



ESPE
ESCUELA POLITECNICA DEL EJERCITO
CAMINO A LA EXCELENCIA

DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONÓMICAS
ADMINISTRATIVAS Y DE COMERCIO

TESIS DE GRADO PREVIA A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE
INGENIERA COMERCIAL

**DISEÑO Y PROPUESTA DE MEJORAMIENTO DE LOS PROCESOS DE
COLOCACIONES DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO
“ARTESANOS” LTDA., DE LA CIUDAD DE IBARRA**

DANIELA LIZBETH PASPUEZÁN TANICUCHÍ

DIRECTOR: Ing. Jaime Cadena

CODIRECTOR: Ing. Jaime Chiriboga

SANGOLQUÍ, ABRIL DEL 2012

ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO

CARRERA DE INGENIERÍA COMERCIAL

DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD

Daniela Lizbeth Paspuezán Tanicuchí

DECLARO QUE:

El proyecto de grado denominado “Diseño y Propuesta de Mejoramiento de los Procesos de Colocaciones de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Artesanos la ciudad de Ibarra”, ha sido elaborado en base a una investigación exhaustiva, respetando derechos intelectuales de terceros, conforme a las citas bibliográficas y notas de pie de página detalladas e incorporadas en el presente trabajo.

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, Abril del 2012

Daniela L. Paspuezán T.

ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO

CARRERA DE INGENIERÍA COMERCIAL

CERTIFICADO

ING. JAIME CADENA

ING. JAIME CHIRIBOGA

CERTIFICAN

Que el trabajo titulado “Diseño y Propuesta de Mejoramiento de los Procesos de Colocaciones de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Artesanos la ciudad de Ibarra”, realizado por Daniela Lizbeth Paspuezán Tanicuchí, ha sido guiado, revisado periódicamente y cumple normas estatutarias establecidas por la ESPE en el Reglamento de Estudiantes de la Escuela Politécnica del Ejército.

El mencionado trabajo consta de dos documentos empastados y dos CD los cuales contienen los archivos en formato portátil de Acrobat (pdf).

Autorizan a Daniela Lizbeth Paspuezán Tanicuchí que entregue al Sr. Eco. Juan Carlos Erazo, en su calidad de Director de la Carrera de Ingeniería Comercial, Modalidad Presencial.

Sangolquí, Abril del 2012

Ing. Jaime Cadena
DIRECTOR

Ing. Jaime Chiriboga
CODIRECTOR

ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO
CARRERA DE INGENIERÍA COMERCIAL

AUTORIZACIÓN

Yo, Daniela Lizbeth Paspuezán Tanicuchí

Autorizo a la Escuela Politécnica del Ejército, la publicación en la biblioteca virtual del trabajo “Diseño y Propuesta de Mejoramiento de los Procesos de Colocaciones de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Artesanos la ciudad de Ibarra”, cuyo contenido, ideas y criterios son de mi exclusiva responsabilidad y autoría.

Sangolquí, Abril del 2012

Daniela L. Paspuezán T.

AGRADECIMIENTO

Esta tesis no se hubiera podido elaborar sin la ayuda del Ing. Jaime Cadena e Ing. Jaime Chiriboga, gracias por su predisposición y paciencia en la dirección de este trabajo; su instrucción y guía han sido indispensables, muchas gracias.

Mi gratitud al personal de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Artesanos”, en especial a los miembros del Área de Colocaciones, Fábrica de Créditos y Área Operativa, quienes con su ayuda oportuna colaboraron en la elaboración de esta propuesta.

A quienes fueron mi familia y llenaron de alegría mis días en la ESPE, mis amigas: Majo, Angie y Juli.

A mi madre, Nelly por sus ánimos y apoyo, por su cuidado y oraciones. A mis hermanos Jorge y Gabriel.

Gracias a Jorge Paspuezán, por su ayuda a tiempo y fuera de tiempo, en buenos y mejores momentos, por invertir en mis estudios y en la consecución de esta meta. Gracias papi por su apoyo desinteresado, su amistad, sus ánimos y su buen humor.

Daniela L. Paspuezán T.

DEDICATORIA

A Jorge Paspuezán, mi papá, quien personifica y hace palpable para mí el amor y cuidado
de Dios.

A Dios, mi Padre, mi Salvador, mi Amigo.

“Porque la gracia de Dios se ha manifestado para salvación a todos los hombres”

Tito 2:11

Daniela L. Paspuezán T.

ÍNDICE DE CONTENIDO

ÍNDICE DE CONTENIDO.....	1
LISTA DE TABLAS	2
LISTA DE FIGURAS.....	4
RESUMEN EJECUTIVO	6
ABSTRACT	8
1. ANTECEDENTES.....	10
1.1. Breve Reseña Histórica.....	10
1.2. Actividad.....	13
1.3. Ubicación.....	15
1.4. Estructura Orgánica	16
1.5. Cultura Corporativa	20
1.6. Análisis del Problema.....	22
1.6.1. Causas y Efectos.....	22
1.6.2. Pronósticos	23
1.6.3. Control de Pronósticos.....	23
1.6.4. Definición del Problema	23
1.7. Justificación	24
1.8. Objetivos.....	26
1.8.1. Objetivo General	26
1.8.2. Objetivos Específicos	26
1.9. Marco Referencial	27
1.9.1. Marco Teórico	27
1.9.2. Marco conceptual	58
2. ANÁLISIS SITUACIONAL Y DIRECCIONAMIENTO ESTRATEGICO	63
2.1. Análisis Externo	64
2.1.1. Macroambiente.....	64
2.1.2. Microambiente	99
2.2. Análisis Interno	113
2.3. Resultados Análisis Interno y Externo	128
2.4. Estrategias.....	136

2.5.	Matriz Axiológica: Principios y Valores	137
2.6.	Misión.....	139
2.7.	Visión	139
2.8.	Objetivos Estratégicos	139
2.9.	Mapa Estratégico.....	143
3.	LEVANTAMIENTO Y ANÁLISIS DE LOS PROCESOS.....	144
3.1	Cadena de Valor.....	144
3.2	Mapa de Procesos.....	145
3.3	Inventario de Procesos.....	146
3.4	Análisis de Procesos	147
3.4.1	Diagramación y Simbología.....	147
3.4.2	Propuesta de Mejoramiento de Procesos	161
3.4.3	Mejoramiento de Procesos	168
3.4.3.1	Flujodiagramación	168
3.4.3.2	Hoja de Novedades Encontradas	168
3.4.3.4	Diagramación de Procesos Mejorados.....	170
4.	MEDICIÓN Y DOCUMENTACIÓN DE PROCESOS	188
4.1	Factores de Éxito.....	188
4.2	Indicadores.....	190
4.3	Manual de Procesos.....	196
5.	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	198
5.1	Conclusiones	198
5.2	Recomendaciones.....	198
	REFERENCIAS	202
	ANEXOS	¡Error! Marcador no definido.

LISTA DE TABLAS

Tabla 1.1:	Cronología de eventos importantes.	12
Tabla 2.1:	Tasa Activa	65
Tabla 2.2:	Tasa Pasiva	66
Tabla 2.3:	Inflación Mensual.....	70
Tabla 2.4:	Inflación Anual	71

Tabla 2.5: Evolución Canasta Vital Familiar	73
Tabla 2.6: Evolución Canasta Básica Familiar.....	74
Tabla 2.7: Canasta Familiar Básica, variación mensual y restricción en el consumo.....	75
Tabla 2.8: Canasta Familiar Vital, variación mensual y recuperación en el consumo.....	75
Tabla 2.9: PIB por actividad económica, estructura porcentual.	78
Tabla 2.10: PIB por actividad económica, a precios constantes de 2000	79
Tabla 2.11: Riesgo País.....	84
Tabla 2.12: Indicador Riesgo País (EMBI), comparación países.	85
Tabla 2.13: Tabla Comparativa con la Competencia - Captaciones	100
Tabla 2.14: Tabla Comparativa con la Competencia - Colocaciones	101
Tabla 2.15: Lista de Proveedores	105
Tabla 2.16: Porcentaje de aporte de los proveedores externos.....	105
Tabla 2.17: Socios de la Cooperativa a diciembre de 2011	107
Tabla 2.18: Población Económicamente Activa e Inactiva (10 años y más de edad), según cantones de Imbabura	108
Tabla 2.19: Número de socios por cooperativa	108
Tabla 2.20: Tabla de Sustitutos	110
Tabla 2.21: Empleados por agencias y cargos.....	116
Tabla 2.22: Capacidad Física	119
Tabla 2.23: Principales Indicadores Financieros de la Cooperativa	121
Tabla 2.24 Equipos Tecnológicos.....	125
Tabla 2.25: Impacto de Aspectos Jerarquizados – FORTALEZAS	132
Tabla 2.26: Impacto de Aspectos Jerarquizados – OPORTUNIDADES.....	133
Tabla 2.27: Impacto de Aspectos Jerarquizados – AMENAZAS	134
Tabla 2.28: Impacto de Aspectos Jerarquizados – DEBILIDADES	135
Tabla 2.29: Síntesis FODA	135
Tabla 2.30: Diseño de Estrategias	136
Tabla 2.31: Principios y Valores	137
Tabla 2.32: Estrategias Corto Plazo.....	140
Tabla 2.33: Estrategias Mediano Plazo.....	141
Tabla 2.34: Estrategias Largo Plazo	142
Tabla 3.1: Inventario de procesos COAC “Artesanos”.....	146
Tabla 3.2: Tabla de Costos Generales para ejecución de procesos de Colocaciones y Recuperación de Cartera.....	148
Tabla 3.3: Costos y tiempos de los procesos actuales de Colocaciones y Recuperación de Cartera.	158
Tabla 3.4: Flujodiagramación del Proceso Solicitar Crédito.....	174
Tabla 3.5: Hoja de Novedades Encontradas del Proceso Solicitar Crédito.....	175
Tabla 3.6: Flujodiagramación del Proceso Analizar Crédito.	176
Tabla 3.7: Hoja de Novedades Encontradas del Proceso Analizar Crédito.....	177
Tabla 3.8: Flujodiagramación del Proceso Liquidar Crédito.	178
Tabla 3.9: Hoja de Novedades Encontradas del Proceso Liquidar Crédito.....	179
Tabla 3.10: Flujodiagramación del Proceso Recuperar Extrajudicialmente.	180
Tabla 3.11: Hoja de Novedades Encontradas del Proceso Recuperar Extrajudicialmente.....	181
Tabla 3.12: Flujodiagramación del Proceso Recuperar Judicialmente	182

Tabla 3.13: Hoja de Novedades Encontradas del Proceso Recuperar Judicialmente	183
Tabla 3.14: Flujodiagramación del Proceso Castigar Crédito.....	184
Tabla 3.15: Hoja de Novedades Encontradas del Proceso Recuperar Judicialmente	185
Tabla 3.16: Matriz Comparativa Procesos Actuales con Procesos Propuestos.	186
Tabla 4.1.1: Factores de Éxito de la COAC “Artesanos”	189
Tabla A.1: Descripción del Proceso Solicitar Crédito	¡Error! Marcador no definido.
Tabla A.2: Descripción del Proceso Analizar Crédito.....	¡Error! Marcador no definido.
Tabla A.3: Descripción del Proceso Liquidar Crédito	¡Error! Marcador no definido.
Tabla A.4: Descripción del Proceso Recuperar Extrajudicialmente.....	¡Error! Marcador no definido.
Tabla A.5: Descripción del Proceso Recuperar Judicialmente.....	¡Error! Marcador no definido.
Tabla A.6: Descripción del Proceso Castigar Crédito	¡Error! Marcador no definido.
Tabla A.7: Descripción de Actividades del Proceso Solicitar Crédito	¡Error! Marcador no definido.
Tabla A.8: Descripción de Actividades del Proceso Analizar Crédito	¡Error! Marcador no definido.
Tabla A.9: Descripción de Actividades del Proceso Liquidar Crédito	¡Error! Marcador no definido.
Tabla A.10: Descripción de Actividades del Proceso Recuperar Extrajudicialmente .	¡Error! Marcador no definido.
Tabla A.11: Descripción de Actividades del Proceso Recuperar Judicialmente	¡Error! Marcador no definido.
Tabla A.12: Descripción de Actividades del Proceso Castigar Crédito.....	¡Error! Marcador no definido.
Tabla A.13: Indicadores Manual de Procesos.	¡Error! Marcador no definido.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1.1: Cooperativa Artesanos: antes y ahora	11
Figura 1.2: Cobertura de la Cooperativa Artesanos.....	16
Figura 1.3: Organigrama Estructural	18
Figura 1.4: Diagrama Espina de Pescado, Inexistencia de Procesos Definidos y Documentados.....	22
Figura 1.5: Direccionamiento Estratégico.....	29
Figura 1.6: Factores PEST	31
Figura 1.7: Elemento del Análisis FODA	34
Figura 1.8: Ejemplo Matriz FODA.....	36
Figura 1.9: Cadena de Valor, actividades y categorías.	37
Figura 1.10: Control en contraposición a mejora	39
Figura 1.11: Descripción de Proceso	41
Figura 1.12: Interrelación de procesos.....	43
Figura 1.13: Símbolos y representación del diagrama de fuljo	47
Figura 1.14: Componentes de un Sistema de Control de Procesos.....	49
Figura 1.15: Ciclo de Mejora Continua PDCA	55
Figura 1.16: Metodología de Mejoramiento de Procesos	57
Figura 1.17: Interrogantes para el equipo de mejora de procesos.....	58
Figura 2.1: Elementos del entorno que rodean a una empresa	63
Figura 2.2: Tasa Activa.....	65

Figura 2.3: Tasa Pasiva	66
Figura 2.4: Inflación Acumulada Enero-Octubre de cada año	69
Figura 2.5: Inflación Mensual	69
Figura 2.6: Inflación Anual	70
Figura 2.7: Inflación en América Latina y Estados Unidos	71
Figura 2.8: Evolución Canasta Vital Familiar	73
Figura 2.9: Evolución Canasta Básica Familiar	74
Figura 2.10: PIB a precios constantes de 2000.....	78
Figura 2.11: PIB, variaciones trimestrales.	79
Figura 2.12: PIB países de Latinoamérica	80
Figura 2.13: Captaciones del Sistema Financiero.....	82
Figura 2.14: Cartera del Sistema Financiero	82
Figura 2.15: Riesgo País último mes	84
Figura 2.16: Población Urbana en Condiciones de Pobreza	92
Figura 2.17: Coeficiente de Gini a nivel urbano.....	92
Figura 2.18: Acceso a Internet en Imbabura	97
Figura 2.19: Uso de Internet en Imbabura.....	97
Figura 2.20: Captaciones a Julio 2011 de las COACS en Imbabura	101
Figura 2.21: Colocaciones a Julio 2011 de las COACS en Imbabura	102
Figura 2.22: Variación de los Clientes, Socios de la Cooperativa.	107
Figura 2.23: Instrucción del Personal	117
Figura 2.24: Mapa Estratégico COAC Artesanos.....	143
Figura 3.1: Cadena de Valor COAC Artesanos.....	144
Figura 3.2: Mapa de Procesos COAC Artesanos.....	145
Figura 3.3: Simbología para diagramas de flujo.....	147
Figura 3.4: Diagrama de Flujo del Proceso Actual para Solicitar Crédito	150
Figura 3.5: Diagrama de Flujo del Proceso Actual para Analizar Crédito.....	151
Figura 3.6: Diagrama de Flujo del Proceso Actual para Liquidar Crédito.....	153
Figura 3.7: Diagrama de Flujo del Proceso Actual para Recuperar Cartera Extrajudicialmente	154
Figura 3.8: Diagrama de Flujo del Proceso Actual para Recuperar Cartera Judicialmente	155
Figura 3.9: Diagrama de Flujo del Proceso Actual para Castigar Crédito	156
Figura 3.10: Formato Hoja de Novedades Encontradas.....	169
Figura 4.2.1: Secuencia del Monitoreo de Indicadores.....	195
Figura A.1: Diagrama de Flujo Propuesto para Solicitar Crédito.....	¡Error! Marcador no definido.
Figura A.2: Diagrama de Flujo Propuesto para Analizar Crédito	¡Error! Marcador no definido.
Figura A.3: Diagrama de Flujo Propuesto para Liquidar Crédito	¡Error! Marcador no definido.
Figura A.4: Diagrama de Flujo Propuesto para Recuperar Extrajudicialmente	¡Error! Marcador no definido.
Figura A.5: Diagrama de Flujo Propuesto para Recuperar Judicialmente ..	¡Error! Marcador no definido.
Figura A.6: Diagrama de Flujo Propuesto para Castigar Créditos	¡Error! Marcador no definido.

RESUMEN EJECUTIVO

Las empresas, en la actualidad, buscan cada día destacarse en el mercado. Se puede decir que cada organización apunta al crecimiento, no es lógico que su propósito sea el estancarse y conformarse con un cierto nivel alcanzado.

Competitividad y calidad son dos de los términos más empleados por los directivos, el objetivo: incrementar su participación en el mercado.

Este trabajo, presenta una de las maneras que tiene una empresa para incrementar su ventaja competitiva, otorgar servicios de calidad, satisfacer los requerimientos del cliente y con ello crecer en su industria, destacarse entre la competencia y aumentar su rentabilidad.

La Cooperativa de Ahorro y Crédito “Artesanos” Ltda., de la ciudad de Ibarra venía desarrollando sus actividades sin procesos documentados y estandarizados; lo cual representaba, de cierto modo, dificultades en la entrega de servicios eficientes, efectivos, y adaptables a los requerimientos de sus socios.

La motivación del presente trabajo es la de proponer el diseño y mejoramiento de los procesos de colocaciones en la empresa, así como su documentación. El contenido de la propuesta consiste entonces en cinco capítulos, que se resumen a continuación:

En el capítulo primero se presenta a la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Artesanos”. Se escribe una breve reseña histórica, una tabla cronológica de sucesos históricos que resumen acontecimientos importantes de su vida institucional. También este capítulo está conformado por la presentación de la estructura orgánica de la empresa y su cultura corporativa tal y como se opera a la fecha de elaboración de este trabajo. La justificación y planteamiento del problema,

razón de esta tesis son parte del capítulo uno, así como los objetivos para su desarrollo y el marco referencial.

El capítulo segundo está conformado por el análisis situacional y direccionamiento estratégico, que incluye un análisis interno y externo de los factores que influyen en ellos, a continuación se muestra el resumen de esos análisis exponiendo fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas. El capítulo contiene las estrategias, la cultura corporativa que se propone.

Lo que concierne al levantamiento y análisis de los procesos cómo se llevan a cabo en la cooperativa, se desarrolla en el capítulo tercero. Aquí se detalla la cadena de valor de la empresa, el mapa de procesos y su correspondiente inventario de procesos. El análisis de procesos consiste en la diagramación de los procesos levantados y la propuesta de mejoramiento de procesos, con la aplicación de herramientas de modernización de procesos que se explican también aquí, posteriormente se expone los procesos mejorados.

El cuarto capítulo tiene como contenido la medición y documentación de procesos, que consiste en los factores de éxito e indicadores que los procesos requieren para ser controlados. El manual de procesos se presenta también este capítulo.

Finalmente, el quinto capítulo consiste en las conclusiones a las que se ha llegado con la elaboración de éste trabajo, así como las recomendaciones que se pone a consideración.

ABSTRACT

Companies, nowadays, are looking every day to stand out in the market. Every organization points to growth, it is not logical that their purpose is to stop at a certain level reached.

Competitiveness and quality are two of the most used words by managers, the goal: to increase the participation in the market.

This thesis, presents one of the ways that an enterprise has to increase its competitive advantage, to confer quality services, to satisfy the client requirements and with all of that to grow up in the industry, to stand up among the competitors and to amplify its profitability.

The “Artesanos” Cooperative of Savings and Credit, has been working without documented or standardized processes, which has represented, in a certain way, difficulties in the offer of efficient, effective and adaptable services to their business associates requirements.

The motivation of this thesis is to propose the design and improvement of the credit processes in the organization, also the documentation of those processes. The content of the proposal consists in five chapters that are summarized below:

The first chapter presents the Cooperative Artesanos of saving and credit. It describes a little historical review. Also this chapter is conformed by the presentation of the company structure and its corporate culture just as it is working at the elaboration of this thesis. The justification, the presentation of the problem, the strategic objectives and the frame of reference are also in this chapter.

The second chapter is conformed by the analysis of the company environment, the strategic direction which includes an intern and extern analysis of the factors that influence them; next it is shown the summary of those analysis, exposing strengths, weaknesses, opportunities and threats. The chapter contains the strategies, the corporate culture that is proposed.

Regarding the lifting and the analysis of the actual processes in the cooperative, it is developed in the third chapter. Here are the details of the value chain, the processes map, and the processes inventory. The processes analysis consists in the drawing of the lifted processes and the improvement proposal of the processes with the use of the 12 cornerstone tools of streamlining; these tools are also explained here. Next, are shown the improved processes.

The fourth chapter has the measurement and documentation of the processes; it consists in the Critical Success Factor and the indicators that the processes require to be controlled. The Processes Manual is in this chapter too.

Finally, the fifth chapter has the conclusions reached with the preparation of this work, as well as makes recommendations.

I. CAPÍTULO.

1. ANTECEDENTES

1.1. Breve Reseña Histórica

COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO

“ARTESANOS”



La Cooperativa de Ahorro y Crédito “Artesanos” Ltda., nació como una idea de los dirigentes de la Asociación Interprofesional de Artesanos en Ibarra, el 19 de junio de 1991 (en la Figura 1.1 inicios y actualidad de la instalaciones de la Cooperativa). Luego de haber suscrito el acta constitutiva, se inician transacciones con un capital de 500 sucres aportado por 22 artesanos y contando con dos empleados. El 22 de noviembre de 1991 consigue su personería jurídica mediante Acuerdo Ministerial No. 2324 expedido por el Ministerio de Bienestar Social.

Se trata de un ente de derecho privado, sin fines de lucro, que promueve el desarrollo socio económico de sus asociados, la mutua ayuda y solidaridad; bajo los principios universales del cooperativismo, sin perder de vista la rentabilidad financiera. Su domicilio principal está ubicado en la ciudad de Ibarra, en la Provincia de Imbabura.

Figura 1.1: Cooperativa Artesanos: antes y ahora



Fuente: Información COAC “Artesanos”.

En esos momentos, el organismo de control es la Dirección Nacional de Cooperativas, del Ministerio de Inclusión Económica y Social (MIES). Pero, como es de conocimiento público, según el Registro Oficial número 444 del 10 de mayo de 2011, se promulgó la Ley Orgánica de la Economía Popular y Solidaria y del Sector Financiero Popular y Solidario que, identifica dentro de la economía popular a las unidades domésticas y familiares, y al empleo independiente; mientras que en la economía solidaria incorpora a las asociaciones, cooperativas de ahorro y crédito, cajas de ahorro y bancos comunales, que hasta ahora operan de forma dispersa.

En la actualidad cuenta con más de 19,000 socios, cuyo patrimonio sobrepasa el millón de dólares y sus activos bordean los 7 millones de dólares.¹

Con 20 años de vida institucional, la COAC² Artesanos ha labrado su prestigio y crecimiento debido a la responsabilidad de sus dirigentes, el manejo transparente de la información y la cultura de organización construida en este tiempo.

¹ Informe Ejecutivo de Gerencia al 30 de junio de 2011.

² Coac (Cooperativa de Ahorro y Crédito) Coacs (Cooperativas de Ahorro y Crédito)

Estas características han permitido que la institución se relacione con instituciones nacionales como: Federación de Cooperativas de Ahorro y Crédito del Ecuador (FECOAC), Unión de Cooperativas de Ahorro y Crédito del Norte (UCACNOR), Caja Central Cooperativa (FINANCOOP), Corporación Financiera Nacional (CFN), Red Financiera Rural (RFR), Programa Nacional de Microfinanzas (PNM) entre otras e internacionales como: Banco Cooperativo de Holanda (OIKOCREDIT), United States Agency International Development (USAID).

Los sucesos más relevantes en la historia de la cooperativa se han resumido en la siguiente tabla:

Tabla 1.1: Cronología de eventos importantes.

AÑO	EVENTO	DESCRIPCIÓN
1991	Se constituye como pre – cooperativa el 19-06-1991 e inicia sus actividades	22 artesanos (socios fundadores) de la Asociación Interprofesional de artesanos de la ciudad de Ibarra, suscriben el acta constitutiva.
1991	Consigue su personería jurídica el 22-11-1991	Mediante Acuerdo Ministerial N° 2324 y Registro Nacional de Cooperativas N° 5172
1993	Problemas de gobernabilidad y baja credibilidad en la COAC.	El proceso democrático da lugar a cambio de una nueva directiva, cambian de gerente, no se notan mejoras, sino lo contrario.
1994	Inicia un nuevo período, recuperando la confianza.	Socios fundadores retoman la administración de la cooperativa y emprenden nuevas acciones.
1998	Recibe el primer fondeo externo	Suscribe convenio con la CFN a través Fiducia con los fideicomisos Fonlocal, Prolocal, etc.
2000	Establece alianzas estratégicas importantes	Suscribe convenios con organismos de integración nacionales y extranjeros, así como

		instituciones públicas y privadas.
2001	Inicia su expansión y cobertura geográfica	Abre la primera agencia en la ciudad de Otavalo, luego cada año en: Cotacachi, Pimampiro, Urcuquí, Cuellaje y García Moreno (Zona de Intag), Cayambe y Atuntaqui.
2007	Consigue su primer fondeo internacional	Suscribe contrato de préstamo con OIKOCREDIT de Holanda
2009	Adquiere oficinas propias en la ciudad de Ibarra	Un bien inmueble ubicado en el centro financiero de la ciudad de Ibarra
2010	Consolida su imagen corporativa en el norte del país	Cambio de logotipo, slogan, contratación de equipo de diseño de imagen corporativa.
2010	Nuevas oficinas	Se abre una nueva agencia en Apuela, y un nuevo punto de atención en Ibarra.

Fuente: Información COAC “Artesanos”.

Adaptado por la autora.

1.2. Actividad

El enfoque de la COAC “Artesanos” está en el área de las microfinanzas, captando pequeños capitales en forma de ahorros, de los microempresarios, empleados dependientes y profesionales, de Imbabura y el norte de Pichincha, para que sean canalizados por medio de créditos a los socios que requieren de dichos capitales. Cumpliendo así con la intermediación financiera.

Según la estructura del balance general, por el lado del activo, ofrece las siguientes líneas de crédito:

Créditos de consumo.- Otorgados a personas naturales, cuya fuente principal de ingresos es su remuneración o salario de su trabajo en relación de dependencia; además aquellas personas que perciben ingresos permanentes como contratos de arrendamiento, pensiones jubilares, etc.

Créditos para la vivienda.- Se entregan a personas naturales y su fin es la adquisición, construcción, remodelación, mejoramiento de vivienda y adquisición de terreno para la vivienda. Se caracterizan porque están garantizados con la hipoteca del inmueble del usuario final.

Microcrédito Urbano.- Se concede a personas naturales o jurídicas; su destino es financiar actividades en pequeña escala de producción, comercio, o servicios, cuya fuente principal de ingresos proviene de sus ventas o ingresos brutos generados por dichas actividades.

Microcrédito Rural.- Operaciones de crédito a personas naturales o jurídicas cuya fuente principal de ingresos proviene de sus ventas o ingresos brutos generados por actividad (es) agrícolas, pecuarias o agropecuarias.

Microcrédito Grupal.- Dirigido a personas naturales cuya fuente principal de ingresos proviene de actividades de comercio, servicio o producción, pero también provenga de actividades agrícolas, pecuarias o agropecuarias, realizadas a escalas menores (generalmente son negocios de subsistencia).

Según la estructura del balance general, por el lado del pasivo se tiene:

Captaciones de ahorro a la vista.- Depósitos del socio en libretas de ahorro y son de libre disponibilidad, se puede retirar en cualquier momento.

Depósitos a plazo fijo.- Depósitos de socios inversionistas a un determinado plazo y tasa de interés.

Ahorros programados.- Depósitos que realizan los socios de manera periódica y sistemática para un determinado fin en el tiempo.

Servicios complementarios:

- *Seguros de salud.*- Por un pago mensual de \$ 2.50 el socio tiene derecho a atención médica gratuita y/o reducción de costos en medicinas e intervenciones quirúrgicas.
- *Seguros de vida y accidentes personales.*- Por \$ 1.00 mensual que aporta el socio, recibe en caso de siniestro hasta \$ 6,500.00
- *Seguros de desgravamen.*- Por el pago de una prima, (en función del saldo del crédito que adeuda un socio) en caso de fallecimiento, el prestatario o su cónyuge no paga dicho crédito.
- *Pago del bono de desarrollo humano (BDH).*- Pago del subsidio del gobierno para los pobres.
- *Pago de remesas.*- Entrega de dinero a socios y clientes que vienen del exterior.
- *Pago de servicios básicos.*- Cobro de planillas de Emelnorte por consumo de energía eléctrica
- *Pago del SOAT.*- Recaudación del Seguro Obligatorio de Accidentes de Tránsito pagado por los propietarios de vehículos.
- *Recargas electrónicas.*- Venta de minutos de telefonía celular
- *Matriculación vehicular.*- Recaudación del valor de la matrícula anual de los vehículos.
- *Recaudación de ahorros a domicilio.*- Servicio de recaudación de ahorros en el lugar de trabajo o domicilio de los socios.

1.3. Ubicación

La Oficina Matriz de la COAC “Artesanos” Ltda., se encuentra ubicada en la Provincia de Imbabura, Cantón Ibarra, en las calles Sucre 6-24 y Flores.

Presta sus servicios a través de sus agencias en los cantones:

Otavalo: Piedrahita entre Sucre y Modesto Jaramillo

Cotacachi: García Moreno entre Bolívar y González Suárez

Pimampiro: Bolívar y Espejo

Urcuquí: González Suárez y Matovelle

Cuellaje: Calle Principal

Cayambe: Calle 9 de Octubre y Ascázubi

Antonio Ante (Atuntaqui): Calle Olmedo y Pérez Muñoz

García Moreno: Plaza Central

Apuela: Calle Principal 20 de Julio

Figura 1.2: Cobertura de la Cooperativa Artesanos



Fuente: Información COAC "Artesanos".

1.4. Estructura Orgánica

La Cooperativa "Artesanos" se halla estructurada como indica la Figura 1.3 de la siguiente manera:

- Consejo de Vigilancia
- Consejo de Administración: Elige al Gerente General y se desprenden de aquí también las áreas de Asesoría, Negocios y Apoyo

De Asesoría: Se encuentran aquí el asesor jurídico y el jefe operativo.

De Negocios: Con las Colocaciones, Captaciones, Servicios Financieros y Marketing

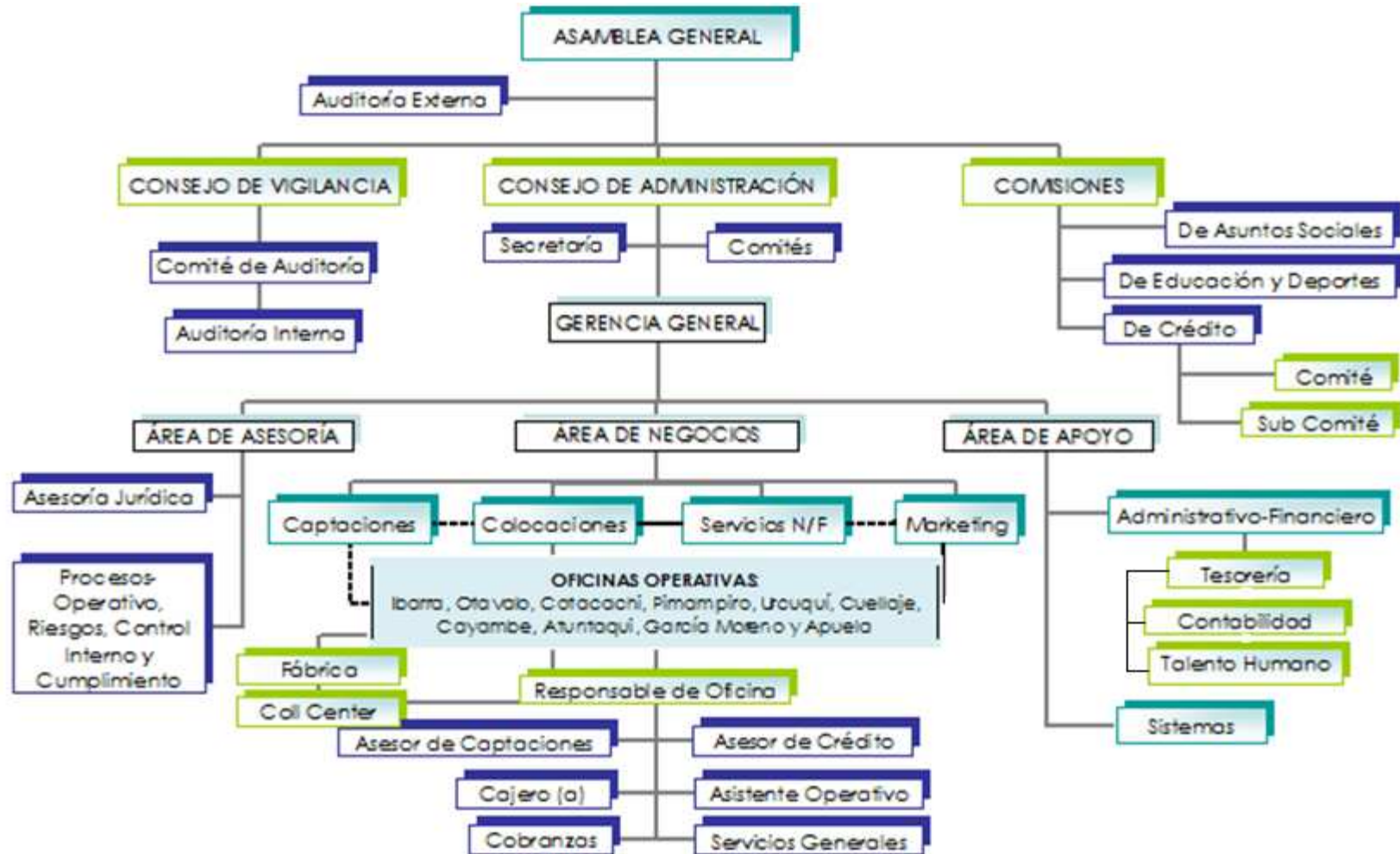
De Apoyo: Donde se ubican Sistemas y la Jefatura Financiera.

- Comisiones: de Crédito, de Asuntos Sociales y de Educación y Deportes

Las responsabilidades de cada esfera de organización de la cooperativa están detalladas en el Reglamento y Estatuto de la Cooperativa Artesanos, aprobados y reformados del año 2007; además se encuentran descritos con la nueva Ley Orgánica de la Economía Popular y Solidaria y del Sector Financiero Popular y Solidario.

Asamblea General.- Autoridad máxima de la Cooperativa, la conforman 50 delegados representantes, elegidos democráticamente en asambleas locales, llevadas a cabo cada 4 años en las oficinas operativas y en proporción al número de socios con que cuenta cada Agencia.

Figura 1.3: Organigrama Estructural



Fuente: Información COAC "Artesanos".

Consejo de Vigilancia.- “Es el órgano de control interno de las actividades económicas que, sin injerencia e independiente de la administración, responde a la Asamblea General”. (Asamblea Nacional, 2011) Integrado por cinco miembros nombrados por la Asamblea General, con 4 años en sus funciones y son renovados cada 2 años por mayorías y minorías. Rinde informes a la Asamblea General mínimo dos veces al año.

Consejo de Administración.- Es el órgano directivo de la cooperativa cuya función principal es fijar las políticas de administración y regular las actividades de la cooperativa, está compuesto por nueve miembros, elegidos por la Asamblea General, duran en sus funciones 4 años, son renovados por mayorías y minorías cada dos años. Rinde cuentas a la Asamblea General en enero y julio de cada año o cuando la asamblea así lo requiera.

Comisiones.- Grupos de tres miembros como mínimo, los nombra la Asamblea General o consejo de administración, son apoyo del consejo de administración en asuntos sociales, educación y deportes, créditos y otras de acuerdo a la necesidad de la cooperativa.

Gerencia General.- Es el representante legal de la cooperativa, la representa judicial y extrajudicialmente; es su administrador responsable, lo nombra el consejo de administración, está sujeto a cumplir y hacer cumplir la Ley que rige a la cooperativa (Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria y del Sector Financiero Popular y Solidario) y su reglamento general, el estatuto y reglamentos internos de la cooperativa, las demás leyes y reglamentos vigentes que rigen a la cooperativa. Presenta informes y proyectos a las Comisiones, Consejos y Asamblea General respectivamente.

Área de Asesoría.- Facilita la toma de decisiones de la gerencia y directivos en aspectos legales, operaciones, logística, control interno y de procesos.

Área de Negocios.- Integrada en sí por las operaciones, se encarga de captar depósitos del público a través de los diferentes productos de captación, colocar y recuperar créditos de manera

eficiente. Además se encarga de mercadear y posicionar los productos y servicios de la cooperativa, así como su imagen corporativa.

Área de Apoyo.- Los componentes de esta área permiten que se dé lugar a las operaciones de la cooperativa a través de la asistencia administrativa, la administración financiera y del recurso humano y el soporte tecnológico con software y hardware.

1.5. Cultura Corporativa

O también llamada Cultura Organizacional, agrupa los valores, costumbres, hábitos y creencias con las que se maneja una organización. La cultura se refiere a un sistema de significados compartidos por una gran parte de los miembros de la empresa, y que diferencia a unas de otras. Es la manera que cada organización tiene de hacer las cosas.

A continuación se presentan componentes de la Cultura Corporativa de la Cooperativa Artesanos, han sido facilitados por la institución misma, tomados del *Plan Estratégico de la Cooperativa Artesanos 2009-2012*.

MISIÓN: Brindar los mejores productos y servicios que contribuyan al desarrollo económico y social de nuestros asociados, permitiendo mejorar su calidad de vida, a través de directivos y personal multidisciplinario, eficiente y comprometido, con un soporte tecnológico de punta, y la gestión de procesos con excelencia

VISIÓN: Somos una cooperativa autónoma, de ahorro y crédito solvente y progresista; reconocida por la consolidación e integración de sus agencias en todos los cantones de Imbabura, que cuentan con un personal operativo y cuadros directivos altamente capacitados y que ofrecen una amplia variedad de productos y servicios diferenciados y únicos que abarcan las necesidades de sus socios.

VALORES:

Compañerismo.- El trabajo desarrollado por Directivos y Personal de la cooperativa será dentro de un ambiente de armonía, correspondencia, unión, reciprocidad, diferente pero acorde a la verdad, sin confundir la amistad con la obligación del deber.

Lealtad.- Cumplir las funciones a cada uno encomendadas dentro del marco que exigen las leyes de la fidelidad, las del honor y las de hombría de bien; con amor y gratitud a la institución y sus dueños que nos han dado la oportunidad de servir.

Respeto.- A los principios, valores y virtudes que profesan y practican las personas de bien; a la propiedad ajena; a la libertad de expresión; a la cultura y buenas costumbres; al ser humano como tal.

Responsabilidad.- Cualidades de trabajo y servicio que caracterizan y diferencian del resto a todo el personal que labora en la institución; obligación moral de contribuir al desarrollo y crecimiento de la cooperativa; reciprocidad al esfuerzo y beneficios que otorga la organización a sus integrantes.

Solidaridad.- Demostrar adhesión a la causa, fundamentos y acciones que emprenda la cooperativa en beneficio del socio y la comunidad.

Transparencia.- Todos los actos y contratos que realice la cooperativa y sus integrantes deben estar apegados a la verdad; sin ambigüedad; apegados a las normas y preceptos aceptados por la sociedad.

Compromiso.- Involucramiento en todas las actividades que realice la cooperativa sin esperar recompensa adicional alguna que la satisfacción del deber cumplido y la razón de pertenecer a la organización.

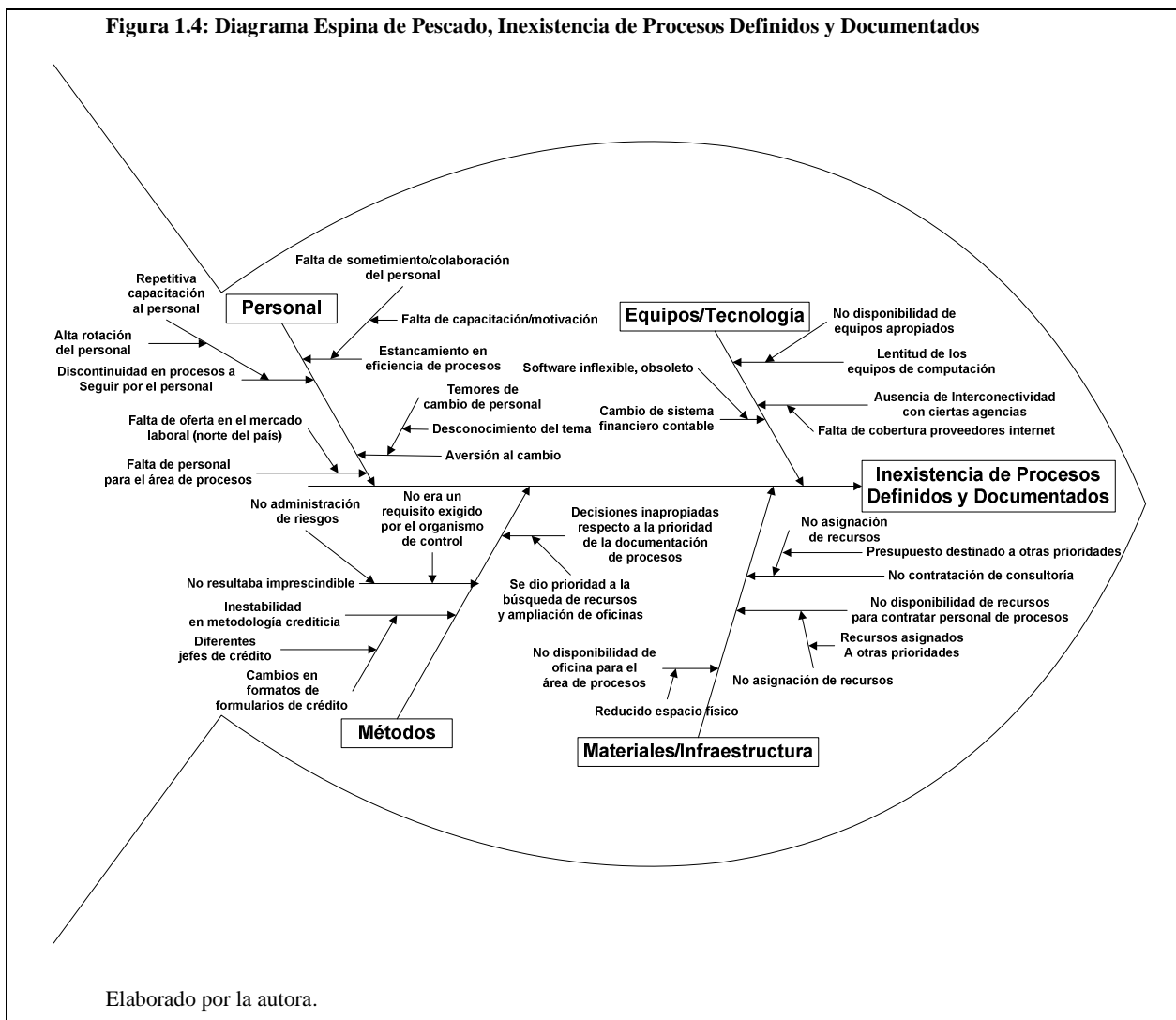
Integridad.- Cualidades de probidad intachable demostradas por los administradores, vigilantes, ejecutivos y operativos en la organización.

