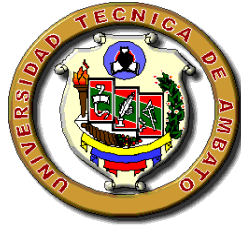


UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO



FACULTAD DE CONTABILIDAD Y AUDITORÍA DIRECCIÓN DE POSGRADO

MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN FINANCIERA Y COMERCIO INTERNACIONAL

TEMA "EL CICLO PDCA (PROGRAMAR, IMPLANTAR, COMPROBAR, APLICAR) EN LOS PROCESOS CREDITICIOS Y SU IMPACTO EN LA LIQUIDEZ DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO P.A.I.S. LTDA. DE LA CIUDAD DE RIOBAMBA"

Trabajo de Investigación

Previa a la obtención del Grado Académico de Magíster en
Administración Financiera y Comercio Internacional

AUTOR: Ing. Bayron Ramiro Pinda Guanolema

DIRECTOR. Econ. Mg. Telmo Diego Proaño Córdova

AMBATO - ECUADOR

2013

Al Consejo de posgrado de la Universidad Técnica de Ambato

El tribunal receptor de la defensa del trabajo de investigación con el tema: **“EL CICLO PDCA (PROGRAMAR, IMPLANTAR, COMPROBAR, APLICAR) EN LOS PROCESOS CREDITICIOS Y SU IMPACTO EN LA LIQUIDEZ DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO P.A.I.S. LTDA. DE LA CIUDAD DE RIOBAMBA”**, presentado por: Ing. Bayron Ramiro Pinda Guanolema y conformado por: Dr. Mg. Lenyn Geovanny Vasconez Acuña, Lcda. Lilian Victoria Morales Carrasco PHD., Eco. Mg. Mery Esperanza Ruiz Guajala, Miembros del Tribunal, Econ. Mg. Telmo Diego Proaño Córdova, Director del trabajo de investigación y presidido por Dr. Mg. Guido Hernán Tobar Vasco Presidente del Tribunal e Ing. Mg. Juan Enrique Garcés Chávez, Director del Posgrado, una vez escuchada la defensa oral el tribunal aprueba y remite el Trabajo de Investigación para uso y custodia en las bibliotecas de la UTA.

Dr. Mg. Guido Hernán Tobar Vasco
Presidente del Tribunal de Defensa

Ing. Mg. Juan Garcés Chávez
Director de Posgrado

Econ. Mg. Telmo Diego Proaño Córdova
Director de trabajo de investigación

Dr. Mg. Lenyn Geovanny Vasconez Acuña
Miembro del Tribunal

Lcda. Lilian Victoria Morales Carrasco, PHD
Miembro del Tribunal

Eco. Mg. Mery Esperanza Ruiz Guajala
Miembro del Tribunal

AUTORÍA DE LA INVESTIGACIÓN

La responsabilidad de las opiniones, comentarios y críticas emitidas en el trabajo de investigación con el tema: “EL CICLO PDCA (PROGRAMAR, IMPLANTAR, COMPROBAR, APLICAR) EN LOS PROCESOS CREDITICIOS Y SU IMPACTO EN LA LIQUIDEZ DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO P.A.I.S. LTDA. DE LA CIUDAD DE RIOBAMBA.”, nos corresponde exclusivamente a: Ing. Bayron Ramiro Pinda Guanolema, Autor y al Econ. Mg. Telmo Diego Proaño Córdova, Director del trabajo de investigación; y el patrimonio intelectual del mismo a la Universidad Técnica de Ambato.

Ing. Bayron Ramiro Pinda Guanolema
AUTOR

Econ. Mg. Telmo Diego Proaño Córdova
DIRECTOR

DERECHOS DE AUTOR

Autorizo a la Universidad Técnica de Ambato, para que haga de este trabajo de investigación o parte del documento disponible para su lectura, consulta y procesos de investigación, según las normas de la institución.

Cedo los derechos de mi trabajo de investigación, con fines de difusión pública, además apruebo la reproducción de esta, dentro de las regulaciones de la Universidad.

Ing. Bayron Ramiro Pinda Guanolema
C.I 1803590635

DEDICATORIA

Dedico la culminación del presente trabajo investigativo a mi familia como fuente inspiradora de superación.

Bayron Ramiro

AGRADECIMIENTO

Agradezco a la Universidad técnica de Ambato, por la apertura para acceder a una especialización, altamente calificada.

Mi especial agradecimiento al Eco. Diego Proaño, quien con su paciencia y conocimientos, fue el baluarte para la culminación del presente trabajo investigativo.

También agradezco a la COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO P.A.I.S. LTDA, por la apertura para acceder a la información necesaria para el proceso de investigación.

Bayron Ramiro

ÍNDICE GENERAL DE CONTENIDOS

PÁGINAS PRELIMINARES	Pág.
Portada	i
Al Consejo de Posgrado	ii
Autoría de la investigación	iii
Derechos del autor	iv
Dedicatoria	v
Agradecimiento	vi
Índice general	vii
Índice de gráficos	xii
Índice de tablas	xiii
Índice de cuadros	xiv
Resumen Ejecutivo	xv
Introducción	1

CAPÍTULO I

EL PROBLEMA

1.1 Tema	3
1.2. Planteamiento del problema	3
1.2.1 Contextualización	3
1.2.1.1 Contextualización Macro	3
1.2.1.2. Contextualización Meso	4
1.2.1.3. Contextualización Micro	5
1.2.2 Análisis Crítico	6
1.2.3 Prognosis	8
1.2.4 Formulación del Problema	8
1.2.5 Preguntas Directrices	8
1.2.6 Delimitación	9

1.2.6.1 Delimitación Espacial	9
1.2.6.2 Delimitación Temporal	9
1.3 Justificación	9
1.4 Objetivos	10
1.4.1 General	10
1.4.2 Específicos	10

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2.1 Antecedentes Investigativos	11
2.2 Fundamentación Filosófica	13
2.3 Fundamentación legal	13
2.4. Categorías Fundamentales	20
2.4.1 Contextualización de la variable independiente	22
2.4.1.1 Dirección estratégica	22
2.4.1.2 Gestión de procesos	22
2.4.1.3 Ventajas de la gestión estratégica de los procesos	23
2.4.1.4 Practica de procesos	24
2.4.1.5 Factores de la Gestión Estratégica de los Procesos	24
2.4.1.6 Factores para la visión del proceso	25
2.4.1.7 Mejora Permanente Gradual y Radical	25
2.4.1.8 Metodologías para la Mejora permanente de los Procesos	27
2.4.1.9 Etapas del Ciclo PDCA.	30
2.4.1.9.1 Etapa 0: Equipo de Trabajo	30
2.4.1.9.2 Etapa 1: Selección de Proyecto.	31
2.4.1.9.3 Etapa 2: Comprensión de la Situación Inicial.	32
2.4.1.9.4 Etapa 3: Análisis.	32
2.4.1.9.5 Etapa 4: Acciones Correctivas	33
2.4.1.9.6 Etapa 5: Resultados	33
2.4.1.9.7 Etapa 6: Estandarización	34

2.4.1.9.8 Etapa 7: Oportunidades de mejora y planes futuros	34
2.4.1.20 Principales Funciones en los Equipos de Mejora PDCA	35
2.4.1.21 Encargado PDCA Store	36
2.4.1.22 Las Siete Herramientas Básicas de Calidad	37
2.4.1.23 Factores para el éxito de los proyectos PDCA.	39
2.4.1.24 Enfoque de la Gestión de Calidad	40
2.4.1.25 Principios Gestión de la Calidad	41
2.4.1.26 Estructuración de un Sistema de Aseguramiento de la Calidad	43
2.4.1.27 Objetivos del Aseguramiento de la Calidad	44
2.4.2 Contextualización de la variable dependiente	45
2.4.2.1 Planificación financiera	45
2.4.2.2 Indicadores financieros	46
2.4.2.3 Diagnostico financiero	46
2.4.2.4 Razón de liquidez	47
2.4.2.5 Clasificación de las razones de liquidez	48
2.4.2.5.1 Capital neto	48
2.4.2.5.2 Índice de solvencia o razón circulante	48
2.4.2.5.3 Indicador de Posición del Efectivo	49
2.4.2.5.4 Índice de Capacidad	49
2.4.2.5.5 Medidas de Liquidez de Pasivos	49
2.4.2.5.6 Razones de apalancamiento o endeudamiento	50
2.4.2.5.7 Como se financia la empresa: Deuda total a activos totales.	50
2.4.2.5.8 Razón de cobertura de interés (RCI)	51
2.4.2.5.9 Razón de cobertura de cargo fijo.	51
2.4.2.5.10 Razones de rentabilidad	51
2.4.2.5.11 Margen de utilidad sobre las ventas	52
2.4.2.5.12 Razón de poder de utilidad básico.	52
2.4.2.5.13 Rendimiento sobre activos totales o inversiones.	52
2.4.2.5.14 Rendimiento sobre el capital contable.	53
2.4.2.5.15 Razones de valor de mercado	53
2.4.2.5.16 Razón precio utilidad RP/U	54
2.4.2.5.17 Razón de valor de mercado a valor en libros	54

2.5 Hipótesis	54
2.6. Variables	55
2.6.1. Variables Independiente	55
2.6.2. Variable Dependiente	55

CAPÍTULO III

METODOLOGÍA

3.1 Enfoque	56
3.2 Modalidad Básica de la Investigación	56
3.2.1 Investigación Bibliográfica	56
3.2.2 Investigación de Campo	57
3.3. Nivel o tipo de Investigación	58
3.3.1 Investigación Exploratoria	58
3.3.2 Investigación Descriptiva	58
3.3.3 Investigación Correlacional	59
3.4 Población y Muestra	59
3.4.1 Población	59
3.4.2 Muestra	60
3.5 Operacionalización de variables	62
3.6. Recolección de la Información	64
3.7 Procesamiento y análisis de información	65

CAPÍTULO IV

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

4.1 Encuestas dirigidas al personal interno de la cooperativa	67
4.2 Encuestas direccionadas a los socios	77
4.3 Interpretación de la observación	86
4.4 Verificación de la hipótesis	87
4.5 Combinación de frecuencias	87

4.6 Modelo Lógico	89
4.7 Conclusión	92

CAPÍTULO V

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1 Conclusiones	94
5.2 Recomendaciones	94

CAPÍTULO VI

LA PROPUESTA

6.1 Datos informativos	95
6.2 Antecedentes de la propuesta	96
6.3 Justificación	96
6.4 Objetivos	97
6.5 Análisis de factibilidad	98
6.6 Fundamentación	99
6.7 Modelo operativo	112
6.8 Administración	156
6.9 Evaluación	157
Bibliografía	158
Anexos	163

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico N° 01 Árbol de problemas	7
Gráfico N° 02 Categorías fundamentales	20
Gráfico N° 03 Variable Independiente Ciclo PDCA	21
Gráfico N° 04 Etapas del ciclo PDCA 18	28
Gráfico N° 05 Nivel de control	35
Gráfico N° 06 Causa efecto	37
Gráfico N° 07 Gráfico de Pareto	38
Gráfico N° 08 Actuales Procesos	67
Gráfico N° 09 Procesos operativos	68
Gráfico N° 10 Modificación en el área	69
Gráfico N° 11 Satisfacción de los requerimientos	70
Gráfico N° 12 Demanda de crédito	71
Gráfico N° 13 Liquidez Institucional	72
Gráfico N° 14 Gestión Informativa	73
Gráfico N° 15 Fortalecimiento de capital	74
Gráfico N° 16 Información financiera	75
Gráfico N° 17 Nivel de liquidez	76
Gráfico N° 18 Solicitar créditos	77
Gráfico N° 19 Generar agilización	78
Gráfico N° 20 Satisface requerimientos	79
Gráfico N° 21 Nuevo diseño de procesos	80
Gráfico N° 22 Procesos de créditos	81
Gráfico N° 23 Demanda de créditos	82
Gráfico N° 24 Monto más solicitado	83
Gráfico N° 25 Concede crédito	84
Gráfico N° 26 Ampliar cobertura	85
Gráfico N° 27 Grafico de verificación	92
Gráfico N° 28 Ciclo de caja	106
Gráfico N° 29 Incremento en La colocación de créditos	135

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla N° 01 De resultados	33
Tabla N° 02 Población	59
Tabla N° 03 Actuales Procesos	67
Tabla N° 04 Procesos operativos	68
Tabla N° 05 Modificación en el área	69
Tabla N° 06 Satisfacción de los requerimientos	70
Tabla N° 07 Demanda de crédito	71
Tabla N° 08 Liquidez Institucional	72
Tabla N° 09 Gestión Informativa	73
Tabla N° 10 Fortalecimiento de capital	74
Tabla N° 11 Información financiera	75
Tabla N° 12 Nivel de liquidez	76
Tabla N° 13 Solicitar créditos	77
Tabla N° 14 Generar agilización	78
Tabla N° 15 Satisface requerimientos	79
Tabla N° 16 Nuevo diseño de procesos	80
Tabla N° 17 Procesos de créditos	81
Tabla N° 18 Demanda de créditos	82
Tabla N° 19 Monto más solicitado	83
Tabla N° 20 Concede crédito	84
Tabla N° 21 Ampliar cobertura	85
Tabla N° 22 Combinación de frecuencias	87
Tabla N° 23 Frecuencias observadas	88
Tabla N° 24 Frecuencias Esperada	91
Tabla N° 25 Verificación del Chi-cuadrado	93
Tabla N° 26 Procesos de colocación	135
Tabla N° 27 Estado de situación actual	136
Tabla N° 28 Estado de situación propuesto	149
Tabla N° 29 Análisis financiero	156

ÍNDICE DE CUADROS

Cuadro N° 01 Variable independiente Ciclo PDCA	62
Cuadro N° 02 Variable Dependiente Liquidez	63
Cuadro N° 03 Recolección de Información	64
Cuadro N° 04 Modelo operativo	110
Cuadro N° 05 Funciones	120
Cuadro N° 06 Procedimiento de desembolso	125
Cuadro N° 07 Proceso de recuperación	128
Cuadro N° 08 Estandarización y control	134
Cuadro N° 09 Previsión de la evaluación	144

ÍNDICE DE FLUJOGRAMAS

Flujograma N° 01 Compresión de la situación inicial	112
Flujograma N° 02 Socio Cliente-Cliente Socio	113
Flujograma N° 03 Procedimientos de calificación	115
Flujograma N° 04 Calificación de créditos	116
Flujograma N° 05 Procedimiento de desembolso	117
Flujograma N° 06 Procedimiento de recuperación	118

UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO
DIRECCIÓN DE POSGRADO
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN FINANCIERA Y COMERCIO
INTERNACIONAL

EL CICLO PDCA (PROGRAMAR, IMPLANTAR, COMPROBAR, APLICAR) EN LOS PROCESOS CREDITICIOS Y SU IMPACTO EN LA LIQUIDEZ DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO P.A.I.S. LTDA. DE LA CIUDAD DE RIOBAMBA.

Autor: Ing. Bayron Ramiro Pinda Guanolema

Director: Econ. Mg. Telmo Diego Proaño Córdova

Fecha: 21 de Octubre del 2013

RESUMEN EJECUTIVO

En el mundo competitivo, es importante generar cambios, de tal manera que el CICLO PDCA (PROGRAMAR, IMPLANTAR, COMPROBAR, APLICAR), se ha convertido en un instrumento primordial para la competitividad, y así generar liquidez empresarial y un mejor posicionamiento en el mercado, en la investigación se determinó la necesidad de generar un cambio a los procesos crediticios, el mismo que debe ser coordinado, planificado e integrado a las decisiones gerenciales, entonces la encuesta develó la importancia de mejorar el rediseño de procesos mediante la metodología PDCA, para acceder a una mejor liquidez empresarial, por tanto la propuesta está encaminada a fortalecer la gestión financiera, operativa, mediante nuevos procesos estratégicos, encaminados a generar responsabilidad y compromiso, para lograr los objetivos institucionales.

Descriptores. Procesos, diseño, ciclo PDCA, rediseño, cambio, estratégicos, mejorar continua, indicador, liquidez, finanzas, matriz, gestión.

**TECHNICAL UNIVERSITY OF AMBATO
CENTER FOR POST GRADUATE STUDIES**

**MASTER'S DEGREE IN FINANCIAL ADMINISTRATION AND
INTERNATIONAL BUSINESS**

**“THE PCD CYCLE (SET UP, IMPLEMENT, VERIFY,APPLY) IN THE
CREDIT PROCESSES AND ITS IMPACT ON THE LIQUIDITY FROM
THE COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO P.A.I.S LTDA IN THE
CITY OF RIOBAMBA”.**

Author: Ing. Bayron Ramiro Pinda Guanolema
Directed by: Econ. Mg. Telmo Diego Proaño Córdoba
Date: October 21, 2013

ABSTRACT

In this competitive world is important to generate changes, in such a way the PCDA cycle has become in a primary tool for the competitiveness and in that generates business liquidity and a better market positioning. In this research, the necessity of generating a change in the credit process was determined, which must be coordinated, planified and integrated to the management decisions, then the survey revealed the importance of improving the redesign of processes through the PDCA methodology to accede to a better corporate liquidity, therefore the proposal is lead to strengthen operative and financial management through new strategic processes, aimed to generate responsibility and compromise to achieve institutional goals.

Key words: Process, design, PDCA cycle, redesign, change, strategic, continuous improvement, indicator, liquidity, finance, management matrix.

INTRODUCCIÓN

En la actualidad se vive una época de cambios constantes en la que haber llegado a competir tan sólo asegura el punto de partida de la siguiente actividad. La mejora continua es un proceso estructurado en el que participan todas las personas de la organización con el objeto de incrementar progresivamente la calidad, la competitividad y la productividad, aumentando el valor para el cliente y la eficiencia en el uso de los recursos generando mayor liquidez.

La estructura del presente trabajo está constituida de la siguiente manera:

El capítulo I, está constituido por el planteamiento del problema, se fundamenta en la contextualización, el análisis crítico que toma de referencia las causas y efectos, se determina los objetivos general y específicos y finalmente se detalla la justificación de la investigación.

En el capítulo II, se aborda el marco teórico debidamente sustentado en la bibliografía del análisis de los procesos y la liquidez, se estructura la hipótesis de la investigación y se detallan las variables de estudio.

Dentro del capítulo III, se hace referencia a la metodología que se emplea en la investigación, especificando los tipos o niveles investigativos, se determina la población y la muestra, operacionalizando las variables de estudio y se establece las técnicas e instrumentos que se utilizaron en la recolección de información.

En el capítulo IV, se realiza el análisis e interpretación de los resultados obtenidos en las encuestas y la verificación de la hipótesis que orienta la correlación de las variables de estudio.

Finalmente los capítulos V y VI, se procede a la elaboración de las conclusiones y recomendaciones con sustento del marco teórico y se encuentra la propuesta, la misma está conformada por el título, la justificación, los objetivos y modelo operativo.

CAPÍTULO I

EL PROBLEMA

1.1 TEMA

“El ciclo PDCA (Programar, Implantar, Comprobar, Aplicar) en los procesos crediticios y su impacto en la liquidez de la Cooperativa de Ahorro y Crédito P.A.I.S. Ltda. De la ciudad de Riobamba.”

1.2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.2.1 Contextualización

1.2.1.1 Contextualización Macro

En Ecuador existen actualmente 3.932 cooperativas, concentradas en los grupos de ahorro y crédito, transporte, vivienda, producción, consumo y otros servicios. Los tres primeros grupos reúnen el 99% de cooperativas del país, según la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria (SEPS). Un total de 1.045 cooperativas son financieras y 2.885 no financieras. En cuanto a los socios, hasta diciembre de 2012 el número supera los 4,6 millones de personas.

Según estimaciones de la SEPS, a diciembre de 2012 los activos de las cooperativas de ahorro y crédito (COAC) ascendieron a cerca de \$5.795,8 millones, lo que representa el 93% del total de activos del sector cooperativo. Por su parte, el grupo de cooperativas de transporte (segundo grupo de mayor tamaño) contó con niveles de activos totales de \$251 millones, equivalente al 4% de los activos de todo el sector cooperativo.

La necesidad de incrementar los volúmenes de crédito ha generado una concentración de la cartera no solo en los agentes que mejor conducta crediticia demuestran, sino también en aquellas plazas que son consideradas más seguras. Es así que al analizarla distribución de crédito por zona geográfica se observa que el 70,7% del crédito otorgado se concentra en tres provincias: Pichincha (41,4%), Guayas (22,3%) y Azuay (7%). Mientras que al analizar la concentración de crédito por tipo de entidad se observa que la banca privada concentra el 77% del total de crédito y que dentro del sistema de bancos, las siete entidades más grandes agrupan el 62% de todo el crédito del sistema financiero. (<http://www.ekosnegocios.com>, 2013).

Por tanto se determina que no establecer un cambio de procesos mediante la utilización de un ciclo PDCA, no solo que limita su desarrollo organizacional, sino que la gestión no es proactiva, lo cual conlleva a la poca liquidez para la atención a los usuarios, generando esto una deficiente imagen institucional.

1.2.1.2. Contextualización Meso

Los cambios constantes del marco legal para el Sistema Bancario, compuesto por 26 entidades privadas, ha permitido que las cooperativas de ahorro y crédito vean su oportunidad de ganar socios o clientes insatisfechos con la banca. En la búsqueda de mercado están 925 cooperativas de Ahorro y crédito (COAC), de las cuales 40 son controladas por la Superintendencia de Bancos y Seguros (SBS) y 885 por la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria, creada recientemente. El éxito total de su operatividad se da principalmente en las zonas rurales, en sectores de ingresos medios y bajos. Y de acuerdo con cifras manejadas por la Superintendencia de Bancos, hasta octubre, las CAC ya representarían un total de \$5 000 millones en activos a escala nacional. (Diario de Negocios, 2012).

En efecto, al analizar la distribución provincial de la cartera bruta del microcrédito de las Cooperativas de Ahorro y Crédito, se apreció que Pichincha (24.1%), Tungurahua (11%), Azuay (10%), Cotopaxi (7.7%) y Chimborazo (7.4%), serían las cinco mayores montos; mientras que Esmeraldas y las provincias de la Amazonia serían las de menores recursos derivadas de la micro empresa. (<http://www.inclusion.gob.ec/>, 2012).

Lo cual concuerda con los índices de profundización de servicios financieros de la microempresa por parte de las cooperativas que destacan Pichincha en primer lugar (0.24%), seguido por Tungurahua (0.11%) y Azuay (0.10%) Cotopaxi (7.7%), Chimborazo (7.4%). (<http://www.inclusion.gob.ec/>, 2012).

En este contexto son pocas las instituciones financieras en el ámbito cooperativista de la región que utilizan un modelo de PDCA en los procesos crediticios, lo cual afecta el servicio al cliente y por ende se ve afectada la liquidez de la institución debido a que no existe los recursos necesarios para colocarlos en el mercado financiero.

1.2.1.3. Contextualización Micro

Se evidencia entonces que el crecimiento del sector cooperativista ha sido sostenido en la provincia de Chimborazo con un (7.4%), dentro de la cual se encuentra la cooperativa de Ahorro y crédito PRODUCCION AHORRO INVERSION SERVICIO P.A.I.S. Ltda.; donde existe la problemática del mejoramiento de los servicios debido a que cada uno de sus procesos no cuenta con la calidad necesaria, es decir no existe un aseguramiento de la calidad, por tanto no se sigue una línea de acción segura e integrada en los procesos crediticios, por tanto no existe acciones planificadas y sistemáticas afectando esto la atención al usuario y por ende la liquidez

es limitada, ya que no existe incremento de inversiones y depósitos, lo cual conlleva a una baja demanda del usuario en el mercado financiero.

1.2.2 Análisis Crítico

La problemática ha sido ocasionada por que no existen un modelo de ciclo PDCA a los procesos crediticios, lo cual afectado a la liquidez institucional de tal manera que no se genera un eficiente servicio al usuario.

Otro factor importante es que se limita la aplicación de una visión estratégica y operativa en el manejo administrativo y organizacional, lo cual da lugar a que existe un deficiente servicio al usuario y por ende la imagen de la institución no es óptimo en el entorno financiero.

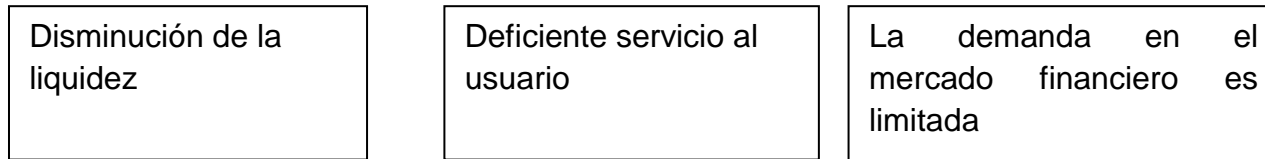
También el posicionamiento al no ser óptimo en el mercado determina que la demanda en el mercado financiero sea limitada por ende la liquidez institucional no permita generar un mayor desarrollo organizacional.

En este contexto el no utilizar la metodología PDCA como una forma de ver las cosas que puede ayudar a la institución a orientar cambios que la vuelvan más eficiente y competitiva limita el acceso a una mejor liquidez, ya que en la mayoría de los procesos el mayor enemigo es la variabilidad.

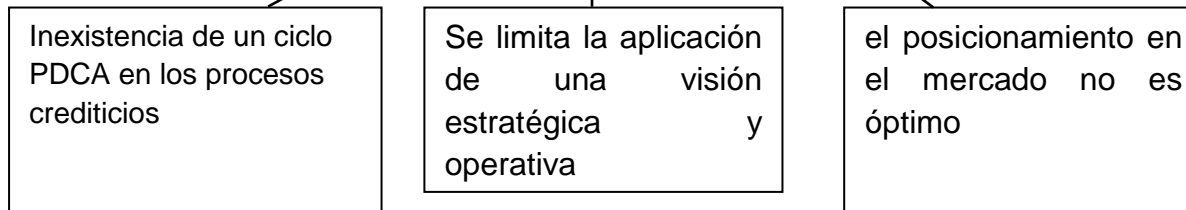
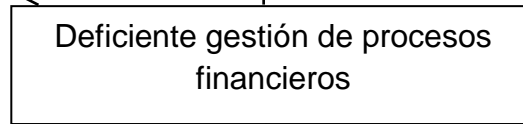
Árbol de problemas

Gráfico N° 01

Efecto



Problema



Causa

Fuente: Luis Herrera
Elaborado por: BayronPinda

Relación causa efecto

El no establecer una eficiente gestión de procesos financieros, ocasiona la inexistencia de un ciclo PDCA, el cual genera la disminución de la liquidez por su variabilidad, también se evidencia que la visión poco estratégica conlleva a un deficiente servicio al cliente, finalmente se observa que el posicionamiento en el mercado no es óptimo lo cual limita la demanda en el mercado financiero.

1.2.3 Prognosis

Por tanto el limitar las soluciones a la problemática en la institución no solo generará una escasa liquidez, ya que el dinero en efectivo será limitado para efectuar una mejor gestión organizacional, también se presentará un deficiente servicio al usuario que limita la demanda y por ende el crecimiento en el mercado financiero en el que se desenvuelve y lo cual conllevará al cierre de la institución ya que no se cumple con las expectativas de los socios y clientes.

1.2.4 Formulación del Problema

¿De qué manera el ciclo PDCA (Programar, Implantar, Comprobar, Aplicar) en los procesos crediticios incide en la liquidez de la Cooperativa de Ahorro y Crédito P.A.I.S. Ltda. de la ciudad de Riobamba.

1.2.5 Preguntas Directrices

- ¿Es necesario establecer un modelo de ciclo PDCA A los procesos crediticios para mejorar el servicio al usuario?
- ¿En la institución ha estructurado un análisis del nivel de liquidez para potencializar su gestión financiera?

- ¿Es necesario estructurar un modelo de ciclo PDCA para mejorar la liquidez?

1.2.6 Delimitación

Campo: Financiero

Área: Créditos

Aspecto: Liquidez

1.2.6.1 Delimitación Espacial

El proceso investigativo se efectuó en la Cooperativa de Ahorro y Crédito P.A.I.S. Ltda. De la ciudad de Riobamba.

1.2.6.2 Delimitación Temporal

El tiempo estimado para el desarrollo del proceso investigativo fue febrero-agosto del 2013

1.3 Justificación

La presente investigación es importante por cuanto se estableció una priorización de procesos en cada una de las áreas involucradas en los créditos, en donde se centran en los procesos operativos y/o administrativos, enfocándose así en el cambio en cada uno de los procesos críticos y la independencia de las unidades funcionales implicadas en los créditos.

Es novedosa la investigación ya que se pretende gestionar de forma sistemática cada uno de los procesos crediticios y que de esta manera se fomente una alta demanda en los usuarios, de tal manera que se establezca agilización.

La importancia social de la propuesta se basa en la capacitación y el entrenamiento del personal para mejorar radicalmente las características de los procesos crediticios en donde la metodología PDCA representa la herramienta que apoyará el cambio, de tal manera que se estructure una eficiente dinamización de cada uno de los recursos institucionales.

La factibilidad se sustenta en la colaboración de cada uno de los miembros involucrados en los procesos crediticios, para de esta manera generar un cambio institucional.

1.4 OBJETIVOS

1.4.1 General

Analizar el ciclo PDCA (Programar, Implantar, Comprobar, Aplicar) en los procesos crediticios, para incrementar la liquidez de la Cooperativa de Ahorro y Crédito P.A.I.S. Ltda. De la ciudad de Riobamba.

1.4.2 Específicos

- Definir las etapas del ciclo PDCA para generar un mejoramiento continuo en los procesos crediticios de la institución.
- Determinar el nivel de liquidez, para orientarlo a la ejecución de nuevas inversiones y el crecimiento en el mercado.
- Proponer el diseño de un modelo de ciclo PDCA, que permita mejorar la liquidez institucional en la Cooperativa de Ahorro y Crédito P.A.I.S. Ltda. De la ciudad de Riobamba.

CAPÍTULO II

MARCO TEORICO

2.1 Antecedentes Investigativos

En el desarrollo del proceso investigación se tomó en consideración la base teórica de las variables en estudio y los siguientes trabajos:

De la Universidad Técnica de Ambato, de la Señorita Judy Jácome, con el tema La Gestión Estratégica de Procesos para mejorar el Control de Producción en la empresa Florícola Enchanted Roses S.A. en la provincia de Cotopaxi, quien llegó a las siguientes conclusiones:

1. De lo que se puede concluir que la gran mayoría de las personas encuestadas manifiestan que en la empresa si existen procesos críticos, lo que influye en los procesos de producción y en el rendimiento del personal.
2. Por lo tanto se llega a la conclusión que una gran mayoría de encuestados manifiestan que si es necesario establecer una gestión estratégica a los procesos de apoyo ya que esto repercute en la terminación integral del proceso de producción en la empresa.
3. Con los datos observados en la encuesta se deduce que la gran mayoría del personal está de acuerdo que se establezca responsabilidad a los procesos de producción por que al hacerlo se podrá evitar el desperdicio de los recursos en la empresa.

De la Escuela Politécnica Nacional, de Hernán LLumiquinga, con el Tema Propuesta de Diseño de un plan de mantenimiento preventivo desdoblado del Ciclo PDCA, en el área productiva de la nueva planta de Fundición Siderúrgica ADELCA C.A. quien concluye:

- La gestión por procesos genera una herramienta para la administración mediante, esta se ha definido los procesos que son parte del mantenimiento industrial en ADELCA. Esta definición de procesos, sub procesos, actividades y tareas permiten determinar la visión sistemática en el departamento de mantenimiento.
- Antes de presentar la nueva estructura por procesos y mediante el desdoblamiento de la metodología PDCA permitió determinar la deficiencia del proceso de mantenimiento, debido a que el mismo respondía a una rutina de trabajo operacional y no a un proceso sistémico que involucre otras áreas.

De la Universidad Técnica de Babahoyo, de PILAY LASCANO, SHIRLEY JOMAYRA y PRIETO CASTRO, KATHERINE ELENA, con el Tema Diseño de un Sistema de Calidad para la mejora continua aplicando normas ISO 9001-2010 en la Hacienda Bananera “San José” Ubicada en el Rcto. Convento Chico - Parroquia Caracol -Cantón Babahoyo -Provincia de los Ríos, quienes concluyen:

De acuerdo al análisis e interpretación de los resultados de la encuesta se puede concluir que en la Hacienda Bananera San José por un escaso sistema de calidad se detectaron problemas que están afectando a la producción del banano entre ellos se puede mencionar:

- ✓ Poca organización del trabajo.
- ✓ Exigua coordinación de trabajos con sus clientes.

- ✓ Mala comunicación interna.
- ✓ Ineficaz control en los procesos.
- ✓ Falta de control de los instrumentos de medición que afectan a la calidad del Banano.
- ✓ Ineficiente control de calidad de la producción del banano.

2.2 Fundamentación Filosófica

El enfoque crítico, pretende generar un proceso de reflexión y análisis sobre los procesos crediticios actuales entonces el pensamiento crítico, así concebido, está compuesto de habilidades que son el componente cognitivo, en este contexto el no establecer un ciclo PDCA para la mejora continua limita el desarrollo, de tal manera que es importante generar un cambio, mediante una propuesta que dinamice la liquidez y por ende el comportamiento en el mercado para así sustentar su permanencia en el mercado financiero.

2.3 Fundamentación legal

La investigación se fundamentara en La Ley de Economía Popular y Solidaria, que en algunos de sus aspectos manifiesta:

DISPOSICIONES GENERALES

PRIMERA.- Las organizaciones sujetas a esta Ley, fijarán sus propios mecanismos de control interno, incluyendo la solución de conflictos internos de acuerdo con lo que se establezca en el estatuto; pudiendo recurrir al uso de métodos alternativos de solución de controversias.

SEGUNDA.- Las organizaciones sujetas a esta Ley incorporarán en sus informes de gestión, el balance social que acreditará el nivel de cumplimiento de los principios y sus objetivos sociales, en cuanto a la

preservación de su identidad, su incidencia en el desarrollo social y comunitario, impacto ambiental, educativo y cultural.

DISPOSICIONES TRANSITORIAS

PRIMERA.- Las organizaciones de la Economía Popular y Solidaria y del Sector Financiero Popular y Solidario, que actualmente se encuentran en funcionamiento y operación, adecuarán sus estatutos a la presente Ley, de conformidad con las regulaciones que se dicten para el efecto. Si las organizaciones no adecuaran sus estatutos dentro de los plazos y regulaciones que se establezcan para el efecto, no podrán ejercer sus actividades y no accederán al fomento, promoción e incentivos que establece esta Ley.

Una vez aprobado el nuevo Estatuto de conformidad con la presente Ley, las organizaciones de la Economía Popular y Solidario y del Sector Financiero Popular y Solidario, procederán a elegir a las nuevas directivas, hasta tanto seguirá actuando, la última directiva elegida.

SEGUNDA.- La Superintendencia de Bancos y Seguros, previo inventario y dentro del plazo de noventa días de designado el Superintendente de Economía Popular y Solidaria y del Sector Financiero Popular y Solidario, trasladará a dicho organismo de control, el archivo y los expedientes correspondientes a las cooperativas de ahorro y crédito que actualmente se encuentren bajo su control.

Así mismo, las demás instituciones del Estado, que a la fecha de expedición de la presente Ley, tuvieren a su cargo, bajo cualquier modalidad, a organizaciones de la Economía Popular y Solidaria y del Sector Financiero Popular y Solidario, previo inventario y dentro del plazo señalado en el inciso anterior, trasladarán a la Superintendencia de

Economía Popular y Solidaria y del Sector Financiero Popular y Solidario, el archivo y los expedientes correspondientes a dichas organizaciones.

TERCERA.- Dentro del plazo fijado en la Disposición Transitoria Segunda de esta Ley, no se podrán constituir nuevas organizaciones de la Economía Popular y Solidaria y del Sector Financiero Popular y Solidario, ni abrir sucursales, agencias, u oficinas en el caso de éste último sector.

CUARTA.- Las peticiones presentadas por las organizaciones de la Economía Popular y Solidaria y del Sector Financiero Popular y Solidario, ante cualquier institución del Estado, se procesarán y concluirán ante la misma entidad en base a la Ley con la que se presentaron dichas peticiones.

