



**ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO**

**DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONÓMICAS,  
ADMINISTRATIVAS Y DE COMERCIO**

**MEJORAMIENTO DE PROCESOS DE LA COOPERATIVA DE  
AHORRO Y CRÉDITO "TEXTIL 14 DE MARZO" Ltda.**

**CUSHICÓNDOR PAUCAR HÉCTOR MAURICIO**

**Tesis presentada como requisito previo a la obtención del grado de:**

**INGENIERO COMERCIAL**

**SANGOLQUÍ, MARZO 2009**

ESCUELA POLITECNICA DEL EJÉRCITO

DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONÓMICAS, ADMINISTRATIVAS Y DE  
COMERCIO

**DECLARACION DE RESPONSABILIDAD**

Héctor Mauricio Cushicóndor Paucar

**DECLARO QUE:**

El proyecto de grado denominado **Mejoramiento de procesos de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “TEXTIL 14 DE MARZO” Ltda.**, se desarrollo a través de una investigación exhaustiva, respetando derechos intelectuales de terceros, conforme constan las citas, al pie de las páginas correspondientes, cuyas fuentes se incorporan en la bibliografía.

Consecuentemente este trabajo es de mi autoría.

En virtud de esta declaración, me responsabilizo del contenido, veracidad y alcance científico del proyecto de grado en mención.

Sangolquí, 10 de marzo del 2009

---

**HÉCTOR CUSHICÓNDOR**

ESCUELA POLITECNICA DEL EJÉRCITO

DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONÓMICAS, ADMINISTRATIVAS Y DE  
COMERCIO

**CERTIFICADO**

Director Ing. Armando Mora y Codirectora Ing. Ena Tandazo

**CERTIFICAN**

Que el trabajo titulado **Mejoramiento de procesos de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “TEXTIL 14 DE MARZO” Ltda.**, realizada por el señor **Héctor Mauricio Cushicóndor Paucar**, ha sido dirigida y revisada periódicamente y cumple normas estatutarias establecidas por la ESPE, en el Reglamento de Estudiantes de la Escuela Politécnica del Ejército.

Debido a que la tesis ha sido desarrollada en base a una investigación exhaustiva y mediante dirección calificada se recomienda su aplicación y publicación.

El mencionado trabajo consta de (un) documento empastado y (un) disco compacto, el cual contiene los archivos en formato portátil de Acrobat (PDF). Autorizan a nombre del autor, señor **Héctor Mauricio Cushicóndor Paucar**, que lo entregue al señor Ing. Guido Crespo, en su calidad de Director de la Carrera.

Sangolquí, 10 de marzo del 2009

Ing. Armando Mora.

Ing. Ena Tandazo.

**DIRECTOR**

**CODIRECTOR**

ESCUELA POLITECNICA DEL EJÉRCITO

DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONÓMICAS, ADMINISTRATIVAS Y DE  
COMERCIO

**AUTORIZACION**

Yo, Héctor Mauricio Cushicóndor Paucar

Autorizo a la Escuela Politécnica del Ejército la publicación, en la biblioteca virtual de la Institución del trabajo **Mejoramiento de procesos de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “TEXTIL 14 DE MARZO” Ltda.**, cuyo contenido, ideas y criterios son de mi exclusiva responsabilidad y autoría.

Sangolquí, 10 de marzo del 2009

---

**HÉCTOR CUSHICÓNDOR**



## ***DEDICATORIA***

Dedico a mis Padres Nelson Cushicóndor y María Mercedes Paucar quienes con su amor y confianza me apoyaron durante el desarrollo de mi carrera universitaria.

**HÉCTOR CUSHICÓNDOR**

## ***AGRADECIMIENTO***

Agradezco a Dios, por darme suficiente fortaleza para no dejarme vencer, frente a las diferentes barreras que se me presentaron durante la trayectoria universitaria.

Mi felicitación a mis profesores, quienes dejaron en mi los diferentes conocimientos con los que cuento hoy en día. Agradezco al Ing. Armando Mora y a la Ing. Ena Tandazo., por la ayuda en la elaboración y culminación de este proyecto.

A mis padres, quienes con su apoyo, cariño y comprensión me han inculcado valores para poder luchar por un mañana mejor.

**HÉCTOR CUSHICÓNDOR**

## INDICE DE CONTENIDOS

TESIS DE GRADO	PAG.
Carátula	
Certificación.....	ii
Dedicatoria.....	v
Agradecimiento.....	vi
Índice.....	vii
Resumen.....	xiv
<b>CAPITULO 1: GENERALIDADES</b>	
1.1 La Cooperativa.....	1
1.2 Productos y servicios que ofrece.....	8
1.3 Problemática de la Cooperativa.....	13
1.3.1 Diagrama de Causa – Efecto o de Ishikawa.....	15
1.4 Marco teórico.....	16
1.5 Marco conceptual.....	38
<b>CAPITULO 2: DIAGNÓSTICO SITUACIONAL Y PROPUESTA DE DIRECCIONAMIENTO ESTRATEGICO</b>	
Diagnóstico Situacional.....	42
2.1 Análisis externo.....	43
2.1.1 Microambiente.....	43
2.1.1.1 Clientes.....	43
2.1.1.2 Proveedores.....	46
2.1.1.3 Competencia.....	50
2.1.1.4 Normativa.....	50
2.2 Análisis interno.....	52
2.2.1 Capacidad Administrativa.....	53
2.2.2 Capacidad Financiera.....	60
2.2.3 Capacidad Producción.....	62
2.2.4 Capacidad Comercialización.....	63
2.2.5 Capacidad Tecnológica.....	64
2.2.6 Capacidad Talento humano.....	66
2.3 Análisis Matrices.....	69
2.3.1 Matriz de Impacto: Externa.....	69
2.3.2 Matriz de impacto: Interna.....	70

2.3.3	Matrices de Aprovechabilidad y Vulnerabilidad.....	71
2.3.4	Hoja de trabajo FODA.....	74
2.3.5	Matriz de Análisis FODA.....	75
2.3.6	Síntesis FODA.....	80
2.4	Direccionamiento estratégico.....	83
2.4.1	Matriz Axiológica.....	84
2.4.2	Misión.....	87
2.4.3	Visión.....	87
2.4.4	Objetivos.....	88
2.4.5	Políticas.....	91
2.4.6	Estrategias.....	96
2.4.7	Plan Operativo.....	96
2.4.8	Mapa Estratégico.....	100

### **CAPITULO 3: LEVANTAMIENTO, INVENTARIO Y ANALISIS DE PROCESOS**

3.1	Diagrama de calidad y cadena de valor COAC “TEXTIL 14 DE MARZO” Ltda.....	102
3.2	Diagrama IDEF-0.....	104
3.3	Inventario de procesos.....	105
3.3.1	Gobernantes.....	105
3.3.2	Básicos.....	105
3.3.3	Habilitantes.....	105
3.4	Selección de procesos.....	106
3.4.1	Mapa de procesos seleccionados.....	108
3.5	Hojas de costos de personal.....	109
3.6	Análisis de procesos seleccionados.....	111
3.6.1	Simbología de procesos.....	111
3.7	Diagrama de análisis.....	113
3.7.1	Detección de novedades, tiempos y costos de cada proceso e informe de Novedades detectadas.....	113
3.7.1.1	Planificación presupuestaria Operativa Anual.....	113
3.7.1.2	Apertura de Cuenta de Ahorros.....	115
3.7.1.3	Atención y Solución a Reclamos.....	117
3.7.1.4	Estudio de Otorgamiento de Crédito Quirografario.....	119
3.7.1.5	Aprobación de línea de Crédito.....	121
3.7.1.6	Estudio de Otorgamiento de Crédito Hipotecario.....	123
3.7.1.7	Valoración de Garantías.....	125
3.7.1.8	Asistencia Financiera.....	127
3.7.1.9	Planificación de Publicidad.....	129
3.7.1.10	Selección de Personal.....	131
3.7.1.11	Capacitación y Motivación del personal.....	133

3.7.1.12	Evaluación y Control del personal.....	135
3.8	Matriz de análisis resumido de los procesos analizados.....	137
3.8.1	Novedades generales detectadas en los procesos seleccionados.....	138

#### **CAPITULO 4: PROPUESTA DE MEJORAMIENTO DE PROCESOS**

4.1	Herramientas a utilizar en cada proceso.....	140
4.1.1	Simbología de procesos.....	140
4.1.2	Hoja ISO y flujo de diagramación.....	142
4.1.3	Hoja de mejoramiento.....	145
4.2	Mejoramiento de cada proceso analizado aplicando las herramientas.....	146
4.2.1	Planificación presupuestaria Operativa Anual.....	146
4.2.2	Apertura de Cuenta de Ahorros.....	150
4.2.3	Atención y Solución a Reclamos.....	154
4.2.4	Estudio de Otorgamiento de Crédito Quirografario.....	158
4.2.5	Aprobación de línea de Crédito.....	162
4.2.6	Estudio de Otorgamiento de Crédito Hipotecario.....	166
4.2.7	Valoración de Garantías.....	170
4.2.8	Asistencia Financiera.....	174
4.2.9	Planificación de Publicidad.....	177
4.2.10	Selección de Personal.....	180
4.2.11	Capacitación y Motivación del personal.....	184
4.2.12	Evaluación y Control del personal.....	190
4.3	Matriz de análisis comparativa Resumida.....	196
4.3.1	Situación actual.....	196
4.3.2	Situación propuesta.....	196
4.4	Informe del beneficio esperado.....	197

#### **CAPITULO 5: PROPUESTA DE ORGANIZACIÓN POR PROCESOS**

5.1	Cadena de valor mejorada de la Cooperativa.....	199
5.2	Cadena de valor en base al proceso administrativo.....	200
5.3	Factores de éxito.....	201
5.4	Indicadores de gestión.....	201
5.5	Organigrama, estructura propuesta.....	207
5.6	Organigrama del personal o de posición.....	209
5.7	Responsabilidad y competencia (por áreas y por cargos).....	210
5.8	Organización por procesos.....	211
5.9	Desempeño o especificación del cargo.....	215
5.9.1	Gerente General.....	215
5.9.2	Secretaria de Gerencia Administrativa.....	216

5.9.3 Jefe de Gestión Tecnológica.....	217
5.9.4 Auxiliar de Sistemas .....	219
5.9.5 Jefe de Gestión Financiera.....	220
5.9.6 Contador.....	221
5.9.7 Auxiliar Contable.....	223
5.9.8 Jefe de Operaciones de Atención al Cliente.....	224
5.9.9 Operador de Atención al Cliente.....	226
5.9.10 Cajero/a.....	227
5.9.11 Jefe de Producción en Crédito y Cobranza.....	228
5.9.12 Oficial de Crédito y Cobranza.....	230

## **CAPITULO 6: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

6.1 Conclusiones.....	232
6.2 Recomendaciones.....	236
<b>BIBLIOGRAFÍA</b> .....	239
<b>ANEXOS</b> .....	xvii

### **INDICE DE TABLAS CONTENIDO**

**PÁG.**

<b>Tabla No. 1</b> Productos, # de socios, captaciones (evolución pasivos).....	7
<b>Tabla No. 2</b> Servicios y préstamos.....	10
<b>Tabla No. 3</b> Préstamo según el uso.....	11
<b>Tabla No. 4</b> Tabla de pago de préstamo quirografario.....	32
<b>Tabla No. 5</b> Matriz de impacto externa.....	69
<b>Tabla No. 6</b> Matriz de impacto interna.....	70-71
<b>Tabla No. 7</b> Matriz de Vulnerabilidad.....	72
<b>Tabla No. 8</b> Matriz de Aprovechabilidad.....	73
<b>Tabla No. 9</b> Matriz Axiológica.....	84
<b>Tabla No. 10</b> Inventario de procesos.....	105
<b>Tabla No. 11</b> Selección de procesos.....	106
<b>Tabla No. 12</b> Resumen de procesos.....	109
<b>Tabla No. 13</b> Resumen comparativo de procesos.....	137
<b>Tabla No. 14</b> Indicadores de gestión.....	196

### **INDICE DE CUADROS CONTENIDO**

<b>Cuadro No. 1</b> Proveedores.....	46-47
<b>Cuadro No. 2</b> Plan Operativo.....	97-99

<b>Cuadro No. 3</b> Simbología de procesos.....	<b>140</b>
<b>Cuadro No. 4</b> Factores de Éxito.....	<b>201</b>

## INDICE DE GRAFICOS CONTENIDO

<b>Gráfico No. 1</b> Ubicación de la Cooperativa.....	<b>4</b>
<b>Gráfico No. 2</b> Organigrama estructural actual.....	<b>6-7</b>
<b>Gráfico No. 3</b> Número de socios con los productos de la Cooperativa.....	<b>8</b>
<b>Gráfico No. 4</b> Valor de captaciones de los productos.....	<b>8</b>
<b>Gráfico No. 5</b> Número de socios en los servicios.....	<b>10</b>
<b>Gráfico No. 6</b> Préstamos otorgados y monto de de préstamos en dólares.....	<b>10</b>
<b>Gráfico No. 7</b> Uso de préstamos.....	<b>12</b>
<b>Gráfico No. 8</b> Diagrama de Causa-Efecto o de Ishikawa.....	<b>15</b>
<b>Gráfico No. 9</b> ¿Que es un proceso?.....	<b>33</b>
<b>Gráfico No. 10</b> Clasificación de un proceso.....	<b>34</b>
<b>Gráfico No. 11</b> Cadena de valor.....	<b>35</b>
<b>Gráfico No. 12</b> Cadena de valor en base al proceso administrativo.....	<b>37</b>
<b>Gráfico No. 13</b> Análisis situacional de la Cooperativa.....	<b>42</b>
<b>Gráfico No. 14</b> Encuesta clientes-(Atención recibida).....	<b>43</b>
<b>Gráfico No. 15</b> Encuesta clientes-(Respuestas a pedidos).....	<b>44</b>
<b>Gráfico No. 16</b> Encuesta clientes-(Valor de créditos otorgados).....	<b>44</b>
<b>Gráfico No. 17</b> Encuesta clientes-(Tasa de interés).....	<b>45</b>
<b>Gráfico No. 18</b> Encuesta clientes-(Plazos de créditos).....	<b>45</b>
<b>Gráfico No. 19</b> Encuesta proveedores-(Pedidos entregados).....	<b>47</b>
<b>Gráfico No. 20</b> Encuesta proveedores-(Forma de pago).....	<b>48</b>
<b>Gráfico No. 21</b> Encuesta proveedores-(Atención a reclamos o devoluciones)....	<b>48</b>
<b>Gráfico No. 22</b> Encuesta proveedores-(Calidad de productos o servicios entregados).....	<b>49</b>
<b>Gráfico No. 23</b> Encuesta proveedores-(Tiempo de entrega).....	<b>49</b>
<b>Gráfico No. 24</b> Encuesta interna-(Prioridad de principio o valor que aplica).....	<b>53</b>
<b>Gráfico No. 25</b> Encuesta interna-(Aplicabilidad de principios o valores).....	<b>53</b>
<b>Gráfico No. 26</b> Encuesta interna-(Planes, Objetivos, Políticas y estrategias su aplicación).....	<b>54</b>
<b>Gráfico No. 27</b> Encuesta interna-(Conocimiento del organigrama).....	<b>54</b>
<b>Gráfico No. 28</b> Encuesta interna-(Conocimiento y aplicación de funciones).....	<b>55</b>
<b>Gráfico No. 29</b> Encuesta interna-(Consideración espacio físico).....	<b>55</b>
<b>Gráfico No. 30</b> Encuesta interna-(Conocimiento y aplicación de manuales e instructivos).....	<b>56</b>
<b>Gráfico No. 31</b> Encuesta interna-(Documentación de procesos).....	<b>56</b>
<b>Gráfico No. 32</b> Encuesta interna-(Toma de decisiones).....	<b>57</b>
<b>Gráfico No. 33</b> Encuesta interna-(Dirección y liderazgo recibido por el jefe).....	<b>57</b>

<b>Gráfico No. 34</b>	Encuesta interna-(Comunicación con su jefe).....	<b>58</b>
<b>Gráfico No. 35</b>	Encuesta interna-(Control de trabajo).....	<b>58</b>
<b>Gráfico No. 36</b>	Encuesta interna-(Control sobre el servicio al cliente).....	<b>59</b>
<b>Gráfico No. 37</b>	Encuesta interna-(Número de evaluaciones al personal).....	<b>59</b>
<b>Gráfico No. 38</b>	Encuesta interna-(Utilización de evaluación).....	<b>60</b>
<b>Gráfico No. 39</b>	Encuesta interna-(Valoración de la Ejecución Presupuestaria)....	<b>60</b>
<b>Gráfico No. 40</b>	Encuesta interna-(Contabilidad llevada).....	<b>61</b>
<b>Gráfico No. 41</b>	Encuesta interna-(Disponibilidad de fondos para préstamos)....	<b>61</b>
<b>Gráfico No. 42</b>	Encuesta interna-(Consideración de cartera o deuda de la Cooperativa).....	<b>62</b>
<b>Gráfico No. 43</b>	Encuesta interna-(Productos en beneficio de socios).....	<b>62</b>
<b>Gráfico No. 44</b>	Encuesta interna-(Aceptación de productos nuevos).....	<b>63</b>
<b>Gráfico No. 45</b>	Encuesta interna-(Publicidad realizada).....	<b>63</b>
<b>Gráfico No. 46</b>	Encuesta interna-(Promoción influye en incremento de socios).....	<b>64</b>
<b>Gráfico No. 47</b>	Encuesta interna-(Utilidad del Equipo de Computación y Software).....	<b>64</b>
<b>Gráfico No. 48</b>	Encuesta interna-(Comunicación interna-Intranet).....	<b>65</b>
<b>Gráfico No. 49</b>	Encuesta interna-(Nivel de mantenimiento de equipos y software).....	<b>65</b>
<b>Gráfico No. 50</b>	Encuesta interna-(Calificación del personal).....	<b>66</b>
<b>Gráfico No. 51</b>	Encuesta interna-(Frecuencia de capacitación).....	<b>66</b>
<b>Gráfico No. 52</b>	Encuesta interna-(Aplicación de capacitación).....	<b>67</b>
<b>Gráfico No. 53</b>	Encuesta interna-(Consideración de remuneración).....	<b>67</b>
<b>Gráfico No. 54</b>	Encuesta interna-(Calificación de motivación).....	<b>68</b>
<b>Gráfico No. 55</b>	Diagrama de calidad y cadena de valor de la Cooperativa “TEXTIL 14 DE MARZO” Ltda.....	<b>103</b>
<b>Gráfico No. 56</b>	Diagrama IDEF-0 de la Cooperativa “TEXTIL 14 DE MARZO” Ltda.....	<b>104</b>
<b>Gráfico No. 57</b>	Mapa de procesos seleccionados de la Cooperativa “TEXTIL 14 DE MARZO” Ltda.....	<b>108</b>
<b>Gráfico No. 58</b>	Proceso mejorado-(Planificación Presupuestaria Operativa anual).....	<b>149</b>
<b>Gráfico No. 59</b>	Proceso mejorado-(Apertura de Cuenta de Ahorros).....	<b>153</b>
<b>Gráfico No. 60</b>	Proceso mejorado-(Atención y solución a reclamos).....	<b>157</b>
<b>Gráfico No. 61</b>	Proceso mejorado-(Estudio de otorgamiento de crédito Quirografario).....	<b>161</b>
<b>Gráfico No. 62</b>	Proceso mejorado-(Aprobación línea de crédito Quirografario)...	<b>165</b>
<b>Gráfico No. 63</b>	Proceso mejorado-(Estudio de otorgamiento de crédito Hipotecario).....	<b>169</b>
<b>Gráfico No. 64</b>	Proceso mejorado-(Valoración de garantías).....	<b>173</b>
<b>Gráfico No. 65</b>	Proceso mejorado-(Asistencia financiera).....	<b>176</b>



<b>Gráfico No. 66</b> Proceso mejorado-(Planificación publicidad).....	<b>179</b>
<b>Gráfico No. 67</b> Proceso mejorado-(Selección de personal).....	<b>183</b>
<b>Gráfico No. 68</b> Proceso mejorado-(Capacitación y motivación del personal).....	<b>189</b>
<b>Gráfico No. 69</b> Proceso mejorado-(Evaluación y control del personal).....	<b>195</b>
<b>Gráfico No. 70</b> Cadena de valor en base al proceso administrativo de la Cooperativa “TEXTIL 14 DE MARZO” Ltda.....	<b>200</b>
<b>Gráfico No. 71</b> Organización por procesos de la Cooperativa “TEXTIL 14 DE MARZO” Ltda.....	<b>210</b>

### **INDICE DE FOTOS CONTENIDO**

<b>Foto No. 1</b> Directivo de la Cooperativa año 2008.....	<b>3</b>
<b>Foto No. 2</b> Cooperativa “TEXTIL 14 DE MARZO” Ltda., año 2008.....	<b>4</b>

## INTRODUCCIÓN

La Administración por Procesos se fundamenta en la necesidad de dar respuesta a las nuevas condiciones de desarrollo de las organizaciones, que deben estar acorde con las necesidades del mercado, debido a que en la actualidad las empresas e instituciones trabajan en un sistema de objetivos, estrategias y planes de acción que sirven de punto de referencia para asegurar que las decisiones que se toman diariamente se proyecten en el corto, mediano y largo plazo.

La Cooperativa de Ahorro y Crédito “TEXTIL 14 DE MARZO” Ltda., ha venido funcionando durante muchos años sin la implementación de procesos documentados; esta particularidad no ha permitido optimizar el uso de los recursos con un servicio eficiente y eficaz.

Es por ésta razón que la Cooperativa necesita un mejoramiento de procesos a fin de dotarle las herramientas necesarias que contribuyan al fortalecimiento de los procesos gobernantes, básicos y habilitantes, para así alcanzar grandes cambios en la organización, pero para esto se debe enfocar en trabajar con eficiencia, eficacia y calidad para llegar a tener una Cooperativa competitiva.

El presente trabajo de investigación se ha desarrollado agrupando su contenido en seis diferentes capítulos:

**Capítulo 1** Se trata de las generalidades de la Cooperativa, la reseña histórica, ubicación, productos y servicios que ofrece, así como también la identificación de los problemas internos con el Diagrama Ishikawa, y finalmente el marco teórico y conceptual que ayudará a comprender la naturaleza del negocio.

**Capítulo 2** Comprende un diagnóstico situacional de la Cooperativa “TEXTIL 14 DE MARZO” Ltda., con relación a los factores externos e internos de la misma, con el

propósito de determinar el FODA y establecer las estrategias necesarias para potenciar las fortalezas y oportunidades; disminuir o eliminar las debilidades y amenazas.

La propuesta de direccionamiento estratégico para la Cooperativa de Ahorro y Crédito “TEXTIL 14 DE MARZO” Ltda., definiendo los principios y valores de la empresa, la misión y visión, los objetivos que persigue, las políticas que la rigen y la estrategia que llevará a cabo.

**Capítulo 3** Abarca el análisis de procesos, en donde se realiza un inventario de los procesos, una selección y estudio, identificando los problemas, determinando sus costos, tiempos y eficiencias.

**Capítulo 4** Trata la propuesta de mejoramiento de los procesos seleccionados apoyado en dos herramientas como flujodiagramación - hojas ISO y hoja de mejoramiento. Se proponen cambios que pueden significar una reducción de tiempo y de costos, tomando las siguientes acciones de: mejoramiento, fusión, eliminación y creación.

**Capítulo 5** Se presenta la propuesta de organización por procesos para la Cooperativa de Ahorro y Crédito “TEXTIL 14 DE MARZO” Ltda., aquí se encuentra la cadena de valor institucional, se determina los factores de éxito y los indicadores de gestión que permitirán controlar y evaluar los objetivos planificados, se establece el organigrama estructural y se determinan los perfiles profesionales por cargos.

**Capítulo 6** Se determina las conclusiones y recomendaciones para que la investigación desarrollada ayude a la empresa a ser competitiva en el mercado.

## INTRODUCTION

The Administration for Processes is based in the necessity of giving answers to the new conditions of development of the organizations, that should be according to the necessities of the market, because at the present time the companies and institutions work in a system of objectives, strategies and action plans that serve as reference point to assure that the decisions that take daily are projected in the short, medium and long term.

The Cooperative of economy and credit “TEXTIL 14 DE MARZO” Ltda. has been working during many years without the implementation of processes documentation; this particularity has not allowed to optimize the use of the resources with an service efficient and effective.

For this reason, the Cooperative needs an improvement of processes in order to give the necessary tools that contribute to improve the ruling, basic and enabling processes, is this way to reach big changes in the organization, it should be focused in working with efficiency, effectiveness and quality to end up having a competitive the Cooperative.

The present investigation work has been developed containing its content in six different chapters:

**Chapter 1** is about the generalities of the Cooperative, the historical review, location, products and services that it offers, as well as the identification of the internal problems with the Diagram Ishikawa, and finally the theoretical and conceptual mark that will help to understand the nature of the business.

**Chapter 2** includes a situational diagnostic of the Cooperative of economy and credit “TEXTIL 14 DE MARZO” Ltda, in relation to the external and internal factors of it,

with the purpose of determine FODA and to establish the necessary strategies to develop the strengths and opportunities; to decrease or to eliminate the weaknesses and threats.

Refers to the proposal of strategic way for the Cooperative of economy and credit “TEXTIL 14 DE MARZO” Ltda., defining the principles and values of the company, the mission and vision, the objectives that it pursues, the politicians that govern it and the strategy that will be carry out.

**Chapter 3** whole the analysis of processes where is carried out an inventory of the processes, a selection and study, identifying the problems, determining their costs, times and efficiencies.

**Chapter 4** Treats the proposal of improvement of the selected processes supported in two tools such as diagramation - ISO papers and improvement documents. Changes are proposed that can mean a reduction of time and of costs, taking the following actions of: improvement, coalition, elimination and creation.

**Chapter 5** It's presented the organization proposal for processes for the Cooperative of economy and credit “TEXTIL 14 DE MARZO” Ltda., here there is the chain of institutional value, it is determined the factors of success and the management indicators that will allow to control and to evaluate the planned objectives, the structural flowchart it's been down and the professional profiles are determined by positions.

**Chapter 6** the conclusions and recommendations are determined so that the developed investigation helps to the company to be competitive in the market.

# CAPITULO 1

## GENERALIDADES

### 1.1 LA COOPERATIVA: Reseña Histórica

\*\*\*\*39 años de servicio con sentido humano y solidario\*\*\*\*



“Impulsada por los obreros de la fabrica “Indutex”, nace en 1968 en San Rafael, Valle de los Chillos, la COAC. TEXTIL 14 DE MARZO. Es constituida como organización paralela al comité de Empresa de la fábrica luego de un proceso de capacitación realizado por el Instituto Sindical INESE.

Como pre Cooperativa, se forma una directiva provisional seleccionando a los más idóneos trabajadores, para el 15 de abril de 1969 obtener la Personería Jurídica. Con 62 socios y un capital de cinco mil sucres inicia su funcionamiento en la ciudad de Sangolquí en una oficina compartida con el Sindicato y Comité de empresas.

En el inicio, solo podían pertenecer a la Cooperativa los empleados de la fábrica y su avance estuvo ligado al crecimiento de la misma. Hasta el año 1991 solo se contaba con el Gerente y se atendía solo a los obreros de “Indutex”, de la Textiles Nacionales y de Textiles Durero, posteriormente se contratan dos empleados quienes eran los encargados de realizar todos los trámites correspondientes.

En la Asamblea General de Socios del 20 de julio de 1996 luego de un informe favorable y por convenir al desarrollo de la COAC. TEXTIL 14 DE MARZO, se solicita que la Cooperativa se declare como “Abierta”. Es aprobado y ratificada la

decisión por unanimidad de los 110 socios existentes para ese entonces y se pide se proceda a la reforma del Estatuto. Pero muchos se preguntaron el porqué del nombre de la Cooperativa, el porqué “TEXTIL 14 DE MARZO” Ltda.

De acuerdo al Sr. Carlos Díaz, Fundador y primer Gerente de la Cooperativa, el nombre se define en homenaje y en consideración de que la fecha, por decreto presidencial, fue declarada como Día del Trabajo Textil, por la gesta de los obreros de algunas fabricas Textiles, entre ellas: La Industria, La Internacional, Prado de Riobamba, Atuntaqui de Imbabura, quienes en manifestaciones públicas y en reclamo de mejoras laborales y salariales, fueron duramente reprimidos, llegando inclusive a ofrendarse valiosas vidas de algunos líderes sindicales.

- **EN LA ACTUALIDAD**

- **Edificio propio de la Casa Matriz. Proyecto que se consolida.**

Sobre una superficie de 385 metros cuadrados, en un lote de terreno propio de la Institución, ubicado en la Av. Gral. Enríquez, Urbanización San José, en el nuevo centro financiero de la ciudad de Sangolquí, se encuentra la edificación de la Casa Matriz de la Cooperativa. El edificio cuenta con tres pisos, donde se concentrarán las operaciones de: atención al público, oficinas Administrativas y un salón de uso múltiple.

El proyecto está bajo administración directa, con recursos propios de la Institución, infraestructura necesaria que permitirá brindar servicios de calidad, proyectados para los socios actuales y para los que a futuro se vayan integrando.

Además la Cooperativa se encuentra con Tecnología de punta a través de una RED WAN, exclusiva red de datos inalámbrica, que permite la transferencia de información completa e inmediata de los más de 30.000 socios de la Cooperativa y de las transacciones que realizan en cualquiera de las agencias. La red posibilita además que la cooperativa cuente con una plataforma de comunicaciones privada y

permanente las 24 horas del día, sin depender de operadoras telefónicas. El sistema fue instalado por la Empresa FULL DATA, sistema que solo es utilizado por Bancos y grandes Entidades Financieras.”<sup>1</sup>

Esta síntesis histórica fue tomada de la revista enefectivo de la Cooperativa “TEXTIL 14 DE MARZO” Ltda., y recoge los principales hechos, actores y trayectorias que ha tenido la Cooperativa desde 1968, en que fue fundada hasta la fecha Noviembre 200, con más de 30.000 socios y ocho agencias.

- **Marco legal**

Legalmente constituida el 15 de abril de 1969, la “Textil 14 de Marzo”, es una Cooperativa de Ahorro y Crédito, autorizada y controlada por la Dirección Nacional de Cooperativas del Ministerio de Bienestar Social DINACOOB. Actualmente se tramita el ingreso al control y supervisión de la Superintendencia de Bancos y Seguros, como órgano rector del sistema cooperativo en el Ecuador.

### 1.1.1 La Cooperativa

**Foto No. 1**



Directores de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “TEXTIL 14 DE MARZO” Ltda.

*Elaborado por: Autor*

---

<sup>1</sup> Revista “enefectivo” Cooperativa de ahorro y crédito “TEXTIL 14 DE MARZO” Ltda.



**Foto No. 2**

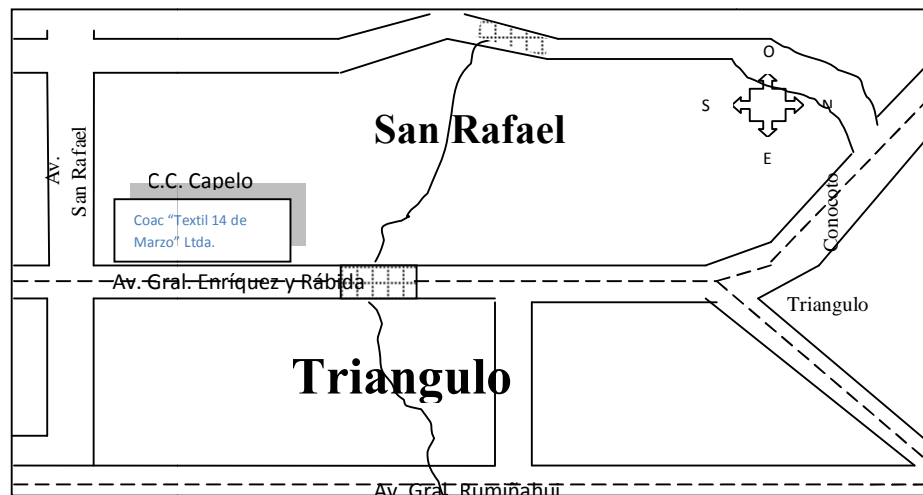


Ubicación de la Cooperativa de Ahorro y Crédito "TEXTIL 14 DE MARZO" Ltda.  
*Elaborado por: Autor*

- **UBICACIÓN**

Actualmente su MATRIZ está ubicada en San Rafael, Valle de los Chillos, Av. Gral. Enríquez y Rábida. C.C. Capelo Telefax: 2 865120, 2868 -506, E-mail.: [textil\\_14\\_marzo@andinanet.net](mailto:textil_14_marzo@andinanet.net)

**Grafico No. 1**



*Elaborado por: Autor*

### **1.1.2 ORGANIGRAMA DE LA COOPERATIVA**

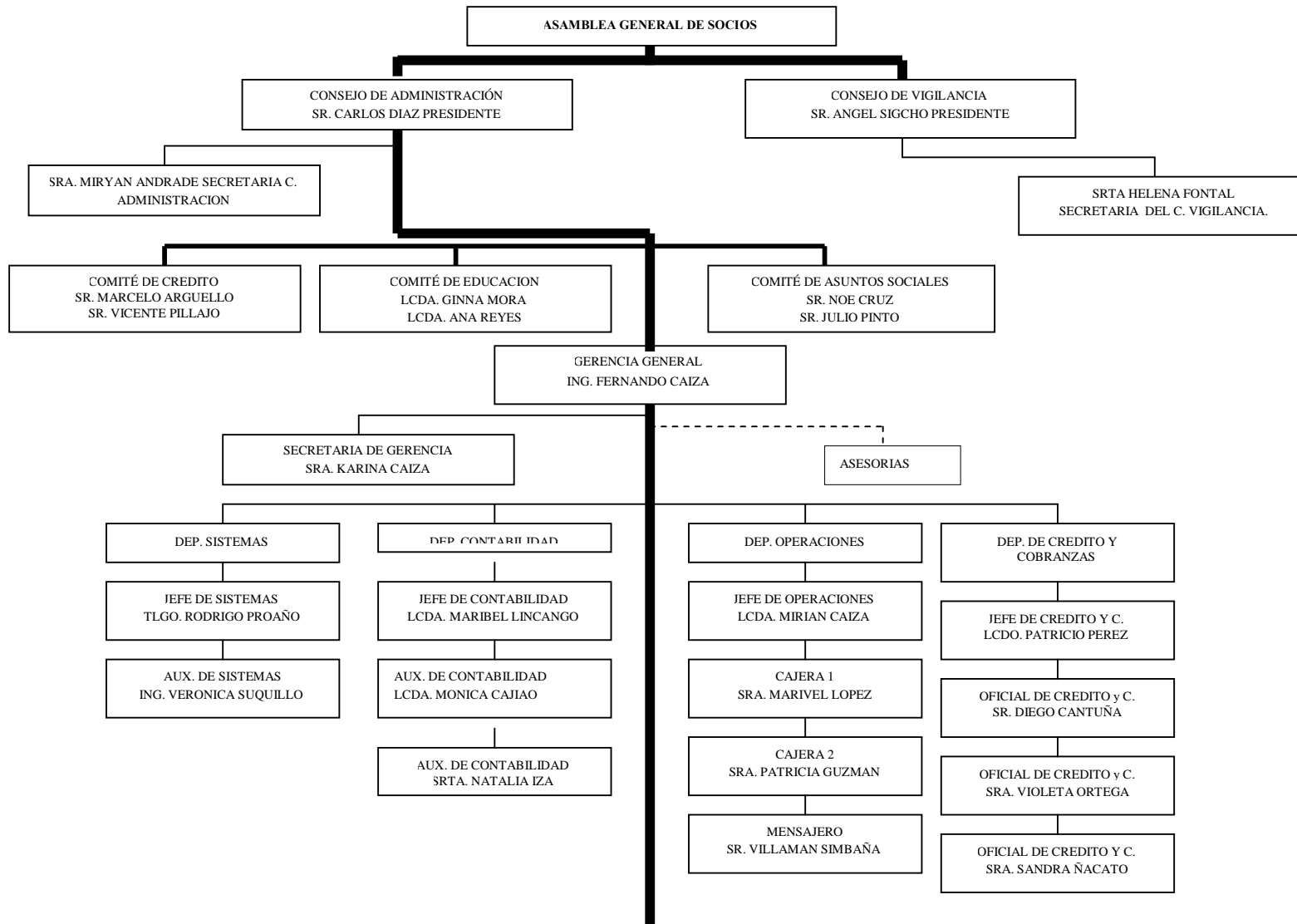
La Cooperativa de Ahorro y crédito “TEXTIL 14 DE MARZO” Ltda., cuenta con el siguiente organigrama (situación actual), el cual se lo puede observar en la siguiente elaboración.

“Organigrama estructural de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “TEXTIL 14 DE MARZO” Ltda. (Situación Actual)”<sup>2</sup>:

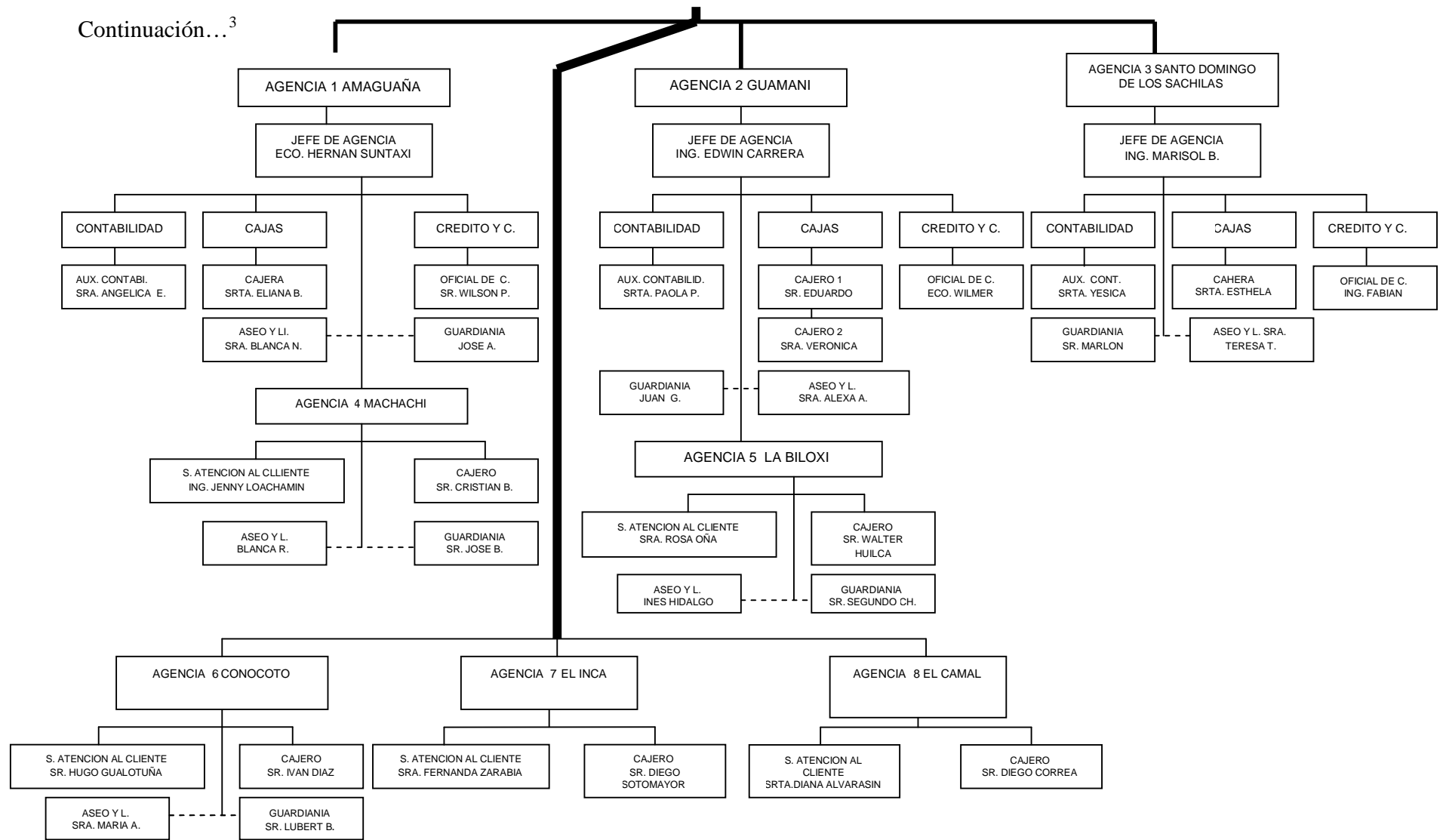
---

<sup>2</sup> FUENTE: Cooperativa de Ahorro y Crédito “TEXTIL 14 DE MARZO” Ltda.

**Grafico No. 2**



Continuación...<sup>3</sup>



<sup>3</sup> FUENTE: Cooperativa de Ahorro y Crédito "TEXTIL 14 DE MARZO" Ltda.

El Organigrama Estructural de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Textil 14 de Marzo” Ltda., no refleja la realidad de las jerarquías, desempeño de los cargos y funciones establecidas, lo cual amerita cambios y reestructuración de la misma.

## 1.2 PRODUCTOS y SERVICIOS QUE OFRECE

### 1.2.1 PRODUCTOS

- CUENTA DE AHORROS A LA VISTA.
- DEPÓSITOS A PLAZO FIJO.

**Tabla No. 1**  
**EVOLUCIÓN PASIVOS**

PRODUCTOS	# SOCIOS	CAPTACIONES	DÓLARES(\$)
Cuenta de Ahorro a la Vista	31.639	Cuenta de Ahorro a la Vista	5.229.488,37
Depósitos a Plazo Fijo	1.886	Depósitos a Plazo Fijo	1.766.785,53

*Fuente: Cooperativa de Ahorro y Crédito "TEXTIL 14 DE MARZO" Ltda.*

*Elaborado por: Autor*

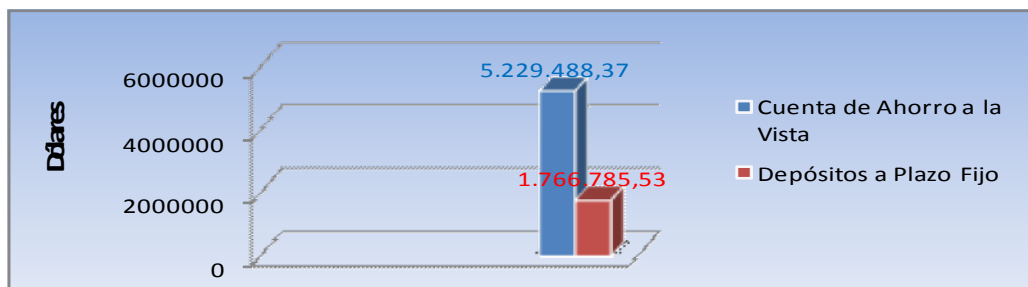
**Grafico No. 3**



*Fuente: Cooperativa de Ahorro y Crédito "TEXTIL 14 DE MARZO" Ltda.*

*Elaborado por: Autor*

**Grafico No. 4**



*Fuente: Cooperativa de Ahorro y Crédito "TEXTIL 14 DE MARZO" Ltda.*

*Elaborado por: Autor*

**CUENTA DE AHORRO A LA VISTA.-** Es un sistema para mantener dinero a cuidado de la Cooperativa. Por lo mismo, no ofrecen limitación alguna en relación al número de giros que pueden efectuarse en el año, los ahorros generan intereses, actualmente en la Cooperativa la tasa de interés es de 4% anual. Puede ser abierta a nombre de una o más personas, ya sean naturales o jurídicas (empresas, organizaciones, centros de padres y apoderados, unidades vecinales, etc.),

**DEPÓSITO A PLAZO FIJO.-** Es una operación financiera por la cual la Cooperativa, a cambio del mantenimiento de ciertos recursos monetarios inmovilizados en un periodo de tiempo determinado, reporta una rentabilidad financiera fija o variable, en forma de dinero o en especie, la Cooperativa ofrece una rentabilidad del 7% anual sobre estos documentos financieros.

## **1.2.2 SERVICIOS**

- PRÉSTAMOS QUIROGRAFARIOS.
- PRÉSTAMOS HIPOTECARIOS
- SERVICIOS, SEGURIDAD y RENTABILIDAD

**1.2.2.1 EL PRÉSTAMO QUIROGRAFARIO.-** es una operación de crédito a corto plazo, que consiste en entregar cierta cantidad de dinero a una persona, obligando a ésta, mediante la suscripción de uno o varios pagarés, a reembolsar la cantidad recibida más los intereses estipulados, en el plazo previamente convenido, la Cooperativa cobra una tasa de interés del 16,5% anual, sobre saldos.

**1.2.2.2 PRÉSTAMO HIPOTECARIO.-** Cantidad de dinero concedida, generalmente por una entidad financiera, a una persona física o jurídica (prestatario), con la garantía adicional de un bien inmueble (ej. una vivienda), la Cooperativa cobra una tasa de interés del 16,5% anual, sobre saldos.

A continuación se detallan un cuadro estadístico en una visión general de los servicios prestados por la Cooperativa de Ahorro y Crédito “TEXTIL 14 DE MARZO” Ltda.

**Tabla No. 2**

AÑO 2007			
SERVICIOS	USO	PRÉSTAMOS	CONSOLIDADO
Socios Activos	13.208	Número de Prést. Otorgados	7.347,00
Número con Préstamos	5.718	Monto de Prést. Otorgados	\$ 8.644.525,06
Servicios, Seguridad y Rent	7.490		

*Fuente: Cooperativa de Ahorro y Crédito "TEXTIL 14 DE MARZO" Ltda.*

*Elaborado por: Autor*

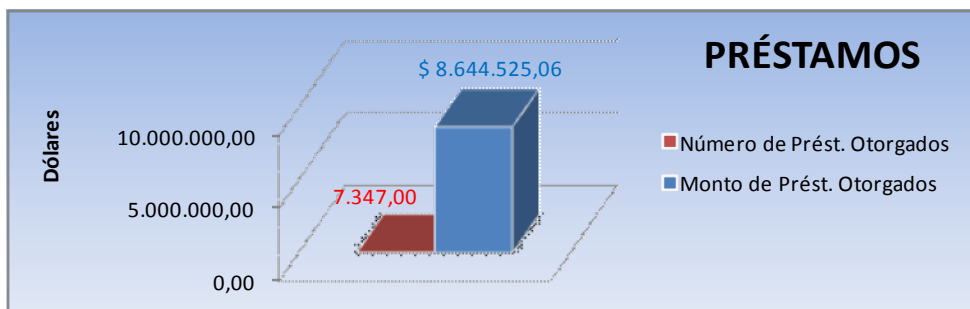
**Grafico No. 5**



*Fuente: Cooperativa de Ahorro y Crédito "TEXTIL 14 DE MARZO" Ltda.*

*Elaborado por: Autor*

**Grafico No. 6**



*Fuente: Cooperativa de Ahorro y Crédito "TEXTIL 14 DE MARZO" Ltda.*

*Elaborado por: Autor*

## PRÉSTAMO SEGÚN SU FINALIDAD (USO)

- **COMERCIAL.-** Préstamo realizado por parte del prestatario para la adquisición, de nuevos equipos, ampliar una tienda, re decorar una oficina.
- **CONSUMO.-** Préstamo realizado por parte del prestatario para la adquisición de bienes de consumo duradero, tales como una moto, muebles, electrodomésticos, un coche y demás.
- **VIVIENDA.-** Préstamo realizada por parte del prestatario para la adquisición de un bien inmueble duradero, tal como una casa, solar, departamento, etc.
- **MICROEMPRESA.-** Préstamo realizado por parte del prestatario para el emprendimiento de un negocio o microempresa.

La Cooperativa cobra una tasa de interés sobre estos préstamos del 16,5% anual sobre saldos, con plazos acordados de 30 días, hasta 60 meses.

**Tabla No. 3**

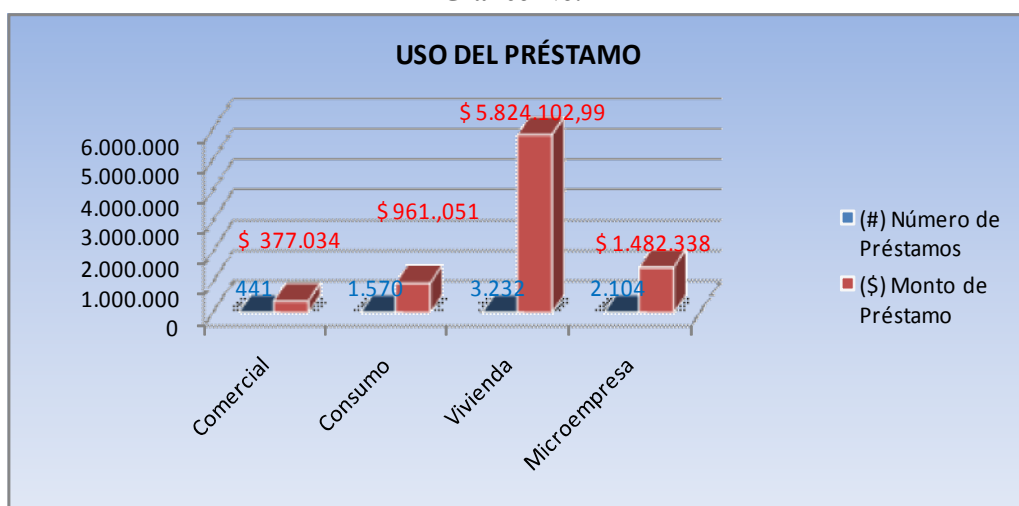
AÑO 2007		
PRÉSTAMOS PARA USO	(#) Número de Préstamos	(\$) Monto de Préstamo
Comercial	441	377.034
Consumo	1.570	961.051
Vivienda	3.232	5.824.102
Microempresa	2.104	1.482.338
<b>TOTAL</b>	<b>7.347</b>	<b>8.644.525</b>

*Fuente: Cooperativa de Ahorro y Crédito "TEXTIL 14 DE MARZO" Ltda.*

*Elaborado por: Autor*



**Grafico No. 7**



*Fuente:* Cooperativa de Ahorro y Crédito "TEXTIL 14 DE MARZO" Ltda.

*Elaborado por:* Autor

**SERVICIOS, SEGURIDAD y RENTABILIDAD.-** los socios se benefician de una amplia gama de servicios alternativos, lo que facilita sus transacciones y resuelve sus inquietudes y problemas actuales. Servicios tales como:

- **Tarjeta de Crédito Multiservicios**, la cual le permite comprar productos al por mayor y menor en Centros Autorizados.
- **Giros de exterior.-** los socios pueden recibir dinero, provenientes de familiares o parientes residentes o domiciliados en el exterior.
- **Pago del Bono de Desarrollo Humano**, el socio se beneficia del cobro del bono presentando su cedula, con un servicio personalizado y ágil.
- **Asesoría, Capacitación Técnica y Financiera**, el socio tiene la apertura a capacitarse para tener una mejor perspectiva de inversión de sus ahorros y préstamos realizados.
- **Asistencia Social.-** Ayuda que la Cooperativa brinda al socio en caso de enfermedad o intervención quirúrgica.
- **Fondo Mortuario.-** La Cooperativa cubre una parte de los gastos realizados por causas de fallecimiento.

### **1.3 PROBLEMÁTICA DE LA EMPRESA**

La Cooperativa de ahorro y crédito TEXTIL “14 DE MARZO” Ltda., presenta algunos problemas en los diferentes procesos, por esta razón se ha determinado la necesidad de mejorar los procesos y adecuarlos al desempeño de la organización, con lo cual se hace competitiva.

Las causas de estos problemas se encuentran en las áreas administrativa, Atención al cliente tecnológica, marketing, RR.HH (personal) y financiero.

#### **ADMINISTRATIVO**

La cooperativa ha tenido un crecimiento moderado, captando muchos socios en el sector, consecuencia por lo cual, se ha contratado más personal pero sin realizar la adecuada selección para los puestos, además de no contar con un lugar físico adecuado, dando como resultado el desequilibrio empresarial.

#### **TECNOLÓGICO**

En la actualidad es una de las herramientas empresariales más importantes en uso, pero la falta de personal capacitado apropiadamente ha causado la no utilización correcta, que ha generado información incorrecta, problemas de documentación y servicio, lo que determina realizar los cambios oportunos para que la cooperativa sea más competitiva.

#### **MARKETING**

El Valle de los Chillos, es un sector amplio, que no ha sido bien aprovechado, por la fuerza de la publicidad, con la finalidad de captar más socios y solicitantes de créditos, lo que requiere mejorar los procesos y darle una mayor importancia.

## **RR.HH.**

En cuanto a este enfoque se refiere, el personal con el que cuenta la cooperativa, no se encuentra debidamente seleccionado para los puestos de trabajo, y su capacitación es muy baja, lo cual ha producido desequilibrio en el ambiente laboral, afectando así a la organización en los procesos de comunicación y relaciones personales.

## **FINANZAS**

La Cooperativa cuenta con más de 30.000 socios, pero con su crecimiento se ha visto afectada en la relación de tener baja liquidez de Capital, además su cartera de recuperación de capital es moderada haciendo que en ciertos casos la morosidad sea elevada, para evitar estas circunstancias se requiere analizar sus procesos y mejorarlos.

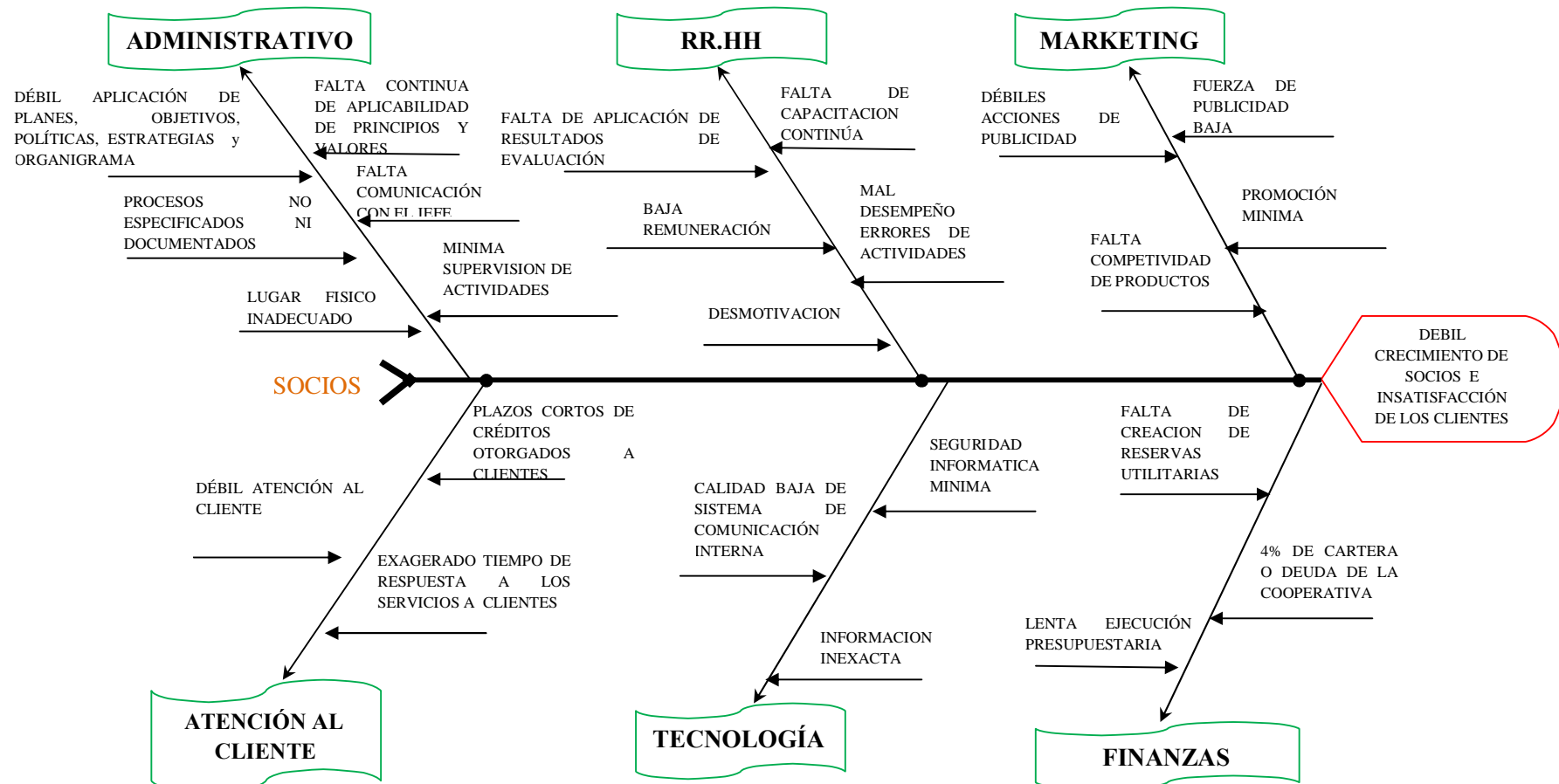
## **ATENCIÓN AL CLIENTE**

La cooperativa cuenta con solo con un moderado sistema de atención al cliente, dando como tal demora en trámites de los servicios, además de algunas políticas de crédito no bien especificadas.

Esta problemática se le puede observar gráficamente en el diagrama de Causa – Efecto o de ISHIKAWA.

1.3.1 DIAGRAMA DE ISHIKAWA DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO “TEXTIL 14 DE MARZO” Ltda.

Grafico No. 8



Elaborado por: Autor

## **1.4 MARCO TEÓRICO**

### **¿QUÉ ES COOPERATIVISMO?**

El Cooperativismo es una doctrina socio-económica que promueve la organización de las personas para satisfacer de manera conjunta sus necesidades. La participación se da por el trabajo diario y continuo, con la colaboración y la solidaridad.

### **ORÍGENES DEL COOPERATIVISMO.**

“Con la invención de la máquina de hilar y el descubrimiento de la fuerza motriz del vapor en la segunda mitad del siglo 18, comenzó una era de desarrollo jamás vista hasta entonces. En pocos años, las fuerzas productivas se multiplicaron miles de veces. El mundo entró en un proceso acelerado de cambio y progreso al que se le conoce como la Revolución Industrial.

Durante las primeras etapas, las ganancias de los capitalistas aumentaban exageradamente. Sin embargo, no se producía el bienestar general que predecían los teóricos. Por el contrario, cada día los trabajadores se empobrecían más. Los salarios que se pagaban eran miserables. Para que una familia pudiera sostenerse tenía que trabajar el padre, la madre y los hijos e hijas desde los 6 y 7 años de edad, y aún así vivían mal. La jornada de trabajo duraba entre catorce y dieciséis horas diarias.

Durante las primeras etapas de la Revolución Industrial surgieron luchas contra el orden económico existente. Estas luchas inspiraron el surgimiento de distintos movimientos de reforma social: el movimiento sindical, el movimiento de reforma parlamentaria, el movimiento cartista, la agitación contra las leyes de pobres, el movimiento librecambista, el socialismo y el movimiento cooperativista.

El año 1844 marcó dos grandes hechos que adelantaron la defensa de los intereses de las clases pobres. En Rochdale, Inglaterra se abrieron las puertas de la primera cooperativa exitosa moderna, y en otro pequeño pueblo dinamarqués, Rodding, se

abrió la primera de las escuelas de nivel secundario conocidas como Folk High-Schools. Ambas instituciones se organizan para luchar por el desarrollo del ser humano. En Rochdale, eran obreros tejedores; en Rodding, campesinos agrícolas desheredados.

A partir de entonces las ideas cooperativas se propagaron por toda Europa, surgieron cooperativas en Francia, Alemania, Italia, entre otros países.”<sup>4</sup>

Se puede observar que la organización Cooperativa está basada en principios que reconocen que cada individuo tiene valores o meritos intrínsecos y dignidad personal, los cuales deben ser valorizados y atendidos, como tal la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Textil 14 de Marzo” Ltda., se fundamenta en dichos principios esenciales de unidad, solidaridad, bienestar común y ayuda mutua, dando así beneficio y oportunidad de lograr objetivos y metas de la sociedad.

## **CLASIFICACIÓN DE LAS COOPERATIVAS**

**“De acuerdo con la forma en que desarrollan sus actividades, las Cooperativas se pueden clasificar en:**

- Cooperativas Especializadas
- Cooperativas Multiactivas
- Integrales.

### **1.- COOPERATIVAS ESPECIALIZADAS**

Son aquellas que desarrollan solamente una actividad económica, en cualquiera de los campos de producción, comercialización, financiamiento o consumo de bienes y servicios.

---

<sup>4</sup> [http://www.educoop.org.pe/edu/index.php?option=com\\_content&task=view&id=17&Itemid=21](http://www.educoop.org.pe/edu/index.php?option=com_content&task=view&id=17&Itemid=21)

### **Ejemplos:**

#### **❖ Cooperativas de producción: (áreas: Industrial y agropecuaria).**

- Agrícolas
- Ganaderas
- Pesqueras
- Avícolas
- Especies menores
- Agroindustriales
- Artesanales
- Mineras
- Metalmecánica
- Madereras
- Marroquineras
- Confecciones

#### **❖ Cooperativas de ahorro y crédito, (área financiera) (área comercial y de servicios).**

- Cooperativas de consumo
- Cooperativas de mercadeo agrícola
- Cooperativas de trabajo
- Cooperativas de transporte
- Cooperativas de educación
- Cooperativas de vivienda.

## **2.- COOPERATIVAS MULTIACTIVAS.**

Desarrollan actividades propias de cualquiera de los campos de la producción, comercialización, financiamiento o consumo de bienes y servicios.

La diferencia con las Cooperativas especializadas consiste en que las Multiactivas realizan en forma especializadas dos o más actividades.

Así, algunos ejemplos de Cooperativas multiactivas que combinan diversas actividades, tales como:

- Cooperativa de Producción Agroindustrial, mercadeo y consumo. (Áreas industrial, agropecuaria, comercialización).
- Cooperativa de Salud y Educación. (Área de servicios)
- Cooperativa de Producción Agrícola, Ahorro, Crédito y consumo (Áreas: Agrícola, Financiera y Comercial).

### **3.- COOPERATIVAS INTEGRALES:**

Son aquellas que con sus actividades cumplen todo el ciclo económico: producción, comercialización, financiamiento y consumo de bienes y/o servicios.

Los socios de una Cooperativa de este tipo, en forma colectiva:

- Producen determinados bienes y servicios.
- Colocan sus productos en el mercado, distribuyéndose en centros de consumo para venderlos directamente a los socios y público en general.
- Desarrollan en forma especializada todas las actividades necesarias para la producción y mercadeo; financiamiento, abastecimiento de materia prima y otros insumos, herramientas de trabajo, transporte, almacenamiento etc.”<sup>5</sup>

Se puede observar en la clasificación que las Cooperativas tienen finalidades diferentes, están creadas según las necesidades de grupos o personas, es así que la amplia gama permite tener apertura a diferentes formas de financiamiento o cubrimiento de objetivos personales o grupales.

---

<sup>5</sup> <http://www.cooperar.galeon.com/tipos.htm>



## **LEYES Y NORMAS INTERNACIONALES Y NACIONALES DEL COOPERATIVISMO.**

### **LEYES Y NORMAS INTERNACIONALES**

#### **APLICACIÓN DE LAS NIC A LAS COOPERATIVAS:**

**En especial el tratamiento contable del capital social, de los retornos, de los intereses y de la consolidación de grupos.**

“Las Cooperativas son sociedades personalistas con unas características diferenciales. La Alianza Cooperativa Internacional define a las cooperativas como asociaciones autónomas de personas que se han unido de forma voluntaria para satisfacer sus necesidades y aspiraciones económicas, sociales y culturales en común mediante una empresa de propiedad conjunta y de gestión democrática. Las cooperativas se basan en los valores de la autoayuda, la autoresponsabilidad, la democracia, la igualdad, la equidad y la solidaridad, que ponen en práctica mediante los principios cooperativos. Efectivamente, la NIC 32 (revisada 2003) ya menciona explícitamente a las cooperativas en varias ocasiones a lo largo de la norma en el sentido de clasificar el capital social cooperativo como pasivo exigible.

La NIC 32, incluyendo (especialmente) a los instrumentos financieros que, emitidos por la cooperativa, evidencian un interés de los propietarios en la entidad. El IFRIC señala que estos instrumentos (aportaciones de los socios al capital social de la cooperativa) tienen características de instrumentos de neto, y algunos de ellos dan al tenedor (socio) el derecho al reembolso, este derecho puede estar sujeto a límites.

Las Normas de la Cooperativa pueden imponer prohibiciones al reembolso, y dichas prohibiciones pueden ser de varios tipos. Si el reembolso está incondicionalmente

prohibido, el capital social es neto. Esta prohibición incondicional puede ser de todo el capital social cooperativo (absoluta) o parte del capital social.

Respecto a las aportaciones al capital social, dichas aportaciones pueden devengar intereses. En la Ley de Cooperativas de Euskadi dicho interés lo fija previamente la Asamblea General; si en la determinación de la cuantía de las remuneraciones no está sujeta a ninguna obligación y, por tanto, es discrecional el Capital Social es fondo propio (en ausencia de la característica anterior).

En el resto de leyes de cooperativas es en los Estatutos donde se determina si las aportaciones obligatorias al capital social dan derecho al devengo de intereses, siendo, generalmente, la Asamblea General la encargada de determinar el tipo de interés a abonar en cada ejercicio, respetando por supuesto los límites legales.”<sup>6</sup>

## **LOS GRUPOS COOPERATIVOS TIENEN OBLIGACIÓN DE FORMULAR ESTADOS FINANCIEROS CONSOLIDADOS**

“Las NIIF regulan los estados financieros consolidados en la NIC 27 (revisada 2003) Consolidated and Separate Financial Statements, aunque nos encontramos con los siguientes pronunciamientos que regulan cuestiones relacionadas con la información consolidada:

NIC 28 (revisada 2003) Inversiones en empresas asociadas.

NIC 31 (revisada 2003) Intereses en negocios conjuntos.

NIIF 3 (2004) Combinaciones de negocio.

---

<sup>6</sup> [http://www.mcc.esespcoperativismoezainic\\_informe.pdf](http://www.mcc.esespcoperativismoezainic_informe.pdf)

SIC 12 (199817) Consolidación en entidades de propósito especial.

SIC 13 (199818) Entidades bajo control conjunto. Aportaciones no monetarias de los participes.

La NIC 27 (párrafo 1º) establece que se aplicará en la preparación y presentación de los estados financieros consolidados en un grupo de sociedades bajo el control de una dominante; siendo una dominante una entidad que tiene una o más dependientes. La NIC 27 define control como “el poder de dirigir las políticas financiera y de explotación de una empresa para obtener beneficios de sus actividades.