Seguridad y confianza.- Garantizar la administración eficiente y efectiva de todos los recursos captados, aplicando normas de prudencia y solvencia financiera de manera integral a todo el activo, pasivo y patrimonio de la cooperativa.

1.6. Análisis del Problema

1.6.1. Causas y Efectos

A continuación se presenta el diagrama Causa – Efecto que compendia el problema que se presenta con respecto a los procesos en el área de crédito de la Cooperativa Artesanos: Inexistencia de Procesos Definidos y Documentados.



1.6.2. Pronósticos

- Los procesos en el área de crédito en la institución se mantendrán manejándose de forma empírica, sin un documento al cual acudir para sustentar actividades.
- Sin la estandarización de procesos, se dificultará la administración general y específicamente la de riesgos.
- No será posible la administración de riesgos, específicamente en la parte de colocaciones, donde el riesgo es más latente.
- Se obstruirá el cumplimiento a la Ley Orgánica de la Economía Popular y Solidaria y del Sector Financiero Popular y Solidario en el Artículo 92 a la cual se acoge hoy la Coac Artesanos

1.6.3. Control de Pronósticos

- Levantar información de procesos (actualizada y acorde al nuevo sistema financiero contable de la cooperativa) y recopilarla en un manual de procesos para el área de crédito.
- Dar paso a la administración de riesgos, al definir procesos.
- Sugerir la creación de la unidad de gestión de procesos.
- Administrar riesgos crediticios en la institución de manera formal basado en la estandarización de procesos.

1.6.4. Definición del Problema

Latente riesgo operativo en colocaciones por la no definición y estandarización de procesos de acuerdo a las exigencias de la Ley, el nuevo organismo de control de la cooperativa y el reciente adquirido e implementado software financiero contable.

1.7. Justificación

La Cooperativa de Ahorro y Crédito “Artesanos” así como todas las cooperativas de ahorro y crédito, fundamenta su importancia en el hecho mismo de ser intermediarios financieros, pero caracterizándose por captar y canalizar recursos al sector micro e informal de la economía. Esto permite no solamente el desarrollo económico de sus asociados, sino también la generación de plazas de trabajo por lo tanto progreso en el lugar donde se domicilia la cooperativa o sus agencias.

A partir del 10 de mayo de 2011, entró en vigencia, según el registro oficial 444 la Ley Orgánica de la Economía Popular y Solidaria y del Sector Financiero Popular y Solidario que fue aprobada por la Asamblea Nacional.

Esta nueva legislación busca reconocer, fomentar, fortalecer y proteger a los actores de la economía popular reconocida por la Constitución de 2008, garantizando el desarrollo del Buen Vivir.

A través de este nuevo cuerpo legal se plantea una nueva institucionalidad para regular a las finanzas populares: dentro de la economía popular a las unidades domésticas y familiares, y al empleo independiente; mientras que en la economía solidaria: asociaciones, cooperativas de ahorro y crédito, cajas de ahorro y bancos comunales.

Según esta ley, la cooperativa pasara de ser no regulada, y controlada por la Dirección Nacional de Cooperativas a tener como organismo técnico de control a la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria mientras que su órgano regulador será la Junta de Regulación.

Ahora bien, según la Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria en su:

Artículo 92.- Administración y calificación de riesgo.- Las cooperativas de ahorro y crédito deberán contratar calificadoras de riesgo y realizar la administración integral de riesgos

de acuerdo al segmento al que pertenezcan, de conformidad a lo dispuesto por el órgano regulador.

Al momento actual la COAC Artesanos no cuenta con la Unidad de Administración de Riesgos, y en parte se ha debido a la inexistencia de la Unidad de Administración de Procesos; sin la cual resulta muy complicado, por no decir imposible la administración de riesgos.

Es de conocimiento común que la administración de riesgos se facilita y se potencializan resultados positivos cuando se cuenta con una gestión de procesos. Se ha encontrado que adoptando una base de procesos de negocio, se identifica un mapa más amplio de riesgos; se puede identificar riesgos de manera más oportuna y expedita cuando se los analiza adjuntos a cada proceso.

Además, resulta necesario mencionar que el 31 de marzo de 2011 la cooperativa pasó por un proceso de migración de sus datos, de su antiguo sistema financiero contable a uno nuevo. Esto ha influido directa e indirectamente en la variación de las actividades y por tanto de los procesos que se manejan en la empresa en general; pero específicamente en el área de crédito. Y es por tanto un factor a tomar en cuenta en el levantamiento de la información para la propuesta de diseño de manual.

Tomando también en cuenta que una administración de procesos permitirá a la cooperativa orientar su trabajo a los principios de Calidad Total; haciéndola más competitiva, generando la prestación de sus servicios de una manera más eficiente que le permita satisfacer oportunamente a sus socios, mejorar el ambiente laboral, y entre otras cosas, seguir formando una imagen corporativa atractiva y de prestigio.

1.8. Objetivos

1.8.1. Objetivo General

Contribuir a la administración de los procesos de colocaciones en la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Artesanos” Ltda., de la ciudad de Ibarra, mediante el diseño y propuesta de mejoramiento de dichos procesos, para dar paso a la administración de riesgos y el cumplimiento con lo exigido por los nuevos órganos de regulación y control de las cooperativas de ahorro y crédito.

1.8.2. Objetivos Específicos

- Realizar el análisis de la situación actual de la COAC Artesanos, por medio de las matrices FODA
- Elaborar la cadena de valor y mapa de procesos de la cooperativa para desplegar a continuación los subprocesos y sus actividades.
- Conocer las actividades requeridas para llevar a cabo los procesos y sus interrelaciones en la cooperativa; enfocándose en el área de colocaciones.
- Analizar, diagramar y caracterizar los procesos mediante diagramas de flujo; y formatos establecidos.
- Realizar una propuesta de mejora de los procesos para poner en consideración de los directivos de la cooperativa.
- Elaborar el manual de procesos.

1.9. Marco Referencial

1.9.1. Marco Teórico

DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO

Según Harrison y St. John (2002), el direccionamiento estratégico es un proceso que incluye analizar el entorno de la empresa, en base a ese análisis establecer objetivos estratégicos y de acuerdo a esos objetivos definir estrategias que hagan posible la consecución de dichos objetivos y metas.

El direccionamiento estratégico constituye la carta de navegación que debe seguir la empresa; incluye elementos muy importantes como la misión, visión, cultura organizacional, políticas, objetivos, metas.

Visión

Edwin García en su artículo: *Planificación Estratégica* en el 2007 se refiere a la visión estratégica como la que permite a los administradores plasmar en ella sus intenciones y aspiraciones para la empresa. La visión expone el lugar a dónde se quiere llegar con la organización en un determinado tiempo (horizonte estratégico) definiendo así, los negocios en los que se estará, y la clase de empresa que se quiere construir. Es el lugar de “destino” en el viaje que emprende la empresa. Hay que recordar que la visión:

- Es específica para cada empresa
- Debe reflejarse en la Misión, en los Objetivos y en las Estrategias
- Se materializa con los proyectos y metas específicas que se proponen y con los resultados que se obtienen (en base a indicadores de gestión)

Y que debe ser:

- Positiva, alentadora

- Detallada, amplia, integradora.
- Consistente, coherente, realista.
- Clara y entendible
- Difundida interna y externamente

Misión

La misión es, en palabras sencillas, la razón de ser de la empresa. La misión hace alusión al propósito duradero que distingue a una empresa de otras. Precisa producto/servicio y mercado de la compañía. En su redacción se halla las actividades que realiza, define al negocio y condiciona a la visión estratégica. Al momento de plantear la misión, un buen punto de partida es preguntarse: ¿cuál es nuestro negocio?

La Misión de una empresa, menciona (García, 2007), presenta:

- En qué negocio está
- Su propósito
- Sus clientes
- Sus productos
- Su mercado
- Sus elementos que la diferencian, recursos: tecnología, personal.

Objetivos Estratégicos

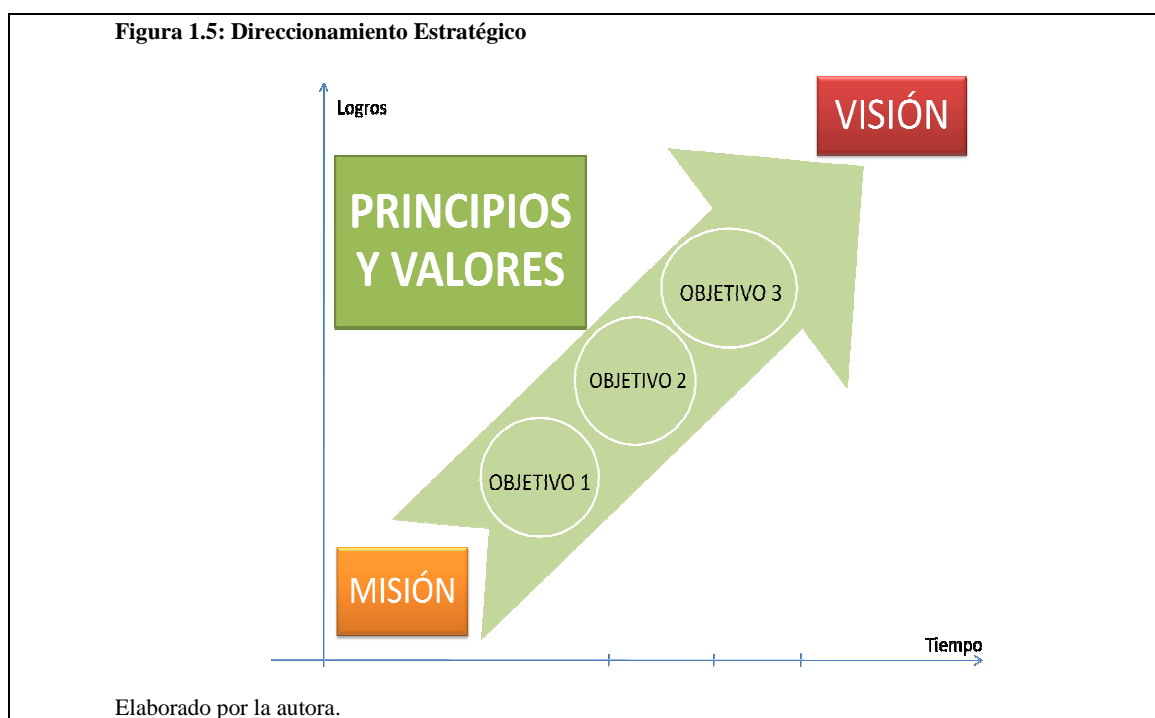
Siendo que, la misión es la razón de ser de la empresa, y la visión, la empresa que se quiere llegar a ser; se toma a los objetivos como el vínculo entre: el punto de partida (misión) y el punto de destino (visión). Los objetivos estratégicos trazan el camino para la consecución de la visión; al establecerlos, la administración se compromete con la empresa para lograr resultados

específicos, dan las direcciones de lo que se quiere lograr y cómo hacerlo. Representan un llamado al trabajo y a los resultados.

A la hora de establecer objetivos se debe tomar en cuenta que éstos deben:

- Ser cuantificables (medurables)
- Tener un tiempo definido para su logro
- Explicar en forma detallada: qué y cuánto desempeño se requiere y para cuándo.
- Ser claros y específicos, evitando generalidades.

En la figura 1.5 se ilustra el direccionamiento estratégico y sus componentes:



No debe confundir a la dirección estratégica con las actividades de dirección operativa que son del día a día de la empresa. La dirección operativa administra los recursos de la empresa que se encuentran bajo su control, por ejemplo la producción de bienes eficiente, controlar los resultados financieros; el contador se ocupa de lo contable y el jefe de marketing de lo comercial.

Por otra parte la dirección estratégica no se enfoca en una sola área de la organización, sino, en situaciones ambiguas y complejas que afectan a toda la empresa, en hacerles frente mediante la toma de decisiones y la determinación y aplicación de estrategias.

“El dirección estratégica incluye el análisis estratégico, la elección estratégica y la implantación de la estrategia” (Johnson & Scholes, 2001, pág. 16)

De acuerdo a esta visión de lo que es el proceso básico del direccionamiento estratégico, el *análisis estratégico* consiste en la visualización de “dónde” se encuentra la empresa estratégicamente; la *elección estratégica* es, por otra parte, la propuesta de las acciones que se pueden tomar, valorar esas propuestas y elegir las estrategias; mientras que la implantación estratégica se refiere al hecho de cómo llevar a cabo las estrategias elegidas y darles seguimiento. No existe un orden lineal entre estos tres componentes básicos, ya que se interrelacionan.

DIAGNÓSTICO

Es parte de la Planificación Estratégica, se refiere, a describir y analizar “dónde se encuentra la empresa hoy” a diferencia de su fase previa: El Direccionamiento Estratégico, que busca definir “a dónde se quiere llegar”.

Al llegar a este punto de la planificación estratégica, menciona Edwin García en su artículo *Planificación Estratégica* (2007), una empresa debe considerar dos condiciones generales para analizar:

1. Condiciones de la Industria y Competitivas: Análisis Externo
2. Condición de la empresa, sus capacidades competitivas, fortalezas, debilidades, su posición en el mercado: Análisis Interno

Análisis Externo

El análisis se hace sobre factores del entorno tanto general (macroentorno) como específico (microentorno) y de cierta manera predecir su comportamiento y cómo afectará a la empresa a fin de determinar las posibles amenazas y oportunidades.

En el *Macroentorno*, según Johnson y Scholes (2001), aplica el Análisis PEST que consiste en un estudio de los Factores Político, Económicos, Sociales y Tecnológicos que influyen sobre la empresa.

A la hora de aplicar este análisis, se debe responder a estas preguntas:

- ¿Qué factores del entorno afectan a la empresa?
- ¿Cuáles son los más significativos ahora? Y, ¿Cuáles lo serán en los siguientes años?

A continuación, ejemplos de los factores PEST:

Figura 1.6: Factores PEST

<i>Factores Políticos/Legales:</i>	<i>Factores Económicos:</i>
Estabilidad Política	Ciclos económicos
Normativa Laboral	Tendencias del PIB
Regulación comercio exterior	Tasas de Interés
Impuestos, Tributos.	Oferta Monetaria
Legislación sobre monopolios	Inflación
Legislación de protección del Medio Ambiente	Desempleo
	Nivel de Ingresos
<i>Factores Sociales/Culturales:</i>	<i>Factores Tecnológicos:</i>
Demografía	Presupuesto del gobierno en investigación
Estilo de Vida	Interés gubernamental e industrial en tecnología
Actitudes respecto al trabajo y recreación	Descubrimientos/Desarrollo
Consumismo	Velocidad de Transferencia Tecnológica
Educación	Tasas de Obsolescencia

Fuente: Johnson & Scholes. Dirección Estratégica, 2001. Pág. 94.
Adaptado por la autora.

En cuanto al *Microentorno*, no solo se analizan los factores que afectan a todas las empresas en general, sino que se enfoca en aquellos que influyen de manera específica en la organización en la que se hace la planificación estratégica. Se fundamenta en lo que se conoce como las Cinco Fuerzas de Porter.

1. *Poder de Negociación de los Clientes*: Cuán importante o representativo es el cliente para las ventas de la empresa. ¿Depende mucho de sus compras? ¿Cuesta mucho a la empresa perderlo? ¿Puedo permitir que se vaya con la competencia?
2. *Poder de Negociación de los Proveedores*: Cuán necesaria es la relación con un determinado proveedor. ¿Hay otras empresas que puedan proveer el mismo producto? ¿Se puede hallar sustitutos para los insumos de ese proveedor? ¿Mis compras son importantes para ese/esos proveedores? ¿Son realmente importantes sus productos para mi negocio?
3. *Amenaza de Nuevos Entrantes*: El hecho de que en el sector, se produzca la entrada de un nuevo competidor significa que se tendrá que aumentar esfuerzos por la cuota de mercado. Lo que se analiza entonces son las barreras de entrada (economías de escala, inversión inicial, acceso a canales de distribución...) y los “contragolpes” de los competidores (cuán enérgicamente respondan los competidores)
4. *Amenaza de Nuevos Sustitutos*: Empresas que oferten productos o servicios que satisfagan las mismas necesidades de los clientes de la empresa. Se analizará básicamente:
 - Disponibilidad de sustitutos
 - Calidad relativa de los sustitutos
 - Si el precio es atractivo

5. *Rivalidad entre competidores*: La intensidad de la rivalidad entre los competidores está dictada por el número de empresas que pelean por ganar mayor participación en el mercado. Se analiza aquí, entre otros:

- Número de competidores
- Crecimiento del mercado
- Barreras de Salida
- Diversidad de los competidores

Análisis Interno

El propósito de este análisis es determinar las fortalezas y debilidades de la empresa, tomando como base el estudio de los principales recursos, medio y habilidades con los que cuenta, es decir, la capacidad que tiene para enfrentar un entorno cambiante de oferta y demanda. La empresa debe identificar, sus puntos débiles y fuertes.

Como menciona Juan Carlos Fernández en su publicación *Análisis Interno: Fortalezas y Debilidades (2008)*; al desarrollar el análisis interno, resulta muy válido hacer uso de la *Cadena de Valor* y un *Análisis de Recursos y Capacidades*, que permite tener una visión de la competitividad (y reconocer así en qué es débil o fuerte) de la empresa.

Análisis de Recursos y Capacidades

Mediante este análisis se puede reconocer la ventaja competitiva en términos de recursos con los que cuenta la empresa.

Capacidad Ejecutiva: En lo que refiere a la estructura organizacional de la empresa, su adaptabilidad y flexibilidad, sistemas de planificación y sistemas de control así como roles y responsabilidades.

Capacidad Humana: Suficiente recurso humano (en cantidad y calidad), ambiente laboral (conflictos, satisfacciones), experiencia y competencia del personal, motivación, compromiso.

Capacidad Física: Instalaciones, edificios, transporte, materia prima.

Capacidad Financiera: Fuentes de financiamiento (interno y externo), capacidad de endeudamiento, rentabilidad promedio, rotación de inventarios.

Capacidad de Marketing: Fuerza de ventas, experiencia en el mercado, posicionamiento en el mercado, imagen corporativa, intermediarios, promoción, lealtad de los clientes.

Capacidad Tecnológica: Cantidad y calidad de los equipos tecnológicos, grado de obsolescencia, soporte y mantenimiento, si aportan a la creación de economías de escala, técnicos, software y hardware, infraestructura de comunicaciones.

ANÁLISIS FODA

Siglas de las palabras: Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas.

Figura 1.7: Elemento del Análisis FODA

F O D A			
	Elemento...	Deben...	
Fortalezas	Positivo	Interno	Utilizarse
Oportunidades		Externo	Aprovecharse
Debilidades	Negativo	Interno	Eliminarse
Amenazas		Externo	Sortearse

Elaborado por la autora.

El análisis FODA “es una herramienta de carácter gerencial, válida para las organizaciones privadas y públicas, la cual facilita la evaluación situacional de la organización” (Barrios, 2006)

“Una de las aplicaciones del análisis FODA es la de determinar los factores que pueden favorecer (Fortalezas y Oportunidades) u obstaculizar (Debilidades y Amenazas) el logro de los objetivos establecidos con anterioridad para la empresa” (Borello, 2000)

El análisis FODA es la herramienta más utilizada para conocer en qué situación se encuentra la empresa, permitiendo:

- Conocer las posibilidades que tiene la empresa para alcanzar sus objetivos
- Permitir que la dirección de la empresa conozca los obstáculos que deberá enfrentar
- Potencializar los factores positivos y minimizar el impacto de los factores negativos.

La Matriz FODA.

Las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas detectadas después del análisis interno y externo se clasifican en una matriz donde:

Eje Horizontal: Elementos Internos (Fortalezas y Debilidades)

Eje Vertical: Elementos Externos (Oportunidades y Amenazas)

Y dentro, en los cuatro cuadrantes se plantean las estrategias empresariales:

- Estrategias Ofensivas o Estrategias FO: Maximizar tanto las fortalezas como las oportunidades. Crecimiento y cumplimiento de objetivos, “atacar” a los competidores.
- Estrategias de Orientación o Estrategias DO: Minimizar las debilidades y maximizar las oportunidades. Cuando se presentan oportunidades para aprovechar pero la empresa no está preparada.
- Estrategias Defensivas o Estrategias FA: Maximizar las fortalezas mientras se minimizan las amenazas. Enfrentar las amenazas.

- Estrategias de Supervivencia o Estrategias DA: Minimizar tanto las debilidades como las amenazas. Combatir amenazas cuando no se tiene fortalezas necesarias.

De modo que la matriz FODA queda como se observa en la Figura 1.8:

Figura 1.8: Ejemplo Matriz FODA

MATRIZ FODA	FORTALEZAS (F)	DEBILIDADES (D)
	1. 2. 3. 4. 5. Hacer lista de fortalezas 6. 7. 8. 9. 10.	1. 2. 3. 4. 5. Hacer lista de debilidades 6. 7. 8. 9. 10.
OPORTUNIDADES (O)	ESTRATEGIAS (FO)	ESTRATEGIAS (DO)
1. 2. 3. 4. 5. Hacer lista de oportunidades 6. 7. 8. 9. 10.	1. 2. 3. 4. 5. Usar las fortalezas para aprovechar oportunidades 6. 7. 8. 9. 10.	1. 2. 3. 4. 5. Minimizar debilidades aprovechando oportunidades 6. 7. 8. 9. 10.
AMENAZAS (A)	ESTRATEGIAS (FA)	ESTRATEGIAS (DA)
1. 2. 3. 4. 5. Hacer lista de amenazas 6. 7. 8. 9. 10.	1. 2. 3. 4. 5. Usar fortalezas para evitar o reducir el impacto de las amenazas 6. 7. 8. 9. 10.	1. 2. 3. 4. 5. Minimizar las debilidades y evitar amenazas 6. 7. 8. 9. 10.

Fuente: Carreto, J. Proceso Administrativo. Febrero de 2007. <http://uploadmon.blogspot.com/2007/02/matriz-foda.html>

CADENA DE VALOR

“La cadena de valor disgrega a la empresa en sus actividades estratégicas relevantes y permite comprender el comportamiento de los costos y las fuentes de diferenciación existentes y potenciales” (Herrera Enríquez, 2010, pág. 124)

Es una herramienta de gestión diseñada por Michael Porter que permite el análisis interno de una empresa, desglosando sus principales actividades, las que generan valor. Toma el nombre

de *cadena de valor* debido a que toma a las principales actividades de la empresa como eslabones de una cadena en los que se añade valor al producto o servicio conforme estos pasan por los mencionados eslabones. Se distinguen entonces dos tipos de actividades: Actividades Primarias y Actividades de Apoyo.

A continuación, en la figura 1.9 se ilustra la cadena de valor con sus actividades y las categorías en que se dividen:



Actividades Primarias

Son las que deben realizarse para cumplir con el proceso productivo básico de la empresa y su comercialización, incluyendo el servicio postventa.

Actividades de Apoyo

El cumplimiento de estas actividades garantiza un buen funcionamiento de las actividades primarias. Sirven de soporte a las anteriores.

ADMINISTRACIÓN POR PROCESOS

Juran³ y Deming⁴ sostienen que una empresa no fracasa en la calidad con que entrega sus servicios o productos por culpa de su personal; sino por la mala administración de sus procesos.

La administración por procesos apunta al hecho de planear y gestionar las actividades de un proceso de manera que se pueda incrementar su nivel de desempeño y por tanto obtener mejores resultados de ese proceso (o procesos).

“La aplicación de un sistema de procesos dentro de la organización, junto con la identificación e interacciones de estos procesos, así como su gestión, puede denominarse como enfoque basado en procesos”. (ISO 9000, 2000, pág. vi)

A una empresa, para ser eficaz, le resulta imprescindible que identifique y administre los procesos de los que requiere para funcionar; así como las interrelaciones de esos procesos dentro de la empresa

Por lo tanto, la gestión por procesos es la manera que una organización adopta para administrarse enfocándose en sus procesos; ya que se sostiene que una organización es tan eficiente como los son sus procesos. La gestión por procesos permite ver a la organización como un sistema integrado de procesos que están orientados a la satisfacción del cliente.

“La administración por procesos permite entonces visualizar a la organización como un sistema diseñado para satisfacer las necesidades de sus clientes” (Carrillo, 2010)

³ Joseph Moses Juran: Consultor (1904-2008) recordado por promover pensamientos sobre la calidad y la gestión de la calidad. Escribió varios libros influyentes sobre dichos temas.

⁴ William Edwards Deming (1900 - 1993). consultor y difusor del concepto de calidad total. Su filosofía ha sido asociada con crecimiento y desarrollo Japón luego de la II Guerra Mundial.

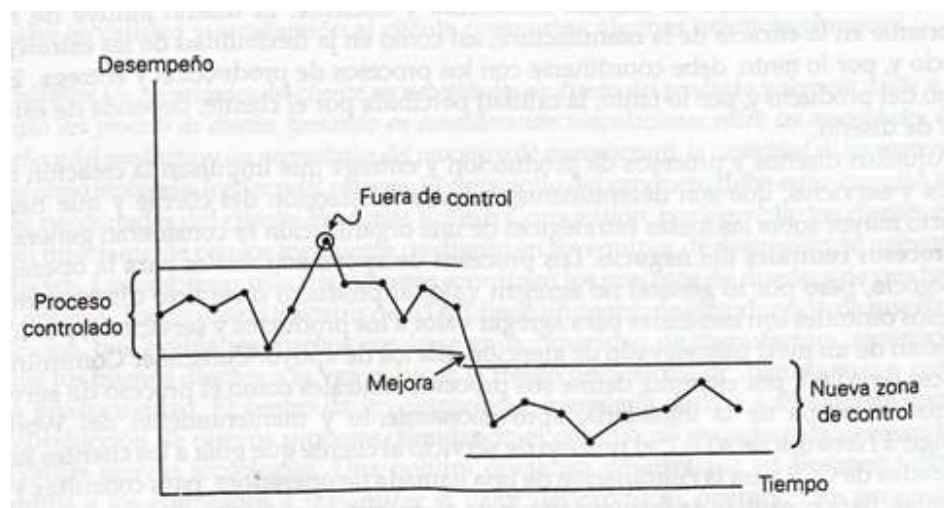
Actividades de la Administración por Procesos

Para la implementación de la administración por procesos se propone tres actividades clave, a saber: Diseño, Control y Mejora de Procesos.

Diferencias entre Diseño, Control y Mejora de Procesos.

Evans y Lindsay, en su libro, “Administración y Control de la Calidad” sostienen que las diferencias entre estas tres actividades de la administración por procesos son básicamente las que se describen a continuación y se ilustran en la figura 1.10:

Figura 1.10: Control en contraposición a mejora



Fuente: Evans & Lindsay, Administración y Control de la Calidad, 2005, pág. 340.

- **Diseño:** Busca crear o asignar actividades en un proceso de modo que se asegure el cumplimiento de las necesidades de los clientes. Es el hecho mismo de ordenar las actividades para obtener un resultado esperado.
- **Control:** Todo proceso tiene una medida de desempeño (por ejemplo la productividad, artículos producidos por unidad de tiempo) de la cual se puede calcular un promedio; ahora bien, este promedio de desempeño puede verse afectado aumentándose o disminuyéndose por diversas situaciones; lo que hace el control es que busca eliminar

la causa de esas situaciones; y así conseguir que se mantenga un promedio en términos constantes.

- Mejora de procesos: su objetivo es afectar el desempeño de los procesos pero de manera positiva; es decir que se eleve a un nuevo promedio, a nuevo nivel.

La fidelidad de los clientes de una empresa, entre otras cosas, depende del valor que perciba en la entrega del producto o servicio; por lo cual, tomando en cuenta que el valor entregado se crea a través de los procesos, la empresa deberá esforzarse por mejorar ese valor ofrecido, y lo conseguirá en la medida en que mejore continuamente los procesos y con ellos: la creación de valor.

Beneficios de la Administración por Procesos

Tomando en cuenta el objetivo y definición de lo que es la administración por procesos podemos decir que la empresa que la aplique obtiene los siguientes beneficios:

- Estandarización de sus procesos
- Menos variabilidad de los procesos
- Optimización de Recursos
- Ejecución de los procesos de una manera fácil y ordenada
- Fácil detección de puntos fuertes y puntos a mejorar
- Identificación de responsabilidades de cada puesto
- Conocer el alcance de las responsabilidades de cada puesto
- Identificar interacción y secuencia entre las actividades y tareas
- Identificar los recursos necesarios para la ejecución de los procesos
- Identificar procesos críticos y cuellos de botellas
- Permite a la empresa reaccionar de manera oportuna ante los cambios

PROCESOS

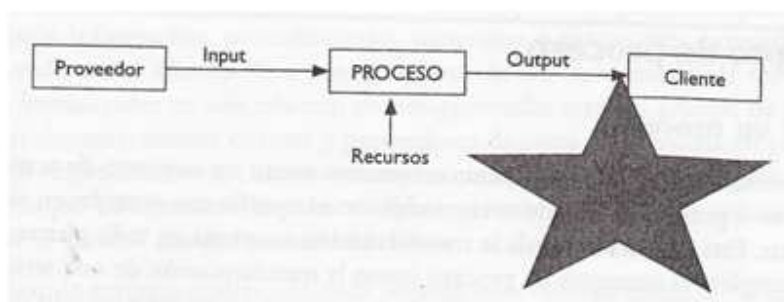
Definición de Proceso

Como se explican Camisón, Cruz y González en su libro Gestión de la Calidad del 2007, Proceso es un conjunto de actividades lógicas e interrelacionadas que, realizadas por uno o varios individuos, transforman insumos de entrada, agregándoles valor, en resultados de salida para ser entregados a clientes que pueden ser internos o externos. Se describe gráficamente un proceso en la figura 1.11.

Para determinar a un proceso como tal, éste debe:

- Poder ser definido: Tener una razón de ser.
- Tener límites: inicio y final claros.
- Poder ser graficado.
- Poder ser medido y controlado: a través de indicadores.
- Contar con un responsable.

Figura 1.11: Descripción de Proceso



Fuente: Camisón, Cruz, & González. Gestión de la Calidad, 2007. Pág. 844.

Características de un Proceso

Elementos

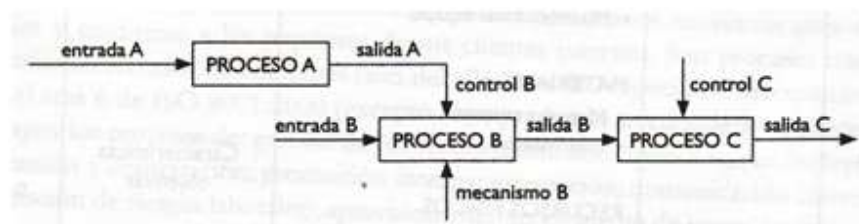
Ricardo Camacho Cabrera, en su blog sobre procesos (febrero de 2011) clasifica a los elementos de un proceso como sigue:

1. *Entradas (input)*: Son suministrados por un proveedor interno o externo y cumplen ciertas características. A su vez, se dividen en:
 - a. Recursos: financieros, humanos, físicos, equipos y tecnología, información
 - b. Insumos: Materias Primas, bienes materiales.
2. *Subprocesos, actividades, tareas*: Operaciones de menor jerarquía que también utilizan recursos para transformarlos y agregarles valor.
3. *Salidas (output)*: Constituidas por los resultados del proceso destinados a clientes internos o externos.
4. *Clientes*: Los resultados, las salidas del proceso tienen un destino y eso precisamente lo constituyen los clientes que pueden ser internos (si forman parte del sistema de gestión del proceso) o externos (si no forman parte de dicho sistema)
5. *Métodos de monitoreo, control y evaluación*: incluyen los métodos que se utiliza para:
 - a. *Monitorear*: estar atento al desarrollo del proceso y medirlo (indicadores).
 - b. *Controlar*: corregir y ajustar.
 - c. *Evaluar*: conclusiones del impacto, resultado y desarrollo del proceso.
6. *Responsables*: son las áreas, personas o equipos de personas bajo cuya responsabilidad está el cumplimiento de los procesos, subprocesos, actividades, tareas.

Límites

En una empresa, los procesos funcionan interrelacionándose entre sí (como lo ilustra la figura 1.12), de modo que las salidas de un proceso vienen a ser entradas de otro; ahí radica la importancia de determinar y conocer los límites de un proceso, para su efectiva gestión.

Figura 1.12: Interrelación de procesos



Fuente: Camisón, Cruz, & González. Gestión de la Calidad. 2007, Pág. 845.

Tipos de Procesos

La clasificación más habitual de procesos es la que establece tres tipos: Estratégicos, Operativos y de Apoyo.

- *Procesos Estratégicos o Gerenciales:* En base a estos procesos, la empresa plantea estrategias y define objetivos.
- *Procesos Operativos:* Procesos propios de la actividad a la que se dedica la empresa, la razón misma de su existencia.
- *Procesos de Soporte o Apoyo:* Estos procesos tienen por objetivo brindar los recursos para que los procesos operativos puedan darse.

Además, a la hora de clasificar procesos, se suele hablar de procesos clave y procesos críticos. Siendo los procesos clave los que tienen que ver directamente con la satisfacción del cliente empleando varios recursos; y los críticos son los que hacen posible la consecución de objetivos, metas, niveles de calidad.

Jerarquía de los Procesos

Se ha establecido una jerarquía genérica para los procesos, ubicándoles en un sistema de cinco niveles:

1. **Macroproceso:** Se trata de una representación global, ya definida, de los procesos que desarrolla la organización en su conjunto. Inician con los ciclos de vida de productos o servicios.
2. **Proceso:** Procesos concretos de operación, de apoyo o estratégicos. Que forman parte de los macro procesos y a su vez pueden dividirse en subprocesos.
3. **Subproceso:** es un proceso en sí mismo, cuya funcionalidad es parte de un proceso más grande. Son hallados al profundizar un poco más en los procesos.
4. **Actividades:** Se desglosa aún más al proceso y subproceso identificando las acciones y pasos a dar para cumplir con el proceso.
5. **Tareas:** Son las actividades más detalladas de los procesos y subprocesos, los tiempos de ejecución o el lugar en el que se realiza la actividad o se entregará el producto o servicio.

MAPA DE PROCESOS

“El mapa de procesos es, por tanto, un diagrama que muestra, de manera visual, los procesos que conforman la UF⁵, así como las relaciones (si las hay) que existen entre ellos” (Universidad de Granada, 2002)

El mapa de procesos es una herramienta que representa el sistema de gestión, en este caso el de gestión por procesos; en el cual los procesos de la empresa se plasman así como sus principales relaciones.

Para elaborar un mapa de procesos, se observa y define las agrupaciones en que se asignará a los procesos clasificados según su jerarquía; a continuación una propuesta de

⁵ Unidad Funcional de la Empresa.

clasificación de los procesos para plasmarlos en la representación gráfica de la estructura de procesos de una empresa: El Mapa de Procesos.

1. Identificar los actores: clientes, proveedores, personal, otros grupos relacionados.
2. Identificar la línea operativa: que está dada por las operaciones con secuencia que desarrolla la empresa para elaborar el producto o servicio.
3. Añadir los procesos de soporte y los de dirección a la línea operativa
4. Añadir los procesos que afectan a todo el sistema: Procesos de gestión de incidencias, productos no conformes, etc.

En la arquitectura de procesos, el mapa de procesos se despliega siendo representado gráficamente en diagramas de bloque que permiten modelar apreciar la concatenación de actividades generales de los procesos, identificando entradas y salidas más representativas.

DISEÑO DE PROCESOS

“El diseño de procesos que producen y ofrecen bienes y servicios tiene impacto significativo en el costo, flexibilidad y calidad de la producción. Los procesos estandarizados establecen consistencia en la producción” (Evans & Lindsay, 2005)

El diseño de procesos apunta a la creación de un procedimiento eficiente que logre cumplir con los requerimientos de los clientes, tanto internos como externos.

Motorola sigue un enfoque básico para el diseño de procesos:

1. Identificar el producto o servicio
 - a. ¿Qué trabajo hago?
2. Identificar al cliente
 - a. ¿Para quién es el trabajo?
3. Identificar al proveedor

- a. ¿Qué necesito?
 - b. ¿De quién lo obtengo?
4. Identificar el proceso
 - a. ¿Qué pasos o tareas se deben realizar?
 - b. ¿Cuáles son los insumos de cada paso?
 5. Probar el proceso (minimizar errores)
 - a. ¿Hay tareas que se puedan eliminar o simplificar?
 - b. ¿Cómo eliminarlas o simplificarlas?
 6. Desarrollar medidas y controles, así como objetivos de mejoras
 - a. ¿Cómo evalúo el proceso?
 - b. ¿Cómo lo mejoro?

El diseño de procesos requiere que se especifique cómo funcionará el proceso, entonces, luego de considerar los puntos antes propuestos, y responder dichas preguntas; se procede a *mencionar con detalle* la secuencia de los pasos para obtener el producto o prestar el servicio y a representarlos en un diagrama de flujo.












DIAGRAMAS DE FLUJO

Evans y Lindsay (2005) se refieren a los diagramas de flujo como una herramienta grafica muy útil para el diseño de procesos; ayudan a los participantes del proceso a entenderlo de una mejor manera y a los administradores a estimar recursos y a asignarlos. Identifica el flujo de recursos e insumos dentro del proceso.

Simbología

Marylin Vivas en su presentación sobre Flujogramas describe las siguientes formas y significado empleadas en los diagramas de flujo:

Figura 1.13: Símbolos y representación del diagrama de flujo

SÍMBOLO	SIGNIFICADO	SÍMBOLO	SIGNIFICADO
	Inicio o término, indica el principio o fin del flujo		Conector con otra página donde continúa el diagrama de flujo
	Actividad, lo que hacen las personas involucradas		Conector de una parte del diagrama con otra no cercana
	Documento que entre, se genere o salga		Demora, indica retraso en el proceso
	Indica que se debe tomar una decisión entre dos o más alternativas		Datos, que alimentan o se generan en el proceso
	Productos o material que ingresan al proceso		Operaciones que son hechas manualmente
	Archivo, que se guarda en temporal o permanentemente		Transporte, movimiento de personas, material o equipos

Fuente: Vivas Marylin. Flujogramas, Símbolos para elaborar diagramas de flujo, 2008.

<http://www.slideshare.net/anieto61/flujogramas>

Adaptado por la autora.

Características y Ventajas

- Tiene un único punto de inicio y uno de término.
- Está conformado por símbolos, que representan actividades, unidos por flechas que representan el orden entre los símbolos.
- Facilita la comprensión del proceso al presentarlo como una imagen al ser humano.
- Un diagrama de flujo puede reducir la descripción del proceso en varias páginas.
- Permite fácilmente identificar problemas en el proceso y oportunidades de mejora.

¿Cómo elaborar un diagrama de flujo?

La popular enciclopedia electrónica Wikipedia, presenta pasos como los que siguen para elaborar un diagrama de flujo:

1. Determinar el alcance del proceso, saber dónde empieza y dónde termina.
2. Enlistar las principales actividades y ordenarlas cronológicamente
3. Enlistar subprocesos y actividades menores en jerarquía
4. Identificar puntos de decisión
5. Diagramar, utilizando los símbolos correspondientes y conservando el orden
6. Asignar título al diagrama y verificar orden lógico de la secuencia de actividades

MEDICIÓN DE PROCESOS

Un proceso tendrá como resultado características que puedan ser sujeto de medición. Cuando los resultados del proceso presentan una distribución normal, podrán entonces ser analizados estadísticamente tomando en cuenta la media y la desviación estándar.