Así mismo, los procedimientos administrativos iniciados o que estuvieren en trámite, en cualquier institución del Estado referente a las organizaciones de la Economía Popular y Solidaria y del Sector Financiero Popular y Solidario, se tramitarán y concluirán en la misma entidad en base a la Ley con la que se iniciaron dichos procedimientos.

QUINTA.- Los fondos aportados a la Ex-AGD y al COSEDE, por las cooperativas de ahorro y crédito, bajo control de la Superintendencia de Bancos y Seguros, previa la liquidación correspondiente, pasarán a constituir el monto inicial del Fondo del Seguro de Depósitos del Sector Financiero Popular y Solidario que se crea por la presente Ley.

SEXTA.- Las instituciones del Estado que de cualquier forma mantuvieren bases de datos referentes a las organizaciones de la Economía Popular y Solidario y del Sector Financiero Popular y Solidario, dentro del plazo de noventa días de expedido el Reglamento de la presente Ley, trasladarán dichas bases de datos al ministerio de Estado a cuyo cargo se encuentra el Registro Público de personas y organizaciones. El ministerio de Estado responsable de dicho Registro Público, deberá ponerlo en funcionamiento y habilitarlo para uso, por parte de las personas y organizaciones, dentro del plazo de ciento ochenta días de dictado el Reglamento de la presente Ley.

SÉPTIMA.- Los servidores públicos que a la fecha de expedición de esta Ley, que en cualquier forma o a cualquier título trabajen o presten servicios en la Superintendencia de Bancos y Seguros en el control de las cooperativas de ahorro y crédito, del Instituto Nacional de Economía Popular y Solidaria - IEPS, de la Dirección Nacional de Cooperativas, del Consejo Cooperativo Nacional y del Programa de Finanzas Populares, Emprendimiento y Economía Solidaria, podrán pasar a formar parte de las instituciones que se crean en la presente Ley, previa evaluación, calificación y selección, de acuerdo a la Ley Orgánica de Servicio Público y requerimientos institucionales. En el caso de existir cargos innecesarios se aplicará el proceso de supresión de puestos de acuerdo con las disposiciones de la Ley Orgánica de Servicio Público

OCTAVA.- Los trabajadores que a la fecha de expedición de esta Ley, que en cualquier forma o a cualquier título trabajen o presten servicios en la Superintendencia de Bancos y Seguros en el control de las cooperativas de ahorro y crédito, del Instituto Nacional de Economía Popular y Solidaria - IEPS, de la Dirección Nacional de Cooperativas, del Consejo Cooperativo Nacional y del Programa de Finanzas Populares, Emprendimiento y Economía Solidaria, podrán pasar a formar parte de las instituciones que se crean en la presente Ley, previa evaluación, calificación y selección, de acuerdo a los requerimientos institucionales.

En el caso de existir cargos innecesarios se procederá a su liquidación.

NOVENA.- Los activos y pasivos de la Dirección Nacional de Cooperativas y del Consejo Cooperativo Nacional, previo inventario, pasan a formar parte del patrimonio institucional del Instituto Nacional de Economía Popular y Solidaria y del Sector Financiero Popular y Solidario. Los activos y pasivos del Programa Nacional de Finanzas Populares, Emprendimiento y Economía Solidaria, previo inventario, pasan a formar parte del patrimonio institucional de la Corporación Nacional de Finanzas

Populares. Los activos y pasivos no transferidos serán tratados de conformidad con el Reglamento General de Bienes del Sector Público.

DÉCIMA.- Las instituciones que se extinguen por disposición de esta Ley, deberán ser liquidadas de acuerdo con lo que se establezca en el Reglamento de esta Ley.

UNDÉCIMA.- Todos los derechos y obligaciones constantes en convenios, suscritos por la Dirección Nacional de Cooperativas, Consejo Cooperativo Nacional e Instituto Nacional de Economía Popular y Solidaria – IEPS, serán asumidos, previa la suscripción de las adendas respectivas, por el Instituto Nacional de Economía Popular y Solidaria y del Sector Financiero Popular y Solidario.

Todos los derechos y obligaciones constantes en convenios, suscritos por el Programa Nacional de Finanzas Populares, Emprendimiento y Economía Solidaria serán asumidos, previa la suscripción de las adendas respectivas, por la Corporación Nacional de Finanzas Populares.

DUODÉCIMA.- La Dirección Nacional de Cooperativas, Consejo Cooperativo Nacional, Instituto Nacional de Economía Popular y Solidaria – IEPS y el Programa Nacional de Finanzas Populares, Emprendimiento y Economía Solidaria, no podrán contraer nuevas obligaciones, excepto aquellas que sean estrictamente necesarias para la implementación del proceso de transición y las indispensables para sostener la ejecución de aquellos proyectos que se encuentren en vigencia a la fecha de la presente Ley. Los contratos suscritos por estas instituciones, al amparo de la Ley Orgánica del Sistema Nacional de Contratación Pública, vigentes a la expedición de la presente Ley, continuarán siendo ejecutados hasta su terminación.

DÉCIMO TERCERA.- Hasta que las instituciones que se crean en la presente Ley, se encuentren operativas, continuarán interviniendo las actuales instituciones, en funciones prorrogadas al amparo de la Ley que las creó.

DÉCIMO CUARTA.- Los procesos judiciales a cargo de la Dirección Nacional de Cooperativas, Consejo Cooperativo Nacional y del Instituto Nacional de Economía Popular y Solidaria – IEPS, que estuvieren siendo sustanciados ante los tribunales de justicia, serán asumidos por el Instituto Nacional de Economía Popular y Solidaria y del Sector Financiero Popular y Solidario. Los procesos judiciales a cargo de la Superintendencia de Bancos y Seguros y del Programa de Finanzas Populares, Emprendimiento y Economía Solidaria, seguirán siendo actuados o defendidos por la misma Superintendencia y por la Corporación Nacional de Finanzas Populares, respectivamente.

DÉCIMO QUINTA.- El Ministerio de Relaciones Laborales, dentro del plazo de noventa días de expedido el Reglamento de la presente Ley, determinará la estructura orgánica de las instituciones que se crean.

DÉCIMO SEXTA.- El Ministerio de Finanzas, realizará las acciones y reformas presupuestarias correspondientes con el propósito de viabilizar la aplicación de la presente Ley.

DÉCIMO SEPTIMA.- El Presidente de la República dictará el Reglamento de la presente Ley.

Para la liquidez y solvencia

Art. 85.- Solvencia y prudencia financiera.- Las cooperativas de ahorro y crédito deberán mantener índices de solvencia y prudencia financiera que permitan cumplir sus obligaciones y mantener sus actividades de acuerdo

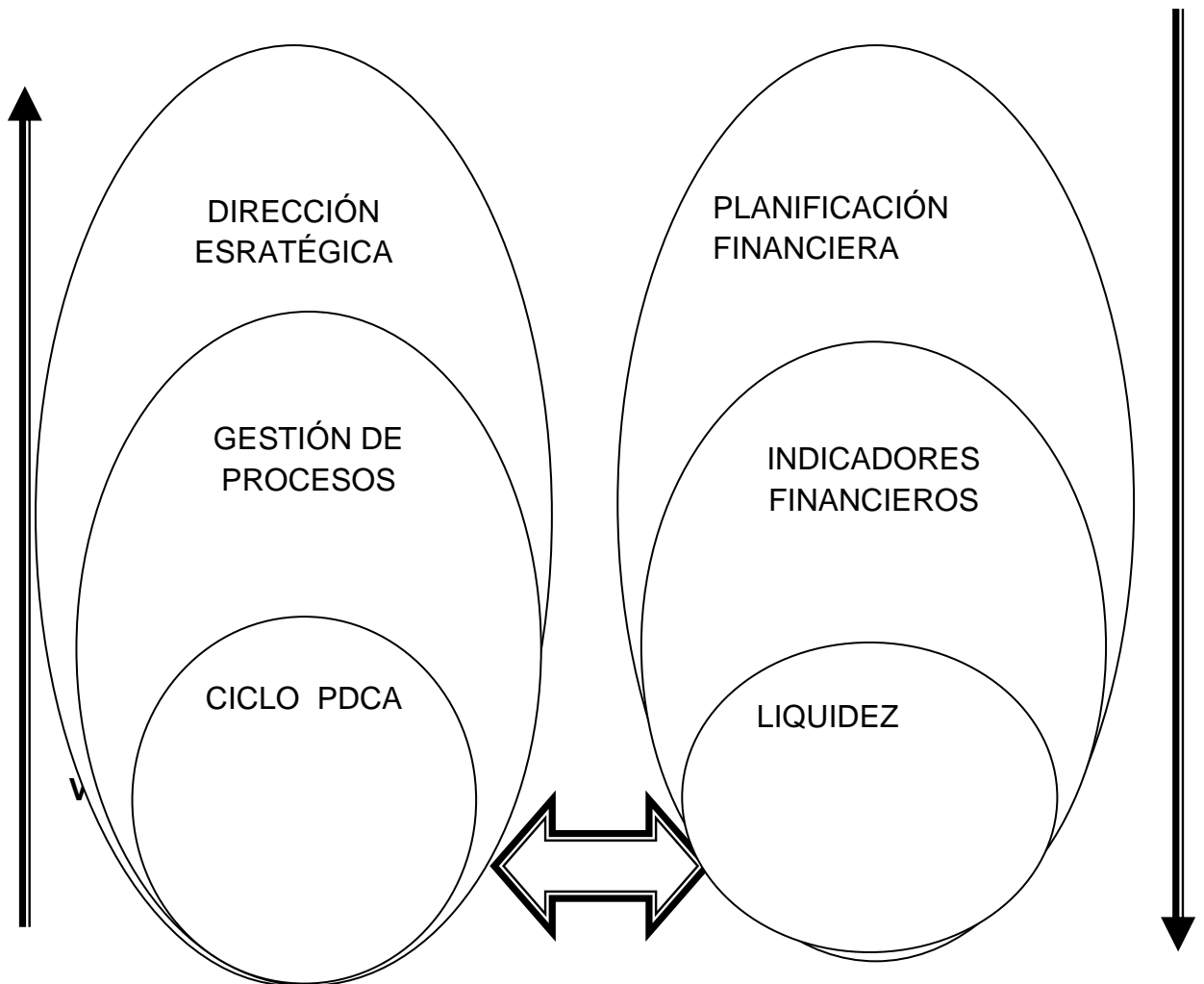
con las regulaciones que se dicten para el efecto, en consideración a las particularidades de los segmentos de las cooperativas de ahorro y crédito.

Las regulaciones deberán establecer normas al menos en los siguientes aspectos:

- a) Solvencia patrimonial;
- b) Prudencia Financiera;
- c) Índices de gestión financiera y administrativa;
- d) Mínimos de Liquidez;
- e) Desempeño Social; y,
- f) Transparencia.

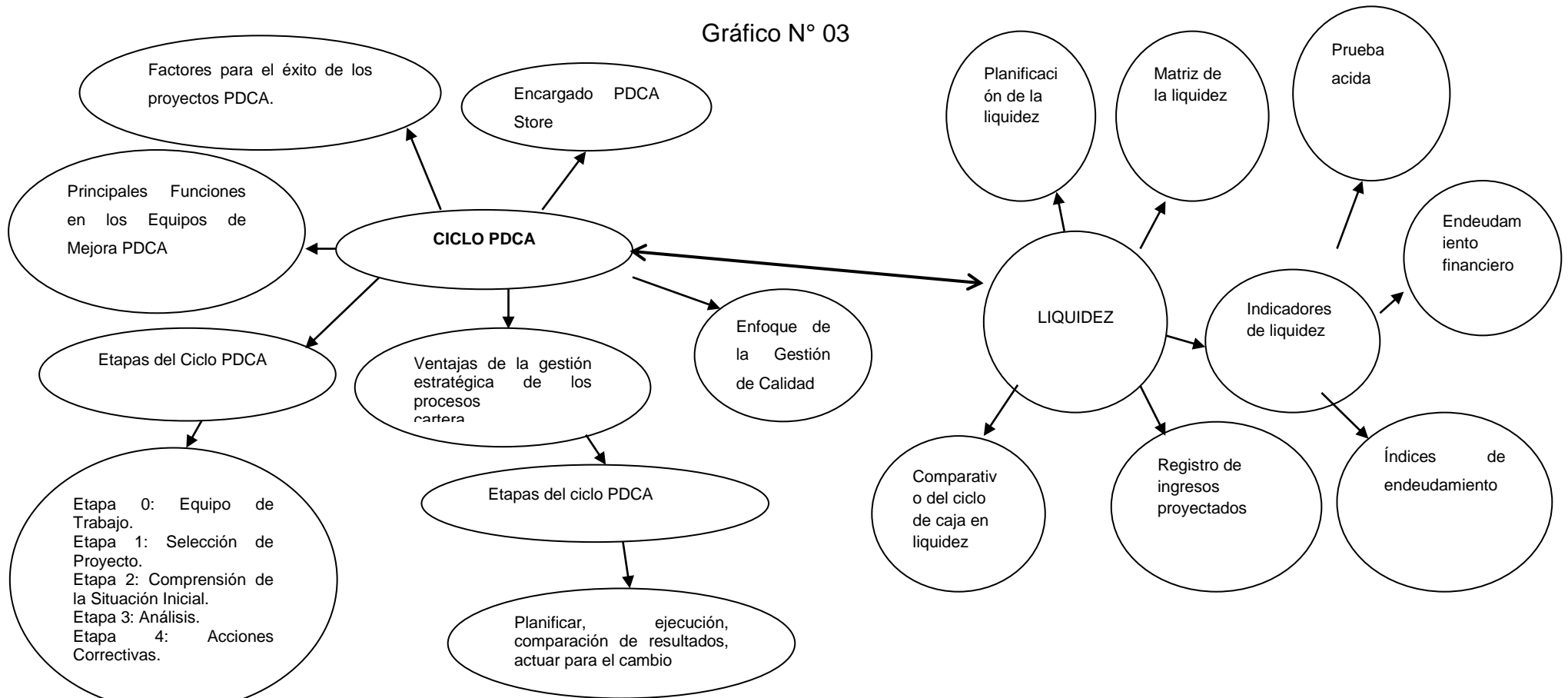
2.4. Categorías Fundamentales

Gráfico N° 02



Fuente: Luis Herrera
Elaborado por: Bayron Pinda

Gráfico N° 03



Fuente: Luis Herrera
 Elaborado por: BayronPinda

2.4.1 Contextualización de la variable independiente

2.4.1.1 Dirección estratégica

Indica (Management, Enciclopedia del, 2002, pág. 323) “Proceso de integración por medio del cual personas autorizadas crean, mantienen y gestionan una organización en lo que respecta a la selección y cumplimiento de sus objetivos a lo largo del tiempo.”

Para (Gregory, 2011, pág. 25) “La lucha agresiva por una estrategia creativa y oportunista puede impulsar a una compañía hacia una posición de liderazgo y allanar el camino para que sus productos/ servicios se conviertan en la norma de la industria

El sistema de dirección es un método, más o menos formal, para la coordinación de actividades. Toda empresa u organización necesita un sistema de dirección. No obstante, el nivel de desarrollo de éste depende de la complejidad de la empresa y del entorno con el cual se relaciona

2.4.1.2 Gestión de procesos

Dice (Juan, Roure, 2006, pág. 42) **La gestión estratégica de los procesos implica ver la organización como un sistema en el que todas las actividades que se realizan en su seno están interaccionadas de forma que se consigue, de la manera más eficaz y eficiente la satisfacción de los diversos clientes actuales y potenciales de la empresa.**

Manifiesta (Juan, Bravo Carrasco, 2011, pág. 9) **La gestión de procesos es una disciplina de gestión que ayuda a la dirección de la empresa a identificar, representar, diseñar, formalizar, controlar, mejorar y hacer más productivos los procesos de la organización para lograr la confianza del cliente. La estrategia de la organización aporta las definiciones necesarias en un contexto de amplia participación de todos sus**

integrantes, donde los especialistas en procesos son facilitadores.

La gestión por procesos puede ser conceptualizada como la forma de gestionar toda la organización basándose en los Procesos, siendo definidos estos como una secuencia de actividades orientadas a generar un valor añadido sobre una entrada para conseguir un resultado, y una salida que a su vez satisfaga los requerimientos del cliente.

2.4.1.3 Ventajas de la gestión estratégica de los procesos

Para (Juan, Roure, 2006, pág. 48) **Así mismo este tipo de gestión hace que las relaciones entre los diversos departamentos, áreas o divisiones de una empresa sean las propias de lo que son: cliente y/o proveedores internos. Por lo tanto la gestión estratégica de los procesos proporciona a las organizaciones transformadoras cinco posibles ventajas:**

- **Alineamiento hacia lo Vital.-** La gestión estratégica de los procesos obliga a los directivos de los diferentes niveles y áreas de una compañía a centrar su atención en las actividades que contribuyen en mayor medida a la consecución de los objetivos de su organización.
- **Búsqueda constante de la satisfacción del cliente interno o externo.-** En las organizaciones transformadoras el cliente pasa a ser el centro de las actividades de todos sus integrantes; todas ellas la consecución de su máxima satisfacción presente y futura.
- **Aumento de la Eficacia en las Actividades Críticas.-** La Gestión Estratégica de los Procesos proporciona una tremenda agilidad a las organizaciones transformadoras; en primer lugar, porque la gestión estratégica de los procesos conlleva su mejora continua.
- **Seguimiento de sus indicadores clave.-** La gestión estratégica de los procesos facilita a las organizaciones transformadoras tanto su eficiencia externa como interna.
- **Mayor Creación de Valor.-** En las organizaciones transformadoras, la gestión y mejora de sus procesos favorece que se eliminen errores, que se haga un uso óptimo de los recursos escasos y que se simplifiquen los procedimientos y tareas.

Se considera proceso al conjunto de actividades mutuamente relacionadas, que transforman insumos (elementos de entrada), agregándoles valor en cada una de las actividades que se llevan a cabo, convirtiéndolos en productos y servicios (elementos de salida), que satisfacen unas necesidades explícitas de clientes

2.4.1.4 Prácticas de los procesos

Declara (Juan, Bravo Carrasco, 2011, pág. 9) **En una organización con los procesos bien gestionados, se pueden observar las siguientes prácticas:**

- **Consideran en primer lugar al cliente.**
- **Tienen en cuenta la finalidad, el para qué de su existencia y del esfuerzo de obtener grandes resultados.**
- **Satisfacen las necesidades de los —clientes internos, tales como la dirección, los participantes del proceso y los usuarios.**
- **Los participantes de los procesos están sensibilizados, comprometidos, entrenados, motivados y empoderados.**

En general, todo proceso debe poder ser representado mediante un diagrama de flujo. De igual manera su rendimiento debe poder medirse

2.4.1.5 Factores de la Gestión Estratégica de los Procesos

Responsabilidad Única

Indica (Juan, Roure, 2006, pág. 55) **Una de las principales diferencias entre la gestión tradicional y la gestión estratégica de los procesos es la forma en que la responsabilidad sobre los procesos es entendida y asumida. Las organizaciones transformadoras entienden que, al menos en la misma medida que en el caso de las áreas funcionales, los procesos críticos para su éxito han de tener un claro y único responsable. Los principales criterios que las organizaciones transformadoras usan para la selección de los propietarios de los procesos son los siguientes:**

- **Responsabilidad e Involucración.**
- **Poder**
- **Capacidad de Liderazgo.**

Para (Harrington, 2006, pág. 50) “La Dirección debe dotar a la organización de una estructura que permita cumplir con la misión y la visión establecidas. La implantación de la gestión de procesos se ha revelado como una de las herramientas de mejora de la gestión más efectivas para todos los tipos de organizaciones”.

No todos los procesos tienen la misma influencia sobre la satisfacción de los clientes, en los costos, en la estrategia, en la imagen corporativa o en la satisfacción del personal.

2.4.1.6 Factores para la visión del proceso

Dice (Juan, Bravo Carrasco, 2011, pág. 89) La visión de procesos es una forma integradora de acercamiento a la organización que permite comprender la compleja interacción entre acciones y personas distantes en el tiempo y el espacio. La visión de procesos permite salir de la absurda orientación sólo funcional, donde las personas dicen: —no es mi responsabilidadll, cuando creen haber hecho bien su tarea, pero el proceso no funcionó.

Para (Mc Huch, J, 2007, pág. 56)“Un proceso esencial de un negocio “crea valor” por la capacidad competitiva que brinda a la compañía. Los procesos esenciales son valorizados por el cliente, el accionista o el regulador y es crítico que se realicen correctamente; deben ser aquellos procesos que la estrategia del negocio a identificado como crítico para igualar o superar a la competencia.”.

2.4.1.7 Mejora Permanente Gradual y Radical

Para (Juan, Roure, 2006, pág. 38) En último término, la razón para priorizar, dotar de una autoridad única y poner bajo control los

procesos críticos, no es otra que la de mejorarlos permanentemente de forma efectiva y saber en función de los objetivos presentes y futuros de la organización, el grado de mejora que se va a alcanzar en ellos, así se plantean:

- **Por cambiar aspectos del proceso existentes.-** es decir por eliminar aquellas actividades que no están aportando valor al proceso desde el punto de vista del cliente, o por modificar algunas de dichas actividades de forma que aporten un mayor valor.
- **Por crear o cambiar totalmente el proceso.-** es decir por cuestionarse nuevamente y de raíz el diseño global del proceso de forma que consigamos alcanzar los nuevos objetivos o generar considerablemente más valor con él.

Indica (Juan, Bravo Carrasco, 2011, pág. 32) “En el rediseño de procesos y la mejora permanente es indispensable considerar lo que interesa a los clientes, inventar propuestas consistentes, con responsabilidad social y en armonía con el propósito de la organización”.

- En el rediseño de procesos claramente *el cliente es el cliente externo*, a quien está destinado nuestro producto y quien nos provee de ingresos. Incluso en el caso de procesos de apoyo, debe considerarse al cliente interno sólo como un eslabón de una cadena que concluye con el cliente.
- *Propuestas consistentes* se refiere a proyectos, técnica, social y económicamente factibles y que satisfagan los valores idealizados de las variables críticas. Son propuestas que incluyen la buena implementación.
- La *responsabilidad social* es fundamental, porque se trata de generar propuestas que no afecten negativamente el empleo, el ambiente, la seguridad, la calidad o el nivel de servicio durante el desarrollo del proyecto.
- El *propósito de la organización* incluye visión, misión, valores y alinear intereses entre los diferentes grupos con que se relaciona:

clientes, dueños, trabajadores, administradores, proveedores y muchos otros.

2.4.1.8 Metodologías para la Mejora permanente de los Procesos

Según (Juan, Roure, 2006, pág. 38) La metodología PDCA es un elemento fundamental en la gestión de las organizaciones transformadoras, dicha metodología proporciona una sistemática en la resolución de problemas o en la mejora de procesos, ya que asegura que se atacan las causas de raíz, proporcionando, en definitiva, el camino más corto y más seguro para la resolución del problema o la consecución de la mejora pretendida. Esta metodología aporta un camino eficaz para erradicar los costos de la no calidad, o costos evitables, como una de las áreas que ayudan a mantener la eficacia y eficiencia de las organizaciones.

Indica (Harrington, 2006, pág. 126) Para la mejora de los proceso existen los siguientes elementos:

- **Efectividad.** El grado hasta el cual los outputs del proceso o subproceso satisfacen las necesidades y expectativas de sus clientes. Un sinónimo de efectividad es calidad. Efectividad es tener el output apropiado en el lugar apropiado, en el momento apropiado y al precio apropiado. La efectividad tiene un impacto sobre el cliente.
- **Eficiencia.** El punto hasta el cual los recursos se minimizan y se elimina el desperdicio en la búsqueda de efectividad. La productividad es una medida de eficiencia.
- **Adaptabilidad.** La flexibilidad del proceso para dirigir las expectativas futuras y cambiantes del cliente y los requerimientos especiales e individuales del cliente de hoy.

El ciclo PDCA de mejora continua (también conocido como “ciclo de Deming”) es una metodología para la mejora que fue intensamente promovida por este autor, si bien fue Walter A. Shewhart (1939) el primero que habló del concepto de ciclo de mejora. Edward Deming dio a conocer

el término “ciclo Shewhart” para referirse al PDCA, aunque en Japón comenzaron a denominarlo como “Ciclo de Deming”.

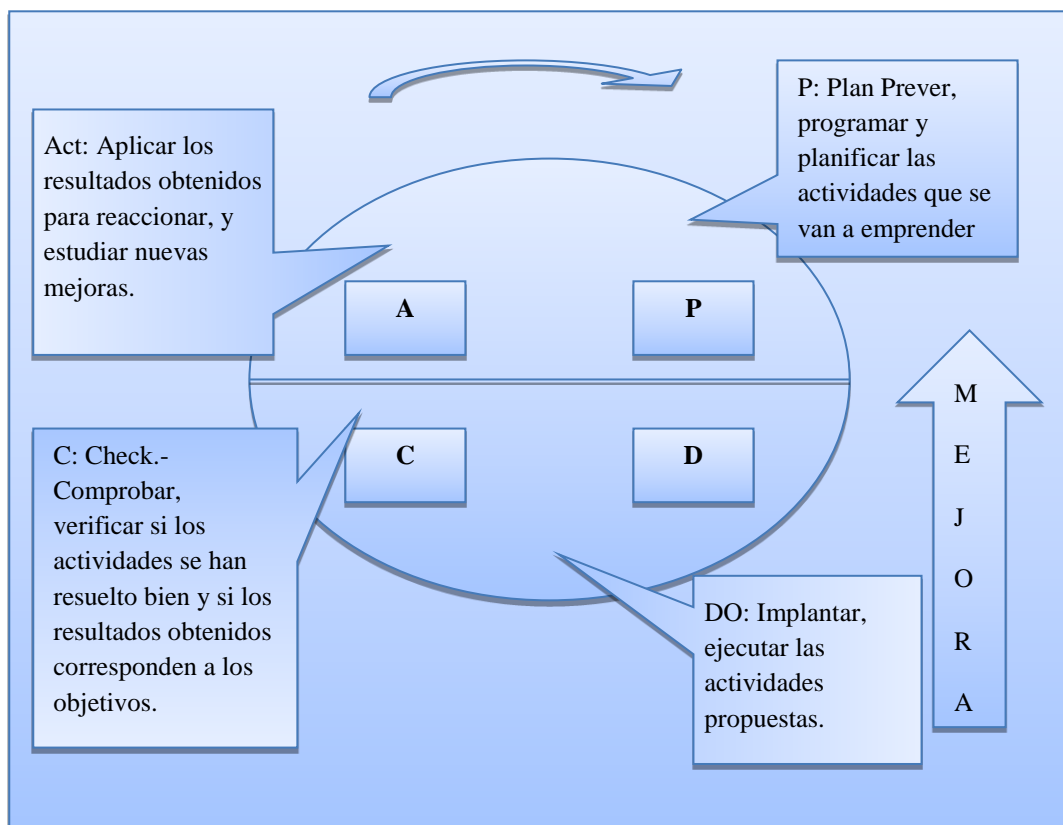
(<http://www.aiteco.com/ciclo-pdca-de-mejora-continua>, 2013)

Por tanto, como la gestión estratégica de los procesos tiene las ventajas añadidas de que ayudan a identificar al cliente interno y a promover la búsqueda de su satisfacción: solo la organización en la medida en que sean satisfechas las necesidades de los internos

Etapas del Ciclo PDCA

Las etapas del ciclo PDCA son las siguientes:

Gráfico N° 04



Fuente: [www. Aiteco.com](http://www.aiteco.com)
Elaborado por: Bayron Pinda

Plan.- Desarrollar objetivos y planes de implementación. (Fase de comprensión, análisis de causas y planificación de acciones correctivas.)

Do.- Consiste en ejecutar los planes para alcanzar los objetivos y recoger datos para evaluar los resultados.

Check.- Significa comparar los resultados obtenidos con los esperados, analizando las causas de las desviaciones.

Act.- Actuar para eliminar las causas de rendimiento insatisfactorio e institucionalizar los rendimientos óptimos, así como volver a planificar acciones sobre resultados indeseables todavía existentes.

Se mantiene esta estrategia de acuerdo a los resultados obtenidos, haciendo girar de nuevo el ciclo PHVA mediante la realización de una nueva planificación que permita adecuar la Política y los objetivos de la Calidad, así como ajustar los procesos a las nuevas circunstancias del mercado. De manera resumida, el ciclo PHVA se puede describir así:

1. Planificar: Establecer los objetivos y procesos necesarios para obtener los resultados, de conformidad con los requisitos del cliente y las políticas de la organización.
2. Hacer: Implementar procesos para alcanzar los objetivos.
3. Verificar: Realizar seguimiento y medir los procesos y los productos en relación con las políticas, los objetivos y los requisitos, reportando los resultados alcanzados.
4. Actuar: Realizar acciones para promover la mejora del desempeño del (los) proceso(s). (udea.edu.co, 2013).

Establecer las actividades del proceso, necesarias para obtener el resultado esperado. Al basar las acciones para el resultado esperado, la exactitud y cumplimiento de las especificaciones a lograr se convierten también en un elemento a mejorar, aunque sería mejor ya no tener que mejorar, o sea, hacerlo bien a la primera. Cuando sea posible conviene realizar pruebas según sea requerido, para probar los resultados

2.4.1.9 Las 7 Etapas del Ciclo PDCA.

Según (Juan, Roure, 2006, pág. 45) “Las etapas del ciclo son las siguientes:

1. Selección del proyecto
2. Comprensión situación inicial
3. Análisis
4. Acciones correctivas
5. Resultados
6. Estandarización y control
7. Conclusiones. Planes futuros”

Para (Edwards, Deming, 2002, pág. 68). “El ciclo de Deming, también conocido como bífere (de Edwards Deming), es un método de mejora continua de la calidad en la administración de una organización. Está basada en un método ideado por Walter A. Shewhart. También se denomina rasengan de mejora continua. Es muy utilizado por los sistemas de administración de la calidad. Las siglas, PDCA son el acrónimo de Plan, Do, Check, Act (Planificar, Hacer, Verificar, Actuar), los cuatro pasos de la estrategia.”

Los resultados de la implementación de este ciclo permiten a las empresas una mejora integral de la competitividad, de los productos y servicios, mejorando continuamente la calidad, reduciendo los costos, optimizando la productividad, reduciendo los precios, incrementando la participación del mercado y aumentando la rentabilidad de la empresa u organización.

2.4.1.9.1 Etapa 0: Equipo de Trabajo.

Para (Juan, Roure, 2006, pág. 45)La selección de los miembros del equipo de trabajo, así como la asignación de tareas, es importante para la buena marcha y proceso

del proyecto. El número de miembros puede oscilar de uno a varios en función de la complejidad e impacto interfuncional del proceso a mejorar.

Para (Edwards, Deming, 2004, pág. 117) “Cualquier actividad, o conjunto de actividades ligadas entre sí, que utiliza recursos y controles para transformar elementos de entrada (especificaciones, recursos, información, servicios) en resultados (otras informaciones, servicios) puede considerarse como un proceso.”

Los resultados de un proceso han de tener un valor añadido respecto a las entradas y pueden constituir directamente elementos de entrada del siguiente proceso con un trabajo en equipo coordinado.

2.4.1.9.2 Etapa 1: Selección de Proyecto.

Según (Juan, Roure, 2006, pág. 47) “En esta etapa se debe fijar el objetivo del proyecto PDCA de mejora y justificar su selección. Decisión de realizar un proyecto PDCA.- se recogen los detonantes y fuentes de potencial mejora más frecuentes de los proyectos PDCA.”

Para (Rodríguez, 2003, pág. 90) **Identificación.-** cuyos objetivos son identificar e interrelacionar los procesos de la compañía, y seleccionar que procesos han de mejorarse por considerarse críticos para la consecución de su visión y objetivos. En esta fase solo participan los altos directivos de la compañía que deberán definir la compañía en término de procesos, seleccionar los procesos a mejorar, nombrar responsables y equipos de los procesos y establecer objetivos para cada proceso.

2.4.1.9.3 Etapa 2: Comprensión de la Situación Inicial.

Indica (Juan, Roure, 2006, pág. 49) **El objetivo de esta etapa es comprender el estado del proceso al principio del proyecto PDCA de mejora, es decir, antes de introducir cambios. Para ello se recomienda basarse en lo siguiente: Desarrollar diagramas de flujo.- Es una representación visual de la secuencia de etapas de un proceso.**

Identificar y valorar las medidas de rendimiento.- Son aquellas que deberían indicar el grado de eficacia y eficiencia del proceso. Se entiende por eficacia el nivel de consecución de los resultados deseados, y por eficiencia, el nivel de optimización del uso de recursos.

Dice (Rodriguez, 2003, pág. 92) “Se debe verificar que se satisfaga los requerimientos de los clientes y de la compañía, y comprobar que el proceso se desarrolla con los mínimos costes. Participa el responsable, su equipo y toda persona involucrada en él. Aquí el proceso se debe poner bajo control, se revisa periódicamente y se mejora continuamente.”

2.4.1.9.4 Etapa 3: Análisis.

Dice (Juan, Roure, 2006, pág. 49) **En esta etapa se pretende identificar las causas de raíz que generan el efecto (problema) que se quiere reducir. El efecto deberá ser el indicador de calidad de la descripción del objetivo fijado en el proyecto PDCA.**

El proceso recomendado en esta etapa es el siguiente:

- **Diagrama causa-efecto**
- **Estrategia de recolección de datos.**
- **Análisis de los datos.**

Indica (Harrington, 2006, pág. 102) “La evaluación o análisis del problema es un principio esencial en el proceso de modernización. La técnica es simple directa y muy efectiva. Para comprender la importancia de esta herramienta, se explora inicialmente el concepto

de valor agregado mediante esta analógica simplificada referente al servicio.”

2.4.1.9.5 Etapa 4: Acciones Correctivas.

Según (Juan, Roure, 2006, pág. 52) “En esta etapa se debe desarrollar un plan de acción que ataque las causas principales y más significativas identificadas y validadas en la fase de análisis, y finalmente implantar las acciones correctivas planificadas.”

Indica (Edwards, Deming, 2004, pág. 123) El valor que puede proporcionarse a una organización puede ser aumentado o disminuido por la respuesta de la organización a una no conformidad. Asegurando que la organización ha realizado satisfactoriamente la corrección y análisis de las causas y acción correctiva se incrementará la probabilidad de que la organización logre la satisfacción del cliente.

2.4.1.9.6 Etapa 5: Resultados

Para (Juan, Roure, 2006, pág. 52) En esta etapa, se pretende realizar un seguimiento del impacto de las acciones correctivas sobre el rendimiento del proceso, concretamente sobre las métricas identificadas que indicarán su evolución hacia el objetivo fijado.

Una forma de reflejar los resultados obtenidos y evidenciar U mejora obtenida es rellenar la tabla de resultados siguiente:”

Tabla de Resultados

Tabla N° 01

Medidas de rendimiento	Inicial	Objetivo	Actual	Porcentaje mejora

Fuente: ciclo PDCA
Elaborado por: BayronPinda

Por otra parte, es muy recomendable representar gráficamente la determinación clara de la mejora. Una gráfica del antes y el después ayudará a visualizar los logros obtenidos.

2.4.1.9.7 Etapa 6: Estandarización

Dice (Juan, Roure, 2006, pág. 57) **La finalidad de esta etapa es llevar a término las acciones oportunas para que las ganancias obtenidas con las mejoras realizadas se mantengan en el tiempo y así evitar que se conviertan en un mero beneficio temporal la estandarización ha de realizarse después de verificar el efecto benéfico de las acciones correctivas.**

Manifiesta (Jay, Heizer, 2001, pág. 160) “La estandarización de procesos, hoy en día es una herramienta que genera una ventaja competitiva para muchas organizaciones. Las exigencias que impone el mercado globalizado, han hecho cambiar la visión del mundo y de los negocios.”