A propuesta de la Comisión, aprobó el Reglamento 1606/2002, que supone la adopción obligatoria, a partir del 1 de enero de 2005, de las Normas Internacionales de Contabilidad (NIC ó IAS) elaboradas por el International Accounting Standards Board (IASB), para la elaboración de las cuentas consolidadas de las sociedades que tengan valores admitidos a cotización en un mercado regulado de cualquier Estado miembro”.<sup>7</sup>

Una de las mayores utopías de los estamentos contables internacionales y de los usuarios de los estados financieros, ha sido disponer de información financiera comparable a nivel internacional. A este nivel las “Normas Internacionales de Contabilidad (NIC’s/NIIF)”, son como una base para la elaboración de los estados financieros, y las cuales permiten tener esta información financiera mundial, pero dichas normas son muy generales y deben apegarse a una consecución más homogénea, y con un organismo regulador mundial, solución que se debe dar en el presente siglo XXI.

---

<sup>7</sup> [http://www.mcc.esespcoperativismoezainic\\_informe.pdf](http://www.mcc.esespcoperativismoezainic_informe.pdf)

## **NORMAS Y LEYES NACIONALES**

En el Ecuador se han emitido 27 normas Ecuatorianas de Contabilidad (NEC) que, conjuntamente con las demás leyes, principios y reglamentos, regulan el registro y control contable, la elaboración y presentación de Estados Financieros, si desea que la información, libros reportes sean reconocidos y homologados en el tiempo y el espacio Nacional e Internacional.

EJEMPLOS de (NEC):

NEC 1 Presentación de Estados Financieros.

NEC 3 Estado de Flujo de Efectivo.

NEC N-19 Estados Financieros Consolidados.

NEC N-26 Provisión del Activo y Pasivo.

- **NORMAS PARA LA CALIFICACIÓN DE LAS COOPERATIVAS DE AHORRO Y CRÉDITO QUE REALIZAN INTERMEDIACIÓN FINANCIERA CON EL PÚBLICO, QUE SE SOMETERÁN AL CONTROL DE LA SUPERINTENDENCIA DE BANCOS Y SEGUROS.**

## **REQUISITOS PARA LA CALIFICACION**

“ARTÍCULO 1.- Para que una cooperativa de ahorro y crédito, controlada por la Dirección Nacional de Cooperativas del Ministerio de Inclusión Económica y Social, se someta y pase al control de la Superintendencia de Bancos y Seguros, deberá tener un monto mínimo de activos de diez (10) millones de dólares de los Estados Unidos de América; en consecuencia, las cooperativas que registren dicho monto pasarán automáticamente al control de la Superintendencia de Bancos y Seguros. (Reformado con resolución No JB- 2002-421 de 10 de enero del 2002, resolución No JB-2003-584 de 8 de octubre del 2003 y resolución No JB-2003-613 de 23 de diciembre del

2003; sustituido con resolución No JB- 2006-905 de 27 de julio del 2006; y, reformado con resolución No. JB-2007-1031 de 22 de noviembre del 2007).”<sup>8</sup>

Actualmente la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Textil 14 de Marzo”, Ltda., está en trámite de entrar bajo la supervisión de la Superintendencia de Bancos, ya que falta cubrir con la expectativa de esta norma establecida., los activos de la Cooperativa actualmente bordean los \$ 8.531.260,53, con un crecimiento promedio de 29,10% anual.

**“ARTÍCULO 2.-** En forma previa a la emisión de la resolución de calificación por parte de la Superintendencia de Bancos y Seguros, la cooperativa de ahorro y crédito deberá remitir los siguientes documentos: (sustituido con resolución No JB-2006-905 de 27 de julio del 2006)

**2.1** Nómina completa de los miembros del consejo de administración, su identificación y los periodos para los cuales fueron elegidos; (reformado con resolución No JB-2003-576 de 9 de septiembre del 2003 y sustituido con resolución No JB-2006-905 de 27 de julio del 2006)

**2.2** Nombre completo e identificación del gerente general;

**2.3** Estados financieros del último ejercicio económico, con sus respectivos anexos, suscritos por el representante legal y el contador general; (sustituido con resolución No JB-2006-905 de 27 de julio del 2006)

**2.4** Copia certificada del documento por el cual el organismo competente autorizó la creación de la cooperativa;

**2.5** Dirección domiciliaria de la matriz, sucursales y agencias de la cooperativa;

**2.6** Número de socios con el que cuenta; y,

**2.7** Proyecto de reforma de estatuto de la cooperativa, el que contendrá por lo menos las siguientes especificaciones:

---

<sup>8</sup> [www.superban.gov.ec](http://www.superban.gov.ec)

- 2.7.1.** Nombre o razón social y domicilio principal de la cooperativa;
- 2.7.2.** Objeto social exclusivamente concretado a las actividades intermediación financiera con el público, conforme a lo dispuesto en la Ley General de Instituciones del Sistema Financiero y en el “Reglamento de constitución, organización, funcionamiento y liquidación de las cooperativas de ahorro y crédito que realizan intermediación financiera con el público, sujetas al control de la Superintendencia de Bancos y Seguros”; (reformado con resolución No JB-2002-421 de 10 de enero del 2002)
- 2.7.3.** La determinación del valor de los certificados de aportación, que será de un dólar de los Estados Unidos de América cada uno o múltiplos de ese valor; (reformado con resolución No JB-2002-421 de 10 de enero del 2002)
- 2.7.4.** Los derechos y obligaciones de los socios, así como las causales y procedimientos para sancionarlos; (reformado con resolución No JB-2003-576 de 9 de septiembre del 2003)
- 2.7.5.** La forma en que se organizará la administración de la cooperativa; (reformado con resolución No JB-2006-905 de 27 de julio del 2006)
- 2.7.6.** La forma de pagar el incremento del capital social; (sustituido con resolución No JB-2003-576 de 9 de septiembre del 2003)
- 2.7.7.** La forma para la constitución de las reservas y distribución de excedentes;
- 2.7.8.** La forma de deliberar y tomar decisiones en la asamblea general, su convocatoria e instalación;
- 2.7.9.** Las causas de disolución y liquidación voluntarias de la cooperativa. Las causas de liquidación forzosa serán las determinadas en la Ley General de Instituciones del Sistema Financiero y en el capítulo I “Normas para la disolución voluntaria de las instituciones del sistema financiero”, del título XVIII; (reformado con resolución No JB-2006-905 de 27 de julio del 2006)
- 2.7.10.** Los procedimientos para reformar el estatuto social;

**2.7.11.** Las causas de inhabilidad y remoción de los miembros del consejo de administración; y, (reformado con resolución No JB-2006-905 de 27 de julio del 2006)

**2.7.12.** Las demás disposiciones que considere la cooperativa en cuanto no se opongan a la Ley General de Instituciones del Sistema Financiero y al Reglamento expedido mediante Decreto Ejecutivo No. 354 de 28 de julio del 2005. (Reformado con resolución No JB-2002-421 de 10 de enero del 2002).

- **CUMPLIMIENTO DE LA NORMATIVIDAD QUE RIGEN A LAS COOPERATIVAS DE AHORRO Y CREDITO** (incluida con resolución No JB-2003-576 de 9 de septiembre del 2003)

**ARTICULO 8.-** Las cooperativas de ahorro y crédito que realizan intermediación financiera con el público y que han sido calificadas por la Superintendencia de Bancos y Seguros, deberán:

**8.1** Cumplir con las normas de solvencia y prudencia financiera, de conformidad con las disposiciones de la Ley General de Instituciones del Sistema Financiero y esta Codificación; y, remitir la información relativa a dichas normas;

**8.2** Llevar la contabilidad de acuerdo con las normas contables dictadas por la Superintendencia de Bancos y Seguros;

**8.3** Remitir a la Superintendencia de Bancos y Seguros la información estadística que requiera a través de circular;

**8.4** Elaborar los reglamentos y manuales de control interno y presentarlos a la Superintendencia de Bancos y Seguros, cuando los requiera;

**8.5** Cumplir estrictamente con las normas e instrucciones que se hallen vigentes y con las que se expidan, especialmente referidas a los controles que se deben implementar para evitar el lavado de dinero proveniente de actividades ilícitas;

**8.6** Imprimir su estatuto, remitirlo a la Superintendencia de Bancos y Seguros y distribuirlo entre sus socios y tenerlo a disposición del público;

**8.7** Contratar los servicios del auditor interno, auditor externo y calificadoras de riesgos, de conformidad con las normas establecidas por la Ley y por la Superintendencia de Bancos y Seguros; y,

**8.8** Cumplir con las disposiciones previstas en la Ley General de Instituciones del Sistema Financiero y el Decreto Ejecutivo No 354. (Reformado con resolución No JB- 2006-905 de 27 de julio del 2006)".<sup>9</sup>

La Normativa emitida y corregida por la Superintendencia de Bancos es objetiva y concreta regulando de esta manera a las Cooperativas que realizan intermediación financiera directa, la misma que asegura la vigilancia, control y cumplimiento de la ley, permitiendo a los usuarios tener garantías de la institución.

La aplicación de estas normativas fortalece a la institución permitiéndole entrar en un mejor ámbito financiero nacional, penetrando a nuevas oportunidades de desarrollo integral tanto internas como externas y de financiamiento amplio.

#### **LEY DE COOPERATIVAS DECRETO EJECUTIVO N. 934 DE 29 DE FEBRERO DEL 2008. (ECUADOR)**

De acuerdo con la ley de Cooperativas, para autorizar la constitución de una cooperativa, la Superintendencia exigirá que junto con la solicitud respectiva se anexen los siguientes requisitos:

a) "Lista de los socios fundadores con los siguientes datos: nombre, domicilio, ocupación, nacionalidad, copia de la cédula de identidad y copia del certificado de la última votación, para el caso de ecuatorianos; y, copia del pasaporte junto con la visa de inmigrante o no inmigrante autorizado para comerciar, para el caso de extranjeros.

---

<sup>9</sup> [www.superban.gov.ec](http://www.superban.gov.ec)



En tratándose de personas jurídicas se remitirá la documentación que acredite su existencia jurídica, copia certificada del nombramiento del representante legal y del número del registro único de contribuyentes;

b) Antecedentes de los fundadores que permitan probar su responsabilidad, probidad y solvencia, la que se acreditará con la hoja de vida, sus antecedentes académicos y laborales, cuando fuere del caso, así como la declaración juramentada de bienes en la que deberá indicarse que los recursos provienen de actividades lícitas, junto con una certificación de información crediticia actualizada emitida por un buró de información crediticia o la central de riesgos de la Superintendencia, en la que se destaque que no registra cartera vencida o cartera castigada;

c) Copia certificada del acta de la asamblea constitutiva firmada por todos los fundadores, en la que además, se haya designado un consejo de administración provisional conformado por no más de cinco miembros;

d) Estudio de factibilidad económico y financiero de la cooperativa a constituirse. La Junta Bancaria determinará el período sobre el cual se efectuará el análisis correspondiente;

e) Certificado de integración del capital social, extendido por la institución financiera que haya recibido el depósito;

f) Dos ejemplares certificados del proyecto de estatuto aprobado en la asamblea de fundadores, el que contendrá, por lo menos, las siguientes especificaciones:

1. El nombre o razón social, responsabilidad y domicilio de la cooperativa;
2. El objeto social, debidamente concretado a las actividades previstas en el artículo 2 de este reglamento;

3. El importe del capital social inicial en certificados de aportación, con la determinación del valor de los mismos;
4. Los requisitos para ser socios, así como sus derechos y obligaciones;
5. La forma en que se organizarán los organismos de gobierno y administración de la cooperativa;
6. La forma de constituir, pagar e incrementar los certificados de aportación;
7. La forma de constituir reservas y distribuir excedentes;
8. La forma de tomar decisiones en la asamblea general, su convocatoria, funcionamiento e instalación;
9. Las causas de disolución y liquidación voluntaria de la cooperativa;
10. El procedimiento para reformar el estatuto social;
11. Los requisitos de designación así como las causales de inhabilidad y remoción de los representantes, miembros del consejo de administración, del gerente general y del funcionario que le subrogue, quienes deberán ser calificados por la Superintendencia;
12. Las infracciones y sanciones aplicables a los socios, así como las causales de expulsión y el procedimiento para su aplicación; y,
13. Las demás disposiciones que considere la cooperativa, en cuanto no se opongan a la Ley, al presente reglamento y a las normas que expida la Junta Bancaria”.<sup>10</sup>

### **DEL PRESIDENTE**

Son atribuciones y deberes del presidente:

Convocar y presidir las asambleas generales y las reuniones del consejo de administración.

Convocar a pedido del organismo electoral o de la Superintendencia en el caso previsto en este reglamento, a elecciones de representantes de la cooperativa.

---

<sup>10</sup> [https://www.superban.gov.ec/pages/e\\_leyes\\_cooperativas.htm](https://www.superban.gov.ec/pages/e_leyes_cooperativas.htm)

Presidir todos los actos oficiales de la cooperativa.

### **DEL COMITÉ DE CREDITO**

“Cada cooperativa tendrá un comité de crédito integrado por tres miembros, dos de los cuales serán designados por el consejo de administración de entre los funcionarios de la entidad, y por el gerente general de la cooperativa quien lo presidirá. La función de comité será resolver sobre las solicitudes de crédito en el marco de las políticas, niveles y condiciones determinados por el consejo de administración en el reglamento de crédito”.<sup>11</sup>

### **DEL GERENTE GENERAL**

“El gerente general, sea o no socio de la cooperativa, es el representante legal de la misma y será nombrado sin sujeción a plazo. En caso de ausencia temporal o definitiva lo subrogará quien designe el consejo de administración de conformidad con el estatuto social; si la ausencia es definitiva, la subrogación durará hasta que sea legalmente reemplazado. Quien subroga al gerente general deberá cumplir los mismos requisitos exigidos para el titular y contar con la calificación de la Superintendencia”.<sup>12</sup>

Las Cooperativas de Ahorro y Crédito deben estar sujetas a la ley vigente impuesta por el máximo organismo regulador la Superintendencia de Bancos, que debe ser cumplida a cabalidad para su correcta creación o desempeño.

La ley establecida muestra los lineamientos a ser cumplidos para la correcta funcionalidad y servicio a la comunidad, permitiendo que aporten valiosas operaciones financieras-económicas a nivel nacional.

---

<sup>11</sup> Art. 35 de la ley de Cooperativas de Ahorro y Crédito.

<sup>12</sup> Art. 36 de la ley de Cooperativas de Ahorro y Crédito.

## **SOFTWARE INSTITUCIONAL DE LA COOPERATIVA.**

Software denominado “Financial Bussines System”, el cual efectúa todas las operaciones de financiamiento y Contabilidad como: Apertura y Cierre de Cuentas de Ahorro, Creación y liquidación de préstamos, informes de Balances Generales, Estados de Pérdidas y Ganancias, etc.

En las **Aperturas de Cuentas**, la información del nuevo socio es introducida por medio de un link de servicio llamado “**Cuentas Nuevas**”; para el retiro de un socio previa solicitud aprobada, el sistema cuenta con un link llamado “**Cierre de Cuenta-Socios**”, el cual al ejecutar el sistema de retiro, lo envía a una carpeta de **Socios Pasivos** guardando su historial y fecha de permanencia como socio, el mismo que servirá para revisión posterior en caso de existir una nueva reapertura de cuenta.

## **SISTEMA DE PAGOS INTERÉS, CALCULO DE PRÉSTAMOS Y LIQUIDACIONES.**

Las Cuentas de Ahorro tienen una tasa de interés pasiva del 4% anual, la misma que es calculada sobre el capital depositado.

### **PARA CUENTA DE AHORRO.**

$I = \text{Capital (Interés)} \left( \frac{\# \text{días}}{360 \text{días}} \right)$

$I = \$ 300 (0,04) \left( \frac{30}{360} \right)$

$I = \$ 1,00$

### **PRÉSTAMOS (QUIROGRAFARIOS – HIPOTECARIOS)**

El sistema genera Tabla de Amortización sobre saldos. Ejemplo:

#### **FORMULA DE CÁLCULO:**

**PRESTAMO DE:** \$ 1400

**IRF:** \$ 1400\* 0,01= \$ 14

**Amortizado Capital:** (Capital + IRF) / (Meses Pactados)

A.C= (\$ 1414) / (15)=\$ 94,27.

Interés: (capital\*interés)/12meses.

= \$ (1400\*0,165) (30/365)=\$19,44

**Primera Cuota:** (Capital Amortizado) + (Saldo Capital Prestado)\*(Interés anual))/12meses.

**Cuota:** 94,27+19,44=\$113,71

**Tabla No. 4**

TABLA DE PAGOS						
# PRÉSTAMO:	786279	Fecha Apertura:	18/09/2008	Fecha Cancelación:	18/12/2009	
Socio:	29706(NOMBRE SOCIO)					
Tipo de Préstamo:	QUIROGRAFARIO CUOTA VARIABLE			CALIFICACION:	Consumo	
Actividad:	Compra de Servicios	Oficial:	Eliana Balseca			
MONTO:	1.414	INTERES:	0,165	CUOTAS:	15	
Frecuencia de Pagos:	30 días					
Cuota	Fecha pago	capital	Interes	Otros	TOTAL	Saldo Capital
						\$ 1.414,00
1	20/10/2008	\$ 94,27	\$ 19,44		\$ 113,71	\$ 1.319,73
2	18/11/2008	\$ 94,27	\$ 18,15		\$ 112,41	\$ 1.225,47
3	18/12/2008	\$ 94,27	\$ 16,85		\$ 111,12	\$ 1.131,20
4	19/01/2009	\$ 94,27	\$ 15,55		\$ 109,82	\$ 1.036,93
5	18/02/2009	\$ 94,27	\$ 14,26		\$ 108,52	\$ 942,67
6	18/03/2009	\$ 94,27	\$ 12,96		\$ 107,23	\$ 848,40
7	20/04/2009	\$ 94,27	\$ 11,67		\$ 105,93	\$ 754,13
8	18/05/2009	\$ 94,27	\$ 10,37		\$ 104,64	\$ 659,87
9	18/06/2009	\$ 94,27	\$ 9,07		\$ 103,34	\$ 565,60
10	20/07/2009	\$ 94,27	\$ 7,78		\$ 102,04	\$ 471,33
11	18/07/2009	\$ 94,27	\$ 6,48		\$ 100,75	\$ 377,07
12	18/09/2009	\$ 94,27	\$ 5,18		\$ 99,45	\$ 282,80
13	19/10/2009	\$ 94,27	\$ 3,89		\$ 98,16	\$ 188,53
14	18/11/2009	\$ 94,27	\$ 2,59		\$ 96,86	\$ 94,27
15	18/12/2009	\$ 94,27	\$ 1,30		\$ 95,56	\$ 0,00
		\$ 1.414,00	\$ 155,54		\$ 1.569,54	

*Fuente:* Cooperativa de Ahorro y Crédito "TEXTIL 14 DE MARZO" Ltda.

*Elaborado por:* Autor

## CUOTA FIJA \*

Formula:  $(a+u)/2$

Cuta fija=  $(\$113,71/\$95,56)/2=$

Cuta fija= \$ 104,636

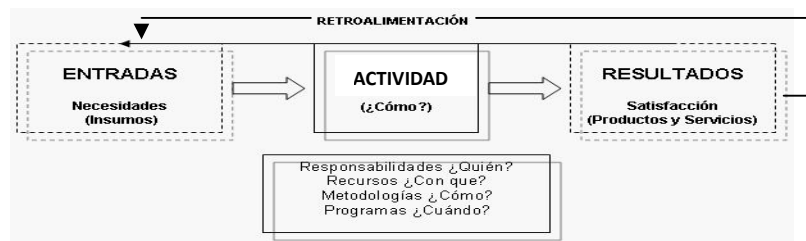
Pago total=  $\$104,636*15\text{ meses}=\$ 1569,54$

(\*) Mora Zambrano Armando. Matemática Financiera. Ed Alfa Omega 3° Ed.2009.

## ¿QUÉ ES UN PROCESO?

Conjunto de actividades que realiza una organización, mediante la transformación de unos insumos, para crear, producir y entregar sus productos, de tal manera que satisfagan las necesidades de sus clientes.<sup>13</sup>

**Grafico No. 9**



*Elaborado por: Autor*

Los procesos es un conjunto actividad que permite a la organización trabajar de modo sistemático y ordenado, llegando a un resultado satisfactorio para el cliente interno como externo.

<sup>13</sup> [http://www.google.com.ec/search?hl=es&defl=es&q=define:Proceso&sa=X&oi=glossary\\_definition&ct=title](http://www.google.com.ec/search?hl=es&defl=es&q=define:Proceso&sa=X&oi=glossary_definition&ct=title)

## JERAQUIZACIÓN DE PROCESOS:

**Macroprocesos.-** Que constituyen un primer nivel del conjunto de acciones encadenadas que la entidad debe realizar, a fin de cumplir con su función constitucional y legal, la misión fijada y la visión proyectada.

**Proceso.-** Es un conjunto de actividades enlazadas entre sí que, partiendo de uno o más inputs (entradas) que los transforma para generar un output (resultado). Todo procedimiento involucra actividades y tareas del personal, determinación de tiempos de métodos de trabajo de control para lograr el cabal, oportuno y eficiente desarrollo de las operaciones.

**Subprocesos.-** Se denomina sub proceso o proceso anidado a partes en que se puede dividir un proceso más grande y que se pueden reutilizar en otros flujos.

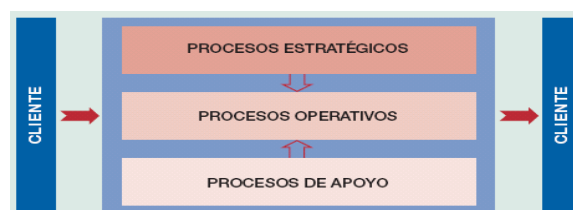
**Actividad.-** Agrupación de Tareas que hace parte de un Proceso. Es la realización de una tarea o acción por una persona. Representa la perspectiva del individuo respecto al funcionamiento.

**Tarea.-** Parte de una Actividad. Es la acción concreta que hay que realizar para obtener un resultado deseado, expresado en un producto o subproducto final.

## CLASIFICACIÓN DE PROCESOS.

El mapa de procesos está compuesto principalmente de tres tipos de procesos que siguen una secuencia lógica.

**Grafico No. 10**



*Elaborado por: Autor*

### Procesos estratégicos (Gobernantes).

Están vinculados a procesos de la dirección y principalmente a largo plazo. Se refieren principalmente a procesos de planificación.

### Procesos operativos (Básicos).

Están ligados directamente con la realización del producto o la prestación del servicio. Tienen un mayor impacto sobre la satisfacción del usuario.

### Procesos de apoyo (Habilitantes).

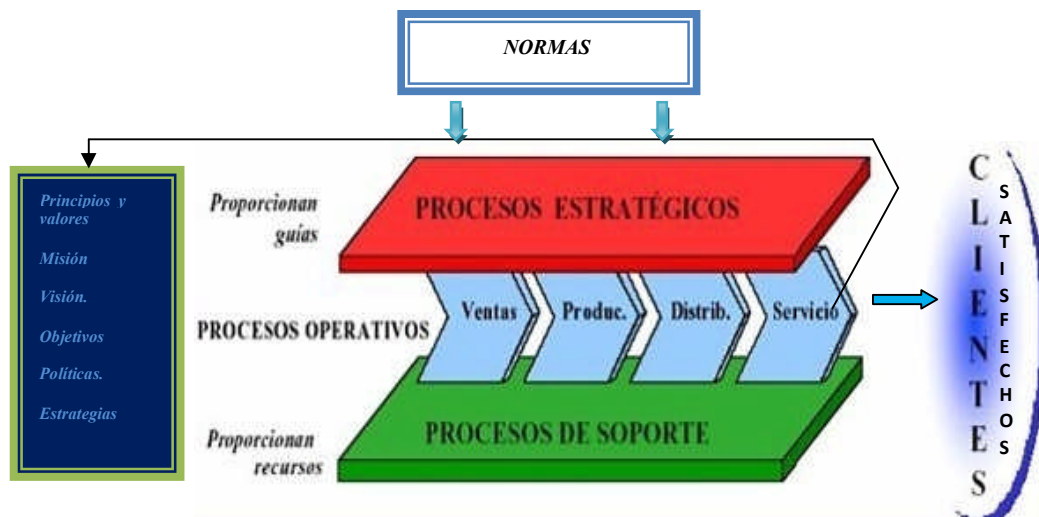
Proveen los recursos que necesitan los demás procesos. Están relacionados con recursos.

Los procesos son vitales en cuanto a toda organización por lo cual su identificación en su apertura debe ser concreta y sistemática para un real alcance de los objetivos establecidos.

## CADENA DE VALOR

Muestra una secuencia lógica de enfoques corporativos dentro de la institución para llegar a satisfacer al cliente.

Grafico No. 11



Elaborado por: Autor



La cadena de valor es cada uno de los procesos que participan dentro de un objetivo general imprimiendo valor agregado que beneficie al cliente y a la organización.

## **EL PROCESO ADMINISTRATIVO**

“Las diversas funciones del administrador, en conjunto, conforman el proceso administrativo. Por ejemplo, planeación, organización, dirección y control, consideradas por separado, constituyen las funciones administrativas, cuando se toman como una totalidad para conseguir objetivos, conforman el proceso administrativo”.<sup>14</sup>

### **• PLANEACIÓN o PLANIFICACIÓN**

La planeación consiste en fijar el curso concreto de acción que ha de seguirse, estableciendo los principios que habrán de orientarlo, la secuencia de operaciones para realizarlo, y la determinación de tiempos y números necesarios para su realización.

### **• ORGANIZACIÓN**

Organizar es agrupar y ordenar las actividades necesarias para alcanzar los fines establecidos.

### **• DIRECCION y EJECUCIÓN.**

Consiste en coordinar el esfuerzo común de los subordinados, para alcanzar las metas propuestas. Llevar a cabo físicamente las actividades que resulten de los pasos de planeación y organización.

### **• CONTROL y EVALUACIÓN**

Comprobar o vigilar lo que se está haciendo para asegurar que el trabajo de otros esta progresando en forma satisfactoria hacia el objetivo predeterminado.

---

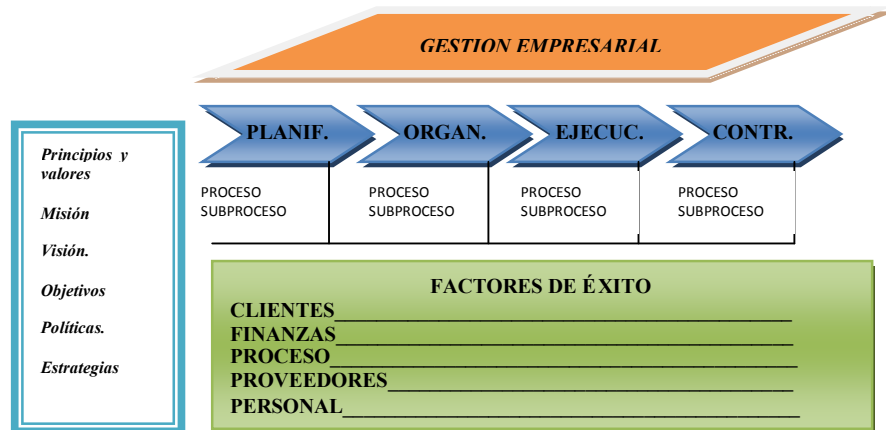
<sup>14</sup> <http://www.monografias.com/trabajos17/procesos-administrativos/procesos-administrativos.shtml>

El proceso administrativo comprende las actividades interrelacionadas de: planificación, organización, dirección y control de todas las actividades que implican relaciones humanas y tiempo.

El proceso de administración se refiere a planear y organizar la estructura de órganos y cargos que componen la empresa, dirige y controla sus actividades. Se ha comprobado que la eficiencia de la empresa es mucho mayor que la suma de las eficiencias de los trabajadores, y que ella debe alcanzarse mediante la racionalidad, es decir la adecuación de los medios (órganos y cargos) a los fines que se deseen alcanzar.

### CADENA DE VALOR EN BASE AL PROCESO ADMINISTRATIVO

**Grafico No. 12**





*Fuente: Apuntes de Clase*


*Elaborado por: Autor*


### SIMBOLOGÍA A UTILIZARSE:

○ Operación (Agrega Valor): Una operación se realiza cuando se crea, se aumenta o se sustrae algo. Ejemplo: emisión de un documento.

 Inspección o control (No agrega valor): Es la acción de verificar o fiscalizar sin que se realice ninguna operación.

 Transporte (No agrega valor): se presenta cuando un documento, mensaje u otro es trasladado de un lugar a otro.

 Archivo (No agrega valor): constituye un tipo de almacenamiento que puede ser de papeles (archivo) o de materiales (almacenamiento).

 Demora (No agrega valor): significa una espera o un desplazamiento de la acción mientras llegue el ejecutor del proceso.

Esta secuencia simbología será utilizada en el Diagnóstico y mejoramiento de procesos para la Cooperativa de Ahorro y Crédito “TEXTIL 14 DE MARZO” Ltda.

La administración por procesos es un componente clave dentro de la Cooperativa, permitiéndole ser eficiente y eficaz.

## 1.5 MARCO CONCEPTUAL

**Actividad.-** Es la suma de tareas, normalmente se agrupan en un procedimiento para facilitar su gestión. La secuencia ordenada de actividades da como resultado un subproceso o un proceso.

**ASME.-** (American Society of Mechanical Engineers) Definición de las actividades de una empresa, disponiéndolas dentro de las mejores relaciones funcionales, definiendo con claridad la autoridad, responsabilidad y deberes de cada uno y asignándolas a los individuos, de forma que el esfuerzo de que son capaces sea aplicado y coordinado de manera efectiva y sistemática.

**Capital.-** Es la cantidad de dinero que se toma prestado antes de que aplique algún interés.

**Cartera.-** Conjunto de valores o productos bursátiles que posee un agente económico. Es la posesión de títulos por un individuo o por una institución. La cartera puede incluir bonos, acciones, certificados de depósitos bancarios, oro, entre otros.

**Cooperativa.-** Es una sociedad constituida de acuerdo a la ley. Con la finalidad de cubrir necesidades financieras de los socios.

**Deposito.-** Cantidad de dinero ingresada en las instituciones de crédito para su custodia y para la obtención de intereses. Pueden ser a plazo o de ahorro, también denominados a la vista (según tengan determinado o no un plazo para su libre disposición por el cliente).

**Diagnosticar.-** llevar a cabo una revisión exhaustiva de los diferentes procesos, para determinar su grado de relevancia de aportación y de esta manera determinar su cambio o modificación.

**Interés.-** Es un índice para medir la rentabilidad de los ahorros o el costo de un crédito. Se da en porcentaje.

**Ley de cooperativas.-** Reglamento que rige la constitución, organización, funcionamiento y liquidación de las cooperativas de ahorro y crédito que realizan intermediación financiera con el público, sujetas al control de la Superintendencia de Bancos y Seguros.

**Liquidación de intereses.-** Abono de los intereses devengados por un capital en los términos establecidos en el contrato de una Cuenta de Ahorros.

**Mejoramiento continuo.-** Eduardo Deming (1996), según la óptica de este autor, la administración de la calidad total requiere de un proceso constante, que será llamado mejoramiento continuo, donde la perfección no se logra pero siempre se busca.

**Mejorar los procesos:** mejorar un proceso es hacer más eficiente y eficaz los que ya se tienen. Se puede decir que es conseguir que rinda en un grado superior al que se tenía anteriormente, utilizando la acción sistemática del “proceso” para realizar los cambios necesarios.

**NEC.-** Normas Ecuatorianas de Contabilidad que, conjuntamente con las demás leyes, principios y reglamentos, regulan el registro y control contable, la elaboración y presentación de Estados Financieros, basadas en Normas Internacionales, pero apegadas a la realidad Nacional.

**NIC's.-** Normas internacionales de Contabilidad establecidas para regular el sistema Financiero Mundial.

**Nomenclatura.-** Lista de términos, símbolos y fórmulas que designan los nodos de un árbol conceptual, elaborada durante una investigación temática.

**Normas.-** Regla de obligado cumplimiento. Regla sobre la manera como se debe hacer o está establecido que se haga cierta cosa.

**Préstamo.-** “Operación financiera por la que una entidad financiera se compromete a entregar una cantidad de dinero (capital) a un prestatario a cambio de recibir, periódicamente, unas cantidades determinadas (capital e intereses) en base a un plazo y condiciones estipuladas”.<sup>15</sup>

**Procedimiento.-** forma específica de llevar a cabo una actividad, en muchos casos los procedimientos se expresan en un documento que contiene el objetivo y el campo de la aplicación de una actividad, que debe hacerse y quien debe hacerlo, cuando, donde y como se debe llevar a cabo; que materiales, equipos y documentos deben utilizarse, y como deben controlarse y registrarse.

**Proceso clave.-** son aquellos procesos que inciden de manera significativa en los objetivos estratégicos y son críticos para el éxito del negocio.

**Proceso:** “Es un conjunto de actividades enlazadas entre sí que, partiendo de uno o más inputs (entradas) que los transforma para generar un output (resultado). Todo procedimiento involucra actividades y tareas del personal, determinación de tiempos de métodos de trabajo de control para lograr el cabal, oportuno y eficiente desarrollo de las operaciones”.<sup>16</sup>

---

<sup>15</sup> [www.autoempleomujer.com/diccionario.htm](http://www.autoempleomujer.com/diccionario.htm)

<sup>16</sup> <http://gestiopolis.com/recursos/documentos/fuildocs/eco/diceconomiams.htm#PP>

**Servicio.-** es la aplicación de esfuerzos humanos o mecánicos a personas, animales u objeto. Los servicios son intangibles, perecederos y no se puede almacenar.

**Sistema de Contabilidad.-** Un sistema de contabilidad no es mas que normas, pautas, procedimientos etc. para controlar las operaciones y suministrar información financiera de una empresa, por medio de la organización, clasificación y cuantificación de las informaciones administrativas y financieras que se nos suministre.

**Sistema.-** estructura organizativa, procedimientos, procesos y recursos necesarios para implementar una gestión de la calidad, la gestión del medio ambiente o la gestión de prevención de riesgos laborales. Normalmente están basados en una norma de reconocimiento internacional que tiene como finalidad servir de herramienta de gestión en el aseguramiento de proceso.

**Tasa de interés activa.-** Es la tasa cobrada por la Cooperativa de Ahorro y Crédito en los créditos otorgados a sus socios.

**Tasa de interés pasiva.-** Es el porcentaje que paga Cooperativa de Ahorro y Crédito a quien deposita dinero mediante cualquiera de los instrumentos que para tal efecto existen.

**Tasa de interés.-** Es la valoración del costo que implica la posesión de dinero producto de un crédito. Rédito que causa una operación, en cierto plazo, y que se expresa porcentualmente respecto al capital que lo produce. Es el precio en porcentaje que se paga por el uso de fondos prestables.

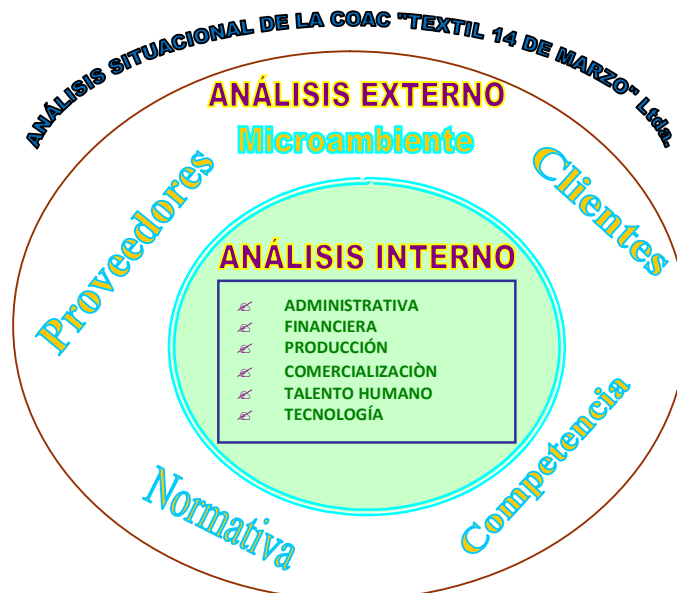
## CAPITULO 2

### DIAGNÓSTICO SITUACIONAL Y PROPUESTA DE DIRECCIONAMIENTO ESTRATEGICO

En el presente capítulo se realiza el análisis situacional de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “TEXTIL 14 DE MARZO” Ltda., en el ámbito Externo e Interno, con el fin de establecer su FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas) y se diseña el direccionamiento estratégico que le permita desarrollar adecuadamente sus actividades, a más de su crecimiento económico.

Para lograr el propósito planteado se utiliza encuestas, luego se tabula los datos y consecuentemente los resultados serán analizados para generar la propuesta de estrategia pertinente. La gráfica que se muestra a continuación indica todos los factores que serán analizados en la presente sección.

Grafico No. 13



Elaborado por: Autor

## 2.1 ANÁLISIS EXTERNO

### 2.1.1 ANÁLISIS DEL MICROAMBIENTE

Se incluye un estudio de los clientes, proveedores, competencias y normativa que tiene relación con la Cooperativa de Ahorro y Crédito “TEXTIL 14 DE MARZO” Ltda.

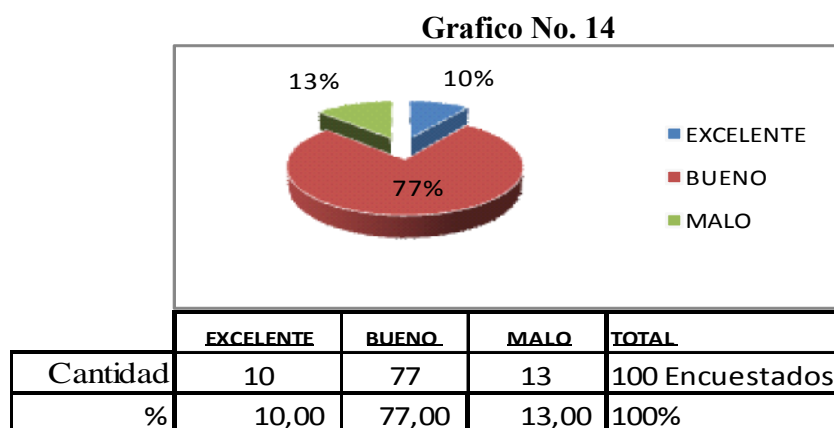
#### 2.1.1.1 CLIENTES o SOCIOS

Para conocer la opinión que tienen del servicio que proporciona la Cooperativa de Ahorro y Crédito “TEXTIL 14 DE MARZO” Ltda., se ha diseñado una encuesta (VER ANEXO), aplicada a 100 usuarios (Socios), seleccionando a aquellos que con más frecuencia utilizan los servicios, cuyos resultados se detallan a continuación.

#### CLIENTES

Los clientes de la empresa lo constituye el público en general, ya que es un producto de consumo masivo. Después de aplicar la encuesta correspondiente a los usuarios del producto y servicio se obtuvieron los siguientes datos:

#### 1 ¿Cómo considera usted la atención que le brinda la Cooperativa?



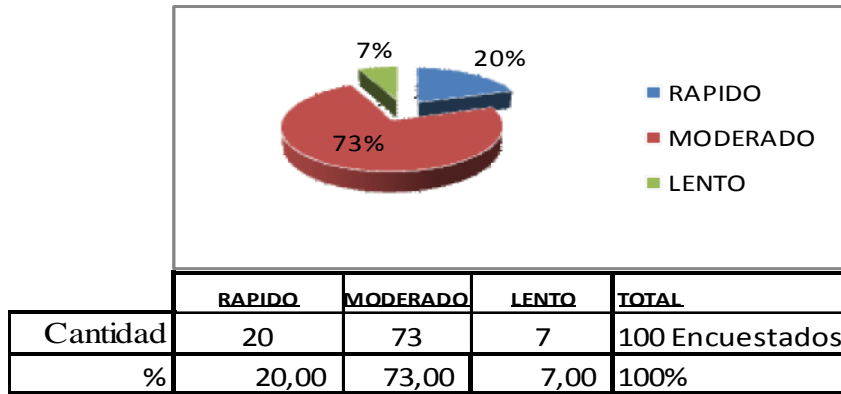
*Elaborado por: Autor*



Se considera que la atención al cliente es una **Amenaza media**, pues el 77 % de encuestados opinan que es bueno.

**2 ¿El tiempo de respuesta a sus pedidos en los servicios de la Cooperativa la consideran?**

**Grafico No. 15**

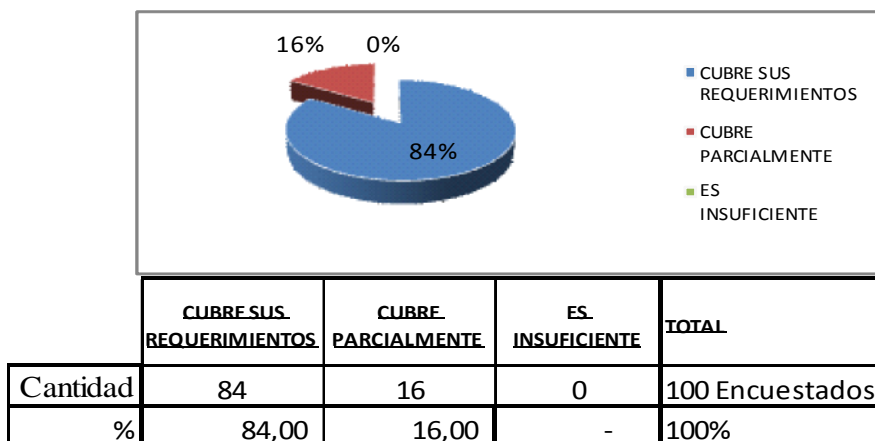


*Elaborado por: Autor*

Se considera que el tiempo de respuesta a los pedidos es una **amenaza media**, pues el 73 % de encuestados opinan que es moderado.

**3 ¿El valor de los créditos que le otorga la Cooperativa los considera?**

**Grafico No. 16**

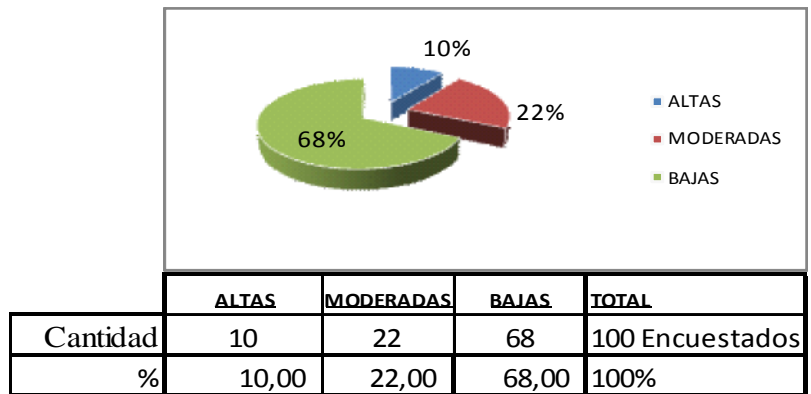


*Elaborado por: Autor*

Se considera que el valor de los créditos es una **oportunidad alta**, pues el 84 % de encuestados opinan que cubre totalmente.

**4 ¿Las Tasas de interés y costos impuestos por la Cooperativa los considera?**

**Gráfico No. 17**

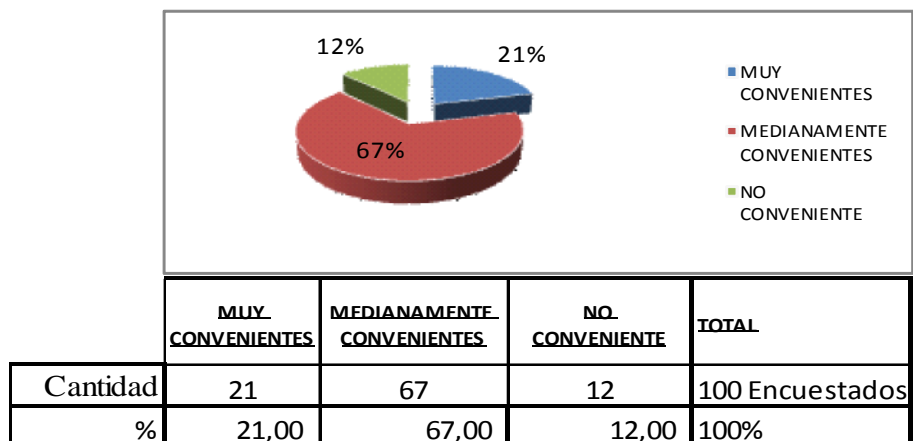


*Elaborado por: Autor*

Se considera que las tasas de interés y costos es una **oportunidad media**, pues el 68% de encuestados opinan que son bajas.

**5 ¿Los plazos en los créditos otorgados por la Cooperativa los considera?**

**Grafico No. 18**



*Elaborado por: Autor*

Se considera que los plazos en los créditos otorgados es una **amenaza media**, pues el 67 % de encuestados opinan que es medianamente conveniente.

**2.1.1.2 PROVEEDORES:**

La Cooperativa de Ahorro y Crédito “TEXTIL 14 DE MARZO” Ltda., cuenta con los siguientes proveedores:

**PROVEEDORES DE LA COOPERATIVA “TEXTIL 14 DE MARZO” Ltda.  
Cuadro No. 1**

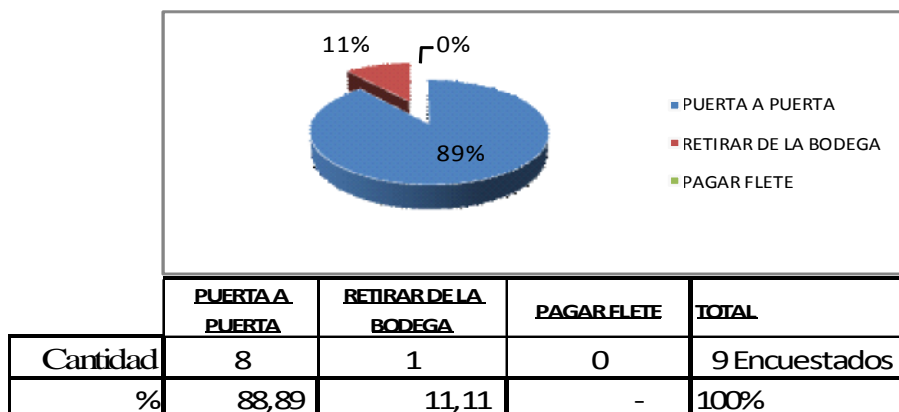
Proveedores	Productos o Servicios
<p><b>1. FULL DATA CIA .LTDA</b> <b>(Soluciones integrales en Comunicaciones)</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Transmisión de Datos.</li> <li>• Implementación de infraestructura de telecomunicaciones.</li> <li>• Out Sourcing en telecomunicaciones, Cableado estructurado.</li> <li>• Radio enlace Punto-Punto, Punto-Multipunto.</li> </ul>
<p><b>2. OFIEXPRESS.</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Suministros de Oficina.</li> <li>• Suministros de Computación.</li> </ul>
<p><b>3. CEDECOOP</b> <b>(Corporación de Estudios y Desarrollo Cooperativo)</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• CAPACITACION               <ul style="list-style-type: none"> <li>• Por competencias</li> <li>• Pasantías y Conferencias.</li> </ul> </li> <li>• ASISTENCIA TÉCNICA               <ul style="list-style-type: none"> <li>• Recursos Humanos</li> <li>• financiera</li> </ul> </li> </ul>
<p><b>4. AEROSEGUROS</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Seguros de vida.</li> </ul>
<p><b>5. ELEGANCE OFFICE.</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Estaciones de trabajo.</li> <li>• Divisiones de oficina.</li> <li>• Archivos Aéreos y metálicos.</li> <li>• Mesas de Computación.</li> <li>• Estanterías Sheilones.</li> </ul>

<b>6. CREDIREPORT</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Reporta situación de la persona a un crédito</li> <li>• Solvencia del usuario en el sistema financiero.</li> <li>• Calificación.</li> </ul>
<b>7. MAXSIPTV.</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Seguridad Empresarial, Industrial y Bancaria.</li> <li>• Vigilancia y protección con personal especializado.</li> <li>• Transporte y custodia de valores.</li> </ul>
<b>8. COMUNICACIÓN INTEGRAL</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Producción de medios de Comunicación.</li> <li>• Impresos y Audiovisuales</li> </ul>
<b>9. J.B.C MODAS</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Uniformes para Empresas e instituciones.</li> </ul>

Elaborado por: Autor

### 1 ¿Los pedidos que realiza la Cooperativa son entregados?

Grafico No. 19

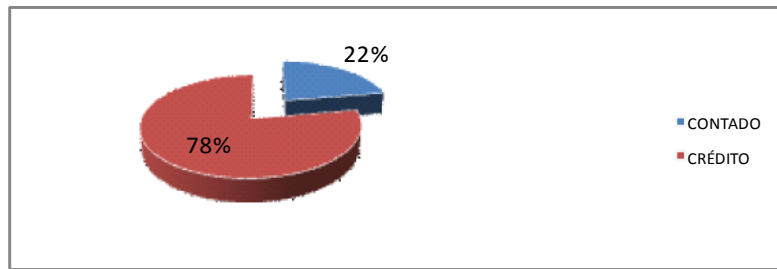


Elaborado por: Autor

Se considera que los pedidos es una **oportunidad alta**, pues el 89 % de proveedores entregan sus productos o servicios puerta a puerta.

**2 La forma de pago que usted otorga a sus clientes es:**

**Grafico No. 20**



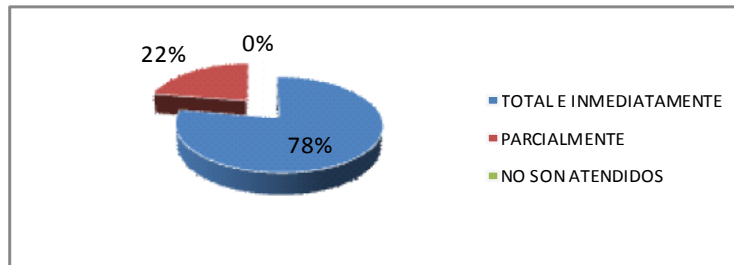
	CONTADO	CRÉDITO	TOTAL
Cantidad	2	7	9 Encuestados
%	22,22	77,78	100%

*Elaborado por: Autor*

Se considera que los pagos otorgados es una **Oportunidad alta**, pues el 77 % de proveedores dan crédito.

**3 Los reclamos o devoluciones que realiza la Cooperativa son atendidos:**

**Grafico No. 21**



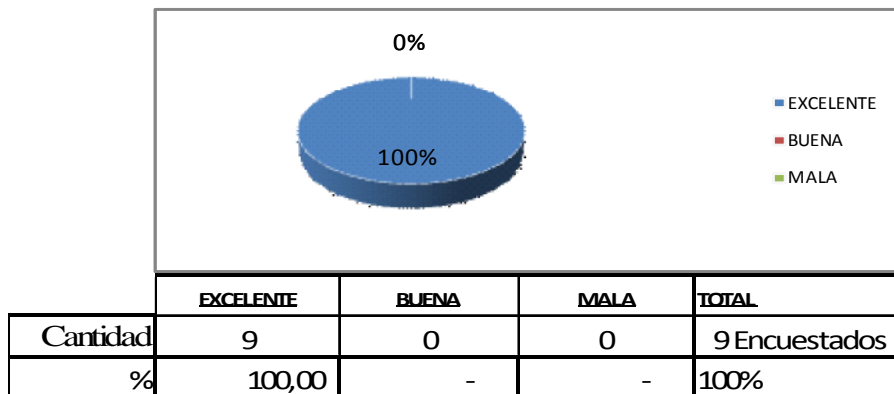
	TOTAL E INMEDIATAMENTE	PARCIALMENTE	NO SON ATENDIDOS	TOTAL
Cantidad	7	2	0	9 Encuestados
%	77,78	22,22	-	100%

*Elaborado por: Autor*

Se considera que los reclamos o devoluciones hechos por la Cooperativa es una **amenaza baja**, pues el 22 % de proveedores atienden parcialmente.

**4 La Calidad de los productos o servicios que entrega a la Cooperativa son:**

**Grafico No. 22**

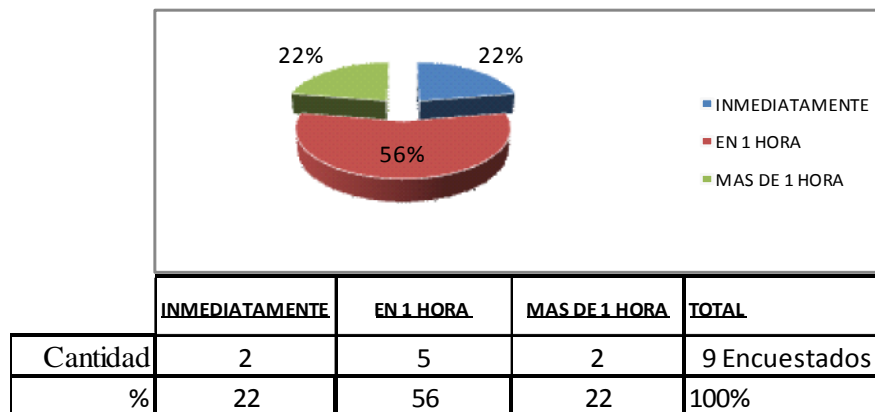


*Elaborado por: Autor*

Se considera que la calidad de los productos o servicios es una **oportunidad alta**, pues el 100 % de proveedores opinan que los productos o servicios brindados son de excelente calidad.

**5 El tiempo que le toma entregar su producto o servicio a la Cooperativa es:**

**Grafico No. 23**



Se considera que el tiempo de entrega es una **Amenaza media**, pues el 56 % de proveedores opinan que en 1 hora.

### 2.1.1.3 COMPETENCIA

La competencia los constituyen todas aquellas entidades dedicadas a la misma actividad y potencialmente en los siguientes sectores: San Rafael, Triangulo, Sangolquí, Fajardo, Chaupitena, estableciéndose como una **amenaza alta**. La competencia se compone así:

- Banco del Pichincha.
- Unibanco.
- Banco Bolivariano
- Procrédit
- Cooperativa 29 de Octubre Ltda.
- Cooperativa Alianza del Valle.
- Cooperativa Luz del Valle.
- Cooperativa Ilalo. Ltda.

### 2.1.1.4 NORMATIVA

#### ORGANISMOS DE CONTROL

Los organismos que controlan las actividades Cooperativas y Empresariales son:



**Servicio de Rentas Internas:** “El Servicio de Rentas Internas (SRI) es una entidad técnica y autónoma que tiene la responsabilidad de recaudar los tributos internos establecidos por Ley mediante la aplicación de la normativa vigente. Su finalidad es la de consolidar la cultura tributaria en el país a efectos de incrementar

sostenidamente el cumplimiento voluntario de las obligaciones tributarias por parte de los contribuyente”<sup>17</sup>

- Registro Único de Contribuyentes
- Impuesto a la renta.

- **SUPERINTENDENCIA DE BANCOS y SEGUROS**

“La Superintendencia de Bancos y Seguros. Es una institución del Estado Ecuatoriano, cuya función es la supervisión del buen uso de sus recursos depositados en el sistema financiero, la adecuada cobertura de sus riesgos a través del sistema de seguros privados y la certeza de una pensión en la tercera edad, conformada sobre la base de sus ahorros previsionales. Por ello, regulamos inspiramos en la prudencia y controlamos con severidad, transparencia y consistencia.”<sup>18</sup>

- **WOCCU “Consejo Mundial de Cooperativas de Ahorro y Crédito”**



World Council of Credit Unions –WOCCU.

“El Consejo Mundial de Cooperativas de Ahorro y Crédito -WOCCU- es la principal asociación gremial y agencia de desarrollo para el sistema internacional de cooperativas de ahorro y crédito.

Este organismo promueve el crecimiento sustentable de las cooperativas de ahorro y crédito y otras cooperativas financieras en todo el mundo, con el fin de facultar a las personas para que mejoren su calidad de vida a través del acceso a servicios financieros asequibles y de alta calidad. Sus programas de asistencia técnica

---

<sup>17</sup> [www.sri.gov.ec](http://www.sri.gov.ec)

<sup>18</sup> <http://www.ebs.com.ec/news/ago03.html>



introducen nuevas herramientas y tecnologías para fortalecer el desempeño financiero de las cooperativas de ahorro y crédito y profundizar su alcance comunitario.”<sup>19</sup>

### **DINACOOP. “Dirección Nacional de Cooperativas del Ministerio de Bienestar Social”.**

La Dirección Nacional de Cooperativas es la dependencia del Ministerio de Bienestar Social que, en su representación, realiza todos los trámites para la aprobación y registro de las organizaciones cooperativas; las fiscaliza y asesora; aprueba sus planes de trabajo, y vigila por el cumplimiento de esta Ley y su Reglamento General, aplicando las sanciones correspondientes, cuando fuere del caso.

Esta normativa especificada anteriormente significa una **oportunidad media**, por los beneficios que tiene la Cooperativa, beneficios como el apoyo y control ayudando así a una correcta funcionalidad y crecimiento sostenido.

## **2.2 ANALISIS INTERNO**

Al analizar a la Cooperativa misma, se logra establecer cuáles son sus fortalezas y sus debilidades, y en base a éstas, determinar la propuesta de mejoramiento institucional. Esta sección verifica al área administrativa, financiero, producción, comercialización, tecnológica y de talento humano utilizando para ello las encuestas aplicadas a los 17 empleados de la matriz de la Cooperativa dieron los resultados.

---

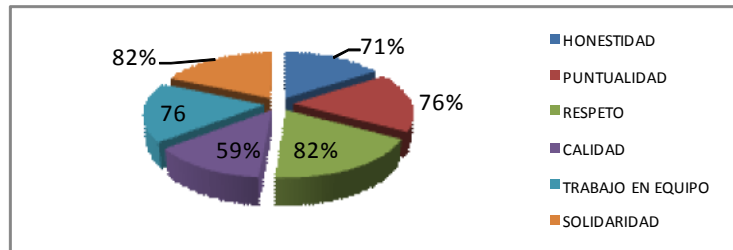
<sup>19</sup> [http://www.elfrente.com.co/index.php?option=com\\_content&task=view&id=6076&Itemid=1076](http://www.elfrente.com.co/index.php?option=com_content&task=view&id=6076&Itemid=1076)

## 2.2.1 CAPACIDAD ADMINISTRATIVA

### 2.2.1.1 PLANIFICACIÓN

#### 1. Los principios y valores que aplica en su trabajo son:

Grafico No. 24



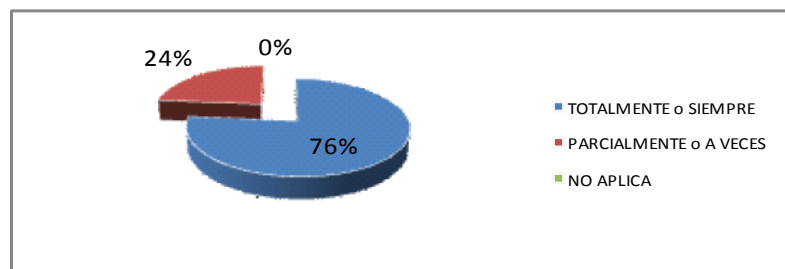
	HONESTIDAD	PUNTUALIDAD	RESPECTO	CALIDAD	TRABAJO EN EQUIPO	SOLIDARIDAD	TOTAL
Cantidad	12	13	14	10	13	14	76 Respuestas
%	71	76	82	59	76	82	1

Elaborado por: Autor

Se considera que los principios y valores es una **fortaleza alta**, pues el 82% de empleados escogieron la solidaridad y respeto, un 76% trabajo en equipo y puntualidad, honestidad 71%, calidad 76%.

#### 2. ¿Los principios y valores lo aplica usted en su trabajo?

Grafico No. 25

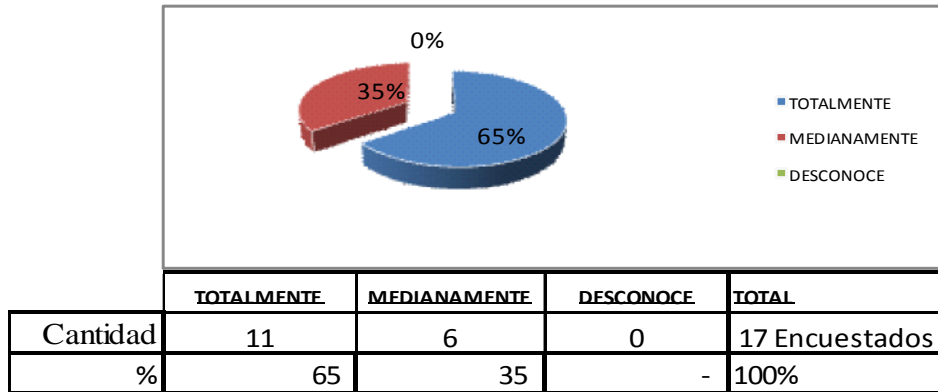


	TOTALMENTE o SIEMPRE	PARCIALMENTE o A VECES	NO APLICA	TOTAL
Cantidad	13	4	0	17 Encuestados
%	76	24	-	100%

Se considera que el personal aplica los valores y principios continuamente siendo una **debilidad baja**, pues el 24 % de empleados opinan que lo aplican parcialmente o a veces.

3. ¿Los planes, objetivos, políticas y estrategias de la Cooperativa los aplica usted en su trabajo?

Grafico No. 26



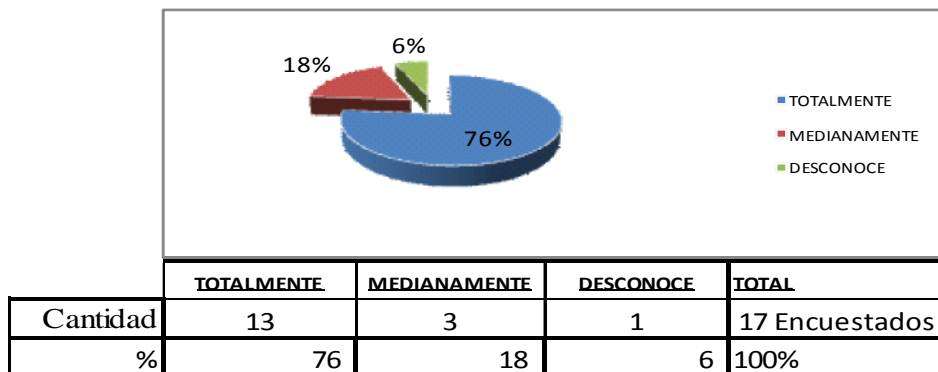
Elaborado por: Autor

Se considera que los planes, objetivos, políticas y estrategias es una **debilidad media**, pues el 35 % de empleados opinan que lo aplican medianamente.

2.2.1.2 ORGANIZACIÓN

1. ¿El organigrama de la empresa lo conoce y lo aplica en su trabajo?

Grafico No. 27

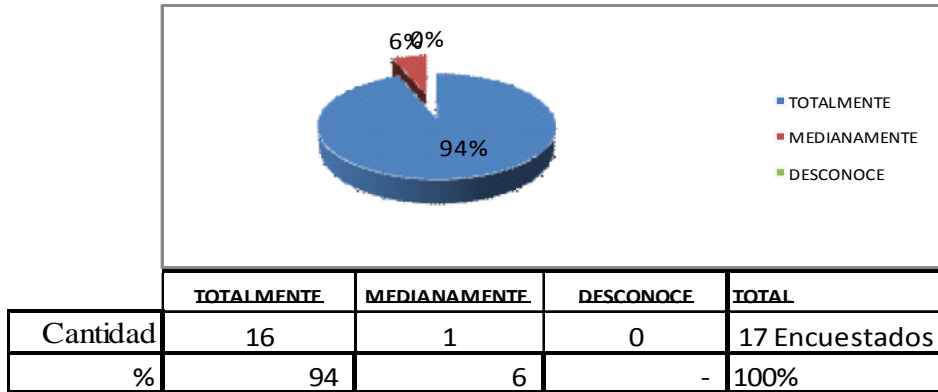


Elaborado por: Autor

Se considera que el conocimiento y aplicación del organigrama es una **debilidad baja**, pues el 18 % de empleados opinan que lo conocen y lo aplican medianamente en su trabajo.

2. ¿Las funciones asignadas para el cargo que desempeña los conoce y aplica?

Grafico No. 28

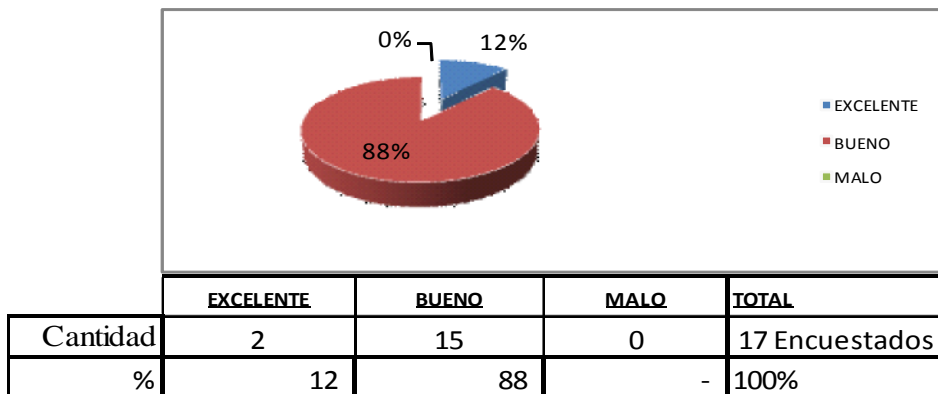


Elaborado por: Autor

Se considera que las funciones son conocidas y aplicadas siendo una **fortaleza alta**, pues el 94 % de empleados opinan que lo conocen y lo aplican en su trabajo.

3. El espacio físico en el que desempeña sus labores lo considera:

Grafico No. 29

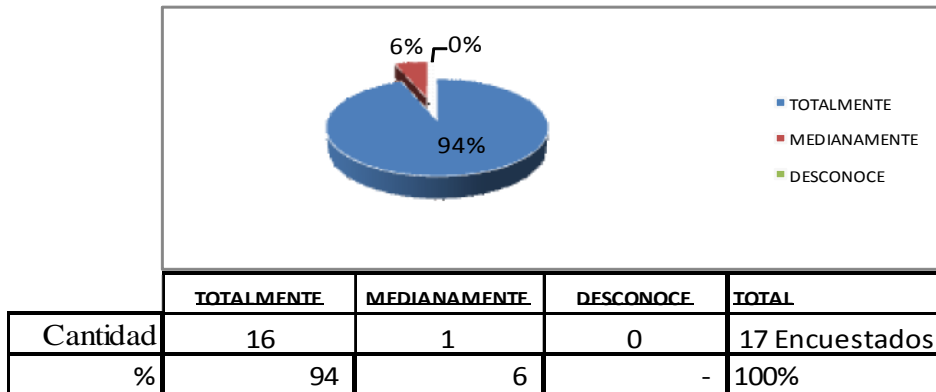


Elaborado por: Autor

Se considera que el espacio físico de labores es una **debilidad media**, pues el 88 % de empleados opinan que es bueno.