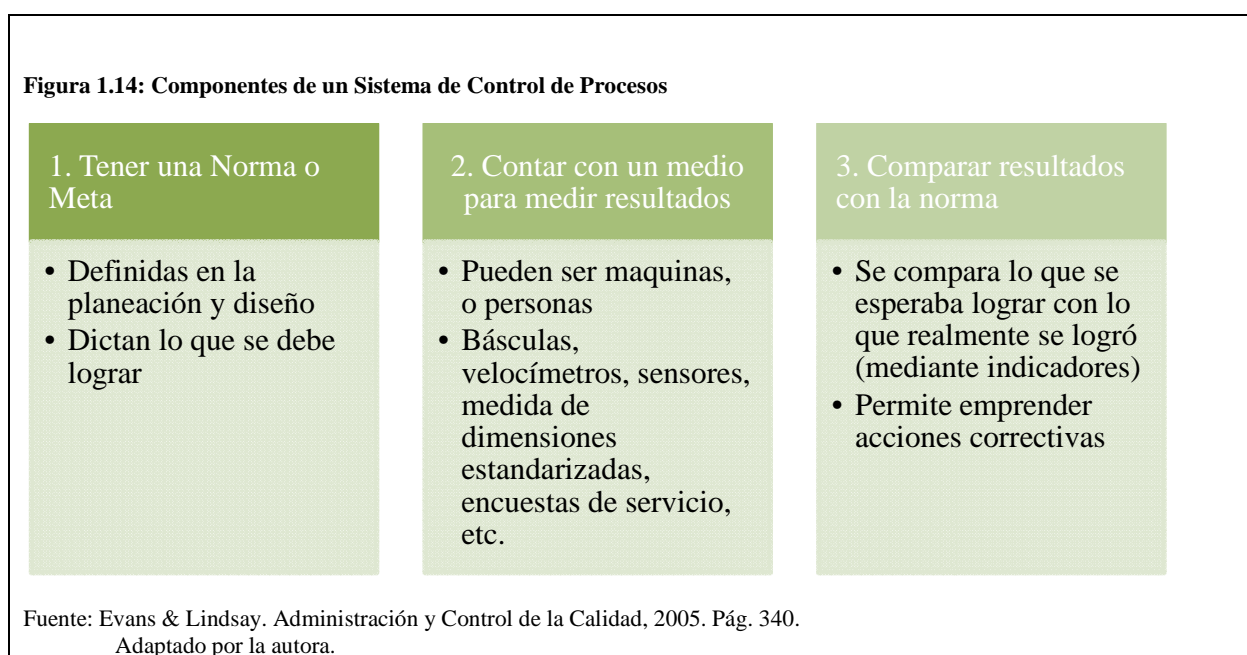
En la medición de procesos interviene la verificación de existencia de controles que minimicen los riesgos, la evaluación de desempeño de los procesos por medio de indicadores y la verificación de cumplimiento de procedimientos.

La norma ISO 9001:2000 declara que no todos los procesos de una organización pueden ser medidos, sin embargo exige que todos sean objeto de seguimiento.

“La organización debe aplicar métodos apropiados para el seguimiento, y cuando sea aplicable, la medición de los procesos del sistema de gestión de la calidad. Estos métodos deben demostrar la capacidad de los procesos para alcanzar los resultados planificados...” (ISO 9001, 2000, pág. 13)

Cuando se habla de control de procesos, generalmente se hace referencia a un control estadístico de procesos, es decir, que mediante cifras determinadas se logre conocer si el proceso se desarrolla con normalidad y así mismo tomar acciones correctivas.

James Evans y William Lindsay sostienen que el Control de Procesos involucra tres componentes, como se aprecia en la Figura 1.14:



INDICADORES

Es con Art Schneiderman, en Analog Devices, con quien se escucha por primera vez el concepto de *balance scorecard* en 1987, se empieza a medir el desempeño no financiero únicamente de la empresa. Más tarde, en 1992, Robert Kaplan y David Norton plantean cuatro perspectivas para BSC⁶: la financiera, la interna, la del cliente, y la de la innovación y aprendizaje.

⁶ Balanced Scored Card: forma de administración que no se enfoca solamente en la perspectiva financiera sino en una mirada global de la empresa. CMI, Cuadro de Mando Integral, en español

Balanced Score Card busca medir el desempeño de las actividades de la empresa no solamente en términos financieros. Su objetivo es dar a los administradores una visión más amplia del desarrollo de la empresa, y esto mediante la traducción de las estrategias de la empresa en indicadores, por decirlo así: lograr transformar las palabras en números, palabras en hechos.

Bajo esta metodología, y adaptado por Pearl River School District⁷, se clasifica a los indicadores en dos grupos principales:

1. Indicadores de diagnóstico (resultados): éstos reflejan lo que ya ha sucedido.
2. Indicadores de predicción (motivadores del desempeño): dan una visión de lo que sucederá.

Por otra parte, cuando se trata de la medición de procesos, se ha dividido a los indicadores en (extraído de la página web *Excelencia Empresarial, 2006*):

1. **Indicadores de Cumplimiento:** Considerando que el cumplir, se relaciona con la finalización de una tarea, estos indicadores permiten conocer lo bien o mal que finalizó una tarea, actividad, proceso.
2. **Indicadores de Evaluación:** Estos ratios permiten reconocer el rendimiento obtenido del proceso y con ellos determinar errores y oportunidades de mejora.
3. **Indicadores de Eficacia:** Indican cuán bien o cuán mal se desarrolla un proceso en cuanto al cumplimiento de las expectativas de las personas o áreas a quien está destinado el proceso. Grado de acierto que logro el proceso.
4. **Indicadores de Eficiencia:** Arrojan información en cuanto al consumo de los recursos que se emplean en el desarrollo del proceso.

⁷ Grupo de Escuelas Primarias y Secundarias Distritales en Nueva York, ganadoras del premio Nacional de Calidad "Malcom Bridge"

5. **Indicadores de Gestión:** Ratios que reflejan la administración o establecimiento de acciones para llevar a cabo tareas o actividades.

Los criterios Malcom Bridge⁸, por su parte, clasifican a los indicadores de desempeño en seis grupos:

1. *Clientes:* valor percibido, satisfacción general, quejas, ganancias y pérdidas de clientes.
2. *Productos y Servicios:* indicadores internos de calidad, niveles de defectos, tiempos de respuesta.
3. *Financieros y de Mercado:* recuperación del capital, recuperación de la inversión, utilidades operacionales, utilidades por acción, participación en el mercado, porcentaje de ventas de nuevos productos.
4. *Recursos Humanos:* ausentismo, rotación de personal, satisfacción de los empleados, índice de sugerencias.
5. *Eficiencia organizacional:* flexibilidad de la producción, tiempos de espera, productividad, tiempo de ciclo, eficacia de la cadena de abastecimiento, mejoras al medio ambiente.
6. *Autoridad y responsabilidad social:* conformidad con el medio ambiente y las regulaciones, servicio a la comunidad, resultados de la auditoría financiera y ética.

Identificar y seleccionar indicadores de procesos.

Se aconseja tomar en cuenta los siguientes criterios a la hora de generar indicadores:

1. Identificar a todos los clientes del proceso y determinar sus requerimientos.
2. Definir el proceso de trabajo para obtener el producto o servicio.

⁸ Premio Nacional a la Calidad en Estados Unidos, creado en 1982 en memoria del secretario de comercio que lo impulsó.

3. Definir actividades que agregan valor al proceso.
4. Proponer indicadores específicos de desempeño (en actividades clave)
5. Evaluar la utilidad de los indicadores propuestos

Ahora bien, al momento de definir indicadores se debe considerar preguntas como las siguientes:

- ¿Apoya la misión de la empresa?
- ¿Se puede utilizar para administrar el cambio?
- ¿Es importante para los clientes?
- ¿Es eficaz para medir el desempeño?
- ¿Es sencillo de entender?
- ¿Los datos son fáciles de recopilar (costos)?
- ¿Tiene validez, es oportuno?

Los indicadores bien elegidos, tienen la característica de ser *accionables*, o sea, que, a medida que se apliquen, proporcionen una base para tomar decisiones.

MANUAL DE PROCESOS

Anabell López en su publicación *Las Organizaciones como Procesos* (2009), explica que un manual de procesos es una documentación de los procesos y procedimientos que han sido identificados y mejorados en la empresa; pero además incluye políticas, normas y condiciones para el correcto desarrollo de los procesos.

Sin un manual de procesos, las empresas pueden sufrir males como el confundir responsabilidades, no contar con un control de las actividades, no tener procedimientos establecidos, etc.

El manual de procesos debe contener un lenguaje sencillo, fácil de entender por el lector de manera que pueda ser correctamente aplicado. Deben ser fáciles de aplicar y actualizar; deben ser sociabilizados a todos quienes intervengan en el proceso del que se trate.

A continuación se presenta un índice general de lo que contiene un manual de procesos:

1. Aspectos Generales del Manual: Introducción, objetivo, conceptos básicos, uso, utilización y colocación del manual
2. Modelo Estratégico: Valores, Misión, Visión, Objetivos.
3. Inventario de Procesos: Estratégicos, Operativos, de Apoyo
4. Visión General del Macro Proceso: Nombre, Objetivo, Diagrama de Bloque, Alcance, Insumos y Resultados, Involucrados, Clientes, Procesos, Base legal, Formularios.
5. Visión General del Proceso: Nombre, Objetivo, Diagrama de Bloque, Alcance, Insumos y Resultados, Involucrados, Clientes, Procesos, Base legal, Formularios.
6. Visión General del Sub Proceso: Nombre, Objetivo, Diagrama de Bloque, Alcance, Insumos y Resultados, Involucrados, Clientes, Subprocesos, Base legal, Formularios, Procedimientos, Diagrama de Flujo.

MEJORAMIENTO DE PROCESOS⁹

Se entiende por este concepto el hecho de identificar ciertos procesos críticos en la empresa y tomarlos como base para definir en que pueden ser mejorados; además replantear cómo serán monitoreados y controlados.

⁹ Analizado y extraído de *Administración y Control de la Calidad* (2005) escrito por James R. Evans y William M. Lindsay.

¿Por qué es importante la mejora de procesos?

Resulta que la mejora de procesos constituye una estrategia de negocios que permite a las empresas establecerse en mercados competitivos por el hecho de que: 1) los clientes basan su lealtad en el valor que perciben del producto o servicio, 2) el valor que se entrega depende del proceso con el que se lo crea, 3) se requiere que las empresas mejoren constantemente los valores que ofertan.

La Filosofía KAIZEN

Se trata de una metodología de mejora. Que propone el mejoramiento como un proceso gradual, continuo y ordenado en el cual se considera todas las actividades de la empresa y a cada uno de los miembros del personal. Esta filosofía de mejora se estableció en base al enfoque JIT¹⁰ desarrollado por Toyota en 1951. Toma su nombre que traducido del japonés significa “cambio para mejorar” o “mejora”, la más común traducción al español es: Mejora Continua.

Para la aplicación de Kaizen en una organización es necesario tener presente tres cosas:

1. Prácticas Operativas: actividades que permitan detectar desperdicios, errores, malas prácticas. Por ejemplo el JIT.
2. Que todos se Involucren: Todos los miembros del personal deben estar en búsqueda de la mejora. Desde los directivos, mandos medios y los operativos.
3. Entrenamiento: capacitación, reuniones en grupos para presentar sugerencias, programas de autodesarrollo.

¹⁰ Just in Time (Justo a Tiempo)

Mejora mediante Innovaciones

Esta es una manera de mejorar procesos de una manera opuesta a la que plantea la filosofía Kaizen. Se trata de mejorar los procesos basándose en metas que se extienden o en objetivos innovadores. Es decir, se busca cambios más bien radicales opuestos a los cambios graduales de Kaizen.

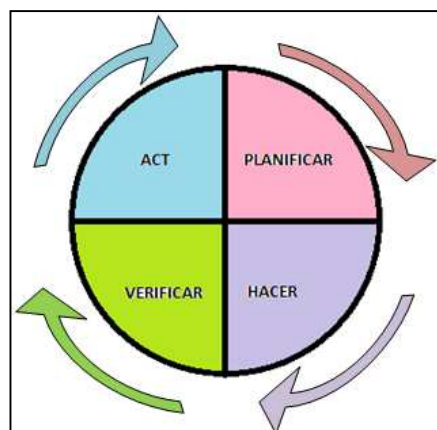
Para mejorar mediante innovación, se acude al Benchmarking y la Reingeniería.

Benchmarking: Se identifica a las mejores empresas del sector industrial, se obtiene información del desempeño de sus procesos y cómo consiguieron ese nivel; se contrasta con ellos el desempeño de la empresa que quiere mejorar. Se trata de compararse con los mejores.

Reingeniería: Significa un cambio radical en la manera como se desarrollaban los procesos. Se busca replantearlos, rediseñarlos, ingeniarlos nuevamente. Esto, con el propósito de lograr mejoras importantes.

¿Cómo se mejora un proceso?

Figura 1.15: Ciclo de Mejora Continua PDCA



Elaborado por la autora.

Para mejorar un proceso, es necesario que primero éste haya ocurrido ya. Que se haya desarrollado y haya sido medido de acuerdo a las instrucciones con las que fue diseñado. Se observa entonces las desviaciones que hubo (control de procesos).

Para mejorar un proceso es necesario aplicar el Ciclo de Mejora Continua PDCA (Plan, Do, Check, Act) o en Español PHVA, que se ilustra en la Figura 1.15.

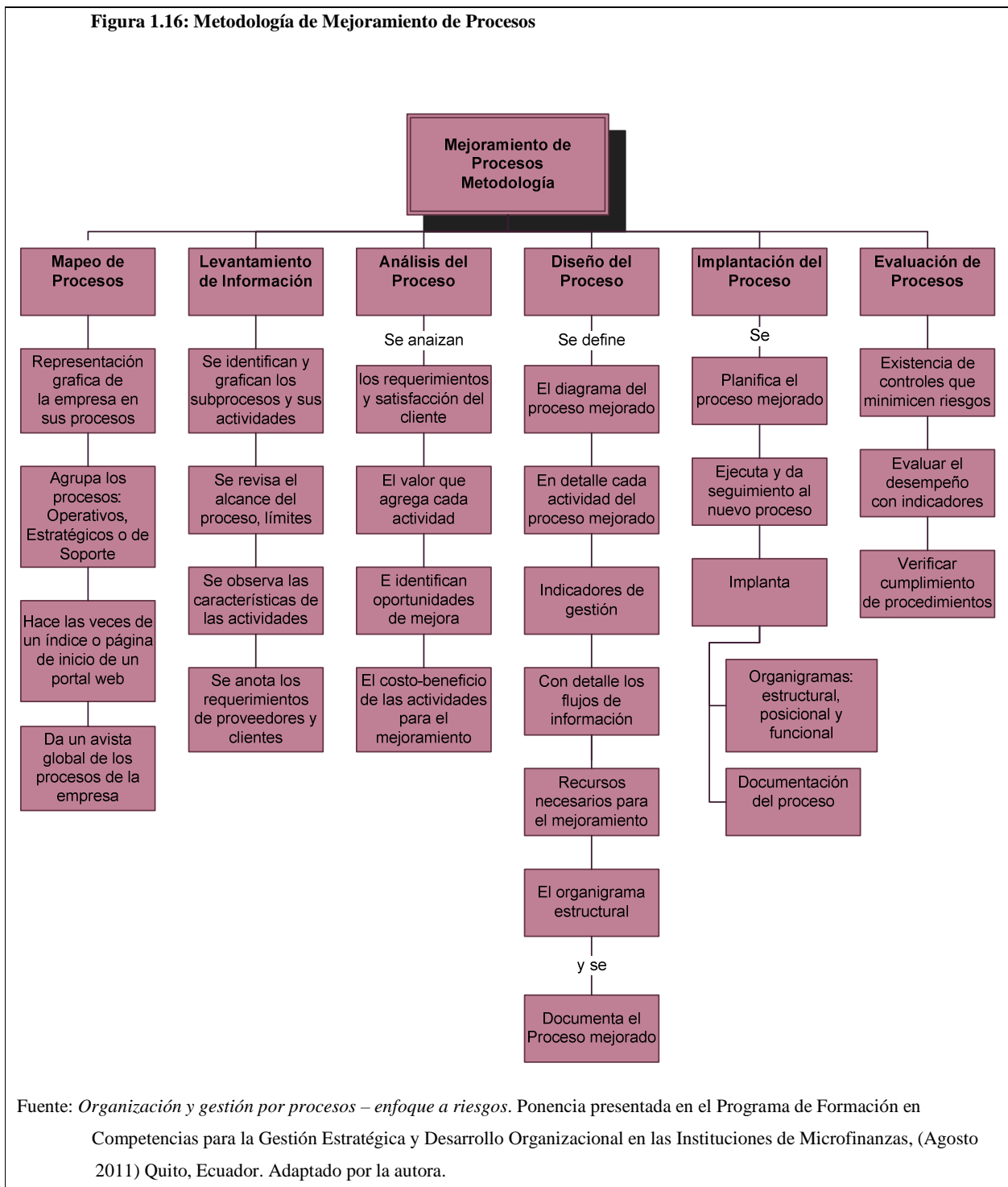
- **P-Planificar:** Los objetivos que se quiere cumplir.
- **H-Hacer:** Se lleva a cabo en si las actividades para mejorar el proceso.
- **V-Verificar:** Seguimiento y medición del proceso, se comprueba la efectividad de las medidas implantadas
- **A-Actuar:** Se ponen en vigencia las nuevas formas de llevar a cabo el proceso. Si las medidas propuestas para mejorar el proceso en realidad no lo mejoran, el ciclo empieza nuevamente.

MEJORAMIENTO DE PROCESOS: Metodología.

Tomado del Programa de Formación en Competencias para la Gestión Estratégica y Desarrollo Organizacional en Instituciones de Microfinanzas de la Red Financiera Rural. Modulo III: “Organización y Gestión por Procesos – Enfoque a Riesgos”. 29 y 30 de Julio de 2011.

En la Figura 1.16 se ha representado los pasos para mejorar procesos:

Figura 1.16: Metodología de Mejoramiento de Procesos



En la figura 1.17 se presenta una síntesis de lo que deben observar y preguntarse los mejoradores de procesos:

Figura 1.17: Interrogantes para el equipo de mejora de procesos

¿Qué se hace?	¿Por qué?	¿Es necesario hacerlo?	¿Qué se puede...	Eliminar		Valor agregado
		¿Es necesario hacerlo allí?		Combinar		
				Cambiar de	Lugar	
					Orden	
¿Tiene que hacerse en este momento?	Persona					
¿Quién lo hace?		¿Tiene que hacerlo esa persona?		Simplificar		
				Automatizar		

Fuente: Castro Arreola, ¿Cómo Elaborar un proceso?, 2011.
<http://seia.guanajuato.gob.mx/panel/document/vinculos/doc2048/31ima05.pdf>

Lo que busca el mejoramiento de procesos es que se:

- Eliminen los errores
- Minimicen las demoras
- Maximicen el uso de los activos
- Promuevan el entendimiento
- Sean fáciles de emplear
- Sean amistosos con el cliente
- Sean adaptables a las necesidades cambiantes de los clientes
- Proporcionen a la organización una ventaja competitiva
- Reduzcan el exceso de personal

1.9.2. Marco conceptual

Activos: Conjunto de bienes y derechos que una empresa posee, sean estos propios o ajenos.

Ahorro: Se denomina ahorro a la diferencia de dinero con la cual cuenta una persona y que está determinada por los ingresos que reciba y los egresos que tiene, valor que lo puede depositar en una institución financiera a través de una libreta.

Actividad: Tareas que comúnmente se cumplen de manera agrupada. Cuando se lleva a cabo actividades secuencial y ordenadamente, se obtiene un subproceso o un proceso.

Cadena de valor: Es una herramienta que permite ver a la empresa “dividida” en sus actividades estratégicas más apreciables o relevantes y observar cómo se genera el valor al final para el cliente. La cadena de valor permite, en sus eslabones, ver cuán más o menos competitiva es una empresa con respecto a otra, dependiendo de la ventaja competitiva en dichos eslabones.

Calidad: “Grado en el que un conjunto de características inherentes cumple con los requisitos” (ISO 9000, 2000, pág. 7)

Anteriormente se definía a la calidad como una cualidad ligada a las características físicas producto o servicio. Posteriormente se concibe la calidad como un atributo no solo del producto final sino también como un atributo de los procesos que se siguieron para la obtención de dicho producto.

Captación: Obtención de recursos de los socios inversionistas para canalizarlos hacia la colocación de créditos.

Cliente: Se define como una persona natural o jurídica que recibe un producto o servicio. Puede ser interno o externo a la empresa.

Competitividad: Es la medida en que una empresa logra ganar un espacio en un mercado de mejor manera que sus competidores en lo que concierne a calidad, precio y oportunidad; por lo tanto esto va relacionado con una mejor productividad.

Colocaciones: Operaciones por medio de las cuales se entrega créditos, se coloca recursos captados por la cooperativa en manos de personas naturales o jurídicas por un precio determinado: tasa de interés y a un tiempo señalado.

Control: Etapa de la administración que consiste en regular que las actividades se están cumpliendo como fueron planificadas y corrigiendo cualquier desviación significativa.

Cooperativa: La unión de personas con necesidades comunes que se agrupan libre y voluntariamente para solventar sus necesidades a través de la ayuda mutua y solidaridad.

Diagrama de Flujo: Representación gráfica de las actividades de un proceso. Facilita la comprensión de la secuencia de actividades. Utiliza figuras específicas para cada tipo de actividad.

Efectividad: Generación de resultados integrando la eficacia y la eficiencia.

Eficacia: La eficacia tiene que ver con resultados, está relacionada con lograr los objetivos y su aporte pertinente y relevante a objetivos globales

Eficiencia: Se enfoca a los recursos, a utilizarlos de la mejor manera posible en la consecución de resultados.

Enfoque al cliente: Es la manera de manejarse que adopta la alta dirección de una empresa basándose en el cumplimiento de los requisitos que el cliente demanda para su satisfacción.

Gestión: Se refiere al hecho de llevar a cabo diligencias que permitan conseguir un propósito o solucionar un asunto.

Indicador: Es un dato o datos que ayudan a medir y por lo tanto a controlar cómo se desarrolla un proceso o una actividad.

Indicador de Gestión: Mide el cumplimiento de políticas, comportamientos y capacidades de gestión de los procesos.

Input: Es un producto que ha sido elaborado y enviado por un suministrador, es el resultado de otro proceso.

Macroproceso: También conocido como procesos estratégicos, operativos y de soporte. Debido a que cada uno de ellos contiene en sí mismo dos o más procesos, también se les conoce como macroprocesos.

Manual: Es una recopilación en forma de texto, que recoge cuidadosamente y con detalle las instrucciones que se deben seguir para realizar una determinada actividad, que tenga la característica de ser fácil de entender, permitiendo al lector llevar a cabo correctamente la actividad propuesta.

Manual de Procesos: Es una documentación de los procesos y procedimientos que han sido identificados y mejorados en la empresa.

Mejoramiento Continuo: Según Deming, la gestión de la calidad total requiere de un proceso constante, que será llamado Mejoramiento Continuo, donde la perfección nunca se logra pero siempre se busca.

El Mejoramiento Continuo describe en sí a la calidad y lo que las empresas deben mantenerse haciendo si quieren ser competitivas a lo largo del tiempo.

Organigrama: Es la organización de la empresa plasmada en un gráfico que representa a sus unidades: sus jerarquías y relaciones.

Output: Es, en términos sencillos el resultado de un proceso, que será el input de otro.

Planificación: Se centra en establecer objetivos o metas, conjuntamente con elegir medios (planes, estrategias, programas) más convenientes para alcanzarlos. Pero también incluye la toma de decisiones, y la visualización a futuro tomando en cuenta el ambiente actual que rodea a la empresa.

Procedimiento: El modelo de procesos da cuenta de qué hace el proceso. El procedimiento por otra parte se refiere a quién, cuándo, cómo, dónde, por qué, y para qué se ejecuta el proceso.

Proceso: Constituido por tareas o actividades con secuencia lógica y ordenada que emplea recursos para transformarlos en un producto final, que por lo general es el recurso para el siguiente proceso.

Producto: La norma ISO 9000:2000 define al producto como el resultado de un proceso. Un producto es lo que se puede ofrecer en el mercado para satisfacer un deseo o una necesidad.

Proveedor: “Organización o persona que proporciona un producto”

(ISO 9000, 2000, pág. 11)

Un proveedor es el que se encarga de abastecer a otro con recursos para la consecución de un objetivo, un producto: tangible o no.

Recursos: Pueden ser objetos o sujetos tangibles o intangibles, financieros y técnicos con que cuenta una entidad para ser utilizados en la consecución de sus objetivos.

Subproceso: Partes definidas que conforman un proceso. Ayudan en la identificación de problemas que pueden presentarse y posibilitan su tratamiento, dentro de un mismo proceso.

Trazabilidad: “Capacidad para seguir la historia, la aplicación o la localización de todo aquello que está bajo consideración” (ISO 9000, 2000, pág. 13)

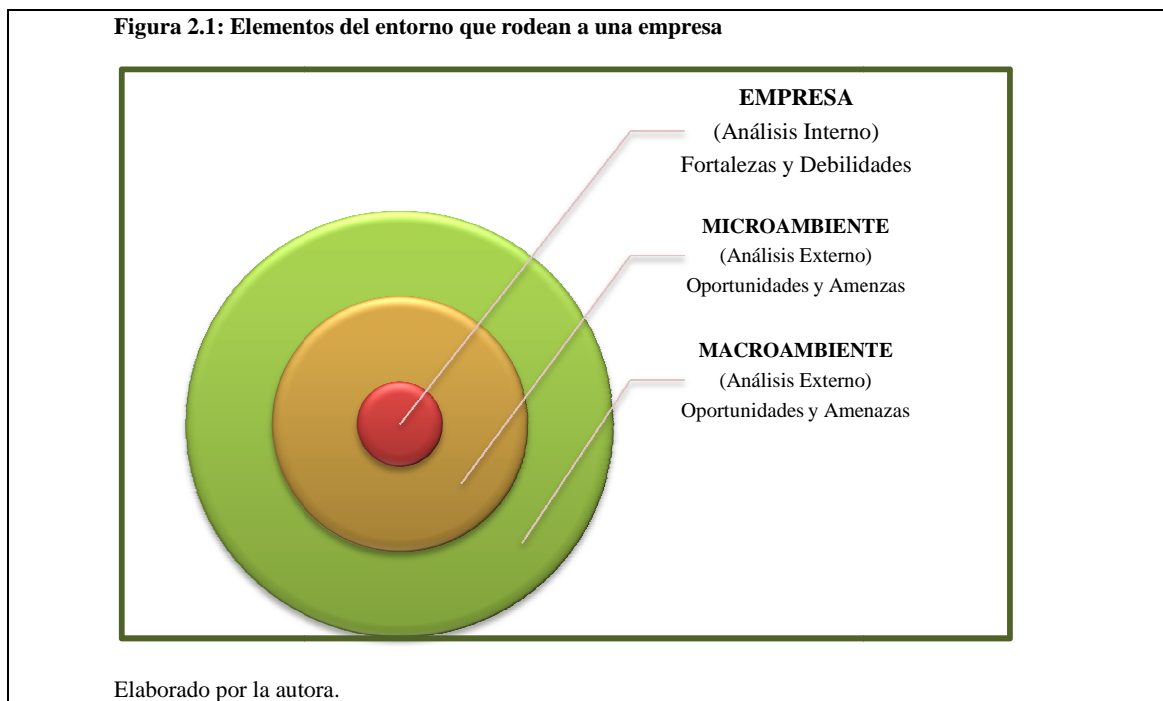
Valor agregado: Lo que se obtiene de ejecutar operaciones para satisfacer sólo los requerimientos del cliente.

Ventaja competitiva: La que ha alcanzado una empresa, al compararse con otra (de la competencia) logrando mayores beneficios. La ventaja competitiva es la que permite a una entidad obtener mayor rendimiento que sus competidores.

II. CAPÍTULO

2. ANÁLISIS SITUACIONAL Y DIRECCIONAMIENTO ESTRATEGICO

En este capítulo, se presenta un estudio sobre el entorno que rodea a la Cooperativa “Artesanos”. Se busca, con este estudio, conocer la situación actual de la empresa en lo que respecta a su macroentorno, comprendido por los factores económicos, políticos y sociales; el microentorno, en el que se analiza a los clientes, proveedores, competidores, sustitutos y posibles entrantes. Además se incluye el análisis del ambiente interno, es decir la capacidad y recursos de la empresa. Con este diagnóstico de la empresa se pretende identificar “el campo de juego”, el entorno y cómo la cooperativa puede desarrollar de mejor manera su actividad de intermediación financiera, al exponer la matriz FODA y posteriormente lo que concierne al direccionamiento estratégico. Los elementos del entorno de la empresa se ilustran en la figura 2.1



2.1. Análisis Externo

En cuanto al análisis externo, se considera factores sobre los cuales la cooperativa no tiene un control o dominio directo. Lo que se busca al realizar este análisis de factores externos es conocer cómo afecta el ambiente que rodea a la institución cooperativa en su efectividad.

2.1.1. Macroambiente

También conocido como medio ambiente general, dentro del análisis externo.

Los componentes de este entorno tienen la característica de influir a todas las empresas en general. Es necesario, entonces, conocer las oportunidades y amenazas que la cooperativa enfrenta en un ambiente organizacional constituido por los factores: económico, político, social y tecnológico.

FACTOR ECONÓMICO FINANCIERO

Mediante el estudio de estos factores se podrá conocer la situación económica que atraviesa el país y cómo afecta a la cooperativa; con ello, identificar el atractivo del mercado en términos de su poder adquisitivo, capacidad de ahorro/pago, patrones de compra.

TASAS DE INTERÉS

La tasa de interés es el precio del dinero en el mercado financiero. La tasa pasiva o de captación, es la que pagan los intermediarios financieros a los oferentes de recursos por el dinero captado; la tasa activa o de colocación, es la que reciben los intermediarios financieros de los demandantes por los préstamos otorgados.

La tasa activa (que para este análisis se halla en la tabla 2.1) es mayor, de modo que la diferencia con la tasa pasiva permita al intermediario financiero cubrir los costos administrativos,

dejando además una utilidad. Esta diferencia se llama margen de intermediación. Se puede observar la tasa pasiva en la tabla 2.2

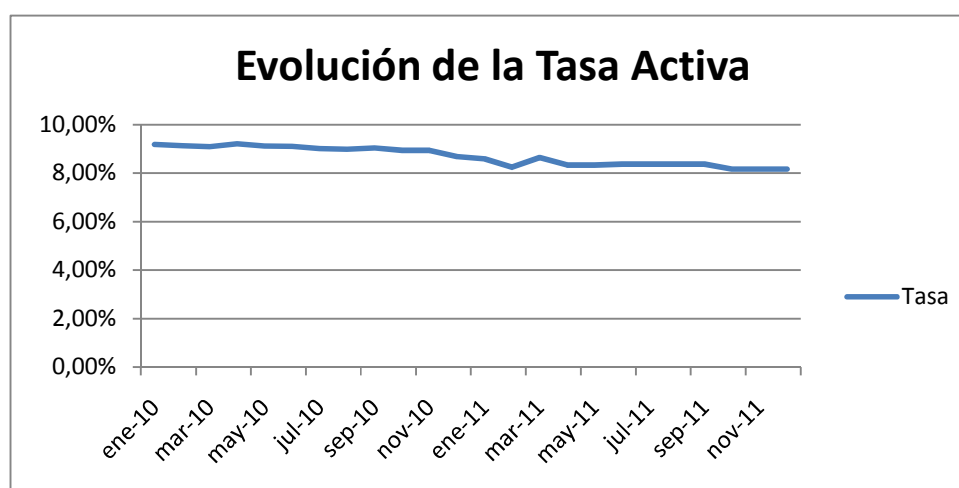
Tasa Activa

Tabla 2.1: Tasa Activa

Fecha	Valor	Fecha	Valor	Fecha	Valor
Diciembre-31-2011	8.17%	Abril-30-2011	8.34%	Agosto-31-2010	8.99%
Noviembre-30-2011	8.17%	Marzo-31-2011	8.65%	Julio-31-2010	9.02%
Octubre-31-2011	8.17%	Febrero-28-2011	8.25%	Junio-30-2010	9.11%
Septiembre-30-2011	8.37%	Enero-31-2011	8.59%	Mayo-31-2010	9.12%
Agosto-31-2011	8.37%	Diciembre-31-2010	8.68%	Abril-30-2010	9.21%
Julio-31-2011	8.37%	Noviembre-30-2010	8.94%	Marzo-31-2010	9.10%
Junio-30-2011	8.37%	Octubre-31-2010	8.94%	Febrero-28-2010	9.13%
Mayo-31-2011	8.34%	Septiembre-30-2010	9.04%	Enero-31-2010	9.19%

Fuente: Página Web del Banco Central del Ecuador
http://www.bce.fin.ec/resumen_ticker.php?ticker_value=activa

Figura 2.2: Tasa Activa



Fuente: Página Web del Banco Central del Ecuador
 Elaborado por el Autor

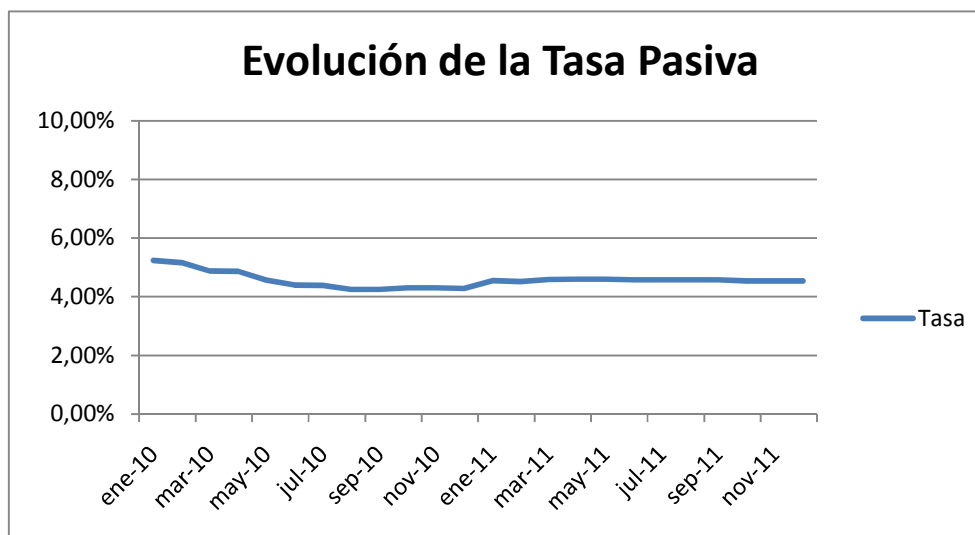
Tasa Pasiva

Tabla 2.2: Tasa Pasiva

Fecha	Valor	Fecha	Valor	Fecha	Valor
Diciembre-31-2011	4.53%	Abril-30-2011	4.60%	Agosto-31-2010	4.25%
Noviembre-30-2011	4.53%	Marzo-31-2011	4.59%	Julio-31-2010	4.39%
Octubre-31-2011	4.53%	Febrero-28-2011	4.51%	Junio-30-2010	4.40%
Septiembre-30-2011	4.58%	Enero-31-2011	4.55%	Mayo-31-2010	4.57%
Agosto-31-2011	4.58%	Diciembre-31-2010	4.28%	Abril-30-2010	4.86%
Julio-31-2011	4.58%	Noviembre-30-2010	4.30%	Marzo-31-2010	4.87%
Junio-30-2011	4.58%	Octubre-30-2010	4.30%	Febrero-28-2010	5.16%
Mayo-31-2011	4.60%	Septiembre-30-2010	4.25%	Enero-31-2010	5.24%

Fuente: Página Web del Banco Central del Ecuador
http://www.bce.fin.ec/resumen_ticker.php?ticker_value=pasiva

Figura 2.3: Tasa Pasiva



Fuente: Página Web del Banco Central del Ecuador
 Elaborado por el Autor

Análisis

En el transcurso de los últimos dos años es notable la tendencia decreciente de la tasa activa, es decir el valor que perciben las entidades financieras por los créditos que se otorguen a los clientes, y en el caso de la cooperativa: a los socios.

Las tasas de interés se ven influenciadas por la oferta y demanda de dinero. En el caso de la tasa activa, influenciada por los créditos y determinada por el costo de los fondos y el riesgo de crédito.

En cuanto a la tasa pasiva, se puede apreciar también una tendencia decreciente, aunque a diferencia de la activa, gráficamente, se observa más constancia. Un decremento en la tasa pasiva significa también decrementos en los egresos por pago a los depositantes.

Entre septiembre de 2007 y octubre de 2008 hubo una política de reducción de las tasas activas efectivas máximas referenciales. Posteriormente, las tasas activas efectivas máximas referenciales se han mantenido constantes con excepción de la tasa del segmento de consumo que se incrementó a 18.2%. A partir de febrero 2010, la tasa activa efectiva máxima referencial de consumo volvió a su nivel de 16.3% y, a partir de mayo 2010, las tasas de microcrédito minorista y microcrédito de acumulación simple se redujeron a 30.5% y 27.5% respectivamente.

Las regulaciones del Banco Central sobre estas tasas pretenden promover el desarrollo con recursos financieros a bajo precio y permitir a los intermediadores financieros mantener un margen de rentabilidad aceptable.

Para la empresa

Al ser los recursos captados por los créditos, o sea en base a la tasa activa, la principal fuente de fondeo para la cooperativa, un decrecimiento como el que se observa representa las siguientes amenazas y oportunidades:

Oportunidades

- Recursos a bajo costo para crédito por parte del gobierno.
- Mas ingresos por actividades financiadas con prestamos

Amenazas

- Estrechez en margen de intermediación por reducción de tasa de interés activa
- Posible aumento de activos tóxicos por fácil acceso a créditos

Impacto

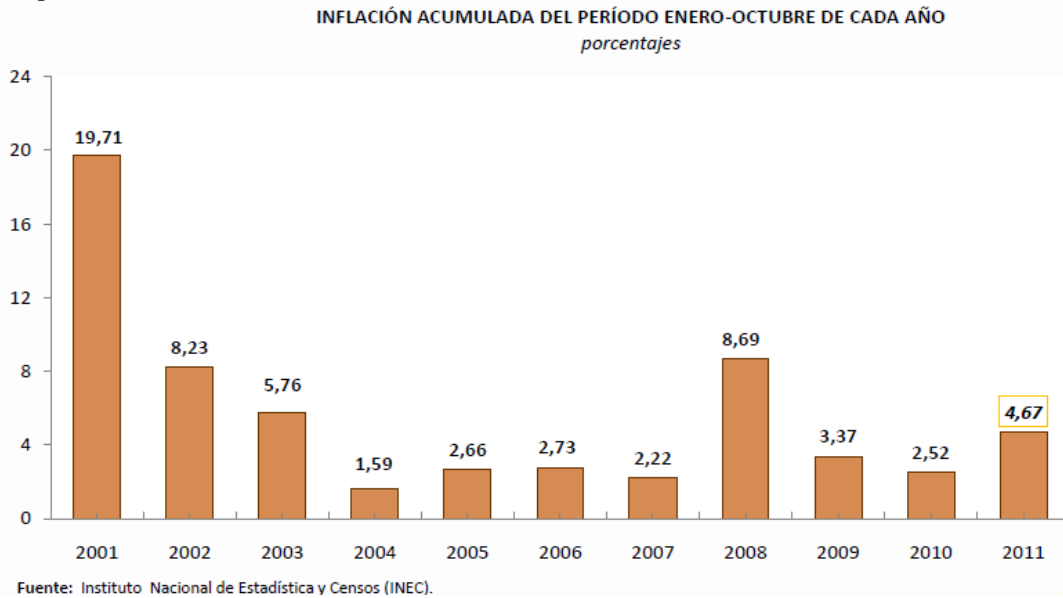
Las tasas de interés representan la actividad misma de la COAC “Artesanos”. Por lo tanto, lo que se suceda con ellas tiene un alto impacto para la empresa: **Impacto Alto.**

INFLACIÓN, INGRESOS, CANASTAS FAMILIARES.

Siendo la inflación el factor macroeconómico que permite, partiendo de bienes y servicios demandados generalmente por una sociedad, determinar el aumento de precios, resulta un elemento imprescindible en un análisis de ambiente de cualquier empresa. Con estas cifras porcentuales se puede así mismo conocer un dato general promedio acerca del poder adquisitivo de las familias en el país. Al estudiar los ingresos promedio del país y compararlos con el precio de las canastas familiares, es posible deducir la capacidad de ahorro y pago de las personas a un nivel general. La canasta familiar vital está compuesta de 73 productos mientras que a la básica la componen 75 productos. Se estudiará la inflación de tres maneras: la inflación acumulada que se observa en la figura 2.4; la inflación mensual como se presenta en la figura 2.5 y en la tabla 2.3; y finalmente la inflación anual en la figura 2.6 y tabla 2.4. Además, se incluye en este análisis la inflación comparativa de los países latinoamericanos y Estados Unidos en la figura 2.7.

Inflación

Figura 2.4: Inflación Acumulada Enero-Octubre de cada año



Fuente: Banco Central del Ecuador. Página Web. Ecuador: Informe Mensual de Inflación Octubre 2011.
<http://www.bce.fin.ec/documentos/PublicacionesNotas/Notas/Inflacion/inf201110.pdf>

Figura 2.5: Inflación Mensual



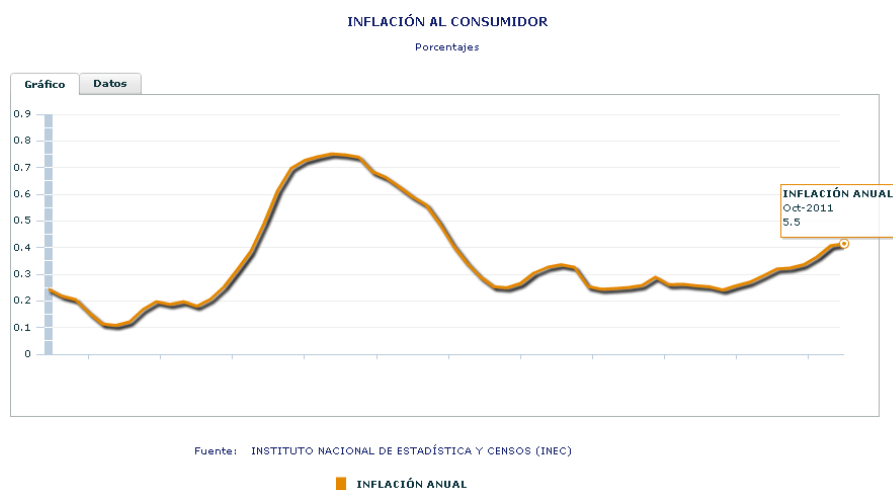
Fuente: Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC). Ecuador en Cifras.

Tabla 2.3: Inflación Mensual

Fecha	INFLACIÓN MENSUAL	Fecha	INFLACIÓN MENSUAL	Fecha	INFLACIÓN MENSUAL
nov-06	0.17	jul-08	0.59	mar-10	0.16
dic-06	-0.03	ago-08	0.21	abr-10	0.52
ene-07	0.3	sep-08	0.66	may-10	0.02
feb-07	0.07	oct-08	0.03	jun-10	-0.01
mar-07	0.1	nov-08	-0.16	jul-10	0.02
abr-07	-0.01	dic-08	0.29	ago-10	0.11
may-07	0.03	ene-09	0.71	sep-10	0.26
jun-07	0.39	feb-09	0.47	oct-10	0.25
jul-07	0.42	mar-09	1.09	nov-10	0.27
ago-07	0.07	abr-09	0.65	dic-10	0.51
sep-07	0.71	may-09	-0.01	ene-11	0.68
oct-07	0.13	jun-09	-0.08	feb-11	0.55
nov-07	0.5	jul-09	-0.07	mar-11	0.34
dic-07	0.57	ago-09	-0.3	abr-11	0.82
ene-08	1.14	sep-09	0.63	may-11	0.35
feb-08	0.94	oct-09	0.24	jun-11	0.04
mar-08	1.48	nov-09	0.34	jul-11	0.18
abr-08	1.52	dic-09	0.58	ago-11	0.49
may-08	1.05	ene-10	0.83	sep-11	0.79
jun-08	0.76	feb-10	0.34	oct-11	0.35

Fuente: Fuente: Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC). Ecuador en Cifras.

Figura 2.6: Inflación Anual



Fuente: Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC). Ecuador en Cifras

Tabla 2.4: Inflación Anual

Fecha	INF. ANUAL	Fecha	INF. ANUAL	Fecha	INF. ANUAL	Fecha	INF. ANUAL
nov-06	3.21	feb-08	5.1	may-09	5.41	ago-10	3.82
dic-06	2.87	mar-08	6.56	jun-09	4.54	sep-10	3.44
ene-07	2.68	abr-08	8.18	jul-09	3.85	oct-10	3.46
feb-07	2.03	may-08	9.29	ago-09	3.33	nov-10	3.39
mar-07	1.47	jun-08	9.69	sep-09	3.29	dic-10	3.33
abr-07	1.39	jul-08	9.87	oct-09	3.5	ene-11	3.17
may-07	1.56	ago-08	10.02	nov-09	4.02	feb-11	3.39
jun-07	2.19	sep-08	9.97	dic-09	4.31	mar-11	3.57
jul-07	2.58	oct-08	9.85	ene-10	4.44	abr-11	3.88
ago-07	2.44	nov-08	9.13	feb-10	4.31	may-11	4.23
sep-07	2.58	dic-08	8.83	mar-10	3.35	jun-11	4.28
oct-07	2.36	ene-09	8.36	abr-10	3.21	jul-11	4.44
nov-07	2.7	feb-09	7.85	may-10	3.24	ago-11	4.84
dic-07	3.32	mar-09	7.44	jun-10	3.3	sep-11	5.39
ene-08	4.19	abr-09	6.52	jul-10	3.4	oct-11	5.5

Fuente: Fuente: Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC). Ecuador en Cifras

Figura 2.7: Inflación en América Latina y Estados Unidos



Fuente: Banco Central del Ecuador. Página Web. Ecuador: Informe Mensual de Inflación Octubre 2011.
<http://www.bce.fin.ec/documentos/PublicacionesNotas/Notas/Inflacion/inf201110.pdf>

Análisis

Inflación acumulada: En los últimos 5 años (desde el 2006) se ve incrementos y decrementos sobresaliendo el 2008 que, a causa de la crisis originada en los países desarrollados que afectó también la inflación del Ecuador, dio como resultado un porcentaje de 8.69% que disminuyó representativamente para el 2009 al 3.37% manteniendo ese comportamiento en el 2010 cuando se obtuvo una inflación del 2.52%; volviendo a subir en este año hasta el 4.67%. Según el INEC, los mayores incrementos acumulados se registraron en las divisiones de consumo de Restaurantes y hoteles (6.34%), Alimentos y bebidas No Alcohólicas (6.24%), Prendas de Vestir y Calzado (6.23%); y Educación (6.12%).

Podemos comparar la inflación mensualmente, considerando que en el último mes de este análisis (octubre 2011) se ve un decremento significativo con respecto al mes anterior: de 0.79% al 0.35%. Luego, al observar la inflación anual a septiembre, se ve por lo contrario un incremento: de 5.39% a 5.5%.

Acumuladamente ha subido, mensualmente ha descendido, y anualmente asciende; con lo cual se puede afirmar que la inflación en el país sostiene una tendencia creciente con ciertos decrementos mensuales. Los cambios en la inflación no son tan drásticos, y los incrementos se compensan con los decrementos, de cierto modo se puede decir que la inflación es constante.

Estos últimos aumentos en los precios indican que las personas tendrían que hacer mayores desembolsos de dinero para comprar lo mismo que compraban con menos dinero en meses anteriores.

Resulta válido mencionar que la inflación ecuatoriana a octubre de 2011 se encuentra por debajo del promedio de la región latinoamericana y los Estados Unidos (7.6%).

Canastas Familiares

Las canastas familiares: Vital (Figura 2.8 y Tabla 2.6) y Básica (Figura 2.9 y Tabla 2.7)

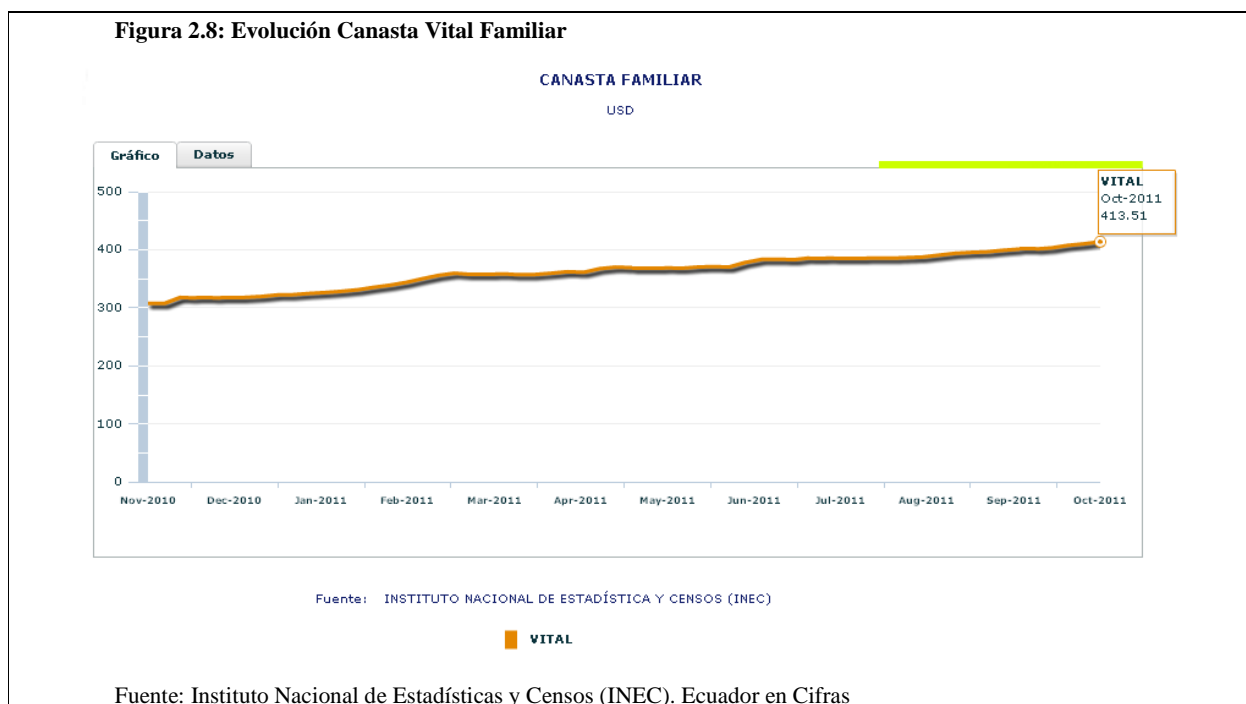


Tabla 2.5: Evolución Canasta Vital Familiar

Fecha	VITAL	Fecha	VITAL	Fecha	VITAL	Fecha	VITAL	Fecha	VITAL
nov-06	307.11	nov-07	328.03	nov-08	356.86	nov-09	369.85	nov-10	387.35
dic-06	306.56	dic-07	330.39	dic-08	358.83	dic-09	377.87	dic-10	390.1
ene-07	317.34	ene-08	334.74	ene-09	361.72	ene-10	383.03	ene-11	393.4
feb-07	316.01	feb-08	338.24	feb-09	360.89	feb-10	383.44	feb-11	395.04
mar-07	316.28	mar-08	343.29	mar-09	367.07	mar-10	382.64	mar-11	396.04
abr-07	317.19	abr-08	349.7	abr-09	369.41	abr-10	385.64	abr-11	398.85
may-07	317.06	may-08	355.5	may-09	368.62	may-10	385.3	may-11	401.03
jun-07	319.04	jun-08	358.81	jun-09	368.75	jun-10	384.67	jun-11	400.81
jul-07	321.37	jul-08	356.77	jul-09	368.38	jul-10	384.73	jul-11	403.2
ago-07	322.03	ago-08	357	ago-09	367.49	ago-10	385.78	ago-11	407.49
sep-07	323.87	sep-08	358.27	sep-09	369.56	sep-10	385.28	sep-11	410.08
oct-07	325.63	oct-08	356.41	oct-09	370.8	oct-10	386.32	oct-11	413.51

Fuente: Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC). Ecuador en Cifras

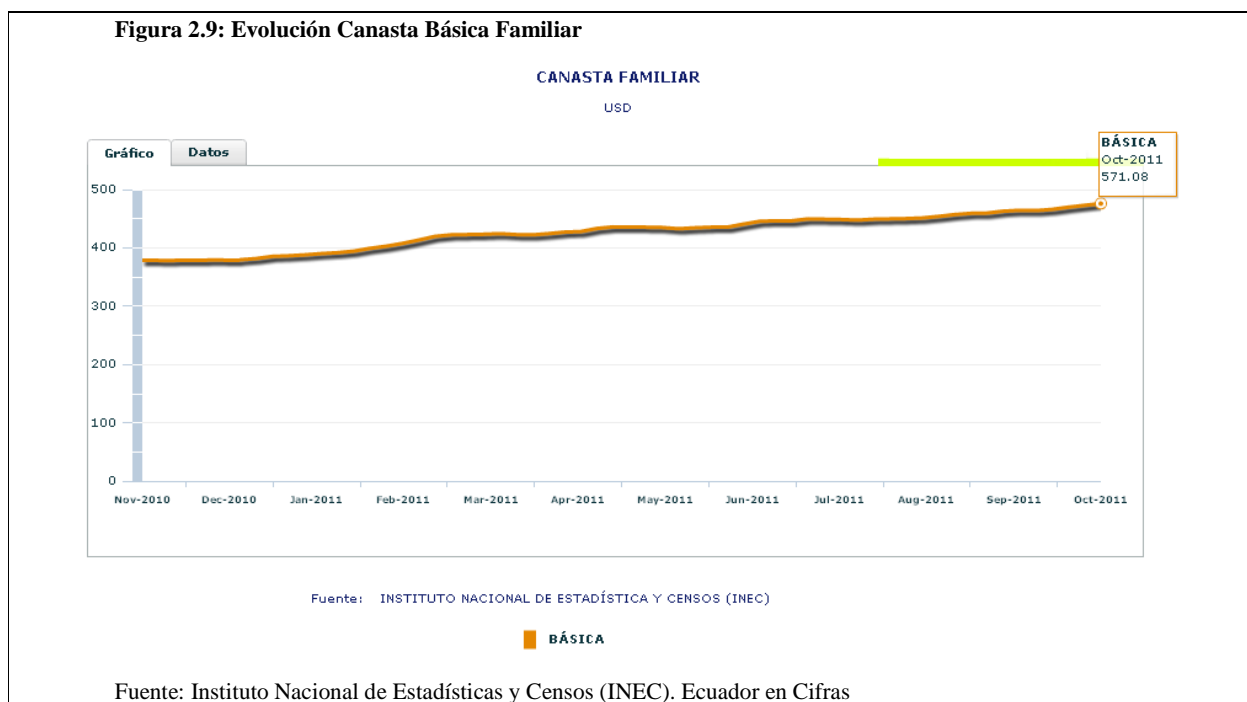


Tabla 2.6: Evolución Canasta Básica Familiar

Fecha	BÁSICA	Fecha	BÁSICA	Fecha	BÁSICA
nov-06	453.31	jul-08	507.48	mar-10	535.56
dic-06	453.26	ago-08	507.84	abr-10	539.67
ene-07	453.97	sep-08	509.35	may-10	538.89
feb-07	453.75	oct-08	507.32	jun-10	538.12
mar-07	454.29	nov-08	506.79	jul-10	536.93
abr-07	455	dic-08	508.94	ago-10	538.73
may-07	455.29	ene-09	512.03	sep-10	539.36
jun-07	457.79	feb-09	513.27	oct-10	540.1
jul-07	461.75	mar-09	519.9	nov-10	541.82
ago-07	463	abr-09	522.76	dic-10	544.71
sep-07	464.9	may-09	522.75	ene-11	548.63
oct-07	467.57	jun-09	522.38	feb-11	551.24
nov-07	469.57	jul-09	521.73	mar-11	551.87
dic-07	472.74	ago-09	519.3	abr-11	555.27
ene-08	478.82	sep-09	521.26	may-11	557.43
feb-08	483.1	oct-09	522.34	jun-11	556.93
mar-08	488.83	nov-09	522.59	jul-11	559.41
abr-08	495.82	dic-09	528.9	ago-11	563.75
may-08	503.05	ene-10	534.33	sep-11	567.41
jun-08	506.84	feb-10	535.48	oct-11	571.08

Fuente: Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC). Ecuador en Cifras

La variación mensual de las canastas familiares Básica y Vital se puede observar en las Tablas 2.7 y 2.8 respectivamente.

Tabla 2.7: Canasta Familiar Básica, variación mensual y restricción en el consumo

Mes	Canasta Básica (a)	Variación Mensual	Ingreso Mensual Familiar (b)	Restricción en el consumo (a)-(b)
oct-10	540,10	0,14%	448,00	92,10
nov-10	541,82	0,32%	448,00	93,82
dic-10	544,71	0,53%	448,00	96,71
ene-11	548,63	0,72%	492,80	55,83
feb-11	551,24	0,48%	492,80	58,44
mar-11	551,87	0,11%	492,80	59,07
abr-11	555,27	0,62%	492,80	62,47
may-11	557,43	0,39%	492,80	64,63
jun-11	556,93	-0,09%	492,80	64,13
jul-11	559,40	0,44%	492,80	66,60
ago-11	563,75	0,78%	492,80	70,95
sep-11	567,41	0,65%	492,80	74,61
oct-11	571,08	0,65%	492,80	78,28

Fuente: Instituto Nacional de Estadísticas y Censos. Reporte Mensual de Inflación Octubre 2011.

Tabla 2.8: Canasta Familiar Vital, variación mensual y recuperación en el consumo

Mes	Canasta Vital (a)	Variación Mensual	Ingreso Mensual Familiar (b)	Restricción en el consumo (a)-(b)
oct-10	386,32	0,27%	448,00	-61,68
nov-10	387,35	0,27%	448,00	-60,65
dic-10	390,10	0,71%	448,00	-57,90
ene-11	393,40	0,85%	492,80	-99,40
feb-11	395,04	0,42%	492,80	-97,76
mar-11	396,04	0,25%	492,80	-96,76
abr-11	398,85	0,71%	492,80	-93,95
may-11	401,03	0,55%	492,80	-91,77
jun-11	400,81	-0,06%	492,80	-91,99
jul-11	403,20	0,60%	492,80	-89,60
ago-11	407,49	1,60%	492,80	-85,31
sep-11	410,08	0,64%	492,80	-82,72
oct-11	413,51	0,84%	492,80	-79,29

Fuente: Instituto Nacional de Estadísticas y Censos. Reporte Mensual de Inflación Octubre 2011.

Análisis

Estos valores van desde los \$453.31 en diciembre del 2006 a los \$571.08 en octubre del 2011 en el caso de la canasta familiar básica, que se ubicó 3.67 dólares más que la de septiembre, cuando tuvo un valor de 567.41 dólares.

Por otra parte, en cuanto a la canasta básica, se nota un crecimiento de \$306.56 en diciembre de 2006 a \$413.51 en octubre de 2011. Esto significa entonces un incremento paulatino y sostenido en los egresos que las familias deben hacer para satisfacer sus necesidades vitales y básicas.

Para octubre del 2011 se estima un ingreso mensual familiar de 492,80 dólares (familia de 4 miembros con 1,6 perceptores de ingresos de una remuneración básica unificada). Desde enero se incorporó el aumento salarial decretado por el gobierno a 264 dólares. Al ubicarse la canasta familiar básica en 571,08 dólares para octubre; se implica una restricción presupuestaria en el consumo de 78,28 dólares.

La canasta familiar vital en cambio se fijó en 413,51 dólares, generando un excedente de 79,29 dólares respecto al ingreso familiar. El costo de la canasta familiar vital creció en 0,84% en el último mes.

Los aumentos en el valor del salario básico y la remuneración básica unificada por parte del gobierno a través del ministerio de relaciones laborales, según estos datos no resulta suficiente para cubrir la canasta familiar básica; pero si para cubrir la canasta vital.

Para la empresa

Tomando en cuenta la inflación, se puede prevenir entonces una pérdida en el poder adquisitivo de las personas, lo que conlleva a decir que los socios de la cooperativa, como el resto de la población, podrían verse en la situación de destinar menos recursos para el ahorro y su capacidad de pago en el caso de créditos puede verse reducida.

El hecho de que las familias tengan que desembolsar más dinero por cuestión de canastas familiares, significa para la cooperativa una menor capacidad de ahorro y pago. Lo que representa menores ingresos por captaciones, reducción en otorgamientos de crédito por capacidad de pago reducida y posible morosidad en el caso de los socios que ya han adquirido créditos.

Las familias deben dar prioridad al cumplimiento de las canastas familiares, con ingresos que según las estadísticas no las cubren del todo, por lo cual resulta para la cooperativa en:

Amenazas

- La cooperativa captará menos recursos como ahorros.
- Menor capacidad de pago de los socios.
- Disminución de la capacidad de compra de productos y servicios financieros.
- Baja recuperación de la economía mundial después de la crisis.

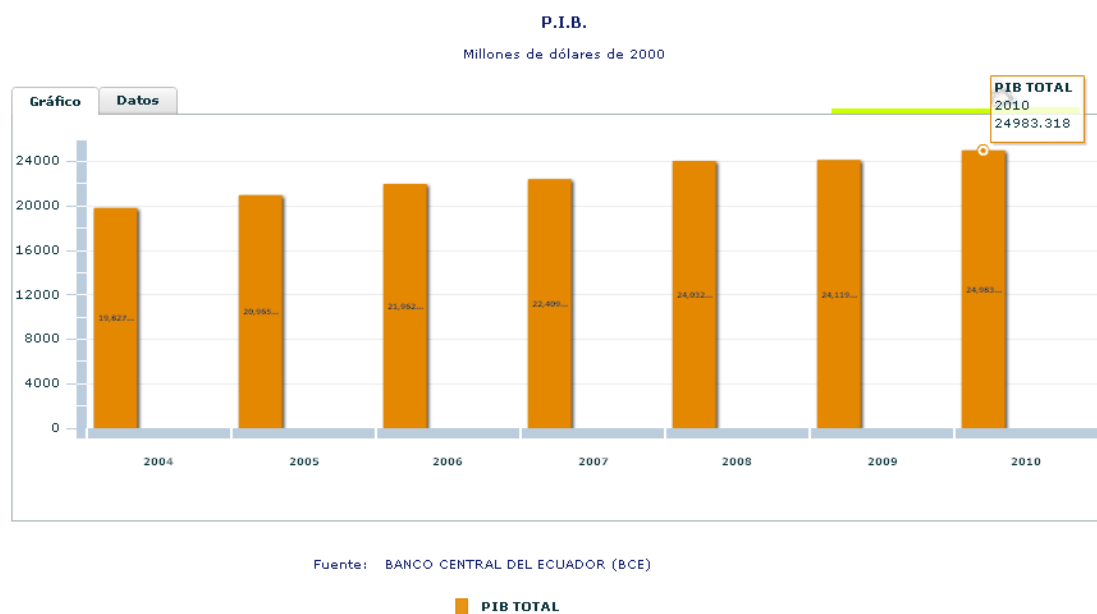
Impacto

Los ingresos, los gastos familiares y el factor que afecta a los socios y por tanto a la cooperativa, son considerados como factores de **Impacto Alto**.

PIB: PRODUCTO INTERNO BRUTO

Consiste en la suma monetaria de los bienes y servicios de manera final o producida internamente en cada país y en un determinado período de tiempo, por lo general es un año. En este estudio nos referiremos al PIB Real o PIB a precios constantes, como se indica en la figura 2.10 y en la tabla 2.10; por otra parte en la tabla 2.9 se muestra el PIB estructurado porcentualmente y la figura 2.11, indica la variación trimestral del PIB

Figura 2.10: PIB a precios constantes de 2000.



Fuente: Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC). Ecuador en Cifras

Tabla 2.9: PIB por actividad económica, estructura porcentual.

PRODUCTO INTERNO BRUTO POR CLASE DE ACTIVIDAD ECONOMICA					
Estructura porcentual (a precios de 2000)					
Ramas de actividad \ Años	2008	2009	2010	2011	2012
	(p)	(p)	(p)	(prev)	(prev)
A. Agricultura, ganadería, caza y silvicultura	10,3	10,4	10,0	9,8	9,8
B. Explotación de minas y canteras	14,7	14,3	13,4	13,3	12,7
C. Industrias manufactureras (excluye refinación de petróleo)	13,9	13,6	14,1	14,0	14,5
D. Suministro de electricidad y agua	1,0	0,9	0,9	0,9	0,9
E. Construcción y obras públicas	8,8	9,3	9,6	10,2	10,2
F. Comercio al por mayor y al por menor	14,9	14,5	14,9	14,9	15,0
G. Transporte y almacenamiento	7,2	7,4	7,4	7,3	7,3
H. Servicios de Intermediación financiera	2,2	2,2	2,5	2,6	2,5
I. Otros servicios	15,8	16,1	16,3	16,2	16,2
J. Servicios gubernamentales	4,8	5,1	4,9	4,8	4,8
K. Servicio doméstico	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1
Serv. de intermediación financiera medidos indirectamente	-2,9	-3,0	-3,3	-3,4	-3,3
Otros elementos del PIB	9,0	9,0	9,2	9,2	9,2
PRODUCTO INTERNO BRUTO	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0

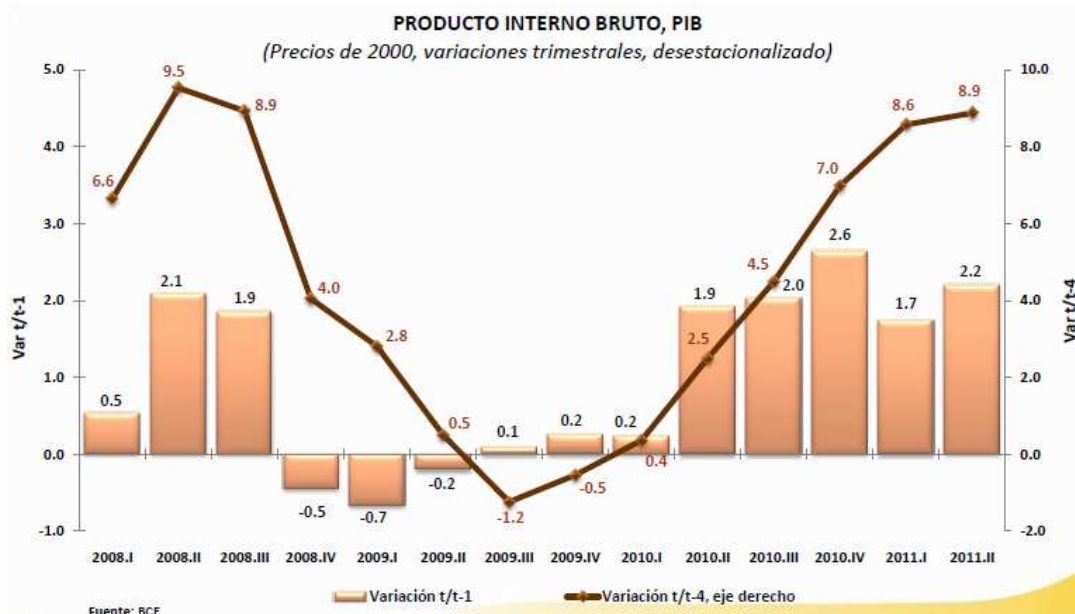
Fuente: Página Web Banco Central del Ecuador. Previsiones Macroeconómicas 2011-2011.
<http://www.bce.fin.ec/frame.php?CNT=ARB0000955>

Tabla 2.10: PIB por actividad económica, a precios constantes de 2000

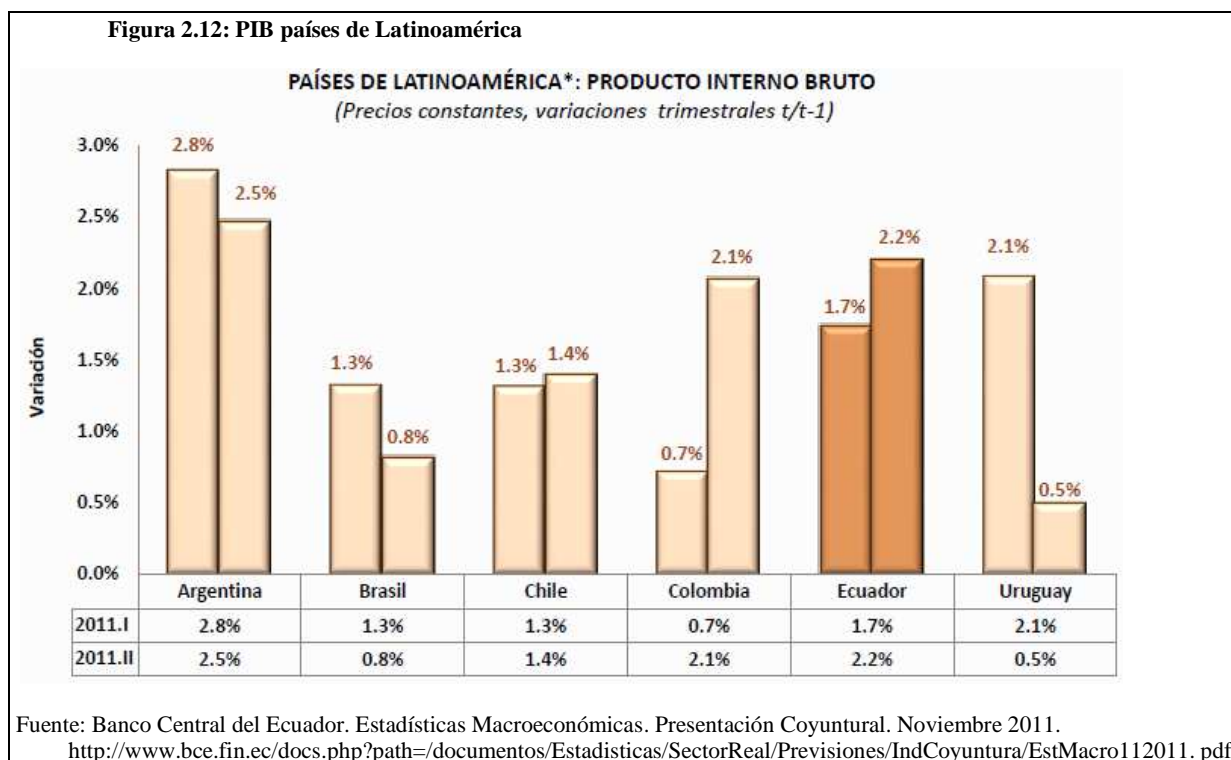
PRODUCTO INTERNO BRUTO POR CLASE DE ACTIVIDAD ECONOMICA. Miles de dólares de 2000					
Ramas de actividad \ Años	2008	2009	2010	2011	2012
A. Agricultura, ganadería, silvicultura, caza y pesca	2.473.372	2.509.959	2.504.205	2.620.392	2.752.242
B. Explotación de minas y canteras	3526343,3 48	3440282	3.352.861	3.534.590	3.548.248
C. Industrias manufactureras (excluye refinación de petróleo)	3341096	3290211	3.511.421	3.729.541	4.078.516
D. Suministro de electricidad y agua	240.196	211.002	213.908	231.021	242.572
E. Construcción y obras públicas	2.123.901	2.238.028	2.386.948	2.721.121	2.870.782
F. Comercio al por mayor y al por menor	3.586.582	3.503.294	3.724.602	3.970.501	4.208.564
G. Transporte y almacenamiento	1.728.525	1.792.317	1.837.464	1.949.464	2.052.785
H. Servicios de Intermediación financiera	530.785	539.694	633.223	682.614	706.772
I. Otros servicios	3.808.933	3.873.947	4.082.686	4.306.297	4.538.837
J. Servicios gubernamentales	1.164.990	1.227.908	1.233.930	1.268.401	1.335.626
K. Servicio doméstico	30.165	30.313	31.724	31.883	32.201
Serv. de intermediación financiera medidos indirectamente	-696.879	-719.179	-832.597	-893.931	-916.013
Otros elementos del PIB	2.174.479	2.181.679	2.302.944	2.455.948	2.580.098
PRODUCTO INTERNO BRUTO	24.032.489	24.119.455	24.983.318	26.607.840	28.031.231

Fuente: Página Web Banco Central del Ecuador. Previsiones Macroeconómicas 2011-2011.
<http://www.bce.fin.ec/frame.php?CNT=ARB0000955>

Figura 2.11: PIB, variaciones trimestrales.



Fuente: Banco Central del Ecuador. Estadísticas Macroeconómicas. Presentación Coyuntural. Noviembre 2011.
<http://www.bce.fin.ec/docs.php?path=/documentos/Estadisticas/SectorReal/Previsiones/IndCoyuntura/EstMacro112011.pdf>



Análisis

El año 2010 en el país cerró con un PIB total a precios constantes del año 2000 de 24.983,318 millones de dólares, mostrando un notable crecimiento que se ha mantenido en los últimos 6 años. En 2008 y 2009, pese a la crisis económica mundial, el Ecuador, mantuvo esta tendencia. Al analizar el aporte de los servicios de intermediación financiera, se aprecia que éstos ha crecido también yendo de los 530.785 (2008) a los 633.233 millones de dólares en 2011 y con proyecciones positivas para finalizar el 2011 y 2012.

Manteniendo el análisis del PIB a precios constantes del año 2000, en Ecuador, en el 2011, este indicador se incrementó en 2.2% en el segundo trimestre respecto al primero. Así mismo, se incrementó en 8.9% respecto al del segundo trimestre de 2010. Las actividades que más aportan al PIB son el comercio al por mayor y menor y la industria manufacturera; por su

parte, los servicios de intermediación financiera aportan con el 2,5% al PIB Total a precios constantes. El tercer menor porcentaje de las actividades económicas.

La economía ecuatoriana muestra un crecimiento en el segundo trimestre del 2011 así como la mayoría de países de la región, y se destaca junto con la economía argentina y la colombiana, así se aprecia en la figura 2.12.

Para la empresa

El crecimiento del PIB en el país significa que las actividades productivas en volúmenes, en las de una u otra forma se ven involucrados los socios de la cooperativa, aumentan, de modo que ese crecimiento representa también oportunidades de crecimiento económico para las personas. Esto se traduce en:

Oportunidades

- El crecimiento económico involucra aumento de producción y por tanto de recursos (crédito)

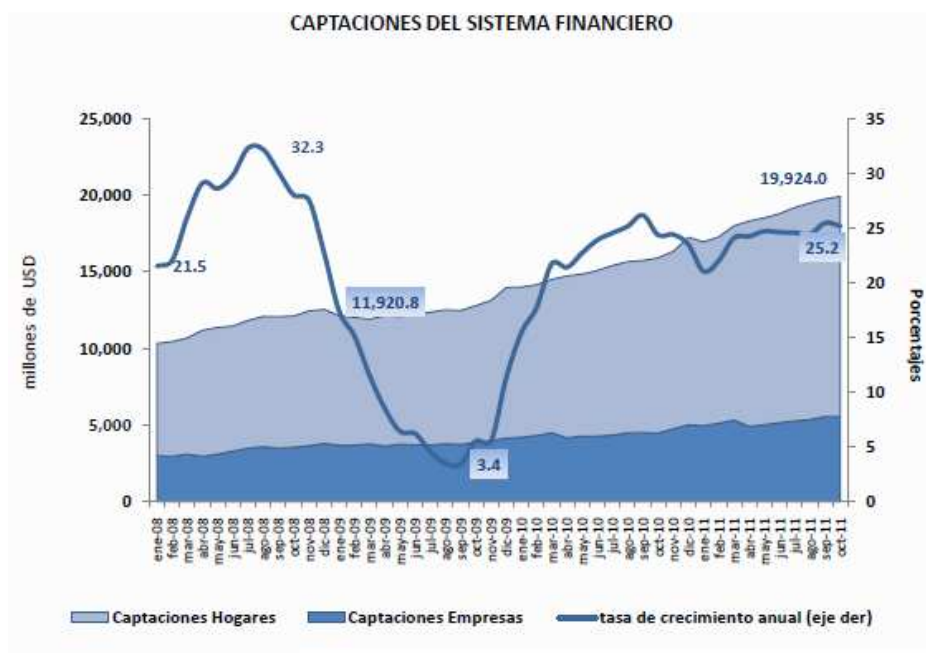
Impacto

Se ponderará este factor económico con un **Impacto Medio**, esto debido a que si bien es relevante en el sector productivo, depende de otros factores y no es medido precisamente en la provincia de Imbabura o en los cantones donde la cooperativa desarrolla su actividad.

CAPTACIONES Y CARTERA DEL SISTEMA FINANCIERO

Siendo las captaciones (Fig. 2.13) los recursos que se obtienen como ahorros o inversiones de los socios y clientes de las instituciones financieras y la cartera, los préstamos que se han otorgado a los mismos y que deberán ser cobrados (Fig. 2.14).

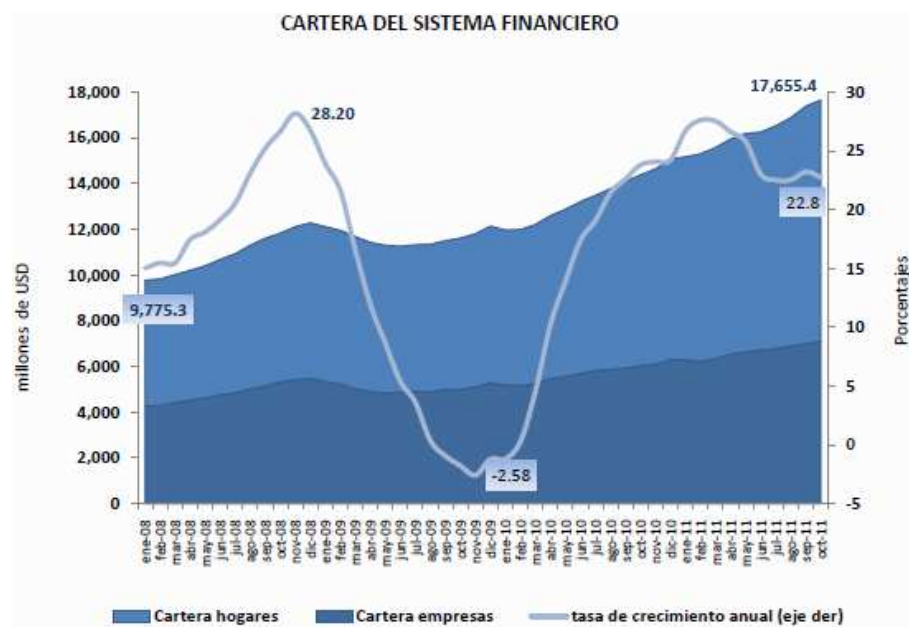
Figura 2.13: Captaciones del Sistema Financiero



Fuente: SBS

Fuente: Banco Central del Ecuador. Estadísticas Macroeconómicas. Presentación Coyuntural. Noviembre 2011. <http://www.bce.fin.ec/docs.php?path=/documentos/Estadisticas/SectorReal/Previsiones/IndCoyuntura/EstMacro112011.pdf>

Figura 2.14: Cartera del Sistema Financiero



Fuente: SBS

Fuente: Banco Central del Ecuador. Estadísticas Macroeconómicas. Presentación Coyuntural. Noviembre 2011. <http://www.bce.fin.ec/docs.php?path=/documentos/Estadisticas/SectorReal/Previsiones/IndCoyuntura/EstMacro112011.pdf>

Análisis

Los recursos captados por el sistema financiero presentan un crecimiento sostenido, notable a partir de septiembre de 2009, con un cierto declive en enero del presente año. Este crecimiento, en octubre de 2011 se ha dado a una tasa del 25.2%. Por su lado, los recursos colocados en créditos a los socios y clientes de las IFIs¹¹, desde noviembre del 2009 han experimentado un crecimiento hasta enero del 2011, donde hubo decremento, y se ha mantenido así hasta el mes pasado (septiembre 2011). La cartera por vencer del sistema financiero al sector privado (empresas y hogares) alcanzó en octubre de 2011 un saldo de USD 17,655.4 millones en comparación a USD 15,077.7 millones registrados en diciembre de 2010. La tasa de crecimiento anual fue 22.8% en octubre de 2011 y 24.3% en diciembre de 2010.

Para la empresa

Estos datos permiten afirmar que las personas clientes y socios si están depositando sus valores en las instituciones financieras. Y la tendencia es a la alza. Al analizar los datos de dólares y tasa de crecimiento de los créditos, se deduce que las personas si están obteniendo créditos, y con una leve tendencia incremental, luego de los decrementos en meses pasados.

Oportunidades

- Mayor captación de recursos por depósitos de los socios.
- Colocación de recursos y con ello ingresos y utilidad.

Impacto

Estos indicadores influyen directamente en la actividad de la cooperativa, por lo cual se les asigna un **Impacto Alto**.

¹¹ Instituciones Financieras

RIESGO PAÍS

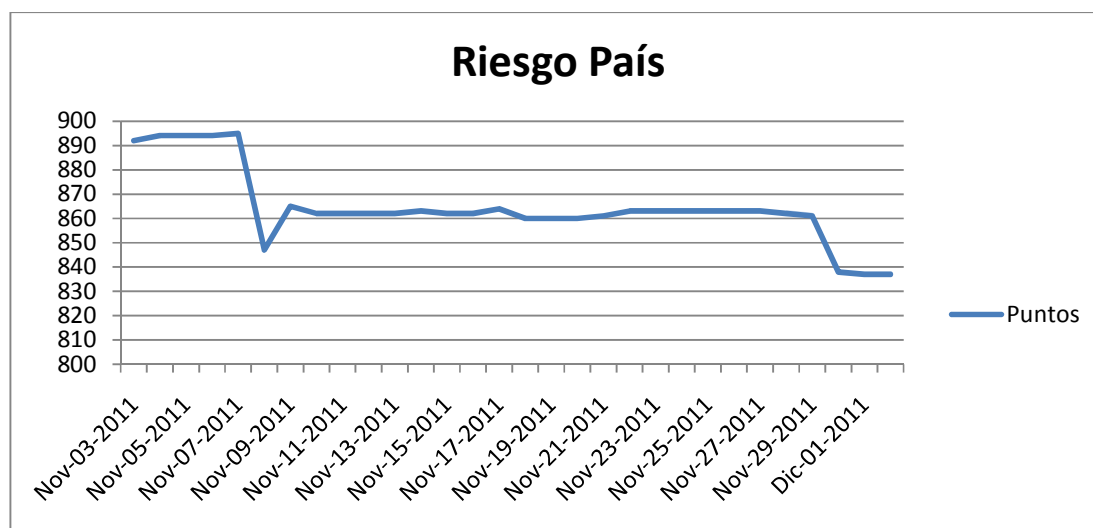
Este indicador revela de manera imperfecta la situación de una economía nacional. Es una herramienta utilizada por los inversionistas, quienes buscan un país en el cual colocar sus recursos y obtener las máximas ganancias, pero además tienen en cuenta el riesgo, esto es, la probabilidad de que las ganancias sean menor que lo esperado o que existan pérdidas. Este índice les permite conocer el riesgo que correrán si colocan sus recursos en un determinado país.

Tabla 2.11: Riesgo País

Fecha	Valor	Fecha	Valor	Fecha	Valor	Fecha	Valor
Nov-03-2011	892	Nov-11-2011	862	Nov-19-2011	860	Nov-27-2011	863
Nov-04-2011	894	Nov-12-2011	862	Nov-20-2011	860	Nov-28-2011	862
Nov-05-2011	894	Nov-13-2011	862	Nov-21-2011	861	Nov-29-2011	861
Nov-06-2011	894	Nov-14-2011	863	Nov-22-2011	863	Nov-30-2011	838
Nov-07-2011	895	Nov-15-2011	862	Nov-23-2011	863	Dic-01-2011	837
Nov-08-2011	847	Nov-16-2011	862	Nov-24-2011	863	Dic-02-2011	837
Nov-09-2011	865	Nov-17-2011	864	Nov-25-2011	863		
Nov-10-2011	862	Nov-18-2011	860	Nov-26-2011	863		

Fuente: Página Web del Banco Central del Ecuador
http://www.bce.fin.ec/resumen_ticker.php?ticker_value=riesgo_pais

Figura 2.15: Riesgo País último mes



Fuente: Página Web del Banco Central del Ecuador
http://www.bce.fin.ec/resumen_ticker.php?ticker_value=riesgo_pais

Tabla 2.12: Indicador Riesgo País (EMBI), comparación países.

Fecha	Diferencial de rendimientos del índice de bonos de mercados emergentes (EMBIG) / <i>Emerging Market Bond Index (EMBIG) Stripped Spread</i>							
	Perú	Argentina	Brasil	Chile	Colombia	Ecuador	México	Venezuela
2007	175	394	215	153	188	606	166	529
2008	524	1829	479	351	538	4241	463	1789
2009	179	720	202	111	208	820	202	1125
2010	157	521	178	116	161	928	163	1132
2011								
Ene.	146	497	171	116	146	865	156	1120
Feb.	146	542	175	114	151	763	157	1118
Mar.	157	566	174	114	155	781	157	1148
Abr.	192	533	173	120	152	761	161	1113
May.	187	581	171	127	147	786	162	1170
Jun.	192	605	174	136	145	799	167	1207
Jul.	171	595	164	129	142	783	161	1119
Ago.	200	719	203	147	171	864	197	1259
Set.	237	874	244	172	215	880	238	1382
Oct.	232	908	241	168	207	888	237	1344
Nov. 1 al 30	214	894	231	159	197	869	223	1307

Fuente: Banco Central de la Reserva de Perú

http://www.google.com.ec/url?sa=t&rct=j&q=riesgo%20pais%202011%20peru%20xls&source=web&cd=1&ved=0CB00FjAA&url=http%3A%2F%2Fwww.bcrp.gob.pe%2Fdocs%2FEstadisticas%2FCuadros-Estadisticos%2FNC_037.xls&ei=DdbfTqgVzPCCB6-twdAF&usg=AFQjCNG8tCou2_iemItNHbMGDXdL5iw6rA

Análisis

El riesgo país en Ecuador se ha mantenido por sobre los 800 puntos porcentuales. Así puede apreciarse en la tabla 2.12 y figura 2.15. Lo cual, comparado con los demás países de Latinoamérica, resulta en una calificación elevada. El riesgo que asumen los inversionistas en Ecuador es de los más altos, superado únicamente por Argentina (908 puntos) y Venezuela (1344).

Tomando en cuenta que los inversionistas comparan el riesgo que asumirán en cada país para colocar sus recursos, Ecuador, por las razones analizadas y basándose solamente en este indicador, no será de los más atractivos para los inversionistas.

Para la empresa

Las principales consecuencias de un alto nivel del riesgo país es la reducción de la inversiones extranjera y un crecimiento económico menor y todo esto puede significar desocupación y bajos salarios para la población.

Amenazas

- Mayor riesgo país pone en alerta a los inversionistas, reducción de inversión.
- Menor inversión trae menor producción, menos empleo, reducción de ingresos.
- Decremento de inversión extranjera de la cooperativa (USAID, OIKOCREDIT)

Impacto

Al ser un indicador bastante amplio y no específico, especialmente en el caso de la cooperativa y las actividades económicas de sus socios, se le asigna a este índice un **Impacto Medio**.

FACTOR POLITICO LEGAL

LEY ORGÁNICA DE LA ECONOMÍA POPULAR Y SOLIDARIA Y DEL SECTOR FINANCIERO POPULAR Y SOLIDARIO

Sin lugar a dudas, la Ley Orgánica de la Economía Popular y Solidaria y del Sector Financiero Popular y Solidario (LEPS) que fue aprobada el 13 de abril de 2011 y entro en vigencia el 10 de mayo del mismo año, es una variable realmente influyente en el desarrollo de las cooperativas de ahorro y crédito, y de otros entes de la economía popular y solidaria.

Por más de treinta años, en el Ecuador, las cooperativas de ahorro y crédito estuvieron divididas en dos grupos marcados, en base a diferencias sobre todo de capital. Mientras que las

cooperativas grandes o abiertas tenían un control de tipo bancario por las Superintendencia de Bancos; las no tan grandes (llamadas cerradas o no reguladas) eran controladas por el Ministerio de Bienestar Social, luego llamado Ministerio de Inclusión Económica y Social (MIES) a través de la Dirección Nacional de Cooperativas. Desde el año 2000, a consecuencia y efecto del “feriado bancario” los operadores de microfinanzas se fortalecieron mediante la confianza que generaron durante la crisis económica que atravesó el país: las cooperativas de ahorro y crédito, las cajas rurales, comunales, cajas de ahorro, entre otras. Esto dio lugar, en la década del 2000 al crecimiento y desarrollo de las microfinanzas en el Ecuador.

Los representantes de este sector financiero, como portavoces de sus asociados buscaban por todo este tiempo que se les considere como sector de la economía nacional en el texto constitucional y que la nueva ley sea específica para el sector con un órgano de control propio.

Es justo reconocer que esto se posibilitó cuando el gobierno de Rafael Correa asumió el poder ejecutivo, en primer lugar por la respuesta positiva que se tuvo en la Asamblea Constituyente para elevar a la categoría de norma constitucional el sector de la economía popular y solidaria en el 2008; y ahora, la aprobación de la Ley Orgánica de la Economía Popular y Solidaria y del Sector Financiero Popular y Solidario por parte de la Asamblea Nacional y su puesta en vigencia el 10 de mayo de 2011.

El alcance de la nueva ley estará sobre el sector económico popular y solidario y el sector financiero popular y solidario. El primero incluye a los sectores: comunitario, asociativo, cooperativo y a las unidades económicas populares, es decir los emprendimientos unipersonales, familiares, domésticos, comerciantes minoristas, talleres artesanales, actividades económicas de producción, comercio de bienes y prestación de servicios. Por su parte, el Sector Financiero Popular y Solidario abarca a las cooperativas de ahorro y crédito, las cajas centrales, y las entidades asociativas, las cajas de ahorro y bancos comunales.

La Ley dicta la creación del Fondo de Liquidez y el Seguro de Depósitos (Asamblea Nacional, 2011, Art. 109)

El Fondo de Liquidez se crea con el fin de:

- conceder créditos de liquidez
- cubrir deficiencias en la cámara de compensación a los entes del sector financiero popular y solidario.

El Seguro de Depósitos se crea para proteger los depósitos efectuados en las cooperativas de ahorro y crédito, entidades asociativas o solidarias, cajas y bancos comunales y en las cajas de ahorro, reguladas por esta Ley.

Por otro lado, la relación con el Estado se marca así:

RECTORIA: Comité Interinstitucional y el Consejo Consultivo

Comité Interinstitucional. Asume la responsabilidad de dictar y coordinar las políticas de fomento, promoción e incentivos, funcionamiento y control de las actividades económicas de las personas y organizaciones que rige la LEPS. El Comité Interinstitucional se integrará por los ministros de Estado que se relacionen con la Economía Popular y Solidaria, según lo determine el Presidente de la República y se organizará conforme al Reglamento a la presente Ley.

Consejo consultivo. Que estará conformado por las personas y organizaciones regidas por esta ley y de los gobiernos autónomos y descentralizados competentes.

REGULACIÓN: Estará a cargo de la **Junta de Regulación** que podrá expedir normas de carácter general de acuerdo a su competencia, sin que se alteren las disposiciones legales.

CONTROL: *Superintendencia de Economía Popular y Solidaria*

Es el organismo técnico, con jurisdicción nacional, personalidad jurídica de derecho público, patrimonio propio y autonomía administrativa y financiera y con jurisdicción coactiva. Y

que tendrá la responsabilidad de controlar a los entes que ampara esta ley, así como la facultad de expedir normas de carácter general de acuerdo a su competencia pero que no alteren las disposiciones legales. El Superintendente será designado por el Consejo de Participación Ciudadana y Control Social, de la terna enviada por el Presidente de la República.

Así también, la ley ordena la creación de:

El *Instituto Nacional de Economía Popular y Solidaria* que será el encargado de la promoción y fomento. Este Instituto estará anexo a los ministerios a cargo de la inclusión económica y social.

La *Corporación Nacional de Finanzas Populares y Solidarias*, que cumplirá con la actividad de brindar servicios financieros, sujetos a lo que dicte el Comité Interinstitucional, a las organizaciones amparadas por esta Ley, bajo mecanismos de servicios financieros y crediticios de segundo piso.

Los puntos más comentados son que por medio de esta ley la Banca Privada dejaría de ser la caja de tesorería de las cooperativas; este rol lo desempeñarán las Cajas Centrales que harán las veces de Bancos de Segundo Piso. Se cuenta ya con una Caja Central: Financop. Las Cooperativas que rendían cuentas ya no a la Superintendencia de Bancos y Seguros, sino a la Superintendencia de la Economía Popular y Solidaria.

La ley debe ser reglamentada para que pueda definitivamente ser aplicada, la elaboración y presentación del reglamento estuvo a cargo del Ministerio de Coordinación de Desarrollo Social. El reglamento, luego de ser puesto en consideración por los entes participantes de la ley, se presentó en noviembre de 2011 a la Presidencia de la República por la ministra coordinadora de Desarrollo Social, Jeannette Sánchez, el reglamento será promulgado hasta diciembre de 2011.

Análisis

Es muy considerable el impulso que ha dado el gobierno de Rafael Correa al sector de las microfinanzas, el sector popular y solidario. Este nuevo cuerpo legal presenta varios aspectos positivos como la creación de organismos rectores, reguladores y de control que serán específicos para las COACS; también el hecho de que se limitará la creación de cooperativas que por el hecho de no ser reguladas han proliferado en el país; el realce y apoyo que se les dará considerándoles como importantes agentes en el crecimiento y desarrollo de la economía popular y solidaria. Es elemental subrayar que las cooperativas serán reguladas tomando en cuenta su heterogeneidad y se las divide en grupos, pero tal vez lo más rescatable de esta ley es que: las cooperativas antes reguladas por las Superintendencia de Bancos no serán más tratadas como un banco con todas las exigencias y desigualdades que esto implica; y las cooperativas menos grandes serán tomadas en cuenta para ser promocionadas, fondeadas y apoyadas por los nuevos organismos competentes. Además en el caso de los actores de la economía popular y solidaria, esta ley representa que tendrán amplio acceso a financiación segura, dentro del marco legal, por parte de los actores de las finanzas populares y solidarias regulados y controlados; de modo que no sean más víctimas de la usura. De todos modos, será necesario que la ley sea aplicada mediante la aprobación de su reglamento correspondiente, para empezar a ver los cambios y los beneficios que se obtengan de esta nueva ley.

Para la empresa

La cooperativa Artesanos se ve influenciada por la puesta en marcha de esta ley, en el sentido que de cierto modo, se deja de ver a las cooperativas reguladas por la Superintendencia de Bancos como competidores lejanos de alcanzar. Hasta cierto punto ahora se estará al mismo

nivel, con las mismas regulaciones y exigencias. Se promueve la igualdad entre las cooperativas.

En todo caso, se observa:

Oportunidades

- Contar con un marco legislativo efectivo
- Controles adecuados para el desarrollo de la cooperativa
- Alto a la proliferación de competidores
- Recursos financieros a bajo precio

Amenazas

- Que el nuevo organismo de control no cumpla su rol

Impacto

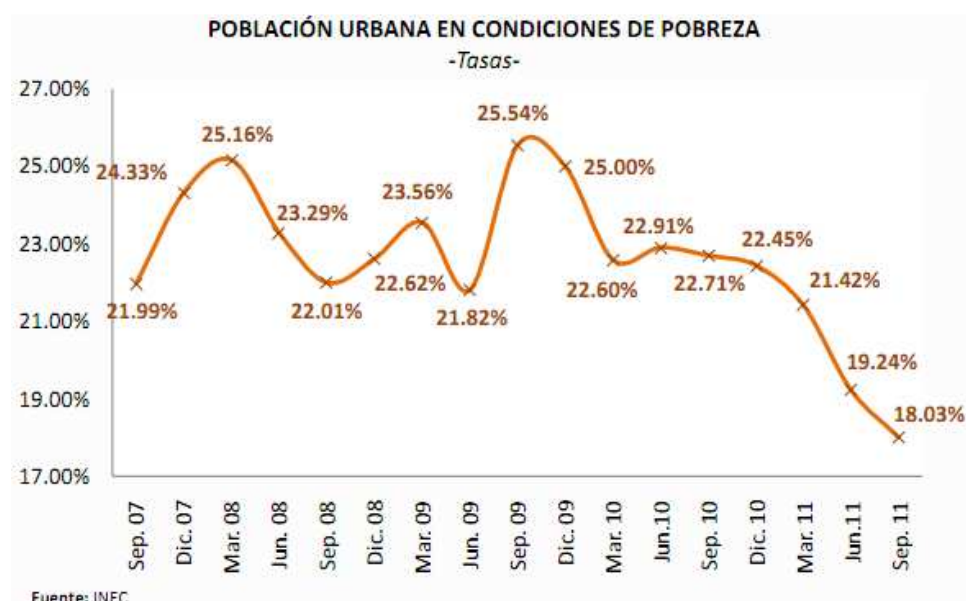
Por cuanto se trata de un cuerpo legal y que rige directamente a la COAC Artesanos, se considera a este factor con **Impacto Alto**.

FACTOR SOCIAL

POBREZA Y DESIGUALDAD

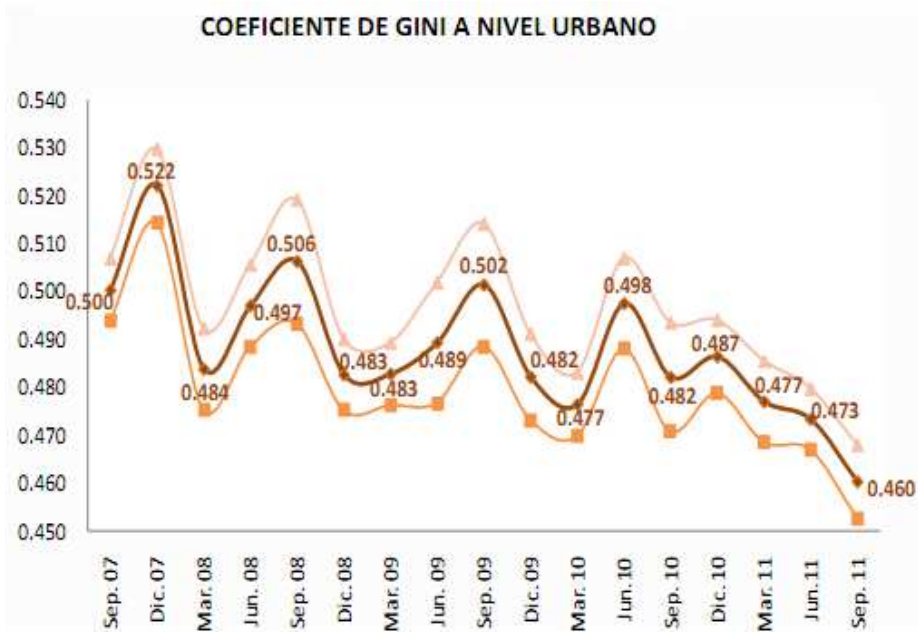
La desigualdad en cuanto a la distribución de la riqueza, utiliza como indicador al coeficiente de Gini que permite conocer la manera como se distribuye una variable entre un conjunto de individuos, cuanto más cerca a cero esté el índice, más equitativa la distribución de la variable. En este caso, la desigualdad económica, la medición hecha por el Banco Central del Ecuador se hace en base al ingreso per cápita obtenido del INEC; y se presenta en las Figuras 2.16 y 2.17.

Figura 2.16: Población Urbana en Condiciones de Pobreza



Fuente: Banco Central del Ecuador. Estadísticas Macroeconómicas. Presentación Coyuntural. Noviembre 2011.
<http://www.bce.fin.ec/docs.php?path=/documentos/Estadisticas/SectorReal/Previsiones/IndCoyuntura/EstMacro112011.pdf>

Figura 2.17: Coeficiente de Gini a nivel urbano



Fuente: Banco Central del Ecuador. Estadísticas Macroeconómicas. Presentación Coyuntural. Noviembre 2011.
<http://www.bce.fin.ec/docs.php?path=/documentos/Estadisticas/SectorReal/Previsiones/IndCoyuntura/EstMacro112011.pdf>

Pobreza e indigencia en sus niveles más bajos en 20 años en América Latina

Según un informe de la CEPAL¹², expuesto en un comunicado de prensa el 29 de noviembre de 2011. Entre 1990 y 2010 la tasa de pobreza en América Latina se redujo 17 puntos porcentuales (de 48,4 % a 31,4 % de la población), mientras que la de indigencia bajó 10,3 puntos (de 22,6 % a 12,3 % de la población), por lo que ambos indicadores se sitúan en su nivel más bajo de los últimos 20 años.

En este informe también se publica una estimación de que la tasa de pobreza caerá a 30,4 % de la población, mientras que la de indigencia subiría a 12,8 %, esto, por cuanto los precios de los alimentos han subido y se contrarresta así el incremento previsto en los ingresos.

Esta organización concluye que esta disminución de la pobreza se ha producido por un incremento de los ingresos laborales; y en menor manera por las transferencias públicas monetarias.

Cinco países registraron disminuciones significativas en sus tasas de pobreza entre 2009 y 2010: Perú, *Ecuador*, Argentina, Uruguay y Colombia.

Se destaca también, que en Latinoamérica y el Caribe, la tendencia que se mantenía hacia la mejora distributiva, no se vio afectada por la crisis del 2008 y que el gasto público, y en especial el gasto social, ha registrado un aumento significativo en las últimas dos décadas en la región.

En este estudio, la CEPAL toma en cuenta la relación entre el trabajo y la protección social a los trabajadores; la afiliación a la seguridad social (empleo formal) se da en esta relación: 4 de cada 10 trabajadores contribuyen a ella.

¹² Comisión Económica para América Latina y el Caribe

Análisis

Como puede observarse en la figura 2.16, en el mes de septiembre de 2011, la tasa de incidencia de la pobreza de la población nacional urbana del país se situó en 18.03%, registrando el menor porcentaje desde septiembre de 2007, manteniendo además una tendencia decreciente desde septiembre de 2007.

En cuanto al coeficiente de Gini, (representado en la figura 2.17) se registró en el mes de septiembre de 2011, dentro del área urbana del país, un valor menor que en septiembre de 2010 (0.482), ubicándose en 0.46, es decir que la brecha de desigualdad en el ingreso entre la población ha disminuido por segundo trimestre consecutivo.

De igual manera, como lo expresa el comunicado de prensa emitido por la CEPAL, y otros datos que se hallan en foros y publicaciones del Banco Mundial, se reconoce la baja en los índices de pobreza del Ecuador, entre otros países latinoamericanos.

Para la empresa

La cooperativa puede en realidad beneficiarse de estos comportamientos positivos en cuanto a la pobreza en el país, el incremento de los ingresos y el empleo, ya que mientras más empleo haya, más productividad, y más recursos que se requieran para continuar con las actividades productivas, así mismo, más recursos que pueden ser captados del público. La reducción de la pobreza, permite un cambio en la mentalidad, deseos de progreso y adquisición de bienes que pueden ser financiados con créditos de consumo, vivienda, microcrédito, comercial. Esto presenta para la cooperativa:

Oportunidades

- Crecimiento y desarrollo económico de los socios

- Crecimiento y desarrollo económico de la cooperativa

Amenazas

- Que los socios prefieran abrir cuentas en bancos o IFIs más grandes.

Impacto

Por cuanto son indicadores muy generales y la incidencia de ellos en el comportamiento de los socios e involucrados con la cooperativa no es alta, se da al impacto de esta variable una calificación de **Impacto Medio**

FACTOR TECNOLÓGICO

En este punto se estudia los avances en cuestión de tecnología que inciden en las actividades productivas de la empresa. Un mayor uso de la tecnología en una organización permite que mejore la productividad en términos de reducción de costos y tiempos de producción, pero con ello también trae por ejemplo, despidos de personal, contaminación, entre otros.

Los últimos años, sin duda, la sociedad ha sido testigo de grandes avances en la tecnología, los medios de comunicación, la reducción de distancias y la eliminación de barreras por los medios tecnológicos. Está más que claro el crecimiento exponencial que ha experimentado la tecnología. Hablamos, en especial en el sector financiero, de banca electrónica, banca móvil, mediante aplicaciones para teléfonos inteligentes y computadores que permiten que el usuario no limite sus operaciones financieras al tiempo (24 horas del día) ni al lugar donde se encuentre (puede hacerlo desde su casa o lugar de trabajo). Los administradores deberán definir bien el tipo de producto que desean entregar de manera que se determinen claramente los procesos, los insumos y entre otros: la tecnología que se va a utilizar.

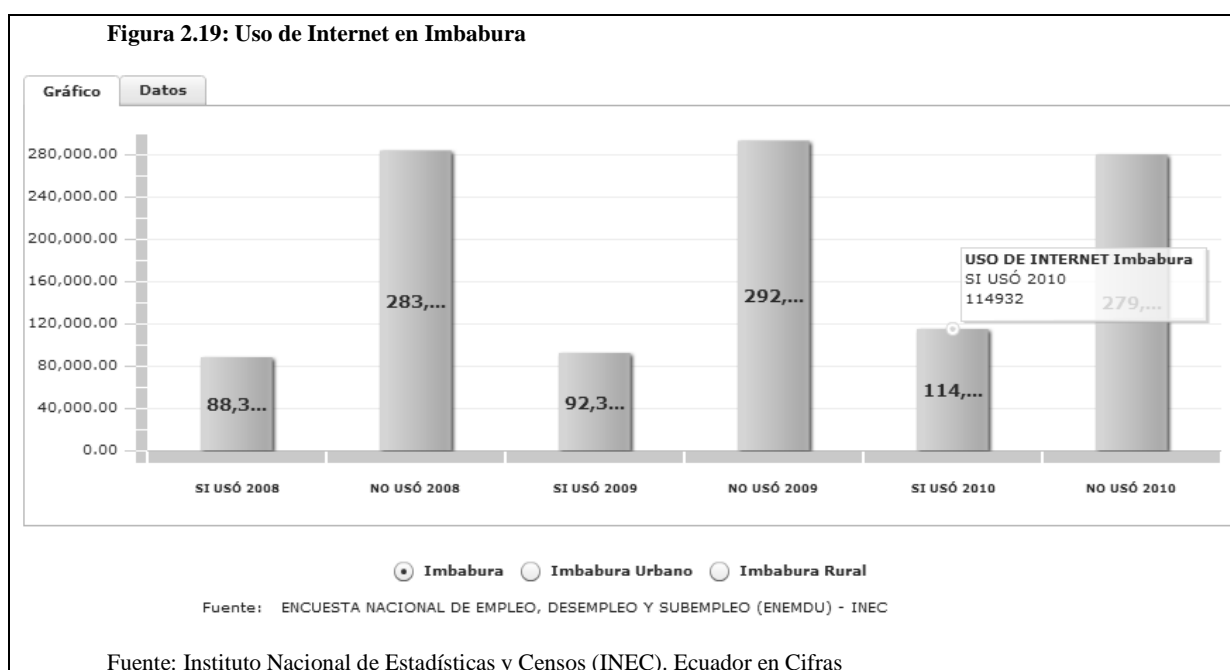
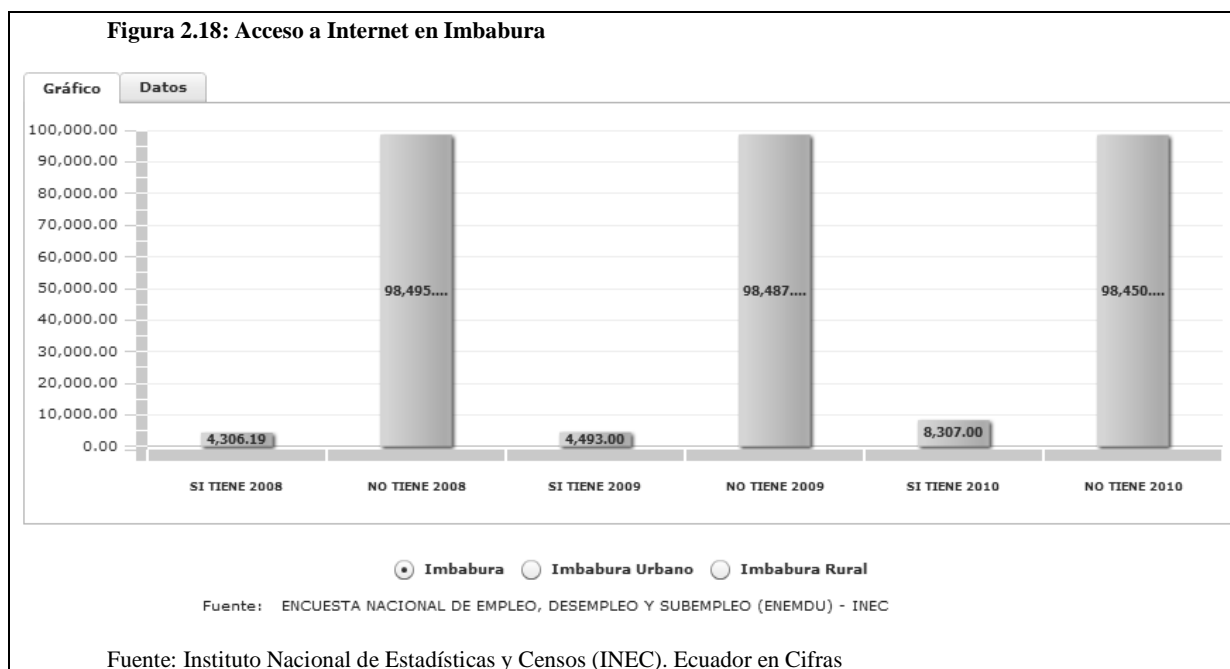
Las empresas deben estar al tanto de las herramientas tecnológicas disponibles en el mercado de modo que puedan conocer y decidir si las adquieren o no de acuerdo a los beneficios que les brinden. Por su lado, las instituciones financieras invierten grandes cantidades de dinero en software y hardware, sistemas operativos, licencias, etc., y buscan actualizarse permanentemente de acuerdo las nuevas versiones e innovaciones que salen al mercado en periodos de tiempo no largos.

En lo que respecta a las instituciones financieras del sector cooperativo, la utilización de la tecnología se da principalmente en la adquisición, instalación, mantenimiento y actualización de software, la conectividad entre matriz, agencias y sucursales, y si es el caso, las operaciones mediante cajeros automáticos, y consultas por internet.

Sin embargo, por su importancia, la que más atención por parte de los administradores acapara es la adquisición del sistema contable administrativo. Es éste el que permite administrar las operaciones de la organización con socios y proveedores; así por ejemplo en la parte interna: transacciones de socios, nómina, activos fijos, indicadores financieros; y en la parte externa: el manejo de compras con sus respectivos reportes y manejo de inventarios.

Ahora bien, en este punto, se han presentado dos tendencias: utilizar software abierto y software cerrado. En uno cerrado las operaciones se limitan a lo que la empresa que lo desarrollo permita hacer, en uno abierto en cambio, se permiten seguir desarrollando el sistema adecuándolo a las necesidades de la empresa.

Viendo al factor tecnológico desde el punto de vista de la población que tiene acceso y hace uso del internet (para las consultas y transferencias electrónicas), en la figura 2.18 se aprecia el número de habitantes de la provincia de Imbabura que tiene acceso a internet; en la figura 2.19 se puede ver en cambio, las personas que, teniendo acceso a internet, lo usan.



Análisis

En el primer caso el número de personas con acceso a internet ha venido aumentando desde el 2008, viéndose un aumento al doble entre los años 2009 y 2010; ese aumento

corresponde también al incremento de la población que hace uso de la internet, en el mismo intervalo de tiempo.

La inversión por parte de las IFIs en estas herramientas informáticas se justifica en la medida que la población (clientes o socios) tenga acceso a internet y demás medios de comunicación necesarios para el funcionamiento de estas aplicaciones.

Pero principalmente el acceso a sistemas operativos que permiten el manejo de información eficiente, oportuna, segura, confiable y en tiempo real, se ve limitado por la capacidad de adquisición de ellos que tenga la Institución Financiera, por lo general los bancos llevan la delantera en temas tecnológicos de este tipo. En cuanto a las cooperativas, depende así mismo del tamaño que tengan, por lo cual han optado por adquirir software juntando sus recursos en uniones como es el caso de UCACNOR (Unión de Cooperativas de Ahorro y Crédito del Norte) de la cual forma parte la Cooperativa Artesanos.

Para la empresa

Los avances en materia tecnológica, el incremento en el acceso a ella por parte de la cooperativa y por parte de sus asociados representan:

Oportunidades

- Flexibilidad y adaptación a los productos y servicios que requiere el cliente.
- Los avances tecnológicos permiten crear economías de escala.
- Amplitud en la cobertura para atención a los socios
- Al implementar servicios por internet, los socios si puedan hacer uso de ellos

Amenazas

- Depender de un proveedor de comunicaciones en particular.

Impacto

Un sistema operativo financiero tiene un **Impacto Alto**. Las operaciones de la cooperativa se ven limitadas a las ventajas que el software brinde.

2.1.2. Microambiente

El ambiente que rodea a una empresa no solo consiste en los factores que afectan a todas las empresas en general, pero también incluye aquellos que influyen de manera específica en la organización objeto de estudio. Se fundamenta en lo que se conoce como las Cinco Fuerzas de Porter.

En esta sección, haremos pues referencia a la Competencia, Proveedores, Clientes, Sustitutos y Posibles Entrantes.

COMPETENCIA

Los competidores, en general, de la cooperativa “Artesanos” son las cooperativas de ahorro y crédito en Imbabura. En base a información otorgada por el MIES¹³ Zonal 1: Imbabura, se conoce que en esta provincia las cooperativas de ahorro y crédito que operan son 41 en total, 29 cooperativas son de origen Imbabureño, mientras que las 12 restantes son de otra provincias y que han abierto sucursales en Imbabura.

¹³ Ministerio de Inclusión Económica y Social

En la tabla 2.13, se observa una comparación en las captaciones entre las cooperativas competidoras y la cooperativa Artesanos; en cambio, la figura 2.20 ilustra la participación del mercado financiero en cuanto a las captaciones a Julio del 2011.

Tabla 2.13: Tabla Comparativa con la Competencia - Captaciones

CAPTACIONES	dic-09	dic-10	jul-11	Crecimiento:	Dic 09-Dic10	Dic 10-Jul 11
A nivel nacional (SBS)	15.369.413.456	18.815.465.364	19.719.411.765	903.946.400	22,42%	4,80%
Bancos privados	13.673.004.528	16.552.675.756	17.028.923.412	476.247.656	21,06%	2,88%
Cooperativas	1.376.526.075	1.877.991.437	2.278.870.328	400.878.890	36,43%	21,35%
Mutualistas	319.882.853	384.798.171	411.618.025	26.819.854	20,29%	6,97%
En Imbabura (SBS)	264.520.158	296.823.805	343.528.773	46.704.967	12,21%	15,73%
Bancos privados	199.468.519	221.762.628	255.571.255	33.808.627	11,18%	15,25%
Cooperativas:	52.067.196	60.374.989	69.394.378	9.019.388	15,96%	14,94%
23 de Julio	4.711.749	5.734.079	7.413.954	1.679.875	21,70%	29,30%
29 de Octubre	3.438.660	3.925.852	4.191.292	265.440	14,17%	6,76%
Atuntaqui	35.471.184	40.945.358	46.295.446	5.350.088	15,43%	13,07%
Codesarrollo	2.170.542	2.496.593	2.394.999	-101.595	15,02%	-4,07%
Pablo Muñoz Vega	4.082.020	4.444.040	5.273.472	829.432	8,87%	18,66%
Tulcán	2.193.040	2.829.067	3.825.215	996.148	29,00%	35,21%
Mutualistas	12.984.444	14.686.188	18.563.140	3.876.952	13,11%	26,40%
Grupo Ucacnor	9.046.588	13.562.036	17.074.546	3.512.510	49,91%	25,90%
Artesanos	2.454.834	3.729.930	4.498.040	1.078.838	51,94%	28,92%
San Gabriel	2.142.845	2.800.274	3.366.587	802.843	30,68%	28,67%
San Antonio	1.341.727	2.208.746	3.678.336	1.498.289	64,62%	67,83%
Santa Anita	1.250.714	1.829.981	2.263.654	533.536	46,31%	29,16%
Cacmu	1.057.015	2.227.265	2.442.518	190.284	110,71%	8,54%
Huaycopungo	799.454	765.840	825.411	128.231	-4,20%	16,74%

Fuente: Página Web de la Superintendencia de Bancos, Informes UCACNOR.
Adaptado por la autora.

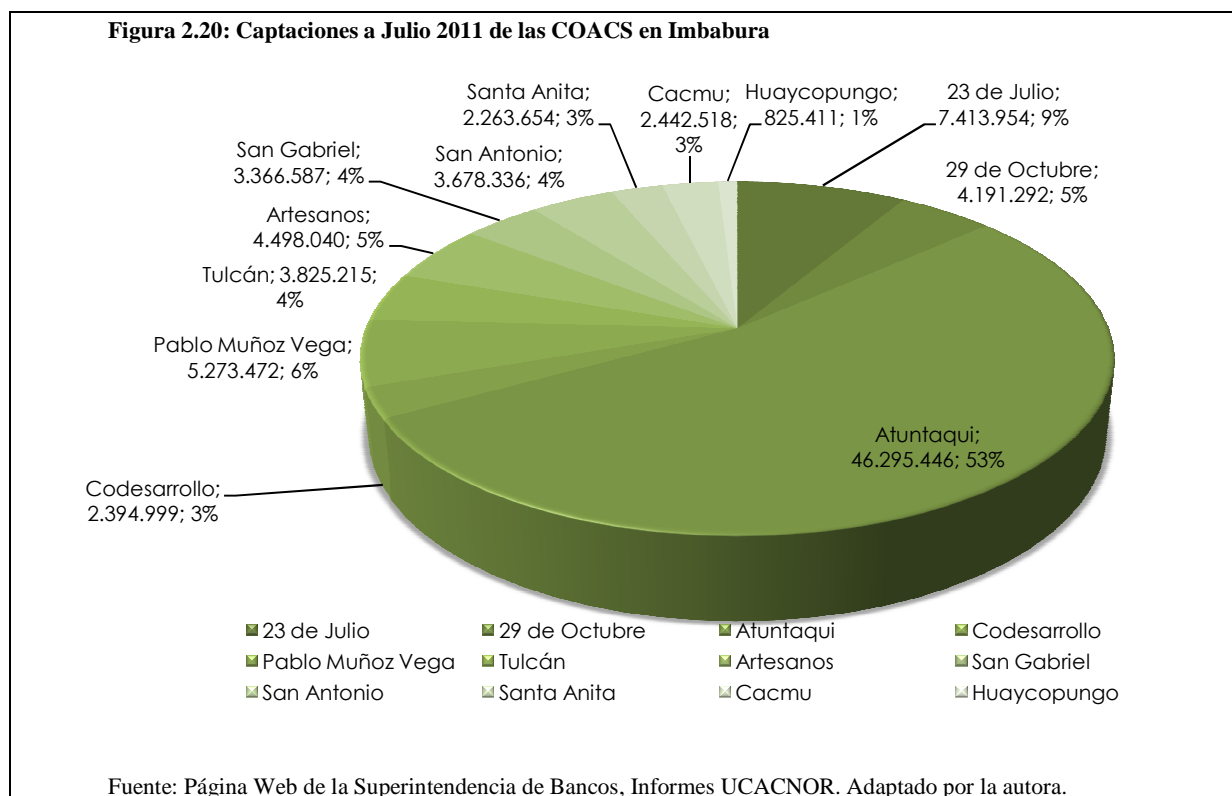
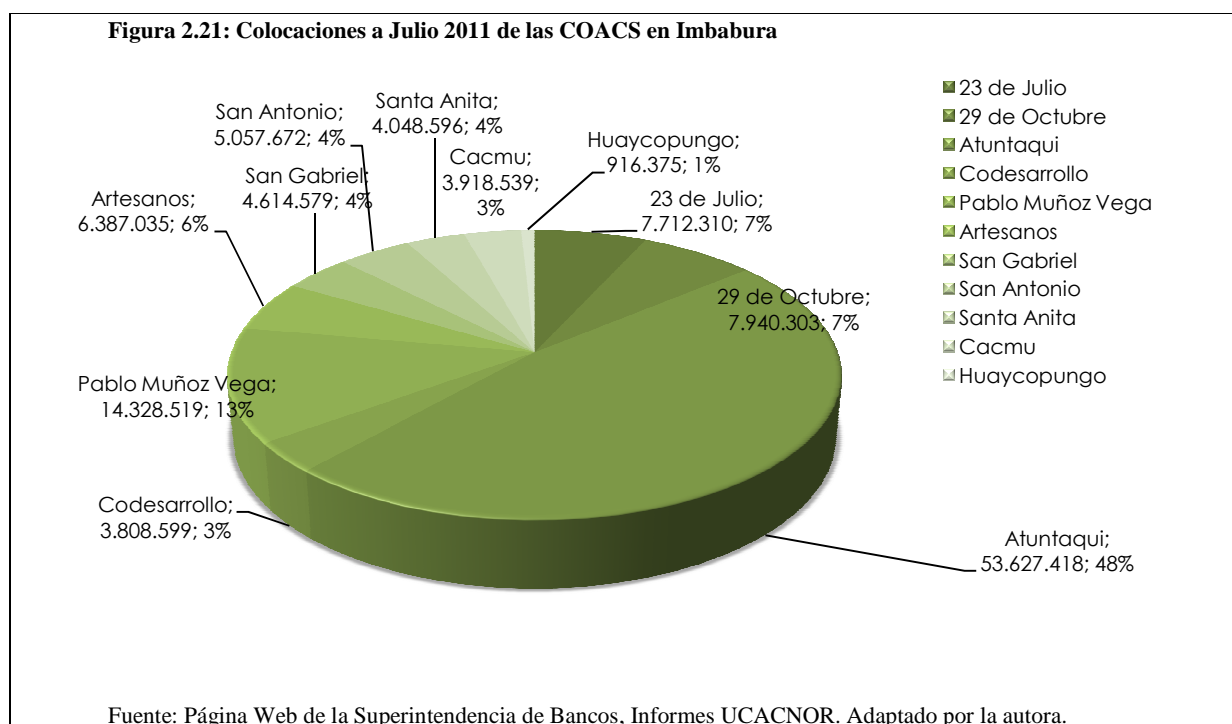


Tabla 2.14: Tabla Comparativa con la Competencia - Colocaciones

COLOCACIONES	dic-09	dic-10	jul-11	CRECIMIENTO	%
A nivel Nacional (SBS)	12.793.375.122	13.461.709.860	15.026.239.512	1.564.529.652	11,62%
Bancos privados	8.847.700.412	11.369.566.667	12.423.034.513	1.053.467.846	9,27%
Cooperativas (SBS)	1.243.540.742	1.827.786.327	2.291.334.436	463.548.109	25,36%
Mutualistas	215.052.483	264.356.866	311.870.563	47.513.697	17,97%
En Imbabura (SBS)	265.457.306	360.080.105	319.801.865	-40.278.240	-11,19%
Bancos privados	202.614.835	269.866.896	216.310.566	-53.556.331	-19,85%
Coacs Imbabura	62.842.471	76.137.333	87.417.148	11.279.816	14,82%
23 de Julio	5.940.437	7.206.668	7.712.310	505.642	7,02%
29 de Octubre	5.113.427	6.670.774	7.940.303	1.269.529	19,03%
Atuntaqui	39.933.130	46.709.489	53.627.418	6.917.929	14,81%
Codesarrollo	4.189.381	4.013.835	3.808.599	-205.236	-5,11%

Pablo Muñoz Vega	7.666.096	11.536.567	14.328.519	2.791.952	24,20%
Mutualistas	13.246.812	14.075.877	16.074.151	1.998.275	14,20%
Ucacnor	11.987.081	19.379.026	24.942.796	5.563.771	28,71%
Artesanos	2.951.130	4.868.100	6.387.035	1.518.935	31,20%
San Gabriel	2.526.607	4.100.084	4.614.579	514.495	12,55%
San Antonio	1.679.582	3.175.283	5.057.672	1.882.389	59,28%
Santa Anita	2.088.223	3.172.835	4.048.596	875.761	27,60%
Cacmu	1.969.488	3.207.683	3.918.539	710.856	22,16%
Huaycopungo	772.051	855.041	916.375	61.335	7,17%

Fuente: Página Web de la Superintendencia de Bancos, Informes UCACNOR. Adaptado por la autora.



Análisis

Empezando por observar el número global de competidores, es decir el número total de cooperativas de ahorro y crédito en Imbabura, siendo un total de 41 cooperativas, lo cual representa a breves rasgos una amenaza.

Para efectos de este análisis se ha identificado a 12 cooperativas con presencia en Imbabura. Se cuenta con información concerniente a estas doce instituciones en la página web de la Superintendencia de Bancos y Seguros (cooperativas reguladas), en la Unión de Cooperativas del Norte – UCACNOR y en la página web de la Red Financiera Rural – RFR (cooperativas no reguladas).

La cooperativa con mayor número de socios en Imbabura es la “Atuntaqui” con más de 59.000 socios.¹⁴

Si estudiamos el *pastel* de las captaciones en Imbabura, en el sector cooperativo, la mayor *porción* se la lleva la COAC “Atuntaqui” con 46.295.446 USD en captaciones lo que representa un 53%; mientras que la COAC Artesanos participa de este tipo de productos financieros con un 5%, siguiendo de cerca a cooperativas como la 23 de Julio y Pablo Muñoz; y por delante del resto de instituciones, entre ellas la COAC 29 de Octubre. El crecimiento en las captaciones en el último año estuvo liderado con un 65% anual por la COAC San Antonio, estando la COAC Artesanos en quinto lugar con un crecimiento del 28%.

Al analizar las colocaciones en la provincia, se observa que la cooperativa “Atuntaqui” sigue participando de la mayor parte del *pastel* (Figura 2.21) con un 48%; seguida por las cooperativas: 29 de Octubre, 23 de Julio, Pablo Muñoz y Artesanos del total de doce COACS. En cuanto a las colocaciones, la cooperativa San Antonio sigue experimentando el mayor crecimiento con un 59%, seguida de la cooperativa artesanos con un 31% de crecimiento desde diciembre del 2010 al Julio e 2011¹⁵

Para la Empresa

¹⁴ Tabla 2.20

¹⁵ Se cuenta con información publicada sobre las colocaciones y captaciones de las cooperativas hasta el primer semestre del 2011.

El hecho de encontrarse entre la mitad con mayor crecimiento de las cooperativas de ahorro y crédito de Imbabura, permite que “Artesanos” vea recompensado su trabajo y al mismo tiempo que se fije metas para seguir creciendo. Conocer el crecimiento anual de sus competidores y el suyo propio brinda un más amplio cuadro del mercado en el que se compete; esta visualización trae consigo las siguientes oportunidades y amenazas.

Oportunidades

- Crecimiento del mercado en captaciones y colocaciones
- Mayor crecimiento del sector cooperativo entre las IFIs

Amenazas

- Proliferación de cooperativas no reguladas y de las que no se tiene información
- Precios más bajos de la competencia

Impacto

Un análisis a la competencia representa un **Impacto Alto**; permite conocer el comportamiento de los competidores, y da la oportunidad de accionar y reaccionar ante tal comportamiento.

PROVEEDORES

Al ser la Cooperativa Artesanos una institución de intermediación financiera, que capta recursos de los ahorristas o inversionistas y los coloca en forma de créditos al sector productivo o público que demanda dinero; tiene como principales proveedores de recursos precisamente a sus más de 20.000 socios.

Aun así, la demanda de productos financieros de la cooperativa no se satisface por completo, por lo cual es necesario contar con recursos que provienen de otros proveedores tanto nacionales como internacionales, se presentan en la tabla 2.15:

Tabla 2.15: Lista de Proveedores

PROVEEDOR	PAÍS	TIPO	PÁGINA WEB
FINANCOOP: Caja Central Cooperativa	Ecuador	Institución Financiera de Segundo Piso	www.financoop.net
RFR: Red Financiera Rural	Ecuador	Corporación Civil enfocada en Microfinanzas	www.rfr.org.ec
PNFPEES: Programa Nacional de Finanzas Populares, Emprendimiento y Economía Solidaria.	Ecuador	Organismo Gubernamental	www.finanzaspopulares.gob.ec
CFN: Fideicomiso de la Corporación Financiera Nacional	Ecuador	Organismo Gubernamental	www.cfn.fin.ec
OIKOCREDIT: Ecumenical Development Cooperative Society U.A	Holanda	Institución Financiera, inversionistas holandeses.	www.oikocredit.org
SWISSCONTACT	Suiza	Fundación Suiza de Cooperación para el Desarrollo Técnico	www.swisscontact.org.ec
USAID: United States Agency for International Development	Estados Unidos	Agencia del Gobierno Estadounidense	ecuador.usaid.gov

Fuente: Información COAC “Artesanos” y páginas web de los proveedores.
Adaptado por la autora.

Tabla 2.16: Porcentaje de aporte de los proveedores externos

Proveedor	Monto	Porcentaje
Banca del Migrante	196.875,00	8,99%
CFN Promujeres K	727.566,89	33,21%
Financoop	47.795,61	2,18%
Oikocredit	800.000,00	36,52%
PNFPEES Programa Nacional de Finanzas Populares y Economía Solidaria	303.113,27	13,84%
RFR	60.000,00	2,74%
Servicios Financieros Rurales (SWISCONTACT)	55.484,58	2,53%
	2.190.835,35	1

Fuente: Información COAC “Artesanos” y páginas web de los proveedores.

Análisis

El fondeo necesario para mantener las operaciones de la cooperativa proviene en su mayoría de los depósitos de los socios. Luego, el proveedor externo que contribuye con un mayor porcentaje es OIKOCREDIT, con un 36,52%, seguido de la CFN con un 33,21%. Convirtiéndose en los dos principales fondeadores de la cooperativa Artesanos; lo indica la tabla 2.16.

A partir de la entrada en vigencia de la Ley de Economía Popular y Solidaria y del Sector Financiero Popular y Solidario, se cuenta con el Programa Nacional de Finanzas Populares, Emprendimiento y Economía Solidaria que con la aplicación de la Ley una vez se cuente con el reglamento respectivo llegará a ser la *Corporación Nacional de Finanzas Populares y Solidarias*, que cumplirá con la actividad de brindar servicios financieros (fondeo) para las instituciones del sector financiero popular y solidario.

Para la empresa

El impulso a las microfinanzas, por parte del gobierno, entidades nacionales e internacionales facilita la obtención de recursos para la cooperativa. Y se plantean las siguientes oportunidades y amenazas.

Oportunidades

- Reducción de precios de recursos por parte de entidades estatales.
- Incrementar el portafolio de captaciones y colocaciones.
- No hay mayor poder de negociación de los proveedores, se pueden reemplazar.

Amenazas

- No colocar los recursos de los proveedores oportunamente
- Elevación de costos de proveedores internacionales

Impacto

Los proveedores constituyen un factor con **Impacto Alto**. Si no se cuenta con sus productos, la cooperativa puede tener dificultades para operar.

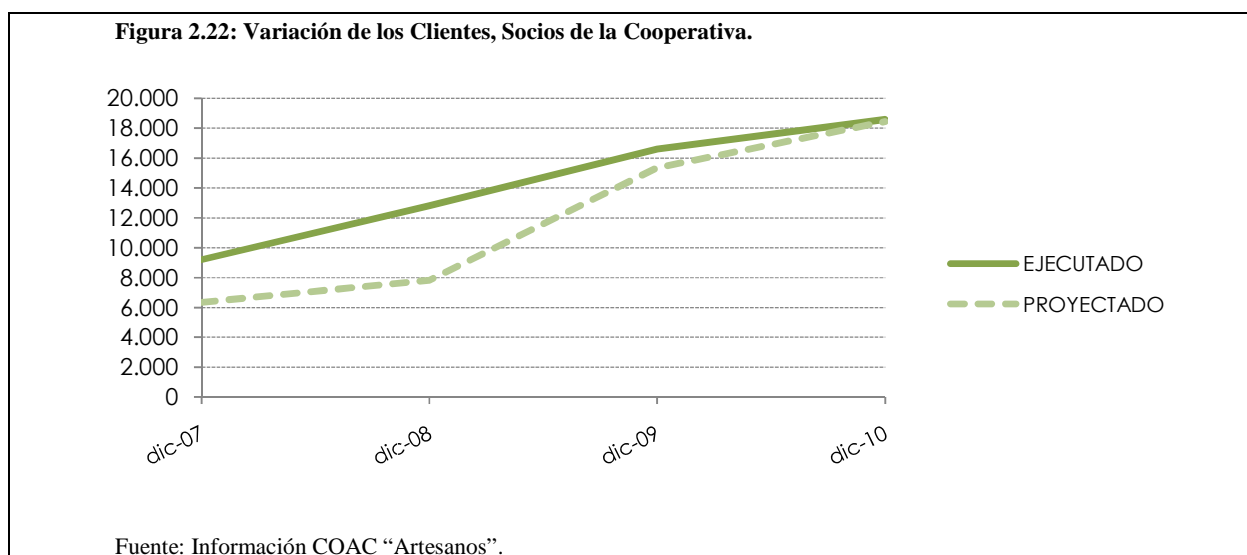
CLIENTES

En las cooperativas de ahorro y crédito no se habla de clientes, pues son organizaciones sin fines de lucro, cuyo propósito es el crecimiento y desarrollo económico de sus asociados. Se trata de principios del cooperativismo. Se analizará entonces en esta sección los socios de la cooperativa, y cómo ha venido creciendo o no este grupo a través de los últimos años, la información se presenta en la tabla 2.17 y en la figura 2.22:

Tabla 2.17: Socios de la Cooperativa a diciembre de 2011

SOCIOS	dic-07	dic-08	dic-09	dic-10	dic-11	Crecimiento Anual		Crecimiento Mensual ¹⁶	
EJECUTADO	9.207	12.800	16.601	18.573	20.667	2.094,00	11,27%	190,36	1,02%

Fuente: Información COAC “Artesanos”.



¹⁶ Meses del 2011

Tabla 2.18: Población Económicamente Activa e Inactiva (10 años y más de edad), según cantones de Imbabura

Provincia	Nombre del Cantón	Condición de Actividad (10 y más años)		
		1. PEA ¹⁷	2. PEI	Total
IMBABURA	ANTONIO ANTE	18974	15599	34573
	COTACACHI	14967	15655	30622
	IBARRA	80482	65883	146365
	OTAVALO	42553	38739	81292
	PIMAMPIRO	5614	4828	10442
	SAN MIGUEL DE URCUQUI	6144	6164	12308
	Total	168734	146868	315602

Fuente: INEC – Censo de Población y Vivienda 2010.

Tabla 2.19: Número de socios por cooperativa

Número de Socios		
COAC	jul-11	% respecto al PEA Imbabura
23 de Julio	5.683	3%
29 de Octubre	11.068	7%
Atuntaqui	59.407	35%
Codesarrollo	6.982	4%
Pablo Muñoz Vega	10.190	6%
Tulcan	2.949	2%
Artesanos	20.667	12%

Fuente: Página Web Superintendencia de Bancos y Seguros
Elaborado por la autora.

Análisis

Del total de la PEA de la provincia (tabla 2.18), 168.734 habitantes, solamente 20.667 son socios de la COAC Artesanos, lo que representa un 12,25%. Restando aún un 31% de la PEA que se convierten en socios potenciales de la cooperativa. Como se aprecia en la tabla 2.19.

Para la empresa

Como en todas las cooperativas, un incremento en el número de socios significa aumento en las captaciones y mayores recursos para ser colocados. Mientras unos socios ahorran, otros solicitan créditos. El número de socios de la cooperativa muestra un crecimiento sostenido

¹⁷ Población Económicamente Activa

durante los últimos 5 años, lo cual, junto con lo detallado antes representa oportunidades y amenazas como las siguientes:

Oportunidades

- Crecimiento sostenido de socios en el sector cooperativo en general y en la cooperativa en particular.
- Amplio mercado por cubrir, amplitud de socios potenciales.
- Mejora de posicionamiento de la cooperativa en el mercado financiero.

Amenazas

- Que la competencia logre captar más socios potenciales
- Desconocimiento de requerimientos de los socios

Impacto

El estudio del comportamiento de los clientes permite a los administradores reconocer si la empresa está o no satisfaciendo las necesidades de ellos. Los socios son la razón de ser de la cooperativa, sus principales proveedores y demandantes, por ello este factor se considera como uno de **Impacto Alto**.

SUSTITUTOS

Al referirnos a los sustitutos en cuanto a los servicios de la Cooperativa, podemos hablar de las demás instituciones de Intermediación Financiera en Imbabura como los Bancos, Mutualistas y las Fundaciones de Desarrollo Microempresarial, así como las Cajas de Ahorro y Bancos Comunales, sin olvidar al mercado financiero informal constituido por los usureros, o comúnmente llamados “chulqueros”. A continuación, en la tabla 2.20 se enlistan, según

información otorgada por la Cooperativa Artesanos, las organizaciones que sin ser cooperativas de ahorro y crédito, ofertan productos y servicios sustitutos a los de la cooperativa:

Tabla 2.20: Tabla de Sustitutos

Productos	Sustitutos Específicos por producto	Sustitutos Generales
Consumo	Créditos empresariales	Bancos, Usureros, Bancos Comunales, Mutualistas
	Tarjetas de Crédito	
Comercial	Crédito directo de Proveedores	
	Banco Nacional de Fomento	
Vivienda	Mutualistas	
	Banco del Pacífico. IESS	
Microempresa	FODEMI	
	Fundaciones de apoyo a la microempresa	
	Banco Nacional de Fomento	
	Banco Procredit	
Ahorro	Sustitutos	
	Bancos	
	Mutualistas	
	Cajas de Ahorro	
	Bancos Comunales	
	Ganado	
	Grupos Asociativos	
	Grupos Familiares	

Fuente: Información COAC Artesanos.

Análisis

Los productos financieros ofertados por las cooperativas de ahorro y crédito, así como los bancos y mutualistas, pueden ser fácilmente reemplazados por servicios que ofrecen diferentes grupos sociales o familiares, grupos como cajas de ahorro o bancos comunales. En los sectores rurales, los sustitutos suelen ser las inversiones o adquisición de animales, ganado vacuno, ovino, etc. Estas organizaciones satisfacen necesidades de financiamiento rápido para microempresarios o préstamos de consumo con cantidades medianas o pequeñas sin complejos requerimientos de garantías.

Para la empresa

Estos grupos representan claramente cierta amenaza, ya que atraen personas que podrían adquirir productos de la cooperativa, así mismo pueden constituir una suerte de colador, ya que las personas que buscan créditos rápidos y sin mayores garantías suelen no guardar un gran compromiso de pago, ese tipo de socios no son convenientes para la cooperativa. En todo caso, se observan las siguientes:

Oportunidades

- Mejorar los productos existentes
- Sobresalir entre los sustitutos en términos de confianza y precios bajos
- Aprovechar economías de escala a diferencia de los sustitutos

Amenazas

- Sustitutos captan socios y socios potenciales

Impacto

La captación o pérdida de socios es la que está en juego cuando se trata de productos sustitutos, es por esto que se le asigna un **Impacto Alto**.

POSIBLES ENTRANTES

Aunque ya son tomados en cuenta como sustitutos, los Bancos Comunes, las Cajas de Ahorro, y otras entidades asociativas, cobrarán mayor importancia y de cierto modo, a través de la Ley de Economía Popular y Solidaria, tendrán mayores oportunidades para fortalecerse como competidores. También, hay que considerar la reciente apertura de nuevas agencias y sucursales de cooperativas de ahorro y crédito de otras provincias o cantones en Imbabura e Ibarra

respectivamente. Por ejemplo las cooperativas: Pilahuín Tío (Ambato), Esencia Indígena (Ambato) Indígena CI (Otavalo)

Análisis

Los posibles entrantes son tomados en cuenta como una amenaza en potencia; ya que ellos son los que se encuentran en posición de desventaja, son nuevos en el mercado, sin mayor experiencia, y sin gran reconocimiento del público. Es la cuota de mercado la que se trata de ampliar y con la entrada de nuevos competidores esta puede verse reducida. Los actuales competidores pueden empezar a plantear barreras de entrada y reacciones, en precios por ejemplo.

Para la empresa

Los nuevos entrantes, afectan de manera similar que la competencia y los sustitutos, posiblemente inclusive en un menor grado, plantean una lucha por mayor participación en el mercado.

Oportunidades

- Levantar barreras de entrada contra posibles entrantes, crecer y fortalecerse.

Amenazas

- Reducción de la cuota de mercado por concepto de posibles entrantes

Impacto

Como se trata de un factor con influencia similar al de los sustitutos y competidores se asigna a éste un **Impacto Medio**.

2.2. Análisis Interno

Una vez analizados los factores del ambiente externo, a nivel macro y micro; es hora de analizar ya no las oportunidades y amenazas; pero si de, mediante un análisis al ambiente en el que se desarrolla la empresa, sus recursos y sus habilidades, determinar sus fortalezas y así mismo sus debilidades.

Mediante este análisis se puede reconocer la ventaja competitiva en términos de recursos con los que cuenta la empresa.

CAPACIDAD EJECUTIVA

Este análisis reúne características concernientes a la estructura organizacional y funcional. Así como los sistemas de Planeación y Control.

La Cooperativa cuenta con un organigrama estructural establecido (Figura 1.3), y con el Respectivo Manual de Funciones en el cual se detallan las responsabilidades generales de cada miembro del personal.

Sistemas de Planificación

Entre los Planes que se elaboran en la Cooperativas Artesanos se cuenta con los siguientes:

- Plan Estratégico 2009-2012
- Plan Operativo (anual): Se lo elabora en diciembre de cada año.
- Plan Financiero o Presupuesto (anual): Este presupuesto se elabora para el 30 de noviembre de cada año cuando es aprobado por el Consejo de Administración y en enero por la Asamblea General.

- Plan de contingencias

Sistemas de Control

Los instrumentos que existen y son empleados para aplicar controles y reglas son:

- Estatuto: La ley por la que se rige la Institución
- Manuales y Reglamentos
 - Interno del Estatuto (al 2008)
 - Manual y Reglamento de Crédito
 - Manual y Reglamento de Captaciones
 - Manual y Reglamento de Cajas
 - Manual Conozca su Cliente (fruto de disposición de la UAF: Unidad de Análisis Financiero)
 - Manual de Capacitación (Recursos Humanos)
 - Manual de Contabilidad
 - Manual de Control Interno
 - Manual de Evaluación de Desempeño
 - Manual de Funciones
 - Manual de Riesgo Operativos
 - Manual de Selección de Personal
 - Manual para la administración de bienes y servicios
 - Manual para prevenir el lavado de activos
 - Reglamento de Anticipo de Sueldos
 - Reglamento de Asambleas Generales

- Reglamento de Caja Chica
- Reglamento de Elecciones
- Reglamento de Ética y Conducta
- Reglamento de Firmas Autorizadas
- Reglamento de Rifas y sorteos
- Reglamento de Viáticos y Subsistencias
- Reglamento Interno de Trabajo
- Reglamento para el uso de vehículos
- Política de Incentivos

Análisis

Existe una gran cantidad de documentos que reglamentan las operaciones de la cooperativa, se han ido elaborando con el transcurso del tiempo de vida institucional y de acuerdo a requerimientos que se han presentado. Esta documentación revela el interés del nivel directivo y ejecutivo de la empresa de llevar a cabo las actividades basándose en reglas, orden y límites establecidos. Además, cabe resaltar que cuenta con desarrollo de planes empleados por los modelos de administración que posibilitan la fijación de metas y le permiten un comportamiento competitivo en el mercado, algo que no suele suceder en la mayoría de casos de cooperativas no reguladas por la Superintendencia de Bancos y Seguros.

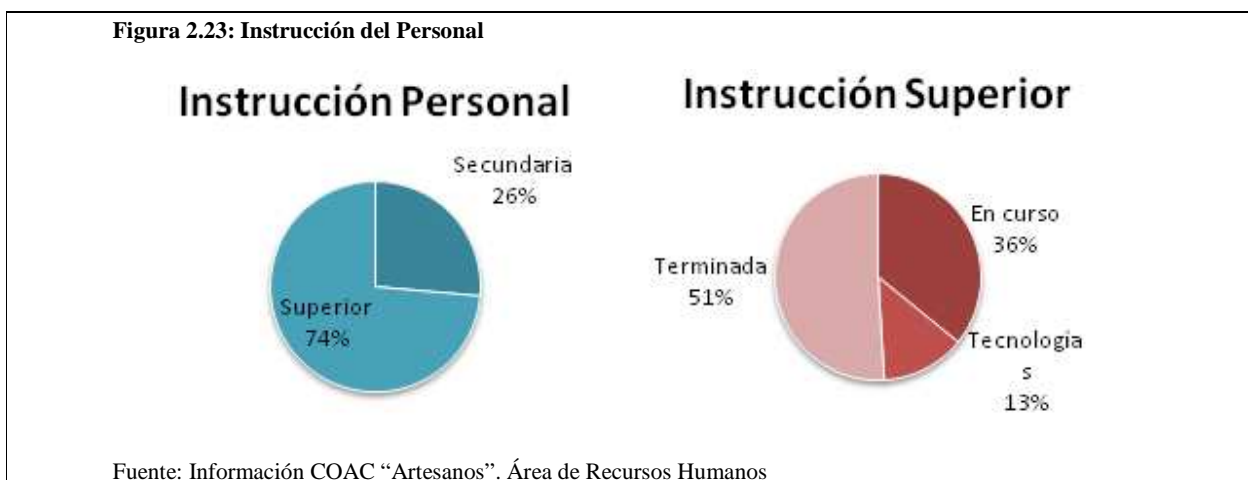
Para la empresa

El hecho de contar con una estructura organizacional firme y transparente que se ha conseguido a través de los años, representa para la cooperativa, progreso, tomando en cuenta que, como muchas cooperativas pequeñas y medianas, empezó funcionando muy empíricamente.

Fortalezas

Responsables de Oficina	0	1	1	1	1	1	0	1	1	1	0
Asesores de Crédito	0	4	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Asesores de Inversión	0	2	1	1	1	1	0	1	1	0	1
Cajeros	1	3	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Operativos	0	2	1	1	1	1	0	1	1	0	0
Atención al Cliente	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Fábrica de Créditos	4	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Servicios Generales	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Analista Financiero	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Contador	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Auxiliares Contabilidad	2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Auxiliar Sistemas	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Auxiliar RR HH	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Total	19	14	5	5	5	5	2	5	5	3	3
										Total	72

Fuente: Información COAC “Artesanos”. Área de Recursos Humanos
 Elaborado por el Autor



Análisis

La cooperativa, al momento, noviembre de 2011, cuenta con un total de 72 miembros en su personal, de los cuales 23 son hombres y 49 mujeres. De un archivo con las fechas de nacimiento de los empleados se pudo obtener que su edad promedio es 28 años, mientras que la edad máxima es de 48 años. El miembro del personal más joven tiene 19 años. El 74% del personal ha cursado estudios superiores, mientras que el 26% restante cuenta con estudios secundarios. Del 74% de empleados con instrucción superior, el 51% los ha terminado, mientras que existe un 36% que se encuentran cursando sus estudios universitarios; y un 15% tiene en su currículum carreras de tecnología.

Para la empresa

La edad promedio (28 años) del personal se puede traducir en juventud y actualización en cuanto a conocimientos y metodologías de trabajo; pero también en falta de amplia experiencia.

Del mismo modo, un porcentaje mayor a la mitad con estudios superiores (y afines a la actividad de la empresa) representa mayor competitividad. El recurso humano es capacitado de acuerdo a requerimientos, a cambios en cuerpos legales concernientes a la actividad de la empresa, y generalmente los jefes de área reciben capacitación ofertada por la Red Financiera Rural.

Fortalezas

- Conocimientos actualizados del personal
- Personal apto e idóneo para actividades de la empresa
- Suficiente personal de acuerdo a las actividades actuales

- Constante capacitación del nivel ejecutivo

Debilidades

- No se cuenta con procesos estandarizados (ni personal encargado)
- Falta de experiencia del personal joven en su mayoría

Impacto

El recurso humano, y lo que suceda con él en la cooperativa influyen de manera notoria a las operaciones de la cooperativa por lo que se asigna un **Impacto Alto**.

CAPACIDAD FÍSICA

Se ha resumido la capacidad física: instalaciones, oficinas, unidades de transporte y otros en la tabla 2.22:

Tabla 2.22: Capacidad Física

	Oficinas		Sala Multiusos	Unidades de Transporte		Terreno (Construcción Nuevo Edificio)
	Propias	Arrendadas		Autos	Motos	
Administración Central	1		1	2		
Ibarra	1				1	1
Otavalo		1			1	
Cotacachi		1			1	
Pimampiro		1			1	
Urcuquí		1				
Cuellaje	1				1	
Cayambe		1			1	
Atuntaqui		1			1	
García Moreno		1			1	
Apuela		1			1	
Total	3	8	1	2	9	1

Fuente: Información COAC “Artesanos”.
Elaborado por la autora.

Análisis

Las oficinas donde labora la administración central de la COAC “Artesanos” son de propiedad de la institución y quienes la conforman. Lo cual ha permitido que las actividades se desarrollen en un mejor ambiente (antes el local era arrendado, menos espacioso y menos agradable). De la misma manera, las oficinas de Cuellaje y la sucursal en Ibarra son de propiedad de la cooperativa. En Agosto del 2011 se hizo la adquisición de 2 vehículos que están disponibles para su uso en administración central o de requerirse en las demás agencias. Cada oficina cuenta con una moto, excepto en el Cantón Urcuquí. En 2011, también se finiquitó la compra de un terreno donde se construirá el edificio de la cooperativa “Artesanos”

Para la empresa

Sin duda, la adquisición de este tipo de activos es un signo de crecimiento y desarrollo. Esto ha contribuido a una mejora significativa de la imagen de la empresa lo cual se ha visto reflejado en aumento de socios y reconocimiento de la colectividad. La cooperativa ha aumentado su capacidad física para cubrir las necesidades de sus socios y aumentar el nivel de satisfacción mediante un servicio más confortable y espacioso. El hecho de que la cooperativa cubra todos los cantones de Imbabura y Cayambe al norte de Pichincha se convierte en una ventaja al poder ofrecer una mayor cobertura con sus servicios.

Fortalezas

- Instalaciones propias en Ibarra, a diferencia de competidores importantes.
- Cobertura provincial, alcance a sectores urbanos y rurales.

Debilidades

- Restricción en presupuesto por mantenimiento de autos y construcción de edificio.
- Las oficinas del resto de agencias siguen siendo rentadas.

Impacto

Si bien es cierto, las instalaciones reflejan mucho del crecimiento e influyen en la imagen de la empresa, no son de vital importancia, tomando en cuenta que la cooperativa ya ha ganado credibilidad y confianza ante sus socios y socios potenciales. **Impacto Medio.**

CAPACIDAD FINANCIERA

Se presentan y analizan las debilidades y fortalezas en cuanto a fuentes de financiamiento (interno y externo), indicadores financieros como la rentabilidad, sostenibilidad, liquidez, apalancamiento, conforme a lo que se muestra en la tabla 2.23:

Tabla 2.23: Principales Indicadores Financieros de la Cooperativa

		sep-10	sep-11	Buenas Practicas
LIQUIDEZ	Fondos Disponibles/Obligaciones con el publico	5,73%	20,63%	Entre 15% y 20%
RENTABILIDAD/ SOSTENIBILIDAD	Sostenibilidad Operacional	100,67 %	111,09 %	>=115%
	Sostenibilidad Financiera	99,69%	108,87 %	>=110%
	Retorno Sobre Activo	0,14%	1,79%	>3%
	Retorno Sobre Patrimonio	0,83%	12,09%	8,69% (promedio COAC medianas)
GESTIÓN ACTIVOS/ PASIVOS	Rendimiento sobre la Cartera	20,90%	20,62%	12% -16%
	Costo de Fondeo	4,61%	4,90%	-
	Apalancamiento (Pasivos/Patrimonio)	5,27	6,63	<4 (no reguladas)

Fuente: Informe de Desempeño Financiero, RFR

Análisis

Como se observó en el estudio del microambiente, en cuanto a los proveedores, la cooperativa es sujeto de financiamiento externo tanto nacional como internacional, sin olvidar el fondeo interno que proviene de los depósitos de los socios. Los indicadores que se obtienen de los estados financieros que proporciona la cooperativa a la Red Financiera Rural, revelan en cuanto a liquidez, que la cooperativa pasó de un 5,73% a un 20,63% de cobertura de sus obligaciones con el público con sus fondos disponibles. La variación es bastante drástica, y en la actualidad, su liquidez se ubica en el intervalo de buenas prácticas. El indicador de Retorno sobre el Patrimonio de la cooperativa Artesanos se encuentra por encima del promedio de las COACs medianas: 12,09%, este indicador representa su rentabilidad con respecto al patrimonio que posee. El rendimiento sobre el patrimonio nos da una idea de la capacidad de una empresa para generar utilidades con el uso del capital invertido en ella y el dinero que ha generado. El apalancamiento de la cooperativa se ubica en un 6,63%: lo que indica que los activos financiados producen un rentabilidad superior a los intereses que se adeudan.

Para la empresa

La capacidad financiera de la cooperativa, como de otras empresas, se puede apreciar de manera general mediante indicadores financieros como se aprecia en la tabla 2.23. Al apreciar estos indicadores, se puede concluir que la cooperativa opera si no entre los intervalos si muy cerca de los márgenes de buenas prácticas. Esto, y conversaciones con el jefe financiero, revelan que se mantiene una estructura financiera firme y que ha dado buenos resultados. El hecho de que sea sujeto de crédito de entidades internacionales así como nacionales y el incremento de socios, revelan que la imagen de la empresa es muy apreciada y si no fuera de esa manera los inversores rehusarían colocar sus recursos en ella. La asignación de recursos a las agencias y la colocación de recursos se desarrollan de acuerdo a políticas establecidas.

Fortalezas

- Indicadores financieros saludables
- Estables políticas financieras internas y externas
- Buena imagen ante socios, público e inversionistas

Debilidades

- Rotación alta de personal en el área financiera

Impacto

La capacidad financiera de una empresa es sin duda un factor muy importante, la vida de ella puede verse limitada o potencializada dependiendo de su capacidad financiera, por lo que se le da un **Impacto Alto**.

CAPACIDAD DE MARKETING

Lo que respecta a experiencia en el mercado, posicionamiento en el mercado, imagen corporativa, promoción, canales de distribución.

La Cooperativa “Artesanos” lleva en el mercado 20 años ya. A principios del año 2010, luego de analizar diferentes factores de aceptación y representatividad de la institución; se llevo a cabo la contratación para el diseño de la nueva imagen corporativa; que entro en marcha para apreciación del público en Noviembre del 2010. Con respecto al posicionamiento de la COAC Artesanos, en el estudio previo¹⁸ al lanzamiento de la nueva imagen, los socios y socios potenciales respondieron que la cooperativa representa para ellos: en un 38% confianza, en un 20% ahorro y en un 17% seguridad. Así mismo, en un 80%, los encuestados asocian a la

¹⁸ Informe Estudio de Factores de Aceptación y Representatividad

cooperativa con el color verde. Por otra parte, los medios de comunicación utilizados para la promoción de la empresa son: radio, prensa escrita, televisión local, volantes y también productos publicitarios. Resultando ser los volantes lo que más llegan a la mayoría de los clientes y clientes potenciales con un 36%, y con un 21% siguen los productos publicitarios.

Cada “vendedor” es decir los asesores de crédito e inversión, cuentan con catálogos de ventas con información detallada de los productos financieros, sus ventajas y comparaciones entre ellos. En lo que respecta a promoción, este último año (2011) se ha trabajado muy fuerte en la cooperativa, de no contar más que con publicidad en volantes, se empezó a trabajar en lo que es publicidad móvil (buses, taxis), prensa escrita, canal local de televisión, radio, productos publicitarios, promoción en eventos artísticos y tradicionales de cada cantón de la provincia de Imbabura.

Análisis

En el área de marketing, son notorios los esfuerzos que se han venido haciendo por conocer la posición que ocupa la cooperativa en la mente del consumidor, como la ven los socios, los socios potenciales, la competencia, y por proyectar una cada vez mejor imagen. Como se detalla anteriormente, existe un claro trabajo por posicionar la cooperativa en la mente del consumidor, como una cooperativa Ibarreña, Imbabureña, ya que el resto de competidores fuertes, son de otro cantón (Atuntaqui) o de otras provincias.

Los años de vida de la institución permiten que la cooperativa haya crecido y siga aprendiendo a desarrollarse en el mercado financiero de Imbabura,

Para la empresa

El área de marketing se encarga, a manera general, de facilitar y apoyar las operaciones de captación y colocación, investiga el mercado y mediante esa información permite el establecimiento de estrategias, observa y promueve el desarrollo de nuevos productos y servicios.

Fortalezas

- Personal específico para el área de marketing
- Plazas urbanas, y mayoría de las rurales cubiertas en toda la provincia
- Tasas de Interés competitivas

Debilidades

- Inexperiencia en la promoción, se arranco con fuerza este año.

Impacto

Si en la cooperativa no se desarrollara adecuadamente la actividad de esta área, se podría tener resultados inconvenientes, falta de información, sin planes, sin metas propias, con respecto a la competencia y al mercado. **Impacto Alto.**

CAPACIDAD TECNOLÓGICA

La capacidad tecnológica de la cooperativa se analiza en cuanto a número de equipos de computación, grado en que dichos equipos son obsoletos, el soporte y mantenimiento que reciban, lo que concierna a software e infraestructura de comunicaciones.

Tabla 2.24 Equipos Tecnológicos

Detalle	Cantidad
Servidores	2
Equipos Sistemas	6
Estaciones de trabajo	35
Laptops	11
Impresoras	36
Escáner	12
Switch 3COM	3
Switch 5 puertos	7
Cisco	11
Router	1

Fuente: Información COAC “Artesanos”. Área de Sistemas.

SISTEMA OPERATIVO

- Windows xp, Windows 2003 Server, Windows 7
- Linux Red Hat (Servidores)

SISTEMA FINANCIERO

- Base de Datos: Oracle
- Para Usuarios del Sistema: Webforms

SERVICIOS NO FINANCIEROS: Bono de Desarrollo Humano, Recargas electrónicas, RISE, SOAT, Matriculación Vehicular, Pago de Luz, Pago de Remesas (Finacoop), IRNET

- Por medio de Redtrans
- Diseñado en Visual Basic
- Base de Datos SQL

INTERCONECTIVIDAD

- Por medio de CNT
- Canal de datos: 256 kbps
- Internet en la agencia matriz: 1mg.
- Todas las agencias cuentan con internet suministrado desde la matriz en Ibarra.
- Canal de datos desde y hacia el banco del austro para entrega de tarjetas visa.

MANTENIMIENTO

Hardware

- Se realiza cada 3 meses o bajo demanda
- Departamento de sistemas

Software

- Bajo demanda

- VIMASISTEM¹⁹ o personal de sistemas

Análisis

Como en el caso de la capacidad de marketing, la capacidad física, la de recurso humano, la tecnológica también ha experimentado mejoras en los últimos años. Entre ellas la adquisición de nuevos equipos y nuevo software. En palabras del Jefe de Sistemas de la cooperativa, la cooperativa cuenta con un 70% de hardware nuevo, adquirido en este año, mientras que el 30% de equipos serán dados de baja dentro de un año. Desde el último año, se contrató al proveedor de software financiero contable VIMASISTEM, esta contratación y consecuente adquisición y cambio de sistema se ha venido implementando durante los últimos meses. Es bueno también mencionar una gran ventaja con la que cuenta la cooperativa: una VPN – Red Privada Virtual, que consiste en un Servidor que admite conexiones desde la internet a usuarios registrados, permitiéndoles virtualmente simular que se encuentran en la oficina, facilitando el acceso a todas las aplicaciones que se encuentran en la red de la oficina.

Para la empresa

El cambio de software para la administración financiera contable ha resultado ser de mucha importancia, de muchos cambios, actualizaciones y mejoras; ha ayudado sin duda a una mejor administración y a crear economías de escala, por los tiempos de respuesta al socio que se han disminuido. En general, el contar con software y hardware ha resultado en cambios positivos y mejoras notables, claro con ciertos inconvenientes de adaptación, como es propio de los cambios.

Fortalezas

- Procesos de administración y configuración de datos centralizados.

¹⁹ Proveedor de Software de la COAC “Artesanos”

- Interfaz web que disminuye el tráfico de red entre las oficinas y la matriz.
- Conexión remota virtual (VPN).
- Pago de Bono de Desarrollo Humano en zonas rurales.

Debilidades

- Ciertos módulos aun no se han entregado y el personal debe procesar información manualmente.

Impacto

La capacidad tecnológica puede mejorar o estancar los procesos de entrega de servicio, por lo cual se valora como **Impacto Alto** el que este factor tiene.

2.3. Resultados Análisis Interno y Externo

Oportunidades

1. Recursos a bajo costo para crédito por parte del gobierno.
2. Mas ingresos por actividades financiadas con prestamos
3. El crecimiento económico involucra aumento de producción y por tanto de recursos (crédito)
4. Mayor captación de recursos por depósitos de los socios.
5. Colocación de recursos y con ello ingresos y utilidad.
6. Contar con un marco legislativo efectivo
7. Controles adecuados para el desarrollo de la cooperativa
8. Alto a la proliferación de competidores
9. Recursos financieros a bajo precio
10. Crecimiento y desarrollo económico de los socios

11. Crecimiento y desarrollo económico de la cooperativa
12. Flexibilidad y adaptación a los productos y servicios que requiere el cliente.
13. Los avances tecnológicos permiten crear economías de escala.
14. Amplitud en la cobertura para atención a los socios
15. Al implementar servicios por internet, los socios si puedan hacer uso de ellos
16. Crecimiento del mercado en captaciones y colocaciones
17. Mayor crecimiento del sector cooperativo entre las IFIs
18. Reducción de precios de recursos por parte de entidades estatales.
19. Incrementar el portafolio de captaciones y colocaciones.
20. No hay mayor poder de negociación de los proveedores, se pueden reemplazar.
21. Crecimiento sostenido de socios en el sector cooperativo en general y en la cooperativa en particular.
22. Amplio mercado por cubrir, amplitud de socios potenciales.
23. Mejora de posicionamiento de la cooperativa en el mercado financiero.
24. Mejorar los productos existentes
25. Sobresalir entre los sustitutos en términos de confianza y precios bajos
26. Aprovechar economías de escala a diferencia de los sustitutos
27. Levantar barreras de entrada contra posibles entrantes, crecer y fortalecerse.

Amenazas

1. Estrechez en margen de intermediación por reducción de tasa de interés activa
2. Posible aumento de activos tóxicos por fácil acceso a créditos
3. La cooperativa captará menos recursos como ahorros.
4. Menor capacidad de pago de los socios.
5. Disminución de la capacidad de compra de productos y servicios financieros.

6. Baja recuperación de la economía mundial después de la crisis.
7. Mayor riesgo país pone en alerta a los inversionistas, reducción de inversión.
8. Que los socios prefieran abrir cuentas en bancos o IFIs más grandes.
9. Menor inversión trae menor producción, menos empleo, reducción de ingresos.
10. Decremento de inversión extranjera de la cooperativa (USAID, OIKOCREDIT)
11. Que el nuevo organismo de control no cumpla su rol
12. Dependier de un proveedor de comunicaciones en particular.
13. Proliferación de cooperativas no reguladas y de las que no se tiene información
14. Precios más bajos de la competencia
15. No colocar los recursos de los proveedores oportunamente
16. Elevación costos de proveedores internacionales
17. Que la competencia logre captar más socios potenciales
18. Desconocimiento de requerimientos de los socios
19. Sustitutos captan socios y socios potenciales
20. Reducción de la cuota de mercado por concepto de posibles entrantes
21. Dificultad en la infraestructura de red implementada por el proveedor de comunicaciones (CNT principalmente en la Zona de Intag²⁰)

Fortalezas

1. Libre acceso del personal, directivos y representantes a la asamblea a manuales y reglamentos
2. Los manuales, reglamentos y planes, buscan cubrir todas las áreas de la empresa
3. Conocimientos actualizados del personal
4. Personal apto e idóneo para actividades de la empresa

²⁰ La zona donde se ubican las agencias: Cuellaje, García Moreno y Apuela

5. Suficiente personal de acuerdo a las actividades actuales
6. Constante capacitación del nivel ejecutivo
7. Instalaciones propias en Ibarra, a diferencia de competidores importantes.
8. Cobertura provincial, alcance a sectores urbanos y rurales.
9. Indicadores financieros saludables
10. Estables políticas financieras internas y externas
11. Buena imagen ante socios, público e inversionistas
12. Personal específico para el área de marketing
13. Plazas urbanas, y mayoría de las rurales cubiertas en toda la provincia
14. Tasas de Interés competitivas
15. Procesos de administración y configuración de datos centralizados.
16. Interfaz web que disminuye el tráfico de red entre las oficinas y la matriz.
17. Conexión remota virtual (VPN).
18. Pago de Bono de Desarrollo Humano en zonas rurales.

Debilidades

1. Reglamentos no actualizados
2. No se cuenta con un plan de comunicación
3. No se cuenta con procesos estandarizados (ni personal encargado)
4. Falta de experiencia del personal joven en su mayoría
5. Restricción en presupuesto por mantenimiento de autos y construcción de edificio.
6. Las oficinas del resto de agencias siguen siendo rentadas.
7. Rotación alta de personal en el área financiera
8. Inexperiencia en la promoción, se arranco con fuerza este año.

9. Ciertos módulos aun no se han entregado y el personal debe procesar información manualmente

Las siguientes tablas; 2.25, 2.26, 2.27 y 2.28 muestran los aspectos de análisis FODA jerarquizados de acuerdo al impacto que tienen en la cooperativa.

Tabla 2.25: Impacto de Aspectos Jerarquizados – FORTALEZAS

N°	FORTALEZAS	IMPACTO		
		5	3	1
		ALTO	MEDIO	BAJO
1	Libre acceso del personal, directivos y representantes a la asamblea a manuales y reglamentos		x	
2	Los manuales, reglamentos y planes, buscan cubrir todas las áreas de la empresa		x	
3	Conocimientos actualizados del personal		x	
4	Personal apto e idóneo para actividades de la empresa	x		
5	Suficiente personal de acuerdo a las actividades actuales		x	
6	Constante capacitación del nivel ejecutivo	x		
7	Instalaciones propias en Ibarra, a diferencia de competidores importantes.		x	
8	Cobertura provincial, alcance a sectores urbanos y rurales.	x		
9	Indicadores financieros saludables		x	
10	Estables políticas financieras internas y externas		x	
11	Buena imagen ante socios, público e inversionistas	x		
12	Personal específico para el área de marketing		x	
13	Plazas urbanas, y mayoría de las rurales cubiertas en toda la provincia	x		
14	Tasas de Interés competitivas		x	
15	Procesos de administración y configuración de datos centralizados.			x
16	Interfaz web que disminuye el tráfico de red entre las oficinas y la matriz.		x	
17	Conexión remota virtual (VPN).	x		
18	Pago de Bono de Desarrollo Humano en zonas rurales.		x	

Fuente: Investigación directa.

Elaborado por la autora.

Tabla 2.26: Impacto de Aspectos Jerarquizados – OPORTUNIDADES

N°	OPORTUNIDADES	IMPACTO		
		5	3	1
		ALTO	MEDIO	BAJO
1	Recursos a bajo costo para crédito por parte del gobierno.		x	
2	Mas ingresos por actividades financiadas con prestamos			x
3	El crecimiento económico involucra aumento de producción y por tanto de recursos (crédito)	x		
4	Mayor captación de recursos por depósitos de los socios.		x	
5	Colocación de recursos y con ello ingresos y utilidad.		x	
6	Contar con un marco legislativo efectivo	x		
7	Controles adecuados para el desarrollo de la cooperativa	x		
8	Alto a la proliferación de competidores			x
9	Recursos financieros a bajo precio	x		
10	Crecimiento y desarrollo económico de los socios		x	
11	Crecimiento y desarrollo económico de la cooperativa		x	
12	Flexibilidad y adaptación a los productos y servicios que requiere el cliente.			x
13	Los avances tecnológicos permiten crear economías de escala.		x	
14	Amplitud en la cobertura para atención a los socios		x	
15	Al implementar servicios por internet, los socios si puedan hacer uso de ellos		x	
16	Crecimiento del mercado en captaciones y colocaciones	x		
17	Mayor crecimiento del sector cooperativo entre las IFIs	x		
18	Reducción de precios de recursos por parte de entidades estatales.			x
19	Incrementar el portafolio de captaciones y colocaciones.		x	
20	No hay mayor poder de negociación de los proveedores, se pueden reemplazar.			x
21	Crecimiento sostenido de socios en el sector cooperativo en general y en la cooperativa en particular.	x		
22	Amplio mercado por cubrir, amplitud de socios potenciales.		x	
23	Mejora de posicionamiento de la cooperativa en el mercado financiero.			x
24	Mejorar los productos existentes			x
25	Sobresalir entre los sustitutos en términos de confianza y precios bajos		x	
26	Aprovechar economías de escala a diferencia de los sustitutos		x	
27	Levantar barreras de entrada contra posibles entrantes, crecer y fortalecerse.		x	

Fuente: Investigación directa.

Elaborado por la autora.

Tabla 2.27: Impacto de Aspectos Jerarquizados – AMENAZAS

N°	AMENAZAS	IMPACTO		
		5	3	1
		ALTO	MEDIO	BAJO
1	Estrechez en margen de intermediación por reducción de tasa de interés activa	x		
2	Posible aumento de activos tóxicos por fácil acceso a créditos		x	
3	La cooperativa captará menos recursos como ahorros.		x	
4	Menor capacidad de pago de los socios.	x		
5	Disminución de la capacidad de compra de productos y servicios financieros.		x	
6	Baja recuperación de la economía mundial después de la crisis.			x
7	Mayor riesgo país pone en alerta a los inversionistas, reducción de inversión.			x
8	Que los socios prefieran abrir cuentas en bancos o IFIs más grandes.		x	
9	Menor inversión trae menor producción, menos empleo, reducción de ingresos.		x	
10	Decremento de inversión extranjera de la cooperativa (USAID, OIKOCREDIT)			x
11	Que el nuevo organismo de control no cumpla su rol		x	
12	Depender de un proveedor de comunicaciones en particular.		x	
13	Proliferación de cooperativas no reguladas y de las que no se tiene información		x	
14	Precios más bajos de la competencia		x	
15	No colocar los recursos de los proveedores oportunamente		x	
16	Elevación costos de proveedores internacionales			x
17	Que la competencia logre captar más socios potenciales	x		
18	Desconocimiento de requerimientos de los socios		x	
19	Sustitutos captan socios y socios potenciales	x		
20	Reducción de la cuota de mercado por concepto de posibles entrantes			x
21	Dificultad en la infraestructura de red implementada por el proveedor de comunicaciones (CNT principalmente en la Zona de Intag)		x	

Fuente: Investigación directa.
Elaborado por la autora.

Tabla 2.28: Impacto de Aspectos Jerarquizados – DEBILIDADES

N°	DEBILIDADES	IMPACTO		
		5	3	1
		ALTO	MEDIO	BAJO
1	Reglamentos no actualizados		x	
2	No se cuenta con un plan de comunicación		x	
3	No se cuenta con procesos estandarizados (ni personal encargado)	x		
4	Falta de experiencia del personal joven en su mayoría		x	
5	Restricción en presupuesto por mantenimiento de autos y construcción de edificio.			x
6	Las oficinas del resto de agencias siguen siendo rentadas.		x	
7	Rotación alta de personal en el área financiera		x	
8	Inexperiencia en la promoción, se arranco con fuerza este año.			x
9	Ciertos módulos aun no se han entregado y el personal debe procesar información manualmente	x		

Fuente: Investigación directa.

Elaborado por la autora.

Tabla 2.29: Síntesis FODA

	OPORTUNIDADES		AMENAZAS	
	FO		FA	
FORTALEZAS	1	El crecimiento económico involucra aumento de producción y por tanto de recursos (crédito)	1	Estrechez en margen de intermediación por reducción de tasa de interés activa
	2	Recursos financieros a bajo precio	2	Que la competencia logre captar más socios potenciales
	3	Crecimiento y desarrollo económico de los socios	3	Constante capacitación del nivel ejecutivo
	4	Crecimiento del mercado en captaciones y colocaciones	4	Cobertura provincial, alcance a sectores urbanos y rurales.
	5	Mayor crecimiento del sector cooperativo entre las IFIs	-	-
	6	Constante capacitación del nivel ejecutivo	-	-
	7	Cobertura provincial, alcance a sectores urbanos y rurales.	-	-
	8	Conexión remota virtual (VPN).	-	-
DEBILIDADES		DO		DA
	1	El crecimiento económico involucra aumento de producción y por tanto de recursos (crédito)	1	Estrechez en margen de intermediación por reducción de tasa de interés activa
	2	Contar con un marco legislativo efectivo	2	Que la competencia logre captar más socios potenciales
	3	Controles adecuados para el desarrollo de la cooperativa	3	No se cuenta con procesos estandarizados (ni personal encargado)
	4	Recursos financieros a bajo precio	-	-
	5	Reglamentos no actualizados	-	-
6	No se cuenta con procesos estandarizados (ni personal encargado)	-	-	

Elaborado por la autora.

2.4. Estrategias

Tabla 2.30: Diseño de Estrategias

DISEÑO DE ESTRATEGIAS		El crecimiento económico involucra aumento de producción y por tanto de recursos (crédito)	Recursos financieros a bajo precio	Crecimiento y desarrollo económico de los socios	Crecimiento del mercado en captaciones y colocaciones	Mayor crecimiento del sector cooperativo entre las IFIs	Contar con un marco legislativo efectivo	Controles adecuados para el desarrollo de la cooperativa	Estrechez en margen de intermediación por reducción de tasa de interés activa	Que la competencia logre captar más socios potenciales
		OPORTUNIDADES							AMENAZAS	
Constante capacitación del nivel ejecutivo	FORTALEZAS	Mejora de productos de crédito	Cumplimiento de requisitos para obtención de recursos	Fortalecimiento del área de colocaciones	Mejora procesos de ahorro y crédito	Refuerzo en promoción, fortaleza al área de Mk	Crecimiento y desarrollo sobre pequeños competidores	Capacitación específica sobre nueva legislación	Análisis Financiero; Desarrollo de Mercado	Desarrollo de Mercado; Penetración de Mercado
Cobertura provincial, alcance a sectores urbanos y rurales.		Mejora en procesos de asignación de recursos a agencias	Mejora procesos de colocación	Refuerzo en promoción y venta de productos	Oportunidad en colocaciones en captaciones	Posicionamiento comparando con competidores	Desarrollo de mercado regulado	Promoción de la imagen de confianza y seguridad	Incremento monto de colocaciones y captaciones. Nuevas metas.	Desarrollo de mercado; Captación de nuevos socios.
Conexión remota virtual (VPN).		Promoción en comunidades remotas	Colocaciones en lugares próximos	Ágil y cómoda prestación de servicios	Promoción de imagen y tecnología disponible	Posicionamiento basado en beneficios	Cumplimiento oportuno - organismos de control	Desarrollo de niveles de control y autorización	Incentivos por entrega de servicios	Apertura de cuentas en zonas sin cobertura; comodidad al socio
Reglamentos no actualizados	DEBILIDADES	Crecimiento del patrimonio técnico para incremento de montos de crédito	Reglamentar el compromiso social	Asistencia técnica y capacitación a los socios	Desarrollo incentivos para socios superavitarios y deficitarios	Alianzas estratégicas con coacs y otros organismos	Actualización de reglamentos acorde a la ley	Contratación de auditor interno a tiempo completo	Reglamentación del incremento de volumen de crédito	Elaboración de reglamento de comunicación
No se cuenta con procesos estandarizados, (ni personal encargado)		Captación de recursos para financiar estandarización de procesos	Mejora de procesos operativos	Innovación en la calidad: entrega de servicios	Contratación de personal encargado de procesos	Crecimiento y desarrollo empresa: Estandarización de procesos	Establecimiento de Área de Procesos	Establecimiento del Área de Riesgos	Agilización de respuesta a socios	Satisfacción del cliente con ágiles procesos

Elaborado por la autora.

Una vez que se ha sintetizado las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas, resulta necesario hacer un cruce, de manera que se pueda definir estrategias para maximizar fortalezas, aprovechar oportunidades, minimizar debilidades y aplacar amenazas.

En la tabla 2.30, se ha hecho el cruce y como consecuencia se han establecido las estrategias respectivas.

2.5. Matriz Axiológica: Principios y Valores

Parte importante de las directrices que una empresa utilice son los valores con los que llevará a cabo sus actividades. Este grupo de valores son el resultado de la aplicación de una *matriz axiológica*; que, según Jorge Agudelo en su artículo Gerencia Estratégica de Mercadeo, es una herramienta útil para la definición de valores y principios de acuerdo a los grupos de interés con los que la empresa se relaciona.

Tabla 2.31: Principios y Valores

Principios y Valores	Directivos	Colaboradores	Socios	Proveedores	Organismos de Integración	Competencia	Estado	Sociedad
Compromiso	x	x	x	x			x	x
Confianza	x	x	x	x				x
Cooperación	x	x	x	x	x		x	x
Equidad	x	x	x					x
Honestidad	x	x	x	x	x		x	x
Puntualidad	x	x	x	x				
Respeto	x	x	x	x	x	x	x	x
Responsabilidad	x	x	x	x	x		x	x
Transparencia	x	x	x	x	x		x	x

Elaborado por la autora.

COMPROMISO: La palabra sería de trabajo, que incluye a los directivos y colaboradores que laboran en la cooperativa para poder apropiarse de sus responsabilidades y

cumplir con los socios, el Estado y la sociedad en general. El compromiso adquirido es lo que permite transformar una promesa en realidad.

CONFIANZA: Que permite que la cooperativa sea vista como una entidad con la que, la sociedad, los proveedores, los socios, colaboradores y directivos pueden contar de manera segura; que cumple con el papel que se espera de ella.

COOPERACIÓN: Sin lugar a duda, un valor del que nace la idea del cooperativismo y que prima en sus actividades. Una institución que gracias al trabajo en equipo de su recurso humano aporta al desarrollo de sus socios y de la sociedad en general.

EQUIDAD: Que impulsa a la cooperativa como un actor integrador de pueblos y culturas; que no presta servicio diferenciado basándose en la raza, religión, género u otra característica de la sociedad; sino que por el contrario, opera, sin discriminación alguna.

HONESTIDAD: La verdad y sinceridad, reflejadas en cada tarea y actividad llevada a cabo tanto para clientes internos como externos. Este valor garantiza así mismo la buena reputación de la organización con sus proveedores, el Estado y la sociedad en sí.

PUNTUALIDAD: Certeza del cumplimiento de responsabilidades oportunamente; que permita una mayor productividad y aprovechamiento de recursos. Una manifestación del respeto.

RESPECTO: Garantiza el reconocimiento, la aceptación, y valoración de las cualidades de los diferentes grupos con los que la cooperativa tiene relación. El respeto a las personas, a sus capacidades, a sus creencias, a su trabajo, al ser humano como tal, propiciará la creación de un ambiente laboral agradable de manera que el buen trato se genere y se entregue en los servicios.

RESPONSABILIDAD: Con las tareas asignadas. La seriedad en las actividades a cargo de directivos y empleados para su debido cumplimiento. Que permita el desarrollo y entrega de productos satisfactorios al cliente interno y externo; así como el cumplimiento de obligaciones

con proveedores, el estado, la sociedad. Sin olvidar las acciones responsables con el medio ambiente a través de actos sencillos como el cuidado de suministros.

TRANSPARENCIA: Acciones claras y correctas sin nada que ocultar, la presentación de información irreprochable de actividades. Un sentido de hacer las cosas bien hechas, que genere confianza y seguridad a sus asociados y demás.

2.6. Misión

Tomando en cuenta los parámetros citados en el *Marco Teórico*, a continuación se define la misión de la cooperativa “Artesanos”:

Contribuir al crecimiento y desarrollo económico de los asociados mediante el fomento al ahorro, el impulso de actividades productivas y personales a través de la prestación de recursos financieros accesibles y oportunos, y otros servicios complementarios; utilizando los recursos disponibles en el mercado financiero de manera responsable.

2.7. Visión

La visión se ha establecido tomando en cuenta los criterios que se explican en *Marco Teórico*. Entonces la visión es:

Ser una cooperativa de ahorro y crédito eficiente, solvente y confiable, con firme conciencia social, logrando reconocimiento en el mercado de intermediación financiera de Imbabura a través de la prestación de servicios eficaces y acciones con repercusión social positiva.

2.8. Objetivos Estratégicos

Luego de determinar las estrategias como resultado del análisis FODA, se procede a establecer los objetivos estratégicos de la empresa. A continuación se muestran las estrategias

agrupadas de acuerdo al plazo en el que se planifica su ejecución y junto dicha agrupación, el objetivo estratégico que se persigue. Se sigue lo citado en 1.9.1 sobre objetivos estratégicos.

CORTO PLAZO: 0-1 año

Tabla 2.32: Estrategias Corto Plazo

Estrategias Corto Plazo	
1	Mejora de productos de crédito
2	Fortalecimiento del área de colocaciones
3	Mejora procesos de ahorro y crédito
4	Refuerzo en promoción, fortaleza al área de Mk
5	Capacitación específica sobre nueva legislación
6	Análisis de tasas; Desarrollo de Mercado
7	Desarrollo de Mercado; Penetración de Mercado
8	Mejora en procesos de asignación de recursos a agencias
9	Mejora procesos de colocación
10	Oportunidad en colocaciones en captaciones
11	Desarrollo de mercado; Captación de nuevos socios.
12	Promoción en comunidades remotas
13	Colocaciones en lugares próximos
14	Promoción de imagen y tecnología disponible
15	Desarrollo de niveles de control y autorización
16	Apertura de cuentas en zonas sin cobertura; comodidad al socio
17	Crecimiento del patrimonio técnico para incremento de montos de crédito
18	Reglamentar el compromiso social
19	Asistencia técnica y capacitación a los socios
20	Desarrollo de incentivos para socios superavitarios y deficitarios
21	Alianzas estratégicas con COACS y otros organismos
22	Actualización de reglamentos acorde a la ley
23	Reglamentación del incremento de volumen de crédito
24	Elaboración de reglamento de comunicación
25	Captación de recursos para financiar estandarización de procesos
26	Innovación en la calidad: entrega de servicios
27	Contratación de personal encargado de procesos
28	Establecimiento de Área de Procesos

Elaborado por la autora.

Propósito:

El propósito que persiguen estas estrategias es el de mejorar la producción de los principales productos que son colocaciones y captaciones, se reconoce la necesidad de reducir tiempos de entrega de manera que se pueda mejorar la satisfacción al cliente y con ello mantener a los socios y atraer nuevos. También salta a la vista la necesidad de actualizar reglamentos, manuales y estatuto; así como crear departamentos (procesos y riesgos) de acuerdo a los cambios en el cuerpo legal que rige a la cooperativa.

Objetivo Estratégico Corto Plazo:

Definir procesos de colocaciones y captaciones mediante el levantamiento, análisis y mejora de procesos actuales que permitan la satisfacción del socio, la atracción de nuevos socios y el cumplimiento con lo establecido por la nueva ley que rige a la cooperativa.

MEDIANO PLAZO: 1-3 años

Tabla 2.33: Estrategias Mediano Plazo

Estrategias Mediano Plazo	
1	Cumplimiento de requisitos para obtención de recursos
2	Crecimiento y desarrollo sobre pequeños competidores
3	Refuerzo en promoción y venta de productos
4	Desarrollo de mercado regulado
5	Incremento monto de colocaciones y captaciones. Nuevas metas.
6	Ágil y cómoda prestación de servicios
7	Cumplimiento oportuno - organismos de control
8	Incentivos por entrega de servicios
9	Contratación de auditor interno a tiempo completo
10	Mejora de procesos operativos
11	Crecimiento y desarrollo empresa: Estandarización de procesos
12	Establecimiento del Área de Riesgos
13	Agilización de respuesta a socios
14	Satisfacción del cliente con ágiles procesos

Elaborado por la autora.

Propósito: Las estrategias del mediano plazo tiene como propósito la penetración y desarrollo del mercado en el que se desempeña la cooperativa, principalmente mediante la entrega de servicios de calidad estandarizando todos sus procesos y con la apertura de nuevas agencias en provincias al norte y sur de Imbabura.

Objetivo Estratégico Mediano Plazo:

Ampliar la presencia de la cooperativa en el mercado de intermediación financiera mediante la apertura de nuevas agencias al norte y sur de Imbabura y la estandarización de todos los procesos institucionales.

LARGO PLAZO: de 3 a 5 años

Tabla 2.34: Estrategias Largo Plazo

Estrategias Largo Plazo	
1	Promoción de la imagen de confianza y seguridad
2	Posicionamiento basado en beneficios
3	Posicionamiento comparando con competidores

Elaborado por la autora.

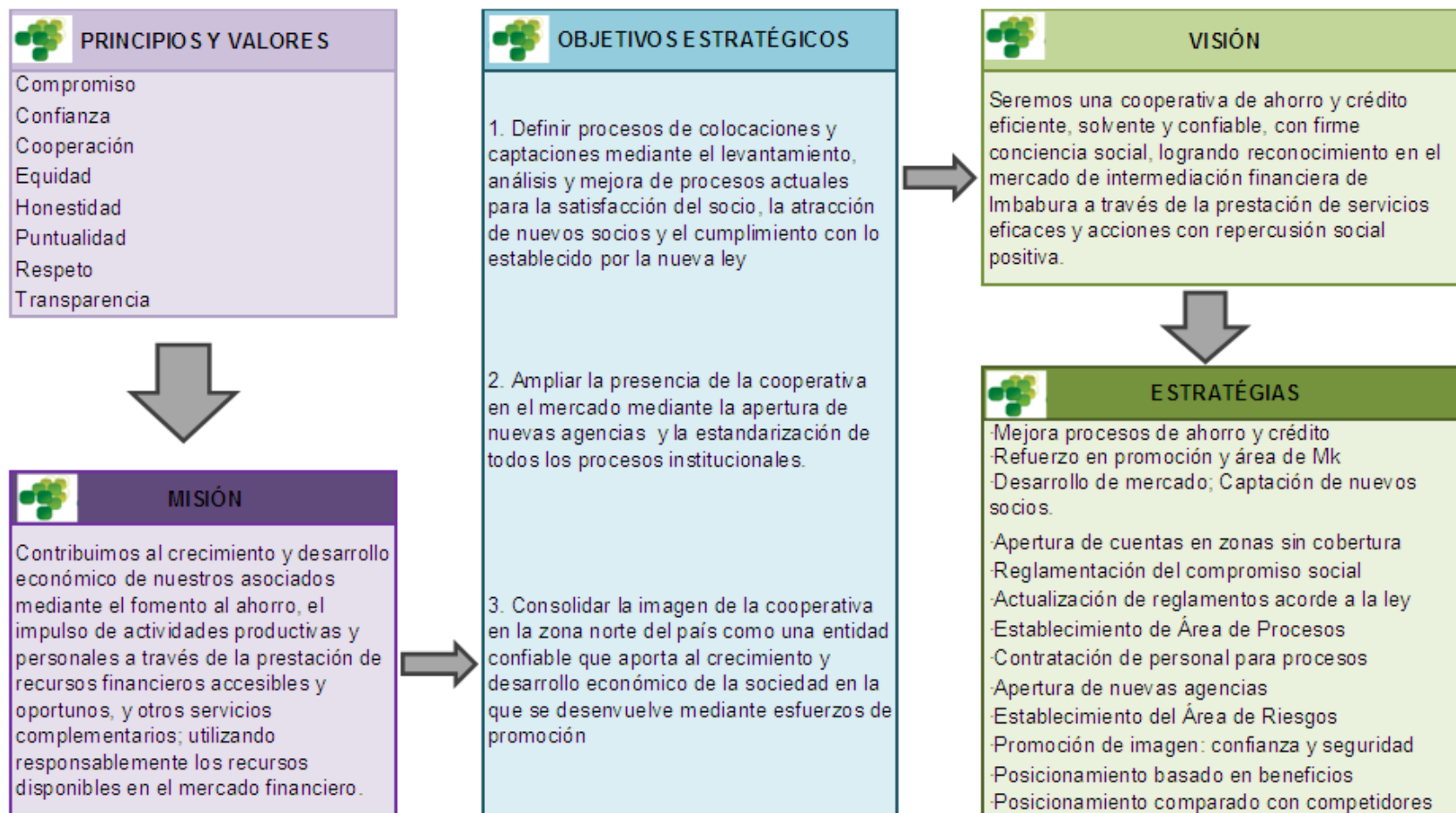
Propósito: Lograr que se reconozca a la cooperativa, por parte los socios, competidores y proveedores como una empresa en la que se puede confiar, con experiencia y buenos resultados.

Objetivo Estratégico Largo Plazo:

Consolidar la imagen de la cooperativa en la zona norte del país como una entidad confiable que aporta al crecimiento y desarrollo económico de la sociedad en la que se desenvuelve mediante esfuerzos de promoción y la prestación de servicios financieros y complementarios satisfactorios y responsables.

2.9. Mapa Estratégico

Figura 2.24: Mapa Estratégico COAC Artesanos



Elaborado por la autora.

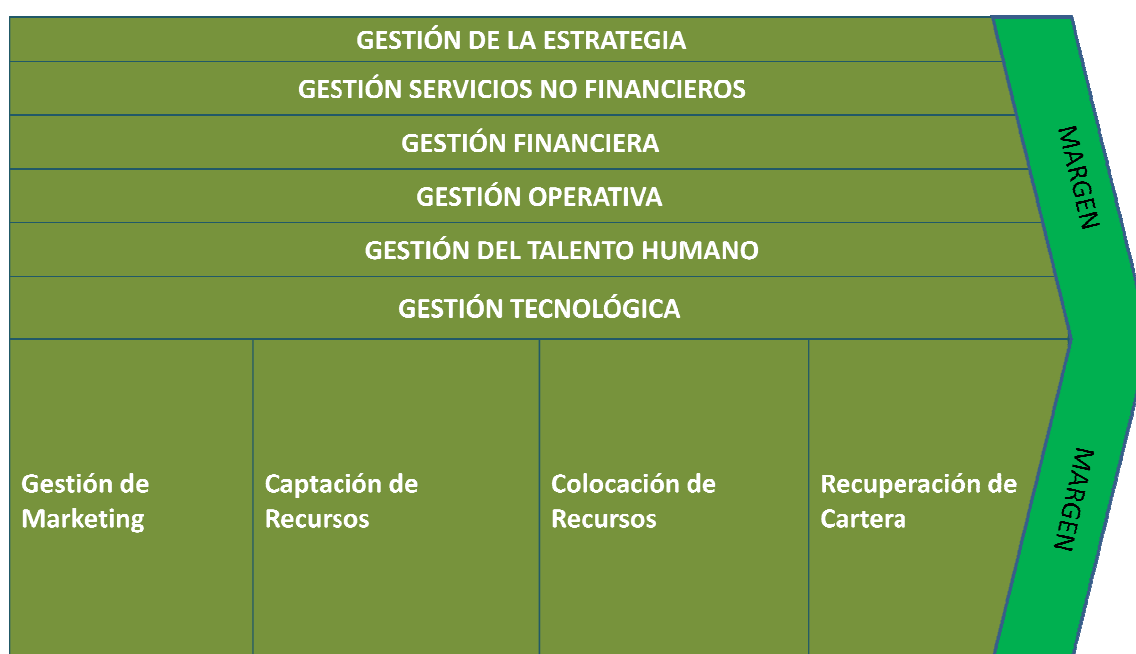
III. CAPÍTULO

3. LEVANTAMIENTO Y ANÁLISIS DE LOS PROCESOS

3.1 Cadena de Valor

Como se mencionó, en el capítulo I en la sección del marco teórico, la cadena de valor es una herramienta útil para desglosar las actividades relevantes de la empresa; permite diagnosticar la ventaja competitiva con que cuenta. En la figura 3.1 se muestra la cadena de valor de la cooperativa “Artesanos”.

Figura 3.1: Cadena de Valor COAC Artesanos

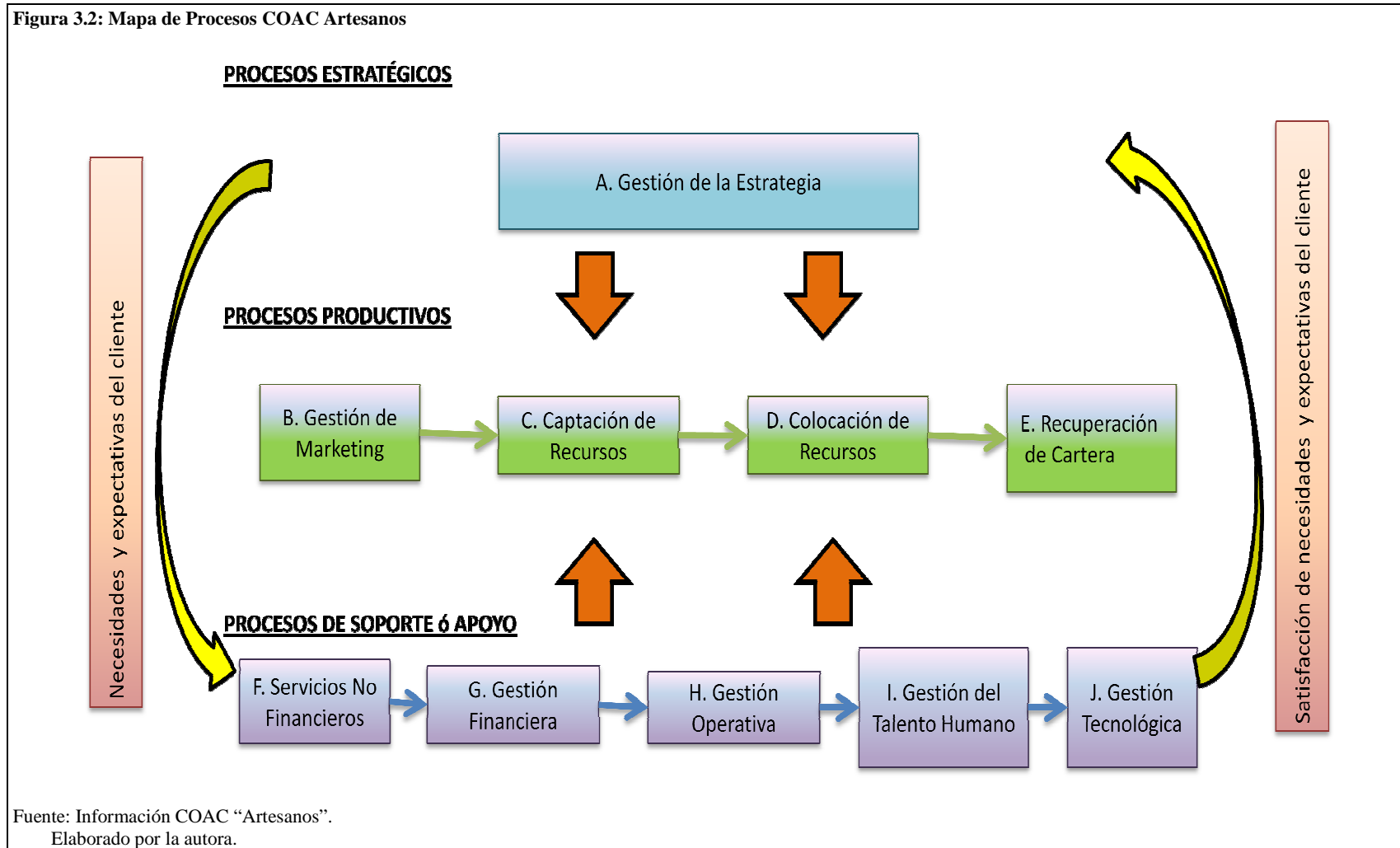


Fuente: Información COAC “Artesanos”.
Elaborado por la autora.

La figura 3.2 ilustra los procesos estratégicos, productivos y de soporte de la cooperativa y su secuencia; así como la jerarquía y listado de los procesos se presenta la tabla 3.1.

3.2 Mapa de Procesos

Figura 3.2: Mapa de Procesos COAC Artesanos



3.3 Inventario de Procesos

Tabla 3.1: Inventario de procesos COAC “Artesanos”

INVENTARIO DE PROCESOS						
	MACROPROCESO		PROCESO		SUBPROCESO	
	Cód.	Descripción	Cód.	Descripción	Cód.	Descripción
PROCESOS ESTRATÉGICOS	A	GESTIÓN DE LA ESTRATEGIA	A.1	Realizar Planificación		
			A.2	Controlar Cumplimiento		
			A.3	Administrar Riesgo		
			A.4	Presentar Informes		
PROCESOS OPERATIVOS	B	GESTIÓN DE MARKETING	B.1	Efectuar Promoción y Publicidad		
			B.2	Investigar de Mercados		
			B.3	Realizar Relaciones Públicas		
	C	CAPTACIÓN DE RECURSOS	C.1	Gestionar Cuentas	C.1.1	Abrir Cuentas
					C.1.2	Cerrar Cuentas
			C.2	Gestionar Ahorros	C.2.1	Recibir Depósitos
					C.2.2	Entregar Retiros
		C.3	Captar Financiamiento Externo			
	D	COLOCACIÓN DE RECURSOS	D.1	Solicitar Crédito		
			D.2	Analizar Crédito		
			D.3	Liquidar Crédito		
	E	RECUPERACIÓN DE CARTERA	E.1	Recuperar Extrajudicialmente		
			E.2	Recuperar Judicialmente		
E.3			Castigar Créditos			
PROCESOS DE APOYO	F	SERVICIOS NO FINANCIEROS	F.1	Realizar convenio con proveedor de servicio		
			F.2	Instalar software para el servicio		
	G	GESTIÓN FINANCIERA	G.1	Realizar Presupuesto		
			G.2	Realizar Contabilidad	G.2.1	Registrar Asientos Contables
					G.2.1	Elaborar Estados Financieros
					G.3.1	Pagar a proveedores de bienes y servicios
					G.3.2	Pagar a proveedores financiamiento externo
					G.3.3	Recaudar cuentas por cobrar
		G.3	Efectuar Tesorería	G.3.4	Custodiar Títulos Valores	
	H	GESTIÓN OPERATIVA	H.1	Asignar Recursos a Caja		
			H.2	Administrar Caja Chica		
			H.3	Efectuar Mensajería		
			H.4	Realizar Adquisiciones de bienes o servicios		
	I	GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO	I.1	Reclutar		
			I.2	Seleccionar		
			I.3	Contratar		
			I.4	Capacitar		
			I.5	Administrar permanencia del personal		
			I.6	Desvincular		
	J	GESTIÓN TECNOLÓGICA	J.1	Realizar Mantenimiento de Hardware y Software		
J.2			Administrar Base de Datos			
J.3			Administrar usuarios y usuarios VPN			
J.4			Administrar la red			
J.5			Administrar servicios en línea			
J.6			Proporcionar "Help Desk" a usuarios			
J.7			Administrar plantas eléctricas			
J.8			Controlar seguridad de sistemas			

Elaborado por la autora.

3.4 Análisis de Procesos









En este apartado se presenta información concerniente al levantamiento de procesos de la cooperativa Artesanos en lo que respecta a Colocaciones y Recuperación de Cartera. Se ha procedido a ordenar y graficar cada paso de la colocación de créditos y cómo se recupera esos créditos. También se presenta la explicación y aplicación de las herramientas de mejoramiento.

3.4.1 Diagramación y Simbología

Los diagramas que competen al área de colocaciones y recuperación de cartera se han realizado según la metodología que se puntualizó en 1.9.1 Marco Teórico: Diagrama de Flujo.

La simbología utilizada en los diagramas de flujo se resume en la figura 3.3:

Figura 3.3: Simbología para diagramas de flujo.

SIMBOLO	SIGNIFICADO	SIMBOLO	SIGNIFICADO
	Inicio o término, indica el principio o fin del flujo		Conector de una parte del diagrama con otra no cercana
	Actividad, lo que hacen las personas involucradas		Demora, indica retraso en el proceso
	Documento que entre, se genere o salga		Transporte, movimiento de personas, material o equipos
	Indica que se debe tomar una decisión entre dos o más alternativas		Proceso definido con anterioridad

Fuente: Vivas Marylin. Flujogramas, Símbolos para elaborar diagramas de flujo, 2008.
<http://www.slideshare.net/anieto61/flujogramas>. Adaptado por la autora.

Los costos en los que incurre la empresa para llevar a cabo las actividades que se describen en los procesos actuales se resumen en la tabla 3.2. A continuación se presentan los diagramas de flujo de los procesos como se llevan a cabo en la actualidad, en las figuras 3.4 a 3.9.

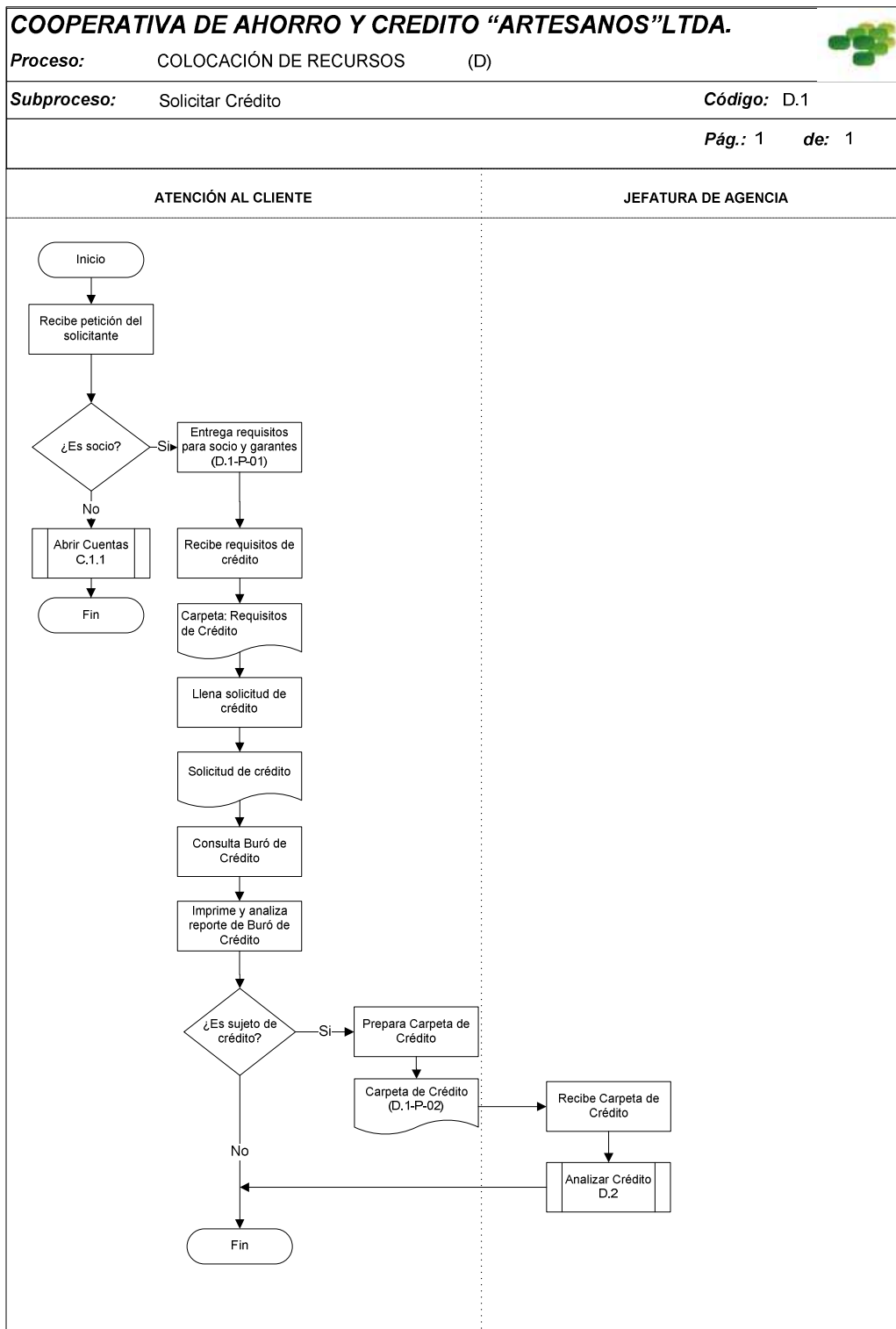
Tabla 3.2: Tabla de Costos Generales para ejecución de procesos de Colocaciones y Recuperación de Cartera

PERSONAL Operativo		HOJAS DE PAPEL		TRIPTICO	
concepto	valor	concepto	valor	unidades	valor
Sueldo	350	caja	30	4000	457,8
horas al mes	160	resma	3,4	valor unitario	0,11445
minutos/mes	9600	hojas/resma	500		
valor unitario	0,03645833	valor unitario	0,0068		
IMPRESIONES		ENERGÍA		CONSULTA BURÓ	
Tóner	22	pago mensual	282,11	cada consulta	0,25
hojas/tóner	9000	por hora	1,7631875		
valor unitario	0,00244444	por minuto	0,02938646		
		por medio minuto	0,01469323		
Cartera Vencida		Recuperación de interés por mora		Promedio tasa de provisión	
Promedio mensual	132753,74	Total anual	44791	2,5%	
promedio de provisión mensual	3318,8435	promedio recuperación diaria	0,378750211		
promedio de prov. diaria (por socio)	0,3414448				
Cartera Vencida		Recuperación de interés por mora		12,5%	
Promedio mensual	132753,74	Total anual	44791		
promedio de provisión mensual	6637,687	promedio recuperación diaria	0,378750211		
promedio de prov. Diaria (por socio)	0,68288961				
Cartera Vencida		Recuperación de interés por mora		35,0%	
Promedio mensual	132753,74	Total anual	44791		
promedio de provisión mensual	46457,1713	promedio recuperación diaria	0,378750211		
promedio de prov. diaria (por socio)	4,77954437				
Cartera Vencida		Recuperación de interés por mora		75,0%	
Promedio mensual	132753,74	Total anual	44791		
promedio de provisión mensual	99498,9281	promedio recuperación diaria	0,378750211		
promedio de prov. diaria (por socio)	10,2365152				

FORMULARIOS		Personal Jefaturas		Personal Ejecutivo		Personal Resp. De Agenc	
Unidades	valor	concepto	valor	concepto	valor	concepto	valor
2200	133	sueldo	600	sueldo	2000	sueldo	500
valor unitario	0,06045455	horas al mes	160	horas al mes	160	horas al mes	160
		minutos/mes	9600	minutos/mes	9600	minutos/mes	9600
		valor unitario	0,0625	valor unitario	0,20833333	valor unitario	0,05208333
CARPETAS DE CARTÓN		Personas Jefaturas: Financiera y de Crédito		Personal de Mensajería		Consejo de Adm.	
Unidad	0,25	concepto	valor	concepto	valor	concepto	valor
		sueldo	1000	sueldo	302,5	sueldo	292
		horas al mes	160	horas al mes	160	horas al mes	160
		minutos/mes	9600	minutos/mes	9600	minutos/mes	9600
		valor unitario	0,10416667	valor unitario	0,03151042	valor unitario	0,03041667
Promedio de Colocaciones		Telefonía Fija e Internet		Telefonía Móvil (claro)		Mantenimiento Sistema	
ago-11	746.919,00	minuto	0,026	Claro	0,121	Mensual	330
sep-11	794.016,00			Otras operadoras	0,246	minutos al mes	9600
oct-11	804.533,32	Promedio telefonía por minuto:		Promedio min.	0,1835	Valor unitario	0,034375
nov-11	957.088,60						
dic-11	877.966,58						
ene-12	780.623,04						
promedio mensual	826.857,76						
tasa activa promedio	19%						
costo mensual de no colocar	436,397149						
costo diario de no colocar	21,8198575						

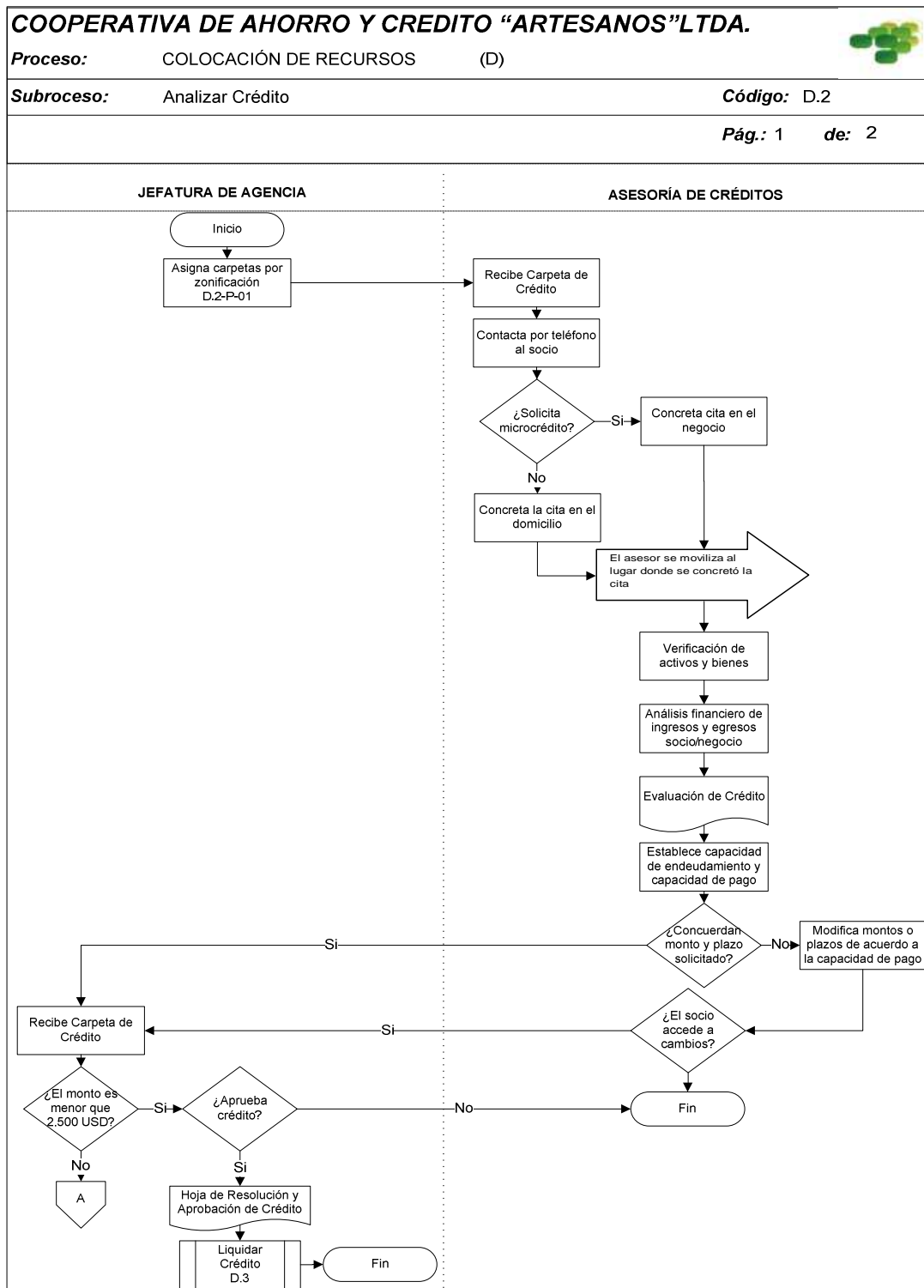
Elaborado por la autora.

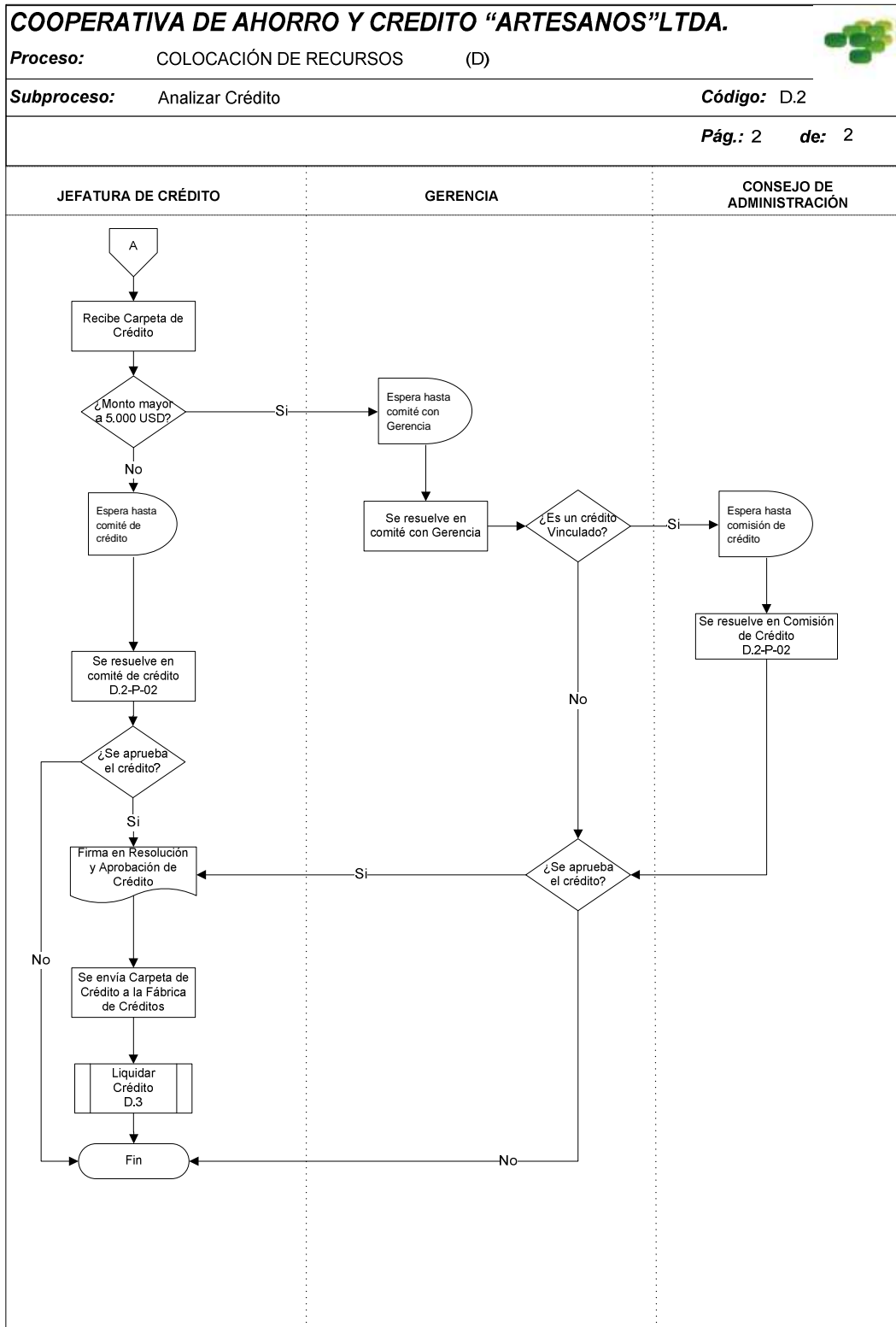
Figura 3.4: Diagrama de Flujo del Proceso Actual para Solicitar Crédito



Elaborado por la autora.

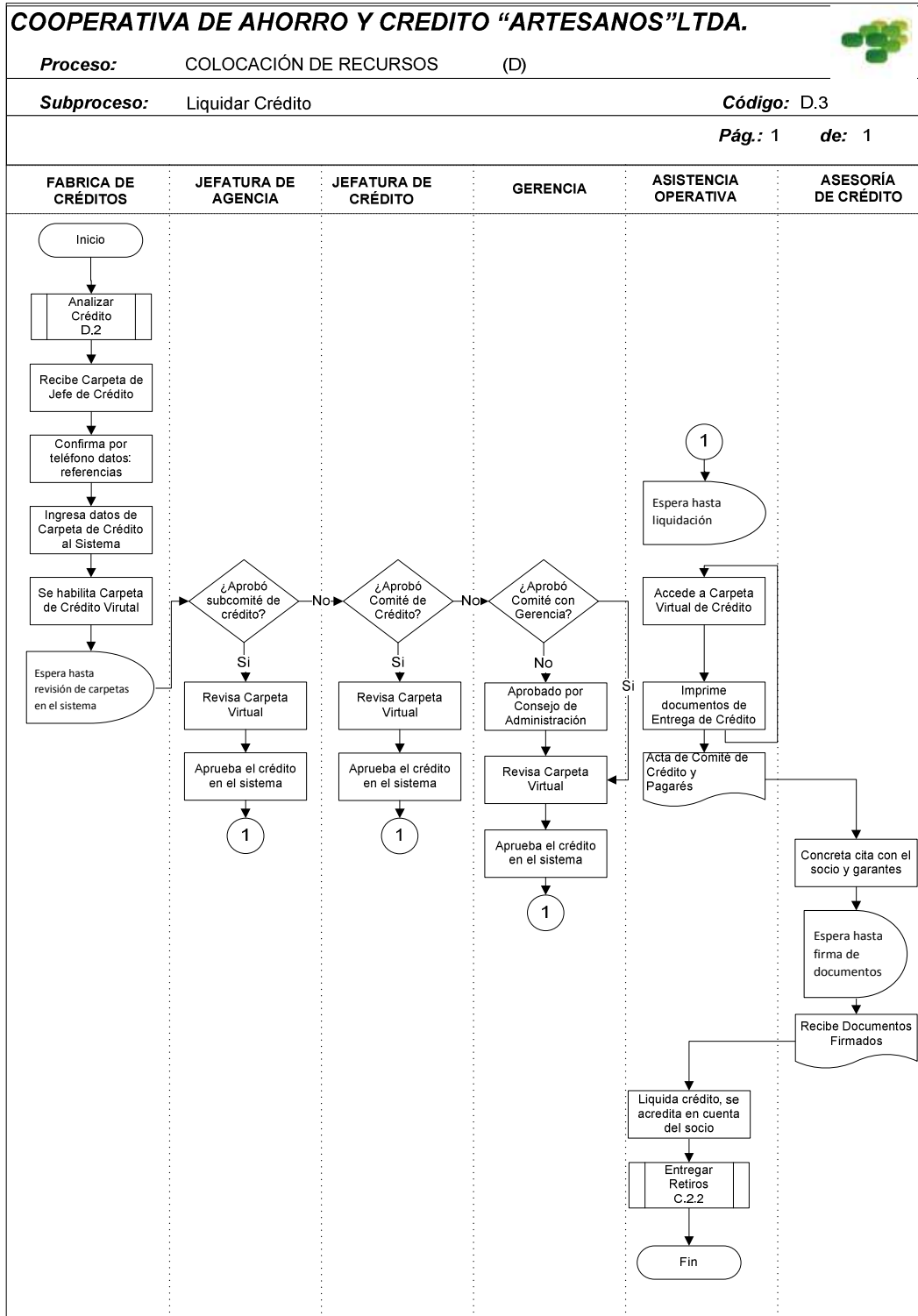
Figura 3.5: Diagrama de Flujo del Proceso Actual para Analizar Crédito





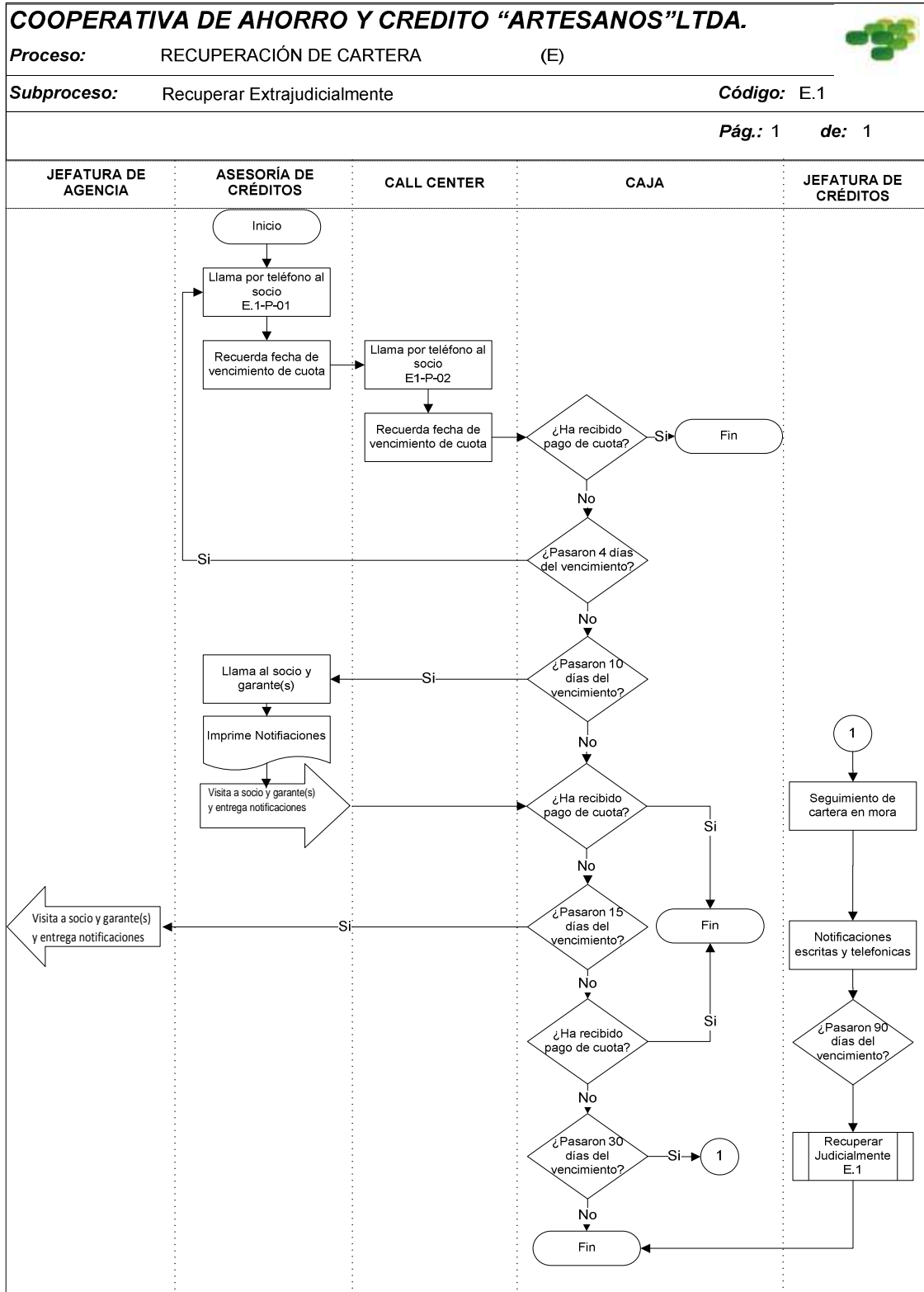
Elaborado por la autora.

Figura 3.6: Diagrama de Flujo del Proceso Actual para Liquidar Crédito



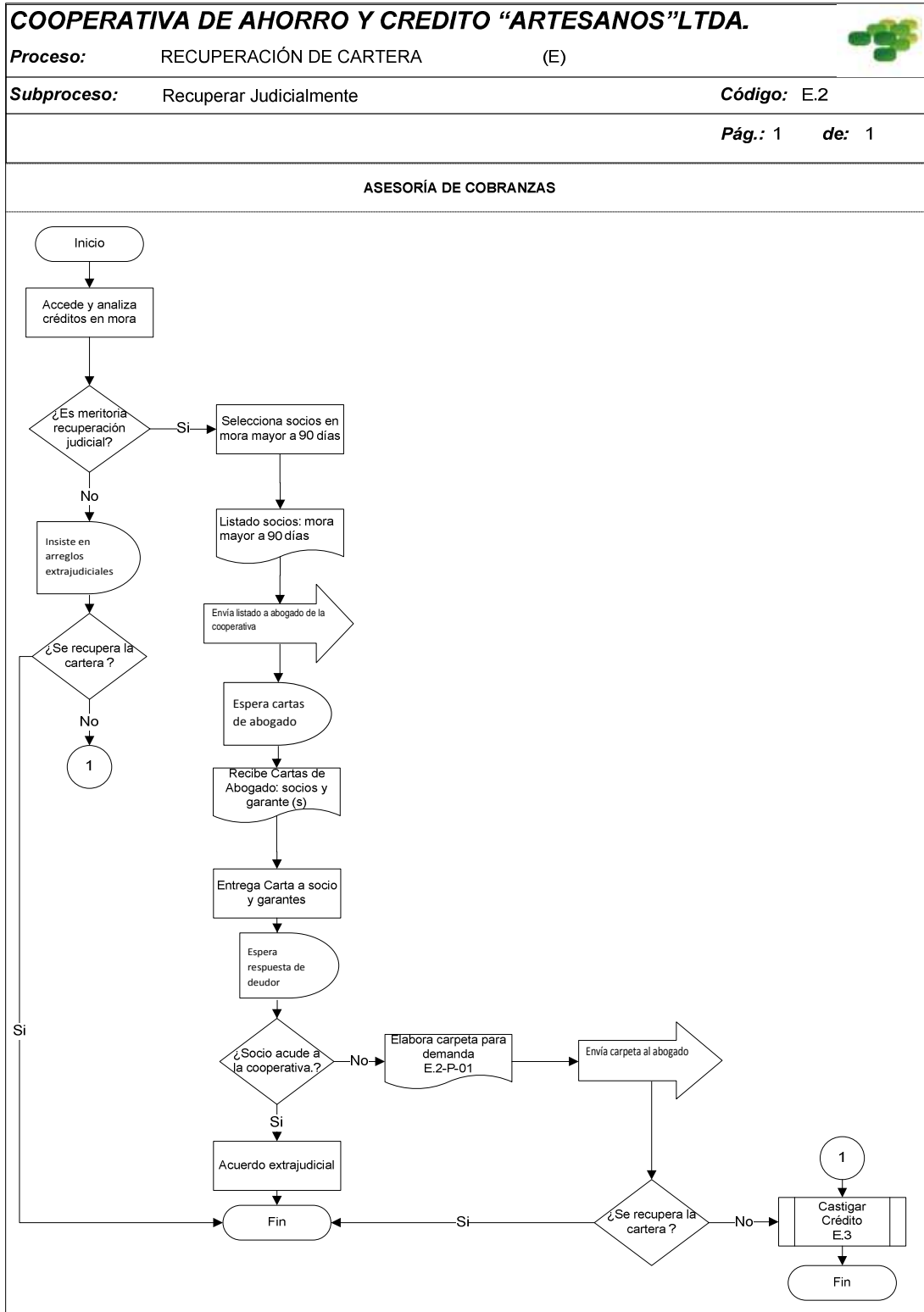
Elaborado por la autora.

Figura 3.7: Diagrama de Flujo del Proceso Actual para Recuperar Cartera Extrajudicialmente



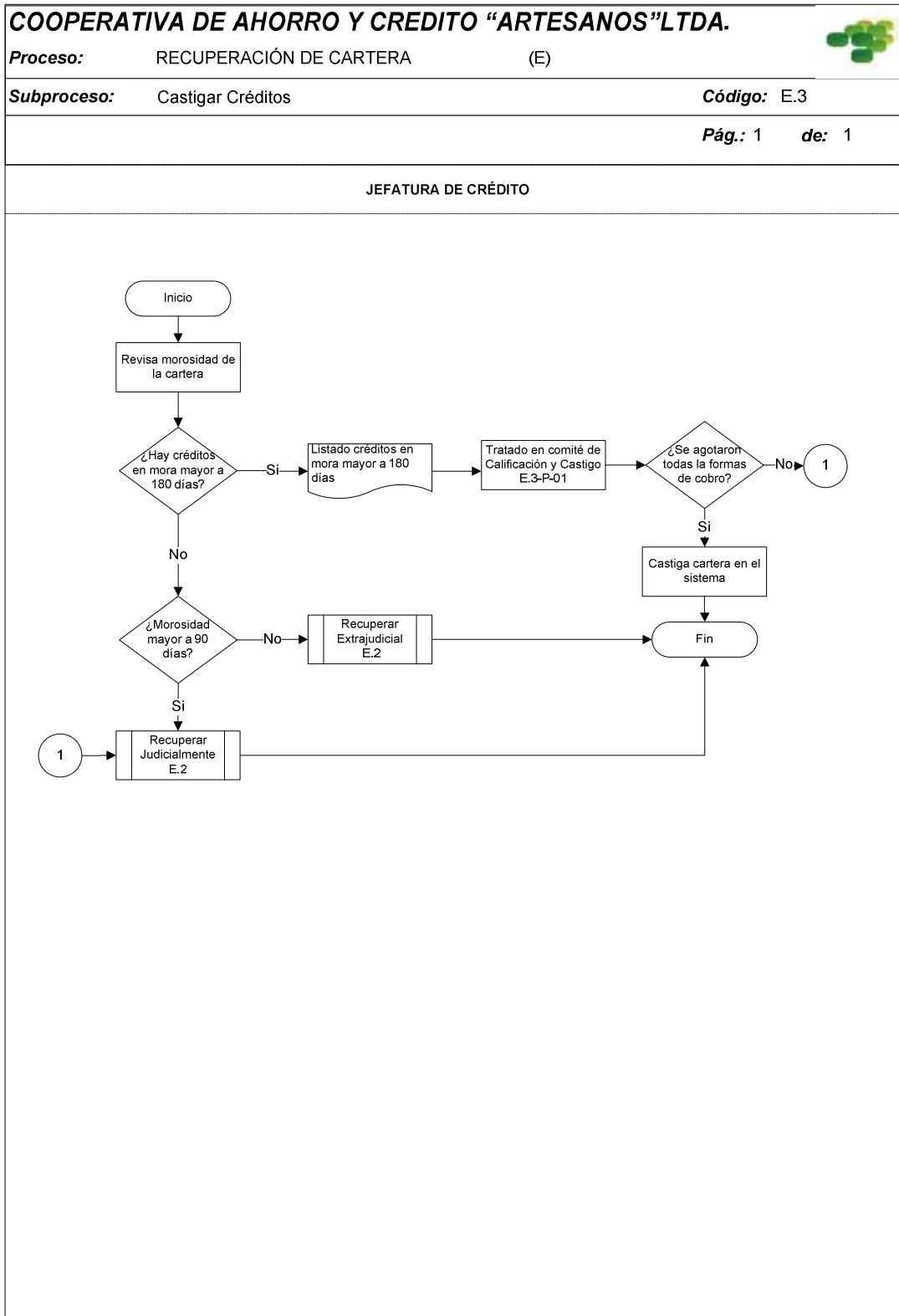
Elaborado por la autora.

Figura 3.8: Diagrama de Flujo del Proceso Actual para Recuperar Cartera Judicialmente



Elaborado por la autora.

Figura 3.9: Diagrama de Flujo del Proceso Actual para Castigar Crédito



Elaborado por la autora.

Los costos y tiempos por actividades de cada uno de los seis procesos en análisis, aplicando aquellos que se expusieron en la tabla 3.2, son los siguientes:

Tabla 3.3: Costos y tiempos de los procesos actuales de Colocaciones y Recuperación de Cartera.

	N°	Actividad	Tiempo		Costo	
			AVR ²¹	NAVR ²²	AVR	NAVR
Solicitar Crédito		Inicio				
	1	Recibe petición del solicitante	1		0,04	
		¿Es socio?				
		Proceso definido: Abrir Cuentas				
	2	Entrega requisitos para socio y garante(s)	0,25		0,14	
	3	Recibe requisitos de crédito	2		0,07	
	4	Llena solicitud de crédito	5		0,24	
	5	Consulta Buró de Crédito		0,5		0,77
	6	Impresión reporte Buró de Crédito		0,5		0,07
		¿Es sujeto de crédito?				
	7	Prepara Carpeta de Crédito		3		0,66
		Fin				
		Totales		8,25	4	0,49
Analizar Crédito		Inicio				
	1	Asigna carpetas por zonificación		0,5		0,02
	2	Recibe carpeta de crédito		0,25		0,01
	3	Contacta por teléfono al socio	4		0,67	
		¿Solicita microcrédito?				
	4	Concreta cita en el negocio	3		0,50	
	5	Concreta cita en el domicilio	3		0,50	
	6	Se moviliza al lugar donde concreto la cita		15		3,05
	7	Verificación de activos y bienes	35		1,28	
	8	Análisis financiero de ingresos y egresos socio/negocio	7,50		0,27	
	9	Evaluación de crédito	7,50		0,27	
	10	Establece capacidad de endeudamiento y pago	4		0,15	
		¿Concuerdan monto y plazo solicitado?				
11	Modifica montos o plazos de acuerdo a la capacidad de pago	4		0,15		
	El socio accede a cambios?					
12	Recibe carpeta de crédito (J.A)		1		0,05	

²¹ Actividades que agregan valor real

²² Actividades que no agregan valor real

	¿El monto es menor que 2.500 USD?					
	¿Aprueba crédito?					
	Liquidar crédito (procesos definido)					
	Espera hasta comité de crédito		2880		43,64	
	¿Monto mayor a 5000 USD?					
15	Se resuelve el comité de crédito		8		0,83	
	Espera hasta comité con gerencia		2880		43,64	
16	se resuelve en comité con gerencia		8		1,39	
	¿Crédito vinculado?					
	Espera hasta comisión de crédito		10080		152,74	
17	Se resuelve en comisión de crédito		12		5,79	
	¿Se aprueba el crédito?					
18	Se envía carpeta a la Fábrica de Créditos		363		11,44	
	Liquidar crédito (procesos definido)					
13	Hoja de resolución y aprobación de crédito		1		0,83	
	Fin					
Totales			65,00	5670,08	3,79 703,79	
Liquidar Crédito	Nº	Actividad	Tiempo		Costo	
			AVR	NAVR	AVR NAVR	
		Inicio				
	1	Recibe carpeta de jefe de crédito		0,50	0,02	
	2	Confirma datos por teléfono (referencias)		2,10	0,01	
	3	Ingresa Carpeta de Crédito al sistema	25,00		1,77	
	4	Habilitación de carpeta de crédito virtual		0,17	0,01	
		¿Aprobó subcomité de crédito?				
		¿Aprobó comité de crédito?				
		¿Aprobó comité con gerencia?				
	5	Aprobado por consejo de administración		1,00	0,21	
	6	Espera hasta revisión de carpeta virtual		2880,00	43,64	
	7	Revisa Carpeta Virtual		1,00	0,10	
	8	Aprueba el crédito en el sistema		0,75	0,10	
	9	Espera hasta liquidación de crédito		1440,00	21,82	
	9	Accede a carpeta virtual		7,00	0,69	
	10	Imprime documentos de liquidación		14,00	1,29	
	11	Acta de Comité de Créditos y Pagares		0,70	0,03	
	12	Concreta cita con socio y garantes	2,00		0,33	
	13	Espera hasta firma de documentos		2880,00	43,64	
	13	Recibe documentos firmados	5,00		0,18	
	14	Liquida crédito, se acredita en cuenta del socio	1,00		0,10	
		Entregar Retiros C.2.2				
		Fin				
	Totales			33,00	7227,22	2,39 111,56

	N°	Actividad	Tiempo		Costo	
			AVR	NAVR	AVR	NAVR
Recuperar Extrajudicialmente		Inicio				
	1	Llama por teléfono al socio	1		0,17	
	2	Recuerda fecha de vencimiento de cuota	1		0,17	
	3	Llama por teléfono al socio	1		0,17	
	4	Recuerda fecha de vencimiento de cuota	1		0,17	
		¿Recibió pago de cuota?				
	5	¿Pasaron 4 días del vencimiento?	5760			-0,15
	6	¿Pasaron 10 días del vencimiento?	8640			1,82
	7	Llama al socio y garante		6		1,00
	8	Imprime notificaciones		3		0,28
	9	Entrega de notificaciones a socio y garantes		54		1,97
		¿Recibió pago de cuota?				
	10	¿Pasaron 15 días del vencimiento?		7200		1,52
	11	Entrega de notificaciones a socio y garantes		54		1,97
		¿Recibió pago de cuota?				
	12	¿Pasaron 30 días del vencimiento?		21600		4,56
	13	Seguimiento de cartera en mora		8,20		0,85
	14	Notificaciones escritas y telefónicas		60		3,06
	15	¿Pasaron 90 días del vencimiento?		86400		264,05
		Recuperar extrajudicialmente E.2				
	Fin					
	Totales	14404,00	115385,20	0,67	280,94	
Recuperar Judicialmente	N°	Actividad	Tiempo		Costo	
			AVR	NAVR	AVR	NAVR
		Inicio				
	1	Accede y analiza créditos en mora		2,5		0,16
		¿Es meritoria recuperación judicial?				
	2	Insiste en arreglos extrajudiciales		259200		49,22
	3	Selecciona socios en mora mayor a 90 días		1		0,10
	4	Listado socios mora mayor a 90 días		1,50		0,15
	5	Envía listado a abogado		20		3,94
		Espera cartas de abogado		720		0,00
	6	Retira cartas de abogado socio y garantes		20		0,73
	7	Entrega notificaciones judiciales		54		1,97
	8	Espera a respuesta de deudor		4320		29,57
	¿Socio acude a la cooperativa?					
9	Elabora carpeta de demanda		5		0,18	
10	Acuerdo extrajudicial		15		1,06	
11	Envía carpeta al abogado		20		0,73	

		¿Recupera Cartera?				
		Castigar Crédito (E.3)				
		Fin				
		Totales	0	264379	0,00	87,81
Castigar Crédito	N°	Actividad	Tiempo		Costo	
			AVR	NAVR	AVR	NAVR
		Inicio				
	1	Revisa morosidad de la cartera		15		2,52
		¿Hay créditos en mora mayor a 180 días?				
	2	Listado de créditos en mora mayor a 180 días		15		2,55
	3	Tratado en comité de calificación y castigo		30		16,97
		¿Se agotaron todas las formas de cobro?				
	4	Castiga cartera en el sistema		5		0,63
		¿Morosidad mayor a noventa días?				
		Recuperar Judicialmente (E.2)				
		Recuperar Extrajudicialmente (E.3)				
		Fin				
	Totales		0	65	0,00	22,67

Elaborado por la autora.

3.4.2 Propuesta de Mejoramiento de Procesos

El mejoramiento de procesos en el presente trabajo se realiza tomando como base las herramientas propuestas por H. James Harrington, autor, ingeniero, empresario y consultor estadounidense en su libro “*Mejoramiento de los procesos de la empresa*”.

Según el mencionado autor, la aplicación de las herramientas para mejorar los procesos, toma el nombre de: Modernización del proceso. La modernización implica poner atención a cada detalle del proceso que de paso a excesos, despilfarros, esfuerzos innecesarios y que con ellos, impida un flujo uniforme de actividades. Un proceso es mejorado cuando se lo cambia de modo que sea efectivo, eficiente y adaptable. Ahora se muestra una sinopsis de las 12 herramientas de mejoramiento de procesos de Harrington.

1. Eliminación de la burocracia

Mientras que la modernización de los procesos significa fluidez en el desarrollo de los procesos, la burocracia representa lo opuesto: impedimentos, exceso de papeles, verificaciones y aprobaciones. Es común asociar a la burocracia con demora, filas de espera, muchos papeles que deben ser firmados por varias personas que no están cuando se las necesita. La burocracia se caracteriza por frenar los procesos y añadir costos pero con muy poco valor real.

El autor recomienda, una vez diagramado el proceso, pintar con color azul todas las actividades relacionadas con verificaciones, aprobaciones, segundas firmas, o inspecciones; esto permitirá que la burocracia sea asociada con el color azul; entonces, las actividades *azules* serán objetivos de eliminación. Estas actividades deben ser justificadas en cuanto a costos y demoras si no deben ser eliminadas; y esa justificación debe basarse en cuánto aporta a la pérdida o ganancia potencial para la empresa. Harrington menciona que existen varias preguntas que pueden ayudar a detectar burocracia en los procesos, entre ellas:

¿Se requiere más de una firma?

¿Se necesitan múltiples copias?

¿Se almacenan copias sin razones aparentes?

¿Se envían copias a personas que no precisan la información?

¿Hay personal o áreas que impiden efectividad y eficiencia del proceso?

¿Alguien debe aprobar algo que ya ha sido aprobado?

2. Eliminación de la duplicación

La duplicación de actividades dentro del proceso tiene que ver con personas o áreas que realizan la misma tarea, emiten el mismo informe, manejan bases de datos sino iguales, similares. El hecho de que exista el mismo trabajo en más de un área conlleva a la posibilidad de tener datos

conflictivos, que se contradigan, que no lleguen a los mismos resultados y que ocasionen confusión y pérdida de recursos. Es por esto que resulta indispensable analizar si son estrictamente necesarias actividades realizadas por más de una persona; lo importante no es el número de empleados que lleven a cabo un trabajo, sino que es trabajo sea bien hecho: buscar la integridad de una sola fuente.

3. Evaluación del valor agregado

Cada paso del proceso implica costos para la empresa, en cada etapa los costos se acumulan; por lo tanto, es indispensable asegurarse de cada actividad aporte valor agregado real (VAR). El VAR es valor que percibe el cliente final, que es independiente de los costos en que se ha incurrido para elaborar el producto. Entonces, la evaluación del valor agregado consiste en analizar cada actividad del proceso para determinar si aporta o no a la satisfacción y expectativas del cliente final. El objetivo de esta herramienta es optimizar las actividades que dan valor agregado a la empresa y minimizar las actividades sin valor agregado. La pregunta para aplicar esta herramienta de modernización es: *¿agrega esta actividad valor al cliente final o a la empresa?*, simultáneamente se clasifica a las actividades como: VAR, VAE (valor agregado para la empresa), SVA (sin valor agregado).

“La repetición del trabajo puede eliminarse sólo mediante la supresión de las causas de los errores” (Harrington, 1993, pág. 158).

4. Simplificación

La simplificación representa para los procesos, la reducción de complejidad.

La complejidad significa más de todo: más pasos, más actividades, más papeles, más relaciones, más dependencia, más problemas, etc. La complejidad genera dificultades, hace a los

procesos más difíciles de entender, comprender y manejar. Por su parte, la simplicidad significa sencillez, facilidad, fluidez. Significa menos.

El autor propone seguir estos pasos para simplificar el proceso:

- Determinar el *output*
- Diseñar el proceso más simple para generar ese *output*
- Comparar el nuevo diseño con el que se ocupa en el presente
- Combinar los dos procesos tomando lo mejor de cada uno

5. Reducción del tiempo del ciclo del proceso

Esta herramienta se basa en la afirmación de que el tiempo es dinero. Si duda, el tiempo que toma un proceso en ser realizado conlleva la utilización de recursos también. La reducción de tiempos trae reducción de costos y así la obtención de ventaja competitiva.

La reducción de tiempos empieza por centrar la atención en las actividades que hacen lentos los procesos y que toman mucho tiempo para ejecutarse.

Se propone en el libro de Harrington las siguientes formas de reducir tiempos:

- Actividades consecutivas a paralelas
- Cambiar secuencia de actividades
- Reducir interrupciones
- Mejorar regulación de tiempo
- Reduzca el movimiento del *output*
- Análisis de locación
- Establecer prioridades

Es importante resaltar la regla general que cita: “cuánto más cerca este el proceso del cliente, mucho mejor” (Harrington, 1993, pág. 166)

6. Prueba de errores

Se trata de detectar las oportunidades que se tiene de cometer errores. Ciertamente, hay pasos en los procesos en que cometer un error es más fácil que en otros; así mismo, existen varias maneras de evitar equivocaciones que van desde utilizar diferentes colores para sobres de correspondencia hasta emplear software que permita revisar error en cálculos y otros. El punto es utilizar lo necesario de manera que se minimicen las oportunidades de errar. Otra manera de evitar fallos es el *análisis negativo*, que consiste en responder a: Si quisiera hacer mal este trabajo, ¿cómo lo haría? Se escribe una lista de cosas que se puede hacer mal pero a continuación aplicar métodos de pruebas de errores para evitarlas.

7. Eficiencia en el uso de los equipos

Las personas no pueden hacer a mano todo su trabajo, dependen de equipos tecnológicos; por esto es tan importante revisar que éstos funcionen adecuadamente. Y luego no solo eso, sino que resulta necesario asegurarse de contar con los mejores equipos en la medida de lo posible. Es decir que no se cuente con una copiadora solamente, pero si con una que saca copias de las dos carillas de la hoja, por mencionar un ejemplo. Estos cambios pueden representar una reducción significativa de tiempo a la postre. Los muebles, archivadores, sillas, iluminación, decoración también son objetos importantes para la eficiencia de los procesos. El contar con equipos que funcionan bien, instalaciones cómodas y otros, influyen notablemente en el rendimiento del personal, así como la educación y capacitación que se les otorgue.

8. Lenguaje simple

Es muy común encontrarse con documentos, informes, manuales o cualquier tipo de información escrita que es muy complicada de entender, que emplea términos que no son de uso diario sino mas bien rebuscados y no con otro fin más que el de sonar más cultos solamente.

Una forma pomposa, redundante, indirecta, vaga y compleja dificulta la fluidez en un proceso. Para no entorpecer procesos debido a esta causa es recomendable tomar en cuenta la audiencia para quien se escribe, su nivel de instrucción, cuán familiarizados estén con el uso de algunos términos y abreviaturas. Hay que tener cuidado con el uso de siglas, y de ser necesario representar información de manera gráfica para ayudar a la comprensión de instrucciones.

9. Estandarización.

Proporcionar manuales, instrucciones estándar que permitan que el personal lleve a cabo las tareas repetitivas de la misma manera cada vez. El objetivo es indicar cómo y qué hacer en cada paso de manera detallada y clara; que el buen trabajo sea hecho siempre así. Esto no significa que se prive de la libertad para proponer soluciones o acciones contingentes en los casos que ameriten.

10. Alianza con los proveedores

Los procesos tienen la particularidad de ser dependientes de las personas, y no solo de las propias sino de las externas también. Estas personas proporcionan *inputs* que pueden ser materiales, documentos, información, datos, etc.

Hay que tomar en cuenta la importancia de, desde el punto de vista del cliente, entregar las especificaciones exactas del producto que se requiere del proveedor. De igual manera, un proceso no solo recibe inputs, pero también entrega outputs que serán los inputs de otro proceso,

por lo cual debe asegurarse de despachar el producto de la manera más provechosa para el cliente. Claro, es necesario evaluar las oportunidades que haya de eliminar inputs que no sean necesarios; cuestionándose algo como lo siguiente: ¿necesita el proceso realmente este input?, ¿el input entra en el sitio apropiado?, ¿es correcta la regulación del tiempo?, ¿se recibe más de lo que en realidad se necesita?

11. Mejoramiento del marco legal

Por cuanto se trabaja con procesos que han sido ya modernizados con las anteriores herramientas, se utiliza esta herramienta; la cual busca definir cómo sería el proceso perfecto de no ser por las limitaciones que se presenten la actualidad, ya sea limitaciones del proceso mismo o de la organización en general. La idea es crear nuevos conceptos, concebir una nueva idea de cómo realizar el proceso y superar las actuales barreras del mismo.

12. Automatización y/o mecanización

La utilización de equipos tecnológicos y máquinas para realizar trabajos a velocidades mayores que las de una persona es sin dudas una gran ventaja; sin embargo, en la modernización de procesos no hay que tomar a la ligera la automatización hasta que no se haya entendido los suficientemente bien cómo hacer el procesos manualmente. Así como las máquinas aceleran la productividad, pueden también acelerar la emisión de outputs innecesarios. La aplicación de esta herramienta debe estar controlada totalmente por el personal a cargo del proceso y por el equipo de mejoramiento de procesos de la empresa, se requiere de mucha cooperación mutua.

3.4.3 Mejoramiento de Procesos

El propósito del levantamiento de procesos ha sido determinar la manera cómo se está entregando créditos y cómo éstos se recuperan, y esto con el fin de mejorar los procesos. Para efectuar el mejoramiento se hará uso de dos herramientas principales: la Flujodiagramación y la Hoja de Novedades Encontradas.

3.4.3.1 Flujodiagramación


El diagrama de flujo, como se ha mencionado anteriormente es un herramienta gráfica que permite plasmar mediante figuras específicas los hechos, movimientos y relaciones que se dan ordenada, secuencial y cronológicamente en un proceso. La flujodiagramación consiste en una hoja donde se detalla el objetivo, el alcance, los responsables y los cambios que se dan en el mejoramiento de procesos, así como la terminología utilizada en él, los procesos con los que se relaciona y los formularios que se utilizan en dicho proceso. Los costos y el tiempo de cada actividad, tanto las que agregan como las que no agregan valor real también es detallado.

3.4.3.2 Hoja de Novedades Encontradas

La hoja de novedades encontradas consiste en una tabla que contiene los problemas del proceso y las posibles soluciones; así como la descripción de la situación actual y la situación propuesta para el mejoramientos, incluye beneficios que traerían los cambios en cuanto costos y tiempos. Los campos de esta hoja consisten, como se detalla a continuación y como se observa en la figura 3.5

- **Problemas detectados:** Dificultades, fallas encontradas en el proceso.
- **Soluciones propuestas:** Ante los problemas detectados.
- **Situación actual:** Se escriben los costos, tiempos, eficiencia y volumen del proceso en el presente.

Figura 3.10: Formato Hoja de Novedades Encontradas

HOJA DE NOVEDADES ENCONTRADAS					
	PROCESO:				
	Código:		Fecha:		Estado:
Objetivo:					
Alcance:	Desde:				
	Hasta:				
Entradas:					
Salidas:					
Responsable:					
Frecuencia:		Volúmen:			
Tiempo (minutos):		Costo:			
Eficiencia en tiempo:		Eficiencia en costo:			
PROBLEMAS DETECTADOS:					
SOLUCIÓN A LOS PROBLEMAS:					
SITUACIÓN ACTUAL					
Tiempo	Costo	Eficiencia Tiempo	Eficiencia Costo	Frecuencia	Volúmen
SITUACIÓN PROPUESTA					
Tiempo	Costo	Eficiencia Tiempo	Eficiencia Costo	Frecuencia	Volúmen
DIFERENCIA				BENEFICIO ESPERADO	
Tiempo	Costo	Eficiencia Tiempo	Eficiencia Costo	Tiempo	Costos

Fuente: Moisés D. Guapás, Diseño y estandarización del proceso de determinaciones complementarias y propuesta de mejoramiento de los procesos aplicados en el Departamento de Reclamos de la Regional Norte del Servicio de Rentas Internas. Tesis (Ingeniería Comercial). Sangolquí-Ecuador. Escuela Politécnica del Ejército, 2008, 300h.

- **Situación Propuesta:** Los costos, tiempos, eficiencia y volumen del proceso con las correcciones y mejoras que se propone.
- **Diferencia:** Resta entre tiempos y costos de la situación actual y propuesta.
- **Beneficio del proceso:** Resultados del ahorro de tiempos y costos en el proceso.

3.4.3.4 Diagramación de Procesos Mejorados

El propósito de levantar los procesos y plasmarlos gráficamente en los diagramas de flujo es facilitar su observación, análisis y con ello su mejoramiento.

En este punto se presenta a cada proceso con la(s) herramienta(s) de modernización que se le haya aplicado como propuesta de mejora, la hoja de flujodiagramación y la hoja de novedades encontradas.

PROCESO: Solicitar Crédito (D.1)

En este proceso se ha aplicado las herramientas de modernización de la manera que sigue.

Eliminación de Burocracia: Se propone la impresión de los reportes de buró de crédito dos carillas por página. Y también la eliminación del paso de carpetas de crédito a Jefe de Agencia y luego al asesor; ahora: la carpeta pasa directamente desde atención al cliente al asesor de crédito. Las tablas 3.4 y 3.5 presentan la flujodiagramación y hoja de novedades de este proceso.

PROCESO: Analizar Crédito (D.2)

Su flujodiagramación y hoja de novedades corresponden a las tablas 3.6 y 3.7 donde se aplican: la *Eