propone una guía metodológica para mejorar la gestión por procesos en la Cooperativa y su aplicación en una eficiente prestación de servicios financieros.

Torres Almeida y Maliza Vargas (2021), investigo sobre modelo de gestión por procesos en la Empresa Impresión, tuvo como objetivo sugerir la implementación de un modelo de gestión por procesos en el área de producción con el fin de mejorar los diferentes espacios de la organización en respuesta a los inconvenientes internos tales como: manejo de procesos de manera empírica, reducción en el volumen de ventas, entrega de pedidos fuera de tiempo, insatisfacción de clientes.

En virtud de ello se propone que mediante este trabajo investigativo renovar los procesos de la empresa IMPRESIÓN, mediante la aplicación de herramientas tales como: investigación documental, para establecer con claridad cuál es la situación actual de la empresa, así también la aplicación de las técnicas; la entrevista personal y la encuesta, para lo cual se utilizó los respectivos instrumentos como son la guía de entrevista aplicados Gerente General, así también el cuestionario estructurado de preguntas aplicado a los clientes de la empresa IMPRESIÓN. Como fruto de ese trabajo se presenta un modelo de gestión por procesos acorde a las necesidades de la empresa, donde se definen los nuevos procedimientos y actividades relacionadas a la organización con un correcto control de cumplimiento de objetivos, el mismo que garantiza la satisfacción al cliente.

La gestión por procesos como metodología para mitigar el riesgo operativo en las Cooperativas de Ahorro y Crédito del segmento dos en el área de crédito, hecha por Crespo Martínez y Saquicela Arias (2019), menciona que la investigación se realizó en una COAC del segmento dos de la ciudad de Cuenca, al área de crédito, donde se evaluó la gestión de los procesos que realiza la financiera y su impacto en los resultados del riesgo operativo con la metodología de la ISO 9001:2015 de la gestión de procesos y su impacto en la implementación de la norma ISO 31000 de Gestión de Riesgo Operativo.

Además, con el afán de conocer el comportamiento que tienen las cooperativas del segmento II con respecto a la gestión del riesgo operativo, se realizó la encuesta a cinco cooperativas de la ciudad de Cuenca que se encuentran ubicadas dentro de este segmento, resultando común para las cooperativas de este segmento, la falta de gestión integral de riesgo operativo, ya sea por falta de un área de procesos en sus instituciones o por la complejidad que toma realizar dicho estudio.

Finalmente se pudo evidenciar que la gestión de los procesos dentro de una empresa tiene un alcance significativo en los resultados; por lo tanto, el identificar los problemas que se puede dar en el desarrollo de las actividades cotidianas permite controlar, medir y mitigar cualquier tipo de riesgos.

CAPÍTULO II. DISEÑO METODOLÓGICO

2.1. Enfoque, métodos y tipos de investigación

Esta investigación se basó en un enfoque mixto, combinando metodologías cualitativas y cuantitativas. Se aplicó un proceso sistémico para recopilar información medible tanto de fuentes primarias, es decir, datos sin procesar, como de fuentes secundarias, que incluyen datos procesados y recopilados de informes, bases de datos, entre otros. Además, se realizó una revisión bibliográfica exhaustiva para sustentar teóricamente los modelos de gestión por procesos en instituciones financieras. De igual manera, se recopiló información documental, abarcando reglamentos, estatutos internos, metodologías, manuales, matrices, registros, anexos, procesos y procedimientos utilizados en el área comercial de créditos de la Cooperativa de Ahorro y Crédito "Kullki Wasi" Ltda., con el objetivo de identificar los procesos que se están ejecutando de manera inadecuada.

Por otro lado, se recopila datos referentes del informe de Auditoría Interna, Unidad de Riesgo y Fábrica de Créditos, los cuales, proporcionan información sobre la evolución de la cartera de crédito, tiempo de respuesta y reprocesos de los expedientes de créditos que existe en la entidad financiera. Toda esta información es procesada y analizada con el fin de diagnosticar la situación actual del área comercial y diseñar un modelo de gestión por procesos que permita mejorar la colocación de créditos.

El tipo de investigación fue descriptiva y de corte transaccional, donde se realizó una medición puntual y simultánea de los datos disponibles sobre los modelos de gestión por procesos en la optimización del proceso de colocación de créditos en entidades financieras. Esto implica que los datos fueron recopilados en un solo momento, con el propósito de describir y analizar las variables objeto de estudio de manera precisa y detallada.

2.2. Población y muestra

La población estuvo compuesta por los socios de la Cooperativa de Ahorro y Crédito "Kullki Wasi" Ltda., específicamente de la Agencia Matriz, la cual gestiona

una cartera de crédito de 3,575 socios con un monto total de USD 32,125,234.12. Además, se incluyó en el estudio una encuesta dirigida al personal interno de la cooperativa, conformado por 25 empleados del departamento de créditos de la misma agencia. Es importante señalar que la investigación se centró en esta agencia debido a que los procesos de crédito permanecen centralizados en la oficina principal.

Tabla 3. Población personal interno

CARGO	CANTIDAD
Analista de Crédito	3
Analista de Fábrica	7
Asesor de Crédito	10
Coordinador de Fábrica	1
Jefe de Agencia	1
Verificador / Digitador de Fábrica	3
Total general	25

Fuente: nómina de la Cooperativa de Ahorro y Crédito "Kullki Wasi" Ltda.

Para el cálculo del tamaño de la muestra se utiliza la siguiente ecuación:

$$n = \frac{N \cdot Z^2 \cdot p \cdot (1 - p)}{(N - 1) \cdot E^2 + Z^2 \cdot p \cdot (1 - p)}$$

En donde:

N= (tamaño de la población 3.575 socios)

Z= 1.96 (nivel de confianza que representa el 95%)

p= 0.5 (probabilidad de éxito)

E= 0.05 (margen de error)

Muestra para socios externos:

$$n = \frac{3575 \cdot 1.96^2 \cdot 0.5 \cdot (1 - 0.5)}{(0.05^2 \cdot (3557 - 1) + 1.96^2 \cdot 0.5 \cdot (1 - 0.5))}$$

$$n = \frac{3575 \cdot 3.8416 \cdot 0.25}{(0.0025 \cdot 3574 + 3.8416 \cdot 0.25)}$$

$$n = \frac{3575 \cdot 0.9604}{(8.935 - 0.9604)}$$

$$n = \frac{3432.39}{9.8954}$$

$$n \approx 346.0$$

En el estudio se incluyeron 346 socios de la cooperativa que poseen créditos activos. En cuanto a las entrevistas, se realizaron a cuatro funcionarios clave de la Cooperativa de Ahorro y Crédito "Kullki Wasi" Ltda., quienes ocupan los cargos de Gerente General, Subgerente Nacional de Negocios, jefe de Créditos y jefe de la Agencia Matriz. Estas entrevistas permitieron obtener una visión estratégica y operativa del proceso de colocación de créditos en la cooperativa.

2.3. Técnicas e Instrumentos de investigación

Según Arias (2020), las técnicas constituyen un medio para que el investigador pueda recoger datos de la muestra. La encuesta según Brace (2018) es para obtener información valiosa del grupo objetivo y se hace hincapié en el diseño cuidadoso del cuestionario para obtener resultados válidos y aplicables.

La encuesta se enfocó específicamente en los roles directamente involucrados en el proceso de otorgamiento de créditos: Asesores de Créditos, Analistas de Créditos, Verificadores/Digitadores y Coordinadores de la Fábrica de Créditos. Esta selección se realizó bajo el criterio de que estos profesionales poseen un conocimiento práctico diario y una percepción directa de las posibles deficiencias y áreas de mejora en el proceso crediticio. Para ello, se diseñó un instrumento de encuesta estructurado que capturó sus perspectivas y experiencias clave, asegurando la validez y confiabilidad de los datos obtenidos para el análisis.

Paralelamente, se implementaron encuestas semiestructuradas dirigidas a clientes y socios de la cooperativa. El objetivo de estas encuestas fue profundizar en su experiencia respecto a la gestión y las estrategias de crédito actualmente aplicadas por la cooperativa. Esta metodología facilitó la triangulación de datos, lo que permitió enriquecer la comprensión del proceso de otorgamiento de créditos al integrar diversas perspectivas dentro de la organización, garantizando un análisis más completo y multidimensional.

2.4. Resultados de la encuesta funcionarios de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Kullki Wasi Ltda.

Sección I: Información demográfica

¿Cuál es su cargo en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Kullki Wasi Ltda.?

Tabla 4. Resultados cargo de la Cooperativa

CARGO	CANTIDAD	PORCENTAJE
Analista de Crédito	3	12%
Analista de Fábrica	7	28%
Asesor de Crédito	10	40%
Coordinador de Fábrica	1	4%
Jefe de Agencia	1	4%
Verificador / Digitador de Fábrica	3	12%
Total general	25	100%

Fuente: encuesta aplicada a los funcionarios de la Coop. Kullki Wasi Ltda.

Análisis e interpretación: La mayoría de los encuestados son Asesores de Crédito (40%), lo que indica que las percepciones reflejadas en la encuesta están fuertemente influenciadas por quienes están directamente involucrados en la gestión y preaprobación de créditos. El jefe de Agencia y el Coordinador de Fábrica, aunque representan el 8%, también tienen una visión estratégica importante sobre las operaciones diarias, con el cumplimiento de políticas y en la toma de decisión final. Los analistas y verificadores, representan el 52%, aportan perspectivas técnicas esenciales que complementan la comprensión global del proceso.

Sección II: Evaluación de la Gestión por procesos en la colocación de créditos

Los objetivos establecidos son claros y medibles en el proceso de la colocación de créditos

Tabla 5. Resultados pregunta 1 Encuesta a funcionarios

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
De acuerdo	11	44%
En desacuerdo	6	24%
Totalmente de acuerdo	6	24%
Totalmente en desacuerdo	2	8%
Total general	25	100%

Fuente: encuesta aplicada a los funcionarios de la Coop. Kullki Wasi Ltda.

Análisis e interpretación: Un 68% de los empleados están de acuerdo o totalmente de acuerdo en que los objetivos son claros y medibles, lo cual es fundamental para la transparencia y efectividad en el trabajo, mientras que el 32% no esté de acuerdo. La mayoría de los funcionarios que laboran manifiesta que los objetivos establecidos son claros y medibles en la cooperativa.

Los esfuerzos de los empleados son alineados para alcanzar los objetivos de la cooperativa

Tabla 6. Resultados pregunta 2 Encuesta a funcionarios

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
De acuerdo	17	68%
En desacuerdo	4	16%
Totalmente de acuerdo	3	12%
Totalmente en desacuerdo	1	4%
Total general	25	100%

Fuente: encuesta aplicada a los funcionarios de la Coop. Kullki Wasi Ltda.

Análisis e interpretación: Un 80% de los empleados sienten que sus esfuerzos están alineados con los objetivos de la cooperativa, lo cual indica una buena cohesión y comprensión de los objetivos organizacionales. Esta alineación es crucial para el éxito general de la cooperativa, garantiza que todos los empleados trabajan hacia un mismo fin. Sin embargo, la percepción de desalineación en el 20% restante indica que aún hay espacio para mejorar la coordinación y la comunicación interna.

Los métodos y técnicas se miden y actualizan regularmente para mejorar el proceso de colocación de crédito

Tabla 7. Resultados pregunta 3 Encuesta a funcionarios

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
De acuerdo	13	52%
En desacuerdo	9	36%
Totalmente de acuerdo	3	12%
Total general	25	100%

Fuente: encuesta aplicada a los funcionarios de la Coop. Kullki Wasi Ltda.

Análisis e interpretación: Aunque la mayoría (64%) está de acuerdo en que los métodos se actualizan regularmente, un 36% no lo está, lo cual indica que algunas prácticas podrían no estar al día con las necesidades actuales.

Se utiliza software específico para gestionar la colocación de crédito

Tabla 8. Resultados pregunta 4 Encuesta a funcionarios

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
De acuerdo	15	60%
En desacuerdo	5	20%
Totalmente de acuerdo	2	8%
Totalmente en desacuerdo	3	12%
Total general	25	100%

Fuente: encuesta aplicada a los funcionarios de la Coop. Kullki Wasi Ltda.

Análisis e interpretación: Un 68% de los empleados están de acuerdo con el uso de software específico, pero un 32% no está convencido de su eficacia o implementación. La mayor parte de los funcionarios indican que la cooperativa posee un software que ayuda en la colocación de créditos.

Existe manuales o guías claros que describen el proceso de colocación de crédito

Tabla 9. Resultados pregunta 5 Encuesta a funcionarios

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
De acuerdo	10	40%
En desacuerdo	7	28%
Totalmente de acuerdo	6	24%
Totalmente en desacuerdo	2	8%
Total general	25	100%

Fuente: encuesta aplicada a los funcionarios de la Coop. Kullki Wasi Ltda.

Análisis e interpretación: Un 64% de los empleados están de acuerdo en que existen manuales o guías claras, pero un 36% no lo está. Existe un alto cantidad de funcionarios que conocen la existencia del manual y guías para la concesión de créditos esto permite mitigar el riesgo de crédito.

Se han implementado cambios estructurales para optimizar la colocación de créditos

Tabla 10. Resultados pregunta 6 Encuesta a funcionarios

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
De acuerdo	10	40%
En desacuerdo	10	40%
Totalmente de acuerdo	3	12%
Totalmente en desacuerdo	2	8%
Total general	25	100%

Fuente: encuesta aplicada a los funcionarios de la Coop. Kullki Wasi Ltda.