4. ¿Los manuales e instructivos que tiene la Cooperativa los conoce y aplica en su trabajo?

Grafico No. 30

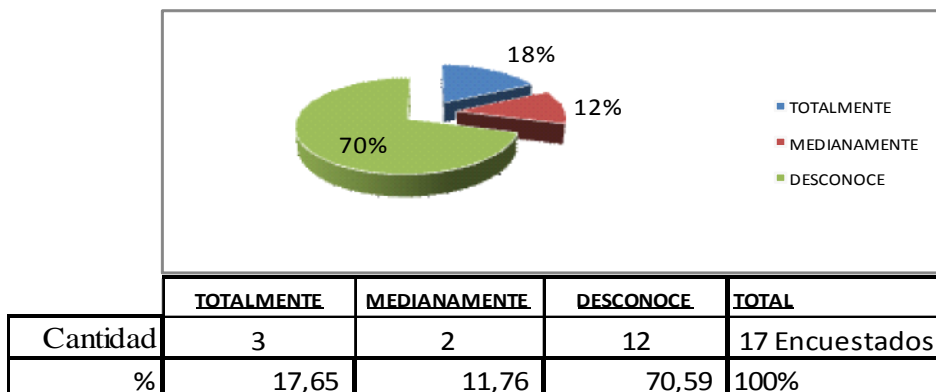


Elaborado por: Autor

Se considera que los manuales e instructivos es una **fortaleza alta**, pues el 94 % de empleados opinan que lo conocen y lo aplican en su trabajo.

5. ¿Los procesos que se desarrollan en la Cooperativa están documentados?

Grafico No. 31



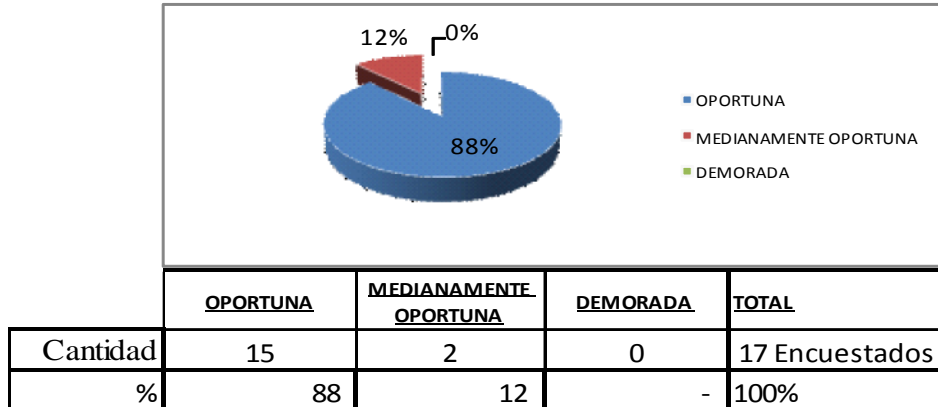
Elaborado por: Autor

Se considera que los procesos no están documentados siendo una **debilidad alta**, pues el 71 % de empleados opinan que desconocen.

### 2.2.1.3 DIRECCIÓN

1. La decisión que se toma en la Cooperativa para el desarrollo de sus actividades las considera:

Grafico No. 32

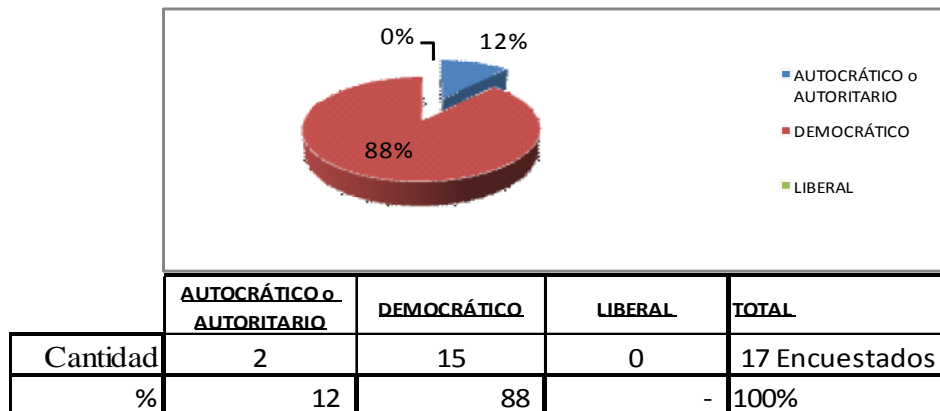


Elaborado por: Autor

Se considera que las decisiones tomadas es una **fortaleza alta**, pues el 88 % de empleados opinan que es oportuna.

2. El tipo de dirección y liderazgo que usted recibe de su jefe lo considera:

Grafico No. 33

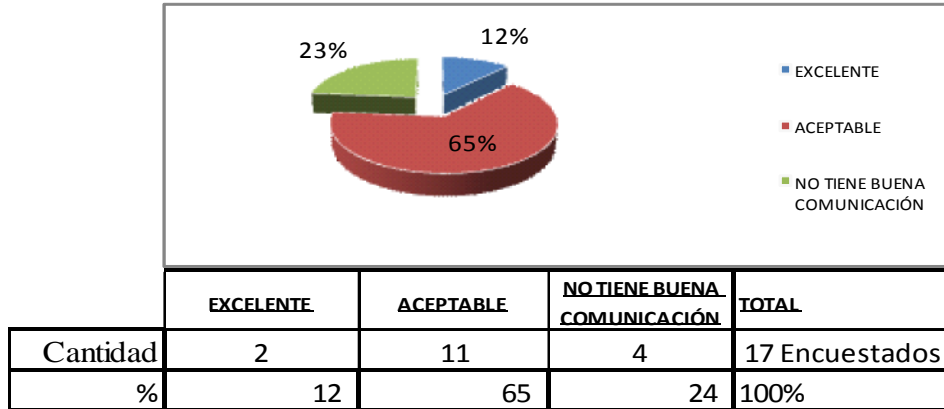


Elaborado por: Autor

Se considera que la dirección y liderazgo es una **fortaleza alta**, pues el 88 % de empleados opinan que es democrático.

3. La comunicación que usted mantiene con su jefe lo considera:

Grafico No. 34



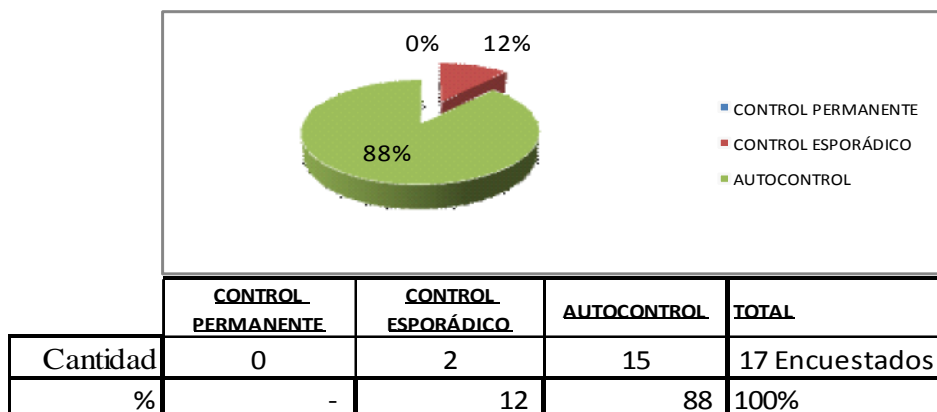
Elaborado por: Autor

Se considera que la comunicación es una **debilidad media**, pues el 88 % de empleados opinan que es aceptable.

2.2.1.4 CONTROL

1. Para realizar su trabajo usted necesita:

Grafico No. 35

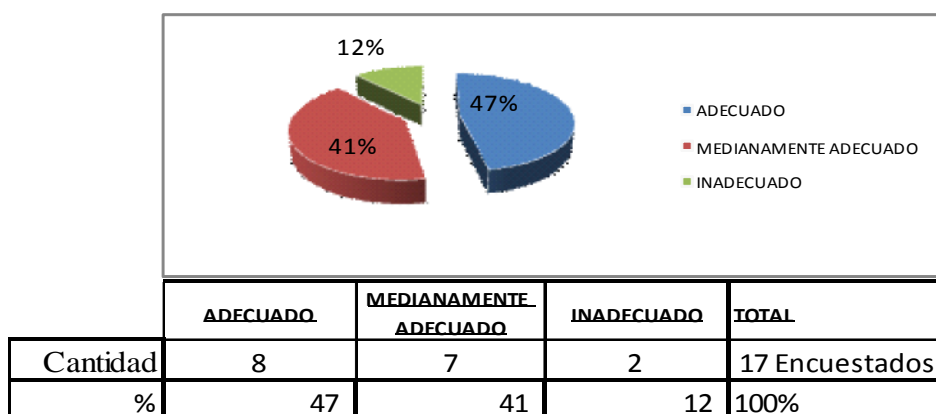


Elaborado por: Autor

Se considera que el control es una **Fortaleza alta**, pues el 88 % de empleados opinan que su desempeño está basado en el autocontrol.

2. ¿Cómo considera el control que se ejerce sobre el servicio otorgado?

Grafico No. 36



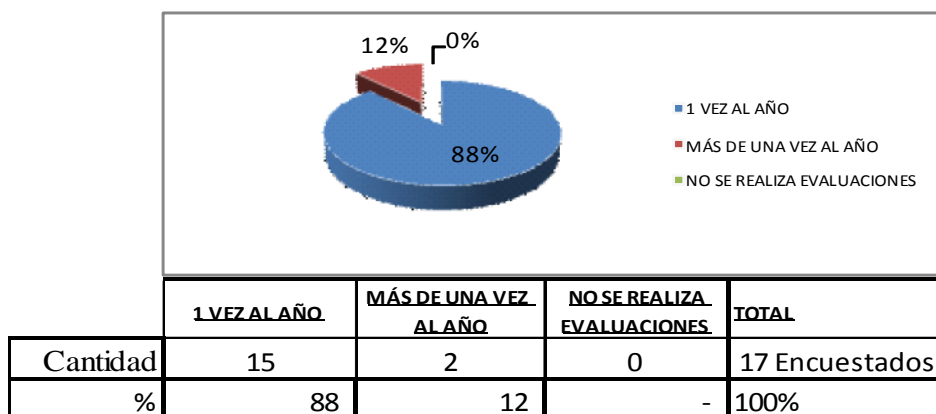
Elaborado por: Autor

Se considera que el control sobre el servicio es una **amenaza media**, pues el 41% de empleados opinan que es medianamente adecuado.

2.2.1.5 EVALUACIÓN

1. ¿La evaluación que le hacen por su trabajo se realiza?

Grafico No. 37



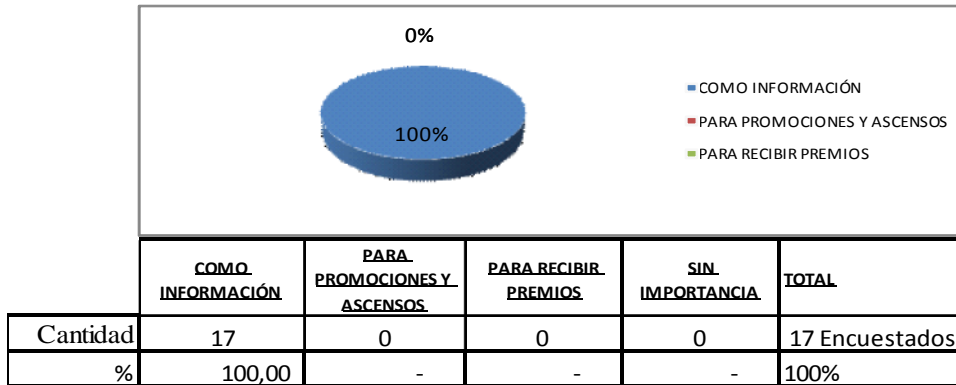
Elaborado por: Autor

Se considera que la evaluación es una **debilidad alta**, pues el 88 % de empleados opinan que la evaluación se realiza 1 sola vez al año.



2. La evaluación que le realizan a usted es utilizada:

Grafico No. 38



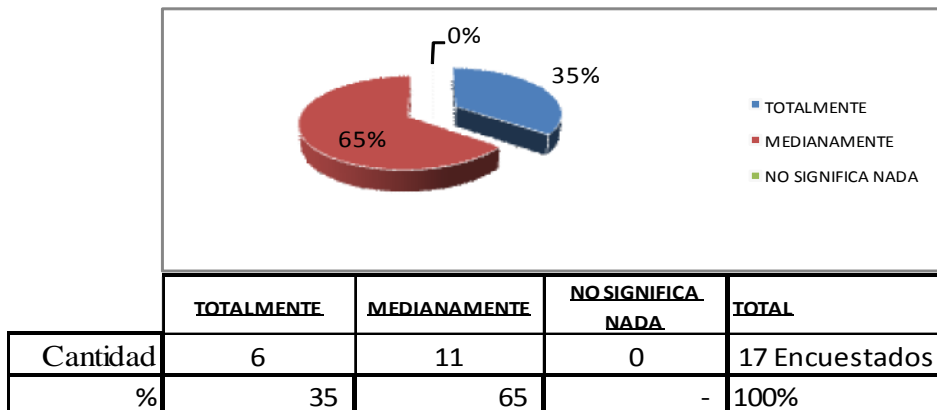
Elaborado por: Autor

Se considera que la utilización de la evaluación es una **debilidad alta**, pues el 100 % de empleados opinan que se utiliza solo como información.

2.2.2 CAPACIDAD FINANCIERA

1. ¿La ejecución presupuestaria de la Cooperativa significa para usted ayuda en su trabajo?

Grafico No. 39

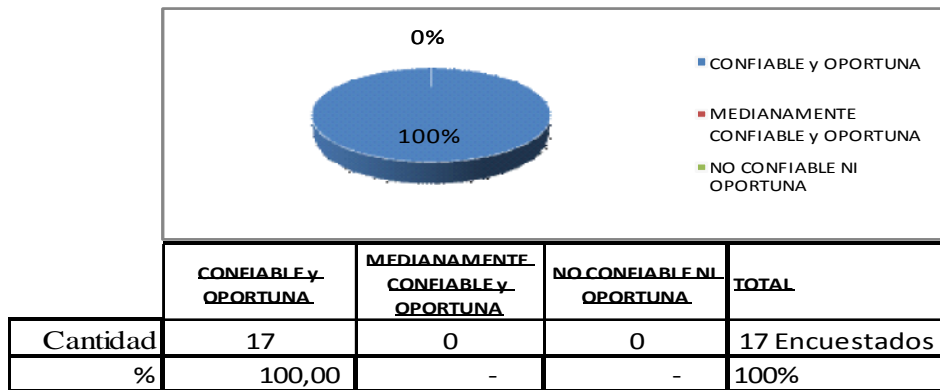


Elaborado por: Autor

Se considera que la ejecución presupuestaria representa una **amenaza media**, pues el 65% de empleados opinan que ayuda medianamente en su trabajo.

2. La contabilidad que lleva la Cooperativa es:

Grafico No. 40

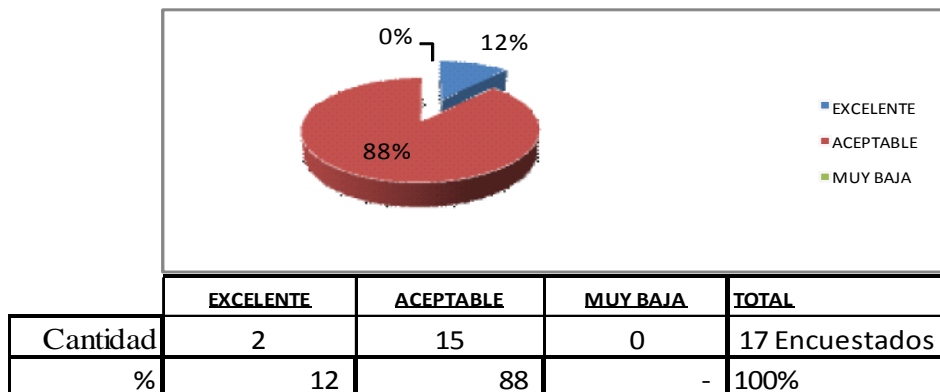


Elaborado por: Autor

Se considera que la contabilidad es una **fortaleza alta**, pues el 100% de empleados opinan que es confiable y oportuna.

3. La disponibilidad de fondos que tiene la Cooperativa para realizar sus actividades y otorgar préstamos los considera usted:

Grafico No. 41

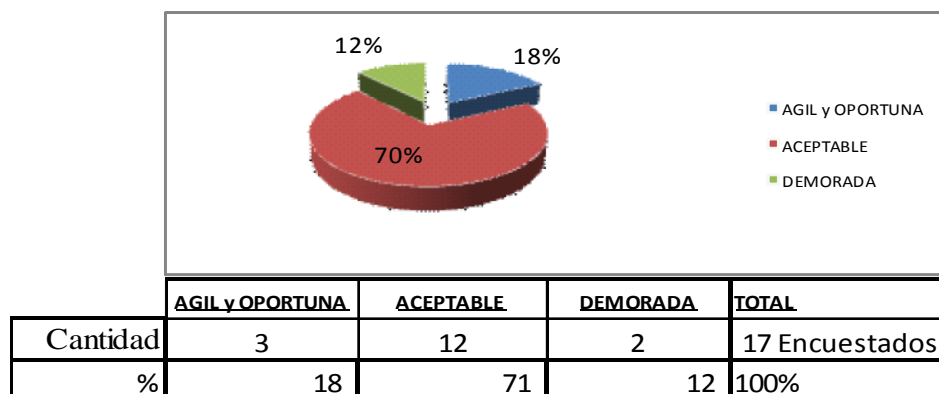


Elaborado por: Autor

Se considera que la disponibilidad de fondos es una **fortaleza media**, pues el 88% de empleados opinan que es aceptable.

4. La cartera o deuda que tiene la Cooperativa la considera usted:

Grafico No. 42



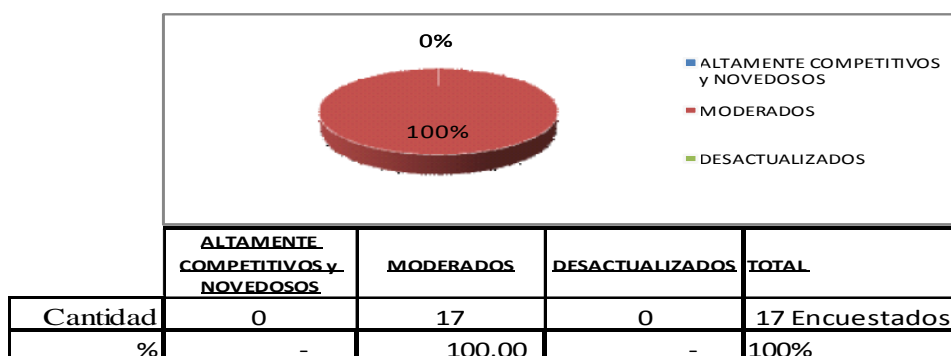
Elaborado por: Autor

Se considera que la cartera o deuda es una **debilidad baja**, pues el 12% de empleados opinan que es demorada.

2.2.3 CAPACIDAD PRODUCCIÓN

1. Los productos que tiene la Cooperativa en beneficio de los socios los considera usted:

Grafico No. 43

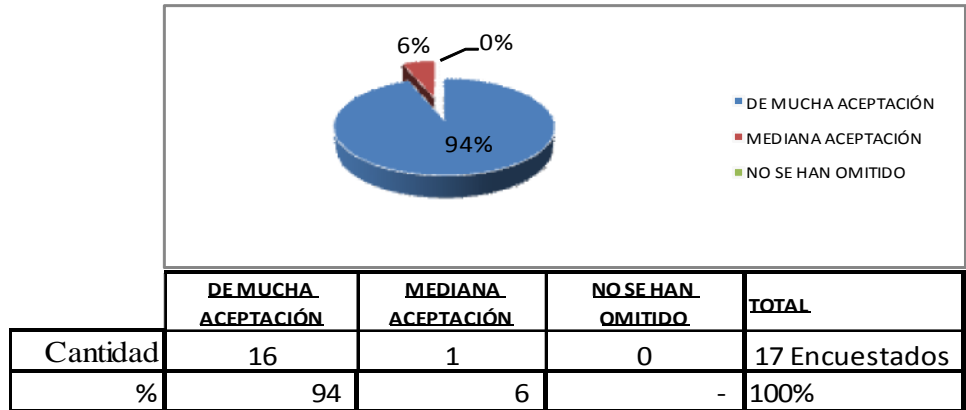


Elaborado por: Autor

Se considera que los productos en beneficios de los socios es una **debilidad alta**, pues el 100% de empleados opinan que son moderados.

2. ¿Los productos nuevos que se han generado en los 2 últimos años han sido?

Grafico No. 44



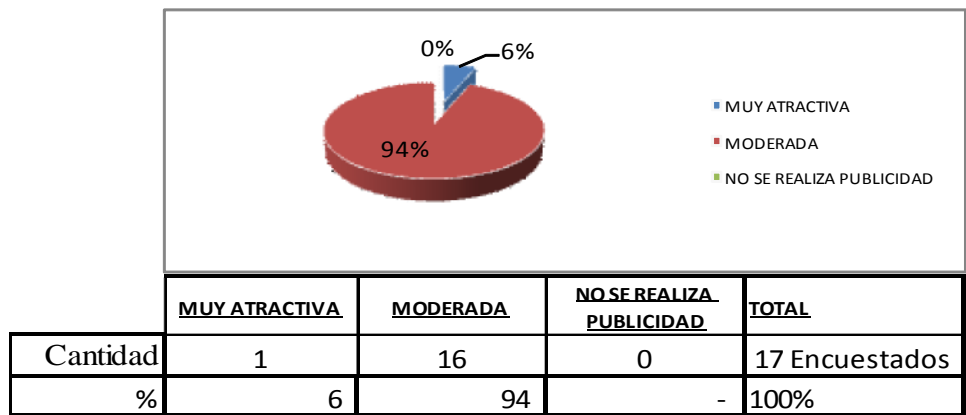
Elaborado por: Autor

Se considera que la aceptabilidad de los productos emitidos es una **fortaleza alta**, pues el 94% de empleados opinan que han sido de mucha aceptación.

2.2.4 CAPACIDAD COMERCIALIZACIÓN

1. La publicidad que realiza la Cooperativa la considera usted:

Grafico No. 45

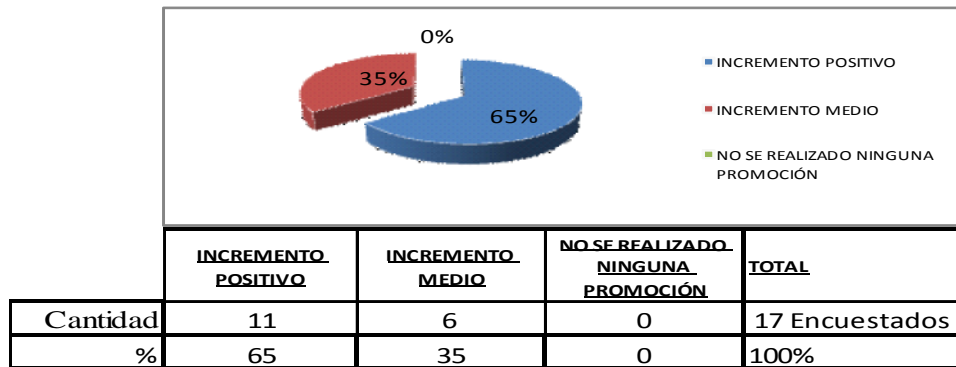


Elaborado por: Autor

Se considera que la publicidad realizada es una **debilidad alta**, pues el 94% de empleados opinan que es moderada.

2. ¿Las promociones que realiza la Cooperativa para incrementar el número de socios que han realizado en los 2 últimos años han generado?

Grafico No. 46



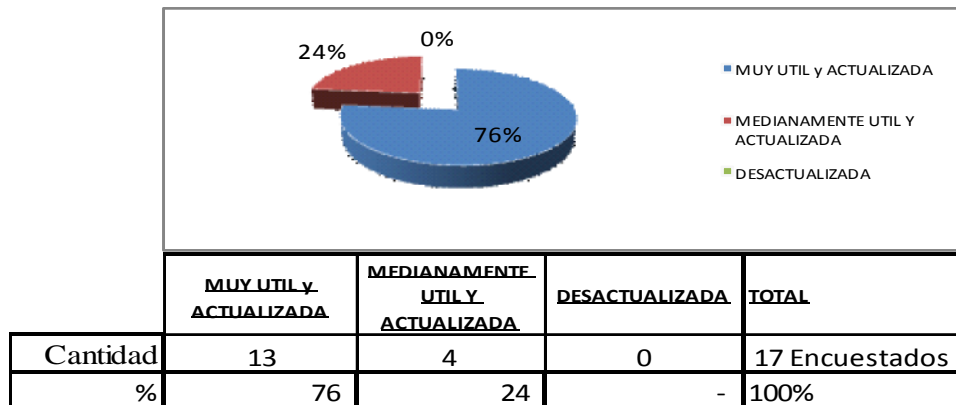
Elaborado por: Autor

Se considera que la promoción es una **debilidad media**, pues el 35% de empleados opinan que ha generado un incremento medio de socios.

2.2.5 CAPACIDAD TECNOLÓGICA

1. Los equipos de computación y los programas de software que tiene la cooperativa los considera usted:

Grafico No. 47

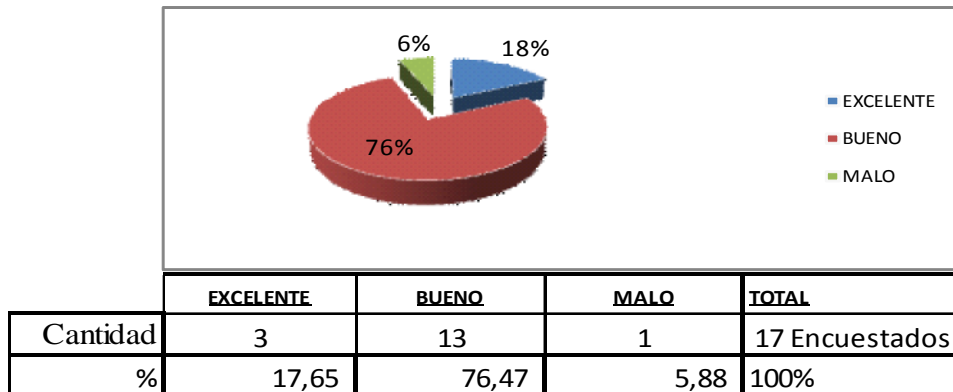


Elaborado por: Autor

Se considera que los equipos de computación y software es una **fortaleza alta**, pues el 76% de empleados opinan que es muy útil y actualizada.

2. Los sistemas de comunicación internos (Intranet) los considera usted:

Grafico No. 48

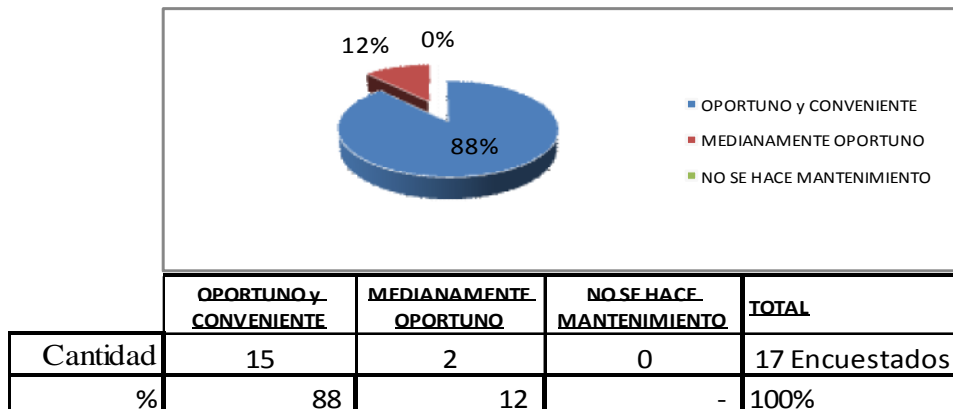


Elaborado por: Autor

Se considera que la comunicación interna (intranet) es una **debilidad media**, pues el 76% de empleados opinan que es bueno.

3. El mantenimiento que se da a los programas de computación considera usted que son:

Grafico No. 49



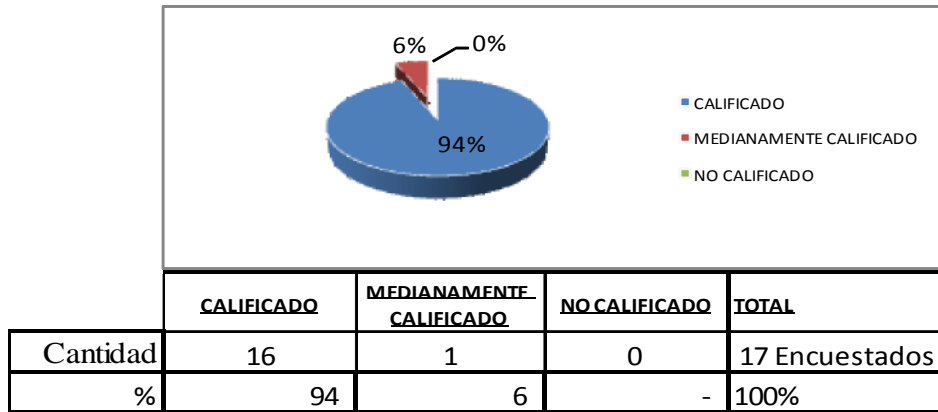
Elaborado por: Autor

Se considera que el mantenimiento que se le da a los programas es una **fortaleza alta**, pues el 88% de empleados opinan que es oportuno y conveniente.

## 2.2.6 CAPACIDAD TALENTO HUMANO

### 1. El personal que se desempeña dentro de la Cooperativa lo considera:

Grafico No. 50

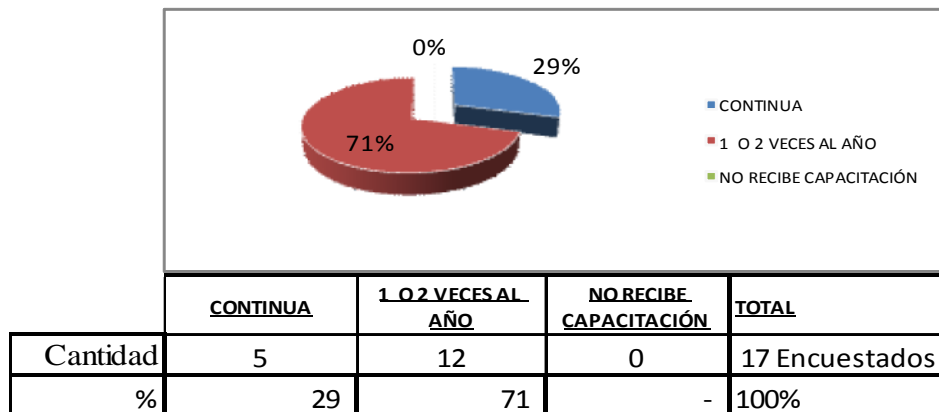


Elaborado por: Autor

Se considera que el personal que labora en la Cooperativa es una **fortaleza alta**, pues el 94 % de empleados opinan que es calificado.

### 2. La capacitación que usted recibe en la Cooperativa es:

Grafico No. 51

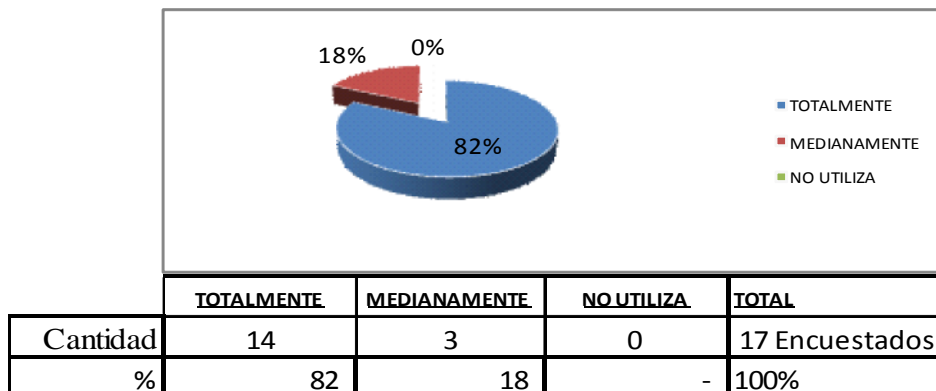


Elaborado por: Autor

Se considera que la capacitación es una **debilidad media**, pues el 71% de empleados opinan que es 1 o 2 veces al año.

3. ¿La capacitación que usted ha recibido en la Cooperativa la utiliza en su trabajo?

Grafico No. 52

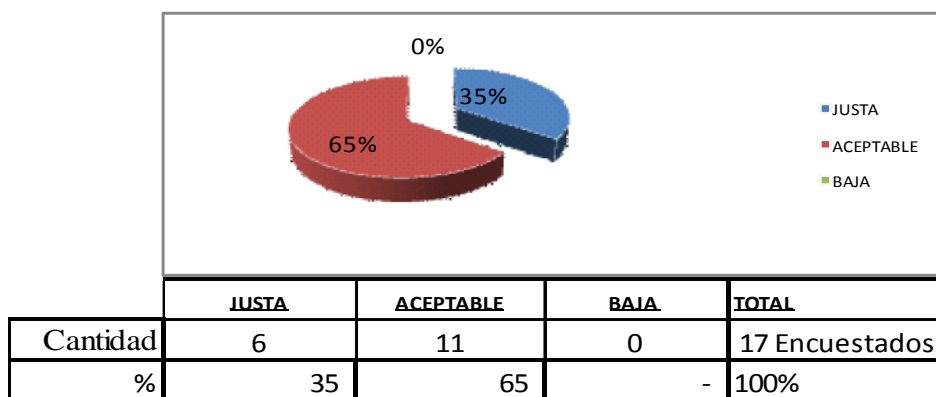


Elaborado por: Autor

Se considera que la capacitación recibida es una **debilidad baja**, pues el 18 % de empleados opinan que aplican medianamente.

4. La remuneración que recibe usted por su trabajo lo considera:

Grafico No. 53



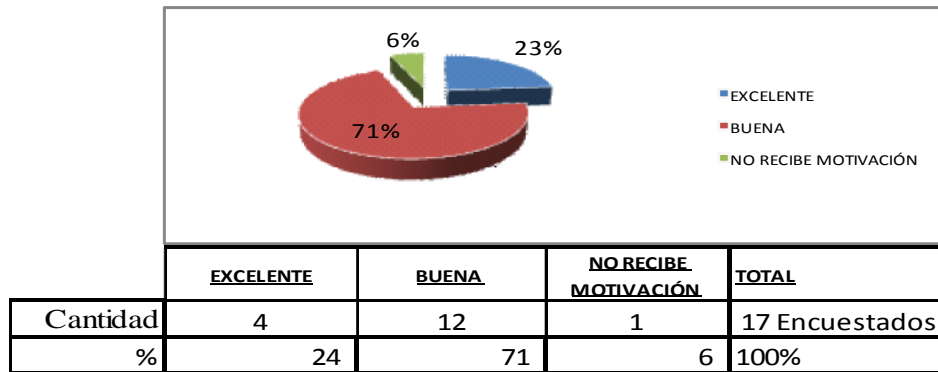
Elaborado por: Autor

Se considera que la remuneración recibida es una **debilidad media**, pues el 65 % de empleados opinan que es aceptable.



5. La motivación que usted recibe por su trabajo lo considera:

Grafico No. 54



*Elaborado por: Autor*

Se considera que la motivación recibida es una **debilidad baja**, pues el 24 % de empleados opinan que es excelente.

## 2.3 ANALISIS DE MATRICES

### 2.3.1 MATRIZ DE IMPACTO EXTERNO.

Tabla No. 5

MATRIZ DE IMPACTO EXTERNO COAC "TEXTIL 14 DE MARZO" Ltda.									
FACTOR	OPORTUNIDAD			AMENAZA			IMPACTO		
	Alta	Media	Baja	Alta	Media	Baja	Alta	Media	Baja
<b>MICROAMBIENTE</b>							-	-	-
<b>Cientes</b>									
Atención al cliente					X			3-A	
Tiempo de respuesta de servicios a clientes					X			3-A	
Valor otorgado de créditos a clientes	X						5-0		
Tasas de interés impuestas		X						3-0	
plazos de créditos otorgado a clientes					X			3-A	
<b>Proveedores</b>									
Entrega de pedidos a la Cooperativa	X						5-0		
Tipo de pago de la Cooperativa	X						5-0		
Atención de reclamos o devoluciones de la Cooperativa.						X			1-A
Calidad de productos o servicio que recibe la Cooperativa	X						5-0		
Tiempo de entrega P o S a la Cooperativa					X			3-A	
<b>Competencia</b>				X			5-A		
<b>Organismos de Control</b>		X						3-0	
Puntaje: Alto = 5, Medio = 3, Bajo = 1									

*Elaborado por: Autor*

## 2.3.2 MATRIZ DE IMPACTO INTERNA

Tabla No. 6

MATRIZ DE IMPACTO INTERNA COAC "TEXTIL 14 DE MARZO" Ltda.									
FACTOR	FORTALEZA			DEBILIDAD			IMPACTO		
	Alta	Media	Baja	Alta	Media	Baja	Alta	Media	Baja
<b>ADMINISTRATIVO</b>									
<b>Planificación</b>									
<i>Principios y Valores</i>	X						5-F		
<i>Aplicación de Principios y Valores</i>						X			1-D
<i>Aplicación Planes, Objetivo, Política, Estra.</i>					X			3-D	
<b>Organización</b>									
<i>Aplicación y conocimiento de Organigrama</i>						X			1-D
<i>Conoce y aplica sus Funciones</i>	X						5-F		
<i>Espacio Físico en que se desempeña</i>					X			3-D	
<i>Conoce y aplica Manuales e Instructivos</i>	X						5-F		
<i>Los Procesos están documentados</i>				X			5-D		
<b>Dirección</b>									
<i>Las Decisiones tomadas las considera</i>	X						5-F		
<i>El Liderazgo que recibe de su jefe</i>	X						5-F		
<i>Comunicación mantenida con su jefe</i>					X			3-D	
<b>Control</b>									
<i>Realizar su trabajo necesita control</i>	X						5-F		
<i>Consideración de control sobre el servicio</i>					X			3-D	
<b>Evaluación</b>									
<i>Veces de Evaluación que le realizan</i>				X			5-D		
<i>Uso de su evaluación</i>				X			5-D		
<b>FINANCIERO</b>									
<i>Ejecución Presupuestaria ayuda en trabajo</i>					X			3-D	
<i>Contabilidad es confiable</i>	X						5-F		
<i>Disponibilidad de Fondos para préstamos</i>		X						3-F	
<i>Cartera o Deuda de la Cooperativa</i>						X			1-D
<b>PRODUCCIÓN</b>									
<i>Competividad de los productos</i>				X			5-D		
<i>Aceptación Productos Nuevos</i>	X						5-F		
<b>COMERCIALIZACIÓN</b>									
<i>Publicidad de la Cooperativa la considera</i>				X			5-D		
<i>Promociones realizadas incrementa socios</i>					X			3-D	

<b>TECNOLOGÍA</b>									
<i>Equipos y Programas de Computación</i>	X						5-F		
<i>Sistemas de Comunicación(Intranet)</i>					X			3-D	
<i>Mantenimiento</i>	X						5-F		
<b>TALENTO HUMANO</b>									
<i>Calificación del personal</i>	X						5-F		
<i>Frecuencia de capacitación</i>					X			3-D	
<i>Utilización de capacitación</i>					X			3D	
<i>Remuneración del personal</i>					X			3-D	
<i>Motivación del personal</i>						X			3D
Puntaje: Alto = 5, Medio = 3, Bajo = 1									

*Elaborado por: Autor*

### 2.3.3 MATRIZ DE VULNERABILIDAD Y APROVECHABILIDAD

La matriz de vulnerabilidad combina debilidades y amenazas, indica claramente los aspectos en los que se está fallando, tanto los factores controlables, como de aquellos que se pueden evitar.

En el caso de la matriz de aprovechabilidad, se conjugan las fortalezas y oportunidades, y realizando el análisis respectivo, permite utilizar los puntos a favor para aprovechar las oportunidades que se presentan en el mercado.

Tabla No. 7

MATRIZ DE VULNERABILIDAD COAC "TEXTIL 14 DE MARZO" Ltda.							
AMENAZAS DEBILIDADES	Débil Atención al cliente (3)	Exagerado tiempo de respuesta de servicios a clientes (3)	plazos cortos de crédito o to rgado a clientes (3)	Atención de reclamos o devoluciones de la Cooperativa (1)	Tiempo de entrega de productos o servicios a la Cooperativa (3)	Competencia (5)	TOTAL
<b>ADMISNISTRATIVO</b>							
Continuidad de aplicación de principios y valores (1)	3	3	3	1	3	5	18
Aplicación Planes, Objetivos, Políticas, Estrategias.(3)	3	3	3	3	3	5	20
<b>ORGANIZACIÓN</b>							
aplicación y conocimiento de Organigrama(1)	3	3	1	1	1	5	14
Espacio físico de labores(3)	3	3	3	1	3	5	18
Procesos no documentados(5)	5	5	5	3	5	5	28
<b>DIRECCIÓN</b>							
Comunicación mantenida con su jefe (3)	3	3	3	3	3	5	20
<b>CONTROL</b>							
consireración Control del Servicio ofrecido a clientes(3)	3	3	3	3	3	5	20
<b>EVALUACIÓN</b>							
Veces de evaluación que le realizan(5)	5	5	5	1	3	3	22
Uso de su Evaluación(5)	5	5	5	1	3	5	24
<b>FINANCIERO</b>							
Ejecución presupuestaria ayuda en su trabajo(3)	3	3	3	1	3	5	18
Cartera o Deuda de la Cooperativa(1)	1	1	3	1	3	5	14
<b>PRODUCCIÓN</b>							
Competitividad productos(5)	5	5	5	1	3	5	24
<b>COMERCIALIZACIÓN</b>							
Publicidad de la Cooperativa(3)	3	3	3	3	3	5	20
Promociones incrementa socios(3)	3	3	3	3	3	3	18
<b>TECNOLOGÍA</b>							
comunicación intranet(3)	3	3	3	1	3	3	16
<b>TALENTO HUMANO</b>							
Frecuencia de Capacitación(3)	3	3	3	3	3	5	20
Utilización de capacitación(3)	3	3	3	1	3	5	18
Remuneración del pers.(3)	3	3	3	3	3	5	20
Motivación del personal(1)	3	3	3	3	3	5	20
<b>Total:</b>	<b>63</b>	<b>63</b>	<b>63</b>	<b>37</b>	<b>57</b>	<b>89</b>	<b>372</b>

Elaborado por: Autor

Tabla No. 8

MATRIZ DE APROVECHABILIDAD COAC "TEXTIL 14 DE MARZO" Ltda.							
OPORTUNIDADES	Entrega de Pedidos a la Cooperativa(5)	Forma de pago de la Cooperativa a proveedores(5)	Calidad de productos y servicios que recibe la Cooperativa (5)	Valor de Créditos a clientes(5)	Tasas de Interes impuestas(3)	Organismos de Control(3)	TOTAL
<b>FORTALEZAS</b>							
<b>ADMINISTRATIVO</b>							
<b>Planificación</b>							
Aplicación Principios y Valores(5)	5	5	5	5	3	5	28
<b>Organización</b>							
Conoce y aplica sus Funciones(5)	5	5	5	5	3	5	28
Conoce y aplica Manuales e Instructivos(5)	5	5	5	5	3	5	28
<b>Dirección</b>							
las Decisiones tomadas las considera (5)	5	5	5	5	3	3	26
Liderazgo que recibe de su jefe (5)	5	5	5	5	3	5	28
<b>Control</b>							
Realizar su trabajo necesita control(5)	5	5	5	5	3	5	28
<b>FINANCIERO</b>							
Contabilidad es confiable(5)	5	5	5	5	3	5	28
Disponibilidad de Fondos para préstamos (3)	5	3	3	5	3	3	22
<b>PRODUCCIÓN</b>							
Aceptación Productos Nuevos(5)	5	5	5	5	5	3	28
<b>TECNOLOGÍA</b>							
Equipos y Programas de Comp.(5)	5	5	5	5	3	3	26
Mantenimiento EQ. y software(5)	5	5	5	5	3	5	28
<b>TALENTO HUMANO</b>							
Calificación del personal (5)	5	5	5	5	3	5	28
<b>TOTAL:</b>	<b>60</b>	<b>58</b>	<b>58</b>	<b>60</b>	<b>38</b>	<b>52</b>	<b>326</b>
Selección de Fortalezas= Suma total / # Fortalezas				<b>27,17 ; &gt;= 28 suponer al Inmediato Superior</b>			
Selección de Oportunidades = Suma total / # Oportunidades				<b>54,33 ; &gt;= 55 suponer al Inmediato Superior</b>			

### 2.3.4 HOJA DE TRABAJO FODA

En ésta matriz se resume los puntos más relevantes del análisis previamente realizado.

<b>OPORTUNIDADES</b> <ol style="list-style-type: none"><li>1. Entrega de pedidos a la Cooperativa.</li><li>2. Forma de pago de la Cooperativa a proveedores.</li><li>3. Calidad de productos y servicios que recibe la Cooperativa de proveedores.</li><li>4. Valor de créditos a clientes.</li></ol>	<b>AMENAZAS</b> <ol style="list-style-type: none"><li>1. Débil Atención al cliente.</li><li>2. Exagerado Tiempo de respuesta de servicios a clientes.</li><li>3. Plazos cortos de créditos otorgados a clientes.</li><li>4. Mucha Competencia.</li></ol>
<b>FORTALEZAS</b> <ol style="list-style-type: none"><li>1. Aplicación de Principios y Valores.</li><li>2. Funciones conocidas y aplicadas.</li><li>3. Manuales e Instructivos conocidos y aplicados</li><li>4. Liderazgo que recibe del jefe.</li><li>5. Autocontrol en actividades.</li><li>6. Contabilidad confiable.</li><li>7. Aceptación Productos Nuevos.</li><li>8. Mantenimiento equipos y software.</li><li>9. Calificación del personal.</li></ol>	<b>DEBILIDADES</b> <ol style="list-style-type: none"><li>1. Débil aplicación de Planes, objetivos, políticas, estrategias.</li><li>2. Procesos no especificados ni documentados.</li><li>3. Débil comunicación con su jefe.</li><li>4. Débil control sobre servicio ofrecido a clientes.</li><li>5. Falta de evaluaciones continuas.</li><li>6. Falta de aplicación de resultados de evaluación.</li><li>7. Débil Competitividad de productos ante la competencia.</li><li>8. Débil realización de</li></ol>

	<p>Publicidad.</p> <p>9. Capacitación no continúa al personal.</p> <p>10. Baja remuneración del personal</p> <p>11. Baja motivación del personal.</p>
--	---

### **2.3.5 MATRÍZ DE ANÁLISIS FODA**

En la siguiente matriz se resume el conjunto de estrategias que se recomiendan aplicar para disminuir el impacto de debilidades y amenazas.



<b>EXTERNAS</b>	<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>AMENAZAS</b>
<b>INTERNAS</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Entrega de pedidos a la Cooperativa.</li> <li>2. Forma de pago de la Cooperativa a proveedores.</li> <li>3. Calidad de productos y servicios que recibe la Cooperativa de los proveedores.</li> <li>4. Valor de créditos a clientes.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Débil atención al cliente</li> <li>2. Exagerado tiempo de respuesta de servicios a clientes.</li> <li>3. Plazos cortos de créditos otorgado a clientes</li> <li>4. Mucha Competencia.</li> </ol>
<b>FORTALEZAS</b>	<b>ESTRATEGIAS (F.O)</b>	<b>ESTRATEGIAS (F.A)</b>
<b>1. Aplicación de Principios y Valores.</b>	F1-O1: Inclusión de garantía de forma de entrega de pedidos a los proveedores.	F1-A1: Diseño de procesos para atención al cliente.
<b>2. Funciones conocidas y aplicadas.</b>	F2-O4: Diseño de procesos de créditos.	F2-A1-A2: Implantación de índices de eficiencia del servicio.
<b>3. Manuales e Instructivos conocidos y aplicados</b>	F3-O2: Diseño de sistema de procesos de pagos.	F3-A1-A2: Diseño de manuales de procesos de atención al cliente.

<b>4. Liderazgo que recibe del jefe.</b>	F4-O1: Diseño de procesos de Control oportuno de entrega de pedidos.	F4-A1-A2: Supervisión continua de servicio al cliente.
<b>5. Autocontrol en actividades.</b>	F5-O2: Determinación de funciones del personal de pagos.	F5-A1-A2-A4: Manual de procesos de actividades de personal.
<b>6. Contabilidad confiable.</b>	F6-O4: Diseño de sistema de procesos contables para otorgar créditos ágiles.	F6-A3: Reforma de políticas de plazos de créditos.
<b>7. Aceptación Productos Nuevos.</b>	F7-O4: producción de nuevos y novedosos productos financieros	F7-A4: Diseño y plan de mejora continua de productos y servicios financieros
<b>8. Mantenimiento equipos y software.</b>	F7-O4: Diseño de sistema de procesos de mantenimiento de equipos y software.	F8-A1-A2: Corrección oportuno de errores de datos procesados.
<b>9. Calificación del personal.</b>	F9-O4: Diseño de procesos de selección de personal.	F9-A1-A2: Diseño y aplicación de plan de capacitación para el personal de la Cooperativa.
<b>DEBILIDADES</b>	<b>ESTRATEGIAS (D.O)</b>	<b>ESTRATEGIAS (D.A)</b>
<b>1. Débil aplicación de Planes, objetivos, políticas, estrategias.</b>	D1-O2-O4: Diseño y aplicación de planificación de la Cooperativa.	D1-A1.A2-A3: Implantación de la planificación de la Cooperativa.

<b>2. Procesos no especificados ni documentados.</b>	D2-O1: Diseño de sistema de procesos de adquisiciones	D1-A1-A2: Diseño de procesos para atención al cliente.
<b>3. Débil comunicación con su jefe.</b>	D3-O4:Diseño de un Plan de comunicación	D3-A1-A2: Elaboración de procesos de comunicación.
<b>4. Débil control sobre servicio ofrecido a clientes.</b>	D4-O4: Diseño y Aplicación de Supervisión del personal.	D4-A1-A2: Diseño y Aplicación de Control y monitoreo del personal
<b>5. Falta de evaluaciones continuas.</b>	D5-O1-O2-O3: Diseño y aplicación de procesos de evaluación a proveedores.	D5-A1-A2: Diseño y aplicación de procesos de evaluación al personal.
<b>6. Falta de aplicación de resultados de evaluación</b>	D6-O1-O2-O3: Implantación de un registro de proveedores.	D6-A1-A2-A4: Implantación de un plan de competencias de personal.
<b>7. Débil competitividad productos ante la competencia.</b>	D7-O2-O3: Aplicación de garantía de productos y servicios oportunos de proveedores.	D7-A4: Diseño y plan de mejora continua de productos y servicios financieros.
<b>8. Débil realización de publicidad.</b>	D8-O1-O2-O3: Diseño de publicidad a través de proveedores.	D8-A1: Diseño de procesos de entrega de publicidad a clientes.

<b>9. Capacitación no continúa al personal.</b>		D9-A1-A2: Diseño y aplicación de un plan de capacitación continuo del personal.
<b>10. Baja remuneración del personal.</b>		D10-A1-A2: Diseño y aplicación de escalafón de sueldos y bonificación por eficiencia de desempeño.
<b>11. Baja motivación del personal.</b>		D11-A1-A2: Implantación de programas de motivación personal.

*Elaborado por: Autor*

### **2.3.6 EXPLICACIÓN DE LA MATRIZ DE ESTRATEGIAS FODA.**

#### **Fortalezas vs. Oportunidades (F. O.)**

1. F1-O1: La aplicación de esta estrategia permite tener una buena relación de compromiso con nuestros proveedores.
2. F2-O4: Admite un volumen mejorado de crédito para futuras prestaciones a los socios (clientes).
3. F3-O2: Aplicación que ayuda al establecimiento de mejoras en políticas de la Cooperativa, en tiempo y plazo de pago a proveedores para un buen flujo caja.
4. F4-O1: Permite la obtención oportuna de productos y servicios habilitantes de desempeño interno.
5. F5-O2: Determina la especificación concreta de responsabilidad del personal encargado de pagos a los proveedores.
6. F6-O4: Aplicación que refuerza obtener una base actualizada y continua de cartera o deuda de la Cooperativa.
7. F7-O4: Estrategia asiste a un incremento positivo y sostenido de socios.
8. F7-O4: Aplicación que agiliza los servicios de préstamos a los clientes o socios.
9. F9-O4: Ayuda a una selección de personal más competitivo con nuevas tecnologías e ideas.

#### **Fortalezas vs. Amenazas (F. A.)**

1. F1-A1: Apoya a la atención más acorde a las necesidades del socio (cliente) de acuerdo a la filosofía de la Cooperativa.
2. F2-A1-A2 aplica la determinación de datos de eficiencia, medición de eficiencia para el personal en servicio al cliente.
3. F3-A1-A2: La aplicación será una guía, forma y complementos de aplicación para la eficiente atención al cliente.

4. F4-A1-A2: Esta estrategia reforzara un control de desempeño eficiente y eficaz en el personal de atención al cliente.
5. F5-A1-A2-A4: Esta estrategia enfoca que el personal sepa cómo actuar en determinados momento en su labor, en caso de no disponer de una decisión inmediata de su jefe.
6. F6-A3: Dispone la ampliación de tiempo en créditos fortaleciendo el sistema crediticio de la Cooperativa.
7. F7-A4: Permite el desarrollo de estudios de oferta de nuevos productos y servicios en beneficio de los socios de la Cooperativa.
8. F8-A1-A2: Minimiza errores del sistema en la apertura de atención al cliente-credibilidad de datos.
9. F9-A1-A2: Estrategia que maximiza las capacidades del personal, en las diferentes áreas obteniendo un mejor talento humano.

#### **Debilidades vs. Oportunidades (D. O.)**

1. D1-O2-O4: Ayuda al cumplimiento de los parámetros establecidos de la cooperativa en el corto, mediano, largo plazo.
2. D2-O1: Estrategia que define un sistema de proceso de entrada de producto adquirido de proveedores, con definición de responsabilidad en el personal a cargo.
3. D3-O4: Estrategia que fortalece un mayor flujo de comunicación oportuna y ágil.
4. D4-O4: Aplicación que permite un control eficiente sobre la atención brindada en los diferentes servicios de la Cooperativa.
5. D5-O1-O2-O3: Determina un mejor poder de negociación ante proveedores.
6. D6-O1-O2-O3: Enfoca una mejor selección de proveedores con mejores precios y ofertas.

7. D7-O2-O3: Garantiza políticas pactadas entre la Cooperativa y proveedores para que no haya desfases de provisión de productos o servicios requeridos por la Cooperativa.
8. D8-O1-O2-03: Estrategia que permite la fluidez publicitaria entre los diferentes proveedores de la Cooperativa

#### **Debilidades vs. Amenazas (D. A.)**

1. D1-A1.A2-A3: Estrategia que ayuda al cumplimiento de las aspiraciones de la Cooperativa a nivel de las diferentes áreas como del servicio al cliente.
2. D1-A1-A2: Fortalece la atención eficiente y eficaz al cliente cubriendo sus necesidades y requerimientos.
3. D3-A1-A2: Estrategia que asiste en la comunicación de problemas relacionados con atención y servicio al cliente de forma concreta y directa.
4. D4-A1-A2: Fortalece que el personal de su mejor aporte con el cliente.
5. D5-A1-A2: Estrategia que permite una evaluación mas continua del personal a nivel de su desempeño, además haciendo que el personal este preparado e informado de cambios internos y externos de la Cooperativa.
6. D6-A1-A2-A4: Aplicación que beneficia en una competencia democrática entre el personal de la Cooperativa.
7. D7-A4: Permite la vanguardia en productos y servicios financieros en beneficio de los socios dando sostenibilidad y crecimiento a la Cooperativa.
8. D8-A1: Aplicación que beneficia en la fluidez publicitaria informando a los socios de eventos o postura de vanguardistas de la Cooperativa
9. D9-A1-A2: Estrategia que refuerza la capacitación oportuna y continua del personal haciendo frente a los factores externos como la competencia.
10. D10-A1-A2: Aplicación que equilibra los pagos al personal basado en tipo de cargo y desempeño efectuado dentro de la Cooperativa.
11. D11-A1-A2: benéfica a un personal mas comprometido y dinámico.

## 2.4 DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO

### 2.4.1 Matriz Axiológica o de Principios y Valores

Realizar esta matriz implica tomar en cuenta los principios que fueron enumerados en las encuestas previamente realizadas.

#### ¿Qué es Matriz Axiológica?

La matriz axiológica es una guía de formulación de la escala de valores que debe cumplir toda institución.

#### ¿Qué se entiende por principios y valores institucionales?

Estos principios y valores están presentes en la misión y visión institucional, así como en el diseño curricular a través de las competencias generales y específicas de cada área.

### PRINCIPIOS Y VALORES

- **Honestidad:** refleja el comportamiento de los trabajadores, en todos sus niveles, con sentido de justicia y honradez, y la gestión transparente de los procesos administrativos internos y las acciones de desarrollo que impulse la institución.
- **Puntualidad:** Característica de lo que se produce en el momento adecuado o acordado.
- **Respeto:** constituye el trato justo y considerado entre los trabajadores, hacia el ambiente, las instituciones y la sociedad.
- **Calidad:** expresado en la búsqueda de la calidad de servicios y de mejora continua
- **Trabajo en equipo:** propiciando una cultura que valora y motiva la generación compartida de ideas y de acciones dirigidas al mejoramiento continuo de la Cooperativa.
- **Solidaridad:** entendiendo por tal, el ejercicio de una gestión con sentido de justicia y participativa, orientada al desarrollo integral de los trabajadores, a la integración en sus acciones y al compromiso social.



## MATRIZ AXIOLÓGICA

Tabla No. 9

Factores o grupos de referencia Principios y Valores	clientes o socios	Proveedores	trabajadores	Directivos	Competencia	Entidades de control	Familia Y Sociedad	Medio ambiente
Honestidad.	√		√	√		√	√	
Puntualidad.	√	√	√	√	√	√		
Respeto.	√	√	√	√	√	√	√	√
Calidad.	√		√	√		√		
Trabajo en Equipo.			√	√			√	
Solidaridad.	√		√				√	

*Elaborado por: Autor*

### HONESTIDAD

**Cientes o socios.-** Refleja el comportamiento con los clientes en todo los niveles, en el proceso transparente de los procesos de atención y prestación de servicios.

**Trabajadores.-** Demuestra el sentido de justicia y honradez ante los empleados, y las acciones de desarrollo que se están tomando para impulsar la institución.

**Directivos.-** Garantiza el compromiso en la convicción de colaboración a corregir errores y problemáticas actuales y que se pueden presentar en futuro.

**Entidades de control.-** Presentación transparente de información con las mismas para su respectiva evaluación

**Familia y sociedad.-** Sentido de justicia y honradez con la familia para con estos valores crecer socialmente.

## **PUNTUALIDAD**

**Clientes o Socios.-** Dar un servicio y atención oportuno cubriendo las necesidades del mismo.

**Proveedores.-** Cumpliendo con lo estipulado en los contratos, con relación a pagos, descuentos, y otros para que estos cumplan de igual manera con nuestras necesidades.

**Trabajadores.-** Demuestra el verdadero valor que tienen los mismos, mediante el pago oportuno y cantidad exacta de sus sueldos.

**Directivos.-** Demostrar en interés con la Cooperativa con la presentación oportuna de información ante sus requerimientos.

**Competencia.-** La Cooperativa ante la posibilidad de una alianza, la presentación será oportuna demostrando respeto e interés por la negociación.

**Entidades de control.-** La Cooperativa presentara los pedidos de estas entidades con fecha establecida en la ley.

**Respeto.-** La Cooperativa otorga el trato justo y considerado para con los clientes, proveedores, trabajadores, directivos, competencias, entidades de control, familia y sociedad, y medio ambiente, con la finalidad de ganar confiabilidad y retroalimentación que es el respeto mismo.

## **CALIDAD**

**Clientes o Socios.-**La Cooperativa da un servicio innovador cubriendo las necesidades del mismo.

**Trabajadores.-** Demuestra el verdadero valor que tienen los mismos, mediante el pago oportuno y cantidad exacta de sus sueldos.

**Directivos.-** La Cooperativa manifiesta un desempeño 100% confiable, y mejorado ampliamente, mediante su personal activo y atento.

**Entidades de control.-** La Cooperativa debe presentar los pedidos de estas entidades con fecha establecida en la ley y con información más mejorada y resumida.

## **TRABAJO EN EQUIPO**

**Trabajadores.-** La Cooperativa ayuda en el desempeño de sus labores diarias, para un desarrollo interno fuerte y sólido competitivo.

**Directivos.-** Permite realizar e imponer mejoras continuas más favorables en corto tiempo.

**Familia y sociedad.-** fomenta la vinculación de los diferentes estratos sociales para un mejor desarrollo económico-financiero.

## **SOLIDARIDAD**

**Clientes o socios.-** Apertura de participación, ayudando al cumplimiento de sueños y objetivos de los mismos.

**Trabajadores.-** dar sentido de justicia y participativa, orientada al desarrollo integral de los trabajadores.

**Familia y sociedad.-** permite la participación de la familia y sociedad en un acto de desarrollo integral de los mismos y en conjunto.

## **2.5 LA MISIÓN**

La Misión es orientar y optimizar la capacidad de respuesta de la organización ante las oportunidades del entorno.

### **¿Cómo se hace la misión?**

Se la define considerando cuatro aspectos: estrategia, propósito, valores, políticas y normas.

#### **Misión de la Cooperativa de ahorro y crédito “TEXTIL 14 DE MARZO” Ltda.**

“Proporcionar una alternativa eficaz para el desarrollo social y económico de los sectores productivos, a través de los servicios financieros y cooperativos competitivos, en el contexto de un modelo administrativo eficiente y solidario.”<sup>20</sup>

## **2.6 VISIÓN DE FUTURO**

Se entiende por Visión, la idealización del futuro. Cuando hay claridad conceptual acerca de lo que se quiere construir a futuro, se puede enfocar la capacidad de dirección y ejecución hacia su logro de manera constante.

### **¿Cómo se hace la visión de futuro?**

Los elementos para la formulación de la visión son:

- Posición en el mercado
- Tiempo
- Ámbito en el mercado
- Productos o servicios
- Valores.

---

<sup>20</sup> Revista “enefectivo” Cooperativa de ahorro y crédito “TEXTIL 14 DE MARZO” Ltda.

## **Visión de futuro de la Cooperativa de ahorro y crédito “TEXTIL 14 DE MARZO” Ltda.**

“Ubicarnos entre las cinco mejores cooperativas de la Provincia de Pichincha, proporcionado el crecimiento social y económico de los socios, siendo líder en el sistema cooperativo en el Valle de los Chillos, proyectando solidez y confianza institucional.”<sup>21</sup>

### **2.7 OBJETIVOS**

#### **¿Cómo se hace un objetivo?**

Un objetivo se hace teniendo en cuenta lo que se quiere expresar con el proyecto o trabajo, según las pautas requeridas.

#### **Clasificación:**

##### **Según el tiempo:**

- **Objetivos a corto plazo:** por lo general se extienden a un año o menos.
- **Objetivos a mediano plazo:** Por lo general cubren periodos de 1 a 5.
- **Objetivos a largo plazo:** se extienden más allá de 5 años.

##### **Según jerarquización:**

- **Objetivos primarios:** por lo general están relacionados con una compañía no con un individuo.
- **Objetivos secundarios:** Ayudan a realizar los objetivos primarios e identifican las miras para los esfuerzos destinados a aumentar la eficiencia y la economía en el desempeño del trabajo de los miembros organizacionales.

---

<sup>21</sup> Revista “enefectivo” Cooperativa de ahorro y crédito “TEXTIL 14 DE MARZO” Ltda.

- **Objetivos individuales:** Como lo implica su nombre, son los objetivos personales de los miembros individuales de una organización sobre una base diaria, semanal, mensual o anual.
- **Objetivos Sociales:** se refieren a las metas de una organización para la sociedad, se incluye el compromiso de dar apoyo al cumplimiento de requerimientos establecidos por la comunidad

#### **2.7.1 OBJETIVO GENERAL:**

- Proporcionar servicios y productos financieros de calidad que permita satisfacer las necesidades de los clientes y a su vez generar utilidad para la institución.

#### **2.7.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

##### **Objetivos de crecimiento:**

1. Incrementar el número de socios en un 35% para el año 2009.
2. Mejora la atención al cliente mediante nivel de satisfacción en un 55% en el año 2009.
3. Incrementar la productividad del Recurso Humano en el año 2009.
4. Extender en un 35% la zona de captación de mercado fuera de la provincia de pichincha en el 2010.
5. Verificar la posibilidad de cambio de proveedores en el año 2011.
6. Aumentar el nivel de compromiso de los empleados y su motivación permanentemente.
7. Ofrecer nuevos productos y servicios financieros en la Cooperativa en el año permanentemente.
8. Adecuar un servicio automatizado de cajería en el año 20011.
9. Incrementar dos sucursales para el año 2013
10. Incrementar las reservas utilitarias en un 25% en el año 2009.

11. Incrementar la publicidad en un 60% en el año 2010.
12. Cambiar el horario de atención al cliente y trabajo de 8:30 am a 6 pm en el año 2009.
13. Mejorar los sistemas de seguridad de Activos y del personal de la Cooperativa en el año 2012.