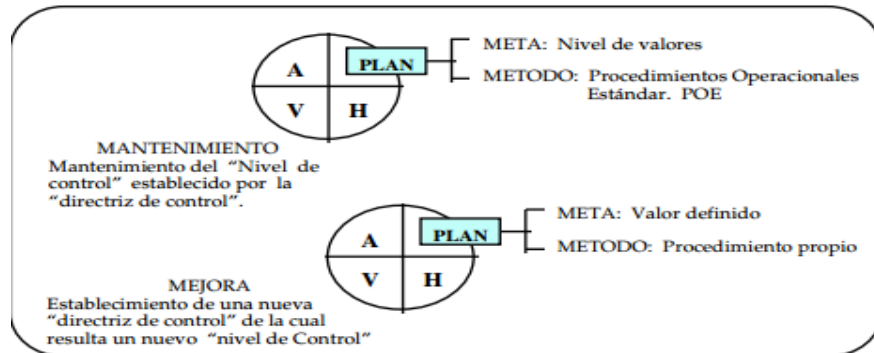
2.4.1.9.8 Etapa 7: Oportunidades de mejora y planes futuros

Según (Juan, Roure, 2006, pág. 57) **“Para finalizar el método PDCA para proyectos de mejora, se efectúa una última etapa que no aporta, para el proceso que se ha mejorado, ningún cambio. Dentro las prioridades que debe hacerse con este proceso a corto y a medio plazo, dentro del ciclo de mejora continua en que se encuentra inmerso para la óptima gestión del negocio o función que dirige”.**

El ciclo PHVA también se utiliza para el mejoramiento del nivel de control (o mejoramiento de la “directriz de control”. En este caso, el proceso no es repetitivo y el plan consta de una meta que es un valor definido (por ejemplo: reducir en un 50% el índice de piezas defectuosas) y de un método que comprende aquellos procedimientos propios, necesarios para alcanzar la meta. Esta meta es el nuevo “nivel de control” que se pretende. (<http://www.unalmed.edu.co/>, 2012).

NIVEL DE CONTROL

Grafico N° 05



Fuente: ciclo PDCA

Elaborado por: BayronPinda

Aplicando este concepto de PDCA en todos los niveles dentro de la organización se logra el mantenimiento y la mejora continua, y se puede aplicar tanto a los procesos estratégicos de alto nivel (como la planificación de los sistemas de gestión de la calidad o la revisión por la dirección) como a las actividades operacionales simples que se llevan a cabo como parte del proceso de realización del producto o servicio.

2.4.1.20 Principales Funciones en los Equipos de Mejora PDCA

Las funciones de los equipos de mejora en la metodología PDCA se orienta a:

- Líder
- Promover un clima de participación y creatividad
- Focalizar el proyecto en un solo objetivo realista, alcanzable y ambicioso
- Convocar las reuniones y facilitar la conducción de las mismas
- Mantener los contactos externos
- Facilitar la asistencia de los asesores y facilitadores

- Aportar toda la información necesaria
- Comunicar los resultados
- Guiar, pero no dirigir

A partir de cada fuente de información disponible en la organización extractaremos aquellos aspectos del funcionamiento que son deficientes, y valoraremos su importancia para la organización mediante los siguientes pasos:

- a) Para cada fuente de información de la organización se observan las deficiencias más relevantes.
- b) Para cada deficiencia se debe estimar su magnitud, lo cual será simple para deficiencias obtenidas de sistemas de información cuantificados, donde ya están medidas.
- c) Utilizando una matriz multicriterio, priorizar las deficiencias identificadas valorando el impacto en satisfacción de clientes, de empleados y en resultados económicos a partir de:

- El tipo de problema de que se trata.
- Su magnitud estimada / medida. (<http://www.educaguia.com>, 2013)

Constituye una estrategia de mejora continua de la calidad en cuatro pasos, también se lo denomina espiral de mejora continua y es muy utilizado por los diversos sistemas utilizados en las organizaciones para gestionar aspectos tales como calidad.

2.4.1.21 Encargado PDCA Store

Indica (Juan, Roure, 2006, pág. 86)**Responsable de que el cartel de la PDCA Story colocado, tenga la información al día.**

- **Miembros**
- **Participar**
- **Ser creativos**

- **Responsabilizarse de las áreas o tareas asignadas**
- **Ayudar colaborar en las tareas de sus compañeros**
- **Documentar de manera clara y concisa cada una de sus acciones**

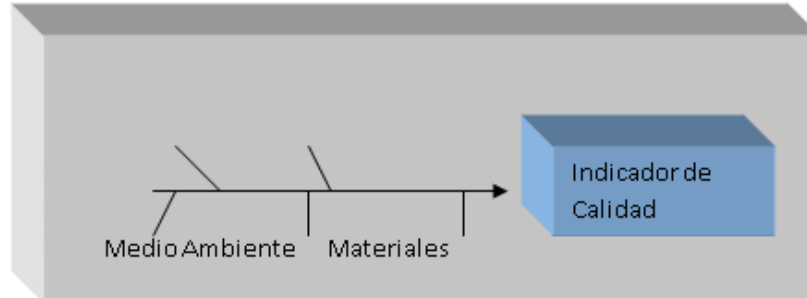
El mejoramiento continuo es una decisión de la dirección de la empresa, que la convierte en una forma de administrar y predica con el ejemplo permanentemente.

2.4.1.22 Las Siete Herramientas Básicas de Calidad

Para (María, Moreno, 2003, pág. 123) Diagrama causa-efecto.- Herramienta para organizar los factores principales que influyen la calidad proceso. Evita la tendencia a prestar atención a sólo algunas causas y a ignorar otras. Ayuda a centrar dónde enfocar los esfuerzos para mejorar el proceso.

Causa efecto

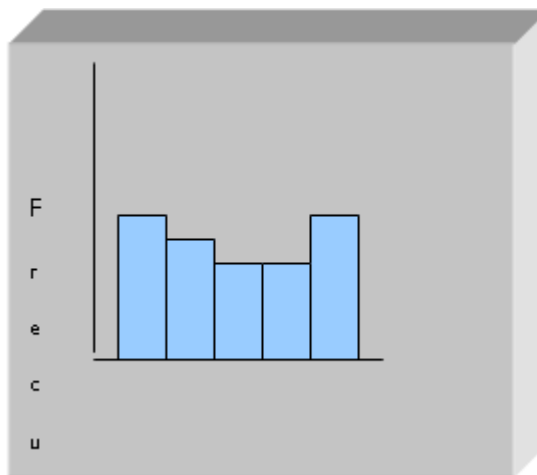
Gráfico N° 06



Fuente: [www. Aiteco.com](http://www.Aiteco.com)
 Elaborado por: BayronPinda

Diagrama de Pareto. Es un gráfico de barras que muestra, en orden descendente y de izquierda a derecha, la importancia de cada categoría de datos. Categorías que podrían ser, por ejemplo: causas o síntomas de problemas, tipos de defectos, tipos de procesos, proveedores, máquinas.

Gráfico de Pareto
Gráfico N° 07



Elaborado por: El autor
Fuente: www. Aiteco.com

Hojas de registro. Son formularios para recoger información relativa a un tema y presentarla de forma organizada, de modo que se pueda comprender con claridad el problema o situación que se estudia y se facilite su resolución.

Indica (Edwards, Deming, 2004, pág. 189) **Las herramientas de calidad son:**

“Histogramas. Representan la distribución de frecuencias de los datos cuantitativos.

Diagramas de correlación. Útiles para examinar la relación entre dos factores/ variables de un producto y/o proceso para ver si están interrelacionados.

Diagrama de Correlación. Gráficos de línea.- Generalmente utilizados para representar datos recogidos a lo largo del tiempo.

Gráficos de control (SPC). Indican lo bien que está funcionando un proceso.

El camino hacia la Calidad Total además de requerir el establecimiento de una filosofía de calidad.

Hoja de control (Hoja de recogida de datos)

Histograma

Diagrama de pareto

Diagrama de causa efecto

Estratificación (Análisis por Estratificación)

Diagrama de scadter (Diagrama de Dispersión)

Gráfica de control. (<http://www.monografias.com>)

Cualquier sistema de gestión exitoso, ya sea de calidad y depende del compromiso de todos los niveles y funciones de la organización y especialmente de la alta dirección, para la utilización de todas las herramientas estratégicas.

2.4.1.23 Factores para el éxito de los proyectos PDCA.

Dice (Juan, Roure, 2006, pág. 125) Los factores determinantes para el éxito de los proyectos PDCA son:

- 1.- Iniciar de arriba abajo.**
- 2.- Los miembros del equipo directivo deben ser los primeros en recibir el entrenamiento.**
- 3.- Los primeros proyectos de mejora han de ser seleccionados e impulsados por el equipo directivo**
- 4.- Mantener permanentemente proyectos de mejora relacionados**
- 5.- Fomentar la generación de proyectos por parte de todos los empleados, pero siempre con autorización, apoyo y conocimiento de sus superiores.**
- 6.- Disponer de un amplio calendario de formación, dando prioridad a miembros de equipos con proyectos en marcha.**
- 7.- Constante visibilidad y reconocimiento, por parte de la alta dirección, de las actividades de mejora y logros obtenidos.**

Un sistema de gestión permite a una organización desarrollar políticas, establecer objetivos y procesos, y tomar las acciones necesarias para mejorar su rendimiento

2.4.1.24 Enfoque de la Gestión de Calidad

Dice (María, Moreno, 2003, pág. 29) “Es necesario un sistema de Gestión de Calidad orientado a su totalidad al mercado; una orientación que, además ha de tener un carácter multidimensional ha de ser dinámica, el carácter multidimensional bien dado por que es necesario competir, dentro de cada sector industrial globalizado, en diseño, precio, tiempo, calidad, capacidad de distribución e imagen de la marca.”

Un enfoque para desarrollar e implementar un sistema de gestión de la calidad comprende diferentes etapas tales como:

- a) Determinar las necesidades y expectativas de los clientes y de otras partes interesadas.
- b) Establecer la política y objetivos de la calidad de la organización.
- c) Determinar los procesos y las responsabilidades necesarias para el logro de los objetivos de la calidad.
- d) Determinar y proporcionar los recursos necesarios para el logro de los objetivos de la calidad.
- e) Establecer los métodos para medir la eficacia y la eficiencia de cada proceso.
- f) Aplicar estas medidas para determinar la eficacia y la eficiencia de cada proceso.
- g) Determinar los medios para prevenir no conformidades y eliminar sus causas.
- h) Establecer y aplicar un proceso para la mejora continua del sistema de gestión de la calidad.

Un enfoque similar es también aplicable para mantener y mejorar un sistema de gestión de la calidad ya existente.

Una empresa que adopte el enfoque anterior genera confianza en la capacidad de sus procesos y en la calidad de sus productos, y proporciona una base para la mejora continua. Esto puede conducir a un aumento de la satisfacción de los clientes y de otras partes interesadas y al éxito de la organización. (<http://www.eumed.net/>, 2013).

En este contexto resulta ineludible utilizar la gestión de calidad como una forma de ver las cosas que puede ayudar a la empresa a descubrirse a sí misma y orientar cambios que la vuelvan más eficiente y competitiva.

2.4.1.25 Principios Gestión de la Calidad

Para (María, Moreno, 2003, pág. 35) Los principios de la Gestión de Calidad son:

- **Atención a la satisfacción del usuario. El énfasis principal que se pone aquí en la performance o resultados que el producto o servicios obtienen en el mercado.**
- **Liderazgo y compromiso de la dirección con la calidad. Es indispensable, en este enfoque, una fuerte implicación y compromiso de la alta dirección en la implantación del sistema de calidad.**
- **Participación y compromiso de los miembros de la organización. El enfoque de (GC) requieren también implicación, participación y compromiso con la tarea de los miembros de la organización.**
- **Cambio cultural. Frecuentemente existe necesidad de cambio cultural en las instituciones, bien para poder iniciar el camino del compromiso y cooperación que permita la implantación del sistema (GC), para profundizar el camino de compromiso y cooperación ya emprendido.**
- **Cooperación en el ámbito interno.- La cooperación es una de las características más necesarias para aquellas organizaciones en las que se implanta la (GC).**
- **Trabajo en equipo. Un elemento clave en el enfoque de la (GC), que está estrechamente vinculado con el principio anterior, es el trabajo en equipo.**
- **Cooperación con usuarios y proveedores. El funcionamiento de los equipos de trabajo requiere un clima de cooperación en la institución, y, a su vez, una buena dinámica de trabajo en equipo refuerza la cooperación.**

- **Formación.** La necesidad de que tanto los empleados como los directivos reciban la suficiente formación y adiestramiento está estrechamente relacionada con la implantación de un sistema de calidad.
- **Administración basada en hechos, y apoyada en indicadores y sistemas de evolución.** Otra de las características del enfoque de (GC) es la administración basada en hechos.
- **Diseño y conformidad de procesos y productos.** La (GC) incorpora los logros de los enfoques
- **Gestión de procesos.** La orientación hacia los procesos en la (GC) es importante. Se parte del principio de que la forma más efectiva de obtener buenos productos y servicios es actuando sobre los procesos que posibilitan su obtención.
- **Mejora continua de los conocimientos, procesos, productos y servicios.** Otro aspecto clave que introduce la (GC) es la mejora continua. Este principio es muy exigente porque requiere un esfuerzo continuado y a largo plazo en la aplicación de las políticas y técnicas incluidas en el programa de cambio que se aplique.

Los principios de gestión de la calidad son:

- 1.- **Enfoque al cliente:** las organizaciones dependen de sus clientes, por lo tanto deben comprender sus necesidades actuales y futuras, satisfacer sus requisitos y esforzarse en exceder sus expectativas.
- 2.- **Liderazgo:** los líderes establecen la unidad de propósito y la orientación de la organización. Deben crear y mantener un ambiente interno, en el cual el personal pueda llegar a involucrarse en el logro de los objetivos de la organización.
- 3.- **Participación del personal:** El personal, a todos los niveles, es la esencia de la organización, y su total compromiso posibilita que sus habilidades sean usadas para el beneficio de la organización.
- 4.- **Enfoque basado en procesos:** Un resultado deseado se alcanza más eficientemente cuando las actividades y los recursos relacionados se gestionan como un proceso. Ver siguiente capítulo para conocer más sobre los procesos.
- 5.- **Enfoque de sistema para la gestión:** identificar, entender y gestionar los procesos interrelacionados como un sistema, contribuye a la eficacia y eficiencia de la organización en el logro de sus objetivos.

6.- Mejora continua: la mejora continua del desempeño global de la organización, debe de ser un objetivo permanente de esta.

7.- Enfoque basado en hechos para la toma de decisiones: las decisiones eficaces se basan en el análisis de los datos y en la información previa.

8.- Relaciones mutuamente beneficiosas con el proveedor: una organización y sus proveedores son interdependientes, y una relación mutuamente beneficiosa aumenta la capacidad de ambos para crear valor. (<http://www.mailxmail.com/>, 2012).

Esto implica que su personal (Profesorado y Personal de Administración y Servicios), también puede tomar decisiones. Los principios de la Gestión de Calidad son adoptados por las organizaciones para realzar la calidad de sus productos y servicios, y de esta manera aumentar su eficiencia.

2.4.1.26 Estructuración de un Sistema de Aseguramiento de la Calidad

Para (María, Moreno, 2003, pág. 39) "La estructuración de un sistema de aseguramiento de la calidad consiste en el diseño de un conjunto de acciones planificadas y sistémicas necesarias para proporcionar a los clientes la confianza de que un producto o servicio satisface determinados requisitos de la calidad."

Se parte de la base de que las necesidades del cliente pueden ser reflejadas, en unas especificaciones técnicas, relativas a las formas de producción y uso del producto o servicio. A partir de estas especificaciones se elaboran las normas de calidad cuyo cumplimiento asegura que los productos y servicios de la empresa cumplen los requisitos del mercado y de los procedimientos establecidos.

(Francisco, Llorens, 2001, pág. 23) **Las distintas ideas o definiciones de lo que se entiende por calidad han surgido para dar respuesta a los continuos cambios empresariales. Cada definición proporciona ventajas e inconvenientes con respecto a la medición, a la utilidad para los directivos y a la importancia del consumidor. Cada empresa deberá adoptar aquella que se ajuste mejor a sus objetivos estratégicos, la evolución que ha sufrido la calidad en el tiempo permite establecer cuatro enfoques básicos en su definición:**

- **Calidad es excelencia.**
- **Calidad es valor.**
- **Calidad es conformidad con las especificaciones.**
- **Calidad es igualar o exceder las expectativas de los clientes.**

La gestión de calidad, denominada también como sistema de gestión de la calidad, es aquel conjunto de normas correspondientes a una organización, vinculadas entre sí y a partir de las cuales es que la empresa u organización en cuestión podrá administrar de manera organizada la calidad de la misma. La misión siempre estará enfocada hacia la mejora continua de la calidad.

2.4.1.27 Objetivos del Aseguramiento de la Calidad

Manifiesta (María, Moreno, 2003, pág. 31) Los objetivos que se persiguen con aseguramiento son los siguientes:

- **Proporcionar a la organización elementos que permitan lograr la calidad del producto o servicio, y mantenerla en el tiempo a través de los procesos.**
- **Establecer directrices que permitan a la organización trabajar de forma sistemática de acuerdo a las normas.**
- **Proporcionar a la dirección de la empresa la seguridad de que se está obteniendo, en un momento de dado del tiempo, la calidad deseada.**
- **Ofrecer a clientes y usuarios la seguridad de que los productos y servicios se ajustan a unos niveles de calidad concretados en normas.**
- **Mejorar la coordinación y la productividad en el seno de la organización.**
- **Ofrecer a la empresa una serie de estándares que permitan conocer el nivel actual de desempeño de cada uno de los**

procesos y obtener datos que permitan investigar las causas de las no conformidades y emprender acciones de mejora.

Dice (Francisco, Llorens, 2001, pág. 41) “Los objetivos también pueden ser:

Meta I. Integrar y promover la administración de la calidad.

Meta II. Desarrollar una organización que responda a las necesidades y deseos de los clientes.

Meta III. Proporcionar valor al cliente de manera consistente.

Meta IV. Alcanzar la mejora continua.”

Un buen sistema de gestión de calidad, siempre le garantizará a la empresa la satisfacción de los requerimientos de sus clientes, tanto en lo que respecta a la prestación del servicio o a lo que ofrece el producto en sí.

2.4.2 Contextualización de la variable dependiente

2.4.2.1 Planificación financiera

Para (Cuatrecasas, Lluís, 2002, pág. 66) “El planteamiento general de la optimización de la actividad económica de la empresa a largo plazo parte de presuponer que no existen magnitudes que deban permanecer constantes, ya que, puede replantearse toda la organización y estructura misma de la empresa.”

Indica (Juaquin, Moreno, 2005)“La planificación financiera es una técnica que reúne un conjunto de métodos, instrumentos y objetivos con el fin de establecer en una empresa pronósticos, metas económicas y financieras por alcanzar; tomando en consideración los medios disponibles y los que se requieran para lograrlo.”

La planeación financiera, que busca mantener el equilibrio económico en todos los niveles de la empresa, está presente tanto en el área operativa como en la estratégica.

2.4.2.2 Indicadores financieros

Según (Marcial, Córdova, 2003, pág. 74) Para evaluar las condiciones financieras y el desempeño de una organización, el analista financiero necesita ciertos patrones, el más utilizado con mucha frecuencia es una razón, o índice, que relaciona dos piezas de información financiera entre sí. El análisis y la interpretación de las diversas razones deben proporcionar a los análisis experimentados y hábiles una mejor comprensión de la situación financiera y el desempeño de la organización que la obtendrían solo con el análisis de la información financiera.

Un indicador financiero o índice financiero es una relación entre cifras extractadas de los estados financieros y otros informes contables de una empresa con el propósito de reflejar en forma objetiva el comportamiento de la misma. Refleja, en forma numérica, el comportamiento o el desempeño de toda una organización o una de sus partes. (<http://es.wikipedia.org/>, 2013).

Un indicador financiero o índice financiero es una relación entre cifras extractadas de los estados financieros y otros informes contables de una empresa con el propósito de reflejar en forma objetiva el comportamiento de la misma.

2.4.2.3 Diagnóstico financiero

Dice (Ángela, Fierro, 2007, pág. 215) El proceso consiste en analizar el manejo de los recursos de inversión en capital de trabajo, inversiones fijas y diferidas, al igual que las decisiones operacionales y no operacionales,

realizadas durante un periodo y al financiamiento de las mismas para verificar el cumplimiento de metas y objetivos.

Se puede definir al diagnóstico como un proceso analítico que permite conocer la situación real de la organización en un momento dado para descubrir problemas y áreas de oportunidad, con el fin de corregir los primeros y aprovechar las segundas. En el diagnóstico se examinan y mejoran los sistemas y prácticas de la comunicación interna y externa de una organización en todos sus niveles y también las producciones comunicacionales de una organización tales como historietas, metáforas, símbolos, artefactos y los comentarios que la gente de la organización hace en sus conversaciones diarias. Para tal efecto se utiliza una gran diversidad de herramientas, dependiendo de la profundidad deseada, de las variables que se quieran investigar, de los recursos disponibles y de los grupos o niveles específicos entre los que se van a aplicar. (<http://cotesmejia.blogspot.com/>, 2013).

Se puede definir al diagnóstico como un proceso analítico que permite conocer la situación real de la organización en un momento dado para descubrir problemas y áreas de oportunidad, con el fin de corregir los primeros y aprovechar las segundas.

2.4.2.4 Razón de liquidez

Para (Héctor, Delgado, 2009, pág. 35). “La liquidez demuestra la capacidad de la empresa para hacer frente a sus compromisos a corto plazo.”

Según (Eugene, Brigham, 2009, pág. 80). “Esta razón muestra, la relación el efectivo y otros activos circulantes respecto a los pasivos circulantes de la empresa.”

Las razones de liquidez permiten identificar el grado o índice de liquidez con que cuenta la empresa.

2.4.2.5 Clasificación de las razones de liquidez

2.4.2.5.1 Capital neto

Para (Héctor, Delgado, 2009, pág. 36) “Es un indicador que corresponde a la cantidad del circulante con que cuenta la empresa para casos de emergencia y se define también como la cantidad de activos circulantes, su fórmula es:”

$$CNT = \text{ACTIVOS CIRCULANTES} - \text{PASIVOS CIRCULANTES}$$

Se determina restando los activos corrientes al pasivo corriente. Se supone que en la medida en que los pasivos corrientes sean menores a los activos corrientes la salud financiera de la empresa para hacer frente a las obligaciones al corto plazo es mayor.

2.4.2.5.2 Índice de solvencia o razón circulante

Para (Héctor, Delgado, 2009, pág. 36) Es la capacidad de la empresa para responder sus obligaciones. (Pág. 36).

$$\text{RAZÓN CIRCULANTE} = \frac{\text{ACTIVO CIRCULANTE}}{\text{PASIVO CIRCULANTE}}$$

Se determina por el cociente resultante de dividir el activo corriente entre el pasivo corriente (activo corriente/pasivo corriente). Entre más alto (mayor a 1) sea el resultado, más solvente es la empresa.

2.4.2.5.3 Indicador de Posición del Efectivo

El indicador de la posición del efectivo compara el efectivo en caja y depósitos en otros bancos incluidos el banco central con la base de los activos totales de la institución: (<http://www.ruralfinance.org/>, 2013).

$$\text{POSICIÓN EN EFECTIVO} = \frac{\text{CAJA Y DEPÓSITOS EN LOS BANCOS}}{\text{ACTIVOS TOTALES}}$$

El valor del índice oscila obviamente entre 0 y 1, donde una proporción más grande de efectivo, implica que la institución está en una posición más fuerte para manejar sus necesidades de efectivo inmediatas.

2.4.2.5.4 Índice de Capacidad

La posición del efectivo tiene como contraparte al índice de capacidad, la cual debe entenderse como un indicador de liquidez negativo: (<http://www.ruralfinance.org/>, 2013).

$$\text{ÍNDICE DE CAPACIDAD} = \frac{\text{PRÉSTAMOS NETOS}}{\text{ACTIVOS TOTALES}}$$

De tal manera que este índice permite medir la capacidad de la institución para hacer frente sus requerimientos.

2.4.2.5.5 Medidas de Liquidez de Pasivos

La liquidez de pasivos se refiere a la facilidad con la cual un banco puede obtener una deuda nueva para adquirir activos en efectivo a un costo razonable. Un prestamista potencial para una IMF analizará el comportamiento de la cartera, del capital y la composición de los depósitos pendientes y otros pasivos. (<http://www.ruralfinance.org/>, 2013)

$$\text{ÍNDICE DE DEPÓSITOS TOTALES} = \frac{\text{DEPOSITOS TOTALES DE CLIENTES}}{\text{ACTIVOS TOTALES}}$$

Es para medir la facilidad que la institución tiene para adquirir deudas a corto y largo plazo.

2.4.2.5.6 Razones de apalancamiento o endeudamiento

Apalancamiento financiero.

(Eugene, Brigham, 2009, pág. 86) **La medida en la que una compañía utiliza el financiamiento mediante deuda o apalancamiento financiero, tiene tres implicaciones importantes:**

- 1. Al obtener recursos a través de incurrir en deuda,**
- 2. Los acreedores observan el capital contable, o los recursos que aporta el dueño.**
- 3. Si la empresa gana más de las inversiones que se financian con recursos prestados de lo que paga por concepto de intereses.**

Permite generar un financiamiento basado en la gestión interna para el cumplimiento de sus objetivos.

2.4.2.5.7 Como se financia la empresa: Deuda total a activos totales.

Para (Eugene, Brigham, 2009, pág. 88) “La razón de deuda total a activos totales, que por lo general recibe el nombre de razón de deuda, mide el porcentaje de recursos que proporcionan los acreedores.”

El financiamientos e convierte en un instrumento de trabajo gerencial para llegar a mejorar el desarrollo institucional en el mercado financiero.

2.4.2.5.8 Razón de cobertura de interés (RCI)

Dice (Eugene, Brigham, 2009, pág. 90) “La proporción de utilidades antes de intereses e impuestos (UAI) a cargos por concepto de interés; mide la capacidad de la compañía para cumplir con sus pagos anuales por concepto de interés.”

Genera la capacidad de la empresas para cumplir con el pago de los intereses debido a las obligaciones adquiridas.

2.4.2.5.9 Razón de cobertura de cargo fijo.

Dice (Eugene, Brigham, 2009, pág. 90) “Razón que extiende la razón de RCI con el propósito de incluir las obligaciones de arrendamiento a largo plazo y de los fondos de amortización de deuda que tiene la compañía.”

Permite generar un fondo para el cumplimiento de pago a largo plazo por la empresa y así acceder a un mejoramiento continuo.

2.4.2.5.10 Razones de rentabilidad

(Eugene, Brigham, 2009, pág. 110) **La rentabilidad es el resultado neto de numerosas políticas y decisiones. Las razones que se han analizado ofrecen indicios útiles en cuanto a la eficacia de las operaciones que emprende una empresa pero las razones de rentabilidad denotan el impacto que tienen la liquidez, la administración de activos y la deuda sobre los resultados de las operaciones.**

Es un indicador de buena posición financiera y de la forma eficiente en que se administra una empresa es la habilidad que tiene la empresa para ganar una utilidad satisfactoria y reinvertir. Los inversionistas estarán renuentes a asociarse con una entidad que tiene un pobre potencial de

ganancia ya que el precio en el mercado de las acciones y el potencial de dividendos se verá afectado adversamente.

2.4.2.5.11 Margen de utilidad sobre las ventas

Para (Eugene, Brigham, 2009, pág. 91) “El margen de utilidad sobre las ventas, se calcula al dividir el ingreso neto entre las ventas, permite conocer la utilidad por dólar de ventas.”

Miden la habilidad de su administración para mantener la posición económica de la empresa en el crecimiento de la economía del sector.

2.4.2.5.12 Razón de poder de utilidad básico.

Indica (Eugene, Brigham, 2009, pág. 92) “Esta razón indica la capacidad de los activos de la compañía para generar ingresos de las operaciones se calcula al dividir las UAII (Utilidades antes de impuestos) entre los activos totales.”

$$\text{Razón de poder de utilidad básico} = \frac{UAII}{ACTIVOS\ TOTALES}$$

Indica o mide el porcentaje de utilidad que se obtiene con cada venta y para ello se resta además del costo de venta, los gastos financieros incurridos.

2.4.2.5.13 Rendimiento sobre activos totales o inversiones.

La razón de ingreso neto a activos totales o inversiones mide el rendimiento sobre activos totales (RAT) después de intereses e impuestos.

$$\text{Rendimiento sobre activos totales} = \frac{\text{Ingreso neto disponible para los accionistas}}{\text{ACTIVOS TOTALES}}$$

Determina la rentabilidad obtenida por los activos de la empresa y en lugar de tomar como referencia las ventas totales, se toma como referencia la utilidad neta después de impuestos.

2.4.2.5.14 Rendimiento sobre el capital contable.

Dice (Eugene, Brigham, 2009, pág. 93) “La razón de ingreso neto a capital común; mide la tasa de rendimiento sobre la inversión de los accionistas comunes. “

$$\text{Rendimiento sobre el capital contable} = \frac{\text{Ingreso neto disponible para los accionistas}}{\text{CAPITAL CONTABLE}}$$

Mide la rentabilidad obtenida por el capital contable y se toma como referencia las utilidades después de impuestos restando los dividendos preferentes

2.4.2.5.15 Razones de valor de mercado

Para (Héctor, Delgado, 2009, pág. 56)” Estas razones proporcionan un indicio en relación a que opinan los inversionistas acerca del desempeño anterior de la compañía y de sus perspectivas a futuro.”

La diferencia que permanece después de ajustar los activos y pasivos a sus valores de mercado, ha originado el concepto de Capital Intelectual (CI), que se refiere al conjunto de activos intangibles que no son capturados en los estados contables, y que agregan valor a la entidad.

2.4.2.5.16 Razón precio utilidad RP/U

(Eugene, Brigham, 2009, pág. 94) La RP/U muestra que tanto están dispuestos a pagar los inversionistas por dólar de utilidades reportadas. Razón de precio por acción a utilidades por acción muestra la cantidad de dólares que pagarán los inversionistas por dólar de utilidades circulantes.

$$\text{Razón precio utilidad RP/U} = \frac{\text{Precio por acción}}{\text{Utilidades por acción}}$$

Evalúan la habilidad de la empresa para mantener su posición económica en el segmento donde se desenvuelve, especialmente en períodos inflacionarios. Son índices que compararan el crecimiento de la empresa,

2.4.2.5.17 Razón de valor de mercado a valor en libros

Para (Eugene, Brigham, 2009, pág. 95) “La razón de precio de mercado de las acciones a su valor en libros proporciona otro indicio del concepto que tiene los inversionistas acerca de la compañía.”

Se calcula dividiendo el valor de la acción en el mercado entre el beneficio generado por la acción en el período de un año y sirve para la toma de decisiones equilibrada.

2.5 HIPÓTESIS

El ciclo PDCA en los procesos crediticios incide en la liquidez de la Cooperativa de Ahorro y Crédito P.A.I.S. Ltda. de la ciudad de Riobamba.

2.6. VARIABLES

2.6.1. Variables Independiente

Ciclo PDCA

2.6.2. Variable Dependiente

Liquidez

CAPÍTULO III

METODOLOGIA

3.1 Enfoque

Para (Santiago, Valderrama, 2011, pág. 109) **El enfoque de la investigación es el cuantitativo debido a que:**

- **Parte de un problema bien definido por el investigador.**
- **Parte de los objetivos claramente definidos por el investigador.**
- **Se plantean hipótesis para ser aceptadas o no, mediante pruebas empíricas.**
- **Las hipótesis pueden plantearse como proporciones matemáticas o proporciones que pueden ser convertidas en fórmulas matemáticas que plantean relaciones funcionales entre variables.(Pág. 109)**

Según (Roberto, Hernández, 2010, pág. 23)**sostiene: “Se fundamenta en un esquema deductivo y lógico, busca formular preguntas de investigación e hipótesis para posteriormente probarlas, confía en la medición estandarizada y numérica, utiliza el análisis estadístico es reduccionista y pretende generalizar los resultados de sus estudios mediante nuestras representativas**

Está basado en la obtención de datos apoyados en escalas numéricas, lo cual permite un tratamiento estadístico de diferentes niveles de cuantificación

3.2 Modalidad Básica de la Investigación

3.2.1 Investigación Bibliográfica

(Roberto, Hernández, 2010, pág. 36) “Este tipo de investigación tendrá el propósito de conocer, comparar, ampliar, profundizar y deducir diferentes enfoques, teorías, conceptualizaciones y criterios de diversos autores sobre una cuestión determinada, basándose en documentos, por lo tanto

en el presente trabajo se utiliza la documentación acorde a las variables teóricas.”

Para (Santiago, Valderrama, 2011, pág. 36) “Es el estudio sistemático de los hechos en el lugar en que se producen los acontecimientos. En esta modalidad el investigador toma contacto en forma directa con la realidad, para obtener información de acuerdo con los objetivos.”

En la realización del presente trabajo se empleó una modalidad que abarque tanto la investigación bibliográfica como la de campo o un sistema que involucre a estas dos u a otra.

Proyecto Factible la AFEFCE, (2003)

“Es una modalidad particular de investigación que consiste en la elaboración y desarrollo de una propuesta de un modelo operativo viable, para solucionar los problemas, requerimientos, necesidades de organizaciones o grupos sociales específicos: puede referirse a la formulación de políticas, programas. En la estructura del proyecto factible deben constar las siguientes etapas: Diagnostico de necesidades, y fundamentación teórica de la propuesta , procedimientos metodológicos, actividades y recursos necesarios para su ejecución, análisis y conclusiones sobre su viabilidad.(Pag.137).”

3.2.2 Investigación de Campo

Dice (Roberto, Hernández, 2010, pág. 74) “Es el estudio sistemático de los hechos en el lugar en que se producen los acontecimientos. En esta modalidad el investigador toma contacto en forma directa con la realidad, para obtener información de acuerdo con los objetivos.”

Para (Santiago, Valderrama, 2011, pág. 56)) “Es el estudio sistemático de los hechos en el lugar en que se producen los acontecimientos. En esta modalidad el investigador toma contacto en forma directa con la realidad, para obtener información de acuerdo con los objetivos.”

Por lo tanto en la presente investigación se tomó contacto con las personas que manejan los procesos crediticios para conocer la problemática y sus efectos en la liquidez institucional.

3.3. Nivel o tipo de Investigación

3.3.1 Investigación Exploratoria

Para (Roberto, Hernández, 2010, pág. 79) “Los estudios exploratorios se realizan cuando el objetivo es examinar un problema de investigación poco estudiado.”

Para (Santiago, Valderrama, 2011, pág. 25) “Esta clase de estudios es común de la investigación del comportamiento, sobre todo en situaciones donde hay poca información.”

Por tanto en la presente investigación se estableció la revisión de cada uno de los procesos crediticios y su potencial efecto en la liquidez de la Cooperativa.

3.3.2 Investigación Descriptiva

Para (Roberto, Hernández, 2010, pág. 80) “Consiste en describir fenómenos, situaciones, contextos y eventos, esto es detallar como son y se manifiestan.”

Según (César, Bernal, 2006, pág. 56) “Los estudios descriptivos pueden ofrecer la posibilidad de predicciones aun en forma rudimentaria.”

Por tanto se buscó especificar el proceso de los procesos crediticios y como estos índices en la liquidez organizacional.

3.3.3 Investigación Correlacional

Para (Roberto, Hernández, 2010, pág. 81) “Estos estudios asocian las variables mediante un patrón predecible para las poblaciones en estudio.

(César, Bernal, 2006, pág. 59) “Este tipo de estudios tienen como propósito medir el grado de relación que existe entre dos o más conceptos o variables.”

En el desarrollo de la investigación se efectuó la relación las variables de estudio como en el ciclo PDCA y la liquidez en la institución financiera.

3.4 Población y Muestra

3.4.1 Población

Manifiesta (Roberto, Hernández, 2010, pág. 54) “El universo poblacional es el conjunto de individuos y objetos de los que se desea conocer algo en una investigación”

Según (Santiago, Valderrama, 2011, pág. 64).”El universo poblacional es el conjunto de individuos y objetos de los que se desea conocer algo en una investigación.”