Análisis e interpretación: Aunque un 52% reconoce cambios estructurales, un 48% no está de acuerdo, lo que indica que las optimizaciones no han sido percibidas uniformemente o no han sido efectivas en todos los niveles.

El tiempo promedio de la solitud hasta la aprobación del crédito se ha reducido

Tabla 11. Resultados pregunta 7 Encuesta a funcionarios

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
De acuerdo	6	24%
En desacuerdo	12	48%
Totalmente de acuerdo	1	4%
Totalmente en desacuerdo	6	24%
Total general	25	100%

Fuente: encuesta aplicada a los funcionarios de la Coop. Kullki Wasi Ltda.

Análisis e interpretación: Solo un 28% de los empleados percibe una reducción en el tiempo de aprobación, mientras que un 72% no está de acuerdo. Esto indica un problema significativo en la eficiencia del proceso que necesita ser abordado.

Los procesos se han optimizado para mejorar el flujo de trabajo

Tabla 12. Resultados pregunta 8 Encuesta a funcionarios

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
De acuerdo	11	44%
En desacuerdo	11	44%
Totalmente en desacuerdo	3	12%
Total general	25	100%

Fuente: encuesta aplicada a los funcionarios de la Coop. Kullki Wasi Ltda.

Análisis e interpretación: Las opiniones están divididas casi por igual respecto a la optimización de procesos, lo que sugiere que las mejoras pueden no estar siendo aplicadas de manera uniforme o que no han sido efectivas para todos los empleados.

La tasa de errores en la colocación de créditos ha disminuido

Tabla 13. Resultados pregunta 9 Encuesta a funcionarios

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
De acuerdo	6	24%
En desacuerdo	12	48%
Totalmente de acuerdo	3	12%
Totalmente en desacuerdo	4	16%
Total general	25	100%

Fuente: encuesta aplicada a los funcionarios de la Coop. Kullki Wasi Ltda.

Análisis e interpretación: Un 36% de los empleados percibe una reducción en la tasa de errores, pero un 64% no lo ve así. Existe alta cantidad de funcionarios que tienen conocimiento de que existe una tendencia alta en los errores que se comete dentro de la colocación de crédito.

La precisión de la evaluación crediticia ha mejorado

Tabla 14. Resultados pregunta 10 Encuesta a funcionarios

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
De acuerdo	12	48%
En desacuerdo	9	36%
Totalmente de acuerdo	2	8%
Totalmente en desacuerdo	2	8%
Total general	25	100%

Fuente: encuesta aplicada a los funcionarios de la Coop. Kullki Wasi Ltda.

Análisis e interpretación: Un 56% de los empleados percibe una mejora en la precisión de la evaluación crediticia, aunque un 44% no está de acuerdo. Esto indica que hay margen para mejorar la precisión y consistencia en las evaluaciones crediticias.

Los procesos de colocación de crédito son flexibles y se adaptan rápidamente a los cambios regulatorios

Tabla 15. Resultados pregunta 11 Encuesta a funcionarios

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
De acuerdo	9	36%
En desacuerdo	11	44%
Totalmente en desacuerdo	5	20%
Total general	25	100%

Fuente: encuesta aplicada a los funcionarios de la Coop. Kullki Wasi Ltda.

Análisis e interpretación: Un 64% de los empleados percibe que los procesos no son suficientemente flexibles ni se adaptan rápidamente, mientras que el 36% de acuerdo. El mayor porcentaje de funcionarios están conscientes que el proceso de colocación de crédito es bien riguroso el cual dificulta la celeridad de la colocación de crédito.

Los costos operativos del proceso de colocación de crédito se han reducido

Tabla 16. Resultados pregunta 12 Encuesta a funcionarios

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
De acuerdo	12	48%
En desacuerdo	12	48%
Totalmente en desacuerdo	1	4%
Total general	25	100%

Fuente: encuesta aplicada a los funcionarios de la Coop. Kullki Wasi Ltda.

Análisis e interpretación: La opinión sobre la reducción de los costos operativos está bastante dividida entre el personal de la cooperativa. Un 52% (48% en desacuerdo y 4% totalmente en desacuerdo) cree que los costos no se han reducido, mientras que un 48% en de acuerdo opina lo contrario. Esta división de inconformidad de mínima diferencia permite visualizar hacer mejoras para poder reducir el costo operativo.

El número de créditos otorgados ha aumentado en el último trimestre

Tabla 17. Resultados pregunta 13 Encuesta a funcionarios

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
De acuerdo	4	16%
En desacuerdo	13	52%
Totalmente de acuerdo	7	28%
Totalmente en desacuerdo	1	4%
Total general	25	100%

Fuente: encuesta aplicada a los funcionarios de la Coop. Kullki Wasi Ltda.

Análisis e interpretación: Un 56% de los empleados (52% en desacuerdo y 4% totalmente en desacuerdo) no percibe un aumento en el número de créditos otorgados en el último trimestre, mientras que un 44% (16% de acuerdo y 28% totalmente de acuerdo) opina que sí ha habido un aumento. Esta percepción negativa podría indicar problemas en la implementación de estrategias para aumentar la colocación de créditos o una falta de comunicación sobre los resultados obtenidos.

El índice de morosidad de los créditos otorgados a disminuido

Tabla 18. Resultados pregunta 14 Encuesta a funcionarios

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
De acuerdo	9	36%
En desacuerdo	12	48%
Totalmente de acuerdo	1	4%
Totalmente en desacuerdo	3	12%
Total general	25	100%

Fuente: encuesta aplicada a los funcionarios de la Coop. Kullki Wasi Ltda.

Análisis e interpretación: La percepción sobre la disminución del índice de morosidad está igualmente dividida. Un 60% (48% en desacuerdo y 12% totalmente en desacuerdo) cree que la morosidad no ha disminuido, mientras que un 40% (36% de acuerdo y 4% totalmente de acuerdo) opina que sí ha habido una mejora. La mayor cantidad del personal interno de la cooperativa menciona que el índice de morosidad tiene una tendencia alta de crecimiento.

Los socios están satisfechos con el proceso de la colocación de créditos.

Tabla 19. Resultados pregunta 15 Encuesta a funcionarios

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
De acuerdo	12	48%
En desacuerdo	11	44%
Totalmente en desacuerdo	2	8%
Total general	25	100%

Fuente: encuesta aplicada a los funcionarios de la Coop. Kullki Wasi Ltda.

Análisis e interpretación: Un 48% de los empleados están de acuerdo que los socios están satisfechos con el proceso de colocación de créditos, mientras que un 52% (44% en desacuerdo y 8% totalmente en desacuerdo) no lo cree así. Esta percepción dividida indica que hay áreas del proceso de colocación de créditos que pueden estar causando insatisfacción entre los socios.

Las principales quejas a sugerencias de los socios han sido atendidas adecuadamente.

Tabla 20. Resultados pregunta 16 Encuesta a funcionarios

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
De acuerdo	10	40%
En desacuerdo	10	40%
Totalmente de acuerdo	2	8%
Totalmente en desacuerdo	3	12%
Total general	25	100%

Fuente: encuesta aplicada a los funcionarios de la Coop. Kullki Wasi Ltda.

Análisis e interpretación: Un 48% de los empleados (40% de acuerdo y 8% totalmente de acuerdo) cree que las quejas y sugerencias de los socios han sido atendidas adecuadamente, mientras que un 52% (40% en desacuerdo y 12% totalmente en desacuerdo) no está de acuerdo. Esta división indica que, aunque una mayoría percibe una adecuada atención a las quejas y sugerencias, hay una parte significativa del personal que no lo ve así.

Discusión de Resultados – Encuesta a funcionarios

La encuesta aplicada al personal operativo del área de créditos reveló percepciones fundamentales sobre el funcionamiento interno de la cooperativa, especialmente en relación con la eficiencia y precisión del proceso de colocación de créditos. Un primer aspecto destacable es la percepción del tiempo de respuesta: únicamente el 28% de los funcionarios consideró que el tiempo promedio desde la solicitud hasta la aprobación del crédito se ha reducido, mientras que el 72% indicó que no ha habido mejoras. Este dato es indicativo de que, pese a las posibles acciones de optimización emprendidas, los cambios aún no han permeado de manera efectiva en el flujo operativo real, afectando la capacidad de respuesta y la satisfacción del socio.

En cuanto a la precisión en la evaluación crediticia, un 56% de los encuestados considera que ha mejorado, frente a un 44% que discrepa. Esta división casi equitativa refleja una falta de estandarización en los criterios de análisis crediticio, lo cual se ve agravado por la persistencia de procesos manuales en las etapas de recolección de información, digitación y revisión. Además, la tabla de problemas operativos identificados muestra repetición de tareas y validaciones que podrían ser automatizadas. La ausencia de una herramienta robusta de análisis crediticio

contribuye a esta percepción ambigua sobre la calidad del proceso.

Otro punto relevante es la utilización de indicadores y herramientas de gestión. Solo el 64% de los funcionarios señaló que existen manuales o guías claras para el proceso de colocación de crédito, mientras que un 36% manifestó lo contrario. Este porcentaje indica que más de un tercio del personal carece de claridad estructural en cuanto a las pautas y estándares a seguir, lo cual repercute directamente en la consistencia de la ejecución. Asimismo, el 52% opinó que no se han implementado cambios estructurales significativos en los procesos, lo que sugiere una percepción de estancamiento o desconocimiento de las medidas de mejora.

En relación con la automatización de procesos, el 68% reconoció el uso de software específico en la colocación de créditos, pero este resultado se ve contrarrestado por un 32% que no percibe tal implementación, lo cual deja entrever que la digitalización no ha sido uniforme ni integral. Esto se confirma en los comentarios de los directivos entrevistados, quienes señalaron que el nivel de automatización alcanza solo entre el 70% y 75%, aún lejos de una implementación plena. Esta situación genera inconsistencias operativas y una carga de trabajo redundante para ciertos roles.

Finalmente, se evidencian tensiones entre la percepción del personal y los objetivos institucionales. Por ejemplo, si se preguntó si los socios están satisfechos con el proceso de colocación de créditos, el 52% del personal respondió negativamente. Además, el 60% consideró que el índice de morosidad no ha disminuido, lo cual implica que los esfuerzos de mejora no han generado efectos sustanciales en el desempeño financiero. Esta percepción crítica por parte del personal sugiere que existen limitaciones en la efectividad de las estrategias implementadas hasta ahora, así como una necesidad urgente de reevaluar las condiciones operativas reales, reforzar la comunicación interna y promover una cultura organizacional de mejora continua.

Encuesta para socios acerca de la gestión por procesos

Sección I: Información demográfica

Género

Tabla 21. Género de los Socios

GÉNERO	CANTIDAD	PORCENTAJE
Femenino	125	36%
Masculino	221	64%
Total general	346	100%

Fuente: encuesta aplicada a los socios de la Coop. Kullki Wasi Ltda.

Análisis e interpretación: La mayoría de los socios encuestados son hombres, representando un 64% del total, mientras que las mujeres tienen una participación del 36%. Esto podría influir en las percepciones y expectativas sobre los servicios de la cooperativa, diferentes géneros pueden tener distintas experiencias y necesidades financieras.

Edad

Tabla 22. Edad de los socios

EDAD	CANTIDAD	PORCENTAJE
18-29 años	91	26%
30-39 años	193	56%
40-49 años	49	14%
50 años o más	13	4%
Total general	346	100%

Fuente: encuesta aplicada a los socios de la Coop. Kullki Wasi Ltda.

Análisis e interpretación: La mayoría de los encuestados están en el rango de 30-39 años, constituyendo el 56% del total. Este grupo de edad puede estar en una etapa de su vida con mayores necesidades de crédito para vivienda, negocios, y otras inversiones significativas. La baja representación del grupo de 50 años o más sugiere una menor demanda de servicios crediticios entre los socios de mayor edad.

Sección II: Evaluación de la Gestión por Procesos y su satisfacción

¿Cómo calificaría su nivel de satisfacción con los servicios ofrecidos por el Departamento de Crédito de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Kullki Wasi Ltda.?

Tabla 23. Resultados pregunta 1 Encuesta a los socios

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Insatisfecho	36	10%
Muy Insatisfecho	7	2%
Muy satisfecho	111	32%
Satisfecho	192	55%
Total general	346	100%

Fuente: encuesta aplicada a los socios de la Coop. Kullki Wasi Ltda.

Análisis e interpretación: Un 87% de los encuestados están satisfechos o muy satisfechos con los servicios ofrecidos. Esto indica una percepción positiva generalizada, pero un 10% de insatisfacción sugiere que hay áreas específicas donde la cooperativa puede mejorar.

En su opinión, ¿Cuánto tiempo se tardó en el proceso de solicitud y aprobación de créditos por parte del personal de créditos de la cooperativa?

Tabla 24. Resultados pregunta 2 Encuesta a los socios

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Dos días	61	18%
Mayor a tres días	155	45%
Tres días	94	27%
Un día	36	10%
Total general	346	100%

Fuente: encuesta aplicada a los socios de la Coop. Kullki Wasi Ltda.

Análisis e interpretación: Casi la mitad de los encuestados (45%) consideran que el proceso tarda más de tres días, lo que podría ser visto como un retraso considerable. La percepción de tiempos largos podría desincentivar a potenciales solicitantes de crédito.

¿Considera que la cooperativa proporciona información clara y detallada sobre los productos y servicios financieros disponibles?

Tabla 25. Resultados pregunta 3 Encuesta a los socios

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
La mayoría de las veces	157	45%
No, nunca	5	1%
Raramente	51	15%
Si, siempre	133	38%
Total general	346	100%

Fuente: encuesta aplicada a los socios de la Coop. Kullki Wasi Ltda.

Análisis e interpretación: Un 83% de los encuestados creen que la información es clara la mayoría de las veces o siempre. Sin embargo, un 17% encuentra la información rara vez clara o nunca clara. Esto puede indicar una necesidad de estandarizar y mejorar la comunicación para asegurar que todos los socios reciban información completa y comprensible.

4. ¿Ha experimentado algún problema o inconveniente durante el proceso de solicitud o uso de algún producto o servicio financiero ofrecido por la cooperativa?

Tabla 26. Resultados pregunta 3 Encuesta a los socios

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
No	217	63%
Si	129	37%
Total general	346	100%

Fuente: encuesta aplicada a los socios de la Coop. Kullki Wasi Ltda.

Análisis e interpretación: Aunque la mayoría (63%) no han experimentado problemas, un 37% de los encuestados sí lo han hecho. El mayor porcentaje de los socios no ha tenido inconveniencias con el servicio brindado por la cooperativa.

En su experiencia, ¿la cooperativa demuestra un manejo eficiente de sus recursos durante el proceso de atención al cliente?

Tabla 27. Resultados pregunta 5 Encuesta a los socios

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
La mayoría de las veces	148	43%
No, nunca	7	2%
Raramente	26	8%
Si, siempre	165	48%
Total general	346	100%

Fuente: encuesta aplicada a los socios de la Coop. Kullki Wasi Ltda.

Análisis e interpretación: Un 91% de los encuestados consideran que la cooperativa maneja eficientemente sus recursos la mayoría de las veces o siempre. Esto refleja una percepción positiva sobre la gestión de recursos, aunque hay un pequeño grupo que cree que hay fallos en la eficiencia, lo que podría analizarse para posibles mejoras.

¿Cómo evaluaría la comunicación y transparencia del Departamento Comercial en cuanto a las condiciones y requisitos de los productos y servicios financieros ofrecidos?

Tabla 28. Resultados pregunta 6 Encuesta a los socios

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Clara y trasparente	195	56%
Muy clara y trasparente	88	25%
Nada clara y trasparente	14	4%
Poco clara y trasparente	49	14%
Total general	346	100%

Fuente: encuesta aplicada a los socios de la Coop. Kullki Wasi Ltda.

Análisis e interpretación: Un 81% de los encuestados creen que la comunicación y transparencia son claras o muy claras. Sin embargo, un 18% siente que la transparencia puede mejorar, lo cual es un área crítica para la confianza del cliente.

¿Ha notado mejoras en los procesos de atención al cliente y gestión comercial de la cooperativa en el último año?

Tabla 29. Resultados pregunta 7 Encuesta a los socios

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
No	92	27%
Si	254	73%
Total general	346	100%

Fuente: encuesta aplicada a los socios de la Coop. Kullki Wasi Ltda.

Análisis e interpretación: Un 73% de los encuestados han notado mejoras en los procesos de atención al cliente y gestión comercial. Esto indica que las iniciativas de mejora están siendo percibidas positivamente, pero un 27% no ha notado cambios.

En su opinión, ¿la cooperativa se adapta eficazmente a sus necesidades y requerimientos como cliente?

Tabla 30. Resultados pregunta 8 Encuesta a los socios

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
La mayoría de la veces	143	41%
No, nunca	12	3%
Raramente	54	16%
Si, siempre	137	40%
Total general	346	100%

Fuente: encuesta aplicada a los socios de la Coop. Kullki Wasi Ltda.

Análisis e interpretación: Un 81% considera que la cooperativa se adapta a sus necesidades la mayoría de las veces o siempre, pero hay un 19% que no lo percibe así. En si más de la mitad del 50% de los encuestados aseguran que la cooperativa se adapta a la necesidad del socio.

¿Considera que la cooperativa ofrece una variedad suficiente de productos y servicios financieros para satisfacer sus necesidades?

Tabla 31. Resultados pregunta 9 Encuesta a los socios

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
No	79	23%
Si	267	77%
Total general	346	100%

Fuente: encuesta aplicada a los socios de la Coop. Kullki Wasi Ltda.

Análisis e interpretación: Un 77% de los encuestados consideran que la variedad de productos y servicios es suficiente, aunque un 23% no está de acuerdo. Aunque la mayoría está satisfecha, hay una demanda significativa para ampliar o diversificar la oferta de productos y servicios financieros.

¿Recomendaría los servicios del Departamento de Crédito de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Kullki Wasi Ltda. a familiares, amigos o conocidos?

Tabla 32. Resultados pregunta 10 Encuesta a los socios

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
No, definitivamente no	7	2%
Probablemente no	21	6%
Probablemente si	126	36%
Si, definitivamente	192	55%
Total general	346	100%

Fuente: encuesta aplicada a los socios de la Coop. Kullki Wasi Ltda.

Análisis e interpretación: Un 92% de los encuestados recomendarían los servicios del Departamento de Crédito a familiares y amigos. Esto es un fuerte indicador de satisfacción y confianza en los servicios proporcionados, pero hay un pequeño porcentaje (8%) que no lo haría, lo cual merece atención para entender y abordar sus preocupaciones.

La Cooperativa de Ahorro y Crédito Kullki Wasi Ltda. se encuentra en una posición sólida en términos de satisfacción de sus clientes y eficiencia en sus operaciones. Sin embargo, para mejorar la experiencia general de los socios, existen áreas críticas que requieren atención. La mejora de la claridad de la información, la reducción de los tiempos de aprobación de créditos y la ampliación de la gama de

productos y servicios financieros pueden ser pasos clave para avanzar. La alta tasa de recomendación y la percepción positiva de las mejoras recientes demuestran la confianza en la cooperativa de los socios. La cooperativa puede fortalecer aún más su relación con los socios y consolidar su posición en el mercado financiero al continuar enfocándose en estos aspectos.

Discusión de Resultados – Encuesta a socios

Los resultados obtenidos de la encuesta aplicada a los socios de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Kullki Wasi” Ltda., con una muestra de 346 personas, permiten evaluar el proceso de colocación de créditos desde la perspectiva del usuario final. Uno de los hallazgos más significativos es que el 87% de los socios manifestó estar satisfecho con el servicio recibido en general. Este alto índice de satisfacción revela que, la encuesta aplicada a los socios de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Kullki Wasi” Ltda., con una muestra de 346 personas, permiten evaluar el proceso de colocación de créditos desde la perspectiva del usuario final. Uno de los hallazgos más significativos es que el 87% de los socios manifestó estar satisfecho con el servicio recibido en general. Este alto índice de satisfacción revela que, a pesar de las limitaciones operativas detectadas internamente, el trato al cliente y la percepción externa del servicio aún se mantienen positivos, lo cual constituye un punto fuerte sobre el cual la cooperativa puede construir procesos más eficientes sin descuidar la atención personalizada que caracteriza a este tipo de instituciones solidarias.

En lo que respecta a la claridad de la información proporcionada durante el proceso crediticio, el 83% de los encuestados indicó que la considera clara y suficiente, lo que refuerza la idea de que los canales de comunicación entre la cooperativa y sus socios han sido efectivos en la transmisión de requisitos, condiciones y procedimientos. No obstante, este indicador también analizaría a la luz del hecho de que un 37% de los socios reportó haber tenido algún tipo de inconveniente durante el trámite del crédito, lo cual indica que, aunque la información sea comprensible, la ejecución del proceso puede tener fallas o retrasos que afectan la experiencia del usuario.

En cuanto al tiempo de aprobación del crédito, un 45% de los socios manifestó que el proceso demoró más de tres días, lo cual se alinea con los resultados obtenidos en la encuesta al personal, donde el 72% indicó que no ha habido mejoras en los tiempos de respuesta. Esta coincidencia entre las percepciones internas y externas corrobora que el proceso actual de colocación de créditos presenta demoras perceptibles y sería optimizado. La propuesta de automatización y digitalización del proceso, como se plantea en el modelo desarrollado, tiene el potencial de reducir este tiempo promedio significativamente, mejorando con ello la satisfacción del usuario y la eficiencia operativa.

Otro aspecto que merece especial atención es el relacionado con la experiencia del socio durante el trámite del crédito. Aunque la mayoría está conforme con el servicio recibido, el 37% que reportó inconvenientes constituye una señal de alerta. Esta cifra puede reflejar problemas como retrasos, errores en la documentación, falta de seguimiento o múltiples visitas presenciales. El modelo de gestión por procesos propuesto aborda este punto mediante herramientas digitales que permitirían eliminar redundancias, facilitar la carga documental y ofrecer seguimiento en tiempo real, con lo cual se podrían disminuir notablemente estos inconvenientes.

Finalmente, es destacable que el 92% de los socios afirmó que recomendaría a la cooperativa a otras personas, lo que refleja un alto nivel de lealtad institucional y confianza en la entidad. Este resultado reafirma la importancia de capitalizar la buena imagen y reputación de la cooperativa mediante procesos más modernos, rápidos y eficientes, sin perder el enfoque humano que ha sido valorado por la mayoría de los socios encuestados. La implementación del modelo de gestión por procesos planteado no solo responde a necesidades internas de mejora, sino también a las expectativas crecientes de una base de socios que, si bien se declara satisfecha, exige un servicio más ágil, moderno y sin contratiempos.

Resultados de Entrevistas

Entrevista en Profundidad de la Gestión por Procesos

Dirigida a: Gerencia General, Subgerente de Negocios, jefe de Crédito y jefe de Agencia Matriz

Objetivo: Obtener una comprensión detallada y en profundidad de la Gestión por Procesos en el Departamento de Crédito de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Kullki Wasi Ltda.

Tabla 33. Resultados entrevista a Gerente general

CARGO: GERENTE GENERAL	
PREGUNTA	RESPUESTA
1. ¿Cómo describiría el tiempo de ciclo de los procesos en el Departamento de Crédito?	Prospección, evaluación in situ, análisis vertical y horizontal, comité de crédito local, análisis de fábrica, comité nacional, (aprobado o Negado), desembolso y seguimiento, en cada uno de esta etapa con lleva tiempo de acuerdo con el monto de crédito, fuente de ingreso y por garantía personal o real.
2. ¿Qué acciones se han implementado para optimizar el costo de los procesos?	Fábrica de crédito, quien hace cumplir las políticas de créditos, metodología de crédito, 5c's de créditos y matriz productos. Comité nacional es la instancia de aprobar, negar o suspender la solicitud de crédito previo análisis crediticio.
3. ¿Cómo se identifican y corrigen los errores o defectos en los procesos?	Mediante un análisis de cosechas en morosidad esta información se extrae de la situación crediticia en base a ello se toma acciones correctivas para las mejoras en cada procedo de créditos.
4. ¿Cuál es su percepción sobre el nivel de utilización de recursos en los procesos?	Desde mi punto de vista es una metodología que aplica para optimizar los recursos de la cooperativa, pero en sí dentro del proceso de crédito existe en ciertas etapas que existe tiempo muerto el cual genera tiempo vago e incurre dinero sin recompensar la productividad.
5. ¿Qué grado de automatización se ha alcanzado en los procesos del Departamento de Crédito?	Un 75%, aun falta de seguir adquiriendo más herramientas de tecnología para poder automatizar al 100% el procedo de crédito.
6. ¿Cómo se mide y gestiona la satisfacción del cliente?	Mediante encuestas, buzón de quejas y reclamos.

Fuente: elaboración propia a partir de la entrevista

Tabla 34. Resultados entrevista a Subgerente Nacional de Negocios

CARGO: SUBGERENTE NACIONAL DE NEGOCIOS	
PREGUNTA	RESPUESTA
1. ¿Cómo describiría el tiempo de ciclo de los procesos en el Departamento de Crédito?	En proceso de mejora, se bajaría los tiempos de respuesta, el grado de tiempo que incurre en cada proceso depende mucho del producto que se ofrece, y el tipo de garantías.
2. ¿Qué acciones se han implementado para optimizar el costo de los procesos?	Una herramienta digital para almacenar información, en esta herramienta se sube documentos digitales como es créditos, gestión de cobranzas, apertura de cuentas, entre otros.
3. ¿Cómo se identifican y corrigen los errores o defectos en los procesos?	Mediante riesgo operativa como eventos de riesgos y el proceso de corrección y mejora. Así mismo dentro del proceso de crédito se va haciendo mejoras mediante el análisis de la situación crediticia.
4. ¿Cuál es su percepción sobre el nivel de utilización de recursos en los procesos?	Se optimizaría hay que implementar herramientas tecnológicas que permita bajar costos en el proceso de crédito, con ello se baja el costo operativo y se hace realce en la rentabilidad.
5. ¿Qué grado de automatización se ha alcanzado en los procesos del Departamento de Crédito?	Un 70%, se necesita adquirir más herramientas tecnológicas como por ejemplo APP para levantar información en el campo así enviar información directo a Fábrica para su análisis y a la vez un sistema gerencial para que genere reportes de todos los departamentos para tener una información actual y a la rapidez para poder tomar acciones correctivas.
6. ¿Cómo se mide y gestiona la satisfacción del cliente?	Este encargado el área de operaciones y lo miden en función a la necesidad del giro de negocio.

Fuente: elaboración propia a partir de la entrevista

Tabla 35. Resultados entrevista al jefe de Créditos

CARGO: JEFE DE CRÉDITOS	
PREGUNTA	RESPUESTA
1. ¿Cómo describiría el tiempo de ciclo de los procesos en el Departamento de Crédito?	El ciclo de procesos dentro de la colocación de crédito es variado, depende del monto de crédito, tipo de garantías y análisis crediticio que realice Fábrica de Créditos y Comité de Crédito Nacional. Otro factor relevante en el tiempo de respuesta es el error cometido por parte del Asesor de Créditos como es error de forma (documento faltante y errores de tipeo en los informes) y error de fondo (mal levantamiento de información e incumplimiento del manual de créditos).
2. ¿Qué acciones se han implementado para optimizar el costo de los procesos?	Dentro del proceso de colocación de crédito se ha digitalizado procesos esto quiere decir que los documentos físicos se digitalizan mediante el escaneado y se suben al gestor documental digital KW.
3. ¿Cómo se identifican y corrigen los errores o defectos en los procesos?	Dentro de cada proceso existe una persona responsable quien es encargado de ver el flujo de proceso con cuanto de afluencia de expedientes va llegando y cuan rapidez se despacha, si existe colapso o atascamiento de expedientes dentro de algún proceso se toma decisiones de mejora, para que la colocación de crédito fluya con normalidad.
4. ¿Cuál es su percepción sobre el nivel de utilización de recursos en los procesos?	Si enfocamos en el recurso del personal se evidencia que existe mucho personal de control dentro del proceso crediticio con tiempo muerto, así mismo el recurso del dinero si enfocamos en los pagos de los sueldos no recompensa con la productividad desempeñada.
5. ¿Qué grado de automatización se ha alcanzado en los procesos del Departamento de Crédito?	El grado de automatización del proceso de crédito está en un 70%, todavía está de hacer mejoras para poder agilizar la concesión de crédito a corto tiempo y en base a ello satisfacer las necesidades de nuestros socios.
6. ¿Cómo se mide y gestiona la satisfacción del cliente?	Hoy en día lamentablemente no tenemos un modelo de gestión que nos facilite información cuali-cuantitativa para medir la satisfacción de los socios mediante el otorgamiento de crédito. Pero si hemos tenido socios que hemos atendido con la respuesta oportuna con los créditos que nos recomiendan a terceras personas y de esta forma trabajamos con referidos.

Fuente: elaboración propia a partir de la entrevista

Tabla 36. Resultados entrevista al jefe de Agencia Matriz

CARGO: JEFE DE AGENCIA MATRIZ	
PREGUNTA	RESPUESTA
1. ¿Cómo describiría el tiempo de ciclo de los procesos en el Departamento de Crédito?	Realmente hay muchas oportunidades de mejora, puesto que actualmente el tiempo de respuesta desde la promoción hasta el desembolso es de aproximadamente 6 días.
2. ¿Qué acciones se han implementado para optimizar el costo de los procesos?	Se realiza el seguimiento constante a los asesores, a fin de que se reduzca el tiempo de respuesta y por ende el costo en el proceso, no obstante, el alto nivel de rotación lo ha hecho difícil.
3. ¿Cómo se identifican y corrigen los errores o defectos en los procesos?	Una vez identificado, se realiza la retroalimentación, pese a ello los errores son repetitivos y más que a la aptitud del personal, se debe a la actitud, y resulta complicado fomentar el sentido de pertenencia en el personal.
4. ¿Cuál es su percepción sobre el nivel de utilización de recursos en los procesos?	Haciendo referencia al recurso humano, es necesario realizar una reingeniería dentro del proceso de créditos, misma que conllevará un tiempo de largo plazo.
5. ¿Qué grado de automatización se ha alcanzado en los procesos del Departamento de Crédito?	Considero que existen procesos que aún se pueden mejorar, por ejemplo, las solicitudes de crédito, y el análisis socio económico del socio.
6. ¿Cómo se mide y gestiona la satisfacción del cliente?	No poseemos una herramienta que nos permita medir el grado de satisfacción de nuestros socios.

Fuente: elaboración propia a partir de la entrevista

Discusión de Resultados – Entrevistas a funcionarios Clave

Las entrevistas realizadas a los directivos de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Kullki Wasi” Ltda. ofrecieron una visión estratégica y operativa del proceso de colocación de créditos, complementando los hallazgos obtenidos mediante las encuestas. Uno de los aspectos más relevantes que emergió de las entrevistas fue el reconocimiento, por parte de todos los funcionarios entrevistados, de que existen

procesos manuales que aún dominan gran parte de las etapas críticas del otorgamiento del crédito, especialmente en la recepción de documentos, revisión y firma de formularios. Esta dependencia de procedimientos físicos ha generado cuellos de botella que afectan directamente la eficiencia y la capacidad de respuesta de la institución frente a las necesidades del socio.

Otro punto destacado fue la percepción compartida sobre el nivel de automatización de los procesos, el cual se sitúa, según los propios entrevistados, entre un 70% y un 75%. Si bien esto sugiere avances parciales, también deja en evidencia que la transformación digital aún no es integral ni consistente en todas las áreas. Por ejemplo, se mencionó que, si bien existen plataformas informáticas que apoyan ciertas tareas, otras aún dependen del criterio humano, lo que expone al proceso a errores, demoras e inconsistencias. Esta falta de homogeneidad tecnológica constituye un obstáculo para alcanzar niveles óptimos de eficiencia y control.

En cuanto a la evaluación crediticia, los directivos coincidieron en que actualmente se realiza bajo criterios subjetivos y procedimientos poco estandarizados, lo cual representa un riesgo tanto operativo como financiero. Esta afirmación se refuerza con la observación de que no existe un sistema automatizado que aplique los principios de análisis crediticio bajo modelos como las 5C's del crédito de forma sistemática y uniforme. De este modo, la calidad del análisis depende en gran medida de la experiencia del analista, lo que podría derivar en decisiones poco objetivas y, por ende, en una mayor exposición al riesgo de morosidad.

Otro aspecto relevante fue la referencia al débil seguimiento posterior al desembolso del crédito. Los funcionarios reconocen que, una vez aprobado y entregado el crédito, no existe un sistema robusto de monitoreo que permita evaluar en tiempo real el comportamiento del socio. Esta carencia reduce la capacidad preventiva de la institución frente a posibles incumplimientos, y representa una oportunidad clara para fortalecer la gestión del riesgo crediticio mediante herramientas tecnológicas de seguimiento y alertas automatizadas.

Finalmente, las entrevistas evidenciaron una alta predisposición al cambio por parte del personal directivo, quienes reconocen la urgencia de implementar un modelo de gestión por procesos que permita modernizar, integrar y supervisar todas las

etapas del proceso crediticio. En este sentido, los funcionarios no solo identificaron las falencias del modelo actual, sino que también manifestaron apertura hacia la innovación tecnológica como motor de cambio institucional, siempre y si venga acompañada de capacitación, liderazgo organizacional y evaluación continua de resultados.

Diagnóstico de los factores que incide en los procesos de colocación de créditos para su optimización y el diseño de un modelo de gestión en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Kullki Wasi Ltda.

Caracterización de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Kullki Wasi Ltda.

La Cooperativa de Ahorro y Crédito Kullki Wasi Ltda. inició sus operaciones en abril de 2003 con el propósito de consolidarse como una entidad financiera de propiedad de sus socios, enfocada en ofrecer servicios financieros como préstamos, cuentas de ahorro y tarjetas de crédito. A diferencia de un banco tradicional, la cooperativa está orientada a satisfacer las necesidades financieras de sus socios, manteniendo un enfoque en su bienestar económico.

Desde sus inicios, la cooperativa ha proporcionado un apoyo financiero accesible y de alta calidad, destacándose por facilitar préstamos a sus socios, quienes, de otra manera, encontrarían dificultades para acceder a servicios financieros tradicionales. Además, la cooperativa promueve la cultura del ahorro entre sus miembros, lo que refuerza su compromiso con la educación financiera.

Actualmente, la Cooperativa Kullki Wasi cuenta con 22 agencias distribuidas a nivel nacional, en regiones como la Costa, Insular, Oriente y Sierra, posicionándose como una institución financiera confiable. Con más de 140,000 socios, se ha consolidado como una entidad de gran tamaño dentro del Segmento Uno, diferenciándose por su capacidad de innovación y vanguardia. Este crecimiento ha sido posible gracias a la visión estratégica del Gerente General, Juan M. Andagana G., quien desde el inicio ha guiado la cooperativa hacia el cumplimiento de sus metas.

La sede principal se encuentra en Ambato, y sus agencias están presentes en diversas localidades como Izamba, Huachi Chico, Píllaro, Machachi, Otavalo, Riobamba, Ibarra, Sangolquí, Tena, Guaranda, Quito (sectores Guamaní, Centro y Calderón), Santo Domingo, Pelileo, Salcedo, Durán, Galápagos (Isla Santa Cruz), Baños, Latacunga y Guayaquil.

Desde su fundación, el Mg. Juan M. Andagana G. se encargó de cumplir con los requisitos legales y administrativos para que la cooperativa obtuviera su acreditación oficial. La Superintendencia de Economía Popular y Solidaria (SEPS) otorgó esta autorización después de verificar que la cooperativa cumplía con todos los estatutos, planes de negocios y requisitos de capital, garantizando su capacidad para ofrecer servicios financieros de calidad a sus socios.

Cartera de crédito

Con el propósito de fundamental la propuesta de la presente investigación, es necesario el análisis de la composición de la cartera, para lo cual se recurre a la información de las estadísticas de la Superintendencia de Economía Solidaria, correspondiente al periodo post pandemia, esto es a partir del 2021 como año base hasta el primer semestre del 2023, tiempo reciente que determina algunas imperfecciones que desde la perspectiva de la eficiencia crediticia, puedan a futuro incidir en los resultados de la organización.

La Cooperativa de Ahorro y Crédito Kullki Wasi Ltda., durante el 2021 genero una cartera de crédito de 133 millones de dólares de la cual el 34.85% corresponde a la cartera de consumo por vencer y la de microcrédito 65.15%, esta composición se modifica para el 2022 donde su cartera de crédito por vencer de 200 millones de dólares, la cartera de consumo baja al 19,18% y el 80,82% a la de microcrédito y al primer semestre del 2023, la composición de una cartera de 221 millones de dólares , el 20.74% corresponde a consumo y el 79.25% a microcrédito.

Lo importante es resumir que la cartera más demandada está en microcrédito desde las distintas modalidades y destino que dichas operaciones generan al socio. El microcrédito según Mohammed Yunus (2003) es el conceder pequeños préstamos a las personas menos pudientes sin garantía. El objetivo de estos

préstamos es promover el emprendimiento y aplacar la pobreza. Los valores del microcrédito varían entre las entidades financieras, cada entidad puede considerar un microcrédito a criterio de la misma entidad financiera.

La misma tendencia en relación con cartera que no devenga intereses y cartera vencida, se observan en las estadísticas, es decir, la cartera de mayor riesgo está en la de microcrédito, cuyo promedio de cartera vencida en el periodo de análisis es del 89.61% en lo que a microcrédito corresponde.

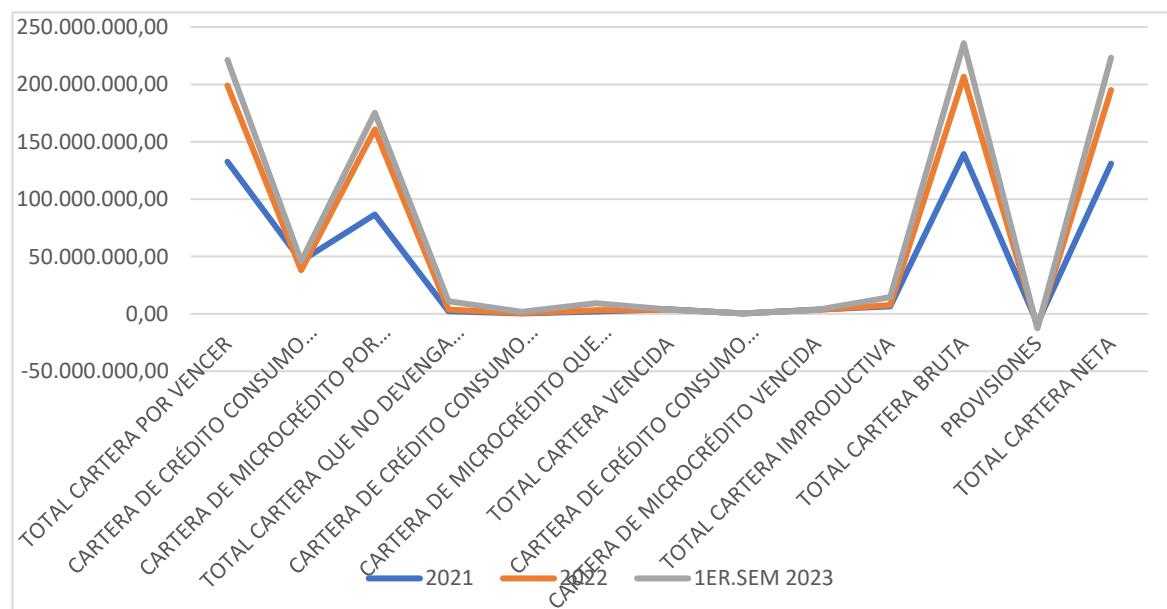
En conjunto la carrea improductiva representa para el periodo de análisis el 4,86% de la cartera bruta que en términos generales es controlable y no causa mayor incidencia en el conjunto de los resultados, siempre y si se logre controlar su crecimiento con la eficiencia de acciones judiciales y extrajudiciales que emprende la COAC. Igual reflexión para las provisiones cuyo promedio para el periodo es del -5,63% de la cartera bruta, que por la eficiencia de acciones de cobro se evidencia una reducción, aunque de centésimas, pero que, para el conjunto del monto vencido, no deja de ser importante.

En lo relacionado a la tasa de crecimiento de la cartera tomando el 2021 como año base, a diciembre 31 del 2022, la cartera crece en un 49,93% y al primer semestre del 2023 es aún mayor esto es al 66.68%, lo cual determina cumplimiento de cupos de colocación y a la vez recuperación. La cartera de crédito de consumo por vencer registra tasas negativas de crecimiento con respecto al 2021, esto es, el -17.50% a diciembre 31 de 2022 y -0.81% al primer semestre del 2023. La cartera de microcrédito registra el fenómeno contrario, creció con respecto al 2021 en 85.99% a diciembre 31 del 2022 y al 102,77% al primer semestre del 2023, hecho que implica el crecimiento de la demanda de los socios sobre productos de microcrédito ofertados por la COAC.

Tabla 37. Evolución de la cartera de crédito

TASA DE CRECIMIENTO DE LA CARTERA	2021	2021% base	2022	Tasa de crecimiento2 022%	1ER.SEM 2023	Tasa de crecimiento1 ER. SE. 2023%
TOTAL CARTERA POR VENCER	132,787,903.32	100.00	199,085,679.70	49.93	221,326,881.48	66.68
CARTERA DE CRÉDITO CONSUMO POR VENCER	46,273,158.61	100.00	38,174,726.65	-17.50	45,899,120.63	-0.81
CARTERA DE MICROCRÉDITO POR VENCER	86,514,744.71	100.00	160,910,953.05	85.99	175,427,760.85	102.77
TOTAL CARTERA QUE NO DEVENGA INTERES	2,406,776.35	100.00	3,815,383.87	58.53	10,909,403.40	353.28
CARTERA DE CRÉDITO CONSUMO QUE NO DEVENGA INTERESES	277,246.06	100.00	541,753.17	95.41	1,652,620.75	496.08
CARTERA DE MICROCRÉDITO QUE NO DEVENGA INTERESES	2,129,530.29	100.00	3,273,630.70	53.73	9,256,782.65	334.69
TOTAL CARTERA VENCIDA	4,117,385.68	100.00	3,842,682.89	-6.67	3,761,989.43	-8.63
CARTERA DE CRÉDITO CONSUMO VENCIDA	398,680.30	100.00	393,376.93	-1.33	422,528.82	5.98
CARTERA DE MICROCRÉDITO VENCIDA	3,718,705.38	100.00	3,449,305.96	-7.24	3,339,460.61	-10.20
TOTAL CARTERA IMPRODUCTIVA	6,524,162.03	100.00	7,658,066.76	17.38	14,671,392.83	124.88
TOTAL CARTERA BRUTA	139,312,065.35	100.00	206,743,746.46	48.40	235,998,274.31	69.40
PROVISIONES	-8,281,993.10	100.00	-11,680,298.54	41.03	-12,552,868.67	51.57
TOTAL CARTERA NETA	131,030,072.25	100.00	195,063,447.92	48.87	223,445,405.64	70.53

Fuente: elaboración propia en base a los datos proporcionados por COAC. "Kullki Wasi" Ltda.

Gráfico 4. Evolución de la cartera de crédito

Fuente: elaboración propia en base a los datos proporcionados por COAC. "Kullki Wasi" Ltda.

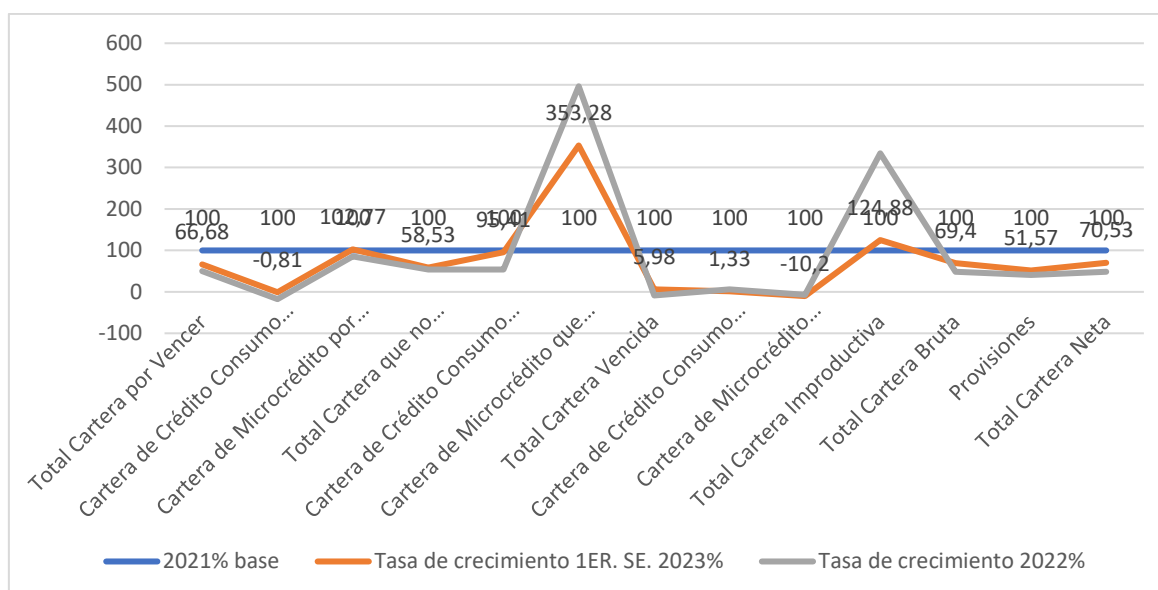
La cartera que no devenga intereses registra un crecimiento con respecto al 2021 de 58.53% al 2022 y del 353,28% al primer semestre del 2023, siendo la cartera de microcrédito determinante en este rubro. En ello las curvas del gráfico son por demás

expresivas en relación a los porcentajes registrados en cartera de consumo y microcrédito. La cartera vencida con respecto al 2021, registra un decrecimiento del -6.67% en el 2022 y del - 8.63% al primer semestre del 2023, lo cual determina una adecuada gestión de recuperación excepto en la de consumo que se incrementa en 5.98% al 2023. El total de cartera improductiva registra un crecimiento del 17.38% en el 2022 y del 124.88% al primer semestre del 2023, atribuible en especial a la crisis general de la economía que golpea a los socios beneficiarios de los productos crediticios de la COAC. La cartera bruta debido a la demanda generada durante el periodo de análisis registra tasas de crecimiento del 48.40% en el 2022 y del 69.40% en el primer semestre del 2023, este fenómeno se refleja de igual manera en las tasas de crecimiento de las provisiones, que se incrementan en 41.03% al 31 de diciembre del 2022 y en 51.57% en el 2023, valores significativos que inciden en los resultados de la organización.

Tabla 38. Composición de la cartera de crédito

TASA DE CRECIMIENTO DE LA CARTERA	2021	2021% base	2022	Tasa de crecimiento 2022%	1ER.SEM 2023	Tasa de crecimiento 1ER. SE. 2023%
TOTAL CARTERA POR VENCER	132,787,903.32	100.00	199,085,679.70	49.93	221,326,881.48	66.68
CARTERA DE CRÉDITO CONSUMO POR VENCER	46,273,158.61	100.00	38,174,726.65	-17.50	45,899,120.63	-0.81
CARTERA DE MICROCRÉDITO POR VENCER	86,514,744.71	100.00	160,910,953.05	85.99	175,427,760.85	102.77
TOTAL CARTERA QUE NO DEVENGA INTERES	2,406,776.35	100.00	3,815,383.87	58.53	10,909,403.40	353.28
CARTERA DE CRÉDITO CONSUMO QUE NO DEVENGA INTERESES	277,246.06	100.00	541,753.17	95.41	1,652,620.75	496.08
CARTERA DE MICROCRÉDITO QUE NO DEVENGA INTERESES	2,129,530.29	100.00	3,273,630.70	53.73	9,256,782.65	334.69
TOTAL CARTERA VENCIDA	4,117,385.68	100.00	3,842,682.89	-6.67	3,761,989.43	-8.63
CARTERA DE CRÉDITO CONSUMO VENCIDA	398,680.30	100.00	393,376.93	-1.33	422,528.82	5.98
CARTERA DE MICROCRÉDITO VENCIDA	3,718,705.38	100.00	3,449,305.96	-7.24	3,339,460.61	-10.20
TOTAL CARTERA IMPRODUCTIVA	6,524,162.03	100.00	7,658,066.76	17.38	14,671,392.83	124.88
TOTAL CARTERA BRUTA	139,312,065.35	100.00	206,743,746.46	48.40	235,998,274.31	69.40
PROVISIONES	-8,281,993.10	100.00	-11,680,298.54	41.03	-12,552,868.67	51.57
TOTAL CARTERA NETA	131,030,072.25	100.00	195,063,447.92	48.87	223,445,405.64	70.53

Fuente: elaboración propia en base a los datos proporcionados por COAC. "Kullki Wasi" Ltda.

Gráfico 5. Composición de la cartera de crédito

Fuente: elaboración propia en base a los datos proporcionados por COAC. "Kullki Wasi" Ltda.

El total de la cartera por vencer muestra un crecimiento moderado en ambos periodos, con un incremento del 66.68% en el primer semestre de 2023 y del 49.93% en 2022. Este crecimiento es indicativo de una expansión sostenida en este segmento de la cartera.

La cartera de crédito consumo por vencer presenta una disminución en ambos periodos, con una reducción del -0.81% en el primer semestre de 2023 y una caída más pronunciada del -17.5% en 2022. Esta tendencia negativa sugiere la necesidad de revisar las estrategias relacionadas con el crédito de consumo. El microcrédito por vencer muestra un crecimiento significativo, con un aumento del 102.77% en el primer semestre de 2023 y del 85.99% en 2022. Esto indica una fuerte expansión en esta categoría, reflejando posiblemente un enfoque estratégico en el apoyo a microempresas. La total cartera que no devenga intereses también creció en ambos periodos, con un incremento del 58.53% en 2023 y del 53.73% en 2022. Este crecimiento moderado sugiere un aumento en los préstamos que, aunque no generan intereses, siguen siendo parte importante de la cartera total.

La cartera de crédito consumo que no devenga intereses tuvo un crecimiento significativo en 2023 con un 95.41%, superando el 53.73% de 2022. Esto podría indicar un incremento en los créditos de consumo con condiciones especiales o moratorias. En el caso de la cartera de microcrédito que no devenga intereses, se

observa un crecimiento exponencial, especialmente alto en 2022 con un 496.08% y un 353.28% en 2023.

La total cartera vencida aumentó ligeramente en el primer semestre de 2023 con un 5.98%, después de haber disminuido un -8.63% en 2022. Este comportamiento sugiere una estabilización en el manejo de créditos vencidos. La cartera de crédito consumo vencida muestra estabilidad relativa, con un crecimiento mínimo en ambos periodos (1.33% en 2023 y 5.98% en 2022), indicando una gestión eficaz en este segmento. La cartera de microcrédito vencida disminuyó en ambos periodos, con una mayor reducción en el primer semestre de 2023 (-10.2%) y una caída del -7.24% en 2022. Esto podría ser indicativo de mejoras en la recuperación de microcréditos. La total cartera improductiva tuvo un aumento considerable, especialmente en 2022 con un 334.69% y un 124.88% en 2023.

La total cartera bruta creció de manera constante, con un incremento del 69.4% en 2023 y del 48.4% en 2022, mostrando una expansión continua de la cartera total de la cooperativa. Las provisiones aumentaron en ambos periodos, con una tasa más alta en el primer semestre de 2023 (51.57%) comparado con el 41.03% en 2022. Este incremento en provisiones sugiere una mayor precaución frente a posibles impagos. Finalmente, la total cartera neta mostró un crecimiento sólido en ambos periodos, con un incremento del 70.53% en 2023 y del 48.87% en 2022. Este crecimiento refleja una expansión general en la cartera neta de la cooperativa, señalando una gestión efectiva de sus activos crediticios. La tendencia general es de crecimiento en la mayoría de los segmentos de la cartera de crédito, con tasas especialmente altas en el primer semestre de 2023 en comparación con el 2022. Sin embargo, la disminución en ciertos segmentos, como el crédito consumo por vencer, señala áreas que podrían requerir atención y ajustes estratégicos.

CAPÍTULO III. PROPUESTA DEL MODELO DE GESTIÓN POR PROCESO EN LA COLOCACIÓN DE CRÉDITO DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO KULLKI WASI LTDA.

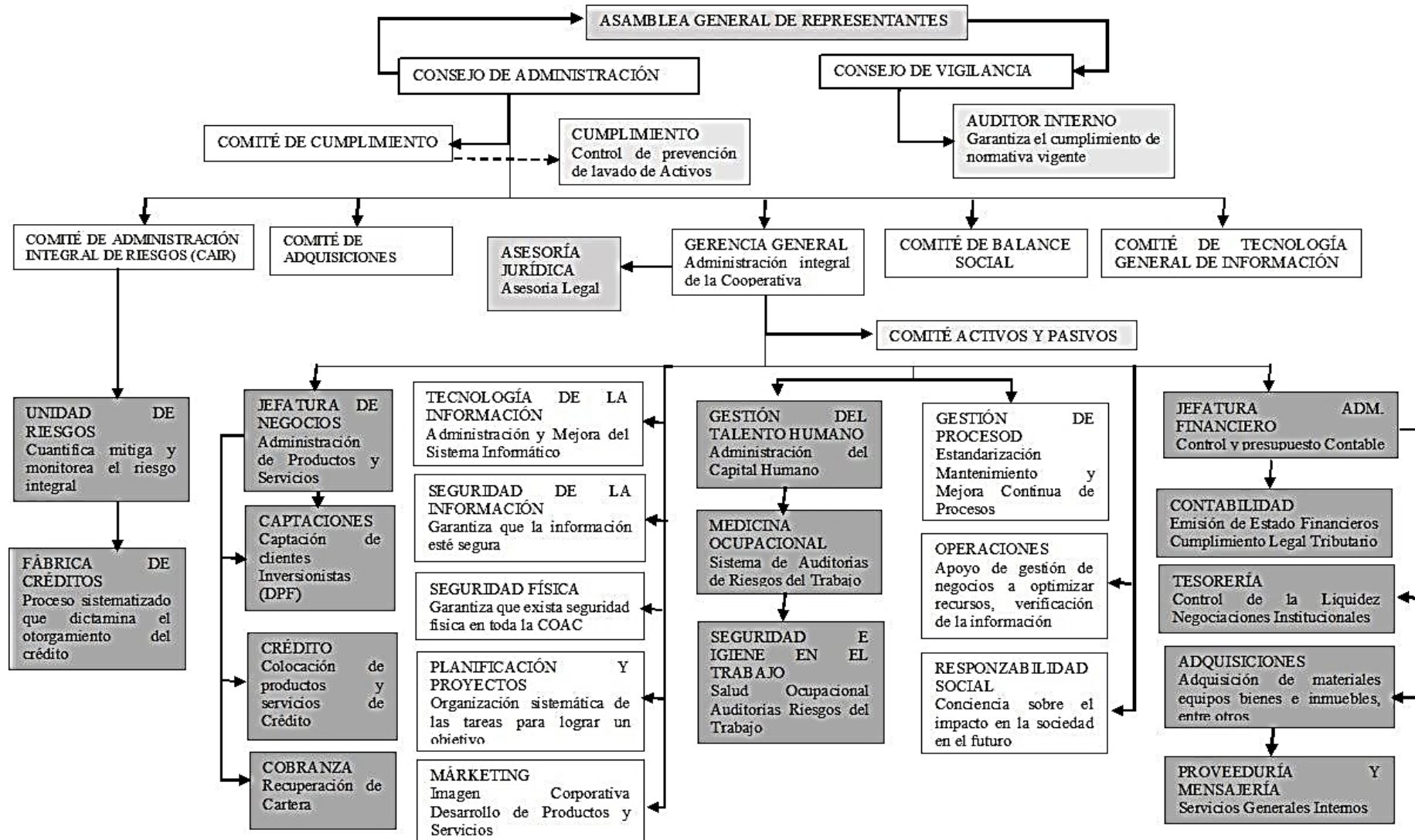
El diseño de un modelo de gestión por procesos para la optimización en la colocación de crédito consideraría los componentes clave y KPIs previamente definidos, basados en los resultados de encuestas y entrevistas del trabajo realizado. Este modelo busca mejorar la eficiencia, reducir los tiempos de respuesta, aumentar la satisfacción del cliente y gestionar el riesgo de incumplimiento de manera efectiva.

Objetivo: Optimizar los procesos de colocación de créditos en la Cooperativa de Ahorro y Crédito "Kullki Wasi" Ltda., mediante la implementación de un modelo de gestión por procesos que mejore la eficiencia, reduzca los tiempos de respuesta y gestione adecuadamente los riesgos crediticios, asegurando la satisfacción de los socios y el crecimiento sostenible de la cooperativa.

3.1. Mapeo de procesos actuales

Comprender el funcionamiento de una organización. Esta estrategia permite identificar áreas de mejora y oportunidades de optimización identificando las distintas etapas, actores involucrados, insumos y resultados de cada proceso. El mapeo de los procesos actuales en la Cooperativa de Ahorro y Crédito "Kullki Wasi" Ltda. se centró en las actividades relacionadas con la colocación de créditos.

Gráfico 6. Organigrama de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Kullki Wasi



Fuente: elaboración propia en base a los datos proporcionados por COAC. "Kullki Wasi" Ltda.

Tabla 39. Levantamiento de proceso: Créditos

	Nombre del proceso: Gestión de políticas de crédito	Funcionario:	Revisión:	Número de página 1 de 10
	Departamento Negocios			
	Código del proceso: DN-C			
Proceso		Créditos		
Subproceso		Fábrica de Crédito		
Propósito del proceso	Establecer los elementos que contenga una solicitud de crédito para que el personal del área lo utilice			
Responsables	Jefe de Agencia Analista de Crédito Asesor de crédito			
Ámbito	Inicio del proceso			
Entradas	Externas		Grupos de interés	
	Clientes		Socios	
Salidas	Externas		Grupos de interés	
	Socios		Empleados del departamento de crédito	
Recursos	Personal de asesoría de crédito	Personal de fábrica de crédito	Infraestructura física del departamento	Herramientas tecnológicas
Indicadores	Número de solicitudes realizadas			
Documentos	Hoja de verificación de la solicitud			
	Registro de datos de la visita al cliente			
Normativa	Requisitos para el solicitante			
Despliegue del proceso	Requisitos: Solicitud sin errores en los datos personales Datos económicos Datos del garante			

Fuente: Cooperativa de Ahorro y Crédito Kullki Wasi Ltda. Nota: DN-C - Departamento de Negocios-Crédito; DN-C-SC Departamento de Negocios-Crédito -Solicitud de Crédito

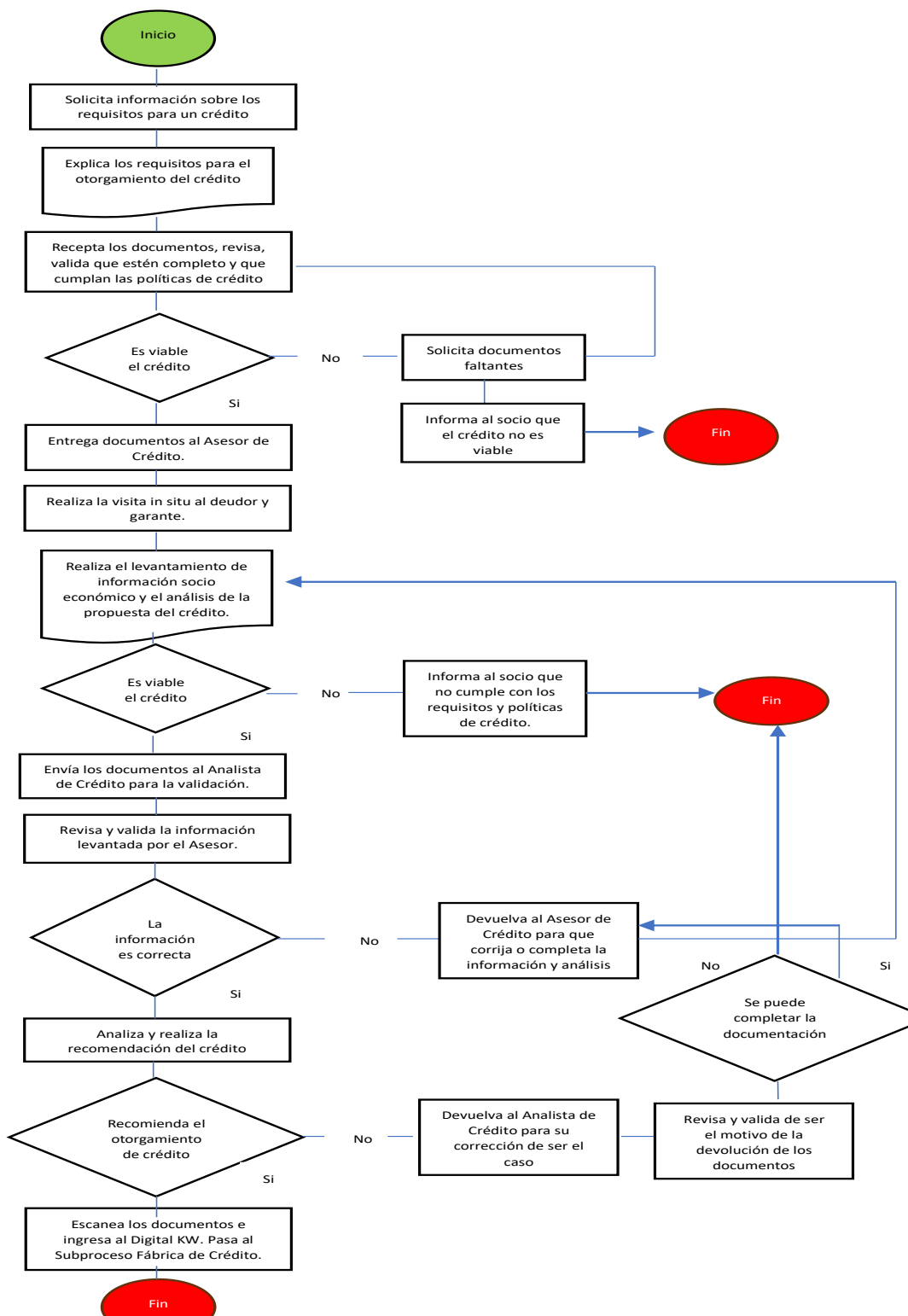
Tabla 40. Levantamiento de actividades

	Nombre del proceso: Gestión de políticas de crédito		Funcionario: Ing. Andrés Masaquiza	Revisión: Ing. William Ortiz	Número de página
	Departamento Negocios				2 de 10
	Código del proceso: DN-C				
Proceso			Créditos		
Subproceso			Fábrica de Crédito		
No. Actividad	Responsable	Actividad	Tiempo	Observaciones	
1	Socio	Solicita información sobre los requisitos para un crédito	30 minutos		
2	Analista de Crédito	Explica los requisitos para el otorgamiento del crédito	30 minutos		
3	Socio	Llena la solicitud de crédito y sus respectivas firmas del socio, garante y sus cónyuges	2 días		
4	Socio	Entrega los documentos.	1 día		
5	Analista de Crédito	Recepta los documentos, revisa, valida que estén completo y que cumplan las políticas de crédito	1 hora		
6	Analista de Crédito	Entrega documentos al Asesor de Crédito.	30 minutos		
7	Asesor de Crédito	Realiza la visita in situ al deudor y garante.	3 horas		
8	Asesor de Crédito	Realiza el levantamiento de información socio económico y el análisis de la propuesta del crédito.	2 horas		
9	Asesor de Crédito	Emite informe indicando la viabilidad del expediente de crédito	25 minutos		
10	Asesor de Crédito	Envía los documentos al Analista de Crédito para la validación.	10 minutos		
11	Analista de Crédito	Revisa y valida la información levantada por el Asesor.	30 minutos		
12	Comité de Agencia	Analiza y realiza la recomendación del crédito	45 minutos		

13	Analista de Crédito	Escanea los documentos e ingresa al Digital KW. Pasa al Subproceso Fábrica de Crédito.	30 minutos	
14	Verificador/Digitador	Revisa que se encuentre todos los documentos de acuerdo al Check List de Crédito	30 minutos	
15	Verificador/Digitador	Digita la información socio económica del socio y garante y pasa a la siguiente etapa.	1 hora	
16	Analista de Fábrica de Crédito	Realiza el análisis socioeconómico del crédito con las 5Cs y el Manual de Crédito.	45 minutos	
17	Analista de Fábrica de Crédito	Emite la recomendación en el Core financiero y bajo documento digitalizado	25 minutos	
18	Analista de Crédito	Realiza Liquidación y Desembolso.	1 hora	
Indicador		DN-C-SC	Fórmula para verificar el cumplimiento del Indicador	Frecuencia de aplicación del indicador
Número de solicitudes realizadas			Número de solicitudes realizadas/Número de clientes visitados	Semanal

Fuente: Cooperativa de Ahorro y Crédito Kullki Wasi Ltda.

Gráfico 7. Diagrama de flujo del proceso de crédito



Fuente: Cooperativa de Ahorro y Crédito Kullki Wasi Ltda.

Identificación de los Problemas

El proceso actual de colocación de créditos en la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Kullki Wasi” Ltda. presenta diversos retos operativos, principalmente relacionados con la dependencia de procedimientos manuales. Esta situación genera demoras significativas, aumenta el riesgo de errores humanos y reduce la satisfacción de los socios debido a los largos tiempos de espera.

En este contexto, se hace necesario analizar en detalle las actividades clave del proceso, identificar los principales problemas que afectan su eficiencia y evaluar su impacto en los tiempos de aprobación, la experiencia del cliente y la precisión en la evaluación de los riesgos crediticios.

El análisis del proceso actual permitió identificar problemas clave que afectan tanto la eficiencia como la experiencia del cliente. Esta tabla detalla cada etapa del proceso, los problemas específicos encontrados y el impacto que tienen en la operación general de la cooperativa.

Tabla 41. Identificación de los Problemas

No. Actividad	Responsable	Actividad	Problemas Identificados	Impacto en el Proceso
1	Socio	Solicita información sobre los requisitos para un crédito	Proceso manual de solicitud física	Tiempos de espera prolongados debido a la recolección manual de formularios.
2	Analista de Crédito	Explica los requisitos para el otorgamiento del crédito	Explicación repetitiva de requisitos a cada cliente	Uso ineficiente del tiempo del asesor y del cliente.
3	Socio	Llena la solicitud de crédito y sus respectivas firmas del socio, garante y sus cónyuges	Llenado manual de la solicitud	Retrasos por posibles errores de escritura y verificación.
4	Socio	Entrega los documentos.	Revisión manual de documentos físicos	Mayor posibilidad de errores y aumento del tiempo de revisión.

5	Analista de Crédito	Recepta los documentos, revisa, valida que estén completo y que cumplan las políticas de crédito	Validación manual de documentos físicos	Mayor posibilidad de errores y aumento del tiempo de validación.
6	Analista de Crédito	Entrega documentos al Asesor de Crédito.	Entrega de documentos físicos	Aumenta de tiempo de entrega de documentos físicos
7	Asesor de Crédito	Realiza la visita in situ al deudor y garante.	Entrega de documentos físicos	Aumenta de tiempo de la visita in situ
8	Asesor de Crédito	Realiza el levantamiento de información socio económico y el análisis de la propuesta del crédito.	Revisión manual de los datos financieros	Tiempos prolongados de análisis y mayor riesgo de errores en la evaluación del riesgo crediticio.
9	Asesor de Crédito	Emite informe indicando la viabilidad del expediente de crédito	Entrega de documentos físicos	Aumenta de tiempo de entrega de documentos físicos
10	Asesor de Crédito	Envía los documentos al Analista de Crédito para la validación.	Entrega de documentos físicos	Mayor posibilidad de errores y aumento del tiempo para la validación.
11	Analista de Crédito	Revisa y valida la información levantada por el Asesor.	Validación manual de documentos físicos	Mayor posibilidad de errores y aumento del tiempo de validación.
12	Comité de Agencia	Analiza y realiza la recomendación del crédito	Entrega de documentos físicos	Aumenta de tiempo de entrega de documentos físicos
13	Analista de Crédito	Escanea los documentos e ingresa al Digital KW. Pasa al Subproceso Fábrica de Crédito.	Documento al 100% físico	Mayor posibilidad de errores y aumento del tiempo de escaneado.
14	Verificador/Digitador	Revisa que se encuentre todos los documentos de acuerdo al Check List de Crédito	Proceso repetitivo con el Analista de Crédito	Mayor posibilidad de errores y aumento del tiempo de verificación.

15	Verificador/Digitador	Digita la información socio económica del socio y garante y pasa a la siguiente etapa.	Proceso repetitivo con el Asesor de Crédito	Mayor posibilidad de errores y aumento del tiempo de digitación.
16	Analista de Fábrica de Crédito	Realiza el análisis socioeconómico del crédito con las 5Cs y el Manual de Crédito.	Proceso repetitivo en la revisión documental con el Verificador/Digitador	Mayor posibilidad de errores y aumento del tiempo análisis.
17	Analista de Fábrica de Crédito	Emite la recomendación en el Core financiero y bajo documento digitalizado	Emite criterio sobre el expediente de crédito en el Core Financiero y bajo documento físico	Mayor posibilidad de errores y aumento del tiempo desarrollo de informe.
18	Analista de Crédito	Realiza Liquidación y Desembolso.	Demora en la recepción de la firma del socio, garante y sus cónyuges	Mayor posibilidad de errores y aumento del tiempo recepción de la firma socio y garante.

Fuente: elaboración propia

Esta tabla resume los problemas operativos más importantes que afectan el proceso de colocación de créditos. Se observa una fuerte dependencia de procesos manuales que retrasan la aprobación de créditos y generan ineficiencias. Estos problemas se reflejan en mayores tiempos de espera para los clientes y mayor carga operativa para los empleados de la cooperativa. A través de la automatización y digitalización de estas actividades, se espera reducir considerablemente estos problemas.

3.2. Estandarización de procesos

El proceso de definir y documentar un conjunto de procedimientos y prácticas comunes para realizar tareas de manera uniforme en una organización se conoce como estandarización de procesos. El objetivo es mejorar la eficiencia, garantizar la consistencia y reducir los errores, asegurándose de que todos los empleados o sistemas sigan los mismos pasos al ejecutar sus funciones. Esto mejora la comunicación entre departamentos, la calidad y el uso de recursos (Fuentes y otros, 2020).

Los indicadores de procesos son herramientas de medición utilizadas para evaluar el rendimiento de un proceso particular dentro de una organización. Permiten ver si el proceso está alcanzando sus objetivos de manera eficiente, identificar áreas de mejora y optimizar el uso de recursos. El tiempo de entrega, la productividad y el nivel de satisfacción del cliente son ejemplos de estos indicadores (Alarcón y otros, 2020).

Etapas 1: Digitalización del Proceso de Solicitud

Sistema Digital de Solicitudes

Se implementará una plataforma en línea que permita a los socios realizar sus solicitudes de crédito a través de un formulario digital. La plataforma deberá:

- Permitir la carga de documentos requeridos (documentos de identidad, estados financieros, garantías, etc.).
- Realizar validaciones automáticas de los datos ingresados para evitar errores comunes (campos incompletos, datos incorrectos).
- Generar un número de solicitud automáticamente para facilitar el seguimiento en todas las etapas.

Etapas 2: Automatización del Proceso de Firma

Implementación de Firma Electrónica

Si se implementa un sistema de firma electrónica, los solicitantes y garantes podrán firmar documentos digitales desde cualquier lugar. Esta tecnología, que cumplirá con los requisitos de firma digital en Ecuador, disminuirá los tiempos de espera necesarios para obtener firmas físicas. Así mismo el personal de créditos tendrá la firma electrónica que permita transaccionar documentos para poder gestionar los expedientes de créditos y así poder acortar los tiempos de respuesta de las solicitudes de créditos.

Etapa 3: Optimización del Proceso de Revisión de Documentos y Datos Financieros

Automatización de la Verificación de Documentos

La verificación de documentos sería automatizada para que los clientes puedan revisar sus documentos de forma rápida y precisa. Esto incluirá verificar la identidad del solicitante, verificar la veracidad de los estados financieros y verificar los antecedentes crediticios.

Software de Evaluación Crediticia

Se implementará un software de análisis crediticio que evaluará automáticamente los riesgos asociados con cada cliente, utilizando algoritmos que procesen indicadores clave como el historial crediticio, los ingresos del cliente, la relación deuda-ingreso, entre otros.

Etapa 4: Centralización del Proceso de Supervisión y Aprobación

Entrega Digital de la Solicitud al Supervisor

La solicitud se enviará automáticamente a través de la plataforma digital al supervisor de crédito una vez que el sistema haya verificado los documentos y evaluado el crédito. Una notificación automática se enviará al supervisor, quien podrá revisar la solicitud en tiempo real desde cualquier lugar.

Ingreso Automático a la Fábrica de Crédito

La integración del sistema automatizará el ingreso a la fábrica de crédito una vez que el supervisor apruebe la solicitud. Esto permitirá que el cliente sea informado de inmediato sobre el estado de su crédito sin necesidad de realizar ningún procedimiento adicional.

Implementación y Evaluación

La comparación entre los tiempos actuales y los tiempos propuestos mediante la implementación de soluciones tecnológicas es esencial para visualizar el impacto positivo de las mejoras en el proceso de colocación de créditos. En esta etapa, se

destaca la reducción esperada de tiempos en cada actividad y el porcentaje de mejora, lo que refleja el valor de la automatización y la digitalización.

Tabla 42. Comparación de Tiempos Actuales vs. Tiempos Propuestos

N	RESPONSABLE	Actividad	TIEMPO ACTUAL	TIEMPO PROPUESTO	REDUCCIÓN
1	Socio	Solicita información sobre los requisitos para un crédito	30 minutos	15 minutos	50%
2	Analista de Crédito	Explica los requisitos para el otorgamiento del crédito	30 minutos	20 minutos	33%
3	Socio	Llena la solicitud de crédito y sus respectivas firmas del socio, garante y sus cónyuges	2 días	1 hora	98%
4	Socio	Entrega los documentos.	1 día	1 día	0%
5	Analista de Crédito	Receipta los documentos, revisa, valida que estén completo y que cumplan las políticas de crédito	1 hora	45 minutos	25%
6	Analista de Crédito	Entrega documentos al Asesor de Crédito.	30 minutos	10 minutos	67%
7	Asesor de Crédito	Realiza la visita in situ al deudor y garante.	3 horas	2 horas	67%
8	Asesor de Crédito	Realiza el levantamiento de información socio económico y el análisis de la propuesta del crédito.	2 horas	1 hora	50%
9	Asesor de Crédito	Emite informe indicando la viabilidad del expediente de crédito	25 minutos	15 minutos	60%
10	Asesor de Crédito	Envía los documentos al Analista de Crédito para la validación.	10 minutos	5 minutos	50%
11	Analista de Crédito	Revisa y valida la información levantada por el Asesor.	30 minutos	15 minutos	50%
12	Comité de Agencia	Analiza y realiza la recomendación del crédito	45 minutos	25 minutos	56%
13	Analista de Crédito	Escanea los documentos e ingresa al Digital KW. Pasa al Subproceso Fábrica de Crédito.	30 minutos	10 minutos	67%
14	Verificador/Digitador	Revisa que se encuentre todos los documentos de acuerdo al Check List de Crédito	30 minutos	Se elimina este proceso mediante la digitalización de documentos	100%
15	Verificador/Digitador	Digita la información socio económica del socio y garante y pasa a la siguiente etapa.	1 hora	Se elimina este proceso	100%

				mediante la digitalización de documentos	
16	Analista de Fábrica de Crédito	Realiza el análisis socioeconómico del crédito con las 5Cs y el Manual de Crédito.	45 minutos	30 minutos	67%
17	Analista de Fábrica de Crédito	Emite la recomendación en el Core financiero y bajo documento digitalizado	25 minutos	15 minutos	60%
18	Analista de Crédito	Realiza Liquidación y Desembolso.	1 hora	30 minutos	50%
		TOTAL	3 días y 13 horas con 50 minutos	1 día y 8 horas con 55 minutos	

Fuente: elaboración propia

La tabla de comparación de tiempos muestra cómo la implementación de soluciones tecnológicas reduce significativamente los tiempos operativos. Las mayores reducciones se logran en la etapa de digitación por parte de los Verificadores/Digitadores (de 1 hora con 30 minutos a cero minutos, porque ya no se requiere digitar por el hecho de que se va proceder a ingresar información el Asesor de Crédito en el APP in situ y esto va estar enlazado al Core Financiero) y en la recolección de firmas (de 2 días a 1 hora) mediante la firma electrónica, gracias a la digitalización. El tiempo total del proceso se reduce de 3 días y 13 horas con 50 minutos a solo 1 día y 8 horas con 55 minutos, lo que representa una mejora del 70% en la eficiencia del proceso.

3.3. Costos estimados de implementación

Introducción de la Etapa

La implementación de soluciones tecnológicas para optimizar el proceso de colocación de créditos requiere una inversión inicial. En esta etapa, se presenta una tabla con los costos estimados para el desarrollo de una plataforma digital de solicitudes, la implementación de un sistema de firma electrónica, la automatización de la revisión de documentos y datos financieros, y los costos de mantenimiento anual.

Tabla 43. Costos Estimados de Implementación

Elemento	Costo Estimado	Descripción
Plataforma de Solicitudes en Línea	USD 10,000	Desarrollo e implementación de una plataforma de solicitudes en línea para clientes.
Sistema de Firma Electrónica	USD 5,000	Implementación de sistema de firmas electrónicas certificadas para solicitantes y garantes.
Software de Automatización de Revisión	USD 15,000	Implementación de un software de verificación automática de documentos y datos financieros.
Mantenimiento Anual	USD 5,000	Mantenimiento y actualizaciones anuales del sistema.

Fuente: elaboración propia

Los costos iniciales de implementación son de \$35,000. El desarrollo de una plataforma digital, la incorporación de firmas electrónicas y la automatización del proceso de revisión son parte de esta inversión. Para garantizar que el sistema esté actualizado y funcione sin problemas, se prevé un costo anual de mantenimiento de \$5,000. A pesar de que estos costos pueden parecer altos, se compensan con una reducción en los costos operativos a largo plazo y un aumento en la capacidad para procesar más solicitudes de crédito en menos tiempo.

3.4. Indicadores de desempeño (KPIs)

Los indicadores de eficiencia operativa permiten evaluar el rendimiento del proceso de colocación de créditos en términos de rapidez y automatización. Estos KPIs son fundamentales para medir los resultados esperados tras la implementación de las etapas propuestas de digitalización, reducción de trámites manuales y optimización del flujo de trabajo.

Tabla 44. Indicadores de eficiencia operativa

Indicador	Fórmula	Meta esperada	Frecuencia
Tiempo promedio de aprobación del crédito (TPAC)	Tiempo total del proceso / N° de créditos procesados	Menos de 24 horas	Mensual
Índice de digitalización del proceso (IDP)	Actividades digitales / Total de actividades del proceso	95% de digitalización	Mensual

Fuente: elaboración propia

La calidad del servicio percibida por los socios es un factor clave para la sostenibilidad institucional. Los indicadores presentados en esta tabla permiten medir la satisfacción del usuario y detectar cuellos de botella o errores frecuentes que puedan comprometer la experiencia del cliente. Estos datos servirán para ajustar y mejorar continuamente los estándares de atención.

Tabla 45. Indicadores de calidad del servicio

Indicador	Fórmula	Meta esperada	Frecuencia
Índice de satisfacción del socio (ISS)	Socios satisfechos / Total de socios encuestados	Más del 90%	Trimestral
Índice de inconvenientes en el proceso (IIP)	Créditos con inconvenientes / Total de créditos colocados	Menos del 5%	Mensual

Fuente: elaboración propia

Una gestión crediticia efectiva requiere del control de indicadores que permitan anticipar y prevenir el riesgo de mora o errores administrativos. Esta tabla agrupa los KPIs necesarios para identificar niveles de riesgo operativo y financiero, y evaluar si las herramientas propuestas (como el análisis automatizado y el seguimiento digital) están cumpliendo su función preventiva.

Tabla 46. Indicadores de gestión del riesgo

Indicador	Fórmula	Meta esperada	Frecuencia
Tasa de morosidad temprana (TME)	Créditos en mora <90 días / Total de créditos colocados	Reducción significativa	Mensual
Porcentaje de créditos aprobados sin observaciones (PCAO)	Créditos sin errores / Total de créditos auditados	Más del 95%	Trimestral

Fuente: elaboración propia

La productividad del equipo humano es un aspecto clave para lograr eficiencia institucional. Esta tabla presenta indicadores que permiten cuantificar la carga de trabajo por analista, así como evaluar el cumplimiento de los procedimientos estandarizados. Estos datos serán útiles tanto para la evaluación del desempeño individual como para el diseño de estrategias de formación y mejora interna.

Tabla 47. Indicadores de productividad interna

Indicador	Fórmula	Meta esperada	Frecuencia
Índice de productividad por analista (IPA)	Créditos gestionados por analista / Mes	Incremento mensual	Mensual
Nivel de cumplimiento de procedimientos estándar (NCPE)	Créditos con protocolo cumplido / Total de créditos revisados	Más del 90%	Mensual

Fuente: elaboración propia

En conjunto, los indicadores propuestos permiten construir un sistema de medición integral que abarca tanto el rendimiento técnico del proceso como la percepción del socio y el desempeño del personal. Esta combinación de KPIs ofrece una visión sistémica, alineada con el enfoque de gestión por procesos adoptado en la propuesta. Asimismo, permiten identificar en tiempo real las áreas críticas que requieren ajustes, así como evidenciar los avances logrados tras la implementación del modelo.

El sistema de indicadores no solo cumple una función de control y evaluación, sino que se convierte en una herramienta para la toma de decisiones estratégicas, el fortalecimiento institucional y el incremento de la competitividad del sistema cooperativo. Finalmente, se recomienda su monitoreo mensual y trimestral, según el tipo de indicador, y su integración en un panel de control visual (*dashboard*) accesible a las áreas responsables.

CONCLUSIONES

- La base teórica facilitó la comprensión de la relevancia de la administración por procesos en la mejora de la colocación de préstamos en el sector cooperativo. Modelos como BPM y TQM promueven el incremento en la eficacia operacional a través de la normalización y automatización de labores fundamentales. Estas estrategias posibilitan disminuir los fallos en la valoración crediticia, optimizar los plazos de respuesta y robustecer la gestión del riesgo financiero. Se resaltó la importancia de contar con indicadores de rendimiento que faciliten la supervisión constante de los procesos.
- La metodología de enfoque mixto (cuantitativo y cualitativo), permitió un diagnóstico integral de la cooperativa, mostrando fallos en la asignación de préstamos, manifestándose en prolongados periodos de aprobación y ausencia de supervisión en la recuperación de cartera. La falta de procesos normalizados y la gestión manual de datos provocan ineficiencias en las operaciones, impactando la satisfacción de los asociados. Se detectó que el procedimiento de evaluación del riesgo crediticio es inexacto, lo que eleva el índice de impago. La falta de instrumentos digitales restringe la rapidez y fiabilidad de los procedimientos internos.
- El modelo de administración diseñado tiene como objetivo mejorar la colocación de créditos a través de la digitalización y automatización de los procedimientos estratégicos. Se sugirió una plataforma tecnológica para acelerar la valoración de peticiones, disminuir fallos y optimizar el monitoreo de pagos. Se definieron indicadores de rendimiento para supervisar la eficacia operacional y disminuir la tasa de impago. La formación del personal en la utilización de instrumentos digitales será esencial para asegurar una implementación eficaz. Este modelo facilitará la optimización de la experiencia de los socios, garantizando respuestas más ágiles.

RECOMENDACIONES

- Se recomienda poner en marcha un sistema digital para perfeccionar la evaluación y aprobación de préstamos, pues esto facilitará la disminución de los plazos de respuesta y potenciará la experiencia de los socios. La automatización permitirá un manejo más exacto de la cartera, previniendo fallos en la administración de préstamos y reduciendo los riesgos económicos. La implementación de instrumentos tecnológicos potenciará la claridad en los procedimientos, garantizando un proceso de toma de decisiones más rápido y eficaz dentro de la cooperativa.
- Se formará al personal en técnicas de administración por procesos, pues un equipo capacitado podrá implementar tácticas eficaces para la asignación de créditos y la recuperación de cartera. La capacitación se centrará en instrumentos digitales y métodos contemporáneos de gestión del riesgo crediticio, facilitando la optimización de cada fase del procedimiento. La constante actualización del saber asegurará una adaptación más efectiva a las variaciones del sector financiero, potenciando la competitividad de la cooperativa.
- Se aconseja definir indicadores de rendimiento que faciliten la valoración de la eficacia en la asignación de préstamos y aseguren un manejo apropiado del riesgo crediticio. Estos parámetros evaluarían el tiempo de aprobación, el índice de morosidad y la calidad de la administración financiera, garantizando mejoras constantes en los procedimientos. Igualmente, los datos recabados facilitarán la toma de decisiones estratégicas, mejorando la rentabilidad de la cooperativa y su viabilidad en el mercado.

BIBLIOGRAFÍA

Alarcón, G., Alarcón, P., Guamán, C., & Rivera, D. (2020). El sistema de gestión de indicadores de procesos SGIP. *Revista espacios*, 41(7), 4-18.
<http://www.revistaespacios.com/a20v41n07/a20v41n07p04.pdf>

Alcívar, C., & Macías, Y. (2022). *Gestión por procesos para la cooperativa de ahorro y crédito Cámara de Comercio del Cantón Bolívar*.
<https://repositorio.espam.edu.ec/bitstream/42000/1686/1/TTAE37D.pdf>

Arias-Pineda, A. A., & Ramirez-Martinez, L. (2019). La organización-empresa: ¿un sistema vivo? Aportes de la teoría de la complejidad y la filosofía ambiental a la teoría administrativa y organizacional. *Revista Escuela de Administración de Negocios*.
<https://www.redalyc.org/journal/206/20662156008/20662156008.pdf>

Baffico, A. J., & Vilas, J. D. (2020). Un modelo de gestión administrativa para el ámbito militar basado en la calidad total. *Escuela Superior de Guerra Conjunta de las Fuerzas Armadas Argentinas*.
<http://cefadigital.edu.ar/handle/1847939/1721>

Brace, I. (2018). *Questionnaire Design: How to Plan, Structure and Write Survey Material for Effective Market Research*. Reino Unido: Kogan Page.

Cavero Álvarez, O. D., & Mora Guzmán, C. M. (2023). Modelo de gestión de calidad para la atención al cliente en empresas de servicios. *Pontificia Universidad Católica del Ecuador*.
<https://repositorio.pucesa.edu.ec/handle/123456789/4374>

- Consuegra, G. D., & Ávila, R. M. (2018). Algunas reflexiones sobre la teoría general de sistemas y el enfoque sistémico en las investigaciones científicas. *Revista Cubana de Educación Superior*.
http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0257-43142018000200003
- Crespo Martínez, P. E., & Saquicela Arias, M. V. (2019). La gestión por procesos como metodología para mitigar el riesgo operativo en las cooperativas de ahorro y crédito del segmento dos en el área de crédito. *Universidad del Azuay*. <https://dspace.uazuay.edu.ec/handle/datos/9004>
- Davenport, T. (1993). *Process Innovation: Reengineering Work Through Information Technology*. Cambridge: Harvard Business Press.
- Duque, P., Meza, O. E., [1], D. G., & Barreto, K. (2021). Economía Social y Economía Solidaria. *Revista de estudios cooperativos*.
<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7966526>
- Flores Morejón, L. V., & Pandashina Punina, J. M. (2019). MODELO DE GESTIÓN POR PROCESOS EN EL MARCO DE RIESGO OPERATIVO EN LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO "CHIBULEO" LTDA. *Universidad Tecnológica Indoamérica*.
<https://repositorio.uti.edu.ec/handle/123456789/1119>
- Fuentes, E. A., Useche, F. A., & Arevalo, I. D. (2020). Estandarización de procesos administrativos del área de gestión humana, seguridad y salud en el trabajo en una entidad oncológica. *Revista Ingeniería, Matemáticas y Ciencias de la Información*, 7(14), 77-93.
<http://ojs.urepublicana.edu.co/index.php/ingenieria/article/view/669>

- Guzmán, D. C., Puente, G. B., & Castro, J. O. (2019). Gestión de Procesos de Negocios (BPM) para el Proceso de Titulación en la Universidad. *Revista Científica y Tecnológica UPSE (RCTU)*. http://scielo.senescyt.gob.ec/scielo.php?pid=S1390-76972019000100088&script=sci_arttext
- Hinostroza De la Cruz, A. L. (2023). Propuesta BPM para mejorar la gestión de compras en la empresa ACIS PROCESS SAC, Lima 2023. *Universidad Norber Wiener*. <https://repositorio.uwiener.edu.pe/handle/20.500.13053/9859>
- Madrigal Moreno, F. J., Chávez Contreras, L., & Díaz Vázquez, A. (2017). Evaluación de las 5 C's de Crédito en Condiciones de Incertidumbre. En V. Hernández Silva, E. Galeana Figueroa , M. A. Valenzo Jiménez , & P. Chávez Lugo , *Estudios Organizacionales en las Ciencias Administrativas ante los Retos* (pág. 2515). Morelia: Universidad Michoacana de San Nicolás de Hidalgo.
- Meneses Cerón , L. Á., Hernández Corrales, L., & Benavides , J. (2005). Desarrollo de una metodología propia de análisis de crédito empresarial en una entidad financiera. *Estudios Gerenciales*, 129-165. <http://www.scielo.org.co/pdf/eg/v21n97/v21n97a07.pdf>
- Mintzberg, H. (1973). *The Nature of Managerial Work*. New York: Harper & Row.
- Monico Muñoz, J. A., & Rodriguez Mahecha, J. D. (2019). Diseño de un modelo de prácticas y procedimientos de contingencias para la operación de las Centrales de Procesamiento de Fluidos (CPFs) de Campo Rubiales. *Fundación Universidad de América*. <https://repository.uamerica.edu.co/handle/20.500.11839/7634>

- Muehlen, M., & Indulska, M. (2010). Modeling languages for business processes and business rules: A representational analysis. *Information Systems*, 35(4), 379-390. <https://doi.org/10.1016/j.is.2009.02.006>
- Muriel Ramos, S. C. (2020). Propuesta de mejora operacional para el área de planeación de la compañía Altea Farmacéutica. *Universidad de Bogotá Jorge Tadeo Lozano*. <https://expeditiorepositorio.utadeo.edu.co/handle/20.500.12010/11738>
- Narro Cordova, O. E. (2022). Gestión por procesos en la Cooperativa de Ahorro y Crédito "Nuestra Señora del Rosario" – región norte. *Universidad César Vallejo*. <https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/78150>
- Peña Palacio, A., Lochmüller, C., Murillo, J. G., Pérez, M. A., & Vélez, C. A. (2011). Modelo cualitativo para la asignación de créditos de consumo y ordinario - El caso de una cooperativa de crédito. *Revista Ingeniería*, 101-111.
- Punina, J. (2019). *Modelo de gestión por procesos en el marco de riesgo operativo en la cooperativa de Ahorro y crédito "Chibuleo"*. <https://repositorio.uti.edu.ec/bitstream/123456789/1119/1/Tesis%20de%20grado%20-%20MAOESS%202%20-%20JOSE%20PANDASHINA.pdf>
- Ricoy, C. (2005). La teoría de crecimiento económica de Adam Smith. *Economía y Desarrollo*, 1(138), 11-47. <https://revistas.uh.cu/econdesarrollo/article/view/3955>
- Rivas Quispe, J. C., & Perales Diaz, P. D. (2023). Gestión de la calidad total y desempeño organizacional de Mypes de confecciones de prendas de vestir en Gamarra 2021. *Universidad San Ignacio de Loyola*. <https://repositorio.usil.edu.pe/entities/publication/1efdaf31-218e-4473-b207-d39f8ae5a804>

- Rodriguez Quispe, A. R. (2022). Propuesta de gestión por procesos para mejorar la productividad de la cooperativa cafetalera San Fernando, Inkawasi, 2022. *Universidad Cesar Vallejo*.
<https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/111908>
- Torres Almeida, M. A., & Maliza Vargas, A. A. (2021). Modelo de gestión por procesos en la Empresa Impresión. *Pontificia Universidad Católica del Ecuador*. <https://repositorio.pucesa.edu.ec/handle/123456789/3372>
- Valle Carrascal, J. (2015). Modelos de medición del riesgo de crédito. Madrid: Universidad Complutense de Madrid.
<https://docta.ucm.es/rest/api/core/bitstreams/b900f954-c0e5-4f0b-b53f-faa92d44efea/content>
- Vidal Alvis, A. U. (2021). Gestión por procesos en el sistema crediticio en caja Cuzco – Arequipa para mejorar la satisfacción de los clientes 2021. *Universidad Cesar Vallejo*.
<https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/69143>
- Yunus, M. (2003). *Banker to the Poor: Micro-Lending and the Battle Against World Poverty*. New York: PublicAffairs.
- Zaldumbide, O. (2019). Metodología para la gestión por procesos, un enfoque para la implementación. *Revista de Ciencias de Seguridad y Defensa*, 4(7), 31-43.
https://www.researchgate.net/profile/Orlando-Zaldumbide/publication/341056986_METODOLOGIA_PARA_LA_GESTION_POR_PROCESOS_UN_ENFOQUE_PARA_LA_IMPLEMENTACION/links/5eab5f2f92851cb2676917cd/METODOLOGIA-PARA-LA-GESTION-POR-PROCESOS-UN-ENFOQUE-PARA-LA-IMPLEMENTAC