**Objetivos de mantenimiento:**

1. Conservar los socios que tiene la Cooperativa actualmente y permanentemente.
2. Mantener la innovación de los servicios y productos financieros en beneficio de los socios permanentemente.
3. Mantener la calidad de atención al público y horario de trabajo.
4. Mantener la calidad de activos fijos, equipo de computación, muebles y enseres permanentemente.
5. Acoplar las diferentes políticas de la Cooperativa a las necesidades del cliente permanentemente.
6. Conservar el poder de negociación frente a proveedores en un 100% permanentemente.
7. Rediseñar los procesos de la Cooperativa en el año 2013

**Objetivos de disminución:**

1. Disminuir a un 55%, la demora de trámites en servicios, y aprobación de créditos en el año 2009.
2. Disminuir los gastos de adquisición de productos y servicios de proveedores en un 15% en el año 2012.
3. Reducir el impacto de la competencia sobre captación de socios de la Cooperativa en un 10% en el año 2012.
4. Acortar el tiempo dedicado a la obtención de productos y servicios de proveedores, así como, para el pago respectivo a un 15% en el año 2011

5. Reducir el número de quejas de los clientes por tiempo de respuesta a los servicios en un 70% en el año 2010

## **2.8 POLÍTICAS.**

### **DEFINICIÓN:**

“Principios que sirven de guía y dirigen los esfuerzos de una organización para alcanzar sus objetivos.”<sup>22</sup>

### **Política general:**

El socio o cliente tendrá prioridad sobre cualquier actividad de la Cooperativa en consecuencia los trabajadores de la Cooperativa le proporcionaran la mejor atención.

### **Políticas de atención cliente:**

- Los socios pueden llamar o acercarse a realizar cualquier reclamo que tuvieran, con un máximo de 30 días hábiles a partir del estado de cuenta.
- El departamento de sistemas se encarga de mantener actualizadas las estadísticas de demanda.
- El socio tendrá derecho a la información sobre la cuenta de ahorros, en referencia en saldos intereses o pagos.
- La Cooperativa informará permanentemente al socio de los programas y beneficios que ofrece.
- La Cooperativa informará al socio su capacidad de crédito y le informara sobre los trámites para los préstamos o inversiones de dinero.

---

<sup>22</sup> [www.controlinterno.udea.edu.co/ciup/glosario.htm](http://www.controlinterno.udea.edu.co/ciup/glosario.htm)



**Políticas de adquisiciones:**

- Para calificar a una empresa proveedora se analizará tres aspectos: capacidad de entrega, agilidad y facilidades de pago; a más de los requisitos legales que se consideren pertinentes por la Cooperativa.
- Para realizar una adquisición, se analizará al menos tres cotizaciones de posibles proveedores para elegir la mejor opción.
- Para realizar un pedido, se emitirá la orden de compra respectiva donde conste la firma de aceptación por parte del proveedor; eso significa que se compromete por su parte a entregar el producto en las condiciones estipuladas y el tiempo pactado, incluirá una cláusula garantía del producto o servicio.
- Toda adquisición se realizará previa comprobación de stock, con un mínimo de 5% de faltante suministros.
- La Cooperativa llevará un registro de proveedores en donde constara toda la información pertinente, dirección, teléfono, correo electrónico, RUC, precios, productos o servicios ofrecidos.
- La Cooperativa elaborará un plan anual de compras que será actualizado mensualmente.

**Política de inventarios:**

- Los inventarios serán verificados continuamente por el personal encargado detallando cantidad, estado y tiempo promedio de abastecimiento.
- Se presentará información actualizada del valor de inventario y de costo de mantenimiento de inventario semanalmente.
- Toda salida de inventario deberá tener autorización previa del gerente, así como deberán constar las firmas del encargado del inventario y de la persona que recibe.

**Políticas financieras:**

- Los pagos a proveedores se realizarán cuando la factura original sea presentada y previa verificación de autenticidad del Servicio de Rentas Internas.
- Los pagos se realizaran los días jueves de 9 am de la mañana a 4 pm de la tarde.
- La información financiera se evaluará cada 3 meses para verificar el aporte que se está realizando al objetivo institucional.
- Toda información financiera consolidada debe ser revisada por el gerente de la Cooperativa y los directivos para su posterior aprobación.
- El programa contable utilizado, por toda la Cooperativa, será “Financial Bussines System”.

**Políticas de Recursos Humanos**

- Todo empleado que ingrese a la Cooperativa, antes de participar en ella, tendrá un periodo de capacitación en Cooperativismo, comercialización y atención al cliente.
- Un empleado, para solicitar permiso, debe anticiparlo al menos con 24 horas, previa justificación y notificación al gerente de la Cooperativa.
- Las vacaciones se otorgarán a todo el personal según lo estipula la ley; pero los empleados saldrán uno a la vez.
- Todo el personal obtiene los beneficios legales emitidos por la ley.

**Políticas de Calidad:**

- La atención al cliente se evaluará semanalmente, con el fin de corregir errores futuros.
- Las quejas serán verificadas por el gerente de la Cooperativa y será remitida posteriormente al comité de la Cooperativa.
- Todo documento recibido o emitido será revisado por el jefe inmediato de la Cooperativa.

- La publicidad de la Cooperativa se realizara en medios con más rating y popularidad.

#### **Políticas de seguridad:**

- Los depósitos recibidos en caja hasta un máximo de 5000 dólares, deberá ser remitido a bóveda previa verificación del jefe de crédito
- Toda transferencia de dinero a bancos se realizara mediante equipo y personal especializado.
- Las instalaciones estarán monitoreadas constantemente por el personal de vigilancia y seguridad.

#### **Políticas de recepción y pago de dinero**

- Todo dinero en billetes o metálico en depósito será verificado su autenticidad y valor por la persona encargada en caja.
- Se realizará dos arqueos de caja diariamente, función que la realizará el jefe de crédito.
- Los retiros de dinero hasta un monto mínimo de \$500 dólares serán entregados en billetes o monedas, valores mayores a 500 dólares serán entregados en cheque firmado por gerencia.

#### **Políticas de mantenimiento de edificio, equipos de cómputo y muebles de oficina.**

- El mantenimiento de las instalaciones de la Cooperativa se las realizará una vez por año
- La renovación de equipos de computación y muebles se las realizará según los métodos de depreciación establecidos por la Cooperativa.
- Todo mantenimiento y construcción adicional deberá sujetarse a las políticas financieras establecidas en los presupuestos anuales.

### **Políticas de crédito**

- Serán sujetos de crédito, los socios de la Cooperativa, mayores de edad y con capacidad legal para contratar y obligarse según las leyes del país.
- Los montos de los préstamos a realizar dependerán del encaje y de la evaluación de la capacidad de pago realizada por el comité de crédito de la Cooperativa.
- Las solicitudes de préstamos hipotecarios además de tener un encaje previo, deberán presentar una garantía de un bien inmueble para su respectiva aprobación.
- El incumplimiento de pagos, si el socio incurre en morosidad por más de 15 días se notificara del particular al socio y garante, exigiendo el abono de las cuotas atrasadas mas los respectivos intereses; a los 90 días se declarara de plazo vencido y se procederá al cobro por la vía judicial, hasta recuperar totalmente el préstamo con su respectivos intereses y gastos.
- Las tasas de interés activas y pasivas estarán en referencia con los índices de pagos de tasas de interés del Banco Central de Ecuador.

### **Política de inversiones**

- Las inversiones de los socios en los servicios financieros de la Cooperativa tendrán una tasa interés pasiva según referencia de tasa de interés pasiva del Banco Central del Ecuador.
- Toda inversión realizada por los socios a corto, mediano o largo plazo, previo a su fecha de caducidad será notificado para su posterior reinversión, si así lo demanda el socio.
- La Cooperativa en disposición de fondos a más de otorgar préstamos a los socios podrá invertir en documentos financieros alternativos de otras entidades como Cooperativas, bancos, fiduciarias.ect.

## 2.9 ESTRATEGIAS

- Evaluar los procesos que tiene en la actualidad la Cooperativa, e identificar aquellos que no contribuyen a mejorar el desempeño de la misma.
- Proponer los requerimientos del socio en cuanto a servicios y producto financieros que se está entregando en beneficio de los socios.
- Identificar las necesidades de los socios en referente a la atención del servicio y la competitividad de servicios y producto financieros.
- Proporcionar los implementos de trabajo necesarios para su adecuado desarrollo.
- Capacitar y motivar al personal de la Cooperativa para que cimienten las bases de un compromiso institucional.
- Diseñar los procesos de capacitación de personal, previo a su ingreso al trabajo en la Cooperativa.

## 2.10 PLAN OPERATIVO

El plan operativo constituye un resumen de todas las actividades que se realizarán durante un año, sus responsables y costos, para éste caso, 2009.

### **PLAN OPERATIVO COAC “TEXTIL 14 DE MARZO” Ltda. Año 2009**

El **plan operativo** es un documento oficial en el que los responsables de la Cooperativa enumeran los objetivos y las directrices que deben marcar el corto plazo. El **plan operativo** se establece generalmente con una duración efectiva de un año, lo que hace que también sea conocido como **plan operativo anual** o **POA**.

El **POA** adaptara los objetivos generales de la Cooperativa a cada departamento, y traducirá la estrategia global de la misma en el día a día de sus trabajadores.





<b>Ofrecer nuevos productos y servicios financieros en la</b>					
Planificar reunión de directivos y funcionarios				\$ 50,00	
Realizar estudio de factibilidad de producto o servicio a exponerse				\$ 2.000,00	
Realizar un plan de oferta de producto y servicio				\$ 600,00	
Generar informe de resultados				\$ 50,00	
<b>Modificar el horario de trabajo de 8:30am a 6pm.</b>					
Planificar reunión de directivos				\$ 50,00	
Realizar información de sugerencias.				\$ 25,00	
Efectuar reunión entre directivos y empleados				\$ 100,00	
Realizar informe de cláusulas y resultados.				\$ 50,00	
<b>Disminuir a un 55% la demora de trámite en servicios y</b>					
Diseñar un proceso de mejoramiento				\$ 5.000,00	
Levantar procesos y tiempos				\$ 1.550,00	
Establecer los ciclos de procesos				\$ 1.200,00	
Establecer un tiempo estándar				\$ 300,00	
<b>SUBTOTAL:</b>				\$ 10.875.000,00	\$ 10.438.419,41
<b>SUPERAVIT</b>					\$ 436.580,60
<b>TOTAL</b>				\$ 10.875.000,00	\$ 10.875.000,00

*Elaborado por: Autor*



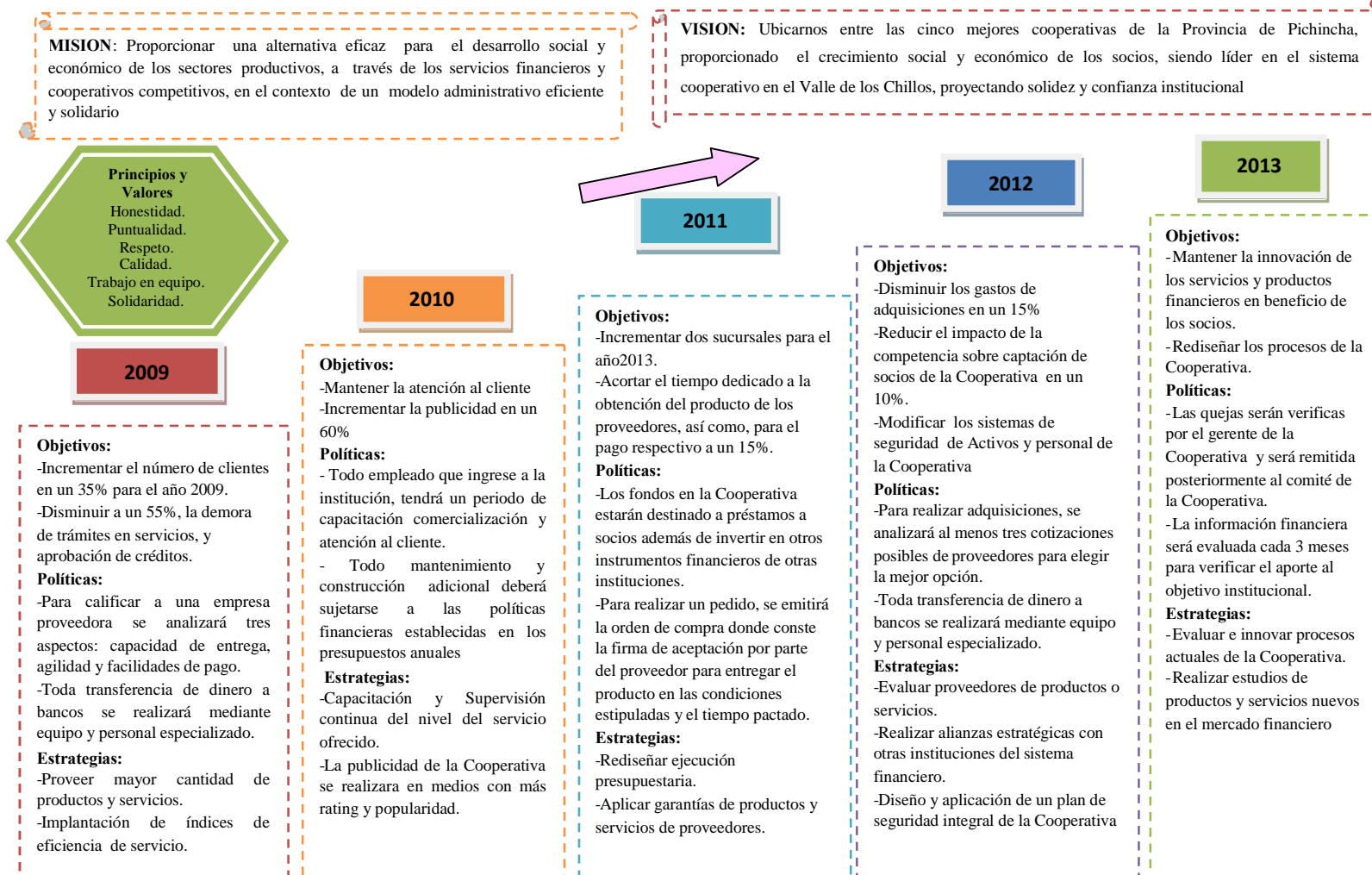
## **2.11 MAPA ESTRATÉGICO**

El mapa estratégica es un diseño basado en los diferentes objetivos que tiene la Cooperativa tiene en el corto, mediano y largo plazo, los cuales se busca cumplir mediante las diferentes aplicaciones de políticas y estrategias, con la finalidad de crecer y desarrollarse sostenidamente en el mercado financiero.

El mapa estratégico es una manera de proporcionar una visión macro de la estrategia de la Cooperativa, y proveen un lenguaje para describir la estrategia, antes de elegir las métricas para evaluar su performance. Está basado en determinar lineamientos óptimos de desarrollo, ya que se toma la apertura estratégica de manera tangible y focal, por lo cual el mapa estratégico será una herramienta central del desarrollo de procesos de la Cooperativa con la finalidad de tener el sostenimiento competitivo y desarrollo continuo.

Los aspectos importantes como son la misión y la visión de futuro de la Cooperativa, entablando una coordinación real con sus estrategias mediante sus principios y valores inmersos en el desarrollo interno y sus políticas, para cumplir con los objetivos propuestos y especialmente con la visión del futuro.

## MAPA ESTRATEGICO COAC "TEXTIL 14 DE MARZO" Ltda. 2009 - 2013



Elaborado por: Autor

## CAPITULO 3

### LEVANTAMIENTO, INVENTARIO Y ANALISIS DE PROCESOS

#### 3.1 DIAGRAMA DE CALIDAD Y CADENA DE VALOR

Se va a realizar el análisis de los procesos observados en el desarrollo diario de las actividades de la Cooperativa, los mismos que estarán con las respectivas frecuencias, volúmenes, costo y tiempos, identificando su respectiva problemática.

#### CADENA DE VALOR

Según el autor Porter (1987) una cadena de valor genérica está constituida por:

- 1. Las Actividades Primarias:** “son aquellas que tienen que ver con el desarrollo del producto, producción, logística y comercialización.
- 2. Las Actividades de Apoyo:** es decir, brindan soporte a todas las actividades primarias, entre ellas tenemos la administración de los recursos humanos, compra de bienes y servicios, desarrollo tecnológico (telecomunicaciones, automatización, desarrollo de procesos e ingeniería, investigación), infraestructura empresarial (finanzas, contabilidad, gerencia de la calidad, relaciones públicas, asesoría legal, gerencia general).
- 3. El Margen:** es la diferencia entre el valor total y los costos totales incurridos por la empresa para desempeñar las actividades generadoras de valor.”<sup>23</sup>

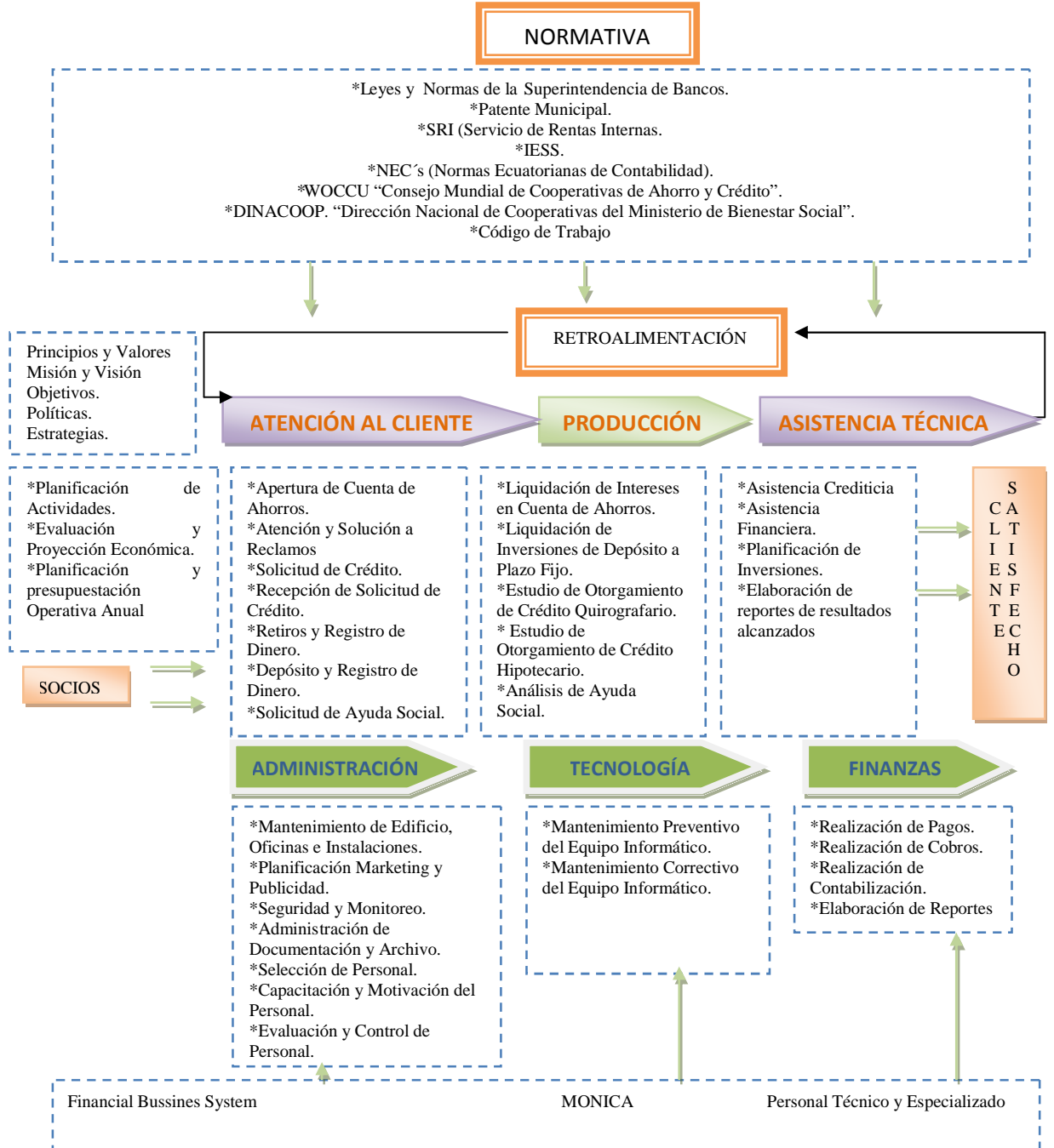
La cadena de valor es una herramienta de utilidad amplia ya que en ella se determina los diferentes procesos y subprocesos que tiene la Cooperativa y los mismos que posteriormente serán analizados, para mejorar la funcionalidad y competitividad de la misma.

---

<sup>23</sup> <http://www.eumed.net/cursecon/libreria/2004/alv/2d.htm>

**3.1.1 DIAGRAMA DE CALIDAD Y CADENA DE VALOR DE LA COOPERATIVA  
“TEXTIL 14 DE MARZO” Ltda.**

**Grafico No. 55**

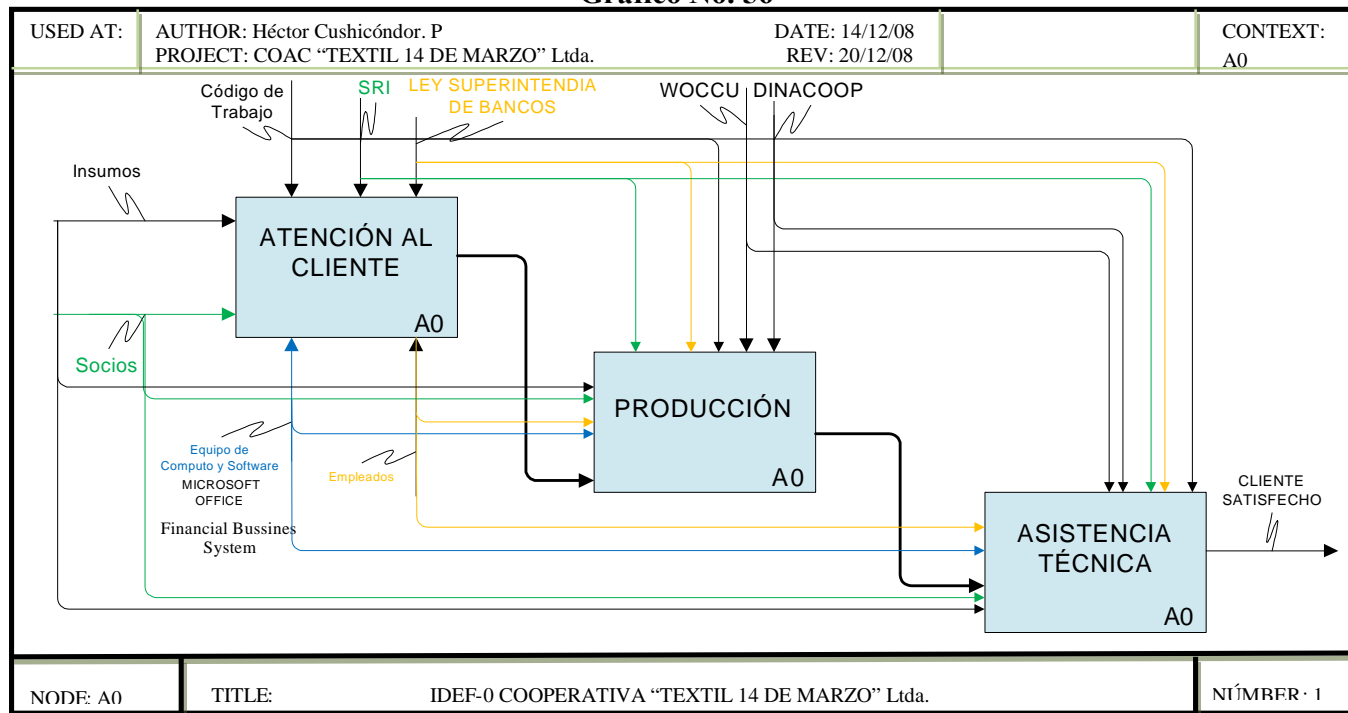


Elaborado por: Autor

### 3.2 DIAGRAMA IDEF – 0

El IDEF0 es muy utilizado para describir procesos de negocio (atendiendo a los objetivos centrales), El IDEF0 guía en la descripción de cada proceso (o actividad) considerada como combinación de cinco magnitudes básicas: 1) Procesos o actividades, 2) inputs (insumos), 3) Controles, 4) mecanismos o recursos para la realización de tareas, 5) Outputs o resultados conseguidos en el proceso (que podrán ser a su vez inputs o controles de otros procesos).

**Grafico No. 56**



### 3.3 INVENTARIO DE PROCESOS

En este punto se detalla un inventario de los procesos que existen en las diferentes áreas de la Cooperativa.

**Tabla No. 10**

PROCESOS	GOBERNANTES	BÁSICO	HABILITANTES
<b>ÁREA GERENCIA</b>			
Planificación y Presupuestación Operativa Anual	X		
Evaluación y Proyección Económica	X		
<b>ATENCIÓN AL CLIENTE</b>			
Apertura de cuentas de Ahorro		X	
Atención y Solución a Reclamos		X	
Recepción de Solicitud de Crédito		X	
Retiro y Registro de Dinero		X	
Depósito y Registro de Dinero		X	
Solicitud de Ayuda Social		X	
<b>PRODUCCIÓN</b>			
Liquidación de Intereses en Cuenta de Ahorros		X	
Liquidación de Inversiones de Depósitos a Plazo Fijo		X	
Estudio de Otorgamiento de Crédito Quirografario		X	
Estudio de Otorgamiento de Crédito Hipotecario		X	
Análisis de Ayuda Social		X	
<b>ASISTENCIA TÉCNICA</b>			
Asistencia Crediticia		X	
Asistencia Financiera		X	
Planificación de Inversiones		X	
Elaboración de Reportes de Resultados Alcanzados		X	
<b>ADMINISTRATIVO</b>			
Mantenimiento de Edificio, Oficina e Instalaciones			X
Planificación de Marketing y Publicidad			X
Seguridad y Monitoreo			X
Administración de Documentación y Archivo			X
Selección del Personal			X
Capacitación y Motivación			X
Evaluación y Control de Personal			X
<b>TECNOLOGÍA</b>			
Mantenimiento Preventivo de Equipo Informatico			X
Mantenimiento Preventivo de Equipo Correctivo			X

FINANZAS Y CONTABILIDAD			
Realización de Pagos			X
Realización de Cobros			X
Realización de Contabilidad			X
Elaboración de Reportes de Resultados Financieros			X

### 3.4 SELECCIÓN DE PROCESOS.

La selección de procesos se realiza usando el método selectivo de razonamiento el mismo que aplica las siguientes preguntas a los procesos anteriormente mencionados:

Las preguntas de esta técnica son:

- 1) *¿Al mejorar este proceso, mejora la imagen de la Cooperativa?*
- 2) *¿Se reducen los costos y tiempos al mejorar éste proceso?*
- 3) *¿Se otorga mejor atención al cliente al mejorar éste proceso?*
- 4) *¿Se otorga un producto de mayor calidad al mejorar el proceso?*
- 5) *¿Este proceso permite mejorar las utilidades o ingresos de la Cooperativa?*

La calificación de las preguntas que se aplican a los procesos se evalúa así:

“Si”: puntaje 1; “No”: puntaje de 0.

El resumen de la valoración se detalla a continuación:

**Tabla No. 11**

No.	PROCESOS	PREGUNTAS					TOTAL
		1	2	3	4	5	
<b>ÁREA GERENCIA</b>							
1	Planificación y Presupuestación Operativa Anual	1	1	1	1	1	5
2	Evaluación y Proyección Económica	0	1	0	0	1	2
<b>ATENCIÓN AL CLIENTE</b>							
1	Apertura de cuentas de Ahorro	1	1	1	1	1	5
2	Atención y Solución a Reclamos	1	1	1	1	1	5
3	Recepción de Solicitud de Crédito	0	1	1	1	1	4
4	Retiro y Registro de Dinero	1	1	1	0	0	3
5	Depósito y Registro de Dinero	1	1	1	0	1	4

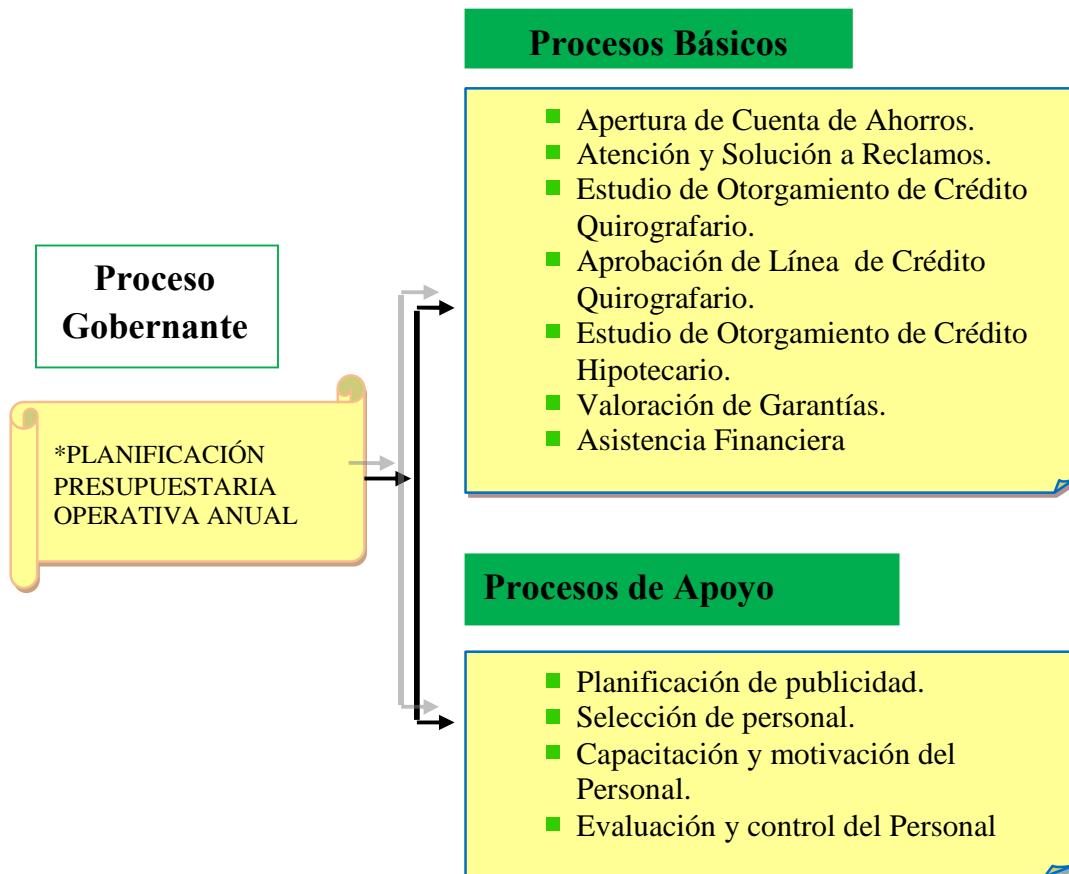
<b>PRODUCCIÓN</b>							
1	Liquidación de Intereses en Cuenta de Ahorros	1	0	1	1	0	3
2	Liquidación de Inversiones de Depósitos a Plazo Fijo	1	0	1	1	0	3
3	<i>Estudio de Otorgamiento de Crédito Quirografario</i>	1	1	1	1	1	5
4	Aprobación Línea de Crédito Quirografario	1	1	1	1	1	5
5	Acreditación del valor a la Cuenta de Ahorros	0	0	1	0	0	1
6	<i>Estudio de Otorgamiento de Crédito Hipotecario</i>	1	1	1	1	1	5
7	Valoración de Garantías	1	1	1	1	1	5
8	Aprobación Línea de Crédito Hipotecario	0	1	1	1	1	4
9	Acreditación del valor a la Cuenta de Ahorros	0	0	1	0	0	1
10	Análisis de Ayuda Social	1	0	1	0	0	2
<b>ASISTENCIA TÉCNICA</b>							
1	Asistencia Crediticia	0	1	1	1	1	4
2	Asistencia Financiera	1	1	1	1	1	5
3	Planificación de Inversiones	1	1	0	1	1	4
4	Elaboración de Reportes de Resultados Alcanzados	1	0	0	0	1	2
<b>ADMINISTRATIVO</b>							
1	Mantenimiento de Edificio, Oficina e Instalaciones	1	1	1	0	0	3
2	Planificación de Publicidad	1	1	1	1	1	5
3	Seguridad y Monitoreo	1	0	1	0	0	2
4	Admisnitración de Documentación y Archivo	0	1	1	0	0	2
5	Selección del Personal	1	1	1	1	1	5
6	Capacitación y Motivación del Personal	1	1	1	1	1	5
7	Evaluación y Control de Personal	1	1	1	1	1	5
<b>TECNOLOGÍA</b>							
1	Mantenimiento Preventivo de Equipo Informático	1	1	1	0	0	3
2	Mantenimiento Corretivo de Equipo Informático	1	1	1	0	0	3
<b>FINANZAS Y CONTABILIDAD</b>							
1	Realización de Pagos	1	1	1	0	0	3
2	Realización de Cobros	0	1	0	0	1	2
3	Realización de Contabilidad	1	1	0	0	1	3
4	Elaboración de Reportes de Resultados Financieros	1	1	0	0	0	2

*Elaborado por: Autor*



### 3.4.1 MAPA DE PROCESOS SELECCIONADOS

Grafico No. 57



### 3.5 HOJA DE COSTOS DEL PERSONAL

A continuación se indica la tabla de costos con los que se valoran los procesos seleccionados.

**Tabla No. 12**

CARGO	SUELDO MENSUAL	SUELDO ANUAL	DÉCIMO TERCERO	DÉCIMO CUARTO	VACACIONES (50%)	FONDO DE RESERVA	APORTE PATRONAL (12,15%)	TOTAL	COSTO POR MINUTO	COSTO OPERACIÓN	COSTO TOTAL MINUTOS
GERENTE GENERAL	\$ 2.100,00	\$ 25.200,00	\$ 2.100,00	\$ 220,00	\$ 1.050,00	\$ 2.100,00	\$ 3.061,80	\$ 33.731,80	0,195207176	1,649479591	\$ 1,844687
JEFE/DPTO CONTABILIDAD	\$ 670,00	\$ 8.040,00	\$ 670,00	\$ 220,00	\$ 335,00	\$ 670,00	\$ 976,86	\$ 10.911,86	0,063147338	1,649479591	\$ 1,712627
JEFE / DPTO / SISTEMAS	\$ 670,00	\$ 8.040,00	\$ 670,00	\$ 220,00	\$ 335,00	\$ 670,00	\$ 976,86	\$ 10.911,86	0,063147338	1,649479591	\$ 1,712627
JEFE OPERATIVO	\$ 670,00	\$ 8.040,00	\$ 670,00	\$ 220,00	\$ 335,00	\$ 670,00	\$ 976,86	\$ 10.911,86	0,063147338	1,649479591	\$ 1,712627
JEFE CRÉDITO	\$ 670,00	\$ 8.040,00	\$ 670,00	\$ 220,00	\$ 335,00	\$ 670,00	\$ 976,86	\$ 10.911,86	0,063147338	1,649479591	\$ 1,712627
OFICIAL DE CRÉDITO	\$ 390,00	\$ 4.680,00	\$ 390,00	\$ 220,00	\$ 195,00	\$ 390,00	\$ 568,62	\$ 6.443,62	0,037289468	1,649479591	\$ 1,686769
SERV / ATEN / CLIENTE	\$ 390,00	\$ 4.680,00	\$ 390,00	\$ 220,00	\$ 195,00	\$ 390,00	\$ 568,62	\$ 6.443,62	0,037289468	1,649479591	\$ 1,686769
SECRE / CONSEJO / VIGILA	\$ 305,00	\$ 3.660,00	\$ 305,00	\$ 220,00	\$ 152,50	\$ 305,00	\$ 444,69	\$ 5.087,19	0,029439757	1,649479591	\$ 1,678919
SECRETARIA / GERENCIA	\$ 410,00	\$ 4.920,00	\$ 410,00	\$ 220,00	\$ 205,00	\$ 410,00	\$ 597,78	\$ 6.762,78	0,039136458	1,649479591	\$ 1,688616
MENSAJERO	\$ 290,00	\$ 3.480,00	\$ 290,00	\$ 220,00	\$ 145,00	\$ 290,00	\$ 422,82	\$ 4.847,82	0,028054514	1,649479591	\$ 1,677534
RECIBIDOR - PAGADOR	\$ 370,00	\$ 4.440,00	\$ 370,00	\$ 220,00	\$ 185,00	\$ 370,00	\$ 539,46	\$ 6.124,46	0,035442477	1,649479591	\$ 1,684922
AUXILIAR CONTABLE	\$ 390,00	\$ 4.680,00	\$ 390,00	\$ 220,00	\$ 195,00	\$ 390,00	\$ 568,62	\$ 6.443,62	0,037289468	1,649479591	\$ 1,686769
OFICIAL DE CRÉDITO	\$ 390,00	\$ 4.680,00	\$ 390,00	\$ 220,00	\$ 195,00	\$ 390,00	\$ 568,62	\$ 6.443,62	0,037289468	1,649479591	\$ 1,686769
AUXILIAR CONTABLE	\$ 390,00	\$ 4.680,00	\$ 390,00	\$ 220,00	\$ 195,00	\$ 390,00	\$ 568,62	\$ 6.443,62	0,037289468	1,649479591	\$ 1,686769
RECIBIDOR - PAGADOR	\$ 370,00	\$ 4.440,00	\$ 370,00	\$ 220,00	\$ 185,00	\$ 370,00	\$ 539,46	\$ 6.124,46	0,035442477	1,649479591	\$ 1,684922
SECRE./ CONSEJ./ ADMINIS	\$ 410,00	\$ 4.920,00	\$ 410,00	\$ 220,00	\$ 205,00	\$ 410,00	\$ 597,78	\$ 6.762,78	0,039136458	1,649479591	\$ 1,688616
SERV / ATEN / CLIENTE	\$ 280,00	\$ 3.360,00	\$ 280,00	\$ 220,00	\$ 140,00	\$ 280,00	\$ 408,24	\$ 4.688,24	0,027131019	1,649479591	\$ 1,676611
AUXILIAR SISTEMAS	\$ 300,00	\$ 3.600,00	\$ 300,00	\$ 220,00	\$ 150,00	\$ 300,00	\$ 437,40	\$ 5.007,40	0,028978009	1,649479591	\$ 1,678458
COMITÉ DE CRÉDITO	\$ 1.000,00	\$ 12.000,00	\$ 1.000,00	\$ 220,00	\$ 500,00	\$ 1.000,00	\$ 1.458,00	\$ 16.178,00	0,093622685	1,649479591	\$ 1,743102
<b>TO TALES</b>	\$ 10.465,00	\$ 125.580,00	\$ 10.465,00	\$ 4.180,00	\$ 5.232,50	\$ 10.465,00	\$ 15.257,97	\$ 171.180,47	0,99062772	31,34011223	\$ 32,330740

Elaborado por: Autor

## LOS COSTOS POR MINUTO

Los costos por minuto se los calcula de la siguiente manera:

$$= \frac{\text{---}}{12 * 30 * 8 h * 60}$$

**Ejemplo:** (\$ 33731,80) / (12m\*30d\*24h\*60min)= 0,195207176

## LOS COSTOS POR OPERACIÓN.

Los costos por operación se los calcula de la siguiente manera

$$ó = \frac{\text{---}}{12 * 30 * 24 h * 60}$$

Los Gastos operacionales de la Cooperativa están compuestos por:

4.1 Intereses Causados.	223.984,02
4.4 Provisiones.	105.043,34
4.5 Gastos Operación	
Honorarios.	107944,90
Servicios Varios.	187.100,77
Impuestos, Contribuciones y Multas.	9.588,53
Depreciaciones	23089,37
Amortizaciones.	41.056,93

Otros Gastos	145.876,19
Otros Gastos y Pérdidas.	11.406,17

**TOTAL GASTOS: \$ 855.090,22**

**Ejemplo:** (\$ 855.090,22) / (12m\*30d\*24h\*60min)= 0,1649479591

### 3.6 ANALISIS DE PROCESO SELECCIONADO:

En la siguiente sección se detalla, de forma gráfica, los procesos seleccionados para luego ser mejorados e incluye: responsables, costos y actividades, tiempos y las novedades respectivas. Los gráficos utilizan nomenclaturas ASME; los tiempos se miden en minutos y el costo en dólares. Luego de ello, se determina la eficiencia en costos y tiempos, mediante el uso de la siguiente formulación:

$$Eficiencia\_en\_tiempo = \frac{Tiempo\_AgregaValor}{(Tiempo\_AgregaValor + tiempo\_No.AgregaValor)}$$


$$Eficiencia\_en\_costo = \frac{Costo\_AgregaValor}{(costo\_AgregaValor + costo\_No.AgregaValor)}$$


#### 3.6.1 SIMBOLOGIA DE PROCESOS


La simbología a utilizarse es la siguiente:




Operación (Agrega Valor): Una operación se realiza cuando se crea, se aumenta o se sustrae algo. Ejemplo: emisión de un documento.

 Inspección o control (No agrega valor): Es la acción de verificar o fiscalizar sin que se realice ninguna operación.

 Archivo (No agrega valor): constituye un tipo de almacenamiento que puede ser de papeles (archivo) o de materiales (almacenamiento).

 Transporte (No agrega valor): se presenta cuando un documento, mensaje u otro es trasladado de un lugar a otro.

 Demora (No agrega valor): significa una espera o un desplazamiento de la acción mientras llegue el ejecutor del proceso.

### 3.7 DIAGRAMA DE ANÁLISIS

#### 3.7.1 DETECCIÓN DE NOVEDADES, TIEMPOS Y COSTOS DE CADA PROCESO

A continuación se incluye el análisis de los procesos que fueron seleccionados y su respectivo informe de novedades.

##### 3.7.1.1 PROCESO 1

DIAGRAMA DE ANÁLISIS DE PROCESOS												
NOMBRE DEL PROCESO		Planificación Presupuestaria Operativa Anual						PROCESO 1				
INGRESO:		Información Necesaria para Planificar Anualmente objetivos y										
SALIDA:		Plan Presupuestario Anual Elaborado y Difundido										
COSTO:		\$ 1000,64		FRECUENCIA:		Anual		EFICIENCIA COSTO:		11,06%		
TIEMPO:		105'		VOLUMEN:		1		EFICIENCIA TIEMPO:		57,4%		
ORD.	Responsable	ACTIVIDADES	O	□	→	▽	D	TIEMPO		COSTO		NOVEDADES
								A.V	N. A.V	A.V	N.A.V	
1	Gerente General	Convoca reunión con Directivos y Empleados					X		10		18,45	Existe retraso
2	Gerente General	Fija el día y el lugar de la reunión					X		5		9,22	No se tiene pensado una hora y día de la reunión
3	Gerente General	Inicia la reunión	X						15		27,67	No le dan mucha importancia
4	Empleados	Exponen conflictos y necesidades					X		30		862,29	Poca participación en soluciones, asisten todos los empleados
5	Gerente General	Solicita al personal que aporte con ideas	X						30		55,34	Empleados no dan soluciones concretas
6	Gerente General	Difunde objetivos y metas anuales	X						15		27,67	No existe documentos de respaldo de los objetivos y metas establecidos.
<b>Totales:</b>								60	45	\$ 110,68	\$ 889,96	
<p><b>Eficiencia en Costo</b> = <math>(\\$ 110,68) / (\\$ 110,68 + \\$ 889,96) = 11,06\%</math></p> <p><b>Eficiencia en Tiempo</b> = <math>(60) / (60 + 45) = 57,14\%</math></p>												

Elaborado por: Autor

## INFORME DE NOVEDADES ENCONTRADAS:

**Para:** Ing. Fernando Caiza.

Gerente General COAC "TEXTIL 14 DE MARZO" Ltda.


**De:** Héctor Cushicóndor

**Asunto:** Análisis Proceso: Planificación Presupuestaria Operativa Anual.

**Lugar y Fecha:** Quito, 02 de Enero del 2009

En base al análisis del diagrama de proceso: Planificación Presupuestaria Operativa Anual se encontraron las siguientes novedades:

### Novedades Cuantitativas

<b>NOMBRE DEL PROCESO</b>	Planificación Presupuestaria Operativa Anual			<b>PROCESO 1</b>	
<b>INGRESO:</b>	Información Necesaria para Planificar Anualmente objetivos y Metas.				
<b>SALIDA:</b>	Plan Presupuestario Anual Elaborado y Difundido				
<b>COSTO:</b>	\$ 1.000,64	<b>FRECUENCIA:</b>	Anual	<b>EFICIENCIA COSTO:</b>	11,06%
<b>TIEMPO:</b>	105'	<b>VOLUMEN:</b>	1	<b>EFICIENCIA TIEMPO</b>	57,14%

El tiempo de ciclo de proceso es de 105 minutos, de los cuales corresponde 60 minutos que agrega valor y 45 minutos restantes no agregan valor y representa el 57,14% de eficiencia. El costo empleado es de \$1000,64 de los cuales corresponde \$110,68 agregan valor y \$889,96 no agregan valor generando una eficiencia del 11,06%


### Novedades Cualitativas

- Existe retraso de los Directivos y empleados por atención a otros problemas.
- El Gerente General no tiene pensado una hora o día de la reunión.
- No le dan importancia los empleados a la Planificación Presupuestaria.
- Poca participación de los empleados en soluciones
- Empleados no dan soluciones concretas.
- Documentos no respaldos de los objetivos y metas establecidos, ni hay entrega ni seguimiento de los mismos.

**Atentamente:**

*Héctor Cushicóndor*

### 3.7.1.2 PROCESO 2

DIAGRAMA DE ANÁLISIS DE PROCESOS													
NOMBRE DEL PROCESO		Apertura de Cuenta de Ahorros						PROCESO 2					
INGRESO:		Documentos personales para apertura de Cuenta de Ahorros											
SALIDA:		Cuenta de Ahorros y número de libreta											
COSTO:		\$ 33,56											
TIEMPO:		20'		FRECUENCIA:		Diaria		EFICIENCIA COSTO:		50,04%			
				VOLUMEN:		6		EFICIENCIA TIEMPO:		50,00%			
ORD.	Responsable	ACTIVIDADES			TIEMPO		COSTO		NOVEDADES				
1	Serv/Aten/Client	Atiende al cliente			X				4		6,71		Confusión de orden de atención
2	Serv/Aten/Client	Recibe documentos para apertura de cuenta			X				2		3,35		S/N
3	Serv/Aten/Client	Revisa documentación				X				3		5,03	Documentos en desorden
4	Serv/Aten/Client	Entrega formulario de deposito al socio			X				1		1,68		S/N
5	Serv/Aten/Client	Ingresa datos personales del nuevo socio a la base de datos								5		8,38	Demora en verificación de datos históricos de socios
6	Serv/Aten/Client	Archiva documentación					X			2		3,35	S/N
7	Recibidor-Pagador	Abre cuenta de ahorros			X				2		3,37		Demora en verificación de datos
8	Recibidor-Pagador	Entrega al cliente la libreta de ahorros y# de cuenta			X				1		1,68		S/N
<b>Totales:</b>									<b>10</b>	<b>10</b>	<b>\$ 16,79</b>	<b>\$ 16,77</b>	
<p><b>Eficiencia en Costo =</b> <math>(\\$ 16,79)/(\\$ 116,79+\\$ 16,77)=50,04\%</math></p> <p><b>Eficiencia en Tiempo =</b> <math>(10)/(10+10)= 50,00\%</math></p>													

Elaborado por: Autor



## INFORME DE NOVEDADES ENCONTRADAS:

**Para:** Ing. Fernando Caiza.

Gerente General COAC "TEXTIL 14 DE MARZO" Ltda.


**De:** Héctor Cushicóndor

**Asunto:** Análisis Proceso: Apertura de Cuenta de Ahorros

**Lugar y Fecha:** Quito, 02 de Enero del 2009

En base al análisis del diagrama de proceso: Apertura de Cuenta de Ahorros se encontraron las siguientes novedades:

### Novedades Cuantitativas

<b>NOMBRE DEL PROCESO</b>	Apertura de Cuenta de Ahorros			PROCESO 2
<b>INGRESO:</b>	Documentos Personales para Apertura de Cuenta de Ahorros			
<b>SALIDA:</b>	Cuenta de Ahorros y número de Libreta			
<b>COSTO:</b>	\$ 33,56	<b>FRECUENCIA:</b>	Diaria	<b>EFICIENCIA COSTO:</b> 50,04%
<b>TIEMPO:</b>	20	<b>VOLUMEN:</b>	6	<b>EFICIENCIA TIEMPO:</b> 50,00%

El tiempo de ciclo de proceso es de 20 minutos, de los cuales corresponde 10 minutos que agrega valor y 10 minutos restantes no agregan valor y representa el 50% de eficiencia. El costo empleado es de \$33,56 de los cuales corresponde \$16,79 agregan valor y \$16,77 no agregan valor generando una eficiencia del 50,04%


### Novedades Cualitativas

- Confusión de orden de atención a los clientes en espera.
- Documentos en desorden producen confusión con los documentos entregados por el socio.
- Demora de verificación de datos históricos de socios.
- Demora en verificación de datos personales del nuevo socio.

**Atentamente:**

*Héctor Cushicóndor*

### 3.7.1.3 PROCESO 3

DIAGRAMA DE ANÁLISIS DE PROCESOS												
NOMBRE DEL PROCESO		Atención y Solución a Reclamos						PROCESO 3				
INGRESO:		Reclamo presentado por el cliente										
SALIDA:		Reclamos solucionados										
COSTO:		\$ 52,50										
TIEMPO:		3f		FRECUENCIA:		Semanal		EFICIENCIA COSTO:		4192%		
				VOLUMEN:		3		EFICIENCIA TIEMPO:		4194%		
ORD	Responsible	ACTIVIDADES	Diagrama de Flujo					TIEMPO		COSTO		NOVEDADES
			O	R	A	D	A.V	N. A.V	A.V	N.A.V		
1	Serv/Aten/Client	Recepta reclamo	X					2		3,35		Generalmente Atención al Cliente recibe los reclamo de toda indole
2	Serv/Aten/Client	Informa al Departamento de Crédito y Cobranza	X					3		5,03		S/N
3	Oficial de Crédito	Recepta reclamo por intermedio de Atenc/Cliente	X					1		1,69		Esta ocupado con otros tramites
4	Oficial de Crédito	Resive al cliente que reclama						8		13,49		Demora en la Atención personalizada
5	Oficial de Crédito	Revisa documentación o pedido de reclamo		X				5		8,43		A veces el socio no lleva la documntación necesaria
6	Oficial de Crédito	Notifica al Jefe de Crédito	X					1		1,69		El Jefe de Crédito puede estar ausente
7	Jefe de Crédito	Pide y verifica las circunstancias del reclamo						3		5,14		S/N
8	Jefe de Crédito	Tomla la decisión que favorezca al cliente						2		3,43		S/N
9	Oficial de Crédito	Llama al cliente perjudicado para arreglar el problema	X					1		1,69		Cierto des acuerdo del cliente
10	Jefe de Crédito	Conversa con los Colaboradores Implicados	X					5		8,56		ELreclamo a colaboradores es uno a uno
<b>Totales:</b>							13	18	\$ 22,01	\$ 30,49		
<p><b>Eficiencia en Costo</b> = <math>(\\$ 22,01)/(\\$ 22,01+\\$ 30,49)=41,92\%</math></p> <p><b>Eficiencia en Tiempo</b> = <math>(13)/(13+18)=41,94\%</math></p>												

Elaborado por: Autor

## INFORME DE NOVEDADES ENCONTRADAS:

**Para:** Ing. Fernando Caiza.

Gerente General COAC "TEXTIL 14 DE MARZO" Ltda.


**De:** Héctor Cushicóndor

**Asunto:** Análisis Proceso: Atención y Solución a Reclamos.

**Lugar y Fecha:** Quito, 02 de Enero del 2009

En base al análisis del diagrama de proceso: Atención y Solución a Reclamos se encontraron las siguientes novedades:

### Novedades Cuantitativas

NOMBRE DEL PROCESO	Atención y Solución a Reclamos			PROCESO 3	
INGRESO:	Reclamo presentado por le cliente				
SALIDA:	Reclamos solucionados				
COSTO:	\$ 52,50	FRECUENCIA:	Semanal	EFICIENCIA COSTO:	41,92%
TIEMPO:	31	VOLUMEN:	3	EFICIENCIA TIEMPO	41,94%

El tiempo de ciclo de proceso es de 31 minutos, de los cuales corresponde 13 minutos que agrega valor y 18 minutos restantes no agregan valor y representa el 41,94% de eficiencia. El costo empleado es de \$52,50 de los cuales corresponde \$22,01 agregan valor y \$30,49 no agregan valor generando una eficiencia del 41,92%

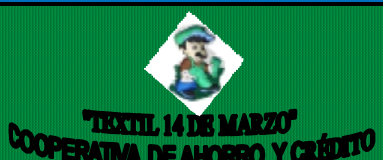
### Novedades Cualitativas

- Generalmente atención al cliente recibe reclamos de toda índole.
- Oficial de Crédito está ocupado con otros trámites.
- Oficial de Crédito demora en la atención personalizada.
- A veces el socio no lleva documentación de sustento para su reclamo.
- El Jefe de Crédito puede estar ausente por asistencia a una reunión.
- Cierta desacuerdo del cliente con la posible solución.
- Jefe de Crédito realiza reclamo a colaboradores de uno en uno.

**Atentamente:**

*Héctor Cushicóndor*

### 3.7.1.4 PROCESO 4

DIAGRAMA DE ANÁLISIS DE PROCESOS												
NOMBRE DEL PROCESO		Estudio de Otorgamiento Crédito Quirografario						PROCESO 4				
INGRESO:		Credit-report										
SALIDA:		Informe de Riesgo Crediticio										
COSTO:		\$ 8140										
TIEMPO:		48`		FRECUENCIA:		Diario		EFICIENCIA COSTO:		60,63%		
				VOLUMEN:		9		EFICIENCIA TIEMPO:		60,42%		
ORD	Responsible	ACTIVIDADES	O	□	→	▽	D	TIEMPO		COSTO		NOVEDADES
								A.V	N.A.V	A.V	N.A.V	
1	Oficial de Crédito	Genera informe de Situación Económica y Financiera del Socio	X					4		6,75		Base de datos desactualizada
2	Oficial de Crédito	Analiza movimiento de cuenta de ahorros Depositos y Retiros	X					5		8,43		S/N
3	Oficial de Crédito	Genera informe de morosidad o cumplimiento Anteriores					X		4		6,75	Esta ocupado en otros tramites
4	Oficial de Crédito	Genera informe de calificación del socio	X					2		3,37		El Oficial de Crédito puede estar ausente
5	Jefe de Sistemas	Realiza tabla comparativa de créditos otorgados	X					2		3,43		S/N
6	Jefe de Sistemas	Realiza tabla comparativa de flujo de pagos	X					5		8,56		Verifica con Departamento de Operaciones
7	Oficial de Crédito	Recibe informe del Departamento de Sistemas					X		15		25,30	S/N
8	Oficial de Crédito	Entrega consolidación de información	X					1		1,69		S/N
9	Jefe de Crédito	Genera informe de riesgo crediticio del socio	X					10		17,13		Demora en generar informe por atención a otros tramites
<b>Totales :</b>								<b>29</b>	<b>19</b>	<b>\$ 49,36</b>	<b>\$ 32,05</b>	
<b>Eficiencia en Costo = <math>(\\$ 49,36)/(\\$ 49,36+\\$ 32,05)=60,63\%</math></b> <b>Eficiencia en Tiempo = <math>(29)/(29+19)=60,42\%</math></b>												

Elaborado por: Autor

## INFORME DE NOVEDADES ENCONTRADAS:

**Para:** Ing. Fernando Caiza.

Gerente General COAC "TEXTIL 14 DE MARZO" Ltda.


**De:** Héctor Cushicóndor

**Asunto:** Análisis Proceso: Estudio de Otorgamiento de Crédito Quirografario.

**Lugar y Fecha:** Quito, 02 de Enero del 2009

En base al análisis del diagrama de proceso: Estudio de Otorgamiento de Crédito Quirografario se encontraron las siguientes novedades:

### Novedades Cuantitativas

<b>NOMBRE DEL PROCESO</b>	Estudio de Otorgamiento de Crédito Quirografario				<b>PROCESO 4</b>
<b>INGRESO:</b>	Credit-report				
<b>SALIDA:</b>	Informe de Riesgo Crediticio				
<b>COSTO:</b>	\$ 81,40	<b>FRECUENCIA:</b>	Diario	<b>EFICIENCIA COSTO:</b>	60,63%
<b>TIEMPO:</b>	48	<b>VOLUMEN:</b>	3	<b>EFICIENCIA TIEMPO</b>	60,42%

El tiempo de ciclo de proceso es de 48 minutos, de los cuales corresponde 29 minutos que agrega valor y 19 minutos restantes no agregan valor y representa el 60,42% de eficiencia. El costo empleado es de \$81,41 de los cuales corresponde \$49,36 agregan valor y \$32,05 no agregan valor generando una eficiencia del 60,63%


### Novedades Cualitativas

- Base de datos desactualizada.
- Oficial de Crédito está ocupado en otros trámites.
- El Oficial de Crédito puede estar ausente.
- El Jefe de Sistemas verifica con Departamento de Operaciones el flujo de pagos del cliente.
- El Jefe de Crédito no está completamente habilitado por lo que demora en generar informe por atención a otros trámites.

**Atentamente:**

*Héctor Cushicóndor*

### 3.7.1.5 PROCESO 5

DIAGRAMA DE ANÁLISIS DE PROCESOS												
NOMBRE DEL PROCESO		Aprobación Línea de Crédito Quirografario						PROCESO 5				
INGRESO:		Documentación de Crédito										
SALIDA:		Crédito Quirografario Aprobado										
COSTO:		\$ 102,93										
TIEMPO:		60'	FRECUENCIA:		Diario	EFICIENCIA COSTO:		46,76%				
			VOLUMEN:		3	EFICIENCIA TIEMPO:		46,67%				
ORD	Responsable	ACTIVIDADES	○	▬	➔	▽	□	TIEMPO		NOVEDADES		
								A.V	N. A.V		A.V	N.A.V
1	Oficial de Crédito	Verifica documentación (Carpetas de Crédito), y adjunta estudio crediticio		X					5		8,43	Revisión apresurada
2	Oficial de Crédito	Revisa saldo de Cuentas de Ahorros del solicitante		X					1		1,69	S/N
3	Oficial de Crédito	Genera primer informe en la solicitud de crédito y firma	X					3		5,06		Informe con errores y en ocasiones sin firma del Oficial de Crédito
4	Oficial de Crédito	Entrega carpeta al Jefe de Crédito	X					2		3,37		S/N
5	Jefe de Crédito	Revisa informe del Oficial de Crédito					X		5		8,56	S/N
6	Jefe de Crédito	Genera segundo informe en la solicitud de crédito y firma	X					3		5,14		El informe se genera según el reporte del Oficial de Crédito
7	Jefe de Crédito	Remite carpeta al Oficial de Crédito					X		5		8,56	S/N
8	Oficial de Crédito	Archiva las carpeta solicitante		X					1		1,69	Perdida de documentación y desorden
9	Oficial de Crédito	Entrega carpetas al Comité de Crédito					X		5		8,43	S/N
10	Jefe de Crédito	Asiste a reunión con Comité de Crédito	X					10		17,13		En la reunión se trata Asuntos no referentes a la aprobación de Créditos
11	Comité de Crédito	Revisa informes y Carpetas de Crédito		X					10		17,43	Comité en muchos casos encuentra documentación faltante del solicitante
12	Comité de Crédito	Genera informe de revisión y aprobación	X					10		17,43		S/N
<b>Totales :</b>								28	32	\$ 48,13	\$ 54,80	
<b>Eficiencia en Costo =</b> $(\$ 48,13)/(\$ 48,13+\$ 54,80)= 46,76\%$ <b>Eficiencia en Tiempo =</b> $(28)/(28+32)= 46,67\%$												

Elaborado por: Autor

## INFORME DE NOVEDADES ENCONTRADAS:

**Para:** Ing. Fernando Caiza.

Gerente General COAC "TEXTIL 14 DE MARZO" Ltda.


**De:** Héctor Cushicóndor

**Asunto:** Análisis Proceso: Aprobación Línea de Crédito Quirografario.

**Lugar y Fecha:** Quito, 02 de Enero del 2009

En base al análisis del diagrama de proceso: Aprobación Línea de Crédito Quirografario se encontraron las siguientes novedades:

### Novedades Cuantitativas

<b>NOMBRE DEL PROCESO</b>	Aprobación de Línea de Crédito Quirografario				PROCESO 5
<b>INGRESO:</b>	Documentación de Crédito				
<b>SALIDA:</b>	Crédito Quirografario Aprobado				
<b>COSTO:</b>	\$ 102,93	<b>FRECUENCIA:</b>	Diario	<b>EFICIENCIA COSTO:</b>	46,76%
<b>TIEMPO:</b>	60	<b>VOLUMEN:</b>	3	<b>EFICIENCIA TIEMPO:</b>	46,67%

El tiempo de ciclo de proceso es de 60 minutos, de los cuales corresponde 28 minutos que agrega valor y 32 minutos restantes no agregan valor y representa el 46,76% de eficiencia. El costo empleado es de \$102,93 de los cuales corresponde \$48,13 agregan valor y \$54,80 no agregan valor generando una eficiencia del 46,76%


### Novedades Cualitativas

- Oficial de Crédito realiza revisión y verificación apresurada de la documentación del solicitante.
- Informe con errores y en ocasiones sin firma del Oficial de Crédito.
- El informe se genera según el reporte del Oficial de Crédito.
- Pérdida de documentación y desorden por parte del Oficial de Crédito.
- En la reunión se trata asuntos no referentes a la aprobación de Créditos.
- Comité en muchas ocasiones encuentra documentación faltante del solicitante.

**Atentamente:**

*Héctor Cushicóndor*

### 3.7.1.6 PROCESO 6

DIAGRAMA DE ANÁLISIS DE PROCESOS														
NOMBRE DEL PROCESO		Estudio de Otorgamiento de Crédito Hipotecario		 <b>TEXTIL 14 DE MARZO</b> <b>COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO</b>				PROCESO 6						
INGRESO:		Credit-report						FRECUCENCIA:		Diario		EFICIENCIA COSTO:		54,56%
SALIDA:		Informe de Riesgo Crediticio						VOLUMEN:		4		EFICIENCIA TIEMPO:		54,32%
COSTO:		\$ 137,12		TIEMPO:		81								
ORD.	Responsable	ACTIVIDADES	Diagrama de flujo (O, B, A, V, D)					TIEMPO		COSTO		NOVEDADES		
			O	B	A	V	D	A.V	N.A.V	A.V	N.A.V			
1	Oficial de Crédito	Genera informe de Situación Económica y Financiera del Socio	X						4		6,75		Base de datos desactualizados	
2	Oficial de Crédito	Analiza el movimiento de la cuenta de ahorros Depositos y Retiros	X						3		5,06		S/N	
3	Oficial de Crédito	Genera informe de morosidad o cumplimiento anteriores								12		20,24	Esta ocupado en otros tramites	
4	Oficial de Crédito	Analiza valor del bien puesto en garantía								13		21,83	S/N	
5	Oficial de Crédito	Genera Informe de calificación del socio	X						4		6,75		El Oficial de Crédito puede estar ausente	
6	Jefe de Sistemas	Realiza tabla de créditos otorgados según monto	X						5		8,56		S/N	
7	Jefe de Sistemas	Realiza tabla comparativa de flujo de pagos del solicitante	X						5		8,56		S/N	
8	Oficial de Crédito	Recibe informes del Departamento de Sistemas								12		20,24	S/N	
9	Oficial de Crédito	Entrega consolidación de información	X						10		16,87		Entrega de información en des orden	
10	Jefe de Crédito	Genera informe de Riesgo Créditico del Socio	X						13		22,26		Demora en generar Informe por atención a otros tramites	
<b>Totales :</b>									<b>44</b>	<b>37</b>	<b>\$ 74,81</b>	<b>\$ 62,31</b>		
<b>Eficiencia en Costo = <math>(\\$ 74,81)/(\\$ 74,81+\\$ 62,31)= 54,56\%</math></b> <b>Eficiencia en Tiempo = <math>(44)/(44+37)= 54,32\%</math></b>														

Elaborado por: Autor



## INFORME DE NOVEDADES ENCONTRADAS:

**Para:** Ing. Fernando Caiza.

Gerente General COAC "TEXTIL 14 DE MARZO" Ltda.


**De:** Héctor Cushicóndor

**Asunto:** Análisis Proceso: Estudio de Otorgamiento de Crédito Hipotecario.

**Lugar y Fecha:** Quito, 02 de Enero del 2009

En base al análisis del diagrama de proceso: Estudio de Otorgamiento de Crédito Hipotecario se encontraron las siguientes novedades:

### Novedades Cuantitativas

<b>NOMBRE DEL PROCESO</b>	Estudio de Otorgamiento de Crédito Hipotecario			PROCESO 6
<b>INGRESO:</b>	Credit-report			
<b>SALIDA:</b>	Informe de Riesgo Crediticio			
<b>COSTO:</b>	\$ 137,12	<b>FRECUENCIA:</b>	Diario	<b>EFICIENCIA COSTO:</b> 54,56%
<b>TIEMPO:</b>	81	<b>VOLUMEN:</b>	4	<b>EFICIENCIA TIEMPO:</b> 54,32%

El tiempo de ciclo de proceso es de 81 minutos, de los cuales corresponde 44 minutos que agrega valor y 37 minutos restantes no agregan valor y representa el 54,32 % de eficiencia. El costo empleado es de \$137,12 de los cuales corresponde \$74,81 agregan valor y \$62,31 no agregan valor generando una eficiencia del 54, 56%

### Novedades Cualitativas

- Base de datos desactualizada.
- Oficial de Crédito está ocupado en otros trámites.
- El Oficial de Crédito puede estar ausente.
- La información entregada al Jefe de Crédito en ocasiones está en desorden
- El Jefe de Crédito no está completamente habilitado y capacitado por lo que demora en generar informe por atención a otros trámites.

**Atentamente:**

*Héctor Cushicóndor*

### 3.7.1.7 PROCESO 7

DIAGRAMA DE ANÁLISIS DE PROCESOS												
NOMBRE DEL PROCESO		Valoración de Garantías						PROCESO 7				
INGRESO:		Comunicación con el solicitante										
SALIDA:		Archivo de informe de Garantía										
COSTO:		\$ 204,34										
TIEMPO:		120'		FRECUENCIA:		Diario		EFICIENCIA COSTO:		57,97%		
		VOLUMEN:		2		EFICIENCIA TIEMPO:		58,33%				
ORD.	Responsable	ACTIVIDADES	O	□	→	▽	D	TIEMPO		COSTO		NOVEDADES
								A.V	N. A.V	A.V	N.A.V	
1	Oficial de Crédito	Se reúne con el solicitante	X					12		20,24		S/N
2	Oficial de Crédito	Acude a la evaluación del Activo en garantía	X					45		75,90		Impuntualidad de los peritos del solicitante
3	Oficial de Crédito	Revisa la documentación (garantía), entregada por el solicitante					X		15		25,30	Interrupción por requerimiento en otros trámites
4	Oficial de Crédito	Redacta informe del estado de la garantía	X					6		10,12		S/N
5	Oficial de Crédito	Envía documentación a Jefe de Crédito				X			3		5,06	Por confusión en muchas ocasiones se adjunta documentación no perteneciente al caso.
6	Jefe de Crédito	Revisa informe de garantía		X					5		8,56	S/N
7	Comité Crédito	Estudia y considera					X		25		43,58	Está ocupado en otros tramites
8	Comité Crédito	Aprueba la garantía	X					7		12,20		S/N
9	Oficial de Crédito	Archiva informes y documentación del Activo					X		2		3,37	S/N
<b>Totales :</b>								70	50	\$ 118,47	\$ 85,88	
<p> <b>Eficiencia en Costo</b> = <math>(\\$ 118,47) / (\\$ 118,47 + \\$ 85,88) = 57,97\%</math>  <b>Eficiencia en Tiempo</b> = <math>(70) / (70 + 50) = 58,33\%</math> </p>												

Elaborado por: Autor

## INFORME DE NOVEDADES ENCONTRADAS:

**Para:** Ing. Fernando Caiza.

Gerente General COAC "TEXTIL 14 DE MARZO" Ltda.


**De:** Héctor Cushicóndor

**Asunto:** Análisis Proceso: Valoración de garantías.

**Lugar y Fecha:** Quito, 02 de Enero del 2009

En base al análisis del diagrama de proceso: Valoración de garantías se encontraron las siguientes novedades:

### Novedades Cuantitativas

NOMBRE DEL PROCESO	Valoración de Garantías			PROCESO 7	
INGRESO:	Comunicación con el solicitante				FRECUENCIA:
SALIDA:	Archivo de informe de Garantía	VOLUMEN:	2	EFICIENCIA TIEMPO:	58,33%
COSTO:	\$ 204,34				
TIEMPO:	120				

El tiempo de ciclo de proceso es de 120 minutos, de los cuales corresponde 70 minutos que agrega valor y 50 minutos restantes no agregan valor y representa el 58,33 % de eficiencia. El costo empleado es de \$204,34 de los cuales corresponde \$118,47 agregan valor y \$85,88 no agregan valor generando una eficiencia del 57,97%


### Novedades Cualitativas

- Impuntualidad de los peritos del solicitante.
- Oficial de Crédito interrumpe su labor por requerimiento en otros trámites.
- Oficial de Crédito por confusión en muchas ocasiones adjunta documentación no perteneciente al caso.
- Comité de Crédito se encuentra ocupado en otros trámites con los Consejos de Administración o Vigilancia.

**Atentamente:**

*Héctor Cushicóndor*

### 3.7.1.8 PROCESO 8

DIAGRAMA DE ANÁLISIS DE PROCESOS												
NOMBRE DEL PROCESO		Asistencia Financiera		 <b>TEXTIL 14 DE MARZO</b> <b>COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO</b>				PROCESO 8				
INGRESO:		Pedido de Asistencia Financiera										
SALIDA:		Extensión de Línea de Crédito										
COSTO:		\$ 64,39						FRECUENCIA:		Mensual		EFICIENCIA COSTO:
TIEMPO:		38'		VOLUMEN:		8		EFICIENCIA TIEMPO:		42,11%		
ORD.	Responsable	ACTIVIDADES	O	□	→	▽	D	TIEMPO		COSTO		NOVEDADES
								A.V	N. A.V	A.V	N.A.V	
1	Aten/Serv/Clien	Recepta pedido de asistencia financiera	X					2		3,35		S/N
2	Oficial de Crédito	Se reúne con el pretamista	X					7		11,81		La conversación puede extenderse demasiado
3	Oficial de Crédito	Revisa datos de encaje y pagos							4		6,75	S/N
4	Oficial de Crédito	Evalúa requerimientos							8		13,49	Inconformidad del socio con la propuesta
5	Oficial de Crédito	Emite informe para el Departamento de Crédito	X					5		8,43		S/N
6	Jefe de Crédito	Evalúa informe							10		17,13	S/N
7	Jefe de Crédito	Emite orden de extensión de línea de crédito	X					2		3,43		S/N
<b>Totales :</b>								16	22	\$ 27,02	\$ 37,37	
<b>Eficiencia en Costo</b> = $(\$ 27,02)/(\$ 27,02+\$ 37,37)= 41,96\%$ <b>Eficiencia en Tiempo</b> = $(16)/(16+22)= 42,11\%$												

Elaborado por: Autor

## INFORME DE NOVEDADES ENCONTRADAS:

**Para:** Ing. Fernando Caiza.

Gerente General COAC "TEXTIL 14 DE MARZO" Ltda.


**De:** Héctor Cushicóndor

**Asunto:** Análisis Proceso: Asistencia Financiera. (Extensión de Línea Crédito)

**Lugar y Fecha:** Quito, 02 de Enero del 2009

En base al análisis del diagrama de proceso: Asistencia financiera (Extensión de Línea Crédito) se encontraron las siguientes novedades:

### Novedades Cuantitativas

<b>NOMBRE DEL PROCESO</b>	Asistencia Financiera			PROCESO 8	
<b>INGRESO:</b>	Pedido de Asistencia Financiera.				
<b>SALIDA:</b>	Extensión de línea de Crédito.				
<b>COSTO:</b>	\$ 64,39	<b>FRECUENCIA:</b>	Mensual	<b>EFICIENCIA COSTO:</b>	41,96%
<b>TIEMPO:</b>	38	<b>VOLUMEN:</b>	8	<b>EFICIENCIA TIEMPO</b>	42,11%

El tiempo de ciclo de proceso es de 38 minutos, de los cuales corresponde 16 minutos que agrega valor y 22 minutos restantes no agregan valor y representa el 42,11% de eficiencia. El costo empleado es de \$64,39 de los cuales corresponde \$27,02 agregan valor y \$37,37 no agregan valor generando una eficiencia del 41,96%


### Novedades Cualitativas

- La conversación puede extenderse demasiado (Oficial de Crédito-prestamista).
- Ocasiones de inconformidad del socio con la propuesta que le hace el Oficial de Crédito.

**Atentamente:**

*Héctor Cushicóndor*

### 3.7.1.9 PROCESO 9

DIAGRAMA DE ANÁLISIS DE PROCESOS													
NOMBRE DEL PROCESO		Planificación de Publicidad					<b>PROCESO 9</b>						
INGRESO:		Convocatoria a reunión con el personal administrativo											
SALIDA:		Publicidad a aplicar											
COSTO:		\$ 78,85											
TIEMPO:		43'	FRECUENCIA:		Anual	EFICIENCIA COSTO:		46,79%					
			VOLUMEN:		2	EFICIENCIA TIEMPO:		46,51%					
ORD.	Responsable	ACTIVIDADES	O	□	→	▽	D	TIEMPO		COSTO		NOVEDADES	
								A.V	N. A.V	A.V	N.A.V		
1	Gerente General	Convoca al personal para una reunión					X		5		9,22		Generalmente al personal administrativo no le interesa la publicidad
2	Gerente General	Expone la necesidad de hacer publicidad, para captar mas socios	X						10		18,45		S/N
3	Gerente General	Selecciona la forma o medio de difusión para la publicidad	X						5		9,22		Solo se toma en cuenta un solo medio de publicidad (Radio -Folletos)
4	Secret. Gerencia	Contacta al medio de difusión o publicista					X		3		5,07		S/N
5	Gerente General	Se reune con el publicista					X		10		18,45		Las reuniones se realizan a destiempo
6	Gerente General	Aprueba la proforma y diseño de publicidad		X					5		9,22		Gerente no dispone de tiempo para Analizar ventajas y desventajas del medio o forma publicitaria.
7	Gerente General	Asignan fondos para la ejecución publicitaria	X						5		9,22		S/N
8													
<b>Totales :</b>								20	23	\$ 36,89	\$ 4196		
<b>Eficiencia en Costo =</b> $(\$ 36,89)/(\$ 36,89+\$ 4196)= 46,79\%$ <b>Eficiencia en Tiempo =</b> $(20)/(20+23)= 46,51\%$													

Elaborado por: Autor

## INFORME DE NOVEDADES ENCONTRADAS:

**Para:** Ing. Fernando Caiza.

Gerente General COAC "TEXTIL 14 DE MARZO" Ltda.


**De:** Héctor Cushicóndor

**Asunto:** Análisis Proceso: Planificación de Publicidad.

**Lugar y Fecha:** Quito, 02 de Enero del 2009

En base al análisis del diagrama de proceso: Planificación de Publicidad se encontraron las siguientes novedades:

### Novedades Cuantitativas

<b>NOMBRE DEL PROCESO</b>	Planificación de Publicidad			PROCESO 9	
<b>INGRESO:</b>	Convocatoria a reunión con el personal administrativo				
<b>SALIDA:</b>	Publicidad a aplicar				
<b>COSTO:</b>	\$ 78,85	<b>FRECUENCIA:</b>	Anual	<b>EFICIENCIA COSTO:</b>	46,79%
<b>TIEMPO:</b>	43	<b>VOLUMEN:</b>	2	<b>EFICIENCIA TIEMPO</b>	46,51%

El tiempo de ciclo de proceso es de 43 minutos, de los cuales corresponde 20 minutos que agrega valor y 23 minutos restantes no agregan valor y representa el 46,51% de eficiencia. El costo empleado es de \$78,85 de los cuales corresponde \$36,89 agregan valor y \$41,96 no agregan valor generando una eficiencia del 46,79%


### Novedades Cualitativas

- Generalmente al personal administrativo no le interesa la publicidad.
- Solo se toma en cuenta un solo medio de publicidad.
- La reunión del Gerente General con el Publicista se realizan a destiempo.
- Gerente General no dispone de tiempo para analizar ventajas y desventajas del medio o forma publicitario.

**Atentamente:**

*Héctor Cushicóndor*

### 3.7.1.10 PROCESO 10

DIAGRAMA DE ANÁLISIS DE PROCESOS												
NOMBRE DEL PROCESO		Selección de Personal						PROCESO 10				
INGRESO:	Requerimiento de personal											
SALIDA:	Personal idoneo y Calificado para el Puesto											
COSTO:	\$ 144,73											
TIEMPO:	82'		FRECUENCIA:	Semestral	EFICIENCIA COSTO:	25,23%						
			VOLUMEN:	2	EFICIENCIA TIEMPO:	25,61%						
ORD	Responsable	ACTIVIDADES	O	□	→	▽	D	TIEMPO		COSTO		NOVEDADES
								A.V	N. A.V	A.V	N.A.V	
1	Aten/Serv/Cliente	Publica la vacante o puesto	X					3		5,03		No se realiza en medios publicitarios
2	Gerente General	Revisa hoja de vida de postulantes		X					15		27,67	S/N
3	Gerente General	Entrevista al candidato					X		10		18,45	S/N
4	Gerente General	Explica el tipo de actividad que realizará					X		5		9,22	Existe una explicación superficial
5	Gerente General	Determina el sueldo que se pagará	X					2		3,69		En muchos casos el postulante no esta de acuerdo
6	Gerente General	Genera informe de entrevista	X					3		5,53		S/N
7	Secret de Gerencia	Archiva hoja de vida e informe de Gerencia				X			1		1,69	S/N
8	Secret de Gerencia	Entrega hoja de vida e informe a Jefe de Operaciones					X		8		13,51	S/N
9	Jefé de Operación	Revisa hoja de vida e informe de Gerencia		X					2		3,43	S/N
10	Jefé de Operación	Realiza una segunda entrevista					X		10		17,13	S/N
11	Jefé de Operación	Toma un test que identifica las características	X					8		13,70		El Test no es apropiado
12	Jefé de Operación	Indica las responsabilidades y horario laboral					X		5		8,56	S/N
13	Jefé de Operación	Induce al nuevo empleado a su actividad	X					5		8,56		S/N
14	Jefé de Operación	Entrega uniformes y el material respectivo					X		5		8,56	EL uniforme puede estar incompleto
<b>Totales :</b>								21	61	\$ 36,52	\$ 108,22	
<b>Eficiencia en Costo</b> = $(\$ 36,52)/(\$ 36,52+\$ 108,22)=25,23\%$ <b>Eficiencia en Tiempo</b> = $(21)/(21+61)=25,61\%$												

Elaborado por: Autor



## INFORME DE NOVEDADES ENCONTRADAS:

**Para:** Ing. Fernando Caiza.

Gerente General COAC "TEXTIL 14 DE MARZO" Ltda.


**De:** Héctor Cushicóndor

**Asunto:** Análisis Proceso: Selección del Personal.

**Lugar y Fecha:** Quito, 02 de Enero del 2009

En base al análisis del diagrama de proceso: Selección del Personal se encontraron las siguientes novedades:

### Novedades Cuantitativas

NOMBRE DEL PROCESO	Selección del Personal			PROCESO 10	
INGRESO:	Requerimiento de personal				
SALIDA:	Personal Idoneo y Calificado para el puesto				
COSTO:	\$ 144,73	FRECUENCIA:	Semestral	EFICIENCIA COSTO:	25,23%
TIEMPO:	82	VOLUMEN:	2	EFICIENCIA TIEMPO	25,61%

El tiempo de ciclo de proceso es de 82 minutos, de los cuales corresponde 21 minutos que agrega valor y 61 minutos restantes no agregan valor y representa el 25,61% de eficiencia. El costo empleado es de \$144,73 de los cuales corresponde \$36,52 agregan valor y \$108,22 no agregan valor generando una eficiencia del 25,23%



### Novedades Cualitativas

- El anuncio de una vacante no se realiza en medios publicitarios.
- Gerente General explica la actividad que realizara al postulante de forma superficial.
- En muchos casos el postulante está en desacuerdo con el sueldo determinado.
- El test para identificación de características del personal no es el apropiado.
- El uniforme y materiales respectivos para el desempeño del empleado algunas veces puede estar incompleto.

**Atentamente:**

*Héctor Cushicóndor*

### 3.7.1.11 PROCESO 11

DIAGRAMA DE ANÁLISIS DE PROCESOS														
NOMBRE DEL PROCESO		Capacitación y Motivación del Personal		 <b>COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO</b> <b>"TEXTIL 14 DE MARZO"</b>				PROCESO 11						
INGRESO:		Necesidad de Capacitación del Personal						FRECUCENCIA:		Anual	EFICIENCIA COSTO:		38,74%	
SALIDA:		Recurso Humano Competitivo						VOLUMEN:		2	EFICIENCIA TIEMPO:		38,46%	
COSTO:		\$ 321,09						TIEMPO:		182'				
ORD	Responsable	ACTIVIDADES						TIEMPO		COSTO		NOVEDADES		
			A.V	N. A.V	A.V	N.A.V	A.V	N.A.V						
1	Gerente General	Planifica, Organiza y Coordina	X					25		46,12		No hay Plan de Capacitación		
2	Gerente General	Identifica las necesidades de capacitación	X					10		18,45		S/N		
3	Gerente General	Establece las fechas de capacitación en el año							7		12,91	Las fechas son modificadas o postergadas		
4	Gerente General	Solicita un capacitador según la necesidad							5		9,22	No se identifica en un documento los Requisitos específicos del Capacitador		
5	Secret Gerencia	Publica fechas de capacitación	X					5		8,44		S/N		
6	Jefe de Operación	Elabora el contenido del Curso							60		102,76	No hay contenido de curso elaborado		
7	Gerente General	Contrata un capacitador							25		46,12	El Capacitador cancela su trabajo en ultimo momento		
8	Jefe de Operación	Evalua los conocimientos adquiridos por los empleados	X					30		51,38		No Todos los Empleados asisten al día de Evaluación		
9	Jefe de Operación	Observa las características en la vivencia diaria		X					15		25,69	S/N		
<b>Totales :</b>							70	112	\$ 124,39	\$ 196,70				
<b>Eficiencia en Costo =</b> $(\$ 124,39) / (\$ 124,39 + \$ 196,70) = 38,74\%$ <b>Eficiencia en Tiempo =</b> $(70) / (70 + 112) = 38,46\%$														

Elaborado por: Autor

## INFORME DE NOVEDADES ENCONTRADAS:

**Para:** Ing. Fernando Caiza.

Gerente General COAC "TEXTIL 14 DE MARZO" Ltda.


**De:** Héctor Cushicóndor

**Asunto:** Análisis Proceso: Capacitación y Motivación del Personal.

**Lugar y Fecha:** Quito, 02 de Enero del 2009

En base al análisis del diagrama de proceso: Capacitación y Motivación del Personal se encontraron las siguientes novedades:

### Novedades Cuantitativas

<b>NOMBRE DEL PROCESO</b>	Capacitación y Motivación del personal				PROCESO 11
<b>INGRESO:</b>	Plan de capacitación del personal				
<b>SALIDA:</b>	Recurso humano competitivo				
<b>COSTO:</b>	\$ 321,09	<b>FRECUENCIA:</b>	Anual	<b>EFICIENCIA COSTO:</b>	38,74%
<b>TIEMPO:</b>	182	<b>VOLUMEN:</b>	2	<b>EFICIENCIA TIEMPO</b>	38,46%

El tiempo de ciclo de proceso es de 182 minutos, de los cuales corresponde 70 minutos que agrega valor y 112 minutos restantes no agregan valor y representa el 38,74% de eficiencia. El costo empleado es de \$321,09 de los cuales corresponde \$124,39 agregan valor y \$196,70 no agregan valor generando una eficiencia del 38,74%


### Novedades Cualitativas

- No hay plan de capacitación
- Las fechas de capacitación son modificadas o postergadas
- No se identifica en un documento los requisitos específicos del capacitador.
- No hay contenido de curso elaborado
- El capacitador cancela su trabajo en último momento.
- No todos los empleados asisten a la Evaluación de la capacitación impartida.

**Atentamente:**

*Héctor Cushicóndor*

### 3.7.1.12 PROCESO 12

DIAGRAMA DE ANÁLISIS DE PROCESOS												
NOMBRE DEL PROCESO		Evaluación y Control del Personal						<b>PROCESO 12</b>				
INGRESO:		Plan de Evaluación y Control										
SALIDA:		Debilidades del personal identificado										
COSTO:		\$ 242,81										
TIEMPO:		140'		FRECUENCIA:		Anual		EFICIENCIA COSTO:		61,2%		
				VOLUMEN:		2		EFICIENCIA TIEMPO:		60,7%		
ORD.	Responsable	ACTIVIDADES	O	□	→	▽	D	TIEMPO		COSTO		NOVEDADES
								A.V	N. A.V	A.V	N.A.V	
1	Gerencia General	Planifica, Organiza y Coordina	X					20		36,89		Carece de datos
2	Jefé de Operación	Observa los valores de los empleados		X					5		8,56	S/N
3	Jefé de Operación	Determina el formato de evaluación					X		5		8,56	Formato de evaluación no esta listo.
4	Jefé de Operación	Establece fecha de evaluaciones	X					10		17,13		Las fechas de evaluación se postergan
5	Jefé de Operación	Determina el tiempo para la evaluación	X					2		3,43		S/N
6	Jefé de Operación	Evalua al personal	X					30		51,38		Impuntualidad del Personal
7	Jefé de Operación	Revisa la evaluación					X		25		42,82	S/N
8	Jefé de Operación	Comunica los resultados a Gerencia	X					5		8,56		S/N
9	Jefé de Operación	Determina los correctivos necesarios		X					15		25,69	S/N
10	Gerencia General	Gerencia emite informe de aprobación de correctivos	X					3		5,53		Gerente puede estar ausente
11	Jefé de Operación	Realiza los correctivos necesarios	X					15		25,69		S/N
12	Jefé de Operación	Archiva la evaluación					X		5		8,56	La evaluación se pierde
13												
<b>Totales :</b>								85	55	\$ 148,61	\$ 94,19	
<b>Eficiencia en Costo =</b> $(\$ 148,61)/(\$ 148,61+\$ 94,19)= 61,21\%$ <b>Eficiencia en Tiempo =</b> $(85)/(85+55)= 60,71\%$												

Elaborado por: Autor

## INFORME DE NOVEDADES ENCONTRADAS:

**Para:** Ing. Fernando Caiza.

Gerente General COAC "TEXTIL 14 DE MARZO" Ltda.


**De:** Héctor Cushicóndor

**Asunto:** Análisis Proceso: Evaluación y Control del personal.

**Lugar y Fecha:** Quito, 02 de Enero del 2009

En base al análisis del diagrama de proceso: Evaluación y Control del personal se encontraron las siguientes novedades:

### Novedades Cuantitativas

<b>NOMBRE DEL PROCESO</b>	Evaluación y Control del personal				PROCESO 12
<b>INGRESO:</b>	Plan de evaluación y control				
<b>SALIDA:</b>	Debilidades del personal identificadas				
<b>COSTO:</b>	\$ 242,81	<b>FRECUENCIA:</b>	Anual	<b>EFICIENCIA COSTO:</b>	61,21%
<b>TIEMPO:</b>	140	<b>VOLUMEN:</b>	2	<b>EFICIENCIA TIEMPO:</b>	60,71%

El tiempo de ciclo de proceso es de 140 minutos, de los cuales corresponde 85 minutos que agrega valor y 55 minutos restantes no agregan valor y representa el 60,71% de eficiencia. El costo empleado es de \$242,81 de los cuales corresponde \$148,61 agregan valor y \$94,19 no agregan valor generando una eficiencia del 61,21%

### Novedades Cualitativas

- Gerente General carece de datos para la Planificación, organización y Coordinación.
- Formato de Evaluación no está listo
- Las fechas de evaluación al personal se postergan a otro día.
- Existe impuntualidad del personal a la evaluación establecida.
- Gerente General puede estar ausente para emitir informe de aprobación de correctivos y en ocasiones demora.
- En ocasiones las evaluaciones tomadas se pierden al archivar.

**Atentamente:**

*Héctor Cushicóndor*

### 3.8 MATRIZ DE ANÁLISIS RESUMIDA

Tabla No. 13

N.-	PROCESO	TIEMPO			COSTO			FRECUENCIA	VOLUMEN	OBSERVACIONES
		A.V	N.A.V	EFICIENCIA	A.V	N.A.V	EFICIENCIA			
<b>PLANIFICACIÓN</b>										
1	Planificación Presupuestaria Operativa Anual	60	45	57,14%	110,68	890	11,06%	Anual	1	No tiene mucha importancia, debido a que no se sienten beneficiados por esta Planificación
<b>ATENCIÓN AL CLIENTE</b>										
2	Apertura de Cuenta de Ahorros	10	10	50,00%	16,79	16,77	50,04%	Diaria	6	Demora en verificación de datos personales del nuevo socio
3	Atención y Solución a Reclamos	13	18	41,94%	22,01	30,49	41,92%	Semanal	3	Generalmente atención al cliente recibe reclamos de toda índole
<b>PRODUCCIÓN</b>										
4	Estudio de Otorgamiento de Credito Quirografario	29	19	60,42%	49,36	32,05	60,63%	Diaria	9	Oficial de Crédito puede estar ausente
5	Aprobación de Línea de Crédito Quirografario	28	32	46,67%	48,13	54,80	46,76%	Diaria	3	Comité de Crédito en muchas ocasiones encuentran documentación faltante del solicitante
6	Estudio de Otorgamiento de Credito Hipotecario	44	37	54,32%	74,81	62,31	54,56%	Diaria	4	La información entregada al Jefe de Crédito en ocasiones puede estar en desorden
7	Valoración de Garantías	70	50	58,33%	118,47	85,88	57,97%	Diaria	2	Impuntualidad de los peritos del solicitante
<b>ASISTENCIA TÉCNICA</b>										
8	Asistencia Financiera	16	22	42,11%	27,07	37,37	41,96%	Mensual	8	La conversación puede extenderse mucho (Oficial de Crédito-Prestamista)
<b>ADMINISTRATIVO</b>										
9	Planificación de Publicidad	20	23	46,51%	36,89	41,96	46,79%	Anual	2	Solo se toma cuenta un solo medio publicitario
10	Selección del Personal	21	61	25,61%	36,52	108,2	25,23%	Semestral	2	El anuncio de una vacante no se realiza en medios publicitario
11	Capacitación y Motivación del Personal	70	112	38,74%	124,39	196,7	38,74%	Anual	2	Las fechas de capacitación pueden ser modificadas o postergadas
12	Evaluación y Control del Personal	85	55	60,71%	148,61	94,19	61,21%	Anual	2	Impuntualidad del personal a la evaluación establecida

Elaborado por: Autor

### **3.8.1 Novedades Generales Detectadas en los Procesos Seleccionados**

De las novedades detalladas en los diagramas de procesos se puede generalizar lo siguiente:

#### **Planificación.**

No tiene mucha importancia, debido a que no sienten beneficiados los empleados por la Ejecución Presupuestaria.

#### **Atención al Cliente**

Existe demora por parte del personal en atención al cliente, a nivel de verificación de datos de nuevos socios, por falta de una adecuada filtración y actualización de los mismos. Además de quejas y reclamos de toda índole que recibe esta área.

#### **Producción**

La documentación que ingresa para ser procesada y revisada se encuentra en desorden causando pérdida de tiempo al jefe inmediato, la falta de una administración correcta de la documentación causa que el comité de crédito encuentre faltante de documentación para la aprobación del crédito del socio. La ausencia del oficial de crédito puede darse por motivos de asistencia a verificación o inspección de garantías del socio y la impuntualidad de los peritos del mismo.

#### **Asistencia Técnica**

El solucionar un pedido del socio con referencia a una ampliación de tiempo en crédito o sobre monto, la conversación puede extender varios minutos causando la pérdida de tiempo, circunstancia que debe ser más concreta para aligerar el trabajo.

### **Administrativo**

Básicamente la falta de un correcto control es causa de modificaciones de fechas establecidas para la capacitación del personal, así como una baja motivación con lleva a un débil compromiso de empleados para realizar acciones de impuntualidad a sus evaluaciones establecidas, además a nivel de selección de personal no se busca a un ambiente externo amplio sino sectorial ya que el anuncio de una vacante se lo realiza en las ventanillas de la institución, siendo también parte de este novedad la publicidad misma que se realiza en un solo medio publicitario y muchas veces de poco alcance de audiencia externa o mercado.



## CAPÍTULO 4

### PROPUESTA DE MEJORAMIENTO DE PROCESOS DE LA COAC “TEXTIL 14 DE MARZO” Ltda.

En el presente capítulo se busca mejorar los procesos que previamente fueron seleccionados en el capítulo anterior buscando dar la mejor solución a las deficiencias encontradas.



Se proponen cambios que pueden significar una reducción de tiempo y de costos, tomando las siguientes acciones:

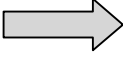
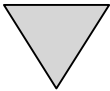
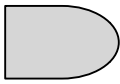






- Mejoramiento de las actividades y del proceso, en general reduciendo los tiempos y costos.
- Fusión de actividades o de procesos cuando el caso así lo amerite.
- Eliminación de actividades o de procesos, cuando las actividades no sean necesarias.
- Creación: de actividades o de procesos, cuando sea indispensable para el adecuado funcionamiento del área y para la consecución de sus objetivos.



#### 4.1 DISEÑO DE LAS HERRAMIENTAS DE MEJORAMIENTO DE PROCESOS

##### 4.1.1 SIMBOLOGIA DE PROCESOS

**Cuadro No. 3**

	Hay una <b>operación</b> cada vez que una forma o documento es cambiado intencionalmente en cualquiera de sus características.	AGREGA VALOR
	Hay una <b>inspección</b> cada vez que una forma o documento es examinado para identificarlo o para verificar su cantidad, calidad o características.	NO AGREGA VALOR

	Hay un <b>transporte</b> cada vez que una forma o documento se mueve, excepto cuando dicho movimiento es parte de una operación o de una inspección.	NO AGREGA VALOR
	Ocurre <b>almacenamiento</b> cuando una forma o documento es guardado o protegido contra un traslado no autorizado; cuando es archivado Permanentemente.	NO AGREGA VALOR
	Ocurre una <b>demora</b> a una forma o documento cuando las condiciones de trabajo no permiten o requieren la ejecución de la siguiente acción Planeada.	NO AGREGA VALOR
	Terminal, indica el <b>inicio</b> o la <b>terminación</b> del flujo, que puede ser acción o lugar.	NO AGREGA VALOR
	Documento, representa cualquier tipo de <b>documento</b> que entre, se utilice, se genere o salga del procedimiento.	AGREGA VALOR cuando está junto a una operación
	Conector, representa una <b>conexión</b> o enlace de una parte del diagrama de flujo con otra parte lejana del mismo	NO AGREGA VALOR
	<b>Decisión o alternativa</b> , indica un punto dentro del flujo en que son posibles varios cambios.	NO AGREGA VALOR
	Actividad de <b>procesamiento o almacenamiento automático de datos</b> , con computadores, impresoras, etc.	AGREGA VALOR cuando está junto a una operación
@	Internet	NO AGREGA VALOR
	Fax o Teléfono	NO AGREGA VALOR
//	Paso a otro proceso	NO AGREGA VALOR

	<b>Línea de Comunicación:</b> Representa la transmisión de información de un lugar a otro mediante líneas telefónicas, telegráficas, de radio, etc. (Recibe Información).	NO AGREGA VALOR
	<b>Línea de Comunicación:</b> Representa la transmisión de información de un lugar a otro mediante líneas telefónicas, telegráficas, de radio, etc. (Emite Información).	NO AGREGA VALOR

*Elaborado por: Autor*

Las herramientas administrativas que se van a utilizar son:

- Hoja ISO y Flujo de diagramación.
- Hoja de mejoramiento.
- Matriz de análisis comparativa.

#### 4.1.2 Hoja ISO

“La ISO es una red de los institutos de normas nacionales de 146 países, sobre la base de un miembro por el país, con una Secretaría Central en Ginebra, Suiza, que coordina el sistema. La Organización Internacional de Normalización (ISO), con base en Ginebra, Suiza, está compuesta por delegaciones gubernamentales y no gubernamentales subdivididos en una serie de subcomités encargados de desarrollar las guías que contribuirán al mejoramiento de los procesos.

Las normas desarrolladas por ISO son voluntarias, comprendiendo que ISO es un organismo no gubernamental y no depende de ningún otro organismo internacional, por lo tanto, no tiene autoridad para imponer sus normas a ningún país”.<sup>24</sup>

<sup>24</sup> Normas ISO 14000 - Monografias\_com.htm

## **FLUJODIAGRAMACIÓN**

“Es la representación simbólica o pictórica de un procedimiento administrativo, también se lo denomina flujo grama, carta de flujo de procedimientos, es un diagrama que expresa gráficamente las distintas operaciones que componen un procedimiento o parte de éste, estableciendo su secuencia cronológica”<sup>25</sup>

---

<sup>25</sup> Gómez Guillermo 2002 Organización y Métodos Mc GRAW HILL México, p.287, 288

El formato de flujo diagramación y Hoja ISO es la siguiente:

FLUJODIAGRAMACIÓN Y HOJA ISO										
PROCESO:										
CÓDIGO:		FECHA:			STATUS:					
OBJETIVO:										
ALCANCE:		DESDE:								
		HASTA:								
ENTRADAS:										
SALIDAS:										
RESPONSABLE:										
FRECUENCIA:								VOLUMEN:		
TIEMPO:								COSTO:		
EFICIENCIA EN TIEMPO:								EFICIENCIA EN COSTO:		
N.-	ACTIVIDAD	Responsable (1)	Responsable (2)	Responsable (3)	Responsable (4)	TIEMPO		COSTO		OBSERVACIONES PROPUESTAS DE MEJORA
						A.V	N.A.V	A.V	N.A.V	
1										
2										
3										
4										
5										
6										
<b>TOTAL:</b>										
CAMBIOS		TERMINOLOGÍA			PROCESOS QUE TIENEN RELACIÓN				FORMULARIOS	
MEJORA:										
FUSIÓN:										
CREACIÓN:										
ELIMINACIÓN:										
ELABORADO POR:				SUPERVISADO POR:				AUTORIZADO POR:		

### 4.1.3 HOJA DE MEJORAMIENTO

Este formato destaca la situación actual en tiempos, costos, eficiencia y problemas así como las mejoras respectivas expresadas en la Flujodiagramación y Hoja ISO.


Además expresa la cuantificación de las diferencias y de los beneficios esperados.

HOJA DE MEJORAMIENTO						
PROCESO:						
RESPONSABLE:				CÓDIGO:		
ENTRADA:				SALIDA:		
PROBLEMAS DETECTADOS:						
SOLUCIONES PROPUESTAS:						
SITUACIÓN ACTUAL:						
TIEMPO	COSTO	EFICIENCIA TIEMPO	EFICIENCIA COSTO	FRECUENCIA	VOLUMEN	
SITUACIÓN PROPUESTA						
TIEMPO	COSTO	EFICIENCIA TIEMPO	EFICIENCIA COSTO	FRECUENCIA	VOLUMEN	
SITUACIÓN DIFERENCIA						
TIEMPO	COSTO	EFICIENCIA TIEMPO	EFICIENCIA COSTO	FRECUENCIA	VOLUMEN	
BENEFICIO ESPERADO ANUAL						
TIEMPO			COSTO			

Elaborado por: Autor

## 4.2 APLICACIÓN DE LAS HERRAMIENTAS EN CADA PROCESO, SELECCIONADO Y ANALIZADO

### 4.2.1 PROCESO MEJORADO 1

 <b>TEXTIL 14 DE MARZO</b> <b>COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO</b>		FLUJODIAGRAMACIÓN Y HOJA ISO						PROCESO (1)		
<b>PROCESO:</b>	Planificación Presupuestaria Operativa Anual									
<b>CÓDIGO:</b>	COAC-PPOA-001	<b>FECHA:</b>	15/01/2009	<b>STATUS:</b>	Proceso Gobernante					
<b>OBJETIVO:</b>	Determinar anualmente los objetivos y meta, para alcanzar a corto plazo beneficios para los clientes internos y externos de la empresa									
<b>ALCANCE:</b>	<b>DESDE:</b>	Comtempla reunion con los Directivos y Empleados								
	<b>HASTA:</b>	Aprobación y difusión del Plan								
<b>ENTRADAS:</b>	Necesidad de planificar objetivos y metas									
<b>SALIDAS:</b>	Plan anual elaborado y difundido									
<b>RESPONSABLE:</b>	Gerente General									
<b>FRECUENCIA:</b>	Anual						<b>VOLUMEN:</b>	1		
<b>TIEMPO:</b>	69						<b>COSTO:</b>	\$	426,27	
<b>EFICIENCIA EN TIEMPO:</b>	94,20%						<b>EFICIENCIA EN COSTO:</b>	98,31%		
N	ACTIVIDAD	GERENTE GENERAL	JEFE DE CADA ÁREA	AUXILIAR CONTABLE	JEFE DE OPERACIONES	TIEMPO		COSTO		OBSERVACIONES PROPUESTAS DE MEJORA
						A.V	N.A.V	A.V	N.A.V	
1	Organiza la reunión con los representantes de cada área los cuales concurren en la información de los problemas y necesidades de cada área	INICIO 1				5		9,223		La reunión se relizara la primera semana de enero de cada año
2	Identifica problemas de la Cooperativa, establecen y depuran los objetivos y metas para solucionarlos mediante alternativas estrategicas		2			30		358,8		Llevar la información de los problemas y necesidades con sus respectivos costos
3	Toma nota del plan de actividad anual de los objetivos y metas				3	10		16,87		El documento del plan presupuestario contara con la firma de todos los participantes
4	Transcribe el documento en el computador e imprime				4	5		8,434		S/N
5	Revisa y Aprueba Objetivos y metas de la Cooperativa	5					3	5,534		Gerente General debe firmar la Documentación
6	Difunde a los empleados de la Cooperativa				6	15		25,69		Visita a cada área para difundir objetivos y metas establecidos
7	Archiva el un copia del documento para su posterior seguimiento				FIN		1	1,687		S/N
<b>TOTAL:</b>						65	4	419	7,221	
<b>CAMBIOS</b>		<b>TERMINOLOGÍA</b>			<b>PROCESOS QUE TIENEN RELACIÓN</b>				<b>FORMULARIOS</b>	
<b>MEJORA:</b>	2	P.P=Plan presupuestario Anual							Plan Presupuestario Anual	
<b>FUSIÓN:</b>	0									
<b>CREACIÓN :</b>	4									
<b>ELIMINACIÓN:</b>	2									
<b>ELABORADO POR:</b>			<b>SUPERVISADO POR:</b>				<b>AUTORIZADO POR:</b>			
Héctor Cushicondor			Sr.Karina Caiza				Ing. Fernando Caiza			

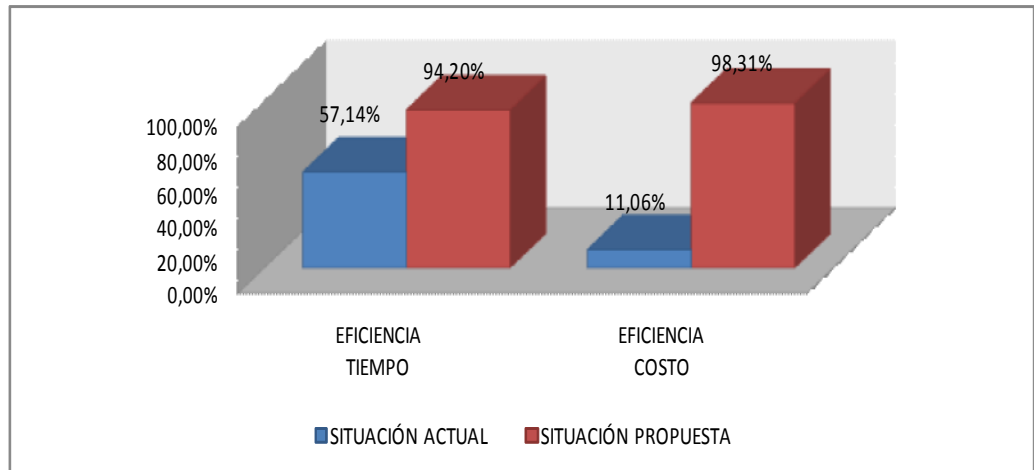
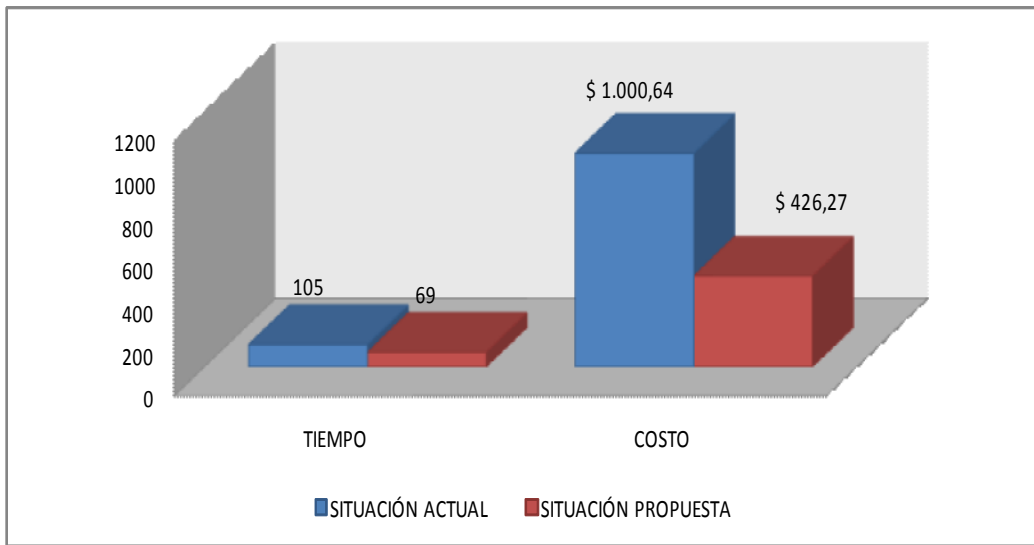
HOJA DE MEJORAMIENTO					
<b>PROCESO:</b>	Planificación Presupuestaria Operativa Anual				
<b>RESPONSABLE:</b>	Gerente General	<b>CÓDIGO:</b>	COAC-PPOA-001		
<b>ENTRADA:</b>	Necesidad de planificar objetivos y metas	<b>SALIDA:</b>	Plan anual elaborado y difundido		
<b>PROBLEMAS DETECTADOS:</b>					
• Existe retraso de los Directivos y empleados por atención a otros problemas.					
• El Gerente General no tiene pensado una hora o día de la reunión.					
• No le dan mucha importancia, debido a que no se sienten beneficiados por esta planificación.					
• Poca participación de los empleados en la reunión, debido a su falta de compromiso.					
• Empleados no dan soluciones concretas.					
• No existen documentos de respaldo de los objetivos y metas establecidos, ni entrega ni seguimiento de los mismos.					
<b>SOLUCIONES PROPUESTAS:</b>					
La reunión se realizara la primera semana de enero de cada año					
Llevaran la información de los problemas y necesidades con sus respectivos costos lo jefes de cada área					
La documentación del plan presupuestario contara con la firma de todos los participantes					
Gerente General debiera firmar en ese momento la documentación					
Loa jefes de cada área visitaran su respectiva área para difundir los objetivos y metas establecidos					
<b>SITUACIÓN ACTUAL</b>					
<b>TIEMPO</b>	<b>COSTO</b>	<b>EFICIENCIA TIEMPO</b>	<b>EFICIENCIA COSTO</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>VOLUMEN</b>
105	1000,64	57,14%	11,06%	Anual	1
<b>SITUACIÓN PROPUESTA</b>					
<b>TIEMPO</b>	<b>COSTO</b>	<b>EFICIENCIA TIEMPO</b>	<b>EFICIENCIA COSTO</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>VOLUMEN</b>
69	\$ 426,27	94,20%	98,31%	Anual	1
<b>SITUACIÓN DIFERENCIA</b>					
<b>TIEMPO</b>	<b>COSTO</b>	<b>EFICIENCIA TIEMPO</b>	<b>EFICIENCIA COSTO</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>VOLUMEN</b>
36	\$ 574,37	37,06%	87,25%	Anual	1
<b>BENEFICIO ESPERADO ANUAL</b>					
<b>TIEMPO</b>			<b>COSTO</b>		
31*1		36	426,27*1		\$ 574,37






**Grafico No. 58**

<b>CUADRO COMPARATIVO</b>				
<b>Planificación Presupuestaria Operativa Anual</b>	<b>TIEMPO</b>	<b>EFICIENCIA TIEMPO</b>	<b>COSTO</b>	<b>EFICIENCIA COSTO</b>
<b>SITUACIÓN ACTUAL</b>	105	57,14%	\$ 1.000,64	11,06%
<b>SITUACIÓN PROPUESTA</b>	69	94,20%	\$ 426,27	98,31%




## 4.2.2 PROCESO MEJORADO 2

 <b>TRIBUNAL 14 DE MARZO</b> <b>COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO</b>		FLUJODIAGRAMACIÓN Y HOJA ISO				PROCESO (2)					
<b>PROCESO:</b>	Apertura de Cuenta de Ahorros										
<b>CÓDIGO:</b>	COAC-A.Cta-001		<b>FECHA:</b>	15/01/2009	<b>STATUS:</b>	Proceso Básico					
<b>OBJETIVO:</b>	Alcanzar un servicio mas optimo en la atención al cliente en la apertura de Cuenta de Ahorros										
<b>ALCANCE:</b>	<b>DESDE:</b>	Atención al cliente- Información de Requisitos									
	<b>HASTA:</b>	Entrega al Cliente la libreta de Ahorro y Número de Cuenta									
<b>ENTRADAS:</b>	Necesidad de las personas de tener una Cuenta de Ahorro y Crédito										
<b>SALIDAS:</b>	Libreta de Ahorro y Credito en Vigencia										
<b>RESPONSABLE:</b>	Jefe de Operación										
<b>FRECUENCIA:</b>	Diaría				<b>VOLUMEN:</b>	6					
<b>TIEMPO:</b>	6				<b>COSTO:</b>	\$		10,09			
<b>EFICIENCIA EN TIEMPO:</b>	83,33%				<b>EFICIENCIA EN COSTO:</b>	83,34%					
N	ACTIVIDAD	SERVICIO AL CLIENTE	CAJERO/A			TIEMPO		COSTO		OBSERVACIONES PROPUESTAS DE MEJORA	
						A.V	N.A.V	A.V	N.A.V		
1	Atiende al cliente y da papeleta de información de requisitos de Apertura de Cuenta.	INICIO 1				1,5		2,515		S/N	
2	Verifica la correcta y completa documentación entregada por el Cliente.	2					0,5		0,838	S/N	
3	Entrega formulario de Depósito.	3				0,5		0,838		El formulario de Depósito sera llenado por Atención al Cliente	
4	Ingresar datos personales del nuevo socio a la base de datos	4				1,5		2,53		S/N	
5	Archiva la Documentación	D.S					0,5		0,843	S/N	
6	Abre Cuenta de Ahorros					1		1,685		S/N	
7	Entrega al cliente la libreta de Ahorros y Número de Cuenta.					0,5		0,842		Recibidor/Pagador pida que verifique al nuevo socio los datos personales y nuevo saldo	
<b>TOTAL:</b>						5	1	8,411	1,682		
<b>CAMBIOS</b>		<b>TERMINOLOGÍA</b>			<b>PROCESOS QUE TIENEN RELACIÓN</b>			<b>FORMULARIOS</b>			
<b>MEJORA:</b>	1	D.S=Documentos del Socio						Comprobante de Apertura de Libreta			
<b>FUSIÓN:</b>	2							Formulario de Depósito			
<b>CREACIÓN:</b>	0										
<b>ELIMINACIÓN:</b>	0										
<b>ELABORADO POR:</b>			<b>SUPERVISADO POR:</b>			<b>AUTORIZADO POR:</b>					
Héctor Cushicondor			Ing. Mirian Caiza			Ing. Fernando Caiza					

HOJA DE MEJORAMIENTO					
<b>PROCESO:</b>	Apertura de Cuenta de Ahorros				
<b>RESPONSABLE:</b>	Jefe de Operación	<b>CÓDIGO:</b>	COAC-A.Cta-001		
<b>ENTRADA:</b>	Necesidad de las personas de tener una Cuenta de Ahorro y Crédito	<b>SALIDA:</b>	Libreta de Ahorro y Crédito en vigencia		
<b>PROBLEMAS DETECTADOS:</b>					
• Confusión de orden de atención a los clientes en espera.					
• Documentos en desorden					
• Demora de verificación de datos históricos de socios.					
• Demora en verificación de datos personales del nuevo socio.					
<b>SOLUCIONES PROPUESTAS:</b>					
Formulario de depósito sera llenado por Atención al Cliente					
Recibidor/Pagador pida verificación al nuevo socio de los datos personales y nuevo saldo					
<b>SITUACIÓN ACTUAL</b>					
<b>TIEMPO</b>	<b>COSTO</b>	<b>EFICIENCIA TIEMPO</b>	<b>EFICIENCIA COSTO</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>VOLUMEN</b>
20	33,56	50,00%	50,04%	Diaría	6
<b>SITUACIÓN PROPUESTA</b>					
<b>TIEMPO</b>	<b>COSTO</b>	<b>EFICIENCIA TIEMPO</b>	<b>EFICIENCIA COSTO</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>VOLUMEN</b>
6	\$ 10,09	83,33%	83,34%	Diaría	6
<b>SITUACIÓN DIFERENCIA</b>					
<b>TIEMPO</b>	<b>COSTO</b>	<b>EFICIENCIA TIEMPO</b>	<b>EFICIENCIA COSTO</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>VOLUMEN</b>
14	\$ 23,47	33,33%	33,30%	Diaría	6
<b>BENEFICIO ESPERADO ANUAL</b>					
<b>TIEMPO</b>			<b>COSTO</b>		
14(52*6)*6=			26208		
			23,47(52*6)*6=		
			\$ 43.935,84		

COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO TEXTIL 14 DE MARZO	
APERTURA DE CUENTA DE AHORROS	
FECHA DE INGRESO:	<input type="text"/>
HORA:	<input type="text"/>
# LIBRETA:	<input type="text"/>
SOCIO:	<input type="text"/>
DOCUMENTO #:	<input type="text"/>
CAJERO:	<input type="text"/>
VALOR DE APERTURA:	\$ <input type="text"/>
SALDO FINAL:	<input type="text"/>
<hr/>	<hr/>
CONTADOR	AUXILIAR CONTABLE

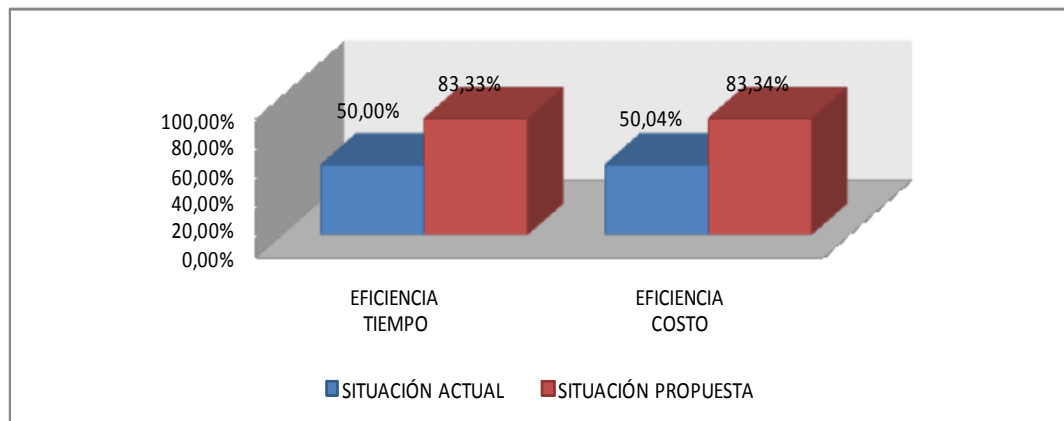
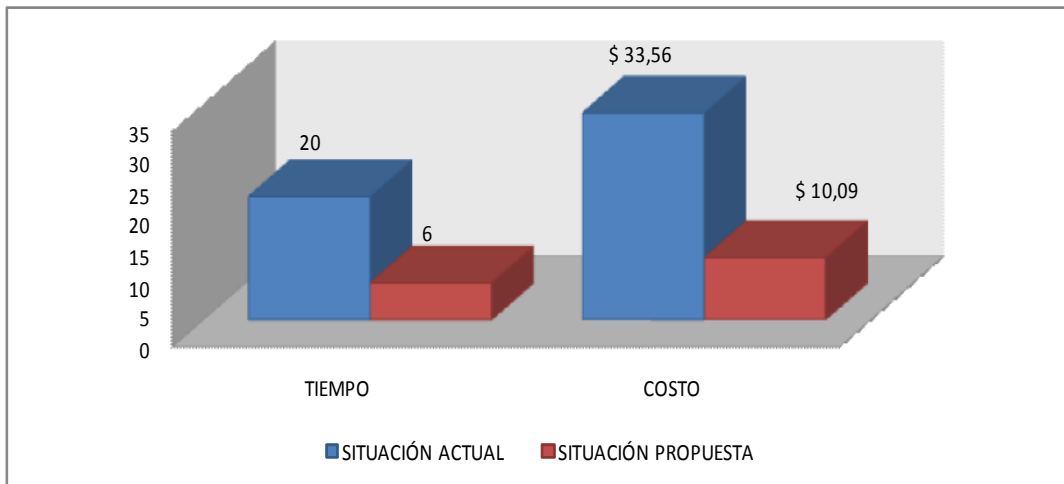
Elaborado por: Autor

DEPOSITO DE AHORROS																									
 <p><b>TEXTIL 14 DE MARZO</b> COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO</p>	No. <input type="text"/>																								
	<table border="1"> <thead> <tr> <th>LUGAR</th> <th>DIA</th> <th>MES</th> <th>AÑO</th> <th>CANTIDAD</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td><input type="text"/></td> <td><input type="text"/></td> <td><input type="text"/></td> <td><input type="text"/></td> <td><input type="text"/></td> </tr> <tr> <td colspan="4">Efectivo</td> <td><input type="text"/></td> </tr> <tr> <td colspan="4">Cheque</td> <td><input type="text"/></td> </tr> <tr> <td colspan="4">Otros</td> <td><input type="text"/></td> </tr> </tbody> </table>	LUGAR	DIA	MES	AÑO	CANTIDAD	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	Efectivo				<input type="text"/>	Cheque				<input type="text"/>	Otros			
LUGAR	DIA	MES	AÑO	CANTIDAD																					
<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>																					
Efectivo				<input type="text"/>																					
Cheque				<input type="text"/>																					
Otros				<input type="text"/>																					
Socio No. <input type="text"/>	Nombre: <input type="text"/>																								
<p>El Deposito(s) en la Cooperativa de Ahorro y Crédito "Textil 14 de Marzo", declaro que son de estricta procedencia licita, y no proceden de sustancias psicotropicicas o enriquecimiento ilegal, por lo cual la institución puede hacer uso de estos valores en custodia.</p>																									
<p>_____ RUBRICA Y SELLO DE CAJERO</p>																									
<p>MATREZ: San Rafael CC. Capelo Telef: 2865-120. AGENCIA AMAGUAÑA: Parque Central Telef: 2878-127. AGENCIA GUAMANI, Entrada al Beaterio Telef: 2974026</p> <p>AGENCIA 3 Santo Domingo de los Tsachilas: Av 29 de Mayo y Calle San Miguel: Telef: 2755-595, LA BILOXI: Av. Mariscal Sucre S15157 y Ajavi. Telef: 2844-906</p> <p>EL INCA Los Viñedos No. 271 y Av. Las palmeras Telef: 2249-070, MACAHACHI Av. Amazonas No. 506 Telef: 2310-583</p> <p>CONOCOTO: Av. Rocafuerte No. 740 y Calle Bruning Telef: 2344-330, ELCAMAL Av. Alberto Perez Telef: 2604-389</p>																									


Elaborado por: Autor

**Grafico No. 59**

<b>CUADRO COMPARATIVO</b>				
<b>Apertura de Cuenta de Ahorros</b>	<b>TIEMPO</b>	<b>EFICIENCIA TIEMPO</b>	<b>COSTO</b>	<b>EFICIENCIA COSTO</b>
<b>SITUACIÓN ACTUAL</b>	20	50,00%	\$ 33,56	50,04%
<b>SITUACIÓN PROPUESTA</b>	6	83,33%	\$ 10,09	83,34%




### 4.2.3 PROCESO MEJORADO 3

 <b>TERCER 14 DE MARZO</b> <b>COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO</b>		FLUJODIAGRAMACIÓN Y HOJA ISO						PROCESO (3)		
<b>PROCESO:</b>	Atención y Solución a reclamos.									
<b>CÓDIGO:</b>	COAC-AR-001			<b>FECHA:</b>	15/01/2009	<b>STATUS:</b>	Proceso Básico			
<b>OBJETIVO:</b>	Dar la solución a los problemas o dudas del cliente.									
<b>ALCANCE:</b>	<b>DESDE:</b>	Detección del problema que causa los reclamos								
	<b>HASTA:</b>	Solución de reclamos efectuado por los clientes								
<b>ENTRADAS:</b>	Indicación donde debe dirigirse el cliente a reclamar									
<b>SALIDAS:</b>	Reclamos Solucionados									
<b>RESPONSABLE:</b>	Jefe de Operación									
<b>FRECUENCIA:</b>	Semanal						<b>VOLUMEN:</b>	3		
<b>TIEMPO:</b>	18,5						<b>COSTO:</b>	\$ 38,37		
<b>EFICIENCIA EN TIEMPO:</b>	83,78%						<b>EFICIENCIA EN COSTO:</b>	86,61%		
N	ACTIVIDAD	SERVICIO AL CLIENTE	REPRESENTANTE DE CADA ÁREA	JEFE DE OPERACIÓN	GERENTE GENERAL	TIEMPO		COSTO		OBSERVACIONES PROPUESTAS DE MEJORA
						A.V	N.A.V	A.V	N.A.V	
1	Indica al cliente donde dirigirse con el reclamo	INICIO 1				0,5		0,838		Crear un cola de espera exclusiva para reclamos
2	Contesta y atiende personalmente el reclamo del cliente.		2			5		8,426		S/N
3	Controla y Evalua el buzón de sugerencias de la Cooperativa			3 S			3		5,138	Mantener el buzón de sugerencias continuamente
4	Pide información de la causa de los reclamos a los representantes de cada área			4		1		1,713		Generalmente los reclamo son a nivel de las lineas de credito y pagos de cuotas, mejorar asesoria crediticia
5	Entregan información de causa de reclamos		5			1		8,426		S/N
6	Informa la causa de los reclamos junto con posibles soluciones al gerente			4		2		3,425		Reclamos de fuerza mayor deberan ser informadas inmediatamente al Gerente
7	Soluciones aprobadas por el gerente			4		1		1,845		S/N
8	Llama al cliente con el reclamo y brinda una solución a su problema			7 FIN		5		8,563		Dar todas las posibles soluciones al cliente para obtener la satisfacción del mismo
<b>TOTAL:</b>						<b>15,5</b>	<b>3</b>	<b>33,24</b>	<b>5,138</b>	
<b>CAMBIOS</b>		<b>TERMINOLOGÍA</b>			<b>PROCESOS QUE TIENEN RELACIÓN</b>				<b>FORMULARIOS</b>	
<b>MEJORA:</b>	4	S=Documentos del Sugerencia							Documento de Sugerencias	
<b>FUSIÓN:</b>	4	Buzón de Sugerencia=Medio de convertir a								
<b>CREACIÓN:</b>	0	Colaboradores y clientes en capitales de la organización								
<b>ELIMINACIÓN:</b>	2									
<b>ELABORADO POR:</b>			<b>SUPERVISADO POR:</b>			<b>AUTORIZADO POR:</b>				
Héctor Cushicondor			Ing. Mirian Caiza			Ing. Fernando Caiza				

HOJA DE MEJORAMIENTO					
<b>PROCESO:</b>	Atención y Solución a reclamos.				
<b>RESPONSABLE:</b>	Jefe de Operación	<b>CÓDIGO:</b>	COAC-AR-001		
<b>ENTRADA:</b>	Indica al cliente donde debe dirigirse a reclamar	<b>SALIDA:</b>	Reclamos Solucionados		
<b>PROBLEMAS DETECTADOS:</b>					
• Generalmente atención al cliente recibe reclamos de toda índole.					
• Oficial de Crédito está ocupado con otros trámites.					
• Oficial de Crédito demora en la atención personalizada.					
• Oficial de Crédito Verifica con el Sistema y Departamento de Operaciones la documentación o pedido de reclamo.					
• El Jefe de Crédito puede estar ausente.					
• Cierta desacuerdo del cliente con la posible solución.					
• Jefe de Crédito realiza reclamo a colaboradores de uno en uno.					
<b>SOLUCIONES PROPUESTAS:</b>					
Crear una cola exclusiva para reclamos					
Mantener el buzón de sugerencias continuamente					
Generalmente los reclamos son a nivel de las líneas de crédito y pagos de cuotas, Mejorar asesoría crediticia					
Reclamos de fuerza mayor deben ser informados inmediatamente al Gerente General					
Dar todas las posibles soluciones al cliente para obtener la satisfacción del mismo					
<b>SITUACIÓN ACTUAL</b>					
<b>TIEMPO</b>	<b>COSTO</b>	<b>EFICIENCIA TIEMPO</b>	<b>EFICIENCIA COSTO</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>VOLUMEN</b>
31	52,5	41,94%	41,92%	Semanal	3
<b>SITUACIÓN PROPUESTA</b>					
<b>TIEMPO</b>	<b>COSTO</b>	<b>EFICIENCIA TIEMPO</b>	<b>EFICIENCIA COSTO</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>VOLUMEN</b>
18,5	\$ 38,37	83,78%	86,61%	Semanal	3
<b>SITUACIÓN DIFERENCIA</b>					
<b>TIEMPO</b>	<b>COSTO</b>	<b>EFICIENCIA TIEMPO</b>	<b>EFICIENCIA COSTO</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>VOLUMEN</b>
12,5	\$ 14,13	41,84%	44,69%	Semanal	3
<b>BENEFICIO ESPERADO ANUAL</b>					
<b>TIEMPO</b>			<b>COSTO</b>		
12,5*52*3=			1950		
			\$ 14,13*52*3		
			\$ 2.203,82		

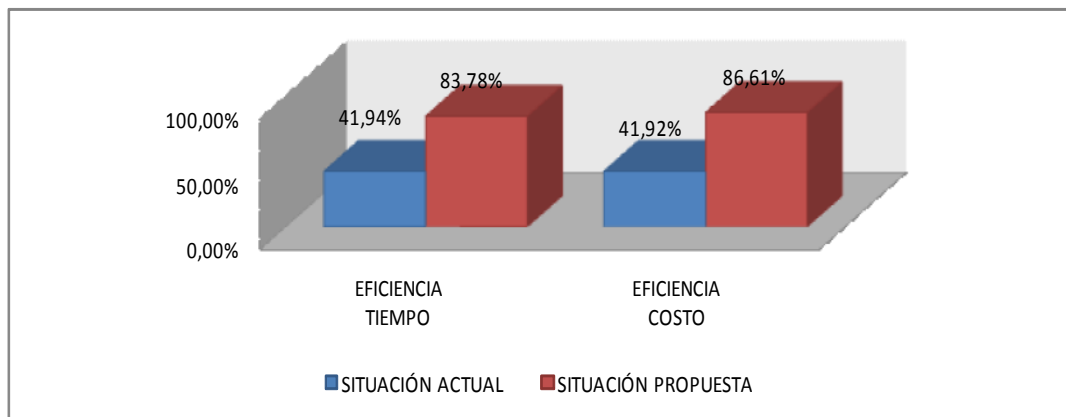
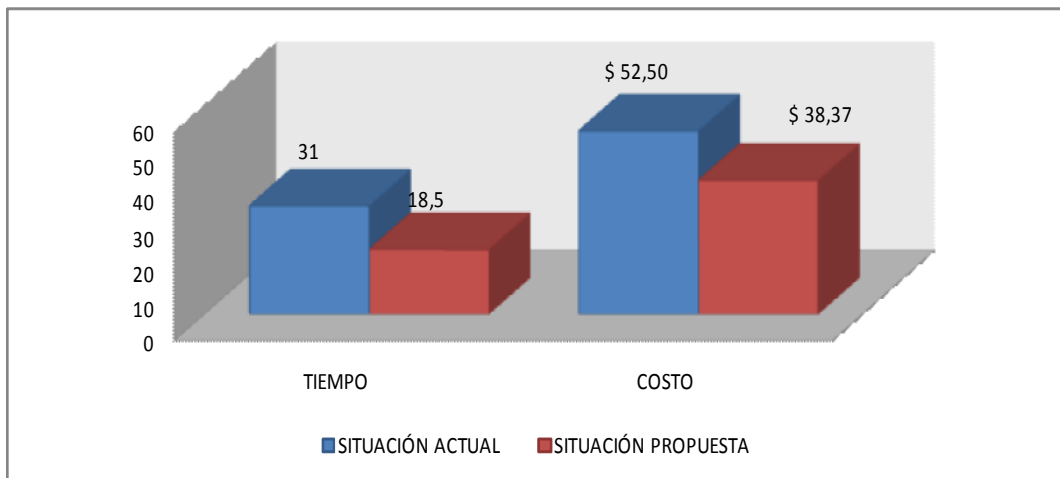


<b>DOCUEMTO DE SUGERENCIAS</b>	
"TEXTIL 14 DE MARZO"	
COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO	
	<b>FECHA:</b> _____ <b>ÁREA:</b> _____
<b>OBJETIVO:</b>	Mejorara la atención y disminuir los reclamos
<b>INSTRUCCIONES:</b>	
1.- Lea detenidamente las preguntas para que nos proporcione debidamente las respuestas. 2.- Las respuestas marque con una <b>X</b>	
<b>¿Cuales son los reclamos mas frecuentes que realiza a la Cooperativa?</b>	
Por la Atención que se le brinda	<input type="checkbox"/>
Por demora en atención	<input type="checkbox"/>
Por Cierre de Cuenta	<input type="checkbox"/>
Por demora en otorgamiento de Crédito	<input type="checkbox"/>
Por falta de Asistencia Crediticia-Financiera	<input type="checkbox"/>
Por producción de intereses en su Cuenta de Ahorros	<input type="checkbox"/>
Otros: _____	
Comentario: _____	
_____ Firma	

*Elaborado por: Autor*


**Grafico No. 60**

<b>CUADRO COMPARATIVO</b>				
<b>Atención y Solución a reclamos.</b>	<b>TIEMPO</b>	<b>EFICIENCIA TIEMPO</b>	<b>COSTO</b>	<b>EFICIENCIA COSTO</b>
<b>SITUACIÓN ACTUAL</b>	31	41,94%	\$ 52,50	41,92%
<b>SITUACIÓN PROPUESTA</b>	18,5	83,78%	\$ 38,37	86,61%



*Elaborado por: Autor*

#### 4.2.4 PROCESO MEJORADO 4

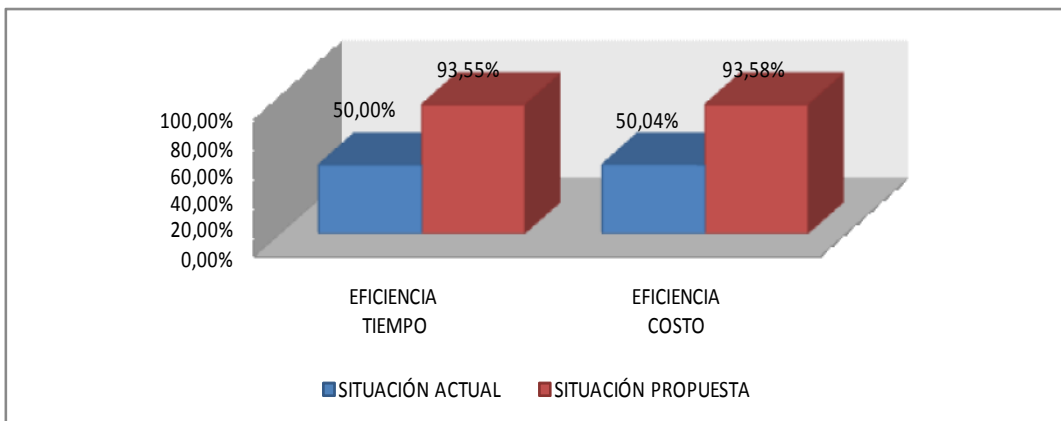
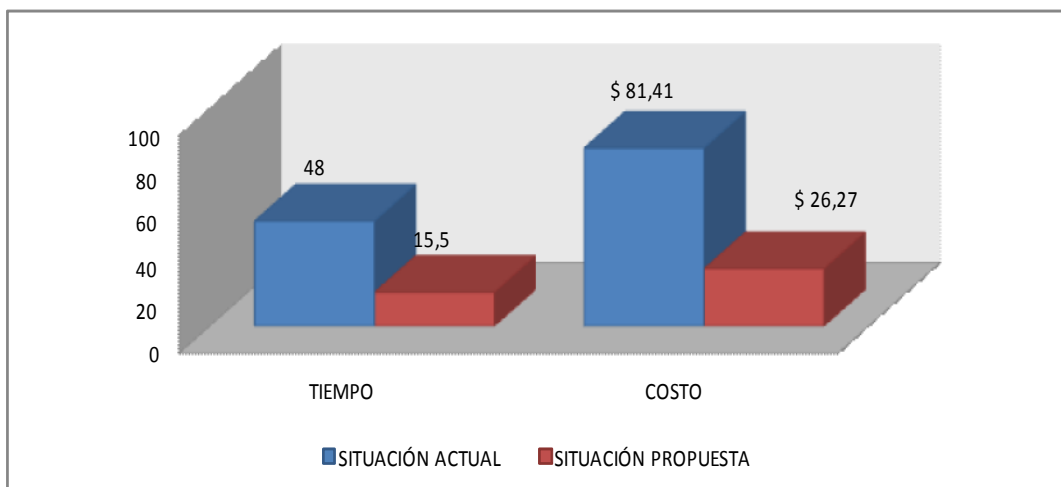
 <b>COOPETIVA DE AHORRO Y CRÉDITO</b>		FLUJODIAGRAMACIÓN Y HOJA ISO						PROCESO (4)		
<b>PROCESO:</b>	Estudio de Otorgamiento de Crédito Quirografario									
<b>CÓDIGO:</b>	COAC-ECQ-001			<b>FECHA:</b>	15/01/2009		<b>STATUS:</b>	Proceso Básico		
<b>OBJETIVO:</b>	Determinar la factibilidad del solicitante de acceso al crédito									
<b>ALCANCE:</b>	<b>DESDE:</b>	Inspección al solicitante								
	<b>HASTA:</b>	Toma de decisiones para la aprobación del Crédito								
<b>ENTRADAS:</b>	Credi-report									
<b>SALIDAS:</b>	Informe de riesgo crediticio									
<b>RESPONSABLE:</b>	Jefe de Crédito									
<b>FRECUENCIA:</b>	Diario						<b>VOLUMEN:</b>	9		
<b>TIEMPO:</b>	15,5						<b>COSTO:</b>	\$ 26,27		
<b>EFICIENCIA EN TIEMPO:</b>	93,55%						<b>EFICIENCIA EN COSTO:</b>	93,58%		
N	ACTIVIDAD	OFICIAL DE CRÉDITO	JEFE DE CRÉDITO			TIEMPO		COSTO		OBSERVACIONES PROPUESTAS DE MEJORA
						A.V	N.A.V	A.V	N.A.V	
1	Genera informe de situación económica y financiera del socio	INICIO 1 E.F				4		6,747		La base de datos de los socios deben ser filtradas y actualizadas semanalmente
2	Genera informe de calificación del socio	2 C.S				5		8,434		La calificación debe ser de acuerdo a las normas y leyes dispuestas por la Superintendencia de Bancos
3	Verifica Presupuesto para créditos	3					1		1,687	En caso de falta de liquidez del presupuesto estipulado se notificara al Departamento Financiero y al Gerente
4	Entrega consolidación de información	4				0,5		0,843		S/N
5	Genera informe de riesgo crediticio del socio		5 R.C FIN			5		8,563		El informe debe contener propuestas en caso de riesgos crediticios altos.
<b>TOTAL:</b>						14,5	1	24,59	1,687	
<b>CAMBIOS</b>		<b>TERMINOLOGÍA</b>			<b>PROCESOS QUE TIENEN RELACIÓN</b>				<b>FORMULARIOS</b>	
<b>MEJORA:</b>	0	E.F= Documento de Situación Económica y Financiera			Aprobación de Línea de Crédito Quirografario				Documento de riesgo Crediticio	
<b>FUSIÓN:</b>	0	C.S= Documento de Calificación del socio							Formato de Situación Económica y Financiera	
<b>CREACIÓN :</b>	1	R.C= Documento de riesgo Crediticio								
<b>ELIMINACIÓN:</b>	5									
<b>ELABORADO POR:</b>			<b>SUPERVISADO POR:</b>				<b>AUTORIZADO POR:</b>			
Héctor Cushicondor			Ing. Patricio Perez				Ing. Fernando Caiza			

HOJA DE MEJORAMIENTO					
<b>PROCESO:</b>	Estudio de Otorgamiento de Crédito Quirografario				
<b>RESPONSABLE:</b>	Jefe de Crédito	<b>CÓDIGO:</b>	COAC-ECQ-001		
<b>ENTRADA:</b>	Credi-report	<b>SALIDA:</b>	Informe de riesgo crediticio		
<b>PROBLEMAS DETECTADOS:</b>					
• Base de datos desactualizada.					
• Oficial de Crédito está ocupado en otros trámites.					
• El Oficial de Crédito puede estar ausente.					
• El Jefe de Sistemas verifica con Departamento de Operaciones el flujo de pagos del cliente.					
• El Jefe de Crédito no está completamente habilitado por lo que demora en generar informe por atención a otros trámites.					
<b>SOLUCIONES PROPUESTAS:</b>					
La base de datos de los socios deben ser filtradas y actualizadas semanalmente					
La calificación debe ser de acuerdo a las normas y leyes dispuestas por la Superintendencia de Bancos					
En caso de falta de liquides del presupuesto estipulado se notificara al Departamento Financiero y al Gerente					
El informe debe contener propuestas en caso de riesgos crediticios altos					
<b>SITUACIÓN ACTUAL</b>					
<b>TIEMPO</b>	<b>COSTO</b>	<b>EFICIENCIA TIEMPO</b>	<b>EFICIENCIA COSTO</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>VOLUMEN</b>
48	81,41	50,00%	50,04%	Diario	9
<b>SITUACIÓN PROPUESTA</b>					
<b>TIEMPO</b>	<b>COSTO</b>	<b>EFICIENCIA TIEMPO</b>	<b>EFICIENCIA COSTO</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>VOLUMEN</b>
15,5	\$ 26,27	93,55%	93,58%	Diario	9
<b>SITUACIÓN DIFERENCIA</b>					
<b>TIEMPO</b>	<b>COSTO</b>	<b>EFICIENCIA TIEMPO</b>	<b>EFICIENCIA COSTO</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>VOLUMEN</b>
32,5	\$ 55,14	43,55%	43,54%	Diario	9
<b>BENEFICIO ESPERADO ANUAL</b>					
<b>TIEMPO</b>			<b>COSTO</b>		
32,5*312*9=		91260	55,14*312*9=		154.833.12




**Grafico No. 61**

<b>CUADRO COMPARATIVO</b>				
<b>Estudio de Otorgamiento de Crédito Quirografario</b>	<b>TIEMPO</b>	<b>EFICIENCIA TIEMPO</b>	<b>COSTO</b>	<b>EFICIENCIA COSTO</b>
<b>SITUACIÓN ACTUAL</b>	48	50,00%	\$ 81,41	50,04%
<b>SITUACIÓN PROPUESTA</b>	15,5	93,55%	\$ 26,27	93,58%



*Elaborado por: Autor*

#### 4.2.5 PROCESO MEJORADO 5

 <b>"CENTRO 14 DE MARZO" COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO</b>		FLUJODIAGRAMACIÓN Y HOJA ISO				PROCESO (5)			
<b>PROCESO:</b>	Aprobación de línea de Crédito Quirografario								
<b>CÓDIGO:</b>	COAC-ALCQ-001		<b>FECHA:</b>	15/01/2009	<b>STATUS:</b>	Proceso Básico			
<b>OBJETIVO:</b>	Entregar línea de Crédito en menos de veinticuatro horas								
<b>ALCANCE:</b>	<b>DESDE:</b>	Pedido de estudio de riesgo crediticio							
	<b>HASTA:</b>	Asesoría Financiera							
<b>ENTRADAS:</b>	Estudio Crediticio y Documentación de Solicitante								
<b>SALIDAS:</b>	Crédito Quirografario Aprobado								
<b>RESPONSABLE:</b>	Comité de Crédito								
<b>FRECUENCIA:</b>	Diaría				<b>VOLUMEN:</b>	3			
<b>TIEMPO:</b>	17				<b>COSTO:</b>	\$ 23,78			
<b>EFICIENCIA EN TIEMPO:</b>	88,24%				<b>EFICIENCIA EN COSTO:</b>	85,34%			
N	ACTIVIDAD	OFICIAL DE CRÉDITO	JEFE DE CRÉDITO	COMITÉ DE CRÉDITO	TIEMPO		COSTO		OBSERVACIONES PROPUESTAS DE MEJORA
					A.V	N.A.V	A.V	N.A.V	
1	Estudia documentación del socio(Carpeta de Crédito), adjunta informe de riesgo crediticio	INICIO 1 RC			5		8,434		En caso de encontrar faltante de documentación de requisitos, el socio sera notificado via telefónica
2	Genera infome en la solicitud de Crédito de requisitos cumplidos por el socio completamente	2 A.P			2		3,374		S/N
3	Pide emisión de informe de Jefe de Crédito, en la solicitud de Crédito	3			2		3,374		El pedido de emisión de informe al Jefe de Crédito, debe ser inmediatamente de generado el informe por el Oficial de Crédito
4	Emite informe de revisión en la solicitud de Crédito , del informe asentado por el Oficial de Crédito.		4 A.P		2		3,425		El jefe de Credito debe tomar en cuenta para emitir su infome favorable que el escrito diga: documentación completa, cumple encaje, calificación del socio, riesgo crediticio
5	Entrega carpeta al Comité de Crédito	5			3				S/N
6	Revisa informes y documentación del socio y emite informe de APROBACIÓN			6 A.P		2	3,486		En caso de riesgos Crediticios altos debe ser consultada con el Gerente General para su posterior Aprobación
7	Archiva carpeta de Crédito	7 FIN			1		1,687		S/N
<b>TOTAL:</b>					15	2	20,29	3,486	
<b>CAMBIOS</b>		<b>TERMINOLOGÍA</b>			<b>PROCESOS QUE TIENEN RELACIÓN</b>			<b>FORMULARIOS</b>	
<b>MEJORA:</b>	2	A.P=Formato de aprobación de credito			Estudio de Otorgamiento de Crédito			Formulario de Aprobación de Crédito	
<b>FUSIÓN:</b>	2	RC= Informe de Riesgo Crediticio			Quirografario			Formulario de Riesgo Crediticio	
<b>CREACIÓN :</b>	1	Comité de Crédito=Ente encargado de Aprobar o							
<b>ELIMINACION:</b>	3	Rechazar pedidos de creditos							
<b>ELABORADO POR:</b>			<b>SUPERVISADO POR:</b>			<b>AUTORIZADO POR:</b>			
Héctor Cushicondor			Ing. Patricio Perez			Ing. Fernando Caiza			

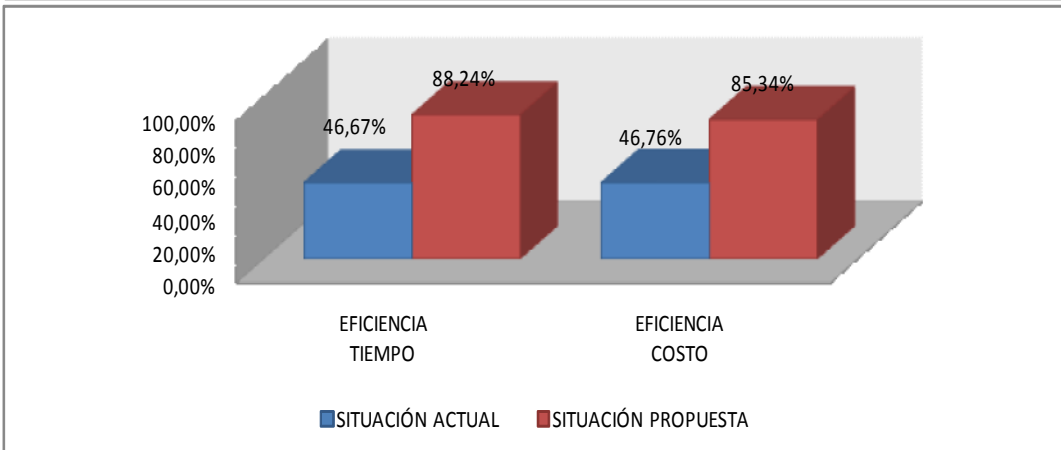
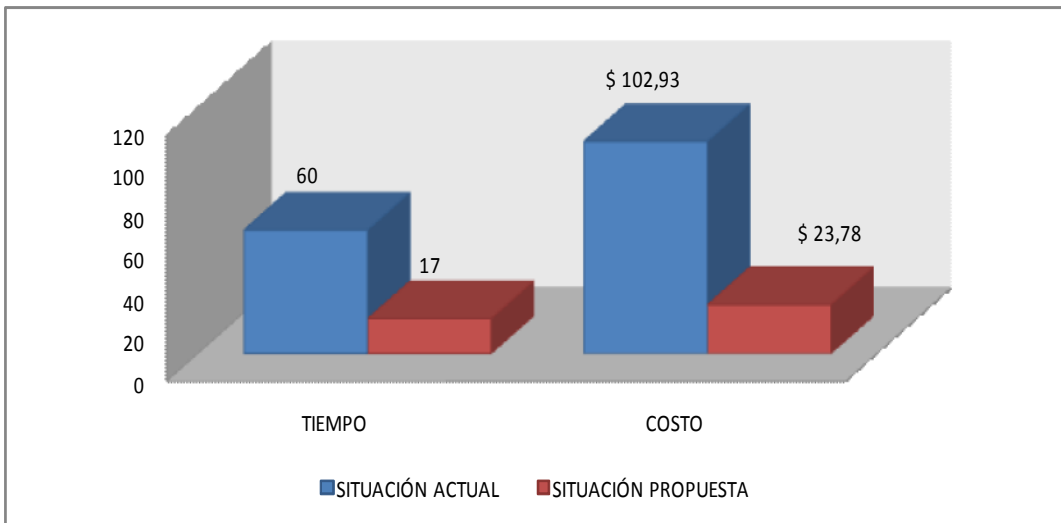
<b>HOJA DE MEJORAMIENTO</b>					
<b>PROCESO:</b>	Aprobación de línea de Crédito Quirografario				
<b>RESPONSABLE:</b>	Comité de Crédito	<b>CÓDIGO:</b>	COAC-ALCQ-001		
<b>ENTRADA:</b>	Estudio crediticio y Docuemntación del solicitante	<b>SALIDA:</b>	Crédito Quirografario Aprobado		
<b>PROBLEMAS DETECTADOS:</b>					
• Oficial de Crédito realiza una revisión y verificación apresurada de la documentación del solicitante.					
• Informe con errores y en ocasiones sin firma del Oficial de Crédito.					
• El informe se genera según el reporte del Oficial de Crédito.					
• Pérdida de documentación y desorden por parte del Oficial de Crédito.					
• En la reunión se trata asuntos no referentes a la aprobación de Créditos.					
• Comité en muchas ocasiones encuentra documentación faltante del solicitante.					
<b>SOLUCIONES PROPUESTAS:</b>					
El socio es informado previamente sobre la documentación que requiere y en caso de encontrar faltante de documentación de requisitos, el socio sera notificado via telefónica					
El pedido de emisión de informe al Jefe de Crédito, debe ser inmediatamente de generado el informe por el Oficial de Crédito					
El Jefe de Crédito debe tomar en cuenta para emitir su informe favorable que el escrito diga: documentación completa, cumple encaje, calificación del socio y riesgo					
En caso de riesgos crediticios altos se requiere consultar con el Gerente General para su posterior aprobación					
<b>SITUACIÓN ACTUAL</b>					
<b>TIEMPO</b>	<b>COSTO</b>	<b>EFICIENCIA TIEMPO</b>	<b>EFICIENCIA COSTO</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>VOLUMEN</b>
60	102,93	46,67%	46,76%	Diaría	3
<b>SITUACIÓN PROPUESTA</b>					
<b>TIEMPO</b>	<b>COSTO</b>	<b>EFICIENCIA TIEMPO</b>	<b>EFICIENCIA COSTO</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>VOLUMEN</b>
17	\$ 23,78	88,24%	85,34%	Diaría	3
<b>SITUACIÓN DIFERENCIA</b>					
<b>TIEMPO</b>	<b>COSTO</b>	<b>EFICIENCIA TIEMPO</b>	<b>EFICIENCIA COSTO</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>VOLUMEN</b>
43	\$ 79,15	41,57%	38,58%	Diaría	3
<b>BENEFICIO ESPERADO ANUAL</b>					
<b>TIEMPO</b>			<b>COSTO</b>		
43*312*3			40248		
			79,15*312*3		
			\$ 74.084,40		





**Grafico No. 62**

<b>CUADRO COMPARATIVO</b>				
<b>Aprobación de línea de Crédito Quirografario</b>	<b>TIEMPO</b>	<b>EFICIENCIA TIEMPO</b>	<b>COSTO</b>	<b>EFICIENCIA COSTO</b>
<b>SITUACIÓN ACTUAL</b>	60	46,67%	\$ 102,93	46,76%
<b>SITUACIÓN PROPUESTA</b>	17	88,24%	\$ 23,78	85,34%



*Elaborado por: Autor*

#### 4.2.6 PROCESO MEJORADO 6

		FLUJODIAGRAMACIÓN Y HOJA ISO				PROCESO (6)				
<b>PROCESO:</b>	Estudio de Otorgamiento de Crédito Hipotecario									
<b>CÓDIGO:</b>	COAC-ECH-001		<b>FECHA:</b>	15/01/2009		<b>STATUS:</b>	Proceso Básico			
<b>OBJETIVO:</b>	Determinar la factibilidad del solicitante de acceso al crédito hipotecario									
<b>ALCANCE:</b>	<b>DESDE:</b>	Inspección al solicitante								
	<b>HASTA:</b>	Toma de decisiones para la aprobación del Crédito								
<b>ENTRADAS:</b>	Credi-report									
<b>SALIDAS:</b>	Informe de riesgo crediticio									
<b>RESPONSABLE:</b>	Jefe de Crédito									
<b>FRECUENCIA:</b>	Diario				<b>VOLUMEN:</b>	4				
<b>TIEMPO:</b>	28,5				<b>COSTO:</b>	\$ 48,20				
<b>EFICIENCIA EN TIEMPO:</b>	96,49%				<b>EFICIENCIA EN COSTO:</b>	96,50%				
N	ACTIVIDAD	OFICIAL DE CRÉDITO	JEFE DE CRÉDITO			TIEMPO		COSTO		OBSERVACIONES PROPUESTAS DE MEJORA
						A.V	N.A.V	A.V	N.A.V	
1	Genera informe de situación económica y financiera del socio	INICIO 1 E.F				4		6,747		La base de datos de los socios deben ser filtradas y actualizadas semanalmente
2	Analiza el valor del bien puesto en garantía	2				13		21,93		S/N
3	Genera informe de calificación del socio	3				5		8,434		La calificación debe ser de acuerdo a las normas y leyes dispuestas por la Superintendencia de Bancos
4	Verifica Presupuesto para créditos	4 C.S					1	1,687		En caso de falta de liquides del presupuesto estipulado se notificara al Departamento Financiero y Al Gerente
5	Entrega consolidación de información	5				0,5		0,843		S/N
6	Genera informe de riesgo crediticio del socio		6 R.C			5		8,563		El informe debe contener propuestas en caso de riesgos crediticios altos.
<b>TOTAL:</b>						27,5	1	46,52	1,687	
<b>CAMBIOS</b>		<b>TERMINOLOGÍA</b>			<b>PROCESOS QUE TIENEN RELACIÓN</b>			<b>FORMULARIOS</b>		
<b>MEJORA:</b>	0	E.F= Documento de Situación Económica y Financiera			Aprobación de Línea de Crédito Quirografario			Documento de riesgo Crediticio		
<b>FUSIÓN:</b>	0	C.S=Documento de Calificación del socio						Formato de Situación Económica y Financiera		
<b>CREACIÓN :</b>	1	R.C= Documento de riesgo Crediticio								
<b>ELIMINACIÓN:</b>	5									
<b>ELABORADO POR:</b>				<b>SUPERVISADO POR:</b>			<b>AUTORIZADO POR:</b>			
Héctor Cushicondor				Ing. Patricio Perez			Ing. Fernando Caiza			

HOJA DE MEJORAMIENTO					
<b>PROCESO:</b>	Estudio de Otorgamiento de Crédito Hipotecario				
<b>RESPONSABLE:</b>	Jefe de Crédito	<b>CÓDIGO:</b>	COAC-ECH-001		
<b>ENTRADA:</b>	Credi-report	<b>SALIDA:</b>	Informe de riesgo crediticio		
<b>PROBLEMAS DETECTADOS:</b>					
• Impuntualidad de los peritos del solicitante.					
• Oficial de Crédito interrumpe su labor por requerimiento en otros trámites.					
• Oficial de Crédito por confusión en muchas ocasiones adjunta documentación no perteneciente al caso.					
• Comité de Crédito se encuentra ocupado en otros trámites.					
<b>SOLUCIONES PROPUESTAS:</b>					
La base de datos de los socios deben ser filtradas y actualizadas semanalmente					
La calificación debe ser de acuerdo a las normas y leyes dispuestas por la Superintendencia de Bancos					
En caso de falta de liquidez del presupuesto estipulado se notificara al Departamento Financiero y al Gerente General					
El informe debe contener propuestas en caso de riesgos crediticios altos					
<b>SITUACIÓN ACTUAL</b>					
<b>TIEMPO</b>	<b>COSTO</b>	<b>EFICIENCIA TIEMPO</b>	<b>EFICIENCIA COSTO</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>VOLUMEN</b>
81	137,12	54,32%	54,56%	Diario	4
<b>SITUACIÓN PROPUESTA</b>					
<b>TIEMPO</b>	<b>COSTO</b>	<b>EFICIENCIA TIEMPO</b>	<b>EFICIENCIA COSTO</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>VOLUMEN</b>
28,5	\$ 48,20	96,49%	96,50%	Diario	4
<b>SITUACIÓN DIFERENCIA</b>					
<b>TIEMPO</b>	<b>COSTO</b>	<b>EFICIENCIA TIEMPO</b>	<b>EFICIENCIA COSTO</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>VOLUMEN</b>
52,5	\$ 88,92	42,17%	41,94%	Diario	4
<b>BENEFICIO ESPERADO ANUAL</b>					
<b>TIEMPO</b>			<b>COSTO</b>		
52,5*312*4=		65520	88,92*312*4=		\$ 110.972,16

COAC " TEXTIL 14 DE MARZO" Ltda.		INFORME DE SITUACIÓN ECONOMICA Y FINANCIERA DEL SOCIO			
Tipo de Préstamo		QUIROGRAFARIO <input type="checkbox"/>	HIPOTECARIO <input type="checkbox"/>	FECHA: <input type="text"/>	
MONTO:		SALDO A LA FECHA:			
SOCIO:		# SOCIO: <input type="text"/>			
DETALLE ECONÓMICO Y FINANCIERO					
BIENES:	CASA	PROPIO <input type="checkbox"/>	HERENCIA <input type="checkbox"/>	ARRIENDO <input type="checkbox"/>	
	CARRO	PROPIO <input type="checkbox"/>	HERENCIA <input type="checkbox"/>	ARRIENDO <input type="checkbox"/>	
	TERRENO	PROPIO <input type="checkbox"/>	HERENCIA <input type="checkbox"/>	ARRIENDO <input type="checkbox"/>	
OTROS					
TRABAJO	Negocio Propio <input type="checkbox"/>		Relación de Dependencia <input type="checkbox"/>		
EMPRESA:					
CUENTAS BANCARIAS	Bancos <input type="checkbox"/>	Cooperativas <input type="checkbox"/>	Fiduciarias <input type="checkbox"/>		
Ingresos	<input type="text"/>	Egresos	<input type="text"/>	DIFERENCIA	<input type="text"/>
INFORME					
					Oficial de Crédito
					(Firma)

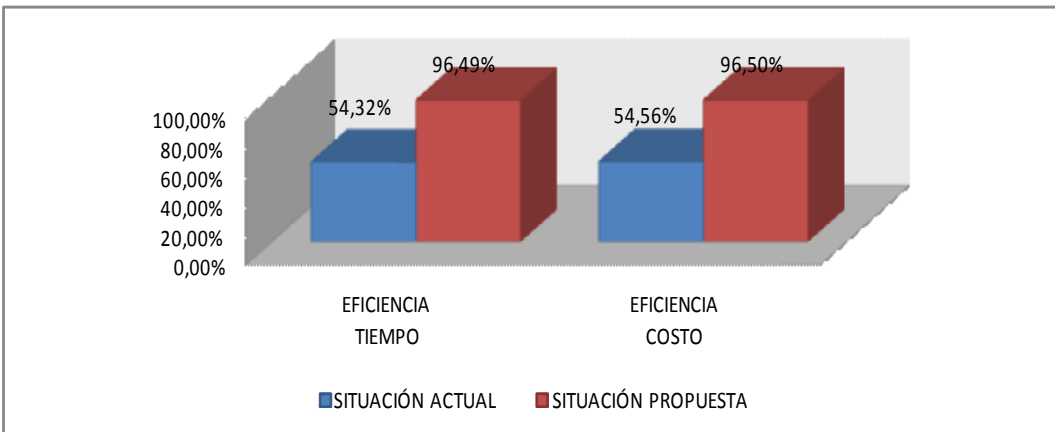
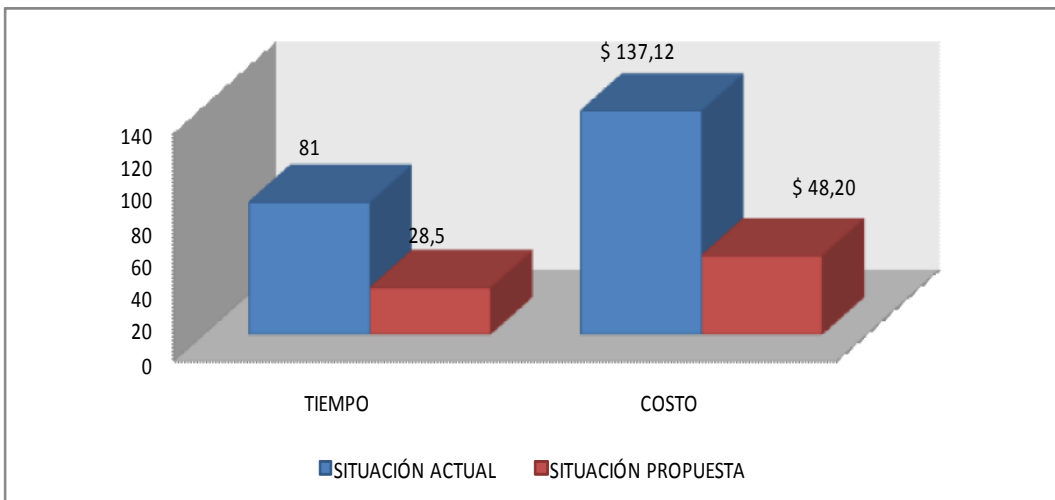
INFORME DE RIESGO CREDITICIO					
Credi-report	PRÉSTAMOS REALIZADOS				<input type="text"/>
BANCOS					<input type="text"/>
VIGENTES	<input type="text"/>	MONTO	<input type="text"/>	SALDO A PAGAR	<input type="text"/>
COOPERATIVAS					<input type="text"/>
VIGENTES	<input type="text"/>	MONTO	<input type="text"/>	SALDO A PAGAR	<input type="text"/>
CALIFICACIÓN DEL SOCIO					
A	EXCELENTE	<input type="checkbox"/>	B	MUY BUENO	<input type="checkbox"/>
C	BUENO	<input type="checkbox"/>	D	REGULAR	<input type="checkbox"/>
	E	INSUFICIENTE	<input type="checkbox"/>		
INFORME					
					Jefe de Crédito
					(Firma)

Fuente: Cooperativa de Ahorro y Crédito "TEXTIL14 DE MARZO" Ltda.

Elaborado por: Autor


**Grafico No. 63**

CUADRO COMPARATIVO				
Estudio de Otorgamiento de Crédito Hipotecario	TIEMPO	EFICIENCIA TIEMPO	COSTO	EFICIENCIA COSTO
<b>SITUACIÓN ACTUAL</b>	81	54,32%	\$ 137,12	54,56%
<b>SITUACIÓN PROPUESTA</b>	28,5	96,49%	\$ 48,20	96,50%



*Elaborado por: Autor*

## 4.2.7 PROCESO MEJORADO 7

 <b>FECHA: 14 DE MARZO</b> <b>COOPERA DE AHORRO Y CRÉDITO</b>		FLUJODIAGRAMACIÓN Y HOJA ISO				PROCESO (7)		
<b>PROCESO:</b>	Valoración de Garantías							
<b>CÓDIGO:</b>	COAC-VG-001		<b>FECHA:</b>	15/01/2009	<b>STATUS:</b>	Proceso Básico		
<b>OBJETIVO:</b>	Obtener oportunamente la credibilidad de las Garantías							
<b>ALCANCE:</b>	<b>DESDE:</b>	Acuerdo con el solicitante para la valoración de la garantía						
	<b>HASTA:</b>	Toma de decisiones de Aprobación						
<b>ENTRADAS:</b>	Documentación (garantía) entregada por el solicitante							
<b>SALIDAS:</b>	Informes y documentación del archivo en garantía							
<b>RESPONSABLE:</b>	Comité de Crédito							
<b>FRECUENCIA:</b>	Diaria				<b>VOLUMEN:</b>	2		
<b>TIEMPO:</b>	63				<b>COSTO:</b>	\$	107,28	
<b>EFICIENCIA EN TIEMPO:</b>	98,41%				<b>EFICIENCIA EN COSTO:</b>	98,43%		
N	ACTIVIDAD	OFICIAL DE CRÉDITO	COMITÉ DE CRÉDITO	TIEMPO		COSTO		OBSERVACIONES PROPUESTAS DE MEJORA
				A.V	N.A.V	A.V	N.A.V	
1	Analiza la Documentación(Garantía), entregada por el solicitante	INICIO 1		10		16,87		Inmediatamente que la Documentación este en su despacho debe ser revisada y filtrada
2	Comunicación con el solicitante para pactar fecha y hora de valuación del activo en Garantía	2		2		3,374		Atención al Cliente debe encargarse de contactar al socio y transferir la llamada
3	Asiste a la evaluación del activo en Garantía	3		25		42,17		El Oficial de Crédito debe tomar en cuenta solo los puntos mas prioritarios
4	Redacta informe de valuación de Garantía	4		5		8,434		S/N
5	Entrega informe y documentación de Garantía	5		2		3,374		S/N
6	Estudia y considera		6	15		26,15		El estudio de este tipo de documentación debe ser atendida sin interrupciones de otra indole
7	Aprueba la Garantía y entrega documentación		7	3		5,229		Oficial de Credito debe ser notificado mediante via telefónica o intranet de la aprobación
8	Archiva informes y documentación del Activo				1		1,687	Estas garantías deben ser actualizadas su validez periodicamente
<b>TOTAL:</b>				62	1	105,6	1,687	
<b>CAMBIOS</b>		<b>TERMINOLOGÍA</b>		<b>PROCESOS QUE TIENEN RELACIÓN</b>			<b>FORMULARIOS</b>	
<b>MEJORA:</b>	2	LV= Informe de Valuación		Estudio de Crédito Hipotecario			Documento de Aprobación de Garantías	
<b>FUSIÓN:</b>	0	D.G=Documento de Aprobación de Garantías						
<b>CREACIÓN:</b>	0							
<b>ELIMINACIÓN:</b>	2							
<b>ELABORADO POR:</b>			<b>SUPERVISADO POR:</b>			<b>AUTORIZADO POR:</b>		
Héctor Cushicondor			Ing. Patricio Perez			Ing. Fernando Caiza		

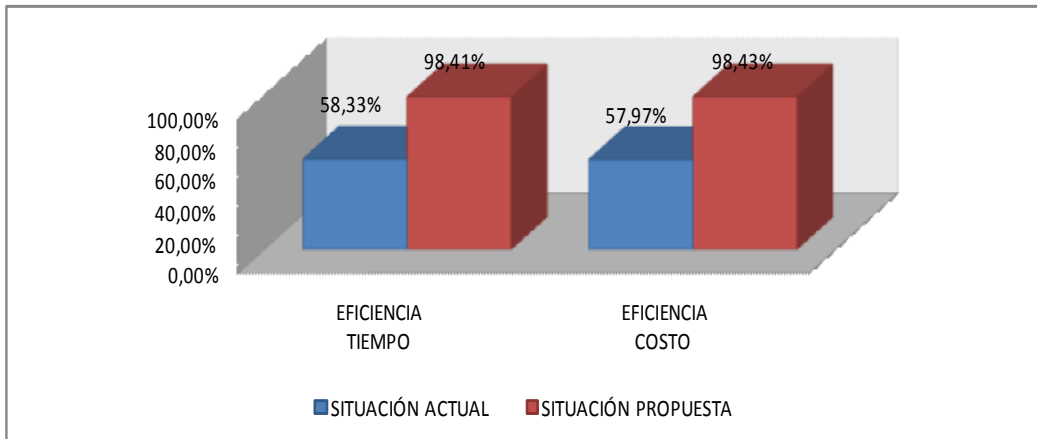
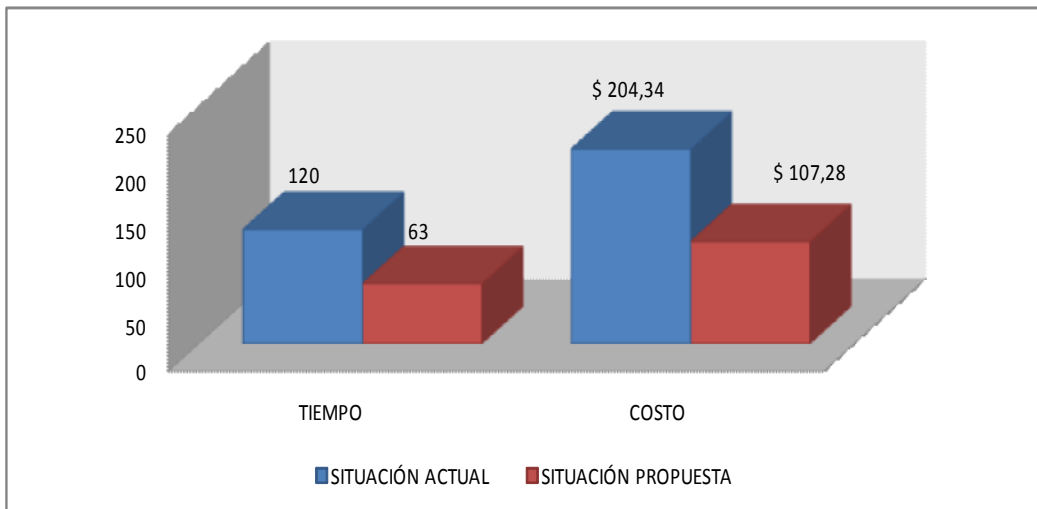
HOJA DE MEJORAMIENTO					
<b>PROCESO:</b>	Valoración de Garantías				
<b>RESPONSABLE:</b>	Comité de Crédito	<b>CÓDIGO:</b>	COAC-VG-001		
<b>ENTRADA:</b>	Documentación (garantía) entregada por el solicitante	<b>SALIDA:</b>	Informes y documentación del archivo en garantía		
<b>PROBLEMAS DETECTADOS:</b>					
• Impuntualidad de los peritos del solicitante.					
• Oficial de Crédito interrumpe su labor por requerimiento en otros trámites.					
• Oficial de Crédito por confusión en muchas ocasiones adjunta documentación no perteneciente al caso.					
• Comité de Crédito se encuentra ocupado en otros trámites los Consejos de Administración o Vigilancia.					
<b>SOLUCIONES PROPUESTAS:</b>					
Inmediatamente de que la Documentación esta en su despacho debe ser revisada y filtrada					
Atención al cliente debe encargarse de contactar al socio y transferir la llamada					
El oficial de Crédito debe tomar en cuenta solo los puntos prioritarios					
El Oficial de Crédito debe ser notificado mediante via intranet o telefónica de la aprobación					
Estas garantías deben ser actualizadas su validez periódicamente.					
<b>SITUACIÓN ACTUAL</b>					
<b>TIEMPO</b>	<b>COSTO</b>	<b>EFICIENCIA TIEMPO</b>	<b>EFICIENCIA COSTO</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>VOLUMEN</b>
120	204,34	58,33%	57,97%	Diaria	2
<b>SITUACIÓN PROPUESTA</b>					
<b>TIEMPO</b>	<b>COSTO</b>	<b>EFICIENCIA TIEMPO</b>	<b>EFICIENCIA COSTO</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>VOLUMEN</b>
63	\$ 107,28	98,41%	98,43%	Diaria	2
<b>SITUACIÓN DIFERENCIA</b>					
<b>TIEMPO</b>	<b>COSTO</b>	<b>EFICIENCIA TIEMPO</b>	<b>EFICIENCIA COSTO</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>VOLUMEN</b>
57	\$ 97,06	40,08%	40,46%	Diaria	2
<b>BENEFICIO ESPERADO ANUAL</b>					
<b>TIEMPO</b>			<b>COSTO</b>		
57*312*2=		35568	\$97,06*312*2		\$ 60.565,44






**Grafico No. 64**

CUADRO COMPARATIVO				
Valoración de Garantías	TIEMPO	EFICIENCIA TIEMPO	COSTO	EFICIENCIA COSTO
SITUACIÓN ACTUAL	120	58,33%	\$ 204,34	57,97%
SITUACIÓN PROPUESTA	63	98,41%	\$ 107,28	98,43%



*Elaborado por: Autor*

## 4.2.8 PROCESO MEJORADO 8

		FLUJODIAGRAMACIÓN Y HOJA ISO				PROCESO (8)			
<b>PROCESO:</b>	Asistencia Financiera								
<b>CÓDIGO:</b>	COAC-AF-001	<b>FECHA:</b>	15/01/2009	<b>STATUS:</b>	Proceso Básico				
<b>OBJETIVO:</b>	Dar una asistencia financiera agil y oportuna								
<b>ALCANCE:</b>	<b>DESDE:</b>	Recepta pedido de asistencia crediticia,							
	<b>HASTA:</b>	Emite orden de extensión de línea de crédito							
<b>ENTRADAS:</b>	Pedido de asistencia crediticia								
<b>SALIDAS:</b>	Solución crediticia del socio								
<b>RESPONSABLE:</b>	Jefe de Crédito								
<b>FRECUENCIA:</b>	Mensual				<b>VOLUMEN:</b>	8			
<b>TIEMPO:</b>	10				<b>COSTO:</b>	\$ 16,90			
<b>EFICIENCIA EN TIEMPO:</b>	95,00%				<b>EFICIENCIA EN COSTO:</b>	95,01%			
N	ACTIVIDAD	ATENCIÓN AL CLIENTE	OFICIAL DE CRÉDITO	JEFE DE CRÉDITO	TIEMPO		COSTO		OBSERVACIONES PROPUESTAS DE MEJORA
					A.V	N.A.V	A.V	N.A.V	
1	Recepta e indica donde dirigirse con el pedido de asesoría crediticia	INICIO 1			1		1,677		Atención al cliente debe notificar al Oficial de Crédito, del pedido realizado por el socio
2	Evalua pedido y requerimientos del socio		2		2		3,374		S/N
3	Toma la decisión mas apropiada		3		3		5,06		La decisión debe basarse en los criterios del socio y debe ser puesta a consideracion del mismo.
4	Consulta con el Jefe de Crédito		4		1,5		2,53		S/N
5	Aprueba y emite orden de extensión de Crédito			5 E.C	1,5		2,569		La orden de extensión de Crédito debe contener una copia la misma que debe quedarse con el Oficial de Crédito
6	Entrega al socio la orden de extensión de Crédito		6 E.C		0,5		0,843		Toda orden de extensión de Crédito debe ser almacenada en el sistema informático
7	Archiva Orden de Extensión de Crédito		7 E.C			0,5	0,843		S/N
<b>TOTAL:</b>					9,5	0,5	16,05	0,843	
<b>CAMBIOS</b>		<b>TERMINOLOGÍA</b>			<b>PROCESOS QUE TIENEN RELACIÓN</b>				<b>FORMULARIOS</b>
<b>MEJORA:</b>	4	E.C=Orden de extensión de crédito			Aprobación línea de Credito				Orden de extensión de Crédito
<b>FUSIÓN:</b>	0				Quirografario				
<b>CREACIÓN:</b>	1								
<b>ELIMINACIÓN:</b>	2								
<b>ELABORADO POR:</b>			<b>SUPERVISADO POR:</b>			<b>AUTORIZADO POR:</b>			
Héctor Cushicondor			Ing. Patricio Perez			Ing. Fernando Caiza			

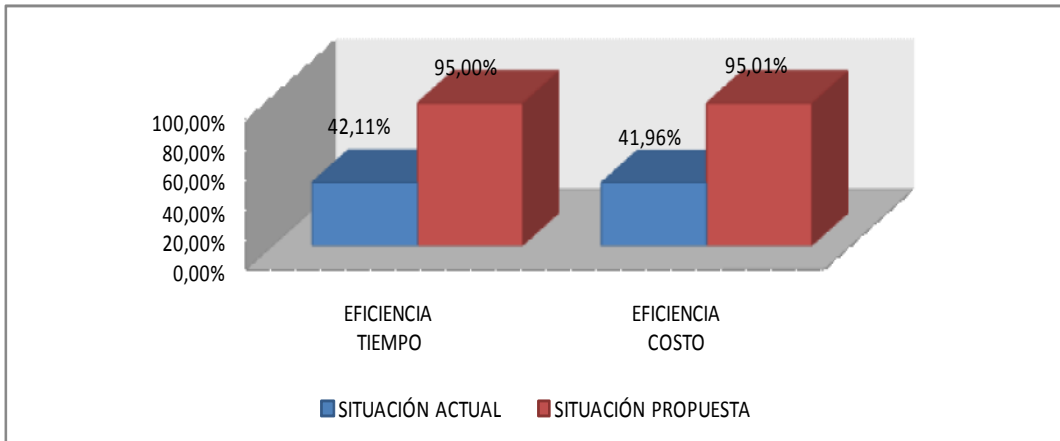
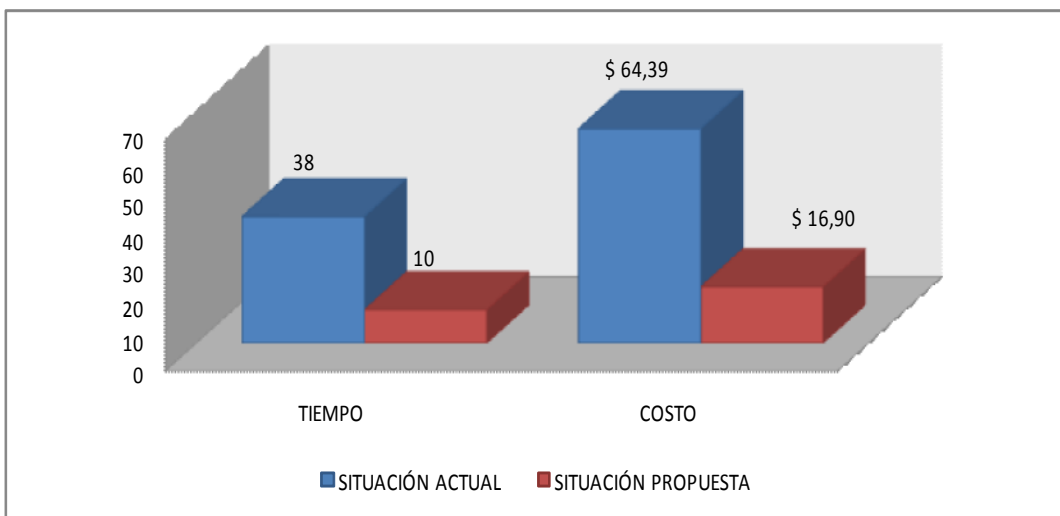
HOJA DE MEJORAMIENTO					
<b>PROCESO:</b>	Asistencia Financiera				
<b>RESPONSABLE:</b>	Jefe de Crédito	<b>CÓDIGO:</b>	COAC-AF-001		
<b>ENTRADA:</b>	Pedido de asistencia crediticia	<b>SALIDA:</b>	Solución crediticia del socio		
<b>PROBLEMAS DETECTADOS:</b>					
• La conversación puede extenderse demasiado (Oficial de Crédito-prestamista).					
• Ocasiones de inconformidad del socio con la propuesta que le hace el Oficial de Crédito.					
<b>SOLUCIONES PROPUESTAS:</b>					
Atención al cliente debe notificar al Oficial de Crédito, del pedido realizado por el socio					
La decisión debe basarse en los criterios del socio y debe ser puesta en consideración del mismo					
La Orden de extensión de Crédito debe contener una copia la misma que debe quedarse con el Oficial de Crédito					
Toda Orden de extensión de Crédito debe ser almacenada en el sistema informático					
<b>SITUACIÓN ACTUAL</b>					
<b>TIEMPO</b>	<b>COSTO</b>	<b>EFICIENCIA TIEMPO</b>	<b>EFICIENCIA COSTO</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>VOLUMEN</b>
38	64,39	42,11%	41,96%	Mensual	8
<b>SITUACIÓN PROPUESTA</b>					
<b>TIEMPO</b>	<b>COSTO</b>	<b>EFICIENCIA TIEMPO</b>	<b>EFICIENCIA COSTO</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>VOLUMEN</b>
10	\$ 16,90	95,00%	95,01%	Mensual	8
<b>SITUACIÓN DIFERENCIA</b>					
<b>TIEMPO</b>	<b>COSTO</b>	<b>EFICIENCIA TIEMPO</b>	<b>EFICIENCIA COSTO</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>VOLUMEN</b>
28	\$ 47,49	52,89%	53,05%	Mensual	8
<b>BENEFICIO ESPERADO ANUAL</b>					
<b>TIEMPO</b>			<b>COSTO</b>		
28*12*8			2688		
			47,49*12*8		
			\$ 4.559,04		

ORDEN DE EXTENSIÓN LINEA DE CRÉDITO	
<b>SOCIO:</b>	<input type="text"/>
<b># DOCUMENTO:</b>	<input type="text"/>
<b>SALDO POR PAGAR ACTUAL:</b>	<input type="text"/>
<b># DE CUENTA:</b>	<input type="text"/>
<b>SOBREMONTO:</b>	<input type="text"/>
<b>SALDO NUEVO POR PAGAR:</b>	<input type="text"/>
<b>TIEMPO EXTENDIDO:</b>	<input type="text"/>
<b>CLAUSULAS:</b>	<input type="text"/>
<input type="text"/>	<input type="text"/>
<input type="text"/>	<input type="text"/>
<input type="text"/>	<input type="text"/>
_____ Oficial de Crédito	_____ Jefe de Crédito

Elaborado por: Autor


**Grafico No. 65**

<b>CUADRO COMPARATIVO</b>				
<b>Asistencia Financiera</b>	<b>TIEMPO</b>	<b>EFICIENCIA TIEMPO</b>	<b>COSTO</b>	<b>EFICIENCIA COSTO</b>
<b>SITUACIÓN ACTUAL</b>	38	42,11%	\$ 64,39	41,96%
<b>SITUACIÓN PROPUESTA</b>	10	95,00%	\$ 16,90	95,01%



*Elaborado por: Autor*

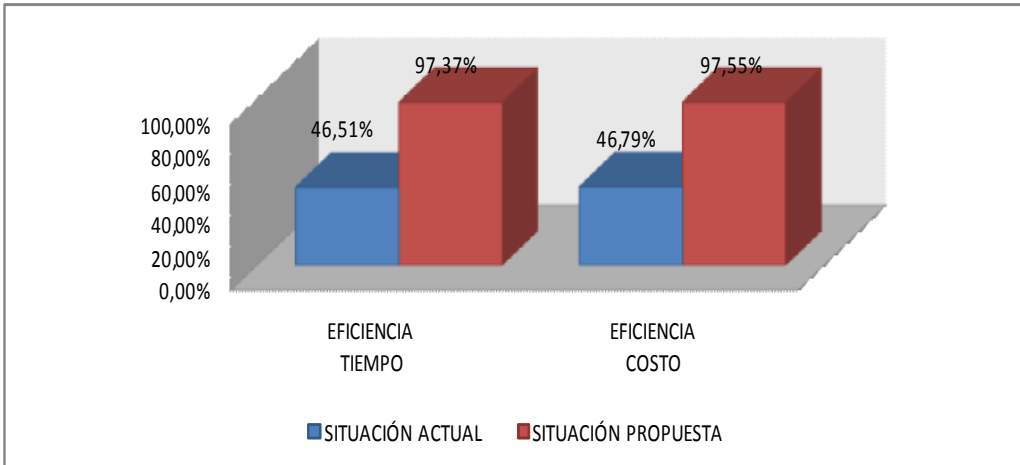
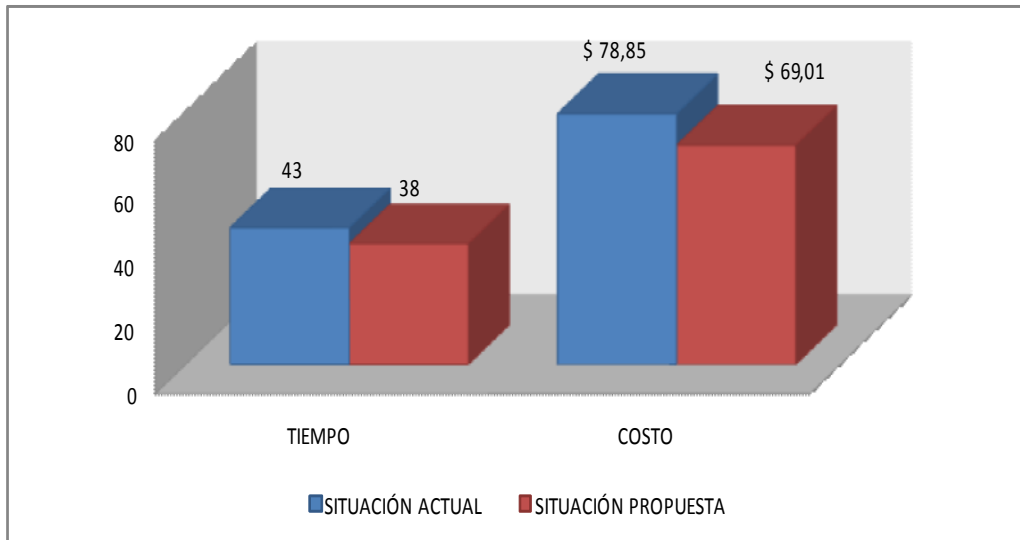
#### 4.2.9 PROCESO MEJORADO 9

 <b>14 DE MARZO</b> <b>COOPETRA DE AHORRO Y CRÉDITO</b>		FLUJODIAGRAMACIÓN Y HOJA ISO				PROCESO (9)		
<b>PROCESO:</b>	Planificación de Publicidad							
<b>CÓDIGO:</b>	COAC.PP-001	<b>FECHA:</b>	15/01/2009	<b>STATUS:</b>	Proceso Habilitante			
<b>OBJETIVO:</b>	Promocionar los servicios y productos de la Cooperativa							
<b>ALCANCE:</b>	<b>DESDE:</b>	Determinar el tipo de publicidad						
	<b>HASTA:</b>	Verificación de su impacto						
<b>ENTRADAS:</b>	Convoca a reunión.							
<b>SALIDAS:</b>	Publicidad Aprobada							
<b>RESPONSABLE:</b>	Gerente General							
<b>FRECUENCIA:</b>	Annual	<b>VOLUMEN:</b>	2					
<b>TIEMPO:</b>	38	<b>COSTO:</b>	\$ 69,01					
<b>EFICIENCIA EN TIEMPO:</b>	97,37%	<b>EFICIENCIA EN COSTO:</b>	97,55%					
N	ACTIVIDAD	GERENTE GENERAL	SECRETARIA DE GERENCIA	TIEMPO		COSTO		OBSERVACIONES PROPUESTAS DE MEJORA
				A.V	N.A.V	A.V	N.A.V	
1	Convoca a reunión a los representantes de cada área	INICIO 1			5		9,223	Cada representante de cada área debe traer ideas de enfoque de publicidad de su respectiva área
2	Analiza ideas expuestas por cada área	2			10		18,45	las ideas deben ser calificadas según un criterio de valor para su mejor determinación y posicionamiento
3	Toma la mejor decisión en base a las ideas expuestas	3			3		5,534	S/N
4	Contacta al medio de difusión o publicistas		4		5		8,443	Puede pedir a atención al cliente que realice el contacto con los publicistas y transfiera la llamada a Secretaria de Gerencia
5	Recibe diseños de Publicidad y Proformas del publicista		5	D.P	1		1,689	S/N
6	Analiza y aprueba el diseño de la publicidad y su proforma	6			10		18,45	El alcance de la cotización de la publicidad debe ser consultada con el Departamento Financiero
	Asigna fondos para la Ejecución Publicitaria	7			3		5,534	S/N
7	Archiva Diseños de Publicidad y Proformas		8	FIN		1	1,689	S/N
<b>TOTAL:</b>					37	1	67,32	1,689
<b>CAMBIOS</b>		<b>TERMINOLOGÍA</b>		<b>PROCESOS QUE TIENEN RELACIÓN</b>			<b>FORMULARIOS</b>	
<b>MEJORA:</b>	4	.@= Internet						
<b>FUSIÓN:</b>	0	Teléfono o Fax						
<b>CREACIÓN :</b>	0							
<b>ELIMINACIÓN:</b>	1	D.P=Diseño de Publicidad						
<b>ELABORADO POR:</b>		<b>SUPERVISADO POR:</b>			<b>AUTORIZADO POR:</b>			
Héctor Cushicondor		Sr.Karina Caiza			Ing. Fernando Caiza			

HOJA DE MEJORAMIENTO					
<b>PROCESO:</b>	Planificación de Publicidad				
<b>RESPONSABLE:</b>	Gerente General	<b>CÓDIGO:</b>	COAC.PP-001		
<b>ENTRADA:</b>	Convoca a reunión	<b>SALIDA:</b>	Publicidad Aprobada		
<b>PROBLEMAS DETECTADOS:</b>					
• Generalmente al personal administrativo no le interesa la publicidad.					
• Solo se toma en cuenta un solo medio de publicidad.					
• La reunión del Gerente General con el Publicista se realizan a destiempo.					
• Gerente General no dispone de tiempo para analizar ventajas y desventajas del medio o forma publicitario.					
<b>SOLUCIONES PROPUESTAS:</b>					
El representante de cada área debe traer ideas de enfoque de publicidad de su respectiva área					
Las ideas deben ser calificadas según un criterio de valor para su mejor determinación y posicionamiento					
Puede pedir a Atención al Cliente que realice el contacto con los publicistas y transfiera la llamada a Secretaria de Gerencia					
El alcance de la cotización de la publicidad debe ser consultada con el Departamento Financiero					
<b>SITUACIÓN ACTUAL</b>					
<b>TIEMPO</b>	<b>COSTO</b>	<b>EFICIENCIA TIEMPO</b>	<b>EFICIENCIA COSTO</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>VOLUMEN</b>
43	78,85	46,51%	46,79%	Anual	2
<b>SITUACIÓN PROPUESTA</b>					
<b>TIEMPO</b>	<b>COSTO</b>	<b>EFICIENCIA TIEMPO</b>	<b>EFICIENCIA COSTO</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>VOLUMEN</b>
38	\$ 69,01	97,37%	97,55%	Anual	2
<b>SITUACIÓN DIFERENCIA</b>					
<b>TIEMPO</b>	<b>COSTO</b>	<b>EFICIENCIA TIEMPO</b>	<b>EFICIENCIA COSTO</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>VOLUMEN</b>
5	\$ 9,84	50,86%	50,76%	Anual	2
<b>BENEFICIO ESPERADO ANUAL</b>					
<b>TIEMPO</b>			<b>COSTO</b>		
5*1*2=			10		
			9,84*1*2=		
			\$ 19,69		

**Grafico No. 66**


CUADRO COMPARATIVO				
Planificación de Publicidad	TIEMPO	EFICIENCIA TIEMPO	COSTO	EFICIENCIA COSTO
SITUACIÓN ACTUAL	43	46,51%	\$ 78,85	46,79%
SITUACIÓN PROPUESTA	38	97,37%	\$ 69,01	97,55%



*Elaborado por: Autor*



#### 4.2.10 PROCESO MEJORADO 10

 <b>TEXTIL 14 DE MARZO</b> <b>COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO</b>		FLUJODIAGRAMACIÓN Y HOJA ISO				PROCESO (10)			
<b>PROCESO:</b>	Selección del Personal								
<b>CÓDIGO:</b>	COAC-RR.HH001	<b>FECHA:</b>	15/01/2009	<b>STATUS:</b>	Proceso Habilitante				
<b>OBJETIVO:</b>	Conseguir mano de obra calificada y competitiva para la Cooperativa								
<b>ALCANCE:</b>	<b>DESDE:</b>	Detectar necesidades de cada Departamento o área							
	<b>HASTA:</b>	Personal con mano de obra calificada							
<b>ENTRADAS:</b>	Notificación de vacante								
<b>SALIDAS:</b>	Recurso humano contratado								
<b>RESPONSABLE:</b>	Jefe de Operaciones								
<b>FRECUENCIA:</b>	Semestral				<b>VOLUMEN:</b>	2			
<b>TIEMPO:</b>	58,5				<b>COSTO:</b>	\$ 100,58			
<b>EFICIENCIA EN TIEMPO:</b>	74,36%				<b>EFICIENCIA EN COSTO:</b>	74,46%			
N.-	ACTIVIDAD	JEFE DE CADA ÁREA	JEFE DE OPERACIÓN	TIEMPO		COSTO		OBSERVACIONES PROPUESTAS DE MEJORA	
				A.V	N.A.V	A.V	N.A.V		
1	Notifican vacante en su respectiva área	INICIO 1		1		1,739		La notificación debe ser con una semana de anticipación	
2	Publica vacante en Internet y en prensa escrita		2 @	10		17,13		Se debe realizar la selección del sitio web mas acorde así como de prensa escrita	
3	Recepta y revisa hojas de vidas de postulantes via internet y personal		3 @		15		25,69	La revisión de hojas de vida se lo debe realizar a partir de las tres de la tarde	
4	Se comunicación con el postulante seleccionado para la primera entrevista		4	1		1,713		S/N	
5	Entrevista al candidato, toma de Test Psicológico y Funcional		5	15		25,69		El test a ser tomado debe estar realizado por la respectiva área junto con un documento de solución	
6	Calificación de pruebas Psicológicas y Funcionales		6	1		1,713		S/N	
7	Se comunicación con el postulante seleccionado para la segunda entrevista		7	0,5		0,856		S/N	
8	Explica la actividad que realizará, fija sueldo y genera informe de entrevista	8 IE		3		5,217		S/N	
9	Entrega informe de entrevista al Jefe de Operación	9		1		1,739		S/N	
10	Hace firmar contrato e induce al empleado a su actividad	10		10		17,39		La inducción sera de acuerdo a la necesidad del empleado	
11	Entrega uniforme y material respectivo		11 FIN	1		1,713		El uniforme debe ser preparado a partir de la aprobación del Test Psicológico y Funcional	
<b>TOTAL:</b>				43,5	15	74,9	25,69		
<b>CAMBIOS</b>		<b>TERMINOLOGÍA</b>		<b>PROCESOS QUE TIENEN RELACIÓN</b>				<b>FORMULARIOS</b>	
<b>MEJORA:</b>	1	.@ = Internet							
<b>FUSIÓN:</b>	2	☎ = Teléfono o Fax							
<b>CREACIÓN:</b>	3								
<b>ELIMINACIÓN:</b>	2	IE= Informe de Entrevista							
<b>ELABORADO POR:</b>		<b>SUPERVISADO POR:</b>				<b>AUTORIZADO POR:</b>			
Héctor Cushicondor		Ing. Mirian Caiza				Ing. Fernando Caiza			

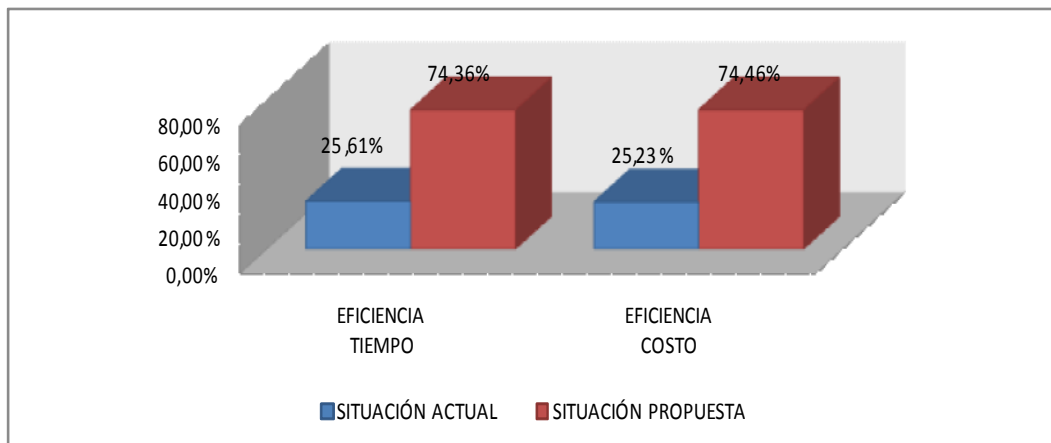
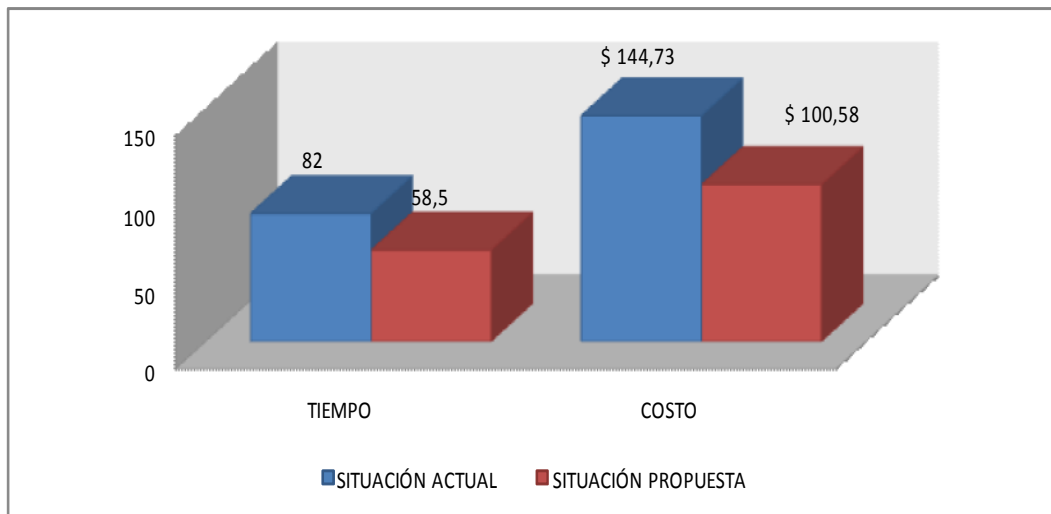
HOJA DE MEJORAMIENTO					
<b>PROCESO:</b>	Selección del Personal				
<b>RESPONSABLE:</b>	Jefe de Operaciones	<b>CÓDIGO:</b>	COAC-RR.HH001		
<b>ENTRADA:</b>	Notificación de vacante	<b>SALIDA:</b>	Recurso humano contratado		
<b>PROBLEMAS DETECTADOS:</b>					
• El anuncio de una vacante no se realiza en medios publicitarios.					
• Gerente General explica la actividad que realizara al postulante de forma superficial.					
• En muchos casos el postulante no está de acuerdo con el Sueldo determinado por el Gerente General.					
• El test para identificación de características del personal no es el apropiado.					
• El uniforme y materiales respectivos para el desempeño del empleado algunas veces puede estar incompleto.					
<b>SOLUCIONES PROPUESTAS:</b>					
La notificación debe ser con una semana de anticipación					
Se debe realizar la selección del sitio web mas acorde asi como de prensa escrita					
La revisión de hojas de vida se lo debe realizar a partir de las 3 pm, de la tarde					
El test a ser tomado debe estar realizado por la respectiva área junto con un documento de solución					
La inducción sera de acuerdo a la necesidad del empleado					
El uniforme debe ser preparado a partir de la aprobación del Test Psicológico y Funcional					
<b>SITUACIÓN ACTUAL</b>					
<b>TIEMPO</b>	<b>COSTO</b>	<b>EFICIENCIA TIEMPO</b>	<b>EFICIENCIA COSTO</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>VOLUMEN</b>
82	144,73	25,61%	25,23%	Semestral	2
<b>SITUACIÓN PROPUESTA</b>					
<b>TIEMPO</b>	<b>COSTO</b>	<b>EFICIENCIA TIEMPO</b>	<b>EFICIENCIA COSTO</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>VOLUMEN</b>
58,5	\$ 100,58	74,36%	74,46%	Semestral	2
<b>SITUACIÓN DIFERENCIA</b>					
<b>TIEMPO</b>	<b>COSTO</b>	<b>EFICIENCIA TIEMPO</b>	<b>EFICIENCIA COSTO</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>VOLUMEN</b>
23,5	\$ 44,15	48,75%	49,23%	Semestral	2
<b>BENEFICIO ESPERADO ANUAL</b>					
<b>TIEMPO</b>			<b>COSTO</b>		
23,5*1*2=			94		
			44,15*1*2=		
			\$ 176,58		

COAC "TEXTIL 14 DE MARZO" Ltda.	
<b>INFORME-ENTREVISTAS</b>	
FECHA:	<input type="text"/>
HORA:	<input type="text"/>
DE:	<input type="text"/>
PARA:	<input type="text"/>
ASUNTO:	<input type="text"/>
ÁREA:	<input type="text"/>
	
<b>DETALLE DE INFORME DE ENTREVISTA</b>	
<i>Información Personal:</i>	
ESTADO CIVIL:	<input type="text"/>
EDAD:	<input type="text"/>
HIJOS:	<input type="text"/>
DOMICILIO:	<input type="text"/>
TELÉFONO:	<input type="text"/>
CELULAR:	<input type="text"/>
<i>Experiencia Laboral:</i>	
Empresa o Institución:	<input type="text"/>
Desempeño	<input type="text"/>
Tiempo:	<input type="text"/>
Fecha Inicio	<input type="text"/>
Fecha Termino:	<input type="text"/>
<b>HABILIDADES:</b>	%
<input type="text"/>	<input type="text"/>
<input type="text"/>	<input type="text"/>
<input type="text"/>	<input type="text"/>
<b>RECOMENDACIÓN DE CONTRATACIÓN:</b>	
<input type="text"/>	
<input type="text"/>	
<hr/> <b>Jefe de Área</b> <i>(Firma)</i>	

*Elaborado por: Autor*


**Grafico No. 67**

<b>CUADRO COMPARATIVO</b>				
<b>Selección del Personal</b>	<b>TIEMPO</b>	<b>EFICIENCIA TIEMPO</b>	<b>COSTO</b>	<b>EFICIENCIA COSTO</b>
<b>SITUACIÓN ACTUAL</b>	82	25,61%	\$ 144,73	25,23%
<b>SITUACIÓN PROPUESTA</b>	58,5	74,36%	\$ 100,58	74,46%



*Elaborado por: Autor*

## 4.2.11 PROCESO MEJORADO 11

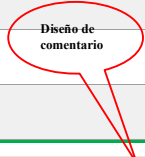
		FLUJODIAGRAMACIÓN Y HOJA ISO				PROCESO (11)				
<b>PROCESO:</b>	Capacitación y Motivación del Personal									
<b>CÓDIGO:</b>	COAC-CM-RR.HH-001		<b>FECHA:</b>	15/01/2009	<b>STATUS:</b>	Proceso Habilitante				
<b>OBJETIVO:</b>	Capacitar al personal y motivarlo a continuar en la Cooperativa									
<b>ALCANCE:</b>	<b>DESDE:</b>	Necesidad de Capacitar al personal								
	<b>HASTA:</b>	Determinación de resultados para la toma de decisiones								
<b>ENTRADAS:</b>	Convocatoria a reunión									
<b>SALIDAS:</b>	Evaluación de resultados de Capacitación									
<b>RESPONSABLE:</b>	Jefe de Operaciones									
<b>FRECUENCIA:</b>	Anual				<b>VOLUMEN:</b>	2				
<b>TIEMPO:</b>	112				<b>COSTO:</b>	\$ 192,30				
<b>EFICIENCIA EN TIEMPO:</b>	97,32%				<b>EFICIENCIA EN COSTO:</b>	97,33%				
N.-	ACTIVIDAD	GERENTE GENERAL	JEFE DE CADA ÁREA	SECRETARIA DE GERENCIA	JEFE DE OPERACIÓN	TIEMPO		COSTO		OBSERVACIONES PROPUESTAS DE MEJORA
						A.V	N.A.V	A.V	N.A.V	
1	Convoca a reunión	INICIO 1				3		5,534		S/N
2	Exponen necesidades de cada área		2			10		17,13		Las necesidades expuestas deben ser puntuales y concretas
3	Realizan informe consolidado de las necesidades del personal y establecen fecha de Capacitación		3 INC			15		25,69		S/N
4	Jefe Financiero revisa alcance presupuestario para la Capacitación		4				2	3,425		En caso de falta de presupuesto se debiera reajustar el mismo
5	Elabora contenido del Curso y Plan de Capacitación				5 PC	30		51,38		Realizar un plan preelaborado al cual realizar ajustes necesarios actuales
6	Aprueba contenido y plan de Capacitación	6 PC				1,5		2,767		S/N
7	Publica fechas de Capacitación			7		4,5		7,599		La publicación debe ser en cada área y debe ser física y via intranet
8	Contrata capacitadores según requerimientos de las áreas funcionales				8 Cc	20		34,25		Los Capacitadores deben acreditar experiencia
9	Observa y mide efectividad de la Capacitación		9 REC @			20		34,25		Las evaluación debe tener una fecha limite, y deben ser via internet (pagina web)
	Entrega reporte Consolidado de resultados de la Capacitación a Gerente General				10 REC @	5		8,563		S/N
10	Archiva reporte de Capacitación Consolidado				FIN		1	1,713		S/N
<b>TOTAL:</b>						109	3	187,2	5,138	
<b>CAMBIOS</b>		<b>TERMINOLOGÍA</b>			<b>PROCESOS QUE TIENEN RELACIÓN</b>				<b>FORMULARIOS</b>	
<b>MEJORA:</b>	2	INC=Informe de Necesidades Consolidado			Relación con todos los demas procesos				Informe de Necesidades del Personal	
<b>FUSIÓN:</b>	1	REC=Reporte de Efectividad de Capacitación							Informe de Necesidades Consolidado	
<b>CREACION :</b>	1	PC= Plan de Capacitación							Reporte de Evaluación de Capacitación	
<b>ELIMINACION:</b>	1	Cc= Contrato personal capacitador								
<b>ELABORADO POR:</b>			<b>SUPERVISADO POR:</b>			<b>AUTORIZADO POR:</b>				
Héctor Cushicondor			Ing. Mirian Caiza			Ing. Fernando Caiza				

HOJA DE MEJORAMIENTO					
<b>PROCESO:</b>	Capacitación y Motivación del Personal				
<b>RESPONSABLE:</b>	Jefe de Operaciones	<b>CÓDIGO:</b>	COAC-CM-RR.HH-001		
<b>ENTRADA:</b>	Convocatoria a reunión	<b>SALIDA:</b>	Evaluación de resultados de Capacitación		
<b>PROBLEMAS DETECTADOS:</b>					
• No hay plan de capacitación					
• Las fechas de capacitación son modificadas o postergadas					
• No se identifica en un documento los requisitos específicos del capacitador.					
• No hay contenido de curso elaborado					
• El capacitador cancela su trabajo en último momento.					
• No todos los empleados asisten al día de Evaluación con respecto a la capacitación impartida.					
<b>SOLUCIONES PROPUESTAS:</b>					
Las necesidades expuestas deben ser puntuales y concretas.					
En caso de falta de presupuesto se debe reajustar el mismo para cubrir esta necesidad.					
Se debe preelaborar un contenido y un Plan de Capacitación, en el cual realizar los ajustes necesarios actuales.					
La publicación de fechas de capacitación deben ser publicadas físicamente y via intranet.					
Los capacitadores en los diferentes requerimientos deben acreditar experiencia y logros.					
Las evaluaciones deben tener una fecha límite de acceso y calificación y seran via internet (pagina web) de la Cooperativa					
<b>SITUACIÓN ACTUAL</b>					
<b>TIEMPO</b>	<b>COSTO</b>	<b>EFICIENCIA TIEMPO</b>	<b>EFICIENCIA COSTO</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>VOLUMEN</b>
182	321,09	38,46%	38,74%	Anual	2
<b>SITUACIÓN PROPUESTA</b>					
<b>TIEMPO</b>	<b>COSTO</b>	<b>EFICIENCIA TIEMPO</b>	<b>EFICIENCIA COSTO</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>VOLUMEN</b>
112	\$ 192,30	97,32%	97,33%	Anual	2
<b>SITUACIÓN DIFERENCIA</b>					
<b>TIEMPO</b>	<b>COSTO</b>	<b>EFICIENCIA TIEMPO</b>	<b>EFICIENCIA COSTO</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>VOLUMEN</b>
70	\$ 128,79	58,86%	58,59%	Anual	2
<b>BENEFICIO ESPERADO ANUAL</b>					
<b>TIEMPO</b>			<b>COSTO</b>		
70*1*2 =			140		
			128,79*1*2 =		
			\$ 257,58		



**MEDICIÓN DE EFECTIVIDAD DE CAPACITACIÓN POR ÁREA- VIA INTERNET  
(PAGINA WEB) de la COOPERATIVA “TEXTIL 14 DE MARZO” Ltda.**

ÁREA									FECHA:	
DE:										
PARA:										
ASUNTO:										
Área	Nombre	Cargo	Desempeño	Atención	Toma de Decisiones	Sociabilidad	Colaboración Laboral	Orden Laboral	PROMEDIO	
			<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
			<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Comentarios del jefe inmediato							Criterio de Calificación			
Comentarios del director								No Aplica	X	
Comentarios del colaborador								Baja	1-50%	
								Media	51-75%	
								Alta	76-100%	



Comentario del jefe inmediato	
Comentarios del director	
Comentarios del colaborador	

*Elaborado por: Autor*



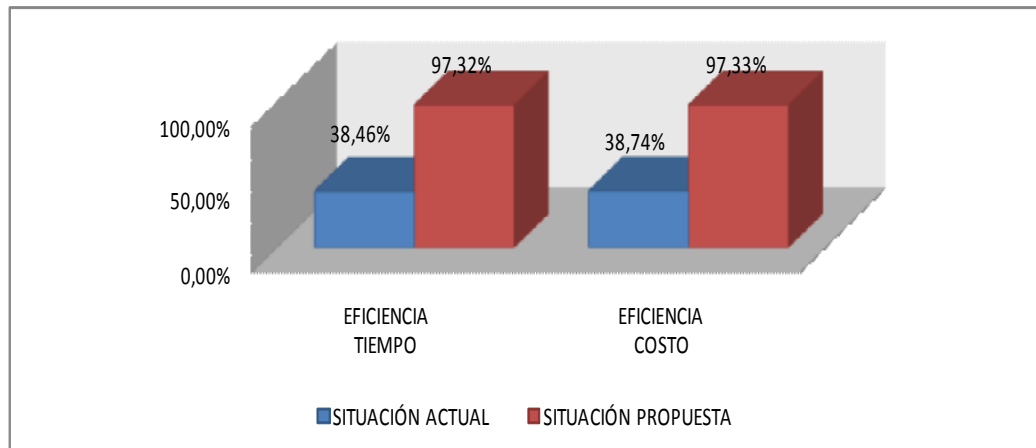
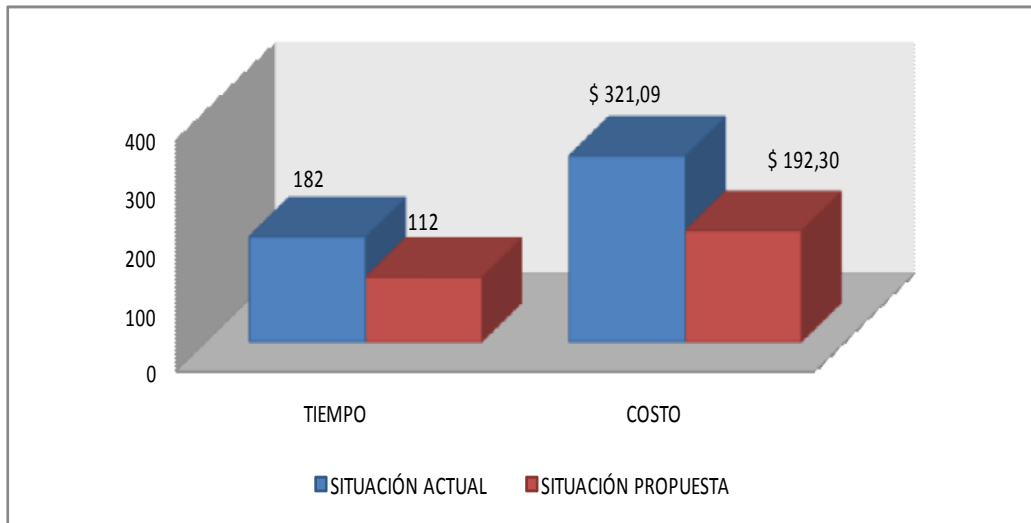
**REPORTE DE EFECTIVIDAD DE CAPACITACIÓN CONSOLIDADO**

<b>FECHA:</b>											
<b>DE:</b>											
<b>PARA:</b>											
<b>ASUNTO:</b>											
Área	Nombre	Cargo	Desempeño	Atención	Toma de Decisiones	Sociabilidad	Colaboración Laboral	Orden Laboral	PROMEDIO	COMENTARIO	
Gerencial			<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>			
			<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>			
Crediticia			<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>			
			<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>			
Operacional			<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>			
			<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>			
			<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>			
Financiera			<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>			
			<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>			
Sistemas			<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>			
			<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>			
			<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>			
									<b>Criterio de Calificación</b>		
									No Aplica	X	
									Baja	1-50%	
									Media	51-75%	
									Alta	76-100%	
_____ <b>Jefe de Operación</b> <i>(Firma)</i>						_____ <b>Gerente General</b> <i>(Firma)</i>					

Elaborado por: Autor


**Grafico No. 68**

CUADRO COMPARATIVO				
Capacitación y Motivación del Personal	TIEMPO	EFICIENCIA TIEMPO	COSTO	EFICIENCIA COSTO
<b>SITUACIÓN ACTUAL</b>	182	38,46%	\$ 321,09	38,74%
<b>SITUACIÓN PROPUESTA</b>	112	97,32%	\$ 192,30	97,33%



*Elaborado por: Autor*

#### 4.2.12 PROCESO MEJORADO 12

		FLUJODIAGRAMACIÓN Y HOJA ISO				PROCESO (12)				
<b>PROCESO:</b>	Evaluación y Control del Personal									
<b>CÓDIGO:</b>	COAC-EC-RR.HH-001		<b>FECHA:</b>	15/01/2009	<b>STATUS:</b>	Proceso Habilitante				
<b>OBJETIVO:</b>	Determinar debilidades y fortalezas del personal para mejorar el ambiente laboral y organizacional									
<b>ALCANCE:</b>	<b>DESDE:</b>	Necesidad de Controlar y Evaluar al personal								
	<b>HASTA:</b>	Determinación de resultados para la toma de decisiones								
<b>ENTRADAS:</b>	Convocatoria a reunión									
<b>SALIDAS:</b>	Correctivos necesarios en el personal									
<b>RESPONSABLE:</b>	Jefe de Operaciones									
<b>FRECUENCIA:</b>	Anual				<b>VOLUMEN:</b>	2				
<b>TIEMPO:</b>	61				<b>COSTO:</b>	\$ 207,74				
<b>EFICIENCIA EN TIEMPO:</b>	90,16%				<b>EFICIENCIA EN COSTO:</b>	82,69%				
N.-	ACTIVIDAD	GERENTE GENERAL	JEFE DE CADA ÁREA	SECRETARIA DE GERENCIA	JEFE DE OPERACIÓN	TIEMPO		COSTO		OBSERVACIONES PROPUESTAS DE MEJORA
						A.V	N.A.V	A.V	N.A.V	
1	Convoca a reunión	INICIO				2		3,689		S/N
2	Determina el formato de Evaluación según requerimientos de su respectiva área	1	2 E.P			10		68,51		S/N
3	Establecen fecha y tiempo de Evaluación		3			5		8,531		Gerente debe determinar que las fecha de evaluación no puede ser postergada
4	Aprueba fecha y tiempo de Evaluación	4				3		5,534		S/N
5	Publica fechas de Evaluaciones via Intranet y Publicidad interna			5		5		8,443		S/N
6	Realiza Evaluaciones a Empleados				6 E.P	20		34,25		Se debe determinar una sanción por impuntualidad o incumplimiento
7	Revisan Evaluaciones		7 E.P				5	34,25		Se debe disponer del solucionario para las revisiones
8	Calificación general al empleado		8 E.Pj			2		13,7		S/N
9	Comunican resultados a Gerencia General junto con sugerencias.				9	5		8,563		Las sugerencias deben ser dipuestos por cada representante de área, según resultados de evaluación
10	Reune con el empleado, toma decisiones y soluciones en base a resultados de Evaluación		10			3		20,55		S/N
11	Archiva Evaluaciones				FIN E.P E.P		1	1,713		Deben disponer de un lugar fisico propio para su respectiva archivación
<b>TOTAL:</b>						<b>55</b>	<b>6</b>	<b>171,8</b>	<b>35,97</b>	
<b>CAMBIOS</b>		<b>TERMINOLOGÍA</b>			<b>PROCESOS QUE TIENEN RELACIÓN</b>				<b>FORMULARIOS</b>	
<b>MEJORA:</b>	1	E.P= Evaluaciones al Personal			Relación con todos los demas procesos				Evaluación al personal	
<b>FUSIÓN:</b>	2	E.Pj= Evaluaciones del Personal del Jefe inmediato							Evaluación del personal (jefe inmediato)	
<b>CREACIÓN:</b>	2									
<b>ELIMINACIÓN:</b>	1									
<b>ELABORADO POR:</b>			<b>SUPERVISADO POR:</b>			<b>AUTORIZADO POR:</b>				
Héctor Cushicondor			Ing. Mirian Caiza			Ing. Fernando Caiza				

HOJA DE MEJORAMIENTO					
<b>PROCESO:</b>	Evaluación y Control del Personal				
<b>RESPONSABLE:</b>	Jefe de Operaciones	<b>CÓDIGO:</b>	COAC-EC-RR.HH-001		
<b>ENTRADA:</b>	Convocatoria a reunión	<b>SALIDA:</b>	Correctivos necesarios en el personal		
<b>PROBLEMAS DETECTADOS:</b>					
• Gerente General Carece de datos para la Planificación, organización y Coordinación					
• Formato de Evaluación no está listo					
• Las fechas de evaluación al personal se postergan a otro día.					
• El personal no está de acuerdo con el tiempo de evaluación establecido.					
• Existe impuntualidad del personal a la evaluación establecida.					
• Gerente General puede estar ausente para emitir informe de aprobación de correctivos y ocasiones demora.					
• En ocasiones las evaluaciones tomadas se pierden al archivar.					
<b>SOLUCIONES PROPUESTAS:</b>					
Gerente General debe determinar que las fechas de evaluación no pueden ser postergadas					
Se debe determinar una sanción por impuntualidad o incumplimiento, incluso con despido					
Los representantes de cada área deben disponer del solucionario para revisar las respectivas evaluaciones					
Las sugerencias deben ser dadas por cada representante de área y en base a los resultados obtenidos					
Las evaluaciones para su archivación deben disponer de un lugar físico propio, para así evitar pérdidas y confusiones de documentación					
<b>SITUACIÓN ACTUAL</b>					
<b>TIEMPO</b>	<b>COSTO</b>	<b>EFICIENCIA TIEMPO</b>	<b>EFICIENCIA COSTO</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>VOLUMEN</b>
140	242,81	60,71%	61,21%	Anual	2
<b>SITUACIÓN PROPUESTA</b>					
<b>TIEMPO</b>	<b>COSTO</b>	<b>EFICIENCIA TIEMPO</b>	<b>EFICIENCIA COSTO</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>VOLUMEN</b>
61	\$ 207,74	89,83%	81,46%	Anual	2
<b>SITUACIÓN DIFERENCIA</b>					
<b>TIEMPO</b>	<b>COSTO</b>	<b>EFICIENCIA TIEMPO</b>	<b>EFICIENCIA COSTO</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>VOLUMEN</b>
79	\$ 35,07	29,12%	20,25%	Anual	2
<b>BENEFICIO ESPERADO ANUAL</b>					
<b>TIEMPO</b>			<b>COSTO</b>		
79*1*2 =			158		
			35,07*1*2		\$ 70,14

<b>1. EVALUACIÓN AL PERSONAL</b>	
Nombre:	<input type="text"/>
Departamento:	<input type="text"/>
Puesto:	<input type="text"/>
Antigüedad:	<input type="text"/>
<b>1.1 OBJETIVOS</b>	
Mencione 2 objetivos con la Cooperativa para el año 2009	
1.- <input type="text"/>	
2.- <input type="text"/>	
<b>1.2 INFORMACIÓN DE CALIDAD</b>	
Conoce las Políticas y Objetivos de calidad de la Cooperativa	
Si <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/>	
Mencione 3 Políticas y 2 Objetivos	
1.- <input type="text"/>	
2.- <input type="text"/>	
3.- <input type="text"/>	
1.- <input type="text"/>	
2.- <input type="text"/>	
Mencione la importancia que tiene para el mejor desempeño en su puesto	
No Aplica <input type="checkbox"/> Alta <input type="checkbox"/> Media <input type="checkbox"/> Baja <input type="checkbox"/>	
Mencione los beneficios que la aplicación de los mismos que tiene para el mejor desempeño en su puesto	
<input type="text"/>	
<input type="text"/>	
<b>1.2 INFORMACIÓN CODIGO DE CONDUCTA</b>	
Conoce el Código de Conducta	
Si <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/>	
Mencione la importancia que tiene para el mejor desempeño en su puesto	
No Aplica <input type="checkbox"/> Alta <input type="checkbox"/> Media <input type="checkbox"/> Baja <input type="checkbox"/>	
Mencione los beneficios que la aplicación de los mismos que tiene para el mejor desempeño en su puesto	
<input type="text"/>	
<input type="text"/>	
<b>1.3 EVALUACIÓN CONOCIMIENTOS DEL PUESTO</b>	
Ejercicios o Preguntas	
1.- <input type="text"/>	
2.- <input type="text"/>	
3.- <input type="text"/>	
Firma <input type="text"/>	

*Elaborado por: Autor*

**EVALUACIÓN - JEFE INMEDIATO**  
**2. COMPORTAMIENTO EN EL TRABAJO**

**2.1 Actitud en el trabajo**

<input type="radio"/> Generalmente tiene una actitud propositiva	<input type="radio"/> Se caracteriza por su disponibilidad para apoyar resolver problemas	<input type="radio"/> Se limita solo a su trabajo	<input type="radio"/> Constantemente tiene que ser supervisado
--	---	---	--

**2.2 Estándares de calidad**

<input type="radio"/> Busca mejoras para evitar errores	<input type="radio"/> Observa y propone mejoras	<input type="radio"/> Algunas veces tiene errores y se preocupa por corregirlos	<input type="radio"/> Tiene errores y no cubre con los requerimientos de su puesto
---	---	---	--

**2.3 Conocimiento de sus procedimientos**

<input type="radio"/> Los conoce y sigue sus acciones	<input type="radio"/> Los conoce pero no los sigue	<input type="radio"/> Rigurosamente sigue sus procedimientos y respeta el de otros departamentos	<input type="radio"/> No los conoce
---	--	--	-------------------------------------

**2.4 Responsabilidad**

<input type="radio"/> Algunas veces justifica sus errores	<input type="radio"/> Acepta sus errores y resuelve	<input type="radio"/> Es evasivo en caso de problemas	<input type="radio"/> Generalmente culpa a otros de sus acciones
---	---	---	--

**2.5 Administración de sus recursos**

<input type="radio"/> Disminuye mermas desperdicio de materiales	<input type="radio"/> A veces no le da importancia	<input type="radio"/> Ahorra y utiliza racionalmente los materiales que le otorga la empresa	<input type="radio"/> Desperdicia sus recursos
--	--	--	--

**2.6 Puntualidad**

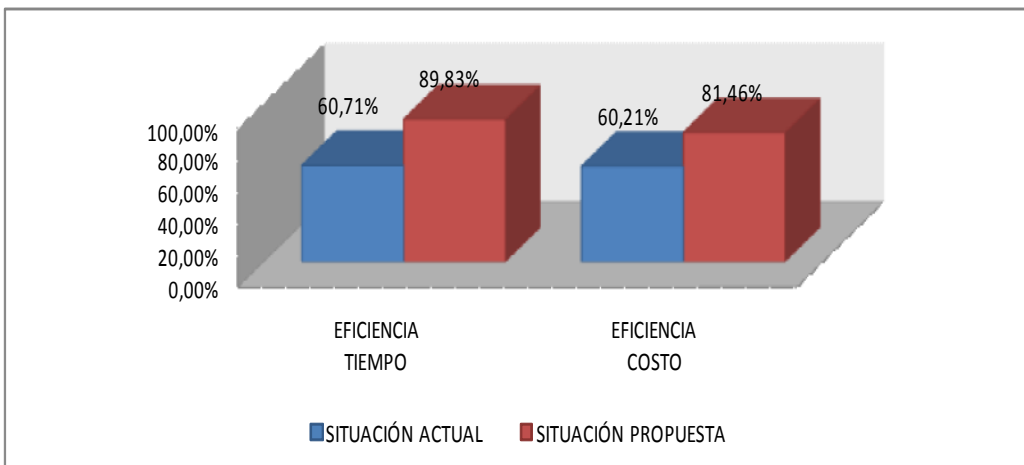
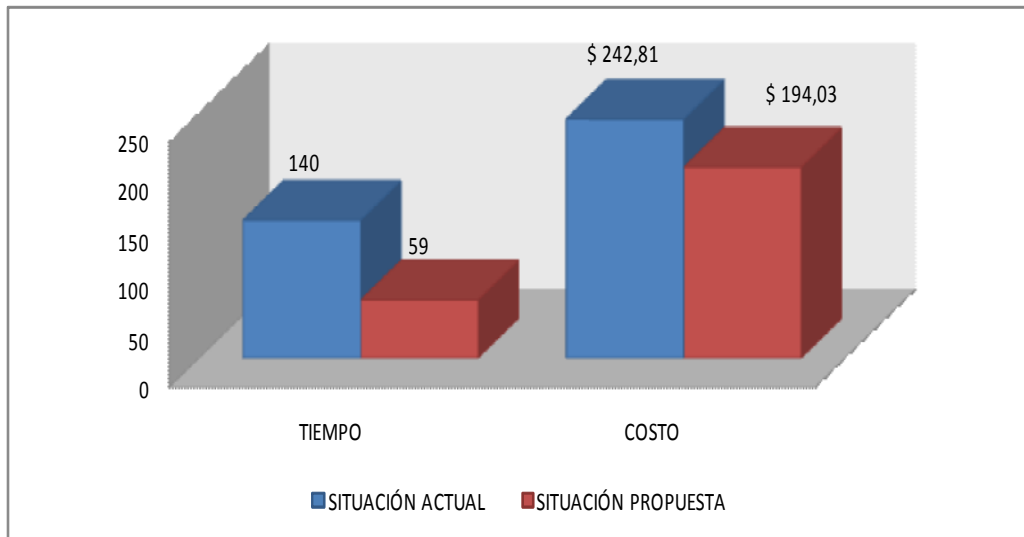
<input checked="" type="radio"/> Tiene muchos retardos y faltas	<input type="radio"/> La mayoría de las veces es puntual	<input type="radio"/> Algunas veces llega tarde sin causa alguna	<input type="radio"/> Ocasionalmente llega tarde justificadamente
---	--	--	---

2.7 Satisfacción con el cliente (interno-externo)			
<input type="radio"/> Condiciona el servicio a sus clientes	<input type="radio"/> Busca soluciones para facilitar el trabajo de sus clientes	<input type="radio"/> Otorga el servicio sin aportar un valor agregado	<input type="radio"/> Supera las expectativas del cliente
Comentario _____ _____			
<b>3. RELACIONES PERSONALES</b>			
3.1 Comunicación			
<input type="radio"/> No es fuerte	<input type="radio"/> Promueve un ambiente de comunicación abierta	<input type="radio"/> Se comunica con credibilidad y confianza	<input type="radio"/> Se esfuerza para comunicarse
3.2 Relación con el jefe inmediato			
<input type="radio"/> Se comunica directa y abiertamente	<input type="radio"/> Tiene dificultad o conflictos	<input type="radio"/> Fomenta un ambiente cordial y/o respeto	<input type="radio"/> Establece relaciones cordiales
3.3 Relación con Compañeros			
<input type="radio"/> Es indiferente	<input type="radio"/> Establece empatía	<input type="radio"/> Mantiene excelentes relaciones en su entorno	<input type="radio"/> Algunas veces genera conflictos
<b>SINTESIS DE RESULTADOS ANUALES / EVALUACION GLOBAL JEFE INMEDIATO:</b>			
Los resultados del comportamiento en el puesto del empleado son:			
<input type="radio"/> Superiores en muchas cosas	<input type="radio"/> Superiores en algunas cosas	<input type="radio"/> Conformes	<input type="radio"/> Insuficientes
Evolución en función del desempeño de las evaluaciones (organización del trabajo, logros considere si el colaborador puede ser considerado para una promoción o cambio de puesto)			
<input checked="" type="radio"/> Si	<input type="radio"/> No comentario _____		

Elaborado por: Autor

**Grafico No. 69**

CUADRO COMPARATIVO				
Evaluación y Control del Personal	TIEMPO	EFICIENCIA TIEMPO	COSTO	EFICIENCIA COSTO
<b>SITUACIÓN ACTUAL</b>	140	60,71%	\$ 242,81	60,21%
<b>SITUACIÓN PROPUESTA</b>	59	89,83%	\$ 194,03	81,46%



*Elaborado por: Autor*



### 4.3 MATRIZ DE ANALISIS COMPARATIVA RESUMIDA

Tabla No. 14

N.	NOMBRE DEL PROCESO	SITUACIÓN ACTUAL				SITUACIÓN PROPUESTA				DIFERENCIAS				FRECUENCIA	VOLUMEN	BENEFICIO	
		COSTO	TIEMPO	EFICIENCIAS		COSTO	TIEMPO	EFICIENCIAS		COSTO	TIEMPO	EFICIENCIAS				COSTO	TIEMPO
				COSTO	TIEMPO			COSTO	TIEMPO			COSTO	TIEMPO				
1	Planificación Presupuestaria Operativa Anual	\$ 1.000,64	105,00	11,06%	57,14%	\$ 426,27	69,00	98,31%	94,20%	\$ 574,37	36	87,25%	37,06%	Anual	1	\$ 574,37	36
2	Apertura de Cuenta de Ahorros	\$ 33,56	20,00	50,04%	50,00%	\$ 10,09	6,00	83,34%	83,33%	\$ 23,47	14	33,30%	33,33%	Diaria	6	\$ 43.935,84	26.208
3	Atención y Solución a Reclamos	\$ 52,50	31,00	41,92%	41,94%	\$ 38,37	18,50	86,61%	83,78%	\$ 14,13	12,5	44,69%	41,84%	Semanal	3	\$ 2.204,28	1.950
4	Estudio de Otorgamiento de Crédito Quirografario	\$ 81,41	48,00	60,63%	60,42%	\$ 26,27	15,50	93,58%	93,55%	\$ 55,14	32,5	32,95%	33,13%	Diaria	9	\$ 154.833,12	91.260
5	Aprobación de línea de Crédito Quirografario	\$ 102,93	60,00	46,76%	46,67%	\$ 23,78	17,00	85,34%	88,24%	\$ 79,15	43	38,58%	41,57%	Diaria	3	\$ 74.084,40	40.248
6	Estudio de Otorgamiento de Crédito Hipotecario	\$ 137,12	81,00	54,56%	54,32%	\$ 48,20	28,50	96,50%	96,49%	\$ 88,92	52,5	41,94%	42,17%	Diaria	4	\$ 110.972,16	65.520
7	Valoración de Garantías	\$ 204,34	120,00	57,97%	58,33%	\$ 107,28	63,00	98,43%	98,41%	\$ 97,06	57	40,46%	40,08%	Diaria	2	\$ 60.565,44	35.568
8	Asistencia Financiera	\$ 64,39	38,00	41,96%	42,11%	\$ 16,90	10,00	95,01%	95,00%	\$ 47,49	28	53,05%	52,89%	Mensual	8	\$ 4.559,04	2.688
9	Planificación de Publicidad	\$ 78,85	43,00	46,79%	46,51%	\$ 69,01	38,00	97,55%	97,37%	\$ 9,84	5	50,76%	50,86%	Anual	2	\$ 19,68	10
10	Selección de Personal	\$ 144,73	82,00	25,23%	25,61%	\$ 100,58	58,50	74,46%	74,36%	\$ 44,15	23,5	49,23%	48,75%	Semestral	2	\$ 176,60	94
11	Capacitación y Motivación del Personal	\$ 321,09	182,00	38,74%	38,46%	\$ 192,30	112,00	97,33%	97,32%	\$ 128,79	70	58,59%	58,86%	Anual	2	\$ 257,58	140
12	Evaluación y Control del Personal	\$ 242,81	140,00	61,21%	60,71%	\$ 207,74	61,00	82,69%	90,16%	\$ 35,07	79	21,48%	29,45%	Anual	2	\$ 70,14	158
<b>TOTAL</b>		<b>\$ 2.464,37</b>	<b>950,00</b>			<b>\$ 1.266,79</b>	<b>497,00</b>			<b>\$ 1.197,58</b>	<b>453,00</b>					<b>\$ 452.252,65</b>	<b>263.880,00</b>
<b>PROMEDIO</b>				<b>44,74%</b>	<b>48,52%</b>			<b>90,76%</b>	<b>91,02%</b>			<b>46,02%</b>	<b>42,50%</b>				

Calculo para días = 52 semanas \* 6 días Laborados=

52	Semanas	Mensual	Semestral	Anual
6	Días Laborables	12	2	1
312	Total Días			

<b>Beneficio en costo:</b>	<b>\$ 452.252,65</b>
<b>Beneficio en tiempo:</b>	<b>263.880,00</b>

Elaborado por: Autor

#### **4.4 BENEFICIO ESPERADO**

La propuesta de mejoramiento de procesos ha sido realizada en base a las dos herramientas: Flujodiagramación - Hoja ISO y la Hoja de Mejoramiento, aplicadas a cada proceso, de las cuales se han obtenido resultados positivos que reflejan el cambio organizacional con su inmediata aplicación.

Según la propuesta de mejoramiento en los procesos seleccionados, se propone una participación en equipo de los representantes de áreas, para solucionar los problemas de cada una de sus áreas.

Con la propuesta de mejoramiento a nivel del Estudio de Otorgamiento de Crédito Quirografario, ayudara a incrementar una eficiencia en costo de 32,95% y tiempo de 33,13%, la Aprobación del crédito Quirografario incrementará una eficiencia en costo de 38,58 y tiempo de 41,51%, de igual manera la propuesta de mejoramiento de Estudio de Otorgamiento de Crédito Hipotecario ayudara a incrementar una eficiencia en costo de 41,94% y tiempo de 42,17% , en Valoración de Garantías incrementara una eficiencia en costo de 40, 46% y tiempo de 40,08%, agilizando y mejorando notoriamente el servicio generando beneficios y valor agregando tanto para el cliente externo (socio), como para el cliente interno.

Con los documentos de respaldo mejorados ayudará a obtener mejor control de las diferentes instancias del servicio de crédito, a mantener una base de datos actualizada y propicia, además la determinación clara de los procesos ayudara a determinar el perfil del puesto, la capacitación y las necesidades que requiere el personal y el manual de funciones, resolviendo así los problemas de funciones y responsabilidades del personal.

El ahorro total proveniente de la implementación de los procesos ascienden a 263.880 minutos, \$ 452.252,65; los cuales se siguiere:

- Que la Cooperativa invierta en crear más productos financieros conjuntamente con una amplia investigación de mercados, para un mejor posicionamiento.
- Se mejore la calidad de activos como: Equipos de Computación, Equipos de Oficina, arreglos y mantenimiento de edificio.
- Y para el Recurso humano se invierta en capacitación y herramientas necesarias para aprovechar las acciones y aptitudes de los empleados.

## **CAPITULO 5**

### **PROPUESTA DE ORGANIZACIÓN POR PROCESOS PARA LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO “TEXTIL 14 DE MARZO” Ltda.**

Mediante este capítulo, se desarrolla una propuesta de organización de la Cooperativa con la aplicación de los procesos mejorados, utilizando el proceso administrativo, esto es la planificación, organización, dirección, ejecución, control y evaluación, tomando las actividades respectivas de los procesos mejorados, definiendo una cadena de valor institucional, en base de ello se diseñan los factores de éxito y los indicadores de gestión.

#### **5.1 CADENA DE VALOR EN BASE AL PROCESO ADMINISTRATIVO DE LA COOPERATIVA “TEXTIL 14 DE MARZO” Ltda.**

*“La cadena de valor es un conjunto de macro-procesos que están estructurados para brindar una propuesta de valor a los clientes y generar valor económico para los accionistas.”<sup>26</sup>*

La cadena de valor describe en forma clara y resumida las actividades de una organización, a través de la graficación de los distintos procesos que se realizan y que generan valor, siguiendo la siguiente secuencia: planificación, organización, dirección o ejecución, control y evaluación.

La cadena de valor de la Cooperativa “TEXTIL 14 DE MARZO” Ltda., se desprende del mapa de procesos ya establecida, la misma que comprende:

---

<sup>26</sup>[http://andresnaranjo.typepad.com/implementando/2007/03/la\\_cadena\\_de\\_va.htm](http://andresnaranjo.typepad.com/implementando/2007/03/la_cadena_de_va.htm)

## 5.2 CADENA DE VALOR EN BASE AL PROCESO ADMINISTRATIVO DE LA COOPERATIVA “TEXTIL 14 DE MARZO” Ltda.

Grafico No. 70



Elaborado por: Autor

### 5.3 FACTORES DE ÉXITO A ALCANZAR

Los factores de éxito son variables cuantitativas, las cuales ayudan a determinar lo que se quiere alcanzar en el presente y en el futuro en la organización

**Cuadro No. 4**

<b>CLIENTES O SOCIOS</b>
Lograr la satisfacción del socio - cliente, en calidad y en servicio con innovaciones en los productos financieros y mejoras en aperturas de servicios financieros, así como mantener la lealtad del socio con la Cooperativa.
<b>DIRECTIVOS Y RESULTADOS FINANCIEROS</b>
Maximizar la rentabilidad y utilidades de la Cooperativa con el cumplimiento de objetivos y metas, además de realizar una buena Presupuestación Anual de fondos, para la buena distribución de los ingresos, que irá de la mano de una contabilidad oportuna y eficiente al igual que el incremento de utilidades que beneficiarán a todos los miembros de la Cooperativa, además de un mejor posicionamiento en el mercado incrementando su prestigio.
<b>PROVEEDORES</b>
Proveedores seguros y confiables, puntuales en sus entregas y en la negociación, que posean productos de calidad, cantidad y precio justo, que permitan la facilidad y flexibilidad de crédito, así como promociones y descuentos especiales.
<b>PROCESOS INTERNOS</b>
Procesos modernos, actualizados y difundidos con toda la tecnología, diseñados según las actividades, necesidades comportamiento y reacción de la Cooperativa porque al poseer un buen control y mejora continua de los procesos constituye un método para que la Cooperativa sea competitiva y productiva en el mercado.
<b>PERSONAL (RR.HH)</b>
Contar con personal comprometido, capacitado y motivado con las actividades de la Cooperativa y con la satisfacción del cliente

### 5.4 INDICADORES DE GESTIÓN EMPRESARIAL

**¿Qué es un indicador de gestión?** *“Es una expresión cuantitativa relacionada con el comportamiento de una variable, dentro de una empresa, gerencia, departamento, etc.; cuya magnitud, al ser comparada con algún nivel de referencia, nos podrá estar*

*señalando una desviación sobre la cual se tomarán acciones correctivas o preventivas según el caso”.*<sup>27</sup>

Podría decirse que el objetivo de los indicadores de gestión es aportar a la empresa un camino correcto para que ésta logre cumplir con las metas establecidas.

*Los indicadores de gestión empresarial deben satisfacer los siguientes objetivos*<sup>28</sup>:

- Comunicar la estrategia.
- Comunicar las metas.
- Identificar problemas y oportunidades.
- Diagnosticar problemas.
- Entender procesos.
- Definir responsabilidades.
- Mejorar el control de la empresa.
- Identificar iniciativas y acciones necesarias.
- Medir comportamientos.
- Facilitar la delegación en las personas.
- Integrar la compensación con la actuación.

Hay distintas clases de indicadores entre las cuales tenemos a los de eficiencia, eficacia y calidad:

a. **Indicador de eficiencia** *“Se entiende por eficiencia el uso racional de los recursos disponibles en la consecución del producto. Es obtener más productos con menos*

---

<sup>27</sup> <http://www.ingenieroambiental.com/?pagina=1462>

<sup>28</sup> [http://www.degerencia.com/articulo/por\\_que\\_medir\\_y\\_para\\_que](http://www.degerencia.com/articulo/por_que_medir_y_para_que)

recursos. Lo que realmente se mide es la forma como se manejan los recursos disponibles para la obtención de productos o resultados. La eficiencia está relacionada con aspectos internos de la organización y no con los aspectos externos de la empresa.”<sup>29</sup>

**b. Indicador de Eficacia** “Se entiende por eficacia, el logro de los atributos del producto que satisface las necesidades, deseos y demandas de los clientes. La eficacia tiene que ver entonces con alcanzar los atributos de los productos propuestos para el cumplimiento de la misión. La eficacia está relacionada con los aspectos externos de la empresa, es así como el cliente tiene mucho interés en que las empresas sean eficaces.

La eficacia es absoluta, es decir, se alcanza o no se alcanza el resultado propuesto, por lo tanto no se tendrán valores de eficacia superiores al ciento por ciento. Los resultados son cualitativos y por ello no se pueden medir, sino contar.”<sup>30</sup>

**c. Indicadores de efectividad (calidad)** “Es la medida del impacto de nuestros productos en el objetivo. El logro del impacto está dado por los atributos que tienen los productos lanzados al objetivo. Por lo tanto la efectividad es el resultado de la eficacia y eficiencia. No debe considerarse como una sumatoria, o multiplicación, simplemente como un resultado, debe entenderse como el resultado del proceso de alcanzar los objetivos propuestos y la utilización óptima de los recursos en ese logro. Está relacionada tanto con aspectos internos, como aspectos externos de la empresa”.<sup>31</sup>

A continuación se detalla la tabla de indicadores de gestión de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “TEXTIL 14 DE MARZO” Ltda.

---

<sup>29</sup>[http://www.virtual.unal.edu.co/cursos/sedes/manizales/4010014/Contenidos/Capitulo4/Pages/4.18/418Diseno\\_sistema\\_gestion\\_continuacion1.htm](http://www.virtual.unal.edu.co/cursos/sedes/manizales/4010014/Contenidos/Capitulo4/Pages/4.18/418Diseno_sistema_gestion_continuacion1.htm)

<sup>30</sup> <http://www.monografias.com/trabajos11/plantac/plantac.shtml>

<sup>31</sup>[http://www.virtual.unal.edu.co/cursos/sedes/manizales/4010014/Contenidos/Capitulo4/Pages/4.18/418Diseno\\_sistema\\_gestion\\_continuacion1.htm](http://www.virtual.unal.edu.co/cursos/sedes/manizales/4010014/Contenidos/Capitulo4/Pages/4.18/418Diseno_sistema_gestion_continuacion1.htm)



Tabla No. 15

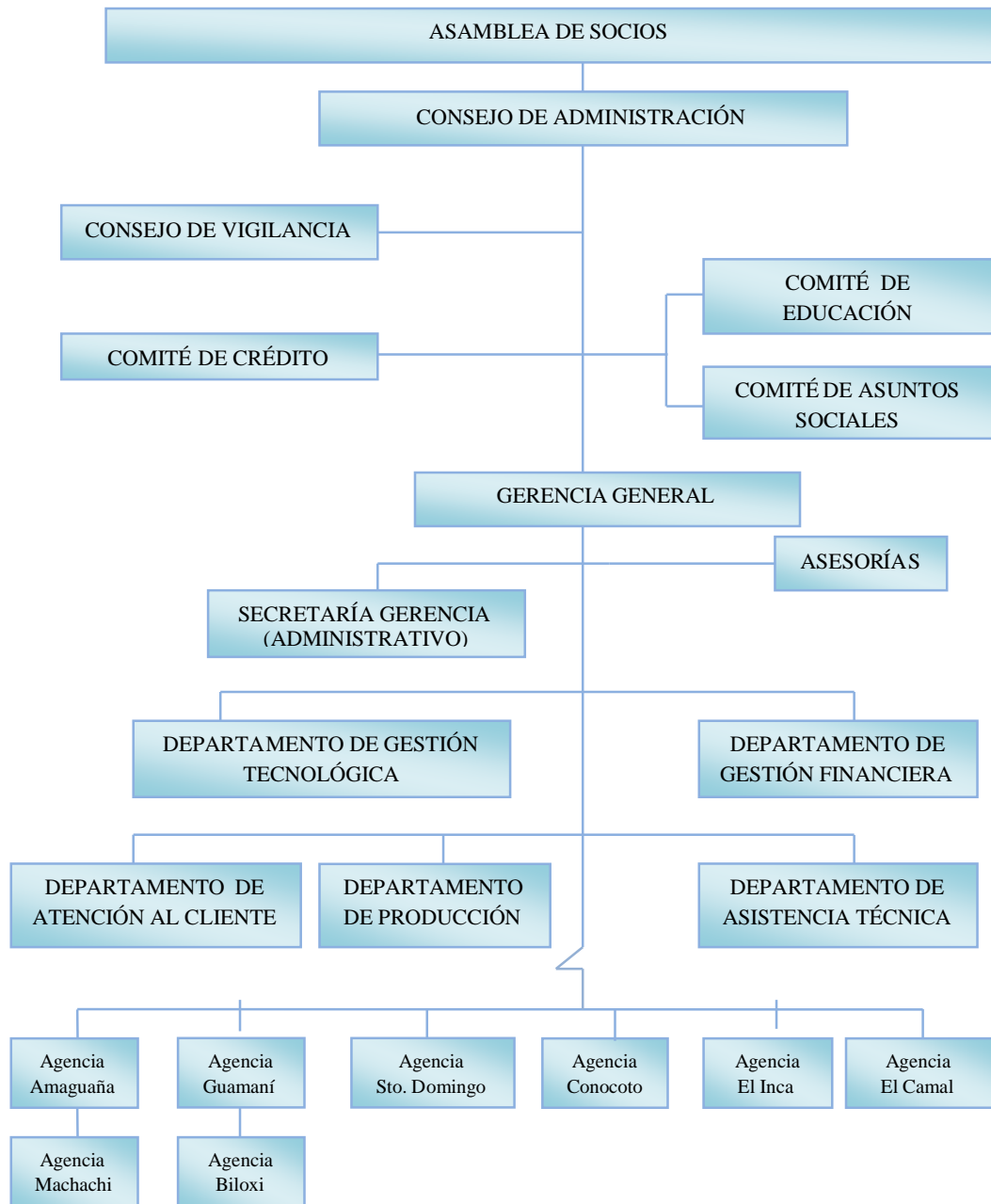
INDICADORES DE GESTIÓN										
N.-	NOMBRE DEL INDICADOR	EXPLICACIÓN (Que Mide)	FORMULA	APLICACIÓN DE LA FORMULA		REFERENTE	RESULTADO		FUENTE	TIPO DE INDICADOR
							+	-		
1	Planificación Presupuestaria Anual	Mide la eficiencia en la ejecución del presupuesto general real asignado	$\frac{\text{Presupuesto ejecutado}(\text{\$})\text{millones}}{\text{Presupuesto Real asignado millones}}$	$\left[ \frac{6,5}{7} \right]$	93%	100%		-7%	Levantamiento de Información	Eficacia
2	Cumplimiento de Estrategias	Mide el cumplimiento de las estrategias propuestas por la Cooperativa	$\frac{\# \text{ de Estartegias Ejecutadas}}{\text{Total de estrategias propuestas}}$	$\left[ \frac{8}{8} \right]$	100%	100%		-0%	Entrevista	Eficacia
3	Apertura de Cuentas	Mide la cantidad de ingreso de nuevos socios a la Cooperativa	$\frac{\# \text{ Socios nuevos}}{\# \text{ Planificación de ingreso de Socios}}$	$\left[ \frac{3432}{5400} \right]$	64%	100%		-36%	Levantamiento de Información	Eficacia
4	Depositos realizados	Mide la cantidad de depósitos realizados por los socios	$\frac{\text{Valor Total Depósitos realizados}}{\text{Valor Depósitos Planificados}}$	$\left[ \frac{\$ 7.211.861,33}{\$ 7.500.000,00} \right]$	96%	100%		-3%	Levantamiento de Información	Eficacia
5	Atención y solución a reclamos	Mide el tiempo que se demora en solucionar los reclamos	$\frac{\text{Tiempo utilizado para solucionar reclamos}}{\text{Tiempo estimado para atender los reclamos}}$	$\left[ \frac{31}{20} \right]$	11	0		-11	Levantamiento de Procesos	Eficiencia
6	Satisfacción del Cliente en solución de quejas	Mide el volumen de quejas solucionadas	$\frac{\# \text{ de quejas solucionadas satisfactoriamente}}{\text{total quejas}}$	$\left[ \frac{3}{3} \right]$	100%	100%		-0%	Levantamiento de Procesos	Eficiencia
7	Créditos Otorgados	Mide el volumen de préstamos favorecidos y aprobados	$\frac{\text{Total de créditos aprobados}}{\text{Total de créditos solicitados}}$	$\left[ \frac{7347}{7378} \right]$	99,6%	100%		-0%	Documentación -Encuesta	Eficiencia
8	Monto de Préstamos Otorgados	Mide la eficacia de la cantidad de dinero entregado en crédito	$\frac{\text{Monto Crédito Otorgado}}{\text{Monto presupuestado Crédito}}$	$\left[ \frac{8644525,06}{8750000} \right]$	99%	100%		-1%	Balances-presupuesto	Eficacia
9	Cumplimiento de requerimientos legales	Mide el nivel de requerimientos legales cumplidos por socios	$\frac{\# \text{ requerimientos cumplidos}}{\text{total requerimientos}}$	$\left[ \frac{8}{10} \right]$	80%	100%		-20%	Entrevista	Eficiencia
10	Pedido de Extensiones de Crédito	Mide la extensión de crédito respecto al total de pedidos de extensión de crédito	$\frac{\# \text{ de extension de crédito Aprobadas}}{\text{Total de pedido de extensión de Crédito}}$	$\left[ \frac{9}{10} \right]$	90%	100%		-10%	Entrevista	Eficacia
11	Satisfacción del cliente con el servicio	Mide el grado de conformidad de los socios con los préstamos recibidos	$\frac{\# \text{ de socios satisfechos}}{\text{Base de socios atendidos}}$	$\left[ \frac{75}{100} \right]$	75%	100%		-25%	Encuesta	Eficiencia

12	Provisión Cuentas Incobrables	Mide el volumen en dinero de la morosidad con respecto provisión de incobrables	$\frac{\text{Monto de morosidad}}{\text{Provisión incobrables}}$	$\left[ \frac{340972,07}{489338,99} \right]$	70%	100%	30%		Estados Financieros	Eficacia
13	Asistencia Financiera	Mide asistencia al Curso de Cooperativismos con respecto a una base de socios	$\frac{\# \text{ de socios asistentes al curso}}{\text{Base de socios}}$	$\left[ \frac{40}{100} \right]$	40%	100%	-60%		Entrevista	Eficiencia
14	Planificación presupuestaria de publicidad	Mide la eficiencia en el presupuesto establecido para publicidad	$\frac{\text{Valor utilizado presupuesto}}{\text{Valor asignado Total}}$	$\left[ \frac{4800}{5000} \right]$	96%	100%	-4%		Entrevista	Eficacia
15	Planificación de Estrategias de Publicidad	Muestra el cumplimiento de las estrategias planteadas	$\frac{\text{Estrategias Cumplidas}}{\text{Estrategias planificadas}}$	$\left[ \frac{2}{3} \right]$	67%	100%	-33%		Entrevista	Eficacia
16	Aprobación de test para el cargo	Mide la aprobación de pruebas establecidas	$\frac{\# \text{ aprobación de pruebas}}{\# \text{ Total de pruebas}}$	$\left[ \frac{2}{3} \right]$	67%	100%	-33%		Entrevista	Eficacia
17	Aprobación del candidato al puesto	Mide la eficiencia de la selección del personal	$\frac{\text{Tiempo utilizado en la selección}}{\text{Tiempo establecido de selección}}$	$\left[ \frac{82}{60} \right]$	137%	100%	-37%		Levantamiento de procesos	Eficacia
18	Eficiencia en la resolución de conflictos	Indica la eficiencia con la que se han resuelto los conflictos en la Cooperativa	$\frac{\# \text{ conflictos resueltos}}{\text{Total conflictos}}$	$\left[ \frac{4}{5} \right]$	80%	100%	-20%		Entrevista	Eficacia
19	Efectividad de remuneración	Mide el nivel de satisfacción del personal con su pago	$\frac{\text{Personal satisfecho en su pago}}{\text{Total del personal}}$	$\left[ \frac{6}{17} \right]$	35%	100%	-64%		Encuesta	Eficacia
20	Aplicación de la Capacitación	Mide el % de aplicación de la capacitación tomada	$\frac{\# \text{ empleados que aplican la capacitación}}{\text{Total empleados Capacitados}}$	$\left[ \frac{14}{17} \right]$	82%	100%	-17%		Encuesta	Eficacia
21	Motivación del empleado	Indica el grado de motivación en su labor y puesto	$\frac{\# \text{ de empleados satisfechos con la motivación}}{\text{Total empleados}}$	$\left[ \frac{12}{17} \right]$	71%	100%	-29%		Encuesta	Eficacia
22	Rotación del personal	Muestra el porcentaje en el que sale el personal de la Cooperativa	$\frac{\# \text{ empleados con renuncia anual}}{\text{Total Empleados}}$	$\left[ \frac{2}{17} \right]$	12%	0%	12%		Entrevista	Eficacia

23	Evaluación del personal	Mide el cumplimiento de evaluaciones planificadas	$\frac{\text{Evaluaciones realizadas}}{\text{Evaluaciones Planificadas}}$	$\left[ \frac{1}{2} \right]$	50%	100%		-50%	Encuesta - Entrevista	Eficacia
24	Control al personal	Mide el grado de control ejercido sobre empleados	$\frac{\# \text{ empleados con control permanente}}{\text{Total empleados}}$	$\left[ \frac{2}{17} \right]$	12%	100%		-88%	Encuesta - Entrevista	Eficacia

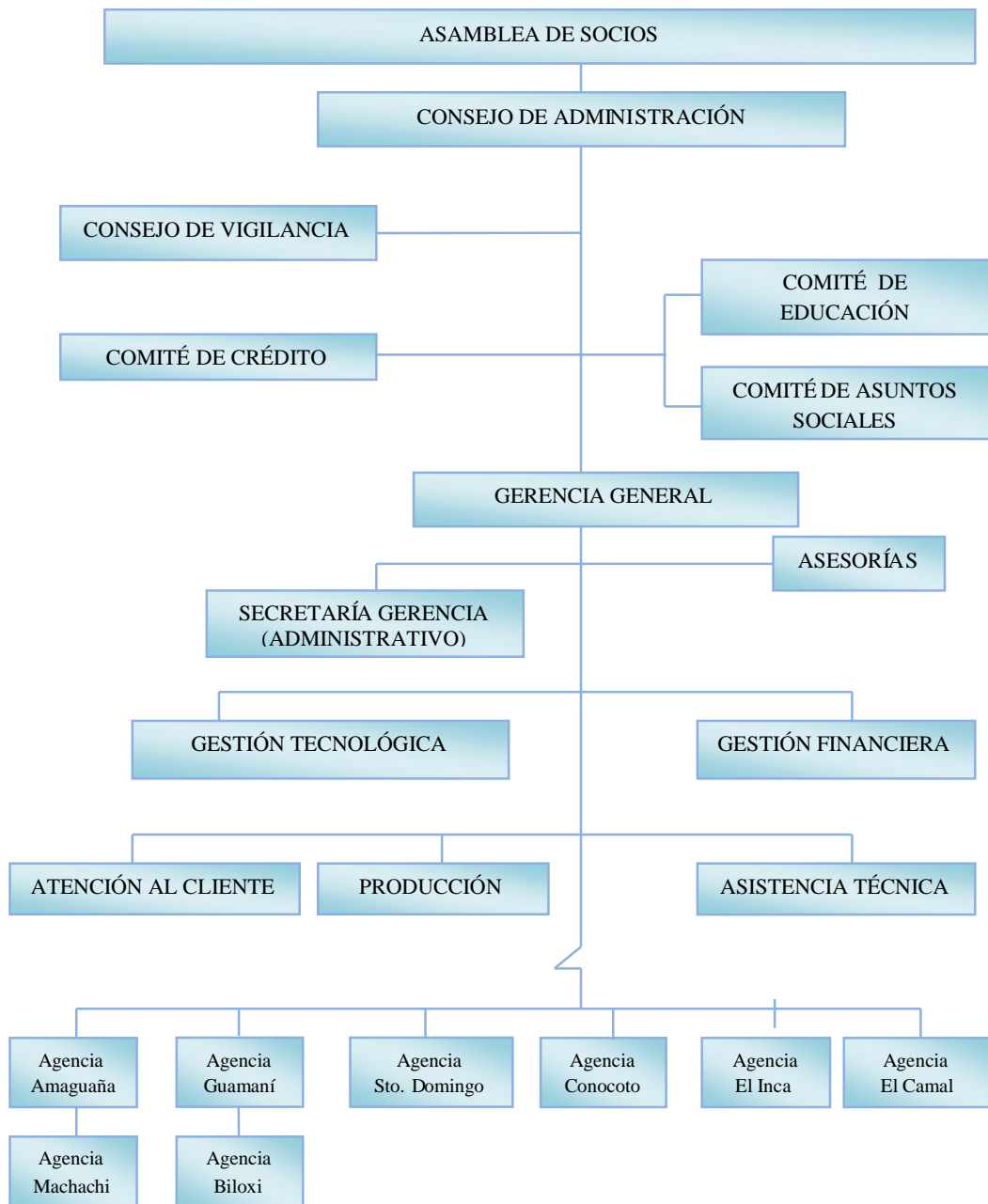
*Elaborado por: Autor*

## 5.5 ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL PROPUESTO DE LA COOPERATIVA “TEXTIL 14 DE MARZO” Ltda.



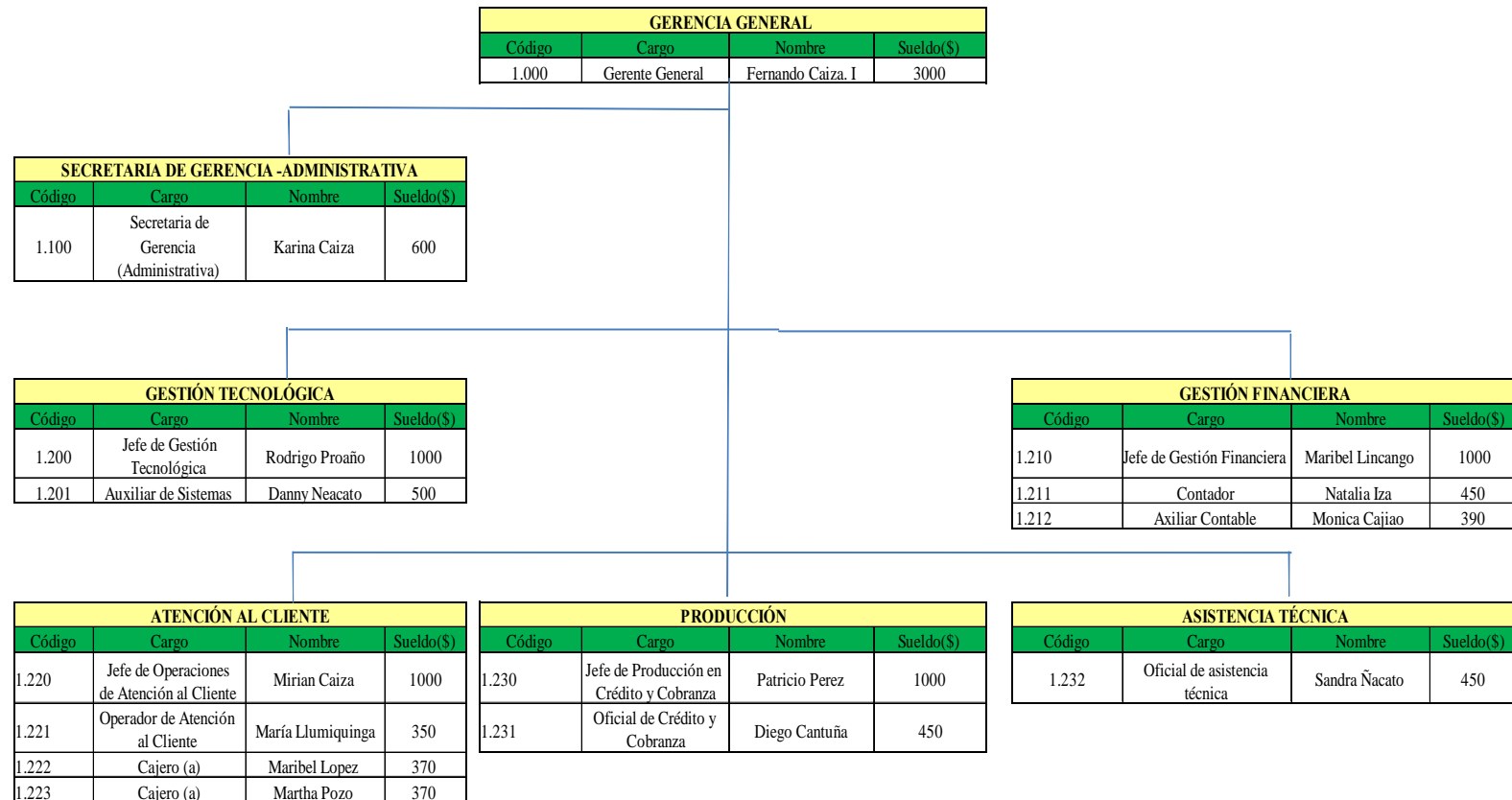
*Elaborado por: Autor*

**ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL EN BASE A LA CADENA DE VALOR  
DE LA COOPERATIVA “TEXTIL 14 DE MARZO” Ltda.**



*Elaborado por: Autor*

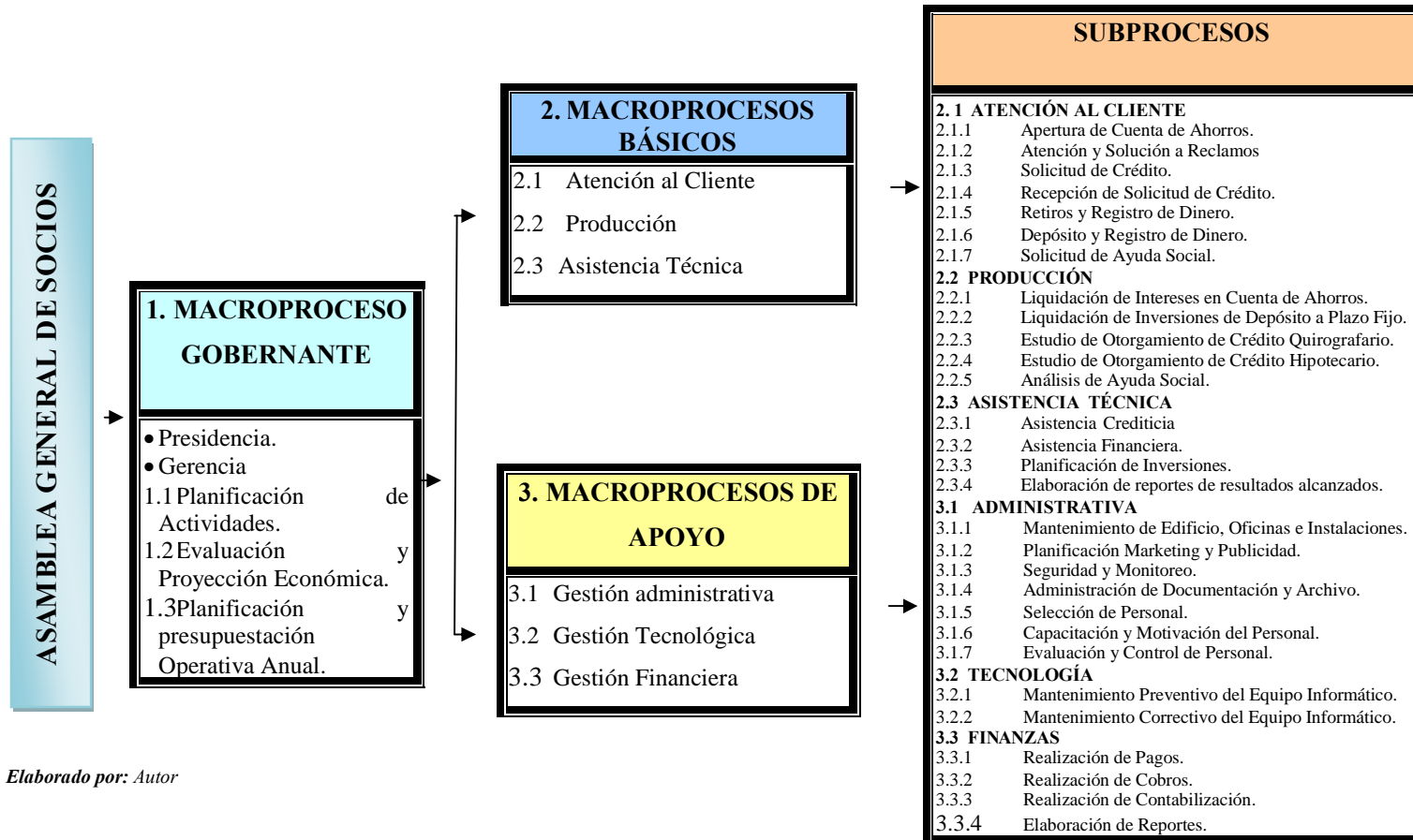
**5.6 ORGANIGRAMA DEL PERSONAL O DE POSICIÓN DE LA COOPERATIVA “TEXTIL 14 DE MARZO” Ltda.**



*Elaborado por: Autor*

## 5.7 ORGANIZACIÓN POR PROCESOS

Gráfico No. 71



Elaborado por: Autor

## **5.8 ASIGNACIÓN DE RESPONSABILIDADES Y COMPETENCIAS POR ÁREAS**

### **PROCESO GOBERNANTE**

#### **Gerencia**

##### **Responsable: Gerente General**

- Planificar presupuesto operativo anual y planeación estratégica.
- Planificar objetivos generales y específicos de la Cooperativa a corto y largo plazo.
- Planificar el mantenimiento de edificio, equipos de cómputo e informáticos, maquinarias y bienes inmuebles.
- Tomar decisiones oportunas.
- Análisis del plan estratégico y el plan anual y mensual.
- Administración del Recurso Humano.
- Analizar los costos y gastos de la Cooperativa.
- Establecer y aplicar indicadores de gestión.

### **PROCESOS BÁSICOS**

#### **Atención al Cliente**

##### **Responsable: Jefe de Operación de Atención al cliente**

- Elaborar un plan de trabajo anual para el desarrollo del área de su competencia.
- Custodiar y entregar valores, cheques, pagares, garantías, bienes prendarios que respalden los créditos y otros documentos de propiedad de la Cooperativa.
- Elaborar cuadros diarios de las operaciones y cuentas de caja a contabilidad.(respaldado con la documentación propia).
- Asistir en soluciones a reclamos o quejas del cliente externo e interno.
- Controlar y evaluar el buzón de sugerencia de la Cooperativa.



- Realizar solucionarios periódicos sobre reclamos o quejas.
- Realizar procesos de selección del recurso humano (publicación vacante, selección de hojas de vida, entrevistas).
- Elaborar plan de capacitación y motivación del personal de la Cooperativa.

## **Producción**

### **Responsable: Jefe de Producción de Crédito y Cobranza**

- Elaborar un plan de trabajo anual para el desarrollo del área de su competencia.
- Planificar, organizar, dirigir, supervisar, controlar el otorgamiento de Crédito y recuperación del crédito en concordancia con la normativa interna (Reglamento de Crédito), y al Organismo de Control.
- Generar informes de riesgo crediticio.
- Aprobar ordenes de extensiones de Crédito
- Revisar la opinión técnica del Oficial de Crédito, previo a elevar su opinión de rechazo o aprobación del crédito.
- Solucionar problemas en la parte operativa de los módulos de Cartera, Crédito y Garantías.
- Desarrollar e implementar estrategias para riesgos crediticios.
- Coordinar con el área Administrativa-Financiera
- Organizar las actividades de promoción, colocación y recuperación de cartera.

## **Asistencia Técnica**

### **Responsable: Oficial de Asistencia Técnica**

- Planificar los objetivos, estrategias y políticas Crediticias.
- Visitar a los socios de la Cooperativa que se encuentra en morosidad.
- Ejecutar, Controlar y manejar el sistema de Cobranzas administrativas y extrajudiciales en coordinación con el Jefe de Crédito y Cobranza, Oficial de

Crédito y Cobranza y Abogado de la Cooperativa a fin de la recuperación del total de Crédito.

- Realizar informe para iniciar las acciones legales a los créditos vencidos.
- Preparar y entregar al jefe inmediato los reportes diarios, mensuales sobre la gestión de Cobranza y Crédito en demanda judicial.
- Archivar documentación pertinente a su cargo.

## **PROCESOS HABILITANTES**

### **Gestión Administrativa**

#### **Responsable: Secretaria de Gerencia (Administrativa)**

- Atender al público en general y clientes en particular personalmente o por teléfono.
- Realizar publicidad interna sobre mandatos o comunicados de gerencia.
- Preparar documentos y escritos según requerimientos de gerencia.
- Administrar archivos propios de su puesto.
- Organizar audiencias y concretar citas.
- Organizar las áreas de la Cooperativa.
- Administrar mantenimiento de equipos, maquinarias y bienes inmuebles.
- Administrar el sistema informático y mantenimiento de Hardware y Software
- Realizar el manejo de seguridad
- Distribuir el espacio físico de la empresa

### **Gestión Financiera**

#### **Responsable: Jefe de Gestión Financiera**

- Elaborar un plan de trabajo anual para el desarrollo de su Área
- Elaborar y consolidar los Balances de la Cooperativa, para el envío a organismos de control, y Gerencia General y Auditoría interna.

- Legalizar los estados financieros de la Cooperativa.
- Legalizar comprobantes de Contabilidad.
- Revisar mensualmente conciliaciones bancarias y anexos.
- Efectuar el control previo de las transacciones efectuadas por la Cooperativa.
- Revisar Anexos y Balances y emite informes a los Consejos Administrativos, Vigilancia, Gerencia General y Auditoría.
- Presentar informes financieros a Gerencia General, para la toma de decisiones.
- Asistir en determinación de formatos de evaluación para el personal y revisar.

### **Gestión Tecnológica**

#### **Responsable: Jefe de Gestión Tecnológica**

- Planificar y desarrollar e implantar modelos o sistemas informáticos
- Diseñar, Elaborar e implementar procedimientos, políticas de Administración informática, creando manuales de procedimiento de trabajo.
- Planificar Coordinar y supervisar el desarrollo de sistemas informáticos necesarios para la gestión financiera y administrativa de la Cooperativa.
- Coordinar y evaluar con el jefe de Operaciones los eventos de Capacitación
- Coordinar el monitoreo del Sistema Operativo de transmisión de datos (RED-WAN), entre todas las oficinas de la institución.
- Mantener copias de respaldo de la información interna y externa.
- Atiende quejas y requerimientos que soliciten los diferentes usuarios.
- Presenta y entrega informe de causa de reclamos.
- Notifica la existencia de renuncia del empleado de su área, a su vez notifica la vacante en su puesto.
- Asistir en determinación de formatos de evaluación para el personal y revisar evaluaciones tomadas.
- Genera informe de necesidades de su área.

## 5.9 DESEMPEÑO O ESPECIFICACIÓN DEL CARGO

### 5.9.13 Gerente General

PERFIL DEL PUESTO	
<b>CARGO:</b>	Gerente General
<b>SUPERVISA A:</b>	Jefes de Área
<b>RESPONDE A:</b>	Consejo de Administración
<b>RESPONSABILIDAD PRINCIPAL</b>	Planificar, organizar, dirigir, supervisar, controlar todas las actividades administrativas y financieras, analizar y calcular los procesos de planificación, programación y formulación de proyectos organizacionales.
FUNCIONES	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Coordinar, dirigir, organizar y evaluar la elaboración del Plan del Presupuesto Operativo Anual para someterlo a consideración del consejo de administración.</li> <li>• Planificar y Aprobar Objetivos generales y específicos de la Cooperativa de corto y mediano plazo</li> <li>• Aprobar sugerencias de soluciones a quejas y reclamos propuestas por las Áreas.</li> <li>• Realizar análisis, evaluación y proyección publicitaria.</li> <li>• Realizar análisis, evaluación y proyección económica y financiera de la Cooperativa.</li> <li>• Aprobar plan y contenido de plan de Capacitación del Recurso Humano.</li> <li>• Aprobar fechas y tiempos de Evaluaciones del Recurso Humano.</li> <li>• Aprobar o rechazar las solicitudes de Crédito con riesgos altos dentro de los montos y límites establecidos en el Reglamento de Crédito.</li> <li>• Elaborar un plan de trabajo anual para el desarrollo de la Cooperativa.</li> <li>• Planificar y organizar las actividades de la Cooperativa.</li> <li>• Coordinar el Diagnostico Organizacional, participar, supervisar e implantar el plan de soluciones.</li> <li>• Ejecutar las tasa de interés y comisiones por servicios de acuerdo a los lineamientos fijados por el Consejo de Administración.</li> <li>• Dirigir, organizar y evaluar la correcta aplicación de las normas y procedimientos financieros y administrativos a fin de garantizar el uso adecuado del los Recursos humanos y materiales de la Cooperativa.</li> <li>• Presentar al Consejo Administrativo los informes periódicos que este les solicite y el informe anual de labores</li> <li>• Presentar un informe anual a la Asamblea General sobre el desarrollo de su gestión y la Situación Económica-Financiera de la Cooperativa.</li> </ul>	

REQUISITOS MÍNIMOS	
<b>FORMACIÓN</b>	
<p><b>Instrucción:</b> Superior.</p> <p><b>Título Requerido:</b> Ingeniería en Contabilidad y Auditoría, Ingeniería Comercial, Economista o carreras afines.</p> <p><b>Área de Conocimiento:</b> Administrativa-Financiera, Marketing, Economía, Presupuesto Recursos Humanos y afines sectoriales.</p>	
<b>EXPERIENCIA:</b>	
<p><b>Tipo de Experiencia:</b> mínimo 5 años o más en actividades similares.</p> <p><b>Especificación de la Experiencia:</b> Analista Financiero, Planeación Estratégica, Liderazgo, Manejo de Recursos Humanos, Administración de Entidades Financieras, Negociación, Desarrollo Organizacional, Administración de Crédito, Cooperativismo, Alta Gerencia, Proyectos, excelente manejo de utilitarios: (Word, Excel-avanzado, PowerPoint, Internet, SAFI, SPSS, Outlook).</p>	
<b>HABILIDADES ESPECIALES:</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Liderazgo</li> <li>• Iniciativa Organización y Responsabilidad.</li> <li>• Trabajo en equipo y bajo presión</li> <li>• Creatividad</li> <li>• Precisión.</li> <li>• Manejo Utilitarios</li> </ul>	

#### 5.9.14 Secretaria de Gerencia Administrativa

PERFIL DEL PUESTO	
<b>CARGO:</b>	Secretaria de Gerencia-Administrativa
<b>SUPERVISA A:</b>	-----
<b>RESPONDE A:</b>	Gerente General
<b>RESPONSABILIDAD PRINCIPAL</b>	Ejecutar labores de secretaria del Consejo de Administración, Consejo de Vigilancia, Asamblea General, Los Jefes Departamentales
FUNCIONES	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Atender al público en general y clientes en particular personalmente o por teléfono.</li> <li>• Preparar documentos y escritos para asegurar la existencia de comunicación efectiva.</li> <li>• Realizar publicaciones escritas internas, sobre comunicados, Mandatos.</li> <li>• Poner a consideración la correspondencia recibida diariamente interna o externamente.</li> </ul>	

<ul style="list-style-type: none"> <li>• Administrar el Archivo documentario de la Asamblea General, Consejo de Administración, Consejo de Vigilancia y Gerente General.</li> <li>• Organizar audiencias, citas y reuniones del presidente del consejo de administración, Gerente General con personal interno o externo.</li> <li>• Mantener actualizado libros de actas del Consejo Administrativo.</li> <li>• Elaborar y entrega comunicaciones, convocatorias de resoluciones adoptadas por la Asamblea General, Consejo de Administración y Gerencia General.</li> </ul>
<b>REQUISITOS MÍNIMOS</b>
<b>FORMACIÓN</b>
<p><b>Instrucción:</b> Superior.  <b>Título Requerido:</b> Lcda. En Administración de Empresas, Derecho, Secretaria Bilingüe, Secretariado en Gerencia, o Carreras Afines.  <b>Área de Conocimiento:</b> Administración, Secretariado, Marketing, Idiomas y afines sectoriales</p>
<b>EXPERIENCIA:</b>
<p><b>Tipo de Experiencia:</b> mínimo 2 años o más en actividades similares.  <b>Especificación de la Experiencia:</b> Atención al Cliente, Técnica de redacción empresarial, Elaboración de actas, Etiqueta y Protocolo, Liderazgo, Políticas, Reglamentos del Cooperativismo, Alta Gerencia, Proyectos, excelente manejo de utilitarios: (Word, Excel-avanzado, PowerPoint, Internet, SAFI, SPSS, Outlook).</p>
<b>HABILIDADES ESPECIALES:</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Trabajo en equipo y bajo presión</li> <li>• Pensamiento crítico</li> <li>• Imparcialidad.</li> <li>• Alto Nivel de Comunicación</li> <li>• Manejo Utilitarios</li> </ul>

### 5.9.15 Jefe de Gestión Tecnológica

<b>PERFIL DEL PUESTO</b>	
<b>CARGO:</b>	Jefe de Gestión Tecnológica
<b>SUPERVISA A:</b>	Auxiliar de Sistemas
<b>RESPONDE A:</b>	Gerente General
<b>RESPONSABILIDAD PRINCIPAL</b>	Planificar, Organizar, Dirigir, Controlar, Implementar, Evaluar y mejorar los sistemas informáticos y computacionales de la Cooperativa

FUNCIONES
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Participar en la Formulación del Plan Operativo Anual y Plan Estratégico, de la Cooperativa.</li> <li>• Planificar y desarrollar e implantar modelos o sistemas informáticos de procesamiento de información en la Cooperativa.</li> <li>• Planificar Coordinar y supervisar el desarrollo de sistemas informáticos necesarios para la gestión financiera y administrativa de la Cooperativa.</li> <li>• Controlar y programa procedimientos para monitorear el rendimiento operacional de los equipos y auxiliares de computación, buscando niveles óptimos de utilización.</li> <li>• Coordinar el monitoreo del Sistema Operativo de transmisión de datos (RED-WAN), entre todas las oficinas de la institución.</li> <li>• Mantener copias de respaldo de la información interna y externa.</li> <li>• Mantener cada día lunes reuniones de trabajo con su personal a su cargo.</li> <li>• Generar informe de necesidades de su área.</li> <li>• Realizar las demás actividades designadas por su jefe inmediato.</li> </ul>
REQUISITOS MÍNIMOS
FORMACIÓN
<p><b>Instrucción:</b> Superior.</p> <p><b>Título Requerido:</b> Ingeniero en Sistemas o carreras afines.</p> <p><b>Área de Conocimiento:</b> Tecnología, Sistemas Financieros, Presupuesto y afines sectoriales.</p>
EXPERIENCIA:
<p><b>Tipo de Experiencia:</b> mínimo 3 años o más en actividades similares.(Finanzas)</p> <p><b>Especificación de la Experiencia:</b> Programación, Redes, Mantenimiento de Software-Hardware, Sistemas Operativos, Visual Basic, ISQL. Programas Financieros, administración financiera, Recursos Humanos, Liderazgo, leyes y estatutos de Cooperativismo, Inglés técnico, Contabilidad General, Alta Gerencia, Proyectos, excelente manejo de utilitarios.</p>
HABILIDADES ESPECIALES:
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Capacidad de liderazgo</li> <li>• Trabajo en equipo y bajo presión</li> <li>• Pensamiento crítico</li> <li>• Habilidad analítica</li> <li>• Toma de decisiones</li> <li>• Manejo de Personal</li> </ul>

### 5.9.16 Auxiliar de Sistemas

PERFIL DEL PUESTO	
<b>CARGO:</b>	Auxiliar de Sistemas
<b>SUPERVISA A:</b>	-----
<b>RESPONDE A:</b>	Jefe de Gestión Tecnológica
<b>RESPONSABILIDAD PRINCIPAL</b>	Colaborar en las actividades de desarrollo, implementación, Evaluación y mejoramiento de los sistemas computacionales, apoyar en la presentación oportuna de los servicios que brinda la Cooperativa a sus clientes.
FUNCIONES	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Brindar soporte técnico de programas y sistemas (Mantenimiento preventivos de Software y Hardware.</li> <li>• Respaldar la información con los diferentes sistemas y programas de la Cooperativa.</li> <li>• Administrar y mantener organizado los archivos, respaldos de información contables y financieras.</li> <li>• Generar reportes de información para el CONSEP, y organismos de control respectivos.</li> <li>• Monitorear las redes de comunicación de la Cooperativa LAN-WAN.</li> <li>• Administrar, crear usuarios y asignar claves para acceso a la red LAN-WAN, a empleados que trabajan en la institución.</li> <li>• Distribuir los reportes de actividad financiera a los usuarios internos de la Cooperativa.</li> <li>• Controlar el sistema Contable con los diferentes programas de la Cooperativa.</li> <li>• Actualizar nuevas versiones de antivirus.</li> <li>• Realizar las demás actividades designadas por su jefe inmediato.</li> </ul>	
REQUISITOS MÍNIMOS	
<b>FORMACIÓN</b>	
<b>Instrucción:</b> Superior. <b>Título Requerido:</b> Tecnólogo en sistemas y redes o carreras afines. <b>Área de Conocimiento:</b> Tecnología, Sistemas Financieros, Contable y afines sectoriales.	
<b>EXPERIENCIA:</b>	
<b>Tipo de Experiencia:</b> mínimo 1 año o más en actividades similares. (Finanzas) <b>Especificación de la Experiencia:</b> Programación, Redes, Base de Datos, Mantenimiento de Software-Hardware, Sistemas Operativos, Visual Basic, ISQL. Programas Financieros, leyes y estatutos de Cooperativismo, Inglés técnico, Contabilidad General.	



<b>HABILIDADES ESPECIALES:</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Capacidad de Análisis.</li> <li>• Trabajo en equipo y bajo presión</li> <li>• Pensamiento crítico</li> <li>• Excelente relaciones personales.</li> <li>• Toma de Decisiones</li> <li>• Metódico</li> <li>• Ético.</li> </ul>

### 5.9.17 Jefe de Gestión Financiera

<b>PERFIL DEL PUESTO</b>	
<b>CARGO:</b>	Jefe de Gestión Financiera
<b>SUPERVISA A:</b>	Contador
<b>RESPONDE A:</b>	Gerente General
<b>RESPONSABILIDAD PRINCIPAL</b>	Planificar, organizar, dirigir, supervisar, controlar todas las actividades financieras y contables, analizar y calcular los procesos de planificación, programación y formulación de proyectos organizacionales.
<b>FUNCIONES</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Participar en la Formulación del Plan Operativo Anual y Plan Estratégico, de la Cooperativa.</li> <li>• Elaborar un plan de trabajo anual para el desarrollo de su departamento y presenta a Gerencia General, Departamento Operacional, para su evaluación y seguimiento.</li> <li>• Elaborar y consolidar los Balances de la Cooperativa, para el envío a organismos de control, y Gerencia General y Auditoría interna.</li> <li>• Legalizar los estados financieros de la Cooperativa.</li> <li>• Proveer y Asesorar a la Gerencia General y Organismos de Control.</li> <li>• Elaborar, revisar, diaria, semanal, mensual, los reportes del Banco Central del Ecuador, y Organismos de Control.</li> <li>• Revisar mensualmente conciliaciones bancarias y anexos.</li> <li>• Efectuar el control previo de las transacciones efectuadas por la Cooperativa.</li> <li>• Supervisar el adecuado manejo, registro y emisión de información contable de la Matriz y agencias de la Cooperativa.</li> <li>• Revisar Anexos y Balances y emite informes a los Consejos Administrativos, Vigilancia, Gerencia General y Auditoria.</li> <li>• Presentar informes financieros a Gerencia General, para la toma de decisiones.</li> <li>• Mantener cada día lunes reuniones de trabajo con su personal a su cargo.</li> </ul>	

<ul style="list-style-type: none"> <li>• Realizar otras actividades determinadas por Gerencia General.</li> </ul>
<b>REQUISITOS MÍNIMOS</b>
<b>FORMACIÓN</b>
<p><b>Instrucción:</b> Superior.</p> <p><b>Título Requerido:</b> Ingeniería en Contabilidad y Auditoría, Ingeniería Comercial, Economista o carreras afines.</p> <p><b>Área de Conocimiento:</b> Administrativa-Financiera, Marketing, Economía, Presupuesto y afines sectoriales.</p>
<b>EXPERIENCIA:</b>
<p><b>Tipo de Experiencia:</b> mínimo 4 años o más en actividades similares.</p> <p><b>Especificación de la Experiencia:</b> Plan de cuentas, Patrimonio Técnico, Contabilidad de Costos, Flujo de Caja, Evaluación Financiera, Inversiones, Estadística Financiera, Calificación de Cartera de Riesgos, Tributación, Análisis e interpretación de Estados Financieros, Disposiciones y Reglamentos de la Superintendencia de Bancos, Ley de Entidades Financieras, Legislación Laboral, Negociación, Desarrollo Organizacional, Administración de Crédito, Cooperativismo, Alta Gerencia, Proyectos, excelente manejo de utilitarios: (Word, Excel-avanzado, PowerPoint, Internet, SAFI, SPSS, Outlook).</p>
<b>HABILIDADES ESPECIALES:</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ética</li> <li>• Capacidad de liderazgo</li> <li>• Trabajo en equipo y bajo presión</li> <li>• Habilidad analítica</li> <li>• Toma de decisiones</li> <li>• Excelente relaciones personales.</li> <li>• Manejo Utilitarios</li> </ul>

### 5.9.18 Contador

<b>PERFIL DEL PUESTO</b>	
<b>CARGO:</b>	Contador
<b>SUPERVISA A:</b>	Auxiliar Contable
<b>RESPONDE A:</b>	Jefe de Finanzas y Contabilidad
<b>RESPONSABILIDAD PRINCIPAL</b>	Ejecutar y coordinar las actividades contables de acuerdo a las disposiciones legales vigentes.

FUNCIONES
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Planificar los objetivos, estrategias y políticas financieras.</li> <li>• Organizar el área financiera contable.</li> <li>• Gestionar el pago de obligaciones.</li> <li>• Realizar la gestión contable.</li> <li>• Manejar las Cuentas Bancarias.</li> <li>• Elaborar los balances, estados financieros y flujo de caja proyectados.</li> <li>• Diseñar y aplicar procesos financieros contables.</li> <li>• Realizar la reposición de caja chica.</li> <li>• Asignar recursos a las áreas.</li> <li>• Elaborar anexos de cuentas de activos, pasivos y patrimonio.</li> <li>• Elaborar el cuadro de activos.</li> <li>• Colaborar en el análisis y elaboración de los sistemas contables y estados financieros.</li> <li>• Asesorar en el área de contabilidad a Matriz y Agencias.</li> <li>• Participar en la Elaboración de Estados Financieros.</li> <li>• Informar a la Junta Directiva las cuentas trimestrales de gastos e ingresos.</li> <li>• Controlar y evaluar los gastos operacionales de la Cooperativa.</li> <li>• Realizar otras actividades asignadas por el jefe Inmediato</li> </ul>
REQUISITOS MÍNIMOS
<p><b>FORMACIÓN</b></p> <p><b>Instrucción:</b> Superior  <b>Título Requerido:</b> Contador Público Autorizado (CPA)  <b>Área de Conocimiento:</b> Contabilidad y Auditoría.</p>
<p><b>EXPERIENCIA:</b></p> <p><b>Tipo de Experiencia:</b> mínimo 3 años en cargos similares.  <b>Especificación de Experiencia:</b> Contabilidad General y de Costos, Estados Financieros, Flujo de Caja, Evaluación Financiera, Tributación, Calificación de Cartera de Riesgos, Conciliación Bancaria y Administración presupuestaria, Disposiciones y Reglamentos de la Superintendencia de Bancos, manejo de utilitarios( Word, Excel- Avanzado, PowerPoint, SAFI)</p>
<p><b>HABILIDADES ESPECIALES:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Trabajo bajo presión</li> <li>• Habilidad analítica</li> <li>• Destreza matemática</li> <li>• Ética.</li> <li>• Honradez y confiabilidad</li> </ul>

### 5.9.19 Auxiliar Contable

PERFIL DEL PUESTO	
<b>CARGO:</b>	Auxiliar Contable
<b>SUPERVISA A:</b>	-----
<b>RESPONDE A:</b>	Contador
<b>RESPONSABILIDAD PRINCIPAL</b>	Mantener actualizadas los registros contables de transacciones económicas de la Cooperativa bajo el cumplimiento de procedimientos y principios de contabilidad establecidos por la ley y profesión.
FUNCIONES	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Garantizar el correcto análisis e ingresos de datos contables de las cuentas a su cargo con el fin de actualizar, informar y control de las mismas.</li> <li>• Elaborar reportes de Contabilidad.</li> <li>• Realizar conciliaciones Bancarias.</li> <li>• Realizar Amortizaciones y Depreciaciones.</li> <li>• Revisar comprobantes de ingreso y egreso, transferencia y otros documentos contables.</li> <li>• Elaborar comprobantes de contabilidad para el cierre diario de caja.</li> <li>• Llevar el pago de impuestos en las fechas estipuladas por las entidades de control.</li> <li>• Elaborar y revisar y contabilizar los comprobantes de depósitos y recaudación diaria de caja.</li> <li>• Elaborar comprobantes de ajustes contables por concepto de depreciación, provisión de intereses.</li> <li>• Cuadrar en forma mensual los estados bancarios con los estados que reportan las diferentes cuentas.</li> <li>• Llevar el archivo de comprobantes contables de anexos y de archivos auxiliares de contabilidad.</li> <li>• Realizar el cuadro diario de los módulos de cartera, ahorros, depósitos a plazos, garantías y cuentas adicionales, como (bono del desarrollo humano, SOAT, pagos del exterior).</li> <li>• Realizar otras actividades asignadas por el jefe Inmediato.</li> </ul>	
REQUISITOS MÍNIMOS	
<b>FORMACIÓN</b>	
<b>Instrucción:</b> Superior	
<b>Título Requerido:</b> Lcdo. En Contabilidad y Auditoría.(CPA), Ingeniero Comercial (CPA)	
<b>Área de Conocimiento:</b> Contabilidad y Auditoría.	
<b>EXPERIENCIA:</b>	
<b>Tipo de Experiencia:</b> 1 años o más en actividades similares.(Finanzas)	
<b>Área de Conocimiento:</b> Contabilidad General Sectorial, y de Costos, Estados Financieros,	

Conciliación Bancaria y Depreciaciones y Amortizaciones, Anexos Transacciones, Procesos contables, Cuentas de Orden, Pago de Impuestos, Manejo de Cuentas Bancarias, Auxiliares de Cuentas, manejo de utilitarios( Word, Excel- Avanzado, PowerPoint, SAFI).
<b>HABILIDADES ESPECIALES:</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Trabajo bajo presión</li> <li>• Habilidad analítica</li> <li>• Destreza matemática</li> <li>• Ética.</li> <li>• Orden y puntualidad</li> </ul>

### 5.9.20 Jefe de Operaciones de Atención al Cliente

PERFIL DEL PUESTO	
<b>CARGO:</b>	Jefe de Operaciones de Atención al Cliente
<b>SUPERVISA A:</b>	RR.HH
<b>RESPONDE A:</b>	Gerente General
<b>RESPONSABILIDAD PRINCIPAL</b>	Planificar, Organizar, Dirigir, Controlar, Implementar, Evaluar y mejorar los sistemas operacionales del Recurso Humano.
FUNCIONES	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Participar en la Formulación del Plan Operativo Anual y Plan Estratégico, de la Cooperativa.</li> <li>• Elaborar un plan de trabajo anual para el desarrollo del área de su competencia.</li> <li>• Custodiar y entregar valores, cheques, pagares, garantías, bienes prendarios que respalden los créditos y otros documentos de propiedad de la Cooperativa.</li> <li>• Realizar arqueos de cajas continuos.</li> <li>• Entregar y recibir el fondo de cambio de los cajeros (Caja general y Caja chica).</li> <li>• Presentar informe de disponibilidad de efectivo.</li> <li>• Guardar valores en caja fuerte o bóveda.</li> <li>• Cuadrar tarjetas de ahorro y certificados de aportación.</li> <li>• Elaborar cuadros diarios de las operaciones y cuentas de caja a contabilidad.(respaldado con la documentación propia).</li> <li>• Realizar control de cheques devueltos y efectivizados.</li> <li>• Asistir en soluciones a reclamos o quejas del cliente externo e interno.</li> <li>• Controlar y evaluar el buzón de sugerencia de la Cooperativa.</li> <li>• Realizar solucionarios periódicos sobre reclamos o quejas.</li> <li>• Entregar informes de los departamentos sobre asuntos de quejas o reclamos.</li> </ul>	

- Realizar procesos de selección del recurso humano (publicación vacante, selección de hojas de vida, entrevistas).
- Elaborar plan de capacitación y motivación del personal de la Cooperativa.
- Coordinar y evaluar con los jefes departamentales los eventos de Capacitación del personal de la Cooperativa.
- Asistir en determinación de formatos de evaluación para el personal y revisar evaluaciones tomadas correspondientes a su departamento.
- Realizar evaluaciones dispuestas al personal de la Cooperativa.
- Mantener cada día lunes reuniones de trabajo con su personal a su cargo.
- Realizar las demás actividades designadas por su jefe inmediato.

### REQUISITOS MÍNIMOS

#### FORMACIÓN

**Instrucción:** Superior.

**Título Requerido:** Psicólogo Industrial, Ingeniero Comercial, Economista o carreras afines.

**Área de Conocimiento:** Administración, RR.HH., Contabilidad, Costos, Finanzas.

#### EXPERIENCIA:

**Tipo de Experiencia:** mínimo 2 años o más en actividades similares.

**Especificación de la Experiencia:** Gestión de Tesorería, Gestión de Caja, Plan de Cuentas, Contabilidad General, Sectorial y de Costos, Administración Financiera- Presupuestaria, Administración y Selección de Recursos Humanos, Liderazgo, leyes y estatutos de Cooperativismo, Inglés técnico, Contabilidad General, Alta Gerencia, Proyectos, excelente manejo de utilitarios.

#### HABILIDADES ESPECIALES:

- Capacidad de liderazgo
- Trabajo en equipo y bajo presión
- Pensamiento crítico
- Habilidad analítica
- Toma de decisiones
- Manejo de Personal
- Organización y Responsabilidad.
- Manejo Utilitarios

### 5.9.21 Operador de Atención al Cliente

PERFIL DEL PUESTO	
<b>CARGO:</b>	Operador de Atención al Cliente
<b>SUPERVISA A:</b>	-----
<b>RESPONDE A:</b>	Jefe de Operaciones de Atención al Cliente
<b>RESPONSABILIDAD PRINCIPAL</b>	Atender al público eficientemente con amabilidad, Cortesía, para la promoción, desarrollo, difusión o publicidad de los productos y servicios financieros y proveer de información requerida y necesaria.
FUNCIONES	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Atender al público en general y clientes en particular personalmente o por teléfono de forma oportuna y veraz.</li> <li>• Ingresar la base de datos de nuevos socios al sistema.</li> <li>• Revisar, actualizar y filtrar datos de los socios.</li> <li>• Informar sobre las tasas de interés que maneja la Cooperativa a los socios o clientes.</li> <li>• Orientar la afiliación de asociados.</li> <li>• Manejar y mantener técnicas apropiadas de comunicación y relaciones interpersonales.</li> <li>• Consolidar el reporte emitido por el sistema con los respaldos o formularios efectuados en el día.(ingreso de nuevos socios, actualización de datos).</li> <li>• Receipta y tramita las solicitudes de los socios al requerimiento de los beneficios y servicios sociales que brinda la Cooperativa.</li> <li>• Llevar control del archivo de documentos con referencia a su cargo.</li> <li>• Presentar un informe mensual al Jefe de Operaciones sobre las gestiones y metas alcanzadas.</li> <li>• Realizar las demás actividades designadas por su jefe inmediato.</li> </ul>	
REQUISITOS MÍNIMOS	
<b>FORMACIÓN</b>	
<b>Instrucción:</b> Superior. <b>Título Requerido:</b> Secretaria Bilingüe, Secretariado en Gerencia, o Carreras Afines. <b>Área de Conocimiento:</b> Administración, Secretariado, Marketing, Idiomas y afines sectoriales	
<b>EXPERIENCIA:</b>	
<b>Tipo de Experiencia:</b> mínimo 1 o más en actividades similares. <b>Especificación de la Experiencia:</b> Atención al Cliente, Negociación, Elaboración de actas, Etiqueta y Protocolo, Liderazgo, Políticas, Reglamentos del Cooperativismo, Proyectos, excelente manejo de utilitarios: (Word, Excel-avanzado, PowerPoint, Internet.)	
<b>HABILIDADES ESPECIALES:</b>	

<ul style="list-style-type: none"> <li>• Carácter extrovertido.</li> <li>• Capacidad de análisis</li> <li>• Dinamismo.</li> <li>• Creatividad.</li> <li>• Tolerancia.</li> <li>• Manejo Utilitarios</li> </ul>
--

### 5.9.22 Cajero/a

PERFIL DEL PUESTO	
<b>CARGO:</b>	Cajero (a)
<b>SUPERVISA A:</b>	-----
<b>RESPONDE A:</b>	Jefe de Operaciones de Atención al Cliente
<b>RESPONSABILIDAD PRINCIPAL</b>	Atender al público oportunamente y cortesía, con eficiencia en las operaciones de caja (Depósitos, Retiros de ahorros, Cobro de préstamos, Captaciones, liquidaciones).
FUNCIONES	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Recibir el fondo de cambio del Jefe de Operaciones</li> <li>• Revisar la habilitación del sistema.</li> <li>• Recibir y revisar los comprobantes de depósito, retiro y documentos de identificación que sean correctos con la base de datos del sistema.</li> <li>• Atender al público en retiros o depósitos de efectivo o cheques.</li> <li>• Verificar la autenticidad de las diferentes denominaciones del efectivo en depósito.</li> <li>• Registrar en el sistema las diferentes transacciones junto con respaldos físicos (documentación).</li> <li>• Realizar trabajos de anotación, registro y entrega de valores.</li> <li>• Controlar la disponibilidad de caja.</li> <li>• Efectuar el balance diario de los ingresos y egresos, cuenta, ordena, y clasifica el dinero y cheques según su valor.</li> <li>• Elaborar el cuadro diario de caja con el respaldo del sistema.</li> <li>• Realizar las demás actividades designadas por su jefe inmediato.</li> </ul>	
REQUISITOS MÍNIMOS	
FORMACIÓN	
<b>Instrucción:</b> Media <b>Título Requerido:</b> Bachiller en Contabilidad, Físico Matemático o Carreras Afines. <b>Área de Conocimiento:</b> Administrativa, Contabilidad o afines sectoriales	



<b>EXPERIENCIA:</b>
<p><b>Tipo de Experiencia:</b> mínimo 1 año o más en actividades similares.</p> <p><b>Especificación de la Experiencia:</b> Atención al Cliente, Negociación, Arqueo de caja, Conteo de dólares, manejo de cheques, políticas de cajero, procedimiento de Trabajo, Verificación de documentos, verificación de autenticidad del dinero, Operaciones activas o pasivas, Elaboración de informes, excelente manejo de utilitarios: (Word, Excel-avanzado, PowerPoint, Internet.)</p>
<b>HABILIDADES ESPECIALES:</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Presencia.</li> <li>• Negociación.</li> <li>• Creativo.</li> <li>• Sociable.</li> <li>• Amable, cortés.</li> <li>• Trabajo bajo presión.</li> </ul>

### 5.9.23 Jefe de Producción en Crédito y Cobranza

PERFIL DEL PUESTO	
<b>CARGO:</b>	Jefe de Producción en Crédito y Cobranza
<b>SUPERVISA A:</b>	Oficial de Crédito y Cobranza
<b>RESPONDE A:</b>	Gerente General
<b>RESPONSABILIDAD PRINCIPAL</b>	Planificar, organizar, dirigir, supervisar, controlar el otorgamiento de Crédito y recuperación del crédito, buscando rentabilidad, calidad financiera, calidad del servicio, manteniendo una cartera sana.
FUNCIONES	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Participar en la Formulación del Plan Operativo Anual y Plan Estratégico de la Cooperativa.</li> <li>• Elaborar un plan de trabajo anual para el desarrollo del área de su competencia.</li> <li>• Planificar, organizar, dirigir, supervisar, controlar el otorgamiento de Crédito y recuperación del crédito en concordancia con la normativa interna (Reglamento de Crédito), y al Organismo de Control.</li> <li>• Efectuar el seguimiento de las acciones de cobranza.</li> <li>• Generar informes de riesgo crediticio.</li> <li>• Aprobar ordenes de extensiones de Crédito</li> <li>• Revisar la opinión técnica del Oficial de Crédito, previo a elevar su opinión de rechazo o aprobación del crédito.</li> <li>• Solucionar problemas en la parte operativa de los módulos de Cartera, Crédito y Garantías.</li> </ul>	

<ul style="list-style-type: none"> <li>• Disponer la realización de inspecciones o seguimiento anteriores y posteriores al otorgamiento de crédito, según el criterio para verificar el cumplimiento de uso de los recursos y/o existencias e integridad de las garantías.</li> <li>• Analizar y preparar los reportes estadísticos sobre el otorgamiento de créditos.</li> <li>• Desarrollar e implementar estrategias Para evitar riesgos crediticios.</li> <li>• Coordinar con el área Administrativa-Financiera para confirmar la disponibilidad de dinero y concesión de créditos, según el presupuesto PRE-establecido.</li> <li>• Coordinar y supervisar la entrega de pagares y demás documentos al Asesor Legal para iniciar la cobranza judicial.</li> <li>• Organizar las actividades de promoción, colocación y recuperación de cartera.</li> <li>• Controlar e enviar las notificaciones de los avisos de vencimiento y pago de créditos.</li> <li>• Informar de los créditos concedidos mediante un documento al consejo de Vigilancia</li> <li>• Asistir en soluciones a reclamos o quejas del cliente externo e interno.</li> <li>• Realizar informes de causas de reclamos o quejas, entrega a Jefe de Operaciones.</li> <li>• Asistir en determinación de formatos de evaluación para el personal y revisar evaluaciones tomadas.</li> <li>• Mantener cada día lunes reuniones de trabajo con su personal a su cargo.</li> <li>• Asistir en los diferentes procesos de selección de recursos humanos.</li> <li>• Realizar otras actividades determinadas por Gerencia General.</li> </ul>
<b>REQUISITOS MÍNIMOS</b>
<b>FORMACIÓN</b>
<p><b>Instrucción:</b> Superior.</p> <p><b>Título Requerido:</b> Ingeniería Comercial, Ingeniería en Contabilidad y Auditoría, Economista o carreras afines.</p> <p><b>Área de Conocimiento:</b> Administrativa Crediticia -Financiera, Marketing, Economía, Presupuesto y afines sectoriales.</p>
<b>EXPERIENCIA:</b>
<p><b>Tipo de Experiencia:</b> 3 años o más en actividades similares.</p> <p><b>Especificación de la Experiencia:</b> Atención al Cliente, Administración de Crédito –Cobranza , Cobranza Judicial, Requisitos de Crédito, Riesgo del Crédito, Control de Morosidad, Políticas Crediticias, Proceso Crediticio, Comercialización del Crédito, Recuperación de Cartera, Análisis y Evaluación del Crédito, Análisis Financiero, Portafolio de Inversiones, Elaboración de Productos Financieros, Planeación Estratégica, Liderazgo, Manejo de Recursos Humanos, Negociación, Desarrollo Organizacional, Administración de Crédito, Riesgos de Mercado y Liquidez, Cooperativismo, Proyectos, excelente manejo de utilitarios: (Word, Excel-avanzado, PowerPoint, Internet, SAFI, SPSS, Outlook).</p>
<b>HABILIDADES ESPECIALES:</b>

- Capacidad de liderazgo
- Trabajo en equipo y bajo presión
- Pensamiento crítico
- Habilidad analítica
- Toma de decisiones
- Manejo de Personal
- Organización y Responsabilidad.
- Manejo Utilitarios

#### 5.9.24 Oficial de Crédito y Cobranza

PERFIL DEL PUESTO	
<b>CARGO:</b>	Oficial de Crédito y Cobranza
<b>SUPERVISA A:</b>	-----
<b>RESPONDE A:</b>	Jefe de Producción en Crédito y Cobranza
<b>RESPONSABILIDAD PRINCIPAL</b>	Recuperar los montos de préstamos por parte de la Cooperativa, manteniendo una cartera clara, mediante el diseño y ejecución de estrategias.
FUNCIONES	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Planificar los objetivos, estrategias y políticas Crediticias.</li> <li>• Coordinar con el Jefe de Crédito y Cobranza para realizar la verificación y proceso de cobranza cuando los créditos han caído en mora.</li> <li>• Visitar a los socios de la Cooperativa que se encuentra en morosidad.</li> <li>• Realizar notificaciones a los socios para que se acerquen a cancelar las letras de crédito.</li> <li>• Ejecutar, Controlar y manejar el sistema de Cobranzas administrativas y extrajudiciales en coordinación con el Jefe de Crédito y Cobranza, Oficial de Crédito y Cobranza y Abogado de la Cooperativa a fin de la recuperación del total de Crédito.</li> <li>• Revisar cartera de mora continuamente.</li> <li>• Controlar, supervisar y entregarlas notificaciones de Cobranza de los créditos, incorporando los respaldos y sus observaciones al expediente del crédito del socio.</li> <li>• Realizar informe para iniciar las acciones legales a los créditos vencidos.</li> <li>• Preparar y entregar al jefe inmediato los reportes diarios, mensuales sobre la gestión de Cobranza y Crédito en demanda judicial.</li> <li>• Recomendar al Jefe de Crédito y Cobranza sobre los eventuales refinanciamientos o aplazamientos de pagos en mora.</li> <li>• Archivar documentación pertinente a su cargo.</li> <li>• Realiza las demás actividades designadas por su jefe inmediato.</li> </ul>	

## REQUISITOS MÍNIMOS

### FORMACIÓN

**Instrucción:** Superior

**Título Requerido:** Egresados de Carreras Administrativas, Auditoría y Contabilidad

**Área de Conocimiento:** Administrativa Crediticia -Financiera, Presupuesto y afines sectoriales.

### EXPERIENCIA:

**Tipo de Experiencia:** mínimo 2 años en cargos similares.

**Especificación de Experiencia:** Procesos de Cobranzas, Administración de Crédito y Cobranza, Negociación, , Evaluación Financiera, Tributación, Calificación de Cartera de Riesgos, Estrategias de ampliación de Mercado, Riesgos Crediticios, Disposiciones y Reglamentos de la Superintendencia de Bancos, manejo de utilitarios( Word, Excel-Avanzado, PowerPoint, SAFI)

### HABILIDADES ESPECIALES:

- Persuasión.
- Persistencia.
- Capacidad de interrelación
- Negociación
- Dinamismo.
- Trabajo bajo presión.

## **CAPITULO 6**

### **CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

Tras haber realizado el estudio de todas las áreas de la Cooperativa “TEXTIL 14 DE MARZO” Ltda., el desarrollo de la presente tesis permite extraer las siguientes conclusiones y recomendaciones:

#### **6.1 CONCLUSIONES**

- La presente tesis pretende conseguir el desarrollo integral de la Cooperativa mediante el continuo mejoramiento de procesos, ayudando a optimizar los recursos necesarios y disponibles, lo cual permitirá mayores niveles de rentabilidad, mejorar la imagen empresarial y a cumplir con los objetivos.
- “TEXTIL 14 DE MARZO” es una Cooperativa dedicada a la captación de socios mediante sus productos como: Cuentas de Ahorros, Depósitos a plazo fijo, así como mediante sus servicios de préstamos Quirografarios - Hipotecarios y servicios, seguridad y rentabilidad, con el fin de permanecer en el mercado Sangolquileño – Quiteño, y mejorar el servicio a los clientes internos y externos, se ha propuesto hacer cambios de mejoramiento para convertirse en una Cooperativa con solidez, liquidez y confianza.
- Para otorgar un mejor servicio al cliente y adaptarse a las nuevas necesidades del mercado, la Cooperativa incrementó los servicios tales como: la Tarjeta Multiuso, las transferencias de dinero del exterior, así como asesoría técnica y capacitación financiera.
- El Diagrama Causa – Efecto realizado definió de manera general las siguientes causas que ocasionan defectos en los procesos realizados por la Cooperativa:

Exagerado tiempo de respuesta de los servicios a los clientes, procesos no identificados ni documentados, débil aplicación de planes, políticas y estrategias, falta de capacitación continua, falta de compromiso de los empleados, lo que ocasiona una disminución de beneficios para la Cooperativa en gran escala.

- Todos los procesos citados son importantes dentro y fuera de la Cooperativa, porque los nuevos desafíos a los que se enfrenta la gestión comercial requieren altas dosis de innovación para que las estrategias que se apliquen se transformen en resultados satisfactorios y el incremento de socios en la Cooperativa, sean un reflejo de la eficiencia y eficacia de los procesos.
- Dentro del ámbito externo del macroambiente se puede establecer que las oportunidades para la Cooperativa son: Entrega de pedidos a la Cooperativa, Forma de pago de la Cooperativa a proveedores, Calidad de productos y servicios que recibe la Cooperativa de proveedores, Valor de créditos a clientes. Y las amenazas de la Cooperativa son: Débil Atención al cliente, exagerado tiempo de respuesta de servicios a clientes, plazos cortos de créditos otorgados a clientes, mucha competencia.
- Dentro del ámbito interno la Cooperativa posee fortalezas que puede ser aprovechadas y éstas son: aplicación de principios y valores, funciones conocidas y aplicadas, manuales e instructivos conocidos y aplicados, liderazgo que recibe del jefe, autocontrol en actividades, contabilidad confiable, aceptación productos nuevos, mantenimiento equipos y software, calificación del personal, En cuanto a las debilidades son: Débil aplicación de planes, objetivos, políticas, estrategias, procesos no especificados ni documentados, débil comunicación con su jefe, débil control sobre servicio ofrecido a clientes, falta de evaluaciones continuas, falta de aplicación de resultados de evaluación, débil Competitividad de productos ante la

competencia, débil realización de publicidad, capacitación no continúa al personal, baja remuneración del personal, baja motivación del personal.

- En base a la matriz de estrategias se determinó las estrategias que la Cooperativa puede aprovechar para mejorar su posición en el mercado, pero de igual manera se diseñó estrategias para obtener una Cooperativa competitiva en el mercado.
- Los principios y valores planteados en la matriz axiológica se cumplen y se aplica de manera lógica en su totalidad con el personal interno y externo de la empresa.
- Con la determinación del Mapa Estratégico la Cooperativa se explica en una gráfica la misión y visión establecida, los objetivos, políticas y estrategias aplicables hasta el 2013.
- Para identificar adecuadamente los procesos, se utilizaron las herramientas como la Cadena de Valor y diagrama IDEF-0, para posteriormente inventariar los procesos, y luego seleccionar los procesos mediante preguntas claves y así identificar los procesos gobernantes, básico y habilitantes.
- Al inventariar los procesos de Cooperativa “TEXTIL 14 DE MARZO” Ltda., se determinaron un total de 32 procesos de los cuales, para el análisis se seleccionaron a 12 procesos los mismos que tienen mayor relevancia para la actividad normal de la Cooperativa y mediante el análisis de los procesos seleccionados se logró identificar los tiempos, costos, eficiencias, responsables, y observaciones.
- Posterior al análisis se identificaron problemas como: poca importancia a la utilización de un presupuesto Operativo anual de fondos, documentos con formatos inadecuados, poca importancia en aspectos de capacitación de personal y

la falta de selección de personal de una forma adecuada. Y finalmente a través de un Informe de Novedades por procesos se detalló la información de las actividades encontradas que causan que los procesos sean deficientes, y el promedio porcentual actual de la eficiencia de tiempo es de 48,52% y en la eficiencia de costos es de 44,74%.

- Mediante la Flujodiagramación y hojas ISO se pudo mejorar, fusionar, crear, eliminar actividades, que ayuden a optimizar los tiempos y costos de los procesos seleccionados.
- Luego de aplicar las herramientas de mejoramiento en los procesos seleccionados se obtiene una eficiencia promedio en tiempo de 91,02% y una eficiencia promedio de costos de 90,76%, con relación a la situación actual existe un incremento de eficiencia en tiempo de 42,50% y eficiencia de costo de 46,02%.
- El ahorro generado con el mejoramiento de procesos determinaron que la Cooperativa “TEXTIL 14 DE MARZO” Ltda., puede logra un beneficio esperado de 263.880 minutos y \$ 452.252,65 al año, dicho beneficio se puede hacer tangible con la aplicación del mejoramiento de procesos seleccionados.
- Una vez determinado el mejoramiento de los procesos seleccionados, pasa a la propuesta organizacional de procesos, en donde incluye la cadena de valor en base al proceso administrativo en el cual se apoya para definir los factores de éxito e indicadores de gestión.
- Posteriormente se determina el organigrama estructural, funcional y posicional de la Cooperativa “TEXTIL 14 DE MARZO” Ltda., para así poder mejorar el manual



de funciones y responsabilidades por área y por cargo, que mejora el servicio de la Cooperativa ante el cliente interno y externo.

## **6.2 RECOMENDACIONES**

- Implementar la propuesta que se realiza tomando como referencia primeramente la matriz estratégica donde se indica las acciones que se deben seguir, además el mejoramiento de procesos que se propone ayudara a la Cooperativa a obtener una eficiencia tanto en costo como en tiempo
- Comprometer al personal sobre las tareas que debe cumplir dentro de la Cooperativa para de esta manera alcanzar los objetivos de la misma
- Se pide poner en práctica la propuesta de objetivos, políticas, estrategias y principios que permiten fortalecer más la Cooperativa y tener las bases suficientes para una futura expansión y evaluación.
- Los programas de servicio al cliente que se otorguen a los empleados deberán ser constantemente monitoreados en su desarrollo para mantener el nivel de calidad y atención al socio potencial.
- La Cooperativa debe aprovechar las fortalezas y oportunidades que mantiene actualmente, mientras que las debilidades deben ser minimizadas (según lo indica la presente propuesta); y las amenazas deberán ser disminuidas en su impacto mediante la creación de más agencias que busquen el beneficio colectivo y del sector con servicios innovadores y mejor atención.

- Para que la propuesta se transforme en realidad es necesario que todo el personal de la empresa, desde el nivel ejecutivo hasta el nivel operativo se comprometa en apoyar y facilitar la implantación de la propuesta, para lo cual es deber del nivel ejecutivo capacitar y motivar de acuerdo al plan operativo anual, y de ésta manera agilizar y omitir los errores de los procesos, logrando contar con un personal que ayude a cumplir con los objetivos de la empresa.
- Es de suma importancia generar y fortalecer los principios y valores de la Cooperativa como la honestidad, la puntualidad, respeto, calidad, trabajo en equipo, solidaridad para buscar que el ambiente de trabajo sea el adecuado para los colaboradores.
- Es necesario realizar un eficiente reclutamiento, selección, y contratación del personal para cualquier área de la empresa, con el propósito de encontrar la persona adecuada que pueda canalizar, controlar y mejorar el proceso para el que fue contratado.
- Ejecutar los procesos seleccionados propuestos, para mejorar la eficiencia en tiempo y costo, como también puede eliminar o reducir los problemas actuales de los procesos. Si se aplicara ésta propuesta podría generar un ahorro de 263.880 minutos y \$ 452.252,65 al año.
- Con el ahorro anteriormente citado se puede invertir para: Que la Cooperativa puede crear más productos financieros, conjuntamente con una amplia investigación de mercados para un mejor posicionamiento, se mejore la calidad de activos como: Equipos de Computación, Equipos de Oficina, arreglos y mantenimiento del edificio. Y para el Recurso humano se invierta en capacitación

y herramientas necesarias para aprovechar las acciones y aptitudes de los empleados.

- Utilizar los factores de éxito e indicadores de gestión para medir el desempeño de los procesos, cuyos resultados deberán ser conocidos en forma oportuna y corregida a tiempo, mejorando así las actividades de la Cooperativa.
- Es necesario difundir la documentación y propuesta de mejora de procesos por Áreas y Cargos esto ayudará a mejorar el desempeño de los empleados en las actividades encomendadas. Además para cada contratación o rotación de personal, se debe tomar en cuenta los requisitos mínimos modificados y propuestos que tiene cada puesto.

## BIBLIOGRAFÍA:

- ALEXANDER G., HUMBERTO. Mejoramiento Continuo y Acción Correctiva. Edición Prentice Hall.
- BELTRÁN JARAMILLO, JESUS MAURICIO. Indicadores de Gestión. 3R Editores. Bogotá, Colombia. Año 1999.
- CARVALLO PÉREZ, JUAN. Control de la Gestión Empresarial. Editores ESIC. Madrid, España. Año 2000.
- CHIAVENATO, IDALBERTO. Introducción a la Teoría de la Administración 5. Editores McGraw Hill. México, México. Año 2000.
- HARRINGTON H., JAMES. Mejoramiento de los Procesos de la Empresa. Editores McGraw Hill. Bogotá, Colombia. Año1993.
- Mora Zambrano Armando. Matemática Financiera. Ed Alfa Omega 3° Ed.2009.
- Revista Criterios y diptico del Observatorio de Política Fiscal
- Semanario Líderes
- [www.google.com](http://www.google.com)
- [www.monografias.com](http://www.monografias.com)
- [www.altavista.com](http://www.altavista.com)
- [www.bce.gov.ec](http://www.bce.gov.ec)
- [https://www.superban.gov.ec/pages/e\\_leyes\\_cooperativas.htm](https://www.superban.gov.ec/pages/e_leyes_cooperativas.htm)
- <http://www.dlh.lahora.com.ec/paginas/judicial/PAGINAS/LeyCooperativas.htm>
- [www.sri.gov.ec](http://www.sri.gov.ec)
- <http://www.ebs.com.ec/news/ago03.html>
- [http://www.elfrente.com.co/index.php?option=com\\_content&task=view&id=6076&Itemid=1076.](http://www.elfrente.com.co/index.php?option=com_content&task=view&id=6076&Itemid=1076)
- [http://www.educoop.org.pe/edu/index.php?option=com\\_content&task=view&id=17&Itemid=21](http://www.educoop.org.pe/edu/index.php?option=com_content&task=view&id=17&Itemid=21)

- <http://www.cooperar.galeon.com/tipos.htm>
- [http://www.mcc.esespcoperativismoezainic\\_informe.pdf](http://www.mcc.esespcoperativismoezainic_informe.pdf)
- [http://www.mcc.esespcoperativismoezainic\\_informe.pdf](http://www.mcc.esespcoperativismoezainic_informe.pdf)
- [www.superban.gov.ec](http://www.superban.gov.ec)
- [www.autoempleomujer.com/diccionario.htm](http://www.autoempleomujer.com/diccionario.htm)
- <http://gestiopolis.com/recursos/documentos/fuildocs/eco/diceconomiams.htm#PP>
- [www.emprendimiento.unal.edu.co/DireccionamientoEstrategico.pdf](http://www.emprendimiento.unal.edu.co/DireccionamientoEstrategico.pdf)
- [www.marketing10.xm.com/curso/prod.html](http://www.marketing10.xm.com/curso/prod.html)
- [www.mistareas.com.ve/GeneralyEspecifico.htm](http://www.mistareas.com.ve/GeneralyEspecifico.htm)
- [www.monografias.com](http://www.monografias.com)
- [www.monografias.com/trabajos26/liderazgo-y-equipo/liderazgoyequipo.shtml#qtrabajo](http://www.monografias.com/trabajos26/liderazgo-y-equipo/liderazgoyequipo.shtml#qtrabajo)
- [www.redescolar.ilce.edu.mx/](http://www.redescolar.ilce.edu.mx/)
- [www.rincondwelvago.com](http://www.rincondwelvago.com)
- [www.virtual.unal.edu.co/cursos/sedes/manizales/4010014/Contenidos/Capitulo4/Pa](http://www.virtual.unal.edu.co/cursos/sedes/manizales/4010014/Contenidos/Capitulo4/Pa)
- [a](http://www.virtual.unal.edu.co/cursos/sedes/manizales/4010014/Contenidos/Capitulo4/Pa)
- [ges/4.18/418Diseno\\_sistema\\_gestion\\_continuacion1.htm](http://www.virtual.unal.edu.co/cursos/sedes/manizales/4010014/Contenidos/Capitulo4/Pa)
- [www.wikipedia.com](http://www.wikipedia.com)

## ENCUESTA CLIENTES

**Objetivo:** El presente cuestionario tiene como finalidad conocer la opinión que usted como socio o cliente de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “TEXTIL14 DE MARZO” Ltda., tiene de los servicios que esta le presenta a usted, con lo cual se le solicita responder a las siguientes preguntas.

**Por favor elija una sola opción, marcando su respuesta con una “X”.**

**1 ¿Cómo considera usted la atención que le brinda la Cooperativa?**

Excelente                       Bueno                       Malo

**2 ¿El tiempo de respuesta a sus pedidos en los servicios de la Cooperativa la consideran?**

Rápido                       Moderado                       Demorado o Lento

**3 ¿El valor de los créditos que le otorga la Cooperativa los considera?**

Cubre sus requerimientos     Cubre parcialmente     Es insuficiente

**4 ¿Las Tasas de interés y costos impuestos por la Cooperativa los considera?**

Altas                       Moderadas                       Bajas

**5 ¿Los plazos en los créditos otorgados por la Cooperativa los considera?**

Muy conveniente     Medianamente Conveniente     No Conveniente

**¡GRACIAS POR SU COLABORACIÓN!**

## ENCUESTA PROVEEDORES

**Objetivo:** El presente cuestionario tiene por objetivo evaluar a la Cooperativa de Ahorro y Crédito “TEXTIL14 DE MARZO” Ltda., en todos sus procesos y a las empresas directamente relacionadas, con el fin de alcanzar un desarrollo adecuado de la Institución.

**Por favor elija una sola opción, marcando su respuesta con una “X”.**

**1. ¿Los pedidos que realiza la Cooperativa son entregados?**

Puerta a Puerta  Retiro Bodega (Proveedor)  Pagar Flete

**2. La forma de pago que usted otorga a sus clientes es:**

Contado  Crédito

**3. Los reclamos o devoluciones que realiza la Cooperativa son atendidos:**

Total e Inmediatamente  Parcialmente  No son Atendidos

**4. La Calidad de los productos o servicios que entrega a la Cooperativa son:**

Excelente  Buena  Mala

**5. El tiempo que le toma entregar su producto o servicio a la Cooperativa es:**

Inmediato  En 1 hora  Más de 1 hora

**¡GRACIAS POR SU COLABORACIÓN!**

## ENCUESTA INTERNA

**Objetivo:** El presente cuestionario tiene por objetivo evaluar a la Cooperativa de Ahorro y Crédito “TEXTIL 14 DE MARZO” Ltda., en todos sus procesos con el fin de mejorar y brindar un servicio de calidad.

**Por favor elija una sola opción, marcando su respuesta con una “X”.**

### CAPACIDAD ADMINISTRATIVA

#### PLANIFICACIÓN

**1. Los principios y valores que aplica en su trabajo son:**

Honestidad..... Puntualidad..... Respeto..... Calidad..... Trabajo en Equipo..... Solidaridad.....

**2. ¿Los principios y valores lo aplica usted en su trabajo?**

Totalmente o Siempre..... Parcialmente o A veces.....  
No Aplica.....

**3. ¿Los planes, objetivos, políticas y estrategias de la Cooperativa los aplica usted en su trabajo?**

Totalmente..... Medianamente.....  
Desconoce.....

#### ORGANIZACIÓN

**1. ¿El organigrama de la empresa lo conoce y lo aplica en su trabajo?**

Totalmente..... Medianamente.....  
Desconoce.....

**2. ¿Las funciones asignadas para el cargo que desempeña los conoce y aplica?**

Totalmente..... Medianamente.....  
Desconoce.....



**3. El espacio físico en el que desempeña sus labores lo considera:**

Excelente..... Bueno.....  
Malo.....

**4. ¿Los manuales e instructivos que tiene la Cooperativa los conoce y aplica en su trabajo?**

Totalmente..... Medianamente.....  
Desconoce.....

**5. ¿Los procesos que se desarrollan en la Cooperativa están documentados?**

Totalmente..... Medianamente.....  
Desconoce.....

**DIRECCIÓN**

**1. La decisión que se toma en la Cooperativa para el desarrollo de sus actividades las considera:**

Oportuna..... Medianamente Oportuna.....  
Demorada.....

**2. El tipo de dirección y liderazgo que usted recibe de su jefe lo considera:**

Autocrático o Autoritario..... democrático.....  
Liberal.....

**3. La comunicación que usted mantiene con su jefe lo considera:**

Excelente..... Aceptable.....  
No tiene buena comunicación.....

**CONTROL**

**1. Para realizar su trabajo usted necesita:**

Control Permanente..... Control Esporádico.....  
Autocontrol.....

**2. ¿Cómo considera el control que se ejerce sobre el servicio otorgado?**

Adecuado..... Medianamente Adecuado.....  
Inadecuado.....

## EVALUACIÓN

### 1. ¿La evaluación que le hacen por su trabajo se realiza?

1 vez al año..... Más de 1 vez al año.....  
No se realiza evaluaciones.....

### 2. La evaluación que le realizan a usted es utilizada:

Como Información..... Para Promoción y Ascenso..... Para recibir Premios.....  
Sin Importancia.....

## CAPACIDAD FINANCIERA

### 1. ¿La ejecución presupuestaria de la Cooperativa significa para usted Ayuda en su trabajo?

Totalmente..... Medianamente.....  
No significa nada.....

### 2. La contabilidad que lleva la Cooperativa es:

Confiable y Oportuna..... Medianamente Confiable y Oportuna.....  
No Confiable Ni oportuna.....

### 3. La disponibilidad de fondos que tiene la Cooperativa para realizar sus actividades y otorgar préstamos los considera usted:

Excelente..... Aceptable.....  
Muy Baja.....

### 4. La cartera o deuda que tiene la Cooperativa la considera usted:

Ágil y Oportuna..... Aceptable.....  
Demorada.....

## CAPACIDAD PRODUCCIÓN

### 1. Los productos que tiene la Cooperativa en beneficio de los socios los considera usted:

Altamente Competitivos y Novedosos..... Moderados.....  
Desactualizados.....

**2. ¿Los productos nuevos que se han generado en los 2 últimos años han sido?**

De Mucha Aceptación..... Mediana Aceptación.....  
No se han omitido.....

**CAPACIDAD COMERCIALIZACIÓN**

**1. La publicidad que realiza la Cooperativa la considera usted:**

Muy Atractiva..... Moderada.....  
No se realiza Publicidad.....

**2. ¿Las promociones que realiza la Cooperativa para incrementar el número de socios que han realizado en los 2 últimos años han generado?**

Incremento Positivo..... Incremento Medio.....  
No se ha realizado ninguna promoción.....

**CAPACIDAD TECNOLÓGICA**

**1. Los equipos de computación y los programas de software que tiene la cooperativa los considera usted:**

Muy Útil y Actualizada..... Medianamente Útil y Actualizada.....  
Desactualizada.....

**2. Los sistemas de comunicación internos (Intranet) los considera usted:**

Excelente..... Bueno.....  
Malo.....

**3. El Mantenimiento que se da a los programas de computación considera usted que son:**

Oportuno y Conveniente..... Medianamente Oportuno.....  
No se hace Mantenimiento.....

**CAPACIDAD TALENTO HUMANO**

**1. El personal que se desempeña dentro de la Cooperativa lo considera:**

Calificado..... Medianamente calificado.....  
No Calificado.....

**2. La capacitación que usted recibe en la Cooperativa es:**

Continúa..... 1 o 2 veces al año.....  
No recibe Capacitación.....

**3. ¿La capacitación que usted ha recibido en la Cooperativa la utiliza en su trabajo?**

Totalmente..... Medianamente.....  
No utiliza.....

**4. La remuneración que recibe usted por su trabajo lo considera:**

Justa..... Aceptable.....  
Baja.....

**5. La motivación que usted recibe por su trabajo lo considera:**

Excelente..... Buena.....  
No recibe Motivación.....

**¡GRACIAS POR SU COLABORACIÓN!**

COPIA

No. 172

EL PRESIDENTE CONSTITUCIONAL DE LA REPUBLICA

CONSIDERANDO :

Que se ha enviado al Ministerio de Previsión Social la documentación correspondiente al Estatuto de la Cooperativa de Ahorro y Crédito "TEXTIL 14 DE MARZO", domiciliada en la parroquia San Rafael, Cantón Rumichaca, Provincia de Pichincha;

Que la Sección Técnica de la Dirección Nacional de Cooperativas, mediante oficio No. 774, de fecha 8 de abril de 1969, emite informe favorable para su aprobación, cumpliendo así con el Art.12. del Reglamento General de Cooperativas;

Que el señor Director Nacional de Cooperativas, mediante memorandun No. 72, de fecha 8 de abril del mismo año, emite informe favorable, en base de los informes técnicos presentados;

En uso de las atribuciones que concede el Art.7o. de la Ley de Cooperativas,

A C U E R D A :

Art.1o.- Aprobar el Estatuto de la Cooperativa de Ahorro y Crédito "TEXTIL 14 de MARZO", con la siguiente modificación:

1a.- Al Art.4o. añádase el siguiente inciso:

"La Cooperativa no podrá apartarse de las actividades específicas para las cuales se constituye, ni operar en otra clase o línea que no sea la de ahorro y crédito, pudiendo en caso de contravenir a esta disposición, caer en las sanciones legales previstas en la Ley y Reglamento General de Cooperativas, en la que está contemplado, inclusive, la disolución de la Cooperativa."

Art.2o.- En consecuencia se declara la existencia legal de la Cooperativa de Ahorro y Crédito "TEXTIL 14 de MARZO".

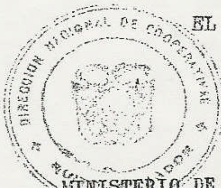
INSCRIBASE EN EL REGISTRO GENERAL DE COOPERATIVAS

COMUNIQUESE.- Palacio Nacional, en Quito, a ABR. 15 1969

POR EL PRESIDENTE CONSTITUCIONAL DE LA REPUBLICA

EL MINISTRO DE PREVISION SOCIAL Y TRABAJO,.- Dr. Gil Barragán Romero.- Es fiel copia.- CERTIFICO.-

EL SUBSECRETARIO DE PREVISION SOCIAL,



*Oswaldo Hurtado*  
Dr. Oswaldo Hurtado.

MINISTERIO DE PREVISION SOCIAL.-DIRECCION NACIONAL DE COOPERATIVAS. Quito, a 15 de abril de 1.969.- Inscrito en el Registro General de Cooperativas con el número de orden 449.-CERTIFICO.-

JSL/RMG/gc.

EL SECRETARIO

*Alex Mantalvo P.*  
Lcdo. Alex Mantalvo P.





**E S P E**  
 ESCUELA POLITÉCNICA DEL FIANCITO  
 CARRERA DE INGENIERÍA

RUC: 1769007390001  
 ECUADOR - SANGOLQUÍ, AV. RUMINAHUI S/N.  
 ENSEÑANZA SUPERIOR EN GENERAL  
 Tels.: (593-2) 2334091

CONTRIBUYENTE ESPECIAL SEGUN RES. N° 590 (08-Nov-2004)

FACTURA N° 001-002- 0021808

S.R.L. Autorización No. 1105794293  
 Valido para su emisión hasta Junio 2009

rector@espe.edu.ec

CLIENTE: CUSHECONDOR FAUCAR HECTOR MAURICIO

DIRECCIÓN: AV. EL PROGRESO 37/N

CIUDAD: SANGOLQUÍ

TELÉFONO:

RUC/GI: 1718093261

VENDEDOR:

FECHA: 13/10/2008

CANTIDAD

DESCRIPCIÓN

VALOR UNITARIO VALOR TOTAL

1.00 CURSO TALLER

960.00 960.00

Valor Total	960.00
Descuento	
Sub-Total	960.00
Sub-Total 12%	
Sub-Total 0%	
12% I.V.A.	0.00
Total	960.00

Nota:

NO DEBEMOS SEGUIR PAGANDO POR ESTE

CONDICIONES DE PAGO:

No realizar ninguna retención de impuestos por esta empresa pública y contribuyentes especiales.  
 Impuesto Nacional de Ganancia Mínima No. 1738007390001 (08-11-2004) fecha de emisión: 13/10/2008

• Blanco: CLIENTE  
 • Amarillo: EMISOR  
 • Verde: ARCHIVO

Ejecutar política del Fiancito

Firma del Cliente

OFICIO NO. 66-0770-2008

SANGOLQUI, 28 de octubre de 2008

Ing.

Guido Crespo

COORDINADOR DE LA CARRERA DE INGENIERIA COMERCIAL


Presente.-

De mi consideración:

Yo, Ing. Franklin Fernando Caiza. Iza, con RUC # 1791268628001, en calidad de Gerente General de la Cooperativa de Ahorro y Crédito "Textil 14 de Marzo" Ltda., me comprometo con el Sr. Héctor Mauricio Cushicóndor Paucar, con C.I.: 171809326-1, para proveerle toda la información que sea necesaria sobre la Cooperativa y pueda así desarrollar con facilidad su tesis de graduación.

Sabiendo de antemano el mutuo beneficio, me despido.

Atentamente,

  
Ing. Franklin Fernando Caiza. Iza

C.I: 170806803-4