La población involucrada en el proceso investigativo fue el personal del área financiera y socios inversionistas comprendidos por:

Población

Tabla N° 02

Área de negocios	6
Socios	1100
Total	1106

Fuente: Investigación propia
Elaborado por: Bayron Pinda

3.4.2 Muestra

Para (Roberto, Hernández, 2010, pág. 74) “De modo más científico se puede definir las muestras como parte de un conjunto o población debidamente elegida, que se somete a observaciones científica en representación del conjunto, con el propósito de obtener resultado valido.”

Para (César, Bernal, 2006, pág. 36) “Muestra es un conjunto de unidades, una porción del total, que representa la conducta del universo total.”

En el área de negocios no es necesario determinar la muestra por cuanto la población es manejable con respecto a los socios, de la población de mil cien se procede a determinar la muestra.

Para la realización de la investigación se utilizará la presente fórmula:

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

$$n = \frac{0.25 \cdot 1100}{(65 - 1) \frac{(0.08)^2}{2^2} + 0.25}$$

$$n = \frac{275}{(1.75) + 0.25}$$

$$n = \frac{275}{2}$$

$$n = 137.5 = 138$$

En donde:

N = población

E = error de muestreo

PQ = constante de probabilidad de ocurrencia y no ocurrencia

K = coeficiente de corrección del error

La muestra que se trabajará en la recolección de la información está representada por 138 personas a quienes se dirigió la encuesta.

Variable Dependiente: Liquidez

Cuadro N° 02

CONCEPTUALIZACION	CATEGORIAS	INDICADORES	ITEMS	TENCINAS/ INSTRUM.
<p>Las razones de liquidez se utilizan para juzgar la capacidad de la organización para hacer frente a sus obligaciones a corto plazo. Se puede obtener de ella mucha información interna sobre la solvencia actual de la organización y su capacidad de permanecer solvente en caso de que se presente adversidades.</p>	<p>Capacidad de la organización</p> <p>Información financiera</p>	<p>Razón Circulante</p> <p>Prueba Acida</p> <p>Capital de Trabajo</p> <p>Balances</p>	<p>6.-¿Para ud la demanda de créditos es frecuente en la institución?</p> <p>7.-¿El monto más solicitado de créditos fluctúa de \$1001 a 2000?</p> <p>8.-¿Para qué no se le conceda un crédito cree que existe insolvencia por parte de la institución?</p> <p>9.-¿Ud cree que se debe ampliar la cobertura de los créditos ¿</p>	<p>Formulario de encuestas dirigido al personal de la institución financiera.</p>

Fuente: Luis Herrera

Elaborado por: Bayron Pinda

3.6. Recolección de la Información

(César, Bernal, 2006, pág. 68) Los instrumentos que se utilizaron para la elaboración del trabajo son:

- **Encuesta.**- considera en recolectar información sobre una parte de la población denominada muestra. Se elabora en función a las variables e indicadores de trabajo en la investigación, la encuesta se lo realiza por el cuestionario.
- **Entrevista.**-Es una técnica que sirve para recolectar datos y consiste en hacer preguntas orales sobre determinado tema.

En la presente investigación se utilizó como técnica la encuesta y la entrevista, el cual se colocara en campo a través del instrumento del cuestionario.

Cuadro N° 03

Preguntas básicas	Explicación
1. ¿Para qué?	Analizar la metodología del ciclo PDCA su impacto en la liquidez de la institución.
2. ¿De qué persona u objeto?	Persona financiera de la institución
3. ¿Sobre qué aspecto?	Ciclo PDCA
4. ¿Quiénes?	Investigador
5. ¿Cuándo?	Del 15 de Febrero al 15 de Abril del 2013
6. ¿Dónde?	Cooperativa de Ahorro y Crédito
7. ¿Cuántas veces?	Prueba definitiva de encuesta
8. ¿Qué técnica de recolección?	Entrevista dirigida a la muestra elegida
9. ¿Con que?	Cuestionario
10. ¿En qué situación?	Visitas intempestivas

Fuente: Luis Herrera

Elaborado por: BayronPinda

3.7 PROCESAMIENTO Y ANÁLISIS DE INFORMACIÓN

Las técnicas para el procesamiento de la información se lo hacen mediante la consistenciación, clasificación y tabulación de datos.

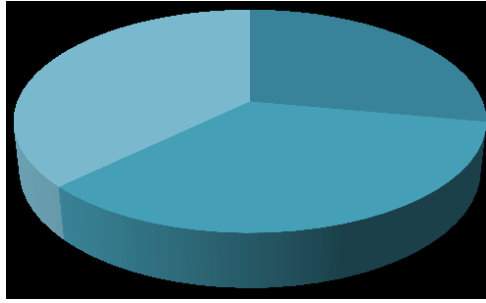
- La revisión y consistenciación de la información – este paso consiste en depurar la información revisando los datos contenidos en los instrumentos de trabajo o de investigación de campo, la consistenciación se efectúa con el propósito de ajustar los datos primarios.
- Clasificación de la información – es una etapa básica en el tratamiento de datos, se efectúa con la finalidad de agrupar datos mediante la distribución de frecuencias de la variable independiente y dependiente, también se las puede agrupar en series cronológicas.
- Codificación y tabulación – es una etapa que consiste en formar un cuerpo o grupo de símbolos o valores de tal forma que los datos pueden ser tabulados.

Una vez que se ha recopilado y tabulado la información se procedes a analizarla para presentar los resultados. Para la presente investigación los resultados serán presentados en forma tabular y gráfica, facilitando la interpretación de los mismos.

TABULACIÓN DE DATOS

Categoría	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Total				

REPRESENTACIONES GRÁFICAS



Ahora, con toda la información obtenida se procede a la interpretación de los datos, es decir comprobar si los resultados obtenidos están en relación con la hipótesis planteada a fin de verificarla o rechazarla.

CAPÍTULO IV

Análisis e Interpretación de resultados

4.1 Encuestas al personal

ENCUESTAS DIRIGIDAS AL PARA PERSONAL INTERNO DE LA COOPERATIVA

1.-¿Está de acuerdo con los actuales procesos crediticios?

Actuales procesos

Tabla N° 03

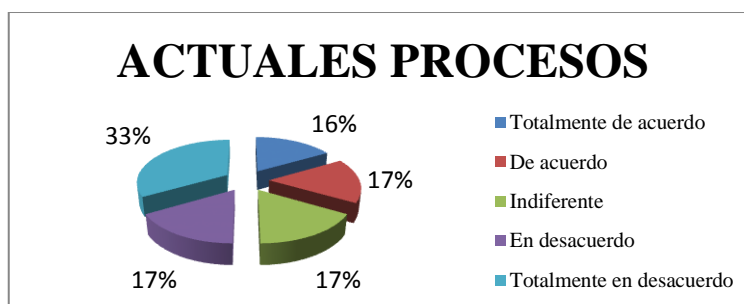
Datos	Escala	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Totalmente de acuerdo	1	16,7	16,7	16,7
	De acuerdo	1	16,7	16,7	33,3
	Indiferente	1	16,7	16,7	50,0
	En desacuerdo	1	16,7	16,7	66,7
	Totalmente en desacuerdo	2	33,3	33,3	100,0
	Total	6	100		

Fuente: La encuesta

Elaborado por: Bayron Pinda

Actuales procesos

Grafico N° 08



Análisis e interpretación

El 16,7% del total de personas encuestadas está totalmente de acuerdo con los actuales procesos crediticios, un 16,7% más está de acuerdo, otro 16,7% le es indiferente un 16,7% más está en desacuerdo y el 33,3% del total de encuestados están totalmente en desacuerdo con los procesos crediticios.

Se evidencia entonces que la mayor parte de los encuestados indican no estar de acuerdo y existe necesidad de cambio debido a los cambios que se establece en el manejo financiero generando esto insatisfacción.

2.- ¿Para usted los procesos operativos deben ser cambiados?

Procesos operativos

Tabla N° 04

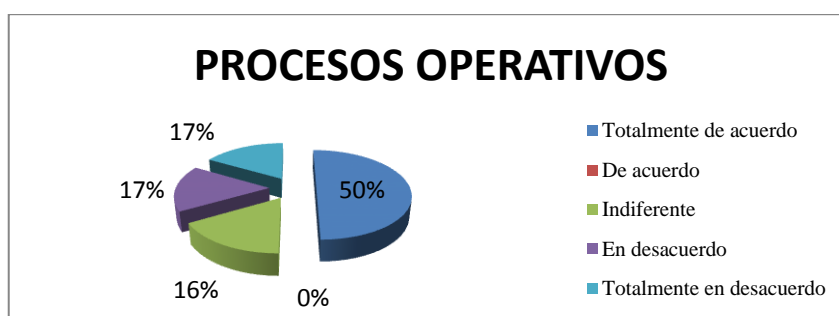
Datos	Escala	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Totalmente de acuerdo	3	50,0	50,0	50,0
	De acuerdo	0	0,0	0,0	50,0
	Indiferente	1	16,7	16,7	66,7
	En desacuerdo	1	16,7	16,7	83,3
	Totalmente en desacuerdo	1	16,7	16,7	100,0
	Total	6	100		

Fuente: La encuesta

Elaborado por: Bayron Pinda

Procesos operativos

Grafico N° 09



Análisis e interpretación

El 50% del total de personas encuestadas están totalmente de acuerdo en que los procesos operativos deben ser cambiados, ninguno de los encuestados está de acuerdo, otro 16,7% le es indiferente un 16,7% mas está en desacuerdo y un 16,7 % más del total de encuestados están totalmente en desacuerdo

Para los encuestados, indican estar de acuerdo con el cambio de los procesos operativos deben ser cambiados debido a que la información no es integral generando esto un cuello de botella que no permite generar dinamización en los servicios y productos financieros que se ofertan.

3.- ¿Está de acuerdo en una modificación en el área de crédito para mejorar la atención al usuario?

Modificación en el área

Tabla N° 06

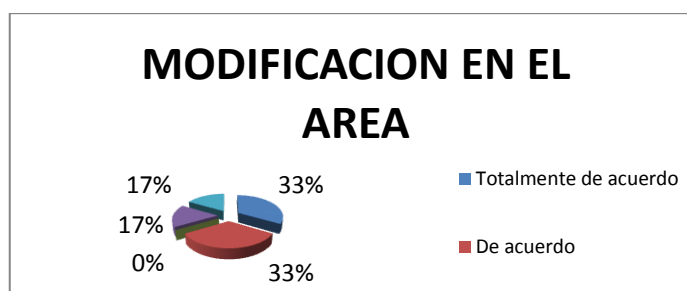
Datos	Escala	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Totalmente de acuerdo	2	33,3	33,3	33,3
	De acuerdo	2	33,3	33,3	66,7
	Indiferente	0	0,0	0,0	66,7
	En desacuerdo	1	16,7	16,7	83,3
	Totalmente en desacuerdo	1	16,7	16,7	100,0
	Total	6	100		

Fuente: La encuesta

Elaborado por: Bayron Pinda

Modificación en el área

Grafico N° 10



Análisis e interpretación

Según la encuesta el 33,3% del total de encuestados están totalmente de acuerdo en una modificación en el área de crédito para mejorar la atención al usuario, otro 33,3 de encuestados está de acuerdo, un 16,7% mas está en desacuerdo y un 16,7 % más del total de encuestados están totalmente en desacuerdo en una modificación en el área de crédito para mejorar la atención al usuario.

Para un alto número de encuestados, ellos están de acuerdo con que la gestión de la institución en el área de créditos si debe ser modificada, para poder ejercer mayor agilidad en los créditos y así poder proyectar una imagen de eficiencia operativa y administrativa.

4.- ¿Para Ud. existe satisfacción de los requerimientos del usuario en el área de crédito?

Satisfacción en los requerimientos

Tabla N° 07

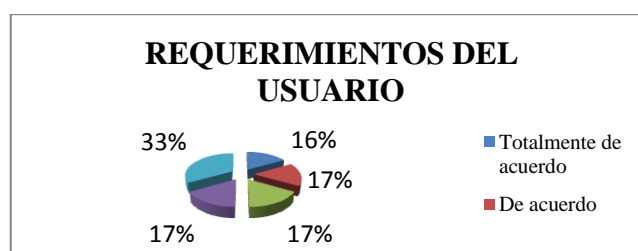
Datos	Escala	Escala	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Totalmente de acuerdo	1	16,7	16,7	16,7
	De acuerdo	1	16,7	16,7	33,3
	Indiferente	1	16,7	16,7	50,0
	En desacuerdo	1	16,7	16,7	66,7
	Totalmente en desacuerdo	2	33,3	33,3	100,0
	Total	6	100		

Fuente: La encuesta

Elaborado por: Bayron Pinda

Satisfacción en los requerimientos

Grafico N° 11



Análisis e interpretación

El 16,7% del total de personas encuestadas están totalmente de acuerdo que existe satisfacción de los requerimientos del usuario en el área de crédito, un 16,7% más está de acuerdo, otro 16,7% le es indiferente un 16,7% más está en desacuerdo y el 33,3% del total de encuestados están totalmente en desacuerdo que existe satisfacción de los requerimientos del usuario en el área de crédito.

Determinan la mayoría que se encuentran en desacuerdo que los actuales servicios casi siempre generan satisfacción, debido a que en ocasiones el flujo de información no genera un rápido proceso para la entrega de los créditos.

5.- ¿Para usted la demanda de crédito es alta en la institución?

Demanda de crédito

Tabla N° 08

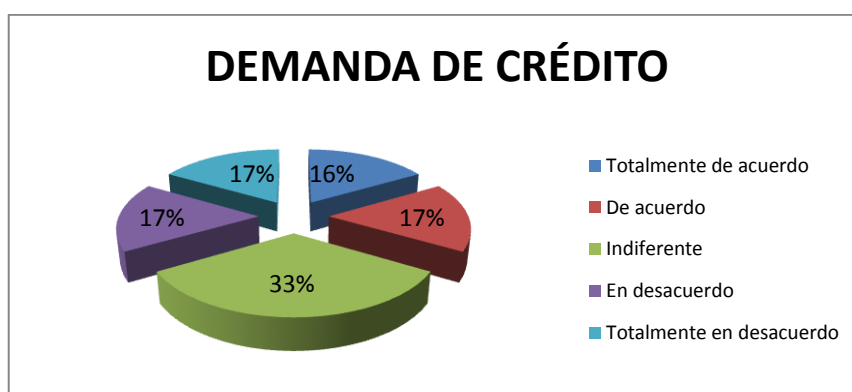
Datos	Escala	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Totalmente de acuerdo	1	16,7	16,7	16,7
	De acuerdo	1	16,7	16,7	33,3
	Indiferente	2	33,3	33,3	66,7
	En desacuerdo	1	16,7	16,7	83,3
	Totalmente en desacuerdo	1	16,7	16,7	100,0
	Total	6	100		

Fuente: La encuesta

Elaborado por: Bayron Pinda

Demanda de crédito

Grafico N° 12



Análisis e interpretación

Según la encuesta el 16,7% del total de personas encuestadas están totalmente de acuerdo con que la demanda de crédito es alta en la institución, un 16,7% más está de acuerdo, otro 33,3% le es indiferente un 16,7% más está en desacuerdo y el 16,7% del total de encuestados están totalmente en desacuerdo con que la demanda de crédito es alta en la institución.

Para los encuestados, se encuentran indiferentes a la demanda de los créditos es media, por cuanto no existe agilidad y rapidez tanto en su calificación, como en su entrega afectando al socio solicitante.

6.- ¿Para Ud. la liquidez institucional actual le permite atender los requerimientos del usuario?

Liquidez institucional

Tabla N° 09

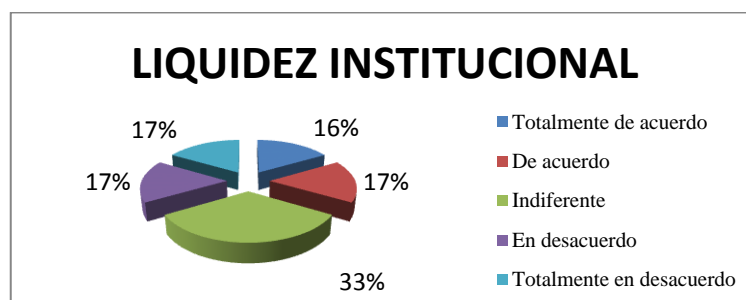
Datos	Escala	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Totalmente de acuerdo	1	16,7	16,7	16,7
	De acuerdo	1	16,7	16,7	33,3
	Indiferente	2	33,3	33,3	66,7
	En desacuerdo	1	16,7	16,7	83,3
	Totalmente en desacuerdo	1	16,7	16,7	100,0
	Total	6	100		

Fuente: La encuesta

Elaborado por: Bayron Pinda

Liquidez institucional

Grafico N° 13



Análisis e interpretación

El 16,7% del total de personas encuestadas están totalmente de acuerdo que la liquidez institucional actual le permite atender los requerimientos del usuario un 16,7% mas está de acuerdo, otro 33,3% le es indiferente un 16,7% mas está en desacuerdo y el 16,7% del total de encuestados están totalmente en desacuerdo con que la liquidez institucional actual le permite atender los requerimientos del usuario.

Para el personal encuestado, ellos manifiestan estar indiferentes en el conocimiento de la liquidez, debido a la gestión que se efectúa, pero en ocasiones se evidencia la necesidad de ampliarla para captar nuevos socios y por ende generar una mejor cobertura en el mercado financiero.

7.-Se debe mejorar la gestión interna para incrementar la liquidez?

Gestión interna

Tabla N° 10

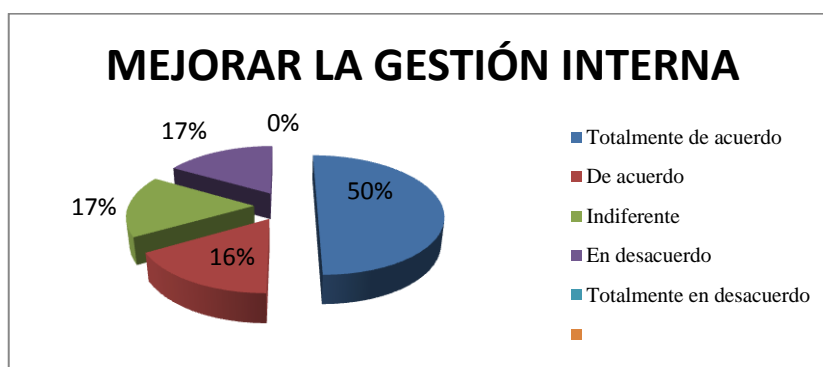
Datos	Escala	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Totalmente de acuerdo	3	50,0	50,0	50,0
	De acuerdo	1	16,7	16,7	66,7
	Indiferente	1	16,7	16,7	83,3
	En desacuerdo	1	16,7	16,7	100,0
	Totalmente en desacuerdo	0	0,0	0,0	100,0
	Total	6	100		

Fuente: La encuesta

Elaborado por: Bayron Pinda

Gestión interna

Grafico N° 14



Análisis e interpretación

Según la encuesta el 50% del total de encuestado están totalmente de acuerdo en que se debe mejorar la gestión interna para incrementar la liquidez. Un 16,7% mas está de acuerdo, otro 16,7% le es indiferente un 16,7% mas está en desacuerdo

Para los encuestados, ellos están de acuerdo es importante efectuar una mejor gestión tanto administrativa como financiera para generar mejor liquidez ya sí proyectar una imagen de eficiencia institucional.

8.- ¿El fortalecimiento del capital de trabajo permitirá incrementar la cobertura en el mercado?

Fortalecimiento de capital

Tabla N° 11

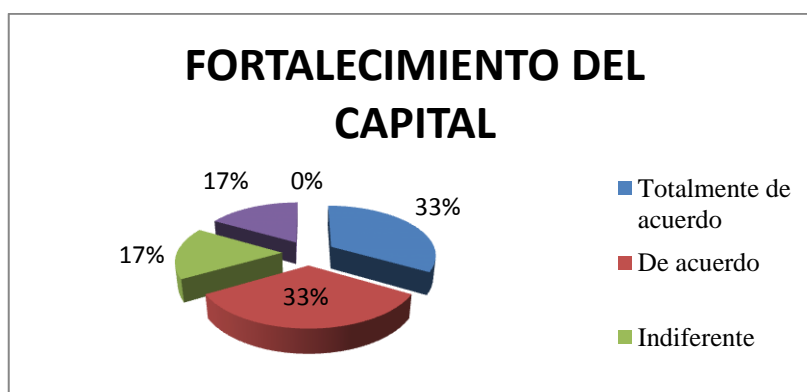
Datos	Escala	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Totalmente de acuerdo	2	33,3	33,3	33,3
	De acuerdo	2	33,3	33,3	66,7
	Indiferente	1	16,7	16,7	83,3
	En desacuerdo	1	16,7	16,7	100,0
	Totalmente en desacuerdo	0	0,0	0,0	100,0
	Total	6	100		

Fuente: La encuesta

Elaborado por: Bayron Pinda

Fortalecimiento de capital

Grafico N° 15



Análisis e interpretación

Un 33,3% del total de personas encuestadas están totalmente de acuerdo que el fortalecimiento del capital de trabajo permitirá incrementar la cobertura en el mercado, otro 33,3% están de acuerdo, el 16,7% de personas encuestadas le es indiferente otro 16,7% están en desacuerdo.

Por tanto la información devela que están de acuerdo en fortalecer el capital de trabajo de tal manera que se amplíe los servicios y a la satisfacción de las necesidades de los socios permita captar nuevos mercados.

9.- ¿La actual información financiera permite tomar decisiones de cambio económico?

Información financiera

Tabla N° 12

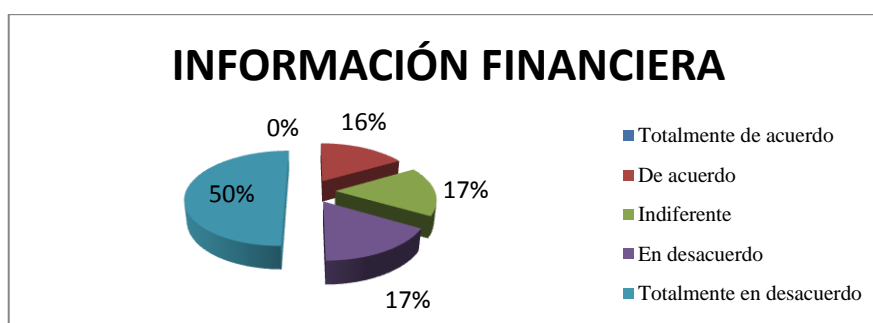
Datos	Escala	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Totalmente de acuerdo	0	0,0	0,0	0,0
	De acuerdo	1	16,7	16,7	16,7
	Indiferente	1	16,7	16,7	33,3
	En desacuerdo	1	16,7	16,7	50,0
	Totalmente en desacuerdo	3	50,0	50,0	100,0
	Total	6	100		

Fuente: La encuesta

Elaborado por: Bayron Pinda

Información financiera

Grafico N° 16



Análisis e interpretación

El 16,7% del total de personas encuestada están de acuerdo que la actual información financiera permite tomar decisiones de cambio económico, el 16,7% de personas encuestadas le es indiferente otro 16,7% están en desacuerdo, y el 50% de encuestados están totalmente en desacuerdo, que la actual información financiera permite tomar decisiones de cambio económico

Se determina por parte de un grupo mayoritario de los encuestados que están en desacuerdo con que la información financiera permite tomar decisiones acertadas para el desarrollo organizacional, de tal manera que es importante generar un diagnostico financiero integral.

10.- ¿Cree usted que el actual nivel de liquidez permite el cumplimiento de los objetivos institucionales?

Nivel de liquidez

Tabla N° 13

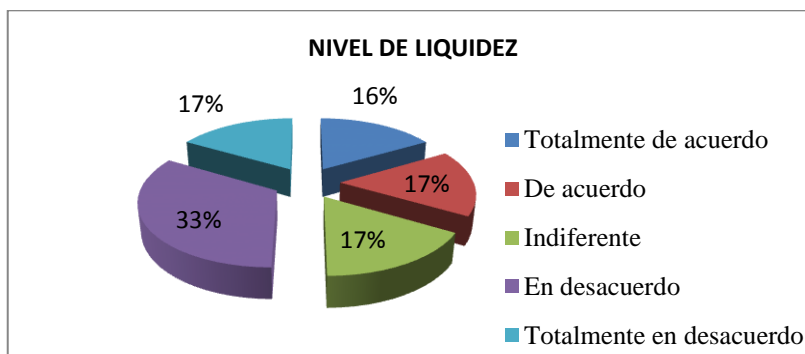
Datos	Escala	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Totalmente de acuerdo	1	16,7	16,7	16,7
	De acuerdo	1	16,7	16,7	33,3
	Indiferente	1	16,7	16,7	50,0
	En desacuerdo	2	33,3	33,3	83,3
	Totalmente en desacuerdo	1	16,7	16,7	100,0
	Total	6	100		

Fuente: La encuesta

Elaborado por: Bayron Pinda

Nivel de liquidez

Grafico N° 17



Análisis e interpretación

El 16,7% del total de personas encuestadas creen que están totalmente de acuerdo que el actual nivel de liquidez permite el cumplimiento de los objetivos institucionales 16,7% mas está de acuerdo, otro 16,7 le es indiferente un 33,3% mas está en desacuerdo y el 16,7% del total de encuestados están totalmente en desacuerdo que el actual nivel de liquidez permite el cumplimiento de los objetivos institucionales.

La mayoría de los encuestados indican estar en desacuerdo con que la liquidez ayuda a lograr los objetivos institucionales, de tal manera que no se genera un servicio competitivo debido a que no se fortalece la liquidez para diversificar los servicios financieros.

4.2 Encuestas al personal

ENCUESTAS DIRECCIONADAS A LOS SOCIOS

1.-¿Para Ud. los procesos al momento de solicitar un crédito son burocráticos?

Solicitar crédito

Tabla N° 14

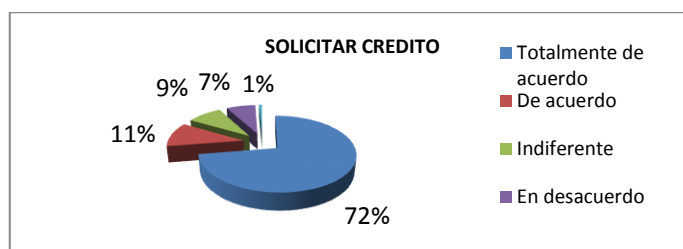
Datos	Escala	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Totalmente de acuerdo	100	72,5	72,5	72,5
	De acuerdo	15	10,9	10,9	83,3
	Indiferente	12	8,7	8,7	92,0
	En desacuerdo	10	7,2	7,2	99,3
	Totalmente en desacuerdo	1	0,7	0,7	100,0
	Total	138	100		

Fuente: La encuesta

Elaborado por: Bayron Pinda

Solicitar crédito

Grafico N° 18



Análisis e interpretación

El 72,5% del total de personas encuestadas manifiestan que están totalmente de acuerdo que los procesos al momento de solicitar un crédito son burocráticos, un 10,9% de personas encuestadas están de acuerdo, el 8,7% de encuestados le es indiferente, para un 7,2% de encuestados están en desacuerdo y el 0,7% de personas encuestadas están totalmente en desacuerdo que los procesos al momento de solicitar un crédito son burocráticos.

Para un alto número de los encuestados indican estar de acuerdo con que los actuales procesos crediticios son burocráticos, lo cual impide el acceso de los servicios y por ende se refleja en la baja demanda en el mercado.

2.- ¿Considera que es importante generar mayor rapidez a las actividades crediticias?

Generar agilización

Tabla N° 15

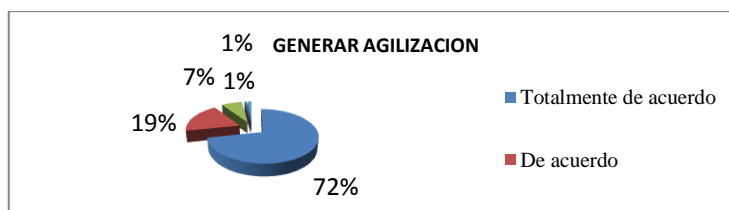
Datos	Escala	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Totalmente de acuerdo	99	71,7	71,7	71,7
	De acuerdo	26	18,8	18,8	90,6
	Indiferente	10	7,2	7,2	97,8
	En desacuerdo	1	0,7	0,7	98,6
	Totalmente en desacuerdo	2	1,4	1,4	100,0
	Total	138	100		

Fuente: La encuesta

Elaborado por: Bayron Pinda

Generar agilización

Grafico N° 19



Análisis e interpretación

Según la encuesta el 71,7% del total de personas encuestadas consideran que están totalmente de acuerdo que es importante generar agilización a todas las actividades crediticias un 18,8% de personas encuestadas están de acuerdo, el 7,2% de encuestados le es indiferente, para un 0,7% de encuestados están en desacuerdo y el 1,4% de personas encuestadas están totalmente en desacuerdo que es importante generar agilización a todas las actividades crediticias.

Para la mayoría de encuestados, ellos están de acuerdo en generar una agilización a cada una de las actividades crediticias debido a que no se genera acceso a la adquisición de un crédito.

3.- ¿Sus requerimientos al momento de acceder a un crédito son atendidos de forma completa?

Satisface requerimientos

Tabla N° 16

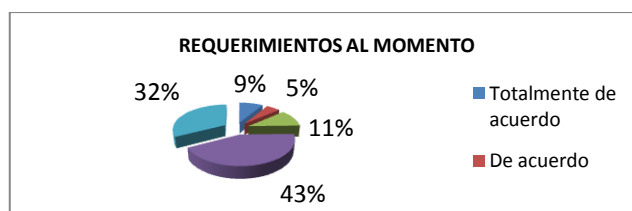
Datos	Escala	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Totalmente de acuerdo	12	8,7	8,7	8,7
	De acuerdo	7	5,1	5,1	13,8
	Indiferente	15	10,9	10,9	24,6
	En desacuerdo	59	42,8	42,8	67,4
	Totalmente en desacuerdo	45	32,6	32,6	100,0
	Total	138	100		

Fuente: La encuesta

Elaborado por: Bayron Pinda

Satisface requerimientos

Grafico N° 20



Análisis e interpretación

El 8,7% del total de personas encuestadas están totalmente de acuerdo en que se satisface sus requerimientos al momento de acceder a un crédito un 5,1% de personas encuestadas están de acuerdo, el 10,9% de encuestados le es indiferente, para un 42,8% de encuestados están en desacuerdo y el 32,6% de personas encuestadas están totalmente en desacuerdo que, se satisface sus requerimientos al momento de acceder a un crédito.

Se indica por un grupo considerable de los encuestados, que no están de acuerdo con los procesos crediticios, ya que no satisfacen sus requerimientos debido a los excesivos tramites a la demora en la revisión que se presenta por tanto ellos acuden a otra institución.

4.- ¿Para Ud. el nuevo diseño de procesos de crédito generara mejor satisfacción?

Nuevo diseño de procesos

Tabla N° 17

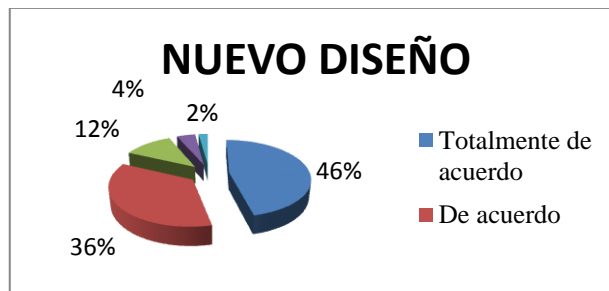
Datos	Escala	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Totalmente de acuerdo	64	46,4	46,4	46,4
	De acuerdo	49	35,5	35,5	81,9
	Indiferente	16	11,6	11,6	93,5
	En desacuerdo	6	4,3	4,3	97,8
	Totalmente en desacuerdo	3	2,2	2,2	100,0
	Total	138	100		

Fuente: La encuesta

Elaborado por: Bayron Pinda

Nuevo diseño de procesos

Grafico N° 21



Análisis e interpretación

Según la encuesta el 46,4% del total de personas encuestadas están totalmente de acuerdo que el nuevo diseño de procesos de crédito generara mejor satisfacción, un 35,5% de personas encuestadas están de acuerdo, el 11,6% de encuestados le es indiferente, para un 4,3% de encuestados están en desacuerdo y el 2,2% de personas encuestadas están totalmente en desacuerdo que el nuevo diseño de procesos de crédito generara mejor satisfacción.

Los encuestados, en su mayoría indican que lo importante es rediseñar proceso, de tal manera que la eficiencia y la calidad proyecten una imagen corporativa integral conllevando al incremento de la demanda.

5.- ¿Los procesos de créditos necesitan de un cambio estratégico para que Ud. satisfaga sus requerimientos?

Procesos de créditos

Tabla N° 18

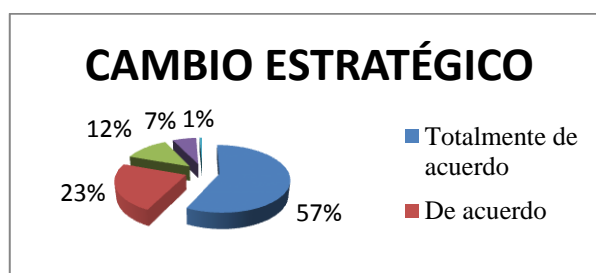
Datos	Escala	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Totalmente de acuerdo	79	57,2	57,2	57,2
	De acuerdo	32	23,2	23,2	80,4
	Indiferente	17	12,3	12,3	92,8
	En desacuerdo	9	6,5	6,5	99,3
	Totalmente en desacuerdo	1	0,7	0,7	100,0
	Total	138	100		

Fuente: La encuesta

Elaborado por: Bayron Pinda

Procesos de créditos

Grafico N° 22



Análisis e interpretación

El 57,2% el total de personas encuestadas están totalmente de acuerdo que los procesos de créditos necesitan de un cambio estratégico para que satisfagan sus requerimientos, un 23,2% de personas encuestadas están de acuerdo, el 12,3% de encuestados le es indiferente, para un 6,5% de encuestados están en desacuerdo y el 0,7% de personas encuestadas están totalmente en desacuerdo que los procesos de créditos necesitan de un cambio estratégico para que satisfagan sus requerimientos.

Los encuestados, indican estar de acuerdo con cambiar los procesos crediticios, con la finalidad de acceder a los servicios y así poder satisfacer sus requerimientos y por ende establecer una mayor demanda en el entorno.

6.- ¿Para Ud. la demanda de créditos es frecuente en la institución?

Demanda de créditos

Tabla N° 19

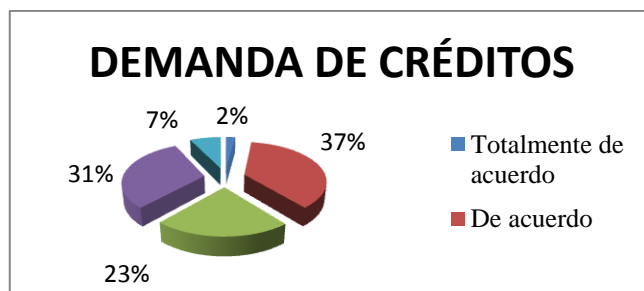
Datos	Escala	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Totalmente de acuerdo	3	2,2	2,2	2,2
	De acuerdo	51	37,0	37,0	39,1
	Indiferente	31	22,5	22,5	61,6
	En desacuerdo	43	31,2	31,2	92,8
	Totalmente en desacuerdo	10	7,2	7,2	100,0
	Total	138	100		

Fuente: La encuesta

Elaborado por: Bayron Pinda

Demanda de créditos

Grafico N° 23



Análisis e interpretación

Según la encuesta el 2,2% del total de personas encuestadas están totalmente de acuerdo que la demanda de créditos es frecuente en la institución, el 37,2% de personas encuestadas están de acuerdo, el 22,5% de encuestados le es indiferente, para un 31,2% de encuestados están en desacuerdo y el 7,2% de personas encuestadas están totalmente en desacuerdo que la demanda de créditos es frecuente en la institución.

Se evidencia que la mayor parte de encuestados indican estar de acuerdo con que la demanda de los créditos es frecuente por tanto es necesario agilizarlos.

7.- ¿El monto más solicitado de créditos fluctúa de \$1001 a 2000?

Monto más solicitado

Tabla N° 20

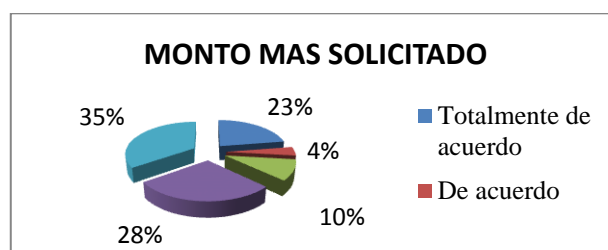
Datos	Escala	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Totalmente de acuerdo	31	22,5	22,5	22,5
	De acuerdo	6	4,3	4,3	26,8
	Indiferente	14	10,1	10,1	37,0
	En desacuerdo	39	28,3	28,3	65,2
	Totalmente en desacuerdo	48	34,8	34,8	100,0
	Total	138	100		

Fuente: La encuesta

Elaborado por: Bayron Pinda

Monto más solicitado

Grafico N° 24



Análisis e interpretación

Según el 22,5% del total de personas encuestadas están totalmente de acuerdo que el monto más solicitado de créditos fluctúa de \$1001 a 2000, el 4,3% de personas encuestadas están de acuerdo, el 10,1 % de encuestados le es indiferente, para un 28,3% de encuestados están en desacuerdo y el 34,8% de personas encuestadas están totalmente en desacuerdo que el monto más solicitado de créditos fluctúa de \$1001 a 2000.

Para un alto número de los encuestados, ellos están en desacuerdo, ya que se solicita montos de más de 1 a 1000, ya que esto lo permitirá generar una satisfacción de sus necesidades.

8.- ¿Cree usted que en la institución existe insolvencia para otorgar un crédito?

Conceda crédito

Tabla 21

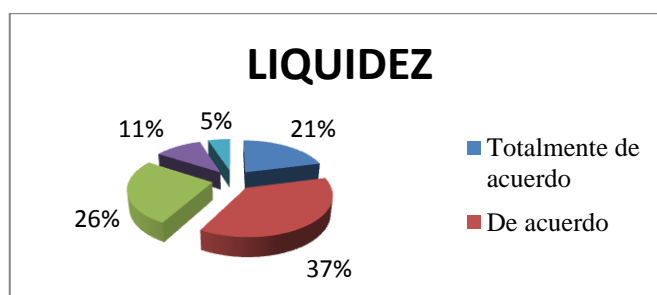
Datos	Escala	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Totalmente de acuerdo	29	21,0	21,0	21,0
	De acuerdo	51	37,0	37,0	58,0
	Indiferente	36	26,1	26,1	84,1
	En desacuerdo	15	10,9	10,9	94,9
	Totalmente en desacuerdo	7	5,1	5,1	100,0
	Total	138	100		

Fuente: La encuesta

Elaborado por: Bayron Pinda

LIQUIDEZ

Grafico N° 25



Análisis e interpretación

El 21% del total de personas encuestadas consideran que están totalmente de acuerdo que para qué no se le conceda un crédito existe insolvencia por parte de la institución, el 37% de personas encuestadas están de acuerdo, el 26,1 % de encuestados le es indiferente, para un 10,9% de encuestados están en desacuerdo y el 5,1% de personas encuestadas están totalmente en desacuerdo que para qué no se le conceda un crédito existe insolvencia por parte de la institución.

Se indica estar de acuerdo que uno de los factores que han impedido en ocasiones acceder a un crédito es la insolvencia institucional, debido a que se han solicitado créditos de altas magnitudes acorde a sus necesidades y no han sido calificados.

9.- ¿Ud. cree que se debe ampliar la liquidez institucional para generar mayor cobertura de los créditos?

Ampliar la cobertura

Tabla N° 22

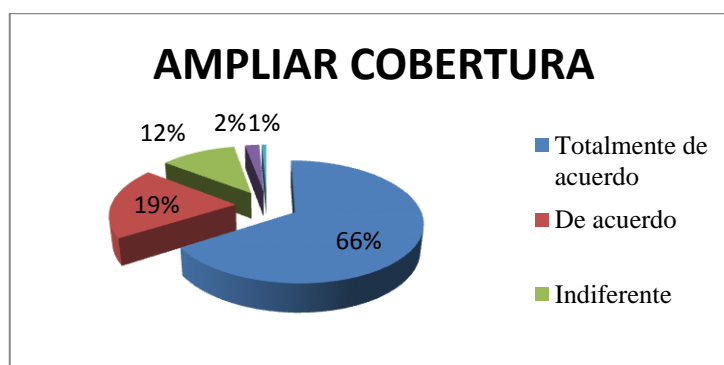
Datos	Escala	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Totalmente de acuerdo	91	65,9	65,9	65,9
	De acuerdo	27	19,6	19,6	85,5
	Indiferente	16	11,6	11,6	97,1
	En desacuerdo	3	2,2	2,2	99,3
	Totalmente en desacuerdo	1	0,7	0,7	100,0
	Total	138	100		

Fuente: La encuesta

Elaborado por: Bayron Pinda

Ampliar la cobertura

Grafico N° 26



Análisis e interpretación

Según el 65,9% del total de personas encuestadas están totalmente de acuerdo que se deben ampliar la cobertura de los créditos, el 19,6% de personas encuestadas están de acuerdo, el 11,6 % de encuestados le es indiferente, para un 2,2% de encuestados están en desacuerdo y el 0.7% de personas encuestadas están totalmente en desacuerdo que se deben ampliar la cobertura de los créditos.

Para los encuestados, ellos están de acuerdo con la ampliación de los créditos, para ellos poder generar una mejor cobertura de sus requerimientos y así la institución programe una gestión tanto administrativa y financiera integral acorde a los requerimientos del socio.

4.3 Interpretación de la ficha de observación

La ficha de observación permitió generar la siguiente información:

- La primera actividad no suele estar conectada a otro proceso anterior a través de algún registro.
- Hay procesos que no vienen iniciados por uno anterior sino por una queja.
- La mayoría de los procesos no finaliza con actividades conectadas a procesos posteriores.
- Entre dos procesos, por lo general, no figura al menos un registro, mediante el cual se transmite la información.
- Los planes de control, instrucciones, especificaciones u otros documentos asociados no se expresaran como referencia de cambio.

4.4 Verificación de la hipótesis

Para verificar la hipótesis se utilizó la prueba estadística del chi-cuadrado que es un estadígrafo no paramétrico o de distribución libre que permite establecer correspondencia entre valores observados y esperados, llegando hasta la comparación de distribuciones enteras, es una prueba que permite la comprobación global del grupo de frecuencias esperadas calculadas a partir de la hipótesis que se quiere verificar.

4.5 Combinación de frecuencias

Para establecer la correspondencia de las variables se eligió dos preguntas al azar a través del formulario de encuestas de cada una de las variables, en el cual la probabilidad de la pregunta permitió efectuar el proceso de combinación, posteriormente.

Combinación de frecuencias

Tabla N° 22

3.- ¿Sus requerimientos al momento de acceder a un crédito son atendidos de forma completa?

Datos	Escala	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Totalmente de acuerdo	12	8,7	8,7	8,7
	De acuerdo	7	5,1	5,1	13,8
	Indiferente	15	10,9	10,9	24,6
	En desacuerdo	59	42,8	42,8	67,4
	Totalmente en desacuerdo	45	32,6	32,6	100,0
	Total	138	100		

Fuente: La encuesta

Elaborado por: Bayron Pinda

9.- ¿Ud. cree que se debe ampliar la liquidez institucional para generar mayor cobertura de los créditos?

Datos	Escala	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Totalmente de acuerdo	91	65,9	65,9	65,9
	De acuerdo	27	19,6	19,6	85,5
	Indiferente	16	11,6	11,6	97,1
	En desacuerdo	3	2,2	2,2	99,3
	Totalmente en desacuerdo	1	0,7	0,7	100,0
	Total	138	100		

Fuente: La encuesta

Elaborado por: Bayron Pinda

Combinación de frecuencias

Para establecer las frecuencias observadas se establece el cálculo de correspondiente a la correlación, lo cual da lugar a la correspondencia de los valores observados.

Tabla N° 24

Frecuencia observada									
CICLO PDCA	(138	*	103) /	276	=	51,50	
	(138	*	34) /	276	=	17,00	
	(138	*	31) /	276	=	15,50	
	(138	*	62) /	276	=	31,00	
	(138	*	46) /	276	=	23,00	
LIQUIDEZ	(138	*	103) /	276	=	51,50	
	(138	*	34) /	276	=	17,00	
	(138	*	31) /	276	=	15,50	
	(138	*	62) /	160	=	53,48	
	(138	*	46) /	160	=	39,68	

4.6 Modelo Lógico

Ho = - El ciclo PDCA en los procesos crediticios NO incide en la liquidez de la Cooperativa de Ahorro y Crédito PA.I.S. Ltda. de la ciudad de Riobamba.

H1= El ciclo PDCA en los procesos crediticios SI incide en la liquidez de la Cooperativa de Ahorro y Crédito PA.I.S. Ltda. de la ciudad de Riobamba.

Nivel de Significación

El nivel de significación con el que se trabaja es del 5%.

$$X^2 = \sum \left[\frac{(O-E)^2}{E} \right]$$

En donde:

X^2 = Chi-cuadrado

\sum = Sumatoria

O = Frecuencia observada

E = Frecuencia esperada o teórica

Nivel de Significación y Regla de Decisión

Grado de Libertad

Para determinar los grados de libertad se utiliza la siguiente fórmula:

Grados de Libertad				
$gl = (f - 1) (c - 1)$				
gl =	Filas	5	$(5 - 1) =$	4
	Columnas	5	$(5 - 1) =$	4
gl =	4	*	4	
gl =	16			

Grado de significación

$$\alpha = 0.05$$

En donde:

O = Frecuencia Observada

E = Frecuencia Esperada

O-E = Frecuencias observada- frecuencias esperadas

$O - E^2$ = Resultado de las frecuencias observadas y esperadas al cuadrado

$O - E^2 / E$ = Resultado de las frecuencias observadas y esperadas al cuadrado dividido para las frecuencias esperadas

En tanto que el cálculo de las frecuencias esperadas se efectúa de la multiplicación de los totales extrémales dividido para el gran total, para la tabla de frecuencias esperadas.

FRECUENCIAS ESPERADAS

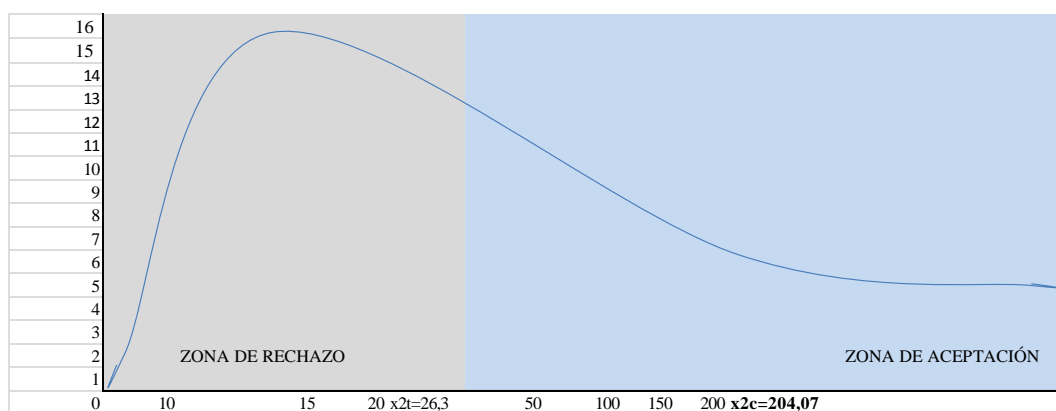
Tabla N° 25

Tabla de Contingencia					
Preguntas	O	E	O -E	(O-E)²	(O-E)²/E
CICLO PDCA	12	51,50	-39,50	1.560,25	30,30
	7	17,00	-10,00	100,00	5,88
	15	15,50	-0,50	0,25	0,02
	59	31,00	28,00	784,00	25,29
	45	23,00	22,00	484,00	21,04
	91	51,50	39,50	1.560,25	30,30
LIQUIDEZ	27	17,00	10,00	100,00	5,88
	16	15,50	0,50	0,25	0,02
	3	53,48	-50,48	2.547,73	47,64
	1	39,68	-38,68	1.495,76	37,70
Total	276	315,15			204,07

Fuente: La encuesta
Elaborado por: Bayron Pinda

GRÁFICO DE VERIFICACIÓN

Gráfico N° 27



Fuente: La encuesta

Elaborado por: Bayron Pinda

4.7 Conclusión

El valor de $X^2_t = 26,3 < X^2_c = 204,07$ de esta manera se acepta la hipótesis alterna, que indica El ciclo PDCA en los procesos crediticios SI incide en la liquidez de la Cooperativa de Ahorro y Crédito PA.I.S. Ltda. de la ciudad de Riobamba.

TABLA DE VERIFICACIÓN DEL CHI-CUADRADO
Tabla N° 26

g.l	NIVELES					
	0.01	0.02	0.05	0.1	0.2	0.5
g.l	0.995	0.99	0.97	0.95	0.90	0.75
1	7.88	6.63	5.02	3.84	2.71	1.32
2	10.60	9.21	7.38	5.99	4.61	2.77
3	12.80	11.30	9.35	7.81	6.25	4.11
4	14.90	13.30	11.10	9.49	7.78	5.39
5	16.70	15.10	12.80	11.10	9.24	6.63
6	18.50	16.80	14.40	12.60	10.60	7.84
7	20.30	18.50	16.00	14.10	12.00	9.04
8	22.00	20.10	17.50	15.50	13.40	10.20
9	23.60	21.70	19.00	16.90	14.70	11.40
10	25,2	23,2	20,5	18,3	16	12,5
11	26,8	24,7	21,9	19,7	17,3	13,7
12	28,3	26,2	23,3	21	18,5	14,8
13	29,8	27,7	24,7	22,4	19,8	16
14	31,3	29,1	26,1	23,7	21,1	17,1
15	32,8	30,6	27,5	25	22,3	18,2
16	34,3	32	28,8	26,3	23,5	19,4

Fuente: Spiegel Murray
 Elaborado por: Bayron Pinda

Se determina que para la comprobación de los resultados se orienta la guía de la tabla de verificación al realizar el cruce de los grados de libertad con los niveles de significación.

CAPÍTULO V

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1 Conclusiones

- En la institución no existe un eficiente lineamiento de los procesos crediticios, de tal manera que se ven afectadas cada una de las actividades de atención a los usuarios.
- En la empresa existen varios factores que afectan la liquidez de la institución debido a que la gestión no es integral limitando el crecimiento en el mercado financiero.
- En la actualidad no existe un diseño integral basado en la metodología PDCA que permita dinamizar el proceso crediticio, lo cual limita la liquidez y por ende la atención al usuario.

5.2 Recomendaciones

- Es importante que se genere un análisis estratégico de los procesos crediticios, con la finalidad de generar, eficiencia organizacional y acceder a una mayor demanda en el mercado.
- El cambio de direccionamiento empresarial permitirá generar mayores niveles de liquidez, ya que se establecerá innovación para la atención al usuario.
- Realizar el diseño PDCA, se podrá integrar, coordinar y dinamizar los procesos crediticios, la liquidez y en si la organización interna, lo que conllevara a que el usuario satisfaga sus requerimientos.

CAPÍTULO VI

LA PROPUESTA

6.1 Datos informativos

Título

Diseño de un modelo de ciclo PDCA en los procesos crediticios para mejorar la liquidez de la Cooperativa de Ahorro y Crédito PA.I.S. Ltda. de la ciudad de Riobamba.

Institución Ejecutora

Cooperativa de Ahorro y Crédito PA.I.S. Ltda. de la ciudad de Riobamba.

Beneficiarios

La estructura de la presente propuesta tendrá como beneficiarios, en primera instancia al cliente interno de la institución, ya que al efectuar un rediseño de los procesos, un cambio, se podrá maximizar cada uno de los recursos organizacionales, el cual se reflejara en el servicio al usuario, ya que se podrá generar una mejor cobertura que conlleve por tanto a acceder a una mejor liquidez y así poder atender cada uno de los requerimientos del usuario.

Provincia: Chimborazo

Ciudad: Riobamba

Dirección: Espejo 30 – 33 y Nueva York

Tiempo estimado para la ejecución: Se establecerá en el segundo trimestre del año 2014.

Equipo Responsable

Estará determinado por el personal administrativo y financiero encargado de los procesos crediticios en la institución financiera.

También el investigador formara parte del equipo técnico para la ejecución de la propuesta.

6.2 Antecedentes de la propuesta

En la actualidad no existe un modelo específico para los procesos crediticios, tampoco una integración, que permita generar un mejor servicio y atención crediticia, de tal manera que no se satisfacen ni los requerimientos externos, ni los internos, ya que no existen procesos idóneos en cada área involucrada en los procesos crediticios, de tal manera que existe descoordinación, información incompleta que a la final repercute en la liquidez empresarial.

6.3 Justificación

La presente propuesta es importante, ya que se podrá generar una nueva gestión, no solo de los procesos, sino organizacional, la misma que conlleve a la maximización de cada uno de los recursos y así orientarlos a maximizar la liquidez empresarial, la satisfacción y por tanto la institución sea referente de innovación.

El interés se fundamenta en generar una herramienta empresarial que promueva dinamismo, el cual conlleva a una innovación empresarial, sustentado en coordinación, integración de tal manera que la liquidez genere también competitividad.

Es factible la propuesta por cuanto se cuenta con el apoyo de cada uno de los miembros involucrados en el desarrollo de los procesos crediticios para así tomar decisiones acertadas al crecimiento organizacional.

Se genera la propuesta de vital, porque a partir de las acciones correctivas que se efectúan se podrá establecer un nuevo paradigma institucional, en el cual el proceso sea referente de calidad y satisfacción proyectando una imagen de eficacia.

Finalmente el beneficio que se genera para la institución radica en la generará una sinergia institucional, en el cual cada uno de los involucrados en el contexto administrativo, financiero y operativo genere pro actividad hacia los nuevos procesos y entonces no solo acceder a una mayor liquidez, sino a la fidelización de los clientes y una mayor cobertura en el mercado.

6.4 Objetivos

General

Establecer un modelo de ciclo PDCA en los procesos crediticios para mejorar la liquidez de la Cooperativa de Ahorro y Crédito PA.I.S. Ltda. de la ciudad de Riobamba.

Específicos

- Establecer un plan de implementación de cambio para generar acciones correctivas en los procesos crediticios.
- Determinar la ejecución del plan para alcanzar los objetivos propuestos y la obtención de resultados empresariales.

- Establecer un análisis comparativo de los resultados observados y los esperados analizando las causas de su desorientación en cada uno de los procesos.
- Establecer una operatividad mediante una actuación de gestión de los procesos para eliminar la insatisfacción y generar eficiencia operativa al manejo de los procesos crediticios para incrementar la liquidez institucional.

6.5 Análisis de factibilidad

La factibilidad organizacional de la propuesta se encamina, al momento que la alta dirección establezca estrategias competitivas, que conlleven a generar mejores procesos y así establecer nuevos paradigmas de hacer cooperativismo.

En tanto que la factibilidad tecnológica se sustenta cuando la institución facilite la utilización de medios informáticos y programas altamente calificados para que los procesos de crédito sean más ágiles y así poder atender cada uno de los requerimientos en el mercado financiero.

Para que la propuesta genere una mejor eficiencia, es importante determinar los recursos económicos suficientes para el diseño de los nuevos procesos con la finalidad de proyectar una imagen de competitividad.

De tal manera que se presenta una innovación estratégica en la institución financiera, para de esta manera integrar no solo sus recursos, sino maximizarlos y delinearlos al cumplimiento de las metas organizacionales.

6.6 Fundamentación

La gestión por procesos

Para (Mc Huch, J, 2007, pág. 23) “La gestión por procesos (Business Process Management) es una forma de organización diferente de la clásica organización funcional, y en el que prima la visión del cliente sobre las actividades de la organización.”

La Gestión de Procesos permite a las organizaciones, independientemente de su tamaño y del sector de actividad, hacer frente a mercados competitivos en los que han de conciliar la satisfacción de sus clientes con la eficiencia económica de sus actividades. (<http://www.aiteco.com/calidad/gestion-de-procesos/>, 2013)

La gestión de procesos percibe la organización como un sistema interrelacionado de procesos que contribuyen conjuntamente a incrementar la satisfacción del cliente.

Procesos no estratégicos

(Mc Huch, J, 2007, pág. 76) Estos procesos en general no trascienden al mercado, y aun cuando se eliminen o simplifiquen pueden seguir teniendo implicaciones a largo plazo, como, por ejemplo, eficiencia en cuanto a costos

Todo proceso de reflexión estratégica adecuado a la dinámica que nos rodea debe sobre todo catalizar un sentido de dirección y propósito compartido. Tendrá que infundir fe y energías, posibilitar el aprendizaje y apoyarse en él, e invitar a la emergencia de iniciativas reveladoras. (<http://www.aiteco.com/calidad/gestion-de-procesos/>, 2013).

Un proceso no estratégico, en el presente, parte de asumir la complejidad que entraña decidir el patrón de conducta más apropiado para la empresa, y se abre a la posibilidad de elaborar nuevas aproximaciones sobre la marcha

Procesos Esenciales u Estratégicos.

Dice (Mc Huch, J, 2007, pág. 77) “Un proceso esencial de un negocio “crea valor” por la capacidad competitiva que brinda a la compañía. Los procesos esenciales son valorizados por el cliente, el accionista o el regulador y es crítico que se realicen correctamente; deben ser aquellos procesos que la estrategia del negocio a identificado como crítico para igualar o superar a la competencia.”

Procesos estratégicos son los que permiten definir y desplegar las estrategias y objetivos de la organización. Los procesos que permiten definir la estrategia son genéricos y comunes a la mayor parte de negocios (marketing estratégico y estudios de mercado, planificación y seguimiento de objetivos, revisión del sistema, vigilancia tecnológica, evaluación de la satisfacción de los clientes. (<http://www.sinap-sys.com>, 2013)

Los procesos clave son aquellos que añaden valor al cliente o inciden directamente en su satisfacción o insatisfacción. Componen la cadena del valor de la organización. También pueden considerarse procesos clave aquellos que, aunque no añadan valor al cliente, consuman muchos recursos.

Actividades que componen los procesos

Dice (Manganelli, R, 2008, pág. 8) **Un proceso es una serie de actividades relacionadas entre sí que convierten insumos en productos. Los procesos se componen de tres tipos principales de actividades:**

- **Actividades que agregan valor (actividades importantes para el cliente.**
- **Actividades de traspaso (las que mueven el flujo de trabajo a través de las fronteras que son principalmente funcionales, departamentales u organizacionales)**
- **Actividades de control (las que se crean en su mayor parte para controlar los traspasos a través de las fronteras mencionadas)."**

Todos los procesos de una organización son importantes, pero no todos son igual de importantes. Existen dentro de la empresa un tipo de procesos que por su impacto en la consecución de los objetivos estratégicos son más importantes que otros.

Mejoramiento Continuo de Procesos

Declara (Juan, Roure, 2006, pág. 57) "El Mejoramiento Continuo de los proceso posibilita reducir o eliminar los costes de la no calidad o costes evitables, hacer realidad los objetivos que nos hayamos propuesto alcanzar y ser capaces de generar y desarrollar nuevas oportunidades de negocio"

Mejoramiento Continuo como una conversión en el mecanismo viable y accesible al que las empresas de los países en vías de desarrollo cierran la brecha tecnológica que mantienen con respecto al mundo desarrollado. (<http://www.manufacturainteligente.com>, 2013).

El ciclo PDCA

Dice (Edwards, Deming, 2004, pág. 39) “El ciclo de Deming, también conocido como bimore (de Edwards Deming), es un método de mejora continua de la calidad en la administración de una organización. Está basada en un método ideado por Walter A. Shewhart. También se denomina rasgo de mejora continua. Es muy utilizado por los sistemas de administración de la calidad.

Las siglas, PDCA son el acrónimo de Plan, Do, Check, Act (Planificar, Hacer, Verificar, Actuar), los cuatro pasos de la estrategia. Los resultados de la implementación de este ciclo permiten a las empresas una mejora integral de la competitividad, de los productos y servicios, mejorando continuamente la calidad, reduciendo los costos, optimizando la productividad, reduciendo los precios, incrementando la participación del mercado y aumentando la rentabilidad de la empresa u organización.

Fases del PDCA

Indica (Edwards, Deming, 2004, pág. 45) “Las fases del PDCA Elaborar y estratificar los datos recogidos para obtener el mayor número posible de informaciones. Las fases cuatro y cinco afectan a todos los posibles análisis adecuados para comprender la situación que rodea al problema. Secuencia de actividades 5 Analizar la situación actual P A C D Identificar los posibles temas. Seleccionar el tema. Definir objetivos. Observar y documentar La situación actual Analizar la situación actual Determinar las posibles causas Determinar las causas reales Determinar la medidas correctoras Acciones de modificación.”

Conceptualización de la matriz de la liquidez

Para (Verónica, Ayala, 2013, pág. 141) “La matriz de liquidez es una poderosa herramienta que sirve para analizar la liquidez detallada de las cuentas consideradas como corrientes en el balance general. Para iniciar su análisis, cabe mencionar que las normas contables indican que se consideran como de corto plazo, a los rublos que se convertirán en efectivo en un plazo de un año”.

La matriz de liquidez se basa en el tiempo en el que dichas cuentas contables pueden ir transformándose en efectivo. Es así que se encuentra dividida en periodos en los que se espera hacer líquido la cuenta bajo análisis. Para ello, las cuentas consideradas como corrientes en el banco general son divididas de acuerdo a la mensualidad en la que se estima que se vayan convirtiendo en efectivo.

La liquidez se define como “la capacidad monetaria y de conversión de activos a recursos líquidos que tiene una cooperativa, para la cobertura de sus obligaciones de mayor exigibilidad”.

Planificación de liquidez

Declara (Verónica, Ayala, 2013, pág. 235) Para la planificación certera de liquidez diaria de una empresa se debe utilizar una herramienta que si bien es conocida, se debe considerar desde una periodicidad diaria, ya que como se mencionó la gerencia y tesorería requieren conocer el estado de su liquidez de forma diaria. Para ello, se utiliza Cash Flow Diario, que es una herramienta que permite conocer la disponibilidad de efectivo para las operaciones futuras y presenta los principales ingresos y egresos que efectuara un empresa en un periodo futuro. A través de este mecanismo, se puede prever las entradas y salidas de dinero, y de esta forma priorizar los gastos o inversiones que se puedan realizar.

Generalmente, las empresas, para planificar su liquidez futura, utilizan el Cash Flow con frecuencia semanal o mensual, sin embargo, el margen de error sigue siendo alto ya que lo que se planifica solo en contados casos, se ha podido verificar en la realidad, por lo que esta forma de planificación, poco a poco ha perdido validez.

Registro de ingresos proyectados

Para (Verónica, Ayala, 2013, pág. 238)El Cash Flow Diario deberá contener las cuentas que la empresa requiera de acuerdo a sus necesidades para lo cual debe incluirse movimientos provenientes de operación, inversión, financiamiento interno y externo. Se debe empezar por registrar el saldo bancario existente a la fecha en la que se realizara el flujo de fondos. Una vez que se cuenta con esta información se registra los ingresos que se espera obtener diariamente, los cuales se obtienen de las fechas de vencimiento de las cuentas por cobrar y de datos estadísticos de la evolución de las ventas de contado.

La Proyección del Flujo de Caja constituye uno de los elementos más importantes del Estudio de un Proyecto, ya que la Evaluación del mismo se efectuara sobre los Resultados que en ella se determinen. La Información Básica para realizar esta Proyección está contenida en los estudios de mercado, técnico y organizacional.

Registro de Egresos Proyectados

Dice (Verónica, Ayala, 2013, pág. 238) “Después de obtener los ingresos totales, se registran los egresos apartados de acuerdo al formato mencionado, en las fechas reales de pago.”

Los Egresos Iniciales corresponden al total de la Inversión inicial requerida para la puesta en marcha del Proyecto.

Control interno para cuentas bancarias

Conciliaciones bancarias.

Para (Verónica, Ayala, 2013, pág. 240) Una de las formas tradicionales de control de las cuentas bancarias es mediante la conciliación, la cual es una técnica que empata los saldos incluidos en los extractos bancarios con los saldos incluidos en la contabilidad. Por necesidad este proceso se realiza a fin de mes, lo cual dependerá de la fecha en que se reciba el estado de cuenta.

Debido a la cantidad de operaciones y cambios en personal o procedimientos, muchas conciliaciones bancarias tienen varios meses de retraso con lo que el de los saldos bancarios, cada vez se complica más, ya que se tiene que revisar documentación de varios meses de antigüedad, lo cual es una pérdida de tiempo y recursos, sin que se llegue al objetivo final que es el control de los saldos bancarios. Para evitar este tipo de retrasos e improductividad, el modelo de gestión de liquidez Centuria optimiza el proceso de conciliaciones bancarias de tal manera que se llegue al objetivo para el cual fue creado; controlar los datos bancarios.

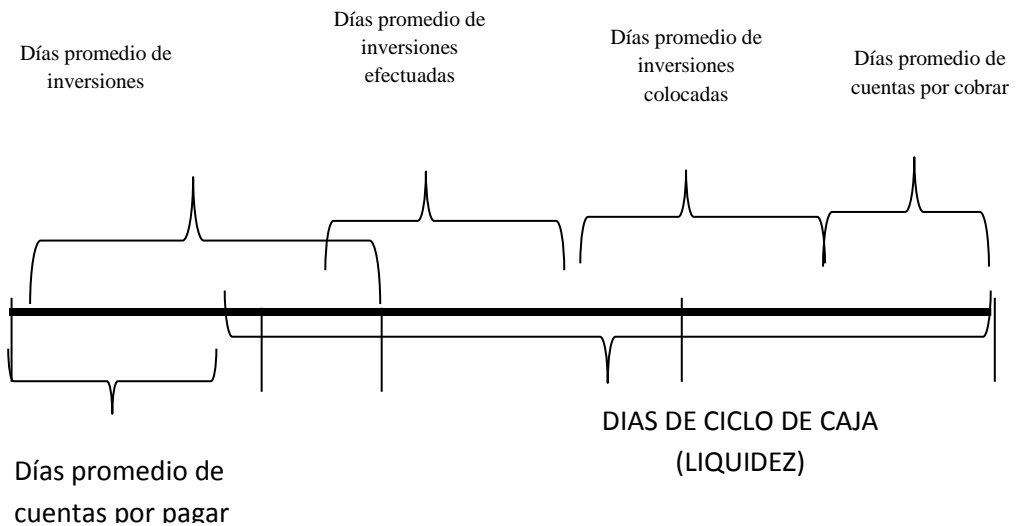
Ciclo de caja

Para (Verónica, Ayala, 2013, pág. 249) Otro de los sistemas de control de la liquidez de una empresa es mediante el análisis detallado y pormenorizado del concepto tradicional de “ciclo de caja” o “ciclo de conversión de efectivo” como es conocido, el Ciclo de Caja o Ciclo de

Efectivo se conceptualiza como el tiempo en que la empresa recupera el dinero desde que hace la compra.

Ciclo de Caja

Gráfico N° 28



Para optimizar el ciclo de caja, las medidas que debe adoptar una empresa se detallan a continuación.

1. Cancelar sus pasivos lo más tarde que se puede, sin que esta situación origine graves problemas con los proveedores o dañe la relación
2. Tratar de que el dinero rote lo más rápido posible.
3. Efectuar una recuperación oportuna y rápida de los créditos otorgados a los clientes sin que esta situación ocasione presión excesiva o dañe la relación comercial.

Cancelación tardía de los pasivos

Declara (Verónica, Ayala, 2013, pág. 250) “Considerando que el ciclo de caja es el tiempo que transcurre entre las entradas y salidas de efectivo, el retardo en las segundas disminuye el ciclo, lo cual es un beneficio para la empresa.”

Tomando en cuenta que el crédito que otorga los proveedores en su gran mayoría no genera intereses su cancelación tardía es lo mejor que se podría conseguir. Sin embargo, este hecho está influenciado directamente por el poder de negociación que tenga la empresa con el proveedor.

Aceleración en la cobranza de saldos por cobrar

Según (Verónica, Ayala, 2013, pág. 250) Esta es la tercera estrategia global para incrementar el flujo de caja de la empresa. Debe tomarse en consideración que el crédito otorgado a clientes constituye una inmovilización de recursos financieros los cuales podrían ser utilizados en otras inversiones que generen una utilidad adicional para la empresa, sin embargo a la vez constituye una herramienta obligatoria que debe efectuar la empresa a fin de incrementar las ventas sobre todo cuando el mercado hacia el cual se dirigen las empresas, no posee una alta capacidad de pago de contado. Por esta última circunstancia el cliente solicitara el plazo más largo para cancelar sus facturas.

Análisis mensual del Ciclo de Caja

Dice (Verónica, Ayala, 2013, pág. 251) “Para una adecuada gestión permanente del ciclo de caja, es necesario analizarlo con cierta frecuencia mínima, por ejemplo mensualmente. Por lo tanto la alta administración de la empresa debe solicitar a su departamento contable, conjuntamente con sus estados financieros, el análisis del ciclo de caja.”

El ciclo de conversión de efectivo es el plazo que transcurre desde que se paga la compra de materia prima necesaria para manufacturar un producto hasta la cobranza de la venta de dicho producto. Este ratio de medición es también conocido como ciclo de caja.

Efecto del ciclo de caja en la liquidez

Según (Cuatrecasas, Lluís, 2002, pág. 56) “Para completar el análisis es necesario conocer la necesidad de fondos de una empresa. De esta manera vamos a suponer el estado de liquidez indica que la empresa tiene unos egresos de \$60.000 por mes es decir, la operación requiere que la empresa disponga de \$2.000 diarios para poder cubrir sus obligaciones con todos sus acreedores y para pagar gastos.”

El flujo puede entregar más beneficios que el solo control del dinero, dependiendo de la forma en que se registren los movimientos, principalmente en el aspecto estadístico.

Comparativo del Ciclo de Caja con la política empresarial

Manifiesta (Verónica, Ayala, 2013, pág. 253) “Otras de las formas adicionales de analizar el ciclo de caja, es comparándolo con las políticas estándares de la empresa, para lo cual se debe tener presente las siguientes políticas”.

- Tiempo de almacenamiento en la bodega de materia prima.
- Tiempo de utilización de inventarios durante el proceso productivo.
- Tiempo que debería mantenerse los productos terminados en bodega.
- Crédito otorgado a los clientes.
- Crédito otorgado por los proveedores.

Indica (Oriol, Amat, 2000, pág. 46) En el normal acontecer de la empresa se generan multitud de hechos económicos administrativos que considerados en su dimensión temporal presentan cierta regularidad, al menos mientras no se modifican las condiciones estructurales en cuyo marco se desenvuelve la unidad económica. Nos referimos a los llamados ciclos internos, los cuales podemos agrupar en dos categorías esenciales. El ciclo largo y el ciclo corto o ciclo de ejercicio.

La administración del efectivo y los valores negociables es una de las áreas más importantes de la administración del capital de trabajo. Como ambos son los activos más líquidos de la empresa, pueden constituir a la larga la capacidad de pagar las cuentas en el momento de su vencimiento.

Requisitos de la liquidez

Para (Lopetegui Gabriel, 2009, pág. 2) “La necesidad de establecer requisitos mínimos de liquidez. Una pregunta importante que sólo se tratará de manera introductoria, es por qué se hace necesario determinar un nivel mínimo de liquidez a observar por las entidades financieras. La respuesta está un tanto vinculada a los dos tipos de problemas de liquidez que pueden presentarse y al marco institucional que gobierna el funcionamiento del mercado monetario.”

Una crisis de liquidez sistémica se caracteriza por la pérdida de depósitos de un gran número de instituciones financieras. Cuando todas las instituciones enfrentan esta situación, no hay posibilidad de que la liquidez se recicle entre las entidades.

Instrumentos para el control de la liquidez

Según (Lopetegui Gabriel, 2009, pág. 7) Los instrumentos para el control de la liquidez son:

- **Control de liquidez sistémica.-** El manejo de la liquidez del sistema financiero a nivel agregado se realiza tradicionalmente a través de distintos instrumentos de política monetaria. Los de uso más común son: encajes, redescuentos por iliquidez transitoria y operaciones de mercado abierto
- **Control de liquidez individual.-** Si bien se ha argumentado previamente que los problemas de liquidez individual pueden llegar a resolverse sin la intervención de la autoridad monetaria o de supervisión, debe resaltarse que tal situación dependerá del desarrollo del mercado de capitales de cada país o de los instrumentos que se hallen disponibles para la transferencia de activos entre las entidades bancarias.

De no existir condiciones adecuadas en ambos aspectos, un problema de liquidez individual puede tener repercusiones en el resto del sistema si genera algún tipo de incumplimiento por parte de la entidad ilíquida.

Principio fundamental para la gestión y supervisión del riesgo de liquidez

Para (Adrián de la Hera López, 2008, pág. 24) Los principios son:

- **“(Principio 1).- El principio fundamental, del que se deriva el resto, establece que una entidad es responsable de la buena gestión del riesgo de liquidez, por lo que deberá definir un marco de gestión robusto para garantizar que se mantiene liquidez suficiente (incluido un buffer de activos**

líquidos de alta calidad y libres de cargas) para hacer frente a una serie de eventos generadores de tensiones, incluidos los que ocasionan la pérdida o el deterioro de las fuentes de financiación. Los supervisores deben evaluar la suficiencia del marco de gestión y la posición de liquidez de la entidad, y deben adoptar las medidas oportunas si detectan deficiencias en este sentido, con el fin de proteger a los depositantes y limitar posibles daños sobre el sistema financiero.

- **Buen gobierno del riesgo de liquidez.-** Las entidades deben establecer con claridad una tolerancia al riesgo de liquidez adecuada a su estrategia de negocio. Para todas las actividades de negocio, a fin de que los incentivos a la asunción de riesgos concuerden con las exposiciones al riesgo de liquidez que sus actividades ocasionan a la entidad en su conjunto, deben incluir costes, beneficios y riesgos de liquidez en los procesos de fijación de precios, medición de resultados y aprobación de nuevos productos
- **Medición y gestión del riesgo de liquidez .-**Las entidades deben: Contar con un adecuado proceso de identificación, medición, vigilancia y control del riesgo de liquidez. Vigilar y controlar de forma activa las exposiciones al riesgo de liquidez y las necesidades de financiación dentro de cada entidad lega, línea de negocio y divisa, así como entre estas, teniendo en cuenta las limitaciones jurídicas, regulatorias y operativas para la transferencia de liquidez.”

Requerimiento mínimo de liquidez

Para (Luis Mariano, Rodriguez, 2006, pág. 36) “Uno de los temas más relevantes en el análisis de riesgo en una institución financiera es determinar la cantidad de dinero necesaria para poder mantener un nivel de solvencia y liquidez sostenible en situaciones adversas; por lo que, es necesario determinar una metodología que encierre varios de los posibles factores que podrían verse afectados en momentos de estrés y como resultado de ello desestabilizar la liquidez. Una metodología que considera estos factores es la Liquidez en Riesgo (LaR Liquidity at Risk).”

Administración del riesgo de liquidez

Dice (Junta Bancaria del Ecuador, 2004, pág. 2) “Se puede definir al riesgo de liquidez como la contingencia de pérdida a razón de la incapacidad de una institución financiera al enfrentar una escasez de fondos para cumplir sus obligaciones, por ello busca medidas alternativas de como efectivizar sus activos en condiciones más favorables.”

Estructura para la administración del riesgo de liquidez

Según (Junta Bancaria del Ecuador, 2004, pág. 16) “Estructura para la administración del riesgo de liquidez dada la normativa Ecuatoriana La Superintendencia de Bancos y seguros en el Libro I, Capítulo IV: de la administración de liquidez, señala que la institución financiera deberá asegurar razonables niveles de liquidez para atender bajo distintos escenarios alternativos, las obligaciones con el público y los otros pasivos de naturaleza financiera que contraiga, dentro del tipo de su negocio.”

6.7 Modelo operativo

Para el modelo operativo de la propuesta se efectúan las siguientes actividades:

Modelo operativo

Cuadro N° 04

Fases	Etapas	Actividades	Recursos	Responsable
Fase I (PLAN)	Selección del Proyecto	Seleccionar un área de mejora.	Humanos Tecnológicos Financieros	Gerente
	Comprensión de la situación inicial	Comprender los estados actuales de procesos, a través de un diagrama de flujo.	Humanos Tecnológicos Financieros	Gerente Jefe de crédito
	Análisis.	Identificar y verificar causas de cambio por medio de un brainstorming (lluvia de ideas).	Humanos Tecnológicos Financieros	Gerente Jefe de crédito
Fase II (DO)	Acciones correctivas	Planear y ejecutar acciones correctivas de la(s) causa(s) más importante(s) identificada(s) en la etapa de análisis	Humanos Tecnológicos Financieros	Gerente Jefe de crédito Operativos
Fase III (CHECK)	Resultados	Comprobar los resultados obtenidos con la implantación de las acciones correctivas.	Humanos Tecnológicos Financieros	Jefe de crédito Operativos
Fase IV (ACT)	Estandarización y control	Elaborar un plan de acción, para documentar modificaciones.	Humanos Tecnológicos Financieros	Gerente

Fuente: Investigación propia
Elaborado por: Bayron Pinda

FASE I

(PLAN)

Selección del Proyecto

En esta etapa se selecciona un área de mejora, se fijará el objetivo del proyecto y analizará la razón por la que sería conveniente trabajar en dicha área y cumplir este objetivo, en la institución, los motivos o fuerzas que desencadenarán la selección de los proyectos PDCA de mejora son los siguientes:

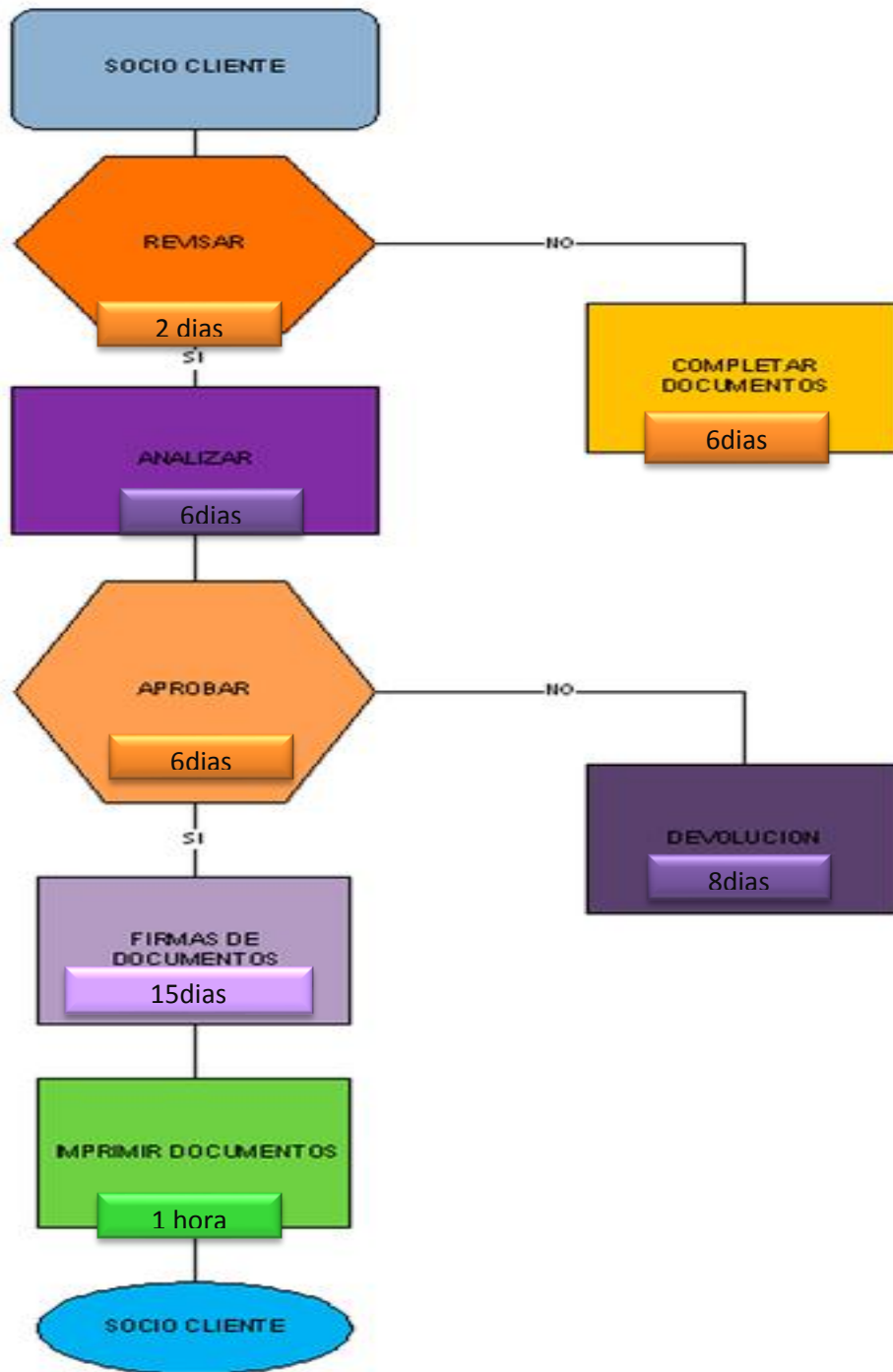
- La necesidad de mejorar procesos clave.
- Quejas o sugerencias de clientes.
- La información obtenida puede constituirse en otra fuente de proyectos PDCA.

Comprensión de la situación inicial

La situación inicial de los procesos crediticios, presentan falencias, en la entrega de la información, de tal manera que no se satisface las necesidades de los usuarios, y son los siguientes:

Compresión de la situación inicial

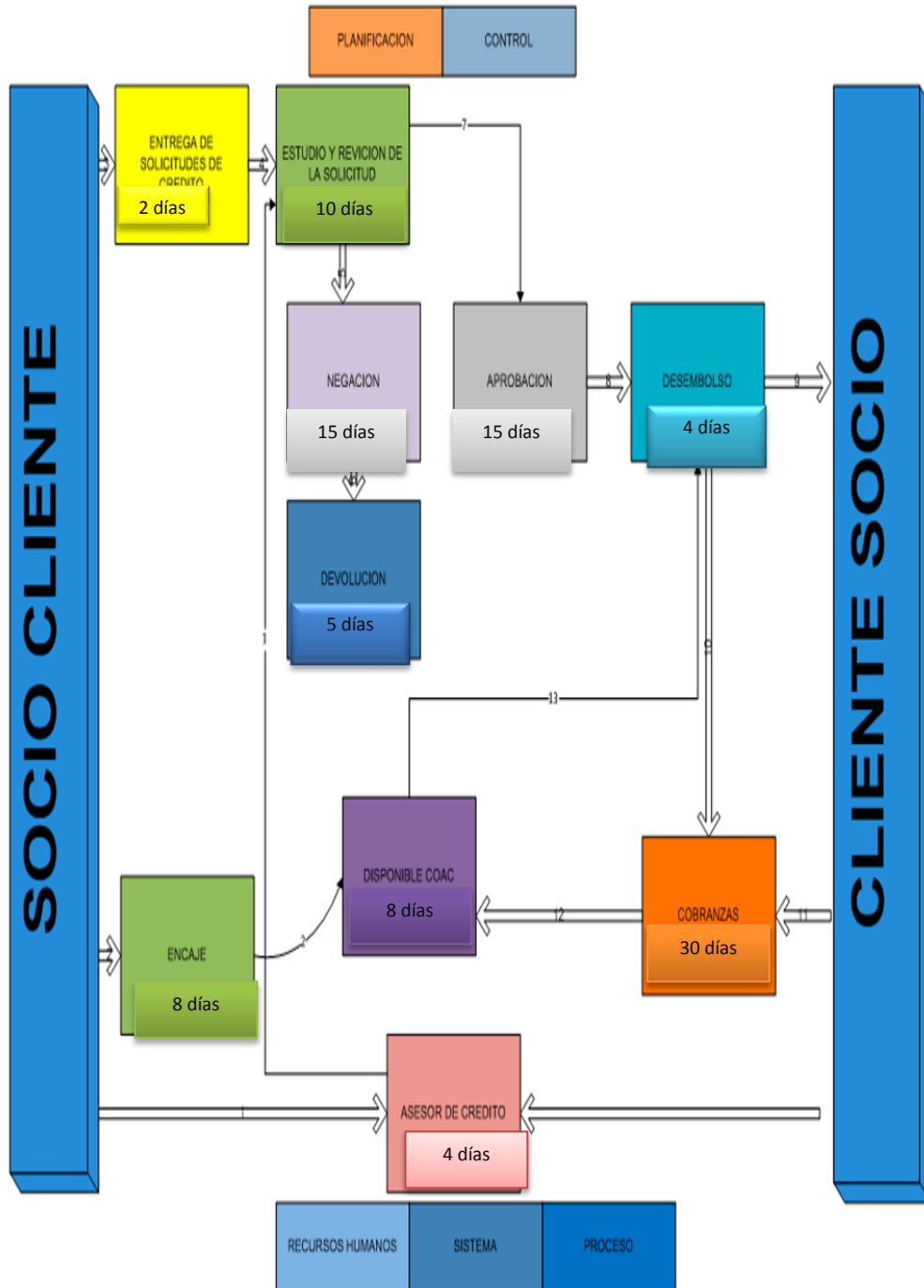
Flujograma N° 01



Fuente: Investigación propia
Elaborado por: BayronPinda

Socio cliente – Cliente socio

Flujograma N° 02



Fuente: Investigación propia
Elaborado por: BayronPinda

Análisis

El análisis efectuado en esta etapa refleja que las causas de la ausencia de control en los procesos crediticios son múltiples, pero se destacan como importantes, la ausencia de personal adecuado que maneje la información de los créditos, en cada uno de los procesos de manera eficiente, lo cual puede ser por la falta de capacitación y entrenamiento, lo cual incrementa el tiempo de realización de cada uno de los tramites, generando esto retraso interno y por consiguiente malestar en el socio o cliente.

FASE II

(DO)

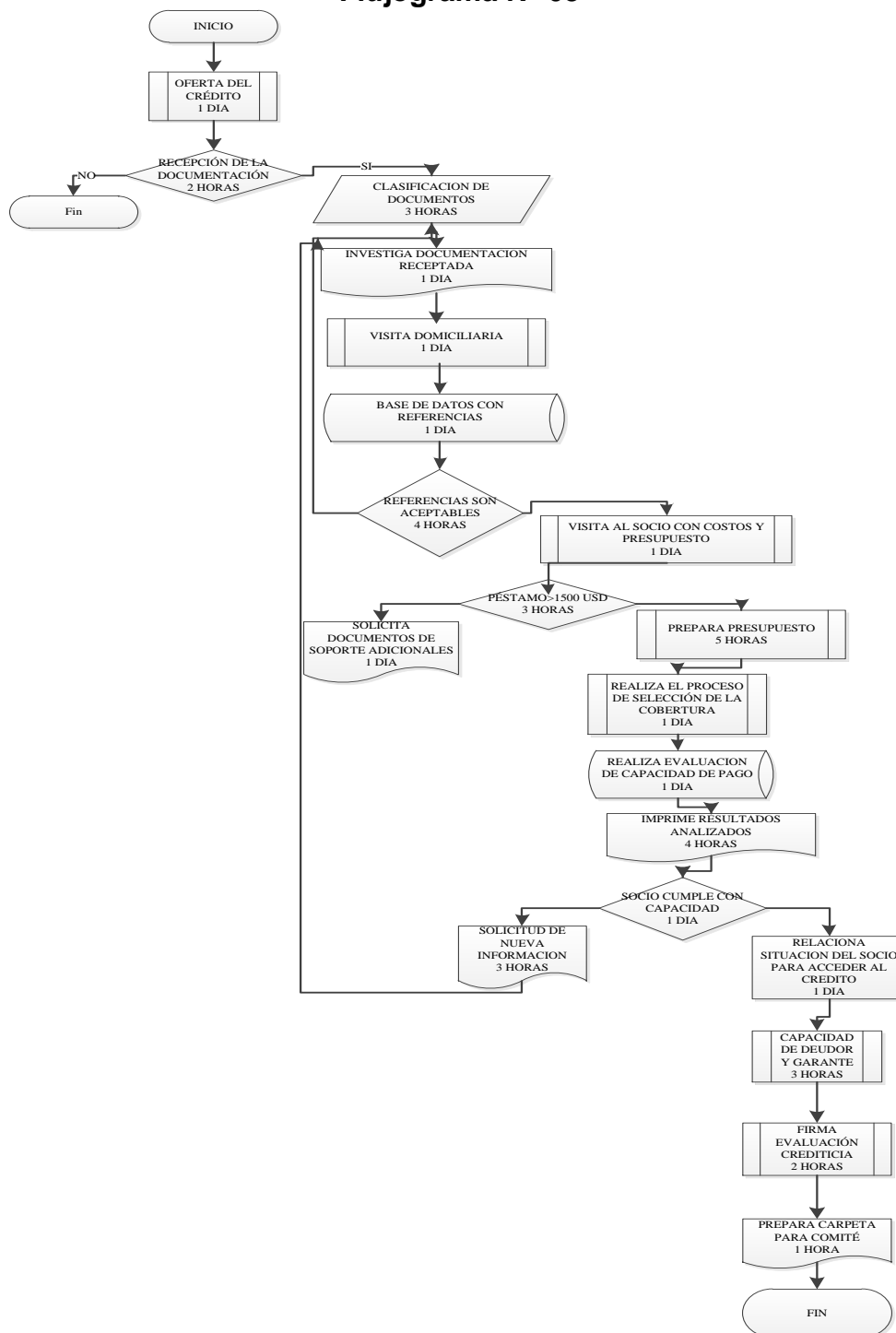
Acciones correctivas

ETAPAS CLAVE EN LA PLANIFICACIÓN DE LA MEJORA DEL PROCESO CREDITICIO

La mejora continua del proceso se basa en la evaluación continua, a través de la aplicación del Ciclo de PDCA (Plan, Do, Check, Act), de todos los aspectos que conforman el mismo: su diseño, ejecución, las medidas de control y su ajuste.

FLUJOGRAMA DEL PROCEDIMIENTO DE CALIFICACIÓN

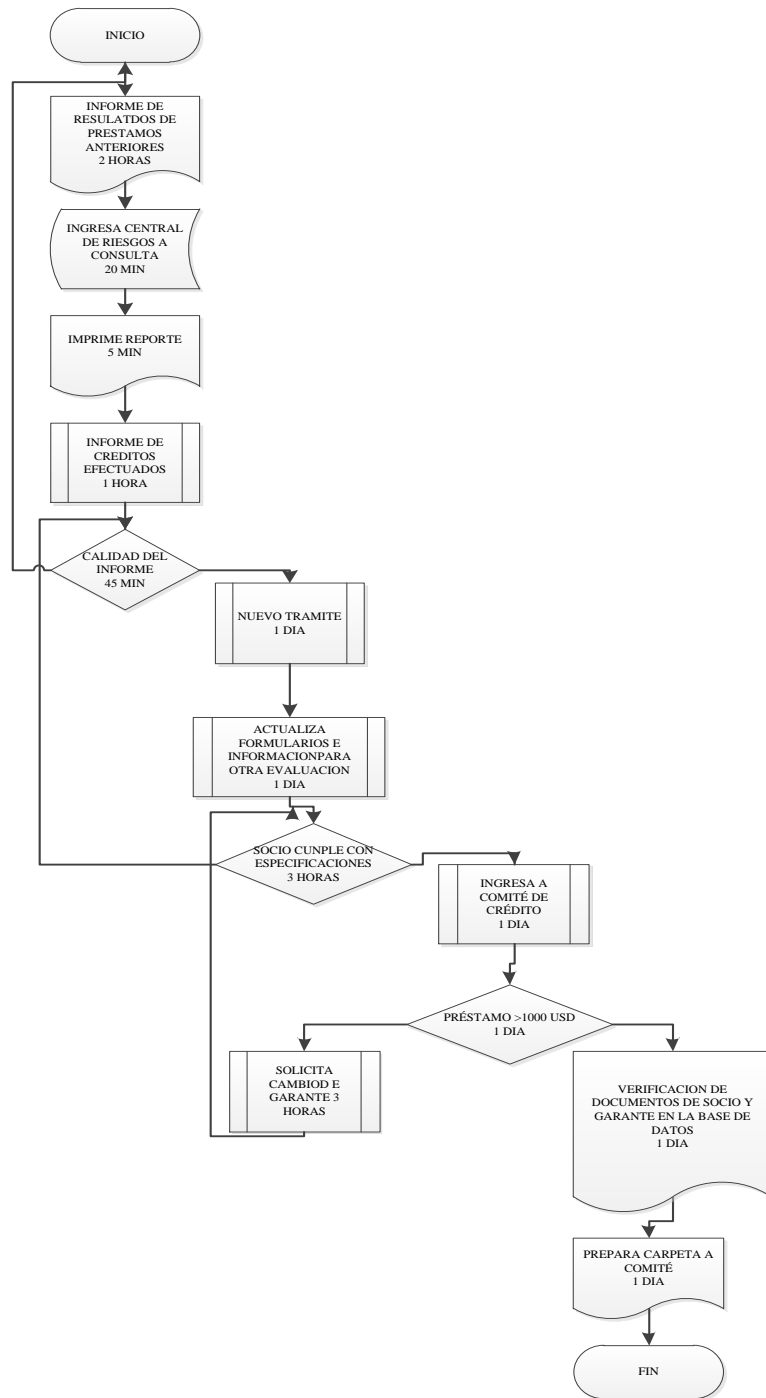
Flujograma N° 03



Fuente: Investigación propia
Elaborado por: BayronPinda

CALIFICACIÓN DE CRÉDITOS II

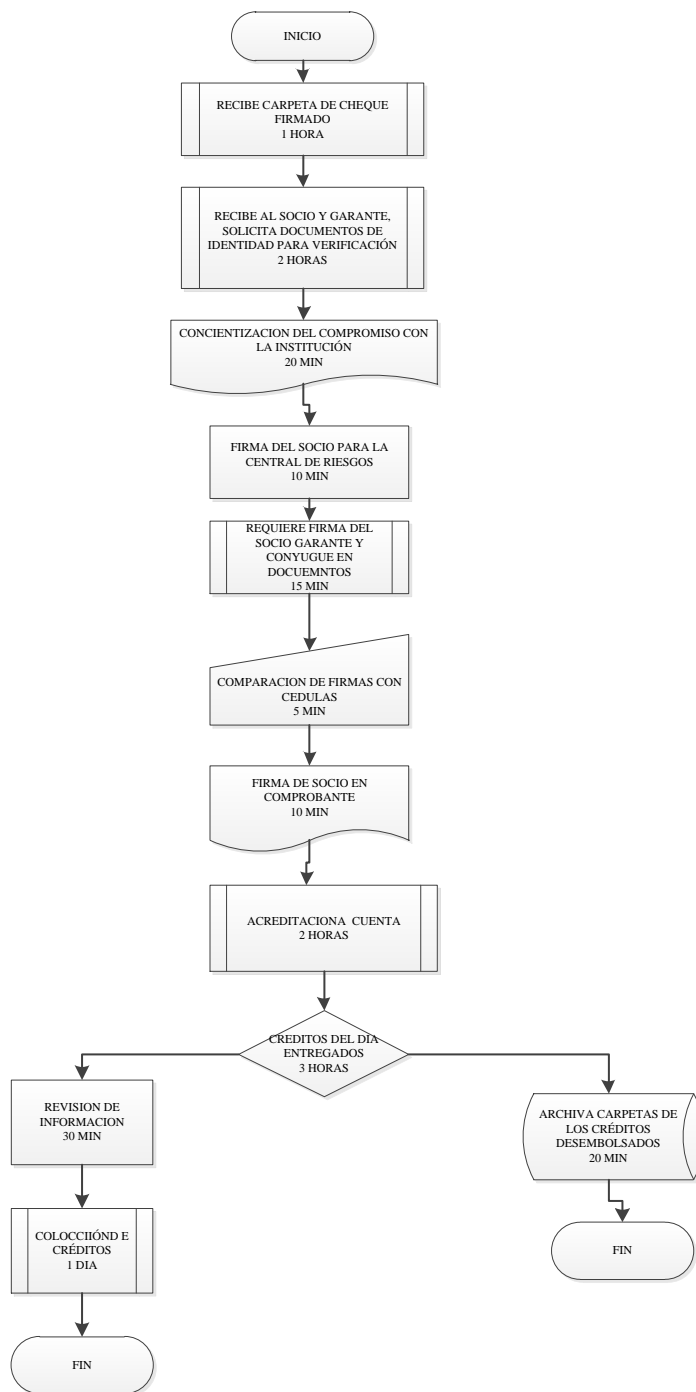
Flujograma N° 04



Fuente: Investigación propia
 Elaborado por: Bayron Pinda

PROCEDIMIENTO DE DESEMBOLSO

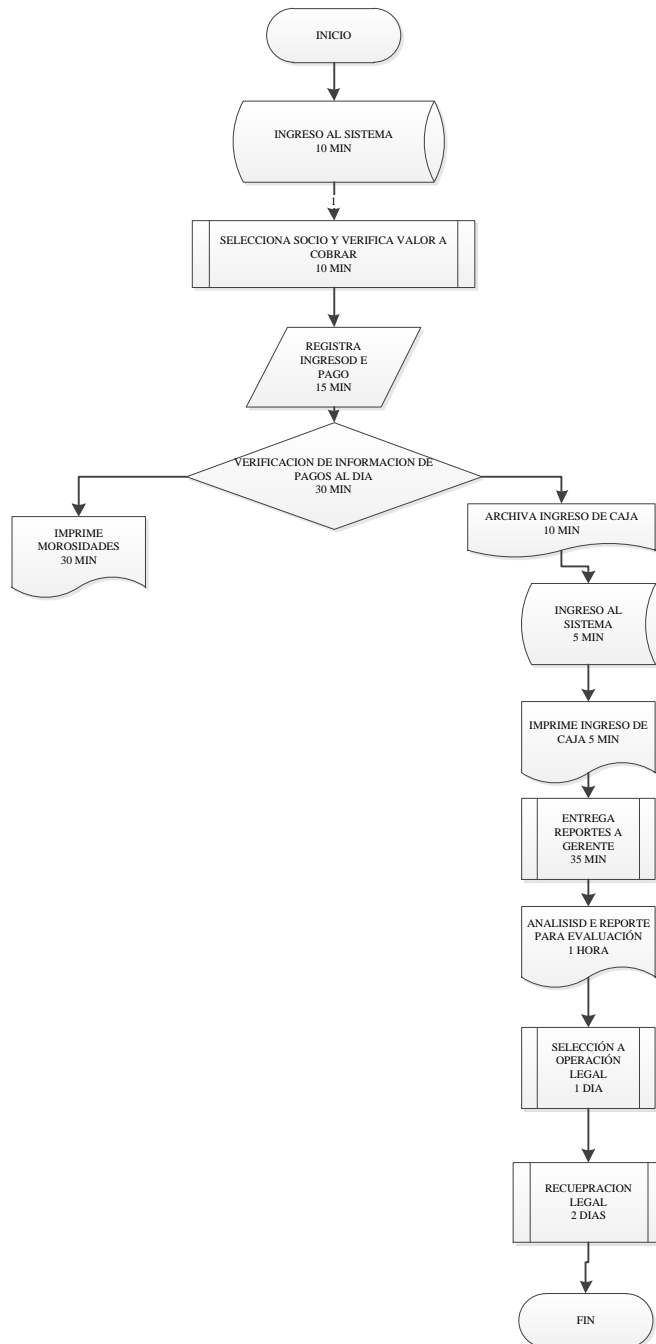
Flujograma N° 05



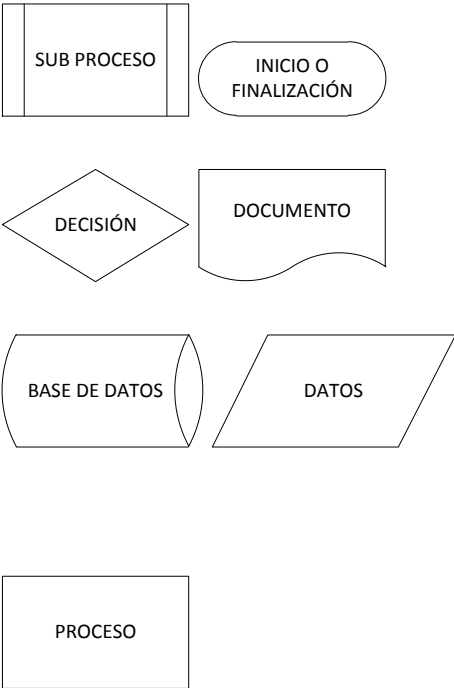
Fuente: Investigación propia
Elaborado por: Bayron Pinda

PROCEDIMIENTO DE RECUPERACIÓN

Flujograma N° 06



Fuente: Investigación propia
Elaborado por: Bayron Pinda



MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

PROCEDIMIENTO DE CALIFICACIÓN

Objetivo

Establecer mecanismos que permitan realizar de forma estandarizada todas las actividades que faciliten el análisis de la situación socio-económica de los socios y la determinación de la capacidad de pago del socio., para definir las condiciones del crédito. Del mismo modo, definir los mecanismos que faciliten el analizar, discutir, calificar y aprobar las diversas solicitudes de crédito, bajo criterios de minimización y diversificación del riesgo.

FUNCIONES

Cuadro N° 05

CARGO	ACTIVIDAD
Asistente de Operaciones	Recibe y procesa documentación
	Hace las consultas respectivas en la base de datos propia de la COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO PA.I.S. LTDA. DE LA CIUDAD DE RIOBAMBA. y en la central de riesgos, en búsqueda de antecedentes crediticios del solicitante.
	Ingresa la información del socio en el sistema de información, realizando los controles de calidad correspondientes.
	Genera e imprime reportes tanto para el Gerente de Agencia como para el Asesor

	de Crédito.
	Realiza la labor de verificación de referencias personales y comerciales.
	Registra todas las aprobaciones para la respectiva autorización de desembolso.
Gerente General	Evalúa la carga de trabajo del personal a su cargo y monitorea el cumplimiento de las actividades.
	Realiza la evaluación final de todas las solicitudes.
	Autoriza todas las aprobaciones en el Comité de Crédito para que continúen con la etapa del desembolso.
	Es el nivel más alto de aprobación de montos autorizados en la Cooperativa.
Asesor de Crédito	Recaba información sobre el comportamiento del potencial socio entre los vecinos del mismo.
	Recopila referencias personales y comerciales que puedan proporcionar proveedores, familiares y otros en relación a los potenciales socios.
	Visita el domicilio, realiza y culmina la evaluación dentro del mismo establecimiento para luego negociar con el socio las condiciones probables del préstamo.
	Recolecta toda la documentación necesaria para la calificación del préstamo.
	Establece el tipo de garantía adecuada en función de las condiciones del crédito a otorgar.
	Realiza la verificación domiciliaria verifica

	y valoriza las garantías.
	Sustenta la recomendación crediticia para el socio ante el comité de crédito.
	Apoya al asistente de operaciones en la verificación de referencias, cuando el caso lo amerite.
Comité de Crédito	Se encarga de analizar los préstamos que son presentados en su nivel y que están bajo su autonomía.
	Califica los préstamos sustentados como aprobados, rechazados, modificados o aplazados, corresponsabilizándose por la aprobación con los Asesores de Crédito.

Fuente: Investigación propia
Elaborado por: Bayron Pinda

Normativa

De la Evaluación Crediticia:

1. La evaluación deberá efectuarse estrictamente de acuerdo con lo establecido en este documento.
2. Debe desarrollarse utilizando estrictamente los instrumentos e instructivos de evaluación vigentes.
3. La evaluación crediticia debe ser realizada, revisada y sustentada por el Asesor de Crédito asignado.
4. Será potestad del comité de crédito correspondiente el modificar las condiciones propuestas por el Asesor de Crédito y plasmadas en la solicitud.

De las Garantías

1. La garantía tiene un carácter complementario y no es la determinación de las condiciones de Crédito para el socio. Sin

embargo, debe ser considerada como un elemento que podría asegurar una razonable recuperación del crédito en caso del incumplimiento del pago oportuno o por causas imprevistas.

2. Los tipos de garantías a considerar para el otorgamiento de créditos según los niveles de riesgo, serán los establecidos por la COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO P.A.I.S. LTDA. DE LA CIUDAD DE RIOBAMBA. dentro del Reglamento de Crédito.

De las Condiciones de los Créditos:

1. Existirán límites en los montos máximos y mínimos para cada una de las variables del crédito (monto, plazo, forma de pago) establecidos en el Reglamento de Crédito.
2. Para los créditos subsiguientes las condiciones se determinarán de acuerdo a la evaluación crediticia, el cumplimiento de los pagos y la capacidad de pago, de acuerdo a los parámetros establecidos en el Reglamento de Crédito.

De la decisión de aprobación de las solicitudes

1. Después de la sustentación y discusión de las solicitudes de crédito en el correspondiente comité de crédito las siguientes podrán ser las resoluciones del mismo: Aprobado, Rechazado, Aplazado y Modificado.
2. Los responsables del comité de crédito tienen la obligación de cumplir y hacer cumplir las políticas, normas y metodologías definidas por la institución.

De los préstamos subsiguientes

1. El Asesor de Crédito será el encargado de vender nuevamente el servicio de crédito, sin esperar que el socio solicite un nuevo préstamo.
2. Dos semanas de la cancelación de la última cuota de la operación vigente, el asesor de crédito recibirá la información necesaria para realizar la nueva evaluación crediticia al socio, para que éste reciba el préstamo subsiguiente el mismo día en que su última cuota es cancelada.

Del ingreso de información en el sistema

1. Es responsabilidad del Asistente de Operaciones ingresar correctamente la información de la solicitud de crédito, de acuerdo a lo consignado por el asesor de crédito, del mismo modo deberá asegurarse que esta información sea igual a la indicada en las fotocopias de los documentos que presenta el socio. Este actuará como responsable por la fidelidad de la información ingresada al sistema.

De la investigación crediticia

1. Debido al criterio de confidencialidad acerca de la información personal de los socios del sistema financiero, solamente se podrá consultar a la central de riesgos u otras fuentes externas, cuando el potencial socio hubiese firmado la solicitud de crédito.
2. La información de los socios es únicamente para decisiones de créditos y no podrá ser divulgada bajo ningún concepto.
3. La investigación de referencias comerciales y personales se realizará con cada socio.

PROCEDIMIENTO DE DESEMBOLSO

Objetivo

Establecer un conjunto de actividades uniforme para el desembolso de los créditos definiendo mecanismos, instancias, instrumentos y responsabilidades dentro del proceso, a fin de lograr un desembolso ágil y ordenado.

PROCEDIMIENTO DE DESEMBOLSO

Cuadro N° 06

CARGO	ACTIVIDAD/ TAREA / PASO
Jefe de Agencia	Aprueba el acta individual
Asistente de Contabilidad	Cobra e ingresa el gasto de registro en el sistema y emite el recibo de caja.
	Emite el cheque a favor del socio.
Asistente de operaciones	Emite el pagaré, el contrato de mutuo y la tabla de pagos en el sistema preparándolos para la firma.
	Anula documentos de los préstamos que no han sido recogidos.
	Realiza la generación del crédito
Jefe de Agencia	Se asegura que los cheques estén correctamente diligenciados y firmados e igualmente revisa todos los documentos recibidos.
	Espera a los socios, les brinda información relevante sobre cómo manejar el crédito.
	Realiza charla de concientización a socios y garantes previo a la entrega de los créditos.

Asistente de operaciones	Consigue la firma de los socios del pagaré, contrato de mutuo, tabla de pagos y comprobante de egreso. Entrega el cheque.
	Ordena y archiva la documentación relativa al préstamo.

Fuente: Investigación propia
Elaborado por: Bayron Pinda

Normativa

De la entrega del Préstamo

1. El préstamo será entregado al socio una vez que se haya comprobado, en la agencia, su identidad y la de las personas que intervienen en la operación.
2. El asistente de operaciones que entregue el préstamo deberá explicar clara y concisamente, cómo debe pagar el socio sus cuotas, penalidades y beneficios.
3. El Gerente de Agencia se encargará de dar una breve charla en la cual se resalten los beneficios de la puntualidad.
4. Es responsabilidad del asistente de operaciones el recabar y obtener todas las firmas necesarias que respalden la operación.
5. Todas las transacciones crediticias deberán estar respaldadas por un pagaré, el contrato de mutuo, tabla de pagos y comprobante de egreso adecuadamente elaborado, no se permitirán documentos firmados en blanco.

De las Fechas de Desembolso

1. El desembolso de operaciones de crédito debe realizarse en forma diaria, procurando mantener un horario ajustado a los requerimientos del socio en lo que respecta a día y hora, en el tiempo de atención de la agencia.

Del Archivo de la documentación

1. Es obligación del asistente de operaciones disponer y custodiar, en un lugar idóneo, el contenido de la carpeta del socio, así como la documentación de carácter legal correspondiente a cada uno de los socios.
2. Respecto al manejo de la carpeta del socio, estará a disposición del asesor de crédito, cumpliendo con el procedimiento de control establecido y responsabilizándose por la pérdida de su contenido.

De la responsabilidad en el proceso de desembolso

1. Cumpliendo con el objetivo de descentralización, todas las actividades propias del proceso de desembolso, incluyendo la emisión y firma de los pagarés y demás documentos de soporte, se realizarán en cada una de las agencias de COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO PA.I.S. LTDA. DE LA CIUDAD DE RIOBAMBA. facultará a los jefes de Agencia y a los asistentes de operaciones como firmas autorizadas en las cuentas de las cuales se emiten los cheques para la entrega de préstamos. Por esta razón es responsabilidad de estos funcionarios el manejo óptimo de los recursos. Igualmente se registrarán como tercera firma autorizada a la del Asesor Senior de mayor antigüedad quien firmará en caso de ausencia de alguno de los dos primeros.

PROCESO DE RECUPERACION

Objetivo

Definir acciones que deben tomar todo el personal involucrado en el proceso, con la finalidad de adoptar medidas preventivas y de control posterior al vencimiento de una cuota de pago. Se busca establecer un procedimiento estandarizado para la recuperación de créditos, definiendo

el proceso que permita lograr mayor efectividad y eficiencia en las gestiones de cobranza que realiza.

PROCESO DE RECUPERACION

Cuadro N° 07

CARGO	ACTIVIDAD/ TAREA/ PASO
Asesores de Crédito	Es el responsable directo de la recuperación de su cartera, por tanto realiza las visitas, acciones preventivas y de seguimiento que se instruyen en el presente manual.
	Determina la causa del incumplimiento entre voluntad y capacidad de pago.
	Negocia acuerdo inicial de pago, de manera verbal con el socio moroso.
	Entrega notificaciones al deudor y garante (s) y mantiene al tanto de las negociaciones realizadas con el deudor y su garante.
	Elabora informe para jefes de agencia acerca de las gestiones de recuperación, inmediatamente después de realizadas.
	Propone al jefe de agencia la reestructuración de operaciones en mora.
Jefe de Agencia	Monitorea permanentemente las gestiones de recuperación emprendidas por el personal a su cargo.
	Prioriza y direcciona las actividades de recuperación del personal a su

	cargo.
	Suscribe compromisos de pagos con socios morosos.
	Participa y apoya a los asesores de crédito visitando a los socios en sus propias microempresas a fin de solucionar los problemas.
	Aprueba las operaciones de reestructuración con socios morosos en el nivel que le corresponde.
	Reporta a la gerencia de crédito el estado de la cartera de la agencia a cargo.
	Traslada al asesor jurídico, los expedientes.
	Monitorea la gestión de la recuperación legal.
	Reporta a la gerencia de crédito el estado de la cartera que se encuentra en manos del asesor jurídico.

Fuente: Investigación propia
Elaborado por: Bayron Pinda

Normativa

De la prevención de la morosidad:

1. La jefatura de agencia se encargará de planificar, orientar y supervisar las acciones que al respecto realice su personal.
2. El personal de la entidad realizará las acciones de prevención de morosidad a fin de disminuir el riesgo de impuntualidad que pudiera presentarse entre los socios.

3. Parte importante de la labor del asesor de crédito es la de incentivar el pago puntual de las obligaciones que los socios contraigan. Este deberá resaltar la serie de ventajas a las que los socios pueden acceder cuando cumplen con sus obligaciones a tiempo: la renovación inmediata de su préstamo, un posible aumento en el monto del préstamo siguiente de acuerdo a su capacidad de pago, la bonificación por pago puntual que mantiene la institución, etc.
4. El asesor de crédito instruirá de que los pagos se deben realizar en las agencias de la institución.

De las acciones de recuperación

1. Las acciones de recuperación de préstamos morosos son prioritarios por lo tanto una rápida e inmediata intervención del personal responsable es imperativa. Las visitas personales e inmediatas son un factor importante para enviar al socio el mensaje de que estamos pendientes de su comportamiento.
2. El personal operativo deberá comportarse siempre de manera profesional durante sus gestiones de recuperación, en donde la cordura y el respeto hacia el socio deben ser una prioridad.
3. Deberá controlarse estrictamente el comportamiento y aplicación de pagos de cada uno de los socios.
4. Todo el personal de la entidad deberá llenar un reporte de las actividades y gestiones de recuperación realizadas con la finalidad de mantener un récord preciso y ordenado de dichas actividades y sobre todo el comportamiento del socio a fin de tener una idea más clara de su verdadera intención y cumplimiento de sus promesas.
5. En los casos que amerite, y previa autorización del jefe de agencia, se podrá acordar con el socio el cobro de las cuotas.

De la negociación de préstamos morosos

1. En los procesos de negociación de préstamos morosos debe prevalecer el criterio del interés institucional para no verse perjudicado con arreglos que pudieran ser adversos, conjugando el criterio de la racionalidad en la capacidad del socio para pagar su deuda con plazos y condiciones razonables.
2. Las operaciones que hayan sido objeto de compromisos de pago producto de un acuerdo formal no dejarán su estatus de socio moroso, siempre bajo responsabilidad del asesor de crédito, quien deberá controlar el cumplimiento de los compromisos de crédito establecidos.
3. Las gestiones de negociación y los acuerdos posteriores deberán ser puestos en conocimiento de los garantes y/o fiadores del socio a fin de que estos asuman la responsabilidad que les compete. De ningún modo se deberá permitir discusiones o negociaciones en las que todos los involucrados desconozcan los acuerdos.

De las fases de recuperación

1. El asesor de crédito hará énfasis como parte de las actividades de recuperación, en las actividades de prevención de mora, establecidas en el presente manual.
2. Las acciones de recuperación se intensifican en función del grado de acumulación de días de retraso en los pagos.
3. Al finalizar los plazos asignados para las actividades de recuperación, el expediente correspondiente al caso moroso se transferirá a recuperación legal.
4. La transferencia de un caso a recuperación legal, solamente representa el traslado de las tareas operativas de recuperación hacia un abogado externo, mientras que la responsabilidad por el crédito y las penalizaciones que se deriven continuarán recayendo sobre el asesor de crédito.

FASE III (CHECK)

Resultados

La conducción del seguimiento y de los resultados de los nuevos procesos se verá favorecida y potenciada por tener como hilo conductor en la revisión del rating crediticio el socio y por lo tanto, como condición previa, la adecuación de la información tanto en su vertiente de actualización de la que sigue un formato estandarizado como de aquellos hechos relevantes que se han producido desde la anterior revisión. También debe realizarse el seguimiento sobre el buen cumplimiento de la finalidad declarada de las operaciones en curso y de las cláusulas contractuales específicas. De tal manera que este seguimiento de los resultados permitirá:

- Mejora directa, de orden de magnitud considerable, de la cuenta de resultados en la cooperativa.
- Mejora de la solvencia y liquidez.
- Racionalización de los procesos de adjudicación de créditos y obtención de liquidez.
- Detección de deficiencias en los procesos de admisión y seguimiento del riesgo vivo.
- Fortalecimiento de mejoras prácticas financieras.

FASE IV

(ACT) Estandarización y control

Para que la nivelación y control de los procesos y actividades se constituyan en el eje de progreso organizacional es necesario establecer las siguientes políticas que aseguren que el mejoramiento no se presente

de manera temporal, sino que sea un mejoramiento continuo y permanente.

Políticas:

- La transferencia de la información y comunicación integren todos los niveles de la cooperativa.
- Capacitación del capital humano para incrementar el desempeño laboral como fuente de integración las estrategias de cambio.
- Desarrollo de un ciclo motivacional que permita mantener el equilibrio individual y colectivo de los integrantes en la empresa.

También se efectuara el benchmarking como un método de comparación de los procesos, sus objetivos y características principales serán:

- Pretende mejoras rápidas en procesos ineficientes que precisan cambios mayores.
- Se centra en procesos y prácticas
- Requiere planificación y documentación precisa de los procesos que se van a abordar.
- Es un proceso sin fin puesto que ser “el mejor” es un concepto dinámico.
- Requiere de un compromiso explícito de la Dirección en su disposición al cambio y en el apoyo a la globalidad del proceso.

En este contexto se determina una evaluación a la gestión actual, la cual limita la cobertura en el mercado:

Estandarización y control

Cuadro N° 08

Actual	Propuesta
Limitada capacidad operativa para efectuar acciones de colocación de créditos	Se efectúa una gestión integral a procesos de colocación, calificación y recuperación como parte de un mejor manejo administrativo, financiero y operativo.
Limitado conocimiento del comportamiento de los socios y clientes que dificulta anticipar acciones orientadas al cumplimiento de las metas de liquidez	Se establece un sistema de procesos estratégicos para generar en la cobranza mayor liquidez institucional
Reducción de costos para generar capacitación en procesos	Permite fortalecer el conocimiento de los procesos como parte de su manejo operativo en el personal.

En este contexto se determina que los nuevos procesos de colocación generarán un incremento evidenciado en la siguiente tabla:

PROCESOS DE COLOCACIÓN

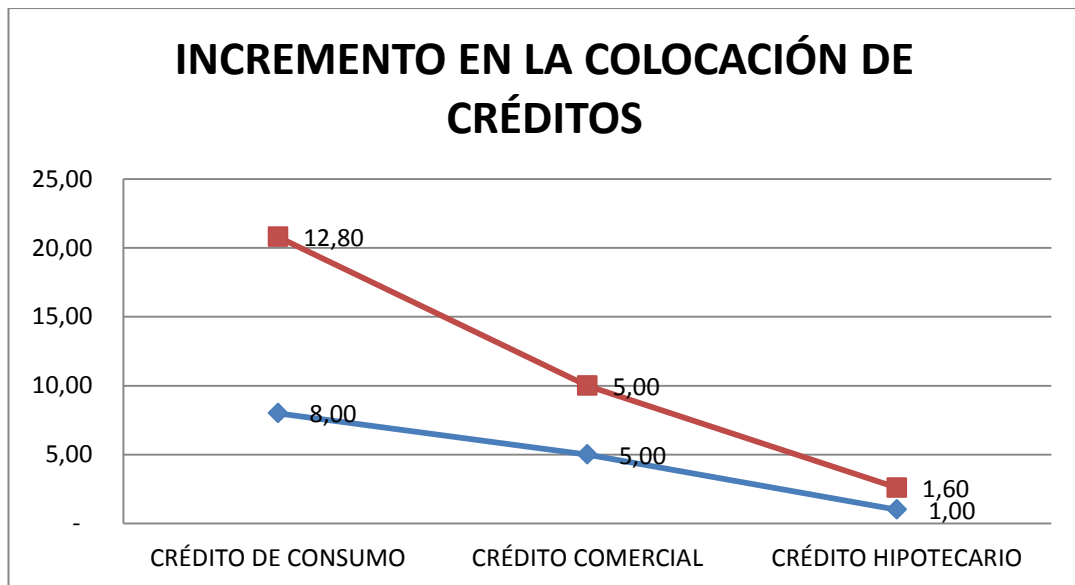
Tabla N° 26

PRODUCTO FINANCIERO	2013	2014
CRÉDITO DE CONSUMO	8,00	12,80
CRÉDITO COMERCIAL	5,00	5,00
CRÉDITO HIPOTECARIO	1,00	1,60
TOTAL	14,00	19,40

Fuente: Investigación propia
Elaborado por: Bayron Pinda

Incremento en La colocación de créditos

Gráfico N° 29



Fuente: Investigación propia
Elaborado por: Bayron Pinda

Por tanto con la aplicación del ciclo PDCA, se determina que se incrementara una liquidez al consolidado de:

ESTADO DE SITUACIÓN ACTUAL

Tabla N° 27

ESTADO DE SITUACION ACTUAL		
	SISTEMA DE COAC's - ONG's	MES Y AÑO
	AL	junio-2014
PRODUCCION AHORRO INVERSION SERVICIO		
	CUENTA	VALOR
	ACTIVO	
11	FONDOS DISPONIBLES	\$ 24.624,38
1101	CAJA	\$ 7.551,10
1102	DEPÓSITOS PARA ENCAJE	\$ -
1103	BANCOS Y OTRAS INSTITUCIONES FINANCIERAS	\$ 17.073,28
1104	EFFECTOS DE COBRO INMEDIATO	\$ -
1105	REMESAS EN TRÁNSITO	\$ -
12	OPERACIONES INTERBANCARIAS	\$ -
1201	FONDOS INTERBANCARIOS VENDIDOS	\$ -
1202	OPERACIONES DE REPORTO CON INSTITUCIONES FINANCIERAS	\$ -
13	INVERSIONES	\$ 2.142,86
1301	PARA NEGOCIAR DE ENTIDADES DEL SECTOR PRIVADO	\$ -
1302	PARA NEGOCIAR DEL ESTADO O DE ENTIDADES DEL SECTOR PÚBLICO	\$ -
1303	DISPONIBLES PARA LA VENTA DE ENTIDADES DEL SECTOR PRIVADO	\$ -
1304	DISPONIBLES PARA LA VENTA DEL ESTADO O DE ENTIDADES DEL SECTOR PÚBLICO	\$ -
1305	MANTENIDAS HASTA EL VENCIMIENTO DE ENTIDADES DEL SECTOR PRIVADO	\$ -
1306	MANTENIDAS HASTA EL VENCIMIENTO DEL ESTADO O DE ENTIDADES DEL SECTOR PÚBLICO	\$ -
1307	DE DISPONIBILIDAD RESTRINGIDA	\$ 2.142,86
1399	(PROVISIÓN PARA INVERSIONES)	\$ -
14	CARTERA DE CRÉDITOS	\$ 299.825,94
1401	CARTERA DE CRÉDITOS COMERCIAL POR VENCER	\$ -
1402	CARTERA DE CRÉDITOS DE CONSUMO POR VENCER	\$ 18.736,20
1403	CARTERA DE CRÉDITOS DE VIVIENDA POR VENCER	\$ -
1404	CARTERA DE CRÉDITOS PARA LA MICROEMPRESA POR VENCER	\$ 256.044,74
1405	CARTERA DE CRÉDITOS COMERCIAL REESTRUCTURADA POR VENCER	\$ -
1406	CARTERA DE CRÉDITOS DE CONSUMO REESTRUCTURADA POR VENCER	\$ -

1407	CARTERA DE CRÉDITOS DE VIVIENDA REESTRUCTURADA POR VENCER	\$ -
1408	CARTERA DE CRÉDITOS PARA LA MICROEMPRESA REESTRUCTURADA POR VENCER	\$ -
1411	CARTERA DE CRÉDITOS COMERCIAL QUE NO DEVENGA INTERESES	\$ -
141105	DE 1 A 30 DÍAS	\$ -
1412	CARTERA DE CRÉDITOS DE CONSUMO QUE NO DEVENGA INTERESES	\$ -
141205	DE 1 A 30 DÍAS	\$ -
1413	CARTERA DE CRÉDITOS DE VIVIENDA QUE NO DEVENGA INTERESES	\$ -
141305	DE 1 A 30 DÍAS	\$ -
1414	CARTERA DE CRÉDITOS PARA LA MICROEMPRESA QUE NO DEVENGA INTERESES	\$ 17.969,98
141405	DE 1 A 30 DÍAS	\$ 5.319,85
1415	CARTERA DE CRÉDITOS COMERCIAL REESTRUCTURADA QUE NO DEVENGA INTERESES	\$ -
141505	DE 1 A 30 DÍAS	\$ -
1416	CARTERA DE CRÉDITOS DE CONSUMO REESTRUCTURADA QUE NO DEVENGA INTERESES	\$ -
141605	DE 1 A 30 DÍAS	\$ -
1417	CARTERA DE CRÉDITOS DE VIVIENDA REESTRUCTURADA QUE NO DEVENGA INTERESES	\$ -
141705	DE 1 A 30 DÍAS	\$ -
1418	CARTERA DE CRÉDITOS PARA LA MICROEMPRESA REESTRUCTURADA QUE NO DEVENGA INTERESES	\$ -
141805	DE 1 A 30 DÍAS	\$ -
1421	CARTERA DE CRÉDITOS COMERCIAL VENCIDA	\$ -
142105	DE 1 A 30 DÍAS	\$ -
1422	CARTERA DE CRÉDITOS DE CONSUMO VENCIDA	\$ -
142205	DE 1 A 30 DÍAS	\$ -
1423	CARTERA DE CRÉDITOS DE VIVIENDA VENCIDA	\$ -
142305	DE 1 A 30 DÍAS	\$ -
1424	CARTERA DE CRÉDITOS PARA LA MICROEMPRESA VENCIDA	\$ 11.890,56
142405	DE 1 A 30 DÍAS	\$ 4.422,57
1425	CARTERA DE CRÉDITOS COMERCIAL REESTRUCTURADA VENCIDA	\$ -
142505	DE 1 A 30 DÍAS	\$ -
1426	CARTERA DE CRÉDITOS DE CONSUMO REESTRUCTURADA VENCIDA	\$ -
142605	DE 1 A 30 DÍAS	\$ -
1427	CARTERA DE CRÉDITOS DE VIVIENDA REESTRUCTURADA VENCIDA	\$ -
142705	DE 1 A 30 DÍAS	\$ -
1428	CARTERA DE CRÉDITOS PARA LA MICROEMPRESA REESTRUCTURADA VENCIDA	\$ -
142805	DE 1 A 30 DÍAS	\$ -
1499	(PROVISIONES PARA CRÉDITOS INCOBRABLES)	\$ 4.815,54

149905	(CARTERA DE CRÉDITOS COMERCIAL)	\$	-
149910	(CARTERA DE CRÉDITOS CONSUMO)	\$	-
149915	(CARTERA DE CRÉDITOS DE VIVIENDA)	\$	-
149920	(CART. DE CRÉDITOS PARA LA MICROEMPRESA)	\$	-
149925	(CARTERA DE CRÉDITOS REESTRUCTURADA)	\$	-
149930	(PROVISIÓN GENERAL PARA CARTERA DE CREDITO)	\$	-
			4.815,54
15	DEUDORES POR ACEPTACIONES		\$
			-
1501	DENTRO DEL PLAZO		\$
			-
1502	DESPUÉS DEL PLAZO		\$
			-
16	CUENTAS POR COBRAR	\$	106.642,82
1601	INTERESES POR COBRAR DE OPERACIONES INTERBANCARIAS		\$
			-
1602	INTERESES POR COBRAR DE INVERSIONES		\$
			-
1603	INTERESES POR COBRAR DE CARTERA DE CRÉDITOS		\$
			-
1604	OTROS INTERESES POR COBRAR		\$
			-
1605	COMISIONES POR COBRAR		\$
			-
1606	RENDIMIENTOS POR COBRAR DE FIDEICOMISOS MERCANTILES		\$
			-
1611	ANTICIPO PARA ADQUISICIÓN DE ACCIONES		\$
			-
1612	INVERSIONES VENCIDAS		\$
			-
1614	PAGOS POR CUENTA DE CLIENTES		\$
			94.181,77
1615	INTERESES REESTRUCTURADOS POR COBRAR		\$
			-
1690	CUENTAS POR COBRAR VARIAS		\$
			12.461,05
1699	(PROVISIÓN PARA CUENTAS POR COBRAR)		\$
			-
17	BIENES REALIZABLES, ADJUD POR PAGO DE ARREN MERC Y NO UTILI POR LA INSTITUCIÓN		\$
			-
1702	BIENES ADJUDICADOS POR PAGO		\$
			-
1706	BIENES NO UTILIZADOS POR LA INSTITUCIÓN		\$
			-
1799	(PROVISIÓN PARA BIENES REALIZABLES, ADJUDICADOS POR PAGO Y RECUPERADOS)		\$
			-
18	PROPIEDADES Y EQUIPO		\$
			17.211,50
1801	TERRENO		\$
			-
1802	EDIFICIOS		\$
			-
1803	CONSTRUCCIONES Y REMODELACIONES EN CURSO		\$
			-
1804	OTROS LOCALES		\$
			-
1805	MUEBLES, ENSERES Y EQUIPOS DE OFICINA		\$
			6.320,36
1806	EQUIPOS DE COMPUTACIÓN		\$
			9.475,15
1807	UNIDADES DE TRANSPORTE		\$
			5.004,27
1808	EQUIPOS EN CONSTRUCCIÓN		\$
			-
1809	EQUIPOS DE ENSILAJE		\$

		-
1890	OTROS	\$ -
1899	(DEPRECIACIÓN ACUMULADA)	\$ 3.588,28
19	OTROS ACTIVOS	\$ 7.881,64
1901	INVERSIONES EN ACCIONES Y PARTICIPACIONES	\$ -
1902	DERECHOS FIDUCIARIOS	\$ -
1904	GASTOS Y PAGOS ANTICIPADOS	\$ -
1905	GASTOS DIFERIDOS	\$ 3.170,00
1906	MATERIALES, MERCADERÍAS E INSUMOS	\$ -
1908	TRANSFERENCIAS INTERNAS	\$ -
1910	DIVISAS	\$ -
1990	OTROS	\$ 4.711,64
1999	(PROVISIÓN PARA OTROS ACTIVOS IRRECUPERABLES)	\$ -
1	TOTAL ACTIVO	\$ 458.329,14
4	GASTOS	\$ 29.185,39
	TOTAL ACTIVOS Y GASTOS	\$ 487.514,53
	PASIVO	
21	OBLIGACIONES CON EL PUBLICO	\$ 312.476,70
2101	DEPÓSITOS A LA VISTA	\$ 71.645,48
210135	DEPÓSITOS DE AHORROS	\$ 71.645,48
210140	OTROS DEPÓSITOS	\$ -
210145	FONDOS DE TARJETAHABIENTES	\$ -
210150	DEPÓSITOS POR CONFIRMAR	\$ -
2102	OPERACIONES DE REPORTO	\$ -
2103	DEPÓSITOS A PLAZO	\$ 240.831,22
210305	DE 1 A 30 DÍAS	\$ 23.023,01
210310	DE 31 A 90 DÍAS	\$ 109.500,00
210315	DE 91 A 180 DÍAS	\$ 108.308,21
210320	DE 181 A 360 DÍAS	\$ -
210325	DE MAS DE 361 DÍAS	\$ -
210330	DEPÓSITOS POR CONFIRMAR	\$ -
2104	DEPÓSITOS DE GARANTÍA	\$ -
2105	DEPÓSITOS RESTRINGIDOS	\$ -
22	OPERACIONES INTERBANCARIAS	\$ -
2201	FONDOS INTERBANCARIOS COMPRADOS	\$ -
2202	OPERACIONES DE REPORTO CON INSTITUCIONES FINANCIERAS	\$ -
2203	OPERACIONES POR CONFIRMAR	\$ -
23	OBLIGACIONES INMEDIATAS	\$ -

2302	GIROS, TRANSFERENCIAS Y COBRANZAS POR PAGAR	\$ -
2304	VALORES EN CIRCULACIÓN Y CUPONES POR PAGAR	\$ -
24	ACEPTACIONES EN CIRCULACIÓN	\$ -
2401	DENTRO DEL PLAZO	\$ -
2402	DESPUÉS DEL PLAZO	\$ -
25	CUENTAS POR PAGAR	\$ 7.765,47
2501	INTERESES POR PAGAR	\$ 384,95
2502	COMISIONES POR PAGAR	\$ -
2503	OBLIGACIONES PATRONALES	\$ 2.018,94
2504	RETENCIONES	\$ 31,35
2505	CONTRIBUCIONES, IMPUESTOS, MULTAS	\$ -
2506	PROVEEDORES	\$ 3.602,49
2507	OBLIGACIONES POR COMPRA DE CARTERA	\$ -
2510	CUENTAS POR PAGAR A ESTABLECIMIENTOS AFILIADOS	\$ -
2511	PROVISIONES PARA ACEPTACIONES BANCARIAS Y OPERACIONES CONTINGENTES	\$ -
2590	CUENTAS POR PAGAR VARIAS	\$ 1.727,74
26	OBLIGACIONES FINANCIERAS	\$ 30.000,00
2601	SOBREGIROS	\$ -
2602	OBLIGACIONES CON INSTITUCIONES FINANCIERAS DEL PAÍS	\$ 30.000,00
2603	OBLIGACIONES CON INSTITUCIONES FINANCIERAS DEL EXTERIOR	\$ -
2606	OBLIGACIONES CON ENTIDADES FINANCIERAS DEL SECTOR PÚBLICO	\$ -
2607	OBLIGACIONES CON ORGANISMOS MULTILATERALES	\$ -
2608	PRÉSTAMO SUBORDINADO	\$ -
2690	OTRAS OBLIGACIONES	\$ -
27	VALORES EN CIRCULACIÓN	\$ -
2703	OTROS TÍTULOS VALORES	\$ -
2790	PRIMA O DESCUENTO EN COLOCACIÓN DE VALORES EN CIRCULACIÓN	\$ -
28	OBLIGACIONES CONVERTIBLES EN ACCIONES Y APORTES PARA FUTURA CAPITALIZACIÓN	\$ -
29	OTROS PASIVOS	\$ -
2901	INGRESOS RECIBIDOS POR ANTICIPADO	\$ -
2902	CONSIGNACIÓN PARA PAGO DE OBLIGACIONES	\$ -
2903	FONDOS DE ADMINISTRACIÓN	\$ -
2904	FONDO DE RESERVA EMPLEADOS	\$ -
2905	FONDO DE SEGURO DE DEPOSITO HIPOTECAS	\$ -
2908	TRANSFERENCIAS INTERNAS	\$ -

2910	POSICIÓN		\$ -
2990	OTROS		\$ -
2	TOTAL PASIVOS	\$	350.242,17
	PATRIMONIO		
31	CAPITAL SOCIAL	\$	105.450,42
3103	APORTES SOCIOS	\$	105.450,42
32	PRIMA O DESCUENTO EN COLOCACIÓN DE ACCIONES		\$ -
33	RESERVAS		\$ 620,00
3301	LEGALES		\$ 620,00
3303	ESPECIALES		\$ -
3305	REVALORIZACIÓN DEL PATRIMONIO		\$ -
3310	POR RESULTADOS NO OPERATIVOS		\$ -
34	OTROS APORTES PATRIMONIALES		\$ -
3402	DONACIONES		\$ -
3490	OTROS		\$ -
35	SUPERÁVIT POR VALUACIONES		\$ -
3501	SUPERÁVIT POR VALUACIÓN DE PROPIEDADES, EQUIPOS Y OTROS		\$ -
3502	SUPERÁVIT POR VALUACIÓN DE INVERSIONES EN ACCIONES		\$ -
36	RESULTADOS		\$ 2.016,55
3601	UTILIDADES O EXCEDENTES ACUMULADOS		\$ 804,60
3602	(PÉRDIDAS ACUMULADAS)	\$	999,15
3603	UTILIDAD DEL EJERCICIO		\$ 2.211,10
3604	(PÉRDIDA DEL EJERCICIO)		\$ -
3	TOTAL PATRIMONIO	\$	108.086,97
5	INGRESOS		\$ 31.396,49
	TOTAL PASIVO, PATRIMONIO E INGRESOS	\$	489.725,63
6	CUENTAS CONTINGENTES		\$ -
61	DEUDORAS		\$ -
6190	OTRAS CUENTAS CONTINGENTES DEUDORAS		\$ -
64	ACREEDORAS		\$ -
6401	AVALES		\$ -
6402	FIANZAS Y GARANTÍAS		\$ -
6403	CARTAS DE CRÉDITO		\$ -
6404	CRÉDITOS APROBADOS NO DESEMBOLSADOS		\$ -
6405	COMPROMISOS FUTUROS		\$ -
7	CUENTAS DE ORDEN		\$ -
71	CUENTAS DE ORDEN DEUDORAS		\$ -

7101	VALORES Y BIENES PROPIOS EN PODER DE TERCEROS	\$ -
7102	ACTIVOS PROPIOS EN PODER DE TERCEROS ENTREGADOS EN GARANTÍA	\$ -
7103	ACTIVOS CASTIGADOS	\$ -
7104	LÍNEAS DE CRÉDITO NO UTILIZADAS	\$ -
7105	OPERACIONES ACTIVAS CON EMPRESAS VINCULADAS	\$ -
7106	OPERACIONES ACTIVAS CON ENTIDADES DEL GRUPO FINANCIERO	\$ -
7107	CARTERA DE CRÉDITOS Y OTROS ACTIVOS EN DEMANDA JUDICIAL	\$ -
7109	INTERESES, COMISIONES E INGRESOS EN SUSPENSO	\$ -
7110	CONTRATOS DE ARRENDAMIENTO MERCANTIL FINANCIERO	\$ -
7190	OTRAS CUENTAS DE ORDEN DEUDORAS	\$ -
74	CUENTAS DE ORDEN ACREEDORAS	\$ -
7401	VALORES Y BIENES RECIBIDOS DE TERCEROS	\$ -
7402	OPERACIONES PASIVAS CON EMPRESAS VINCULADAS	\$ -
7403	OPERACIONES PASIVAS CON EMPRESAS SUBSIDIARIAS Y AFILIADAS	\$ -
7404	DEPÓSITOS Y OTRAS CAPTACIONES NO CUBIERTAS POR LA AGD	\$ -
7406	DEFICIENCIA DE PROVISIONES	\$ -
7407	DEPÓSITOS DE ENTIDADES DEL SECTOR PUBLICO	\$ -
7490	OTRAS CUENTAS DE ORDEN ACREEDORAS	\$ -
	TOTAL INGRESOS	\$ 31.396,49
51	INTERESES Y DESCUENTOS GANADOS	\$ 28.117,84
5101	DEPÓSITOS	\$ -
5102	OPERACIONES INTERBANCARIAS	\$ -
5103	INTERESES Y DESCUENTOS DE INVERSIONES EN TÍTULOS VALORES	\$ -
5104	INTERESES DE CARTERA DE CRÉDITOS	\$ 20.961,63
5190	OTROS INTERESES Y DESCUENTOS	\$ 7.156,21
41	INTERESES CAUSADOS	\$ 9.706,04
4101	OBLIGACIONES CON EL PÚBLICO	\$ 9.706,04
4102	OPERACIONES INTERBANCARIAS	\$ -
4103	OBLIGACIONES FINANCIERAS	\$ -
4104	VALORES EN CIRCULACIÓN Y OBLIGACIONES CONVERTIBLES EN ACCIONES	\$ -
4105	OTROS INTERESES	\$ -
	MARGEN NETO INTERESES	\$ 18.411,80
52	COMISIONES GANADAS	\$ 154,03
5201	CARTERA DE CRÉDITOS	\$ 154,03
5202	DEUDORES POR ACEPTACIÓN	\$ -

5203	AVALES	\$ -
5204	FIANZAS	\$ -
5205	CARTAS DE CRÉDITO	\$ -
5290	OTRAS	\$ -
54	INGRESOS POR SERVICIOS	\$ 3.124,62
5401	SERVICIOS FIDUCIARIOS	\$ -
5403	AFILIACIONES Y RENOVACIONES	\$ -
5404	MANEJO Y COBRANZAS	\$ 83,01
5405	SERVICIOS COOPERATIVOS	\$ -
5406	POR ASESORAMIENTO FINANCIERO	\$ -
5490	OTROS SERVICIOS	\$ 3.041,61
42	COMISIONES CAUSADAS	\$ -
4201	OBLIGACIONES FINANCIERAS	\$ -
4202	OPERACIONES CONTINGENTES	\$ -
4203	COBRANZAS	\$ -
4204	POR OPERACIONES DE PERMUTA FINANCIERA	\$ -
4205	SERVICIOS FIDUCIARIOS	\$ -
4290	VARIAS	\$ -
53	UTILIDADES FINANCIERAS	\$ -
5301	GANANCIA EN CAMBIO	\$ -
5302	EN VALUACIÓN DE INVERSIONES	\$ -
5303	EN VENTA DE ACTIVOS PRODUCTIVOS	\$ -
5304	RENDIMIENTOS POR FIDEICOMISO MERCANTIL	\$ -
5305	ARRENDAMIENTO FINANCIERO	\$ -
43	PERDIDAS FINANCIERAS	\$ -
4301	PÉRDIDA EN CAMBIO	\$ -
4302	EN VALUACIÓN DE INVERSIONES	\$ -
4303	EN VENTA DE ACTIVOS PRODUCTIVOS	\$ -
4304	PÉRDIDAS POR FIDEICOMISO MERCANTIL	\$ -
4305	PRIMA DE INVERSIONES EN TÍTULOS VALORES	\$ -
4306	PRIMAS EN CARTERA COMPRADA	\$ -
	MARGEN BRUTO FINANCIERO	\$ 21.690,45
44	PROVISIONES	\$ -
4401	INVERSIONES	\$ -
4402	CARTERA DE CRÉDITOS	\$ -

4403	CUENTAS POR COBRAR	\$ -
4404	BIENES REALIZABLES, ADJUDICADOS POR PAGO Y DE ARRENDAMIENTO MERCANTIL	\$ -
4405	OTROS ACTIVOS	\$ -
4406	OPERACIONES CONTINGENTES	\$ -
	MARGEN NETO FINANCIERO	\$ 21.690,45
45	GASTOS DE OPERACION	\$ 19.005,11
4501	GASTOS DE PERSONAL	\$ 11.415,29
4502	HONORARIOS	\$ 212,80
4503	SERVICIOS VARIOS	\$ 5.580,02
4504	IMPUESTOS, CONTRIBUCIONES Y MULTAS	\$ 201,20
4505	DEPRECIACIONES	\$ -
4506	AMORTIZACIONES	\$ 782,88
4507	OTROS GASTOS	\$ 812,92
	MARGEN DE INTERMEDIACIÓN	\$ 2.685,34
55	OTROS INGRESOS OPERACIONALES	\$ -
5501	UTILIDADES EN ACCIONES Y PARTICIPACIONES	\$ -
5502	UTILIDAD EN VENTA DE BIENES REALIZABLES Y RECUPERADOS	\$ -
5503	DIVIDENDOS POR CERTIFICADOS DE APORTACIÓN	\$ -
5590	OTROS	\$ -
46	OTRAS PERDIDAS OPERACIONALES	\$ -
4601	PERDIDA EN ACCIONES Y PARTICIPACIONES	\$ -
4690	OTRAS	\$ -
	MARGEN OPERACIONAL	\$ 2.685,34
56	OTROS INGRESOS	\$ -
5601	UTILIDAD EN VENTA DE BIENES	\$ -
5602	UTILIDAD EN VENTA DE ACCIONES Y PARTICIPACIONES	\$ -
5603	ARRENDAMIENTOS	\$ -
5604	RECUPERACIONES DE ACTIVOS FINANCIEROS	\$ -
5690	OTROS	\$ -
47	OTROS GASTOS Y PERDIDAS	\$ 233,90
4701	PERDIDA EN VENTA DE BIENES	\$ -
4702	PERDIDA EN VENTA DE ACCIONES Y PARTICIPACIONES	\$ -
4703	INTERESES Y COMISIONES DEVENGADOS EN EJERCICIOS ANTERIORES	\$ -
4790	OTROS	\$ 233,90
	GANANCIA O PERDIDA ANTES DE IMPUESTOS	\$ 2.451,44

48	IMPUESTOS Y PARTICIPACIÓN A EMPLEADOS	\$
		240,34
4805	IMPUESTO PARA EL INNFA	\$
		-
4810	PARTICIPACIÓN EMPLEADOS	\$
		-
4815	IMPUESTO RENTA	\$
		240,34
4890	OTROS	\$
		-
	GANANCIA O PERDIDA DEL EJERCICIO	\$
		2.211,10
	COMPROBACIÓN BALANCE	\$
		-

Fuente: Investigación propia
Elaborado por: Bayron Pinda

En este contexto la información financiera débela que la liquidez será de:

INDICADOR DE SOLVENCIA

$$\text{SOLVENCIA} = \frac{\text{PATRIMONIO TOTAL}}{\text{ACTIVO TOTAL}}$$

$$\text{SOLVENCIA} = \frac{108086.97}{458329.14}$$

$$\text{SOLVENCIA} = 0.23\%$$

La solvencia institucional al ser del 0.23% indica que se incrementara la liquidez acorde a la normativa y por tanto la cooperativa contará con respaldo por cada dólar invertido para generar el cumplimiento de sus responsabilidades.

INDICADOR DE LIQUIDEZ

$$\text{LIQUIDEZ} = \frac{\text{FONDOS DISPONIBLES+INVERSIONES FINANCIERAS}}{\text{OBLIGACIONES CON EL PÚBLICO}}$$

$$\text{LIQUIDEZ} = \frac{26767.24}{312476.70}$$

$$\text{LIQUIDEZ} = 0.08\%$$

La gestión financiera está determinada por un 0.08% en la actualidad sin un mejoramiento continuo, lo cual limita la gestión financiera debido a que la liquidez no es la óptima.

En este contexto se establece que el ciclo PDCA, permitirá generar en la institución una mejora continua, mediante la revisión de los procesos crediticios, lo cual se verá reflejada en la liquidez de la siguiente manera:

Tabla N° 28
ESTADO DE SITUACION PROPUESTO

SISTEMA DE COAC's - ONG's	
CUENTA	
ACTIVO	
FONDOS DISPONIBLES	42.846,42
CAJA	13.138,91
DEPÓSITOS PARA ENCAJE	
BANCOS Y OTRAS INSTITUCIONES FINANCIERAS	29.707,51
EFFECTOS DE COBRO INMEDIATO	
REMESAS EN TRÁNSITO	
OPERACIONES INTERBANCARIAS	
FONDOS INTERBANCARIOS VENDIDOS	
OPERACIONES DE REPORTO CON INSTITUCIONES FINANCIERAS	
INVERSIONES	3.728,58
PARA NEGOCIAR DE ENTIDADES DEL SECTOR PRIVADO	
PARA NEGOCIAR DEL ESTADO O DE ENTIDADES DEL SECTOR PÚBLICO	
DISPONIBLES PARA LA VENTA DE ENTIDADES DEL SECTOR PRIVADO	
DISPONIBLES PARA LA VENTA DEL ESTADO O DE ENTIDADES DEL SECTOR PÚBLICO	
MANTENIDAS HASTA EL VENCIMIENTO DE ENTIDADES DEL SECTOR PRIVADO	
MANTENIDAS HASTA EL VENCIMIENTO DEL ESTADO O DE ENTIDADES DEL SECTOR	

PÚBLICO	
DE DISPONIBILIDAD RESTRINGIDA	3.728,58
(PROVISIÓN PARA INVERSIONES)	
CARTERA DE CRÉDITOS	353.294,76
CARTERA DE CRÉDITOS COMERCIAL POR VENCER	
CARTERA DE CRÉDITOS DE CONSUMO POR VENCER	32.600,99
CARTERA DE CRÉDITOS DE VIVIENDA POR VENCER	
CARTERA DE CRÉDITOS PARA LA MICROEMPRESA POR VENCER	280.169,47
CARTERA DE CRÉDITOS COMERCIAL REESTRUCTURADA POR VENCER	
CARTERA DE CRÉDITOS DE CONSUMO REESTRUCTURADA POR VENCER	
CARTERA DE CRÉDITOS DE VIVIENDA REESTRUCTURADA POR VENCER	
CARTERA DE CRÉDITOS PARA LA MICROEMPRESA REESTRUCTURADA POR VENCER	
CARTERA DE CRÉDITOS COMERCIAL QUE NO DEVENGA INTERESES	
DE 1 A 30 DÍAS	
CARTERA DE CRÉDITOS DE CONSUMO QUE NO DEVENGA INTERESES	
DE 1 A 30 DÍAS	
CARTERA DE CRÉDITOS DE VIVIENDA QUE NO DEVENGA INTERESES	
DE 1 A 30 DÍAS	
CARTERA DE CRÉDITOS PARA LA MICROEMPRESA QUE NO DEVENGA INTERESES	31.267,77
DE 1 A 30 DÍAS	9.256,54
CARTERA DE CRÉDITOS COMERCIAL REESTRUCTURADA QUE NO DEVENGA INTERESES	
DE 1 A 30 DÍAS	
CARTERA DE CRÉDITOS DE CONSUMO REESTRUCTURADA QUE NO DEVENGA INTERESES	
DE 1 A 30 DÍAS	
CARTERA DE CRÉDITOS DE VIVIENDA REESTRUCTURADA QUE NO DEVENGA INTERESES	
DE 1 A 30 DÍAS	
CARTERA DE CRÉDITOS PARA LA MICROEMPRESA REESTRUCTURADA QUE NO DEVENGA INTERESES	
DE 1 A 30 DÍAS	
CARTERA DE CRÉDITOS COMERCIAL VENCIDA	
DE 1 A 30 DÍAS	
CARTERA DE CRÉDITOS DE CONSUMO VENCIDA	
DE 1 A 30 DÍAS	
CARTERA DE CRÉDITOS DE VIVIENDA VENCIDA	
DE 1 A 30 DÍAS	
CARTERA DE CRÉDITOS PARA LA MICROEMPRESA VENCIDA	20.689,57
DE 1 A 30 DÍAS	7.695,27
CARTERA DE CRÉDITOS COMERCIAL REESTRUCTURADA VENCIDA	
DE 1 A 30 DÍAS	
CARTERA DE CRÉDITOS DE CONSUMO REESTRUCTURADA VENCIDA	
DE 1 A 30 DÍAS	
CARTERA DE CRÉDITOS DE VIVIENDA REESTRUCTURADA VENCIDA	
DE 1 A 30 DÍAS	
CARTERA DE CRÉDITOS PARA LA MICROEMPRESA REESTRUCTURADA VENCIDA	
DE 1 A 30 DÍAS	
(PROVISIONES PARA CRÉDITOS INCOBRABLES)	- 8.379,04
(CARTERA DE CRÉDITOS COMERCIAL)	
(CARTERA DE CRÉDITOS CONSUMO)	
(CARTERA DE CRÉDITOS DE VIVIENDA)	
(CART. DE CRÉDITOS PARA LA MICROEMPRESA)	

(CARTERA DE CRÉDITOS REESTRUCTURADA)	
(PROVISIÓN GENERAL PARA CARTERA DE CREDITO)	- 8.379,04
DEUDORES POR ACEPTACIONES	
DENTRO DEL PLAZO	
DESPUÉS DEL PLAZO	
CUENTAS POR COBRAR	106.642,82
INTERESES POR COBRAR DE OPERACIONES INTERBANCARIAS	
INTERESES POR COBRAR DE INVERSIONES	
INTERESES POR COBRAR DE CARTERA DE CRÉDITOS	
OTROS INTERESES POR COBRAR	
COMISIONES POR COBRAR	
RENDIMIENTOS POR COBRAR DE FIDEICOMISOS MERCANTILES	
ANTICIPO PARA ADQUISICIÓN DE ACCIONES	
INVERSIONES VENCIDAS	
PAGOS POR CUENTA DE CLIENTES	94.181,77
INTERESES REESTRUCTURADOS POR COBRAR	
CUENTAS POR COBRAR VARIAS	12.461,05
(PROVISIÓN PARA CUENTAS POR COBRAR)	
BIENES REALIZABLES, ADJUD POR PAGO DE ARREN MERC Y NO UTILI POR LA INSTITUCIÓN	
BIENES ADJUDICADOS POR PAGO	
BIENES NO UTILIZADOS POR LA INSTITUCIÓN	
(PROVISIÓN PARA BIENES REALIZABLES, ADJUDICADOS POR PAGO Y RECUPERADOS)	
PROPIEDADES Y EQUIPO	29.948,01
TERRENO	
EDIFICIOS	
CONSTRUCCIONES Y REMODELACIONES EN CURSO	
OTROS LOCALES	
MUEBLES, ENSERES Y EQUIPOS DE OFICINA	10.997,43
EQUIPOS DE COMPUTACIÓN	16.486,76
UNIDADES DE TRANSPORTE	8.707,43
EQUIPOS EN CONSTRUCCIÓN	125.000,00
EQUIPOS DE ENSILAJE	
OTROS	
(DEPRECIACIÓN ACUMULADA)	- 6.243,61
OTROS ACTIVOS	263.714,05
INVERSIONES EN ACCIONES Y PARTICIPACIONES	250.000,00
DERECHOS FIDUCIARIOS	
GASTOS Y PAGOS ANTICIPADOS	
GASTOS DIFERIDOS	5.515,80
DIVISAS	
OTROS	8.198,25
(PROVISIÓN PARA OTROS ACTIVOS IRRECUPERABLES)	
TOTAL ACTIVO	\$ 800.174,64
GASTOS	\$ 50.875,84
TOTAL ACTIVOS Y GASTOS	\$ 19.862,60
PASIVO	
OBLIGACIONES CON EL PUBLICO	\$ 543.709,46
DEPÓSITOS A LA VISTA	124.663,14
DEPÓSITOS DE AHORROS	124.663,14
OTROS DEPÓSITOS	

DEPÓSITOS A PLAZO	419.046,32
DE 1 A 30 DÍAS	40.060,04
DE 31 A 90 DÍAS	190.530,00
DE 91 A 180 DÍAS	188.456,29
DE 181 A 360 DÍAS	
DE MAS DE 361 DÍAS	
DEPÓSITOS POR CONFIRMAR	
DEPÓSITOS DE GARANTÍA	
DEPÓSITOS RESTRINGIDOS	
OPERACIONES INTERBANCARIAS	
FONDOS INTERBANCARIOS COMPRADOS	
OPERACIONES DE REPORTO CON INSTITUCIONES FINANCIERAS	
OPERACIONES POR CONFIRMAR	
OBLIGACIONES INMEDIATAS	
GIROS, TRANSFERENCIAS Y COBRANZAS POR PAGAR	
VALORES EN CIRCULACIÓN Y CUPONES POR PAGAR	
ACEPTACIONES EN CIRCULACIÓN	
DENTRO DEL PLAZO	
DESPUÉS DEL PLAZO	
CUENTAS POR PAGAR	10.505,65
INTERESES POR PAGAR	669,81
COMISIONES POR PAGAR	-
OBLIGACIONES PATRONALES	3.512,96
RETENCIONES	54,55
CONTRIBUCIONES, IMPUESTOS, MULTAS	-
PROVEEDORES	6.268,33
OBLIGACIONES POR COMPRA DE CARTERA	-
CUENTAS POR PAGAR A ESTABLECIMIENTOS AFILIADOS	-
PROVISIONES PARA ACEPTACIONES BANCARIAS Y OPERACIONES CONTINGENTES	-
CUENTAS POR PAGAR VARIAS	3.006,27
OBLIGACIONES FINANCIERAS	52.200,00
SOBREGIROS	
OBLIGACIONES CON INSTITUCIONES FINANCIERAS DEL PAÍS	52.200,00
OBLIGACIONES CON INSTITUCIONES FINANCIERAS DEL EXTERIOR	
OBLIGACIONES CON ENTIDADES FINANCIERAS DEL SECTOR PÚBLICO	
OBLIGACIONES CON ORGANISMOS MULTILATERALES	
PRÉSTAMO SUBORDINADO	
OTRAS OBLIGACIONES	
VALORES EN CIRCULACIÓN	
OTROS TÍTULOS VALORES	
PRIMA O DESCUENTO EN COLOCACIÓN DE VALORES EN CIRCULACIÓN	
OBLIGACIONES CONVERTIBLES EN ACCIONES Y APORTES PARA FUTURA CAPITALIZACIÓN	
OTROS PASIVOS	
INGRESOS RECIBIDOS POR ANTICIPADO	
CONSIGNACIÓN PARA PAGO DE OBLIGACIONES	
FONDOS DE ADMINISTRACIÓN	
FONDO DE RESERVA EMPLEADOS	
FONDO DE SEGURO DE DEPOSITO HIPOTECAS	
TRANSFERENCIAS INTERNAS	
POSICIÓN	

OTROS	
TOTAL PASIVOS	\$ 606.415,11
PATRIMONIO	
CAPITAL SOCIAL	\$ 183.483,73
APORTES SOCIOS	183.483,73
PRIMA O DESCUENTO EN COLOCACIÓN DE ACCIONES	
RESERVAS	1.078,80
LEGALES	1.078,80
ESPECIALES	
REVALORIZACIÓN DEL PATRIMONIO	
POR RESULTADOS NO OPERATIVOS	
OTROS APORTES PATRIMONIALES	
DONACIONES	
OTROS	
SUPERÁVIT POR VALUACIONES	
SUPERÁVIT POR VALUACIÓN DE PROPIEDADES, EQUIPOS Y OTROS	
SUPERÁVIT POR VALUACIÓN DE INVERSIONES EN ACCIONES	
RESULTADOS	3.508,80
UTILIDADES O EXCEDENTES ACUMULADOS	1.400,00
(PÉRDIDAS ACUMULADAS)	- 1.738,52
UTILIDAD DEL EJERCICIO	3.847,31
(PÉRDIDA DEL EJERCICIO)	-
TOTAL PATRIMONIO	241.354,41
INGRESOS	54.361,88
TOTAL PASIVO, PATRIMONIO E INGRESOS	\$ 902.131,40
CUENTAS CONTINGENTES	
DEUDORAS	
OTRAS CUENTAS CONTINGENTES DEUDORAS	
ACREEDORAS	
AVALES	
FIANZAS Y GARANTÍAS	
CARTAS DE CRÉDITO	
CRÉDITOS APROBADOS NO DESEMBOLSADOS	
COMPROMISOS FUTUROS	
CUENTAS DE ORDEN	
CUENTAS DE ORDEN DEUDORAS	
VALORES Y BIENES PROPIOS EN PODER DE TERCEROS	
ACTIVOS PROPIOS EN PODER DE TERCEROS ENTREGADOS EN GARANTÍA	
ACTIVOS CASTIGADOS	
LÍNEAS DE CRÉDITO NO UTILIZADAS	
OPERACIONES ACTIVAS CON EMPRESAS VINCULADAS	
OPERACIONES ACTIVAS CON ENTIDADES DEL GRUPO FINANCIERO	
CARTERA DE CRÉDITOS Y OTROS ACTIVOS EN DEMANDA JUDICIAL	
INTERESES, COMISIONES E INGRESOS EN SUSPENSO	
CONTRATOS DE ARRENDAMIENTO MERCANTIL FINANCIERO	
OTRAS CUENTAS DE ORDEN DEUDORAS	
CUENTAS DE ORDEN ACREEDORAS	
VALORES Y BIENES RECIBIDOS DE TERCEROS	
OPERACIONES PASIVAS CON EMPRESAS VINCULADAS	
OPERACIONES PASIVAS CON EMPRESAS SUBSIDIARIAS Y AFILIADAS	

DEPÓSITOS Y OTRAS CAPTACIONES NO CUBIERTAS POR LA AGD	
DEFICIENCIA DE PROVISIONES	
DEPÓSITOS DE ENTIDADES DEL SECTOR PÚBLICO	
OTRAS CUENTAS DE ORDEN ACREEDORAS	
TOTAL INGRESOS	\$ 54.361,88
INTERESES Y DESCUENTOS GANADOS	48.925,04
DEPÓSITOS	
OPERACIONES INTERBANCARIAS	
INTERESES Y DESCUENTOS DE INVERSIONES EN TÍTULOS VALORES	
INTERESES DE CARTERA DE CRÉDITOS	36.473,24
OTROS INTERESES Y DESCUENTOS	12.451,81
INTERESES CAUSADOS	
OBLIGACIONES CON EL PÚBLICO	
OPERACIONES INTERBANCARIAS	
OBLIGACIONES FINANCIERAS	
VALORES EN CIRCULACIÓN Y OBLIGACIONES CONVERTIBLES EN ACCIONES	
OTROS INTERESES	
MARGEN NETO INTERESES	
COMISIONES GANADAS	
CARTERA DE CRÉDITOS	
DEUDORES POR ACEPTACIÓN	
AVALES	
FIANZAS	
CARTAS DE CRÉDITO	
OTRAS	
INGRESOS POR SERVICIOS	5.436,84
SERVICIOS FIDUCIARIOS	
AFILIACIONES Y RENOVACIONES	
MANEJO Y COBRANZAS	144,44
SERVICIOS COOPERATIVOS	
POR ASESORAMIENTO FINANCIERO	
OTROS SERVICIOS	5.292,40
COMISIONES CAUSADAS	
OBLIGACIONES FINANCIERAS	
OPERACIONES CONTINGENTES	
COBRANZAS	
POR OPERACIONES DE PERMUTA FINANCIERA	
SERVICIOS FIDUCIARIOS	
VARIAS	
UTILIDADES FINANCIERAS	
GANANCIA EN CAMBIO	
EN VALUACIÓN DE INVERSIONES	
EN VENTA DE ACTIVOS PRODUCTIVOS	
RENDIMIENTOS POR FIDEICOMISO MERCANTIL	
ARRENDAMIENTO FINANCIERO	
PERDIDAS FINANCIERAS	
PÉRDIDA EN CAMBIO	
EN VALUACIÓN DE INVERSIONES	
EN VENTA DE ACTIVOS PRODUCTIVOS	

PÉRDIDAS POR FIDEICOMISO MERCANTIL	
PRIMA DE INVERSIONES EN TÍTULOS VALORES	
PRIMAS EN CARTERA COMPRADA	
MARGEN BRUTO FINANCIERO	37.741,38
PROVISIONES	
INVERSIONES	
CARTERA DE CRÉDITOS	
CUENTAS POR COBRAR	
BIENES REALIZABLES, ADJUDICADOS POR PAGO Y DE ARRENDAMIENTO MERCANTIL	
OTROS ACTIVOS	
OPERACIONES CONTINGENTES	
MARGEN NETO FINANCIERO	
GASTOS DE OPERACIÓN	33.068,89
GASTOS DE PERSONAL	19.862,60
HONORARIOS	370,27
SERVICIOS VARIOS	9.709,23
IMPUESTOS, CONTRIBUCIONES Y MULTAS	350,09
DEPRECIACIONES	-
AMORTIZACIONES	1.362,21
OTROS GASTOS	1.414,48
MARGEN DE INTERMEDIACIÓN	
OTROS INGRESOS OPERACIONALES	
UTILIDADES EN ACCIONES Y PARTICIPACIONES	
UTILIDAD EN VENTA DE BIENES REALIZABLES Y RECUPERADOS	
DIVIDENDOS POR CERTIFICADOS DE APORTACIÓN	
OTROS	
OTRAS PERDIDAS OPERACIONALES	
PERDIDA EN ACCIONES Y PARTICIPACIONES	
OTRAS	
MARGEN OPERACIONAL	4.672,49
OTROS INGRESOS	
UTILIDAD EN VENTA DE BIENES	
UTILIDAD EN VENTA DE ACCIONES Y PARTICIPACIONES	
ARRENDAMIENTOS	
RECUPERACIONES DE ACTIVOS FINANCIEROS	
OTROS	
OTROS GASTOS Y PERDIDAS	406,99
PERDIDA EN VENTA DE BIENES	
PERDIDA EN VENTA DE ACCIONES Y PARTICIPACIONES	
INTERESES Y COMISIONES DEVENGADOS EN EJERCICIOS ANTERIORES	
OTROS	406,99
GANANCIA O PERDIDA ANTES DE IMPUESTOS	\$ 4.265,51
IMPUESTOS Y PARTICIPACIÓN A EMPLEADOS	418,19
IMPUESTO PARA EL INNFA	
PARTICIPACIÓN EMPLEADOS	
IMPUESTO RENTA	418,19
OTROS	
GANANCIA O PERDIDA DEL EJERCICIO	\$ 3.847,31
COMPROBACIÓN BALANCE	

De tal manera que el manejo de un nuevo sistema crediticio mejorara la liquidez reflejada así:

Tabla N° 29
ANÁLISIS FINANCIERO

RATIOS	2014	FÓRMULA	EXPLICACIÓN	LIMITES	ALERTAS
TESORERÍA	1,67	$\frac{\text{DISPON. + REALIZABLE}}{\text{PASIVO CORRIENTE}}$	Capacidad para atender las obligaciones de pago a corto sin realizar existencias	>0,50	
LIQUIDEZ	3,24	$\frac{\text{ACTIVO CIRCULANTE}}{\text{PASIVO CIRCULANTE}}$	Capacidad para hacer frente a las obligaciones a corto basándose en la realización del activo circulante	>1,50	

Entonces se observa que el comportamiento de la liquidez se incrementa de 0.08 a 1.67 una vez cambiado los procesos crediticios mejorando esto el nivel financiero de la institución en el mercado.

6.8 Administración

El proceso de la administración de la propuesta se lo efectuara mediante las siguientes acciones:

- La Dirección (persona o grupo de personas que dirigen y controlaran al más alto nivel una organización), a través de su liderazgo y sus acciones, puede crear un ambiente en el que el personal se encuentre completamente motivado e involucrado al desarrollo de los nuevos procesos.
- La integración, en el cual una acción de mejora es toda acción destinada a cambiar la forma en que se está desarrollando un proceso.

6.9 Evaluación

La evaluación de la propuesta se efectuara mediante los siguientes elementos:

Previsión de la evaluación

Cuadro N° 09

PREGUNTAS BASICAS	EXPLICACION
¿Quiénes solicitan evaluar?	Directivos de la empresa
¿Por qué evaluar?	Para ver cómo está marchando la propuesta, y se tiene que realizar reajustes en la marcha del mismo.
¿Para qué evaluar?	Para alcanzar los objetivos planteados en la propuesta
¿Qué evaluar?	Los contenidos y su aplicación de la gestión
¿Quién evalúa?	Gerente Jefaturas departamentales
¿Cuándo evaluar?	Al principio de cada año
¿Cómo evaluar?	Se evaluará en las instalaciones de la institución
¿Con que evaluar?	La Encuesta

Fuente: Investigación propia
Elaborado por: Bayron Pinda

Bibliografía

Adrián de la Hera López. (2008). *Gestión de riesgos de liquidez en entidades financieras*.

Ángela, Fierro. (2007). *Diagnóstico Financiero*. México: Mc Graw Hill.

César, Bernal. (2006). *Metodología de la Investigación*. México: PEARSON.

Cuatrecasas, Lluís. (2002). *Gestión Económica y Financiera*. México: Algaomega.

Diario de Negocios, 1. d. (19 de 12 de 2012). Desarrollo financiero.

Edwards, Deming. (2002). *Sistemas de Administración de la calidad*. México: Mac Graw Hill.

Edwards, Deming. (2004). *Calidad, productividad y competitividad*. Madrid: Ediciones Díaz de Santos.

Eugene, Brigham. (2009). *Fundamentos de la Administración Financiera*. México: Patria.

Francisco, Llorens. (2001). *Calidad Total, Fundamentos e implantación*. Madrid: Piramide.

Gregory, D. (2011). *Administración Estratégica*. México: Mc Graw Hill.

Harrington, H. (2006). *Mejoramiento de procesos*. México: Mac Graw Hill.

Héctor, Delgado. (2009). *Análisis de Estados Financieros*. México: Trillas.

Jay, Heizer. (2001). *Dirección de la Producción*. Madrid: Prentice Hall.

Juan, Bravo Carrasco. (2011). *Gestión de Procesos*. Chile: EDITORIAL EVOLUCIÓN S.A.

- Juan, Roure. (2006). *Gestión por procesos*. Barcelona: Printer Industria Gráfica.
- Juaquin, Moreno. (2005). *Planificación Financiera*. México: Continental.
- Junta Bancaria del Ecuador. (2004). *CAPITULO IV: De la administración del riesgo de liquidez*.
- Lopetegui Gabriel. (2009). *Regulación y supervisión de la liquidez*.
- Luis Mariano, Rodriguez. (2006). *Los índices de Concentración*. Venezuela: Gestión.
- Managment, Enciclopedia del. (2002). España: Gestión.
- Manganelli, R. (2008). *Como hacer una Reingeniería*. México: Mac Graw Hill.
- Marcial, Córdova. (2003). *Foprmulación de Pproyectos*. España: ECOE.
- María, Moreno. (2003). *Gestión de la Calidad y diseño de organizaciones*. Madrid: PRENTICE HALL.
- Mc Huch, J. (2007). *Reingenieria de procesos*. México: LIMUSA.
- Oriol, Amat. (2000). *Análisis de Estados Financieros*. España: Gestión.
- R, H. (2006). *Reingeniería y la Agenda*. México: Mag Graw Hill.
- Roberto, Hernández. (2010). *Metodología de la Investigación*. Chile: Mc Graw Hill.
- Rodriguez, M. (2003). *Gestión por procesos*. Barcelona: Ediciones IESE.
- Santiago, Valderrama. (2011). *Pasos para elaborar proyectos y tesis de investigación*. Perú: San Marcos.
- udea.edu.co. (05 de 11 de 2013). *udea.edu.co*. Obtenido de udea.edu.co.
- Verónica, Ayala. (2013). *Modelo de Gestión de Liquidez*. Ecuador: Ecuador.

<http://cotesmejia.blogspot.com/>. (08 de 11 de 2013).
http://cotesmejia.blogspot.com/.

<http://es.wikipedia.org/>. (06 de 11 de 2013). *http://es.wikipedia.org/*.

Obtenido de <http://es.wikipedia.org/>.

<http://www.aiteco.com/calidad/gestion-de-procesos/>. (09 de 11 de 2013).

http://www.aiteco.com/calidad/gestion-de-procesos/. Obtenido de
<http://www.aiteco.com/calidad/gestion-de-procesos/>.

<http://www.aiteco.com/ciclo-pdca-de-mejora-continua>. (06 de 11 de 2013).

http://www.aiteco.com/ciclo-pdca-de-mejora-continua. Obtenido de
<http://www.aiteco.com/ciclo-pdca-de-mejora-continua>.

<http://www.educaguia.com>. (23 de 10 de 2013).

http://www.educaguia.com.

<http://www.ekosnegocios.com>. (04 de 2013).

http://www.ekosnegocios.com. Obtenido de
<http://www.ekosnegocios.com>.

<http://www.eumed.net/>. (09 de 11 de 2013). *http://www.eumed.net/*.

Obtenido de <http://www.eumed.net/>.

<http://www.inclusion.gob.ec/>. (14 de 02 de 2012).

http://www.inclusion.gob.ec/. Obtenido de
<http://www.inclusion.gob.ec/>.

<http://www.mailxmail.com/>. (23 de 06 de 2012). *http://www.mailxmail.com/*.

Obtenido de <http://www.mailxmail.com/>.

<http://www.manufacturainteligente.com>. (11 de 2013).

http://www.manufacturainteligente.com. Obtenido de
<http://www.manufacturainteligente.com>.

<http://www.monografias.com>. (s.f.). *http://www.monografias.com*. Obtenido
de <http://www.monografias.com>.

<http://www.ruralfinance.org/>. (08 de 11 de 2013).
http://www.ruralfinance.org/. Obtenido de
<http://www.ruralfinance.org/>.

<http://www.sinap-sys.com>. (06 de 11 de 2013). *http://www.sinap-sys.com*.
Obtenido de <http://www.sinap-sys.com>.

<http://www.unalmed.edu.co/>. (23 de 09 de 2012).
http://www.unalmed.edu.co/. Obtenido de <http://www.unalmed.edu.co>

<http://cotesmejia.blogspot.com/>. (08 de 11 de 2013).
http://cotesmejia.blogspot.com/.

<http://es.wikipedia.org/>. (06 de 11 de 2013). *http://es.wikipedia.org/*.
Obtenido de <http://es.wikipedia.org/>.

<http://www.aiteco.com/calidad/gestion-de-procesos/>. (09 de 11 de 2013).
http://www.aiteco.com/calidad/gestion-de-procesos/. Obtenido de
<http://www.aiteco.com/calidad/gestion-de-procesos/>.

<http://www.aiteco.com/ciclo-pdca-de-mejora-continua>. (06 de 11 de 2013).
http://www.aiteco.com/ciclo-pdca-de-mejora-continua. Obtenido de
<http://www.aiteco.com/ciclo-pdca-de-mejora-continua>.

<http://www.educaguia.com>. (23 de 10 de 2013).
http://www.educaguia.com.

<http://www.ekosnegocios.com>. (04 de 2013).
http://www.ekosnegocios.com. Obtenido de
<http://www.ekosnegocios.com>.

<http://www.eumed.net/>. (09 de 11 de 2013). *http://www.eumed.net/*.
Obtenido de <http://www.eumed.net/>.

<http://www.inclusion.gob.ec/>. (14 de 02 de 2012).
http://www.inclusion.gob.ec/. Obtenido de
<http://www.inclusion.gob.ec/>.

<http://www.mailxmail.com/>. (23 de 06 de 2012). *http://www.mailxmail.com/*.
Obtenido de <http://www.mailxmail.com/>.

<http://www.manufacturainteligente.com.> (11 de 2013).
http://www.manufacturainteligente.com. Obtenido de
<http://www.manufacturainteligente.com.>

<http://www.monografias.com.> (s.f.). *http://www.monografias.com.* Obtenido
de <http://www.monografias.com.>

<http://www.ruralfinance.org/>. (08 de 11 de 2013).
http://www.ruralfinance.org/. Obtenido de
<http://www.ruralfinance.org/>.

<http://www.sinap-sys.com.> (06 de 11 de 2013). *http://www.sinap-sys.com.*
Obtenido de <http://www.sinap-sys.com.>

<http://www.unalmed.edu.co/>. (23 de 09 de 2012).
http://www.unalmed.edu.co/. Obtenido de
<http://www.unalmed.edu.co/>.

Anexos

Anexo N° 01

UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO FACULTAD DE CONTABILIDAD Y AUDITORÍA

Formulario direccionado al personal el área de negocios de la institución

Objetivo recolectar información acerca de las necesidades de un mejoramiento de procesos crediticios y su impacto en la liquidez de la Cooperativa de Ahorro y Crédito P.A.I.S. Ltda. De la ciudad de Riobamba.

Contenido:

1.-¿Está de acuerdo con los actuales procesos crediticios?

Totalmente de acuerdo	()
De acuerdo	()
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	()
En desacuerdo	()
Totalmente en desacuerdo	()

2.-¿Para usted los procesos operativos deben ser cambiados?

Totalmente de acuerdo	()
De acuerdo	()
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	()
En desacuerdo	()
Totalmente en desacuerdo	()

3.-¿Esta de acuerdo en una modificación en el área de crédito para mejorar la atención al usuario?

Totalmente de acuerdo	()
De acuerdo	()
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	()
En desacuerdo	()

Totalmente en desacuerdo ()

4.-¿Para ud existe satisfacción de los requerimientos del usuario en el área de crédito?

Totalmente de acuerdo ()

De acuerdo ()

Ni de acuerdo, ni en desacuerdo ()

En desacuerdo ()

Totalmente en desacuerdo ()

5.-¿esta de acuerdo con que la demanda de crédito es alta en la institución?

Totalmente de acuerdo ()

De acuerdo ()

Ni de acuerdo, ni en desacuerdo ()

En desacuerdo ()

Totalmente en desacuerdo ()

6.-¿Para ud la liquidez institucional actual le permite atender los requerimientos del usuario?

Totalmente de acuerdo ()

De acuerdo ()

Ni de acuerdo, ni en desacuerdo ()

En desacuerdo ()

Totalmente en desacuerdo ()

7.-Se debe mejorar la gestión interna para incrementar la liquidez?

Totalmente de acuerdo ()

De acuerdo ()

Ni de acuerdo, ni en desacuerdo ()

En desacuerdo ()

Totalmente en desacuerdo ()

8.-¿El fortalecimiento del capital de trabajo permitirá incrementar la cobertura en el mercado?

Totalmente de acuerdo ()
De acuerdo ()
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo ()
En desacuerdo ()
Totalmente en desacuerdo ()

9.-¿La actual información financiera permite tomar decisiones de cambio económico?

Totalmente de acuerdo ()
De acuerdo ()
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo ()
En desacuerdo ()
Totalmente en desacuerdo ()

10.- ¿Cree usted que el actual nivel de liquidez permite el cumplimiento de los objetivos institucionales?

Totalmente de acuerdo ()
De acuerdo ()
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo ()
En desacuerdo ()
Totalmente en desacuerdo ()

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

ANEXO N° 02

UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO

FACULTAD DE CONTABILIDAD Y AUDITORÍA

Formulario direccionado a los socios de la institución

Objetivo recolectar información acerca de las necesidades de un mejoramiento de procesos crediticios y su impacto en la liquidez de la Cooperativa de Ahorro y Crédito P.A.I.S. Ltda. De la ciudad de Riobamba.

Contenido:

1.-¿Para ud los procesos al momento de solicitar un crédito son burocráticos?

Totalmente de acuerdo ()

De acuerdo ()

Ni de acuerdo, ni en desacuerdo ()

En desacuerdo ()

Totalmente en desacuerdo ()

2.-¿Considera que es importante generar agilización a todas las actividades crediticias?

Totalmente de acuerdo ()

De acuerdo ()

Ni de acuerdo, ni en desacuerdo ()

En desacuerdo ()

Totalmente en desacuerdo ()

3.-¿Se satisface sus requerimientos al momento de acceder a un crédito?

Totalmente de acuerdo ()

De acuerdo ()

Ni de acuerdo, ni en desacuerdo ()

En desacuerdo ()

Totalmente en desacuerdo ()

4.-¿Para ud el nuevo diseño de procesos de crédito generara mejor satisfacción?

Totalmente de acuerdo ()

De acuerdo ()

Ni de acuerdo, ni en desacuerdo ()

En desacuerdo ()

Totalmente en desacuerdo ()

5.-¿Los procesos de créditos necesitan de un cambio estratégico para que ud satisfaga sus requerimientos?

Totalmente de acuerdo ()

De acuerdo ()

Ni de acuerdo, ni en desacuerdo ()

En desacuerdo ()

Totalmente en desacuerdo ()

6.-¿Para ud la demanda de créditos es frecuente en la institución?

Totalmente de acuerdo ()

De acuerdo ()

Ni de acuerdo, ni en desacuerdo ()

En desacuerdo ()

Totalmente en desacuerdo ()

7.-¿El monto más solicitado de créditos fluctúa de \$1001 a 2000?

Totalmente de acuerdo ()

De acuerdo ()

Ni de acuerdo, ni en desacuerdo ()

En desacuerdo ()

Totalmente en desacuerdo ()

8.-¿Para qué no se le conceda un crédito cree que existe insolvencia por parte del institución?

Totalmente de acuerdo ()

De acuerdo ()

Ni de acuerdo, ni en desacuerdo ()

En desacuerdo ()

Totalmente en desacuerdo ()

9.-¿Ud cree que se debe ampliar la cobertura de los créditos ¿

Totalmente de acuerdo ()

De acuerdo ()

Ni de acuerdo, ni en desacuerdo ()

En desacuerdo ()

Totalmente en desacuerdo ()

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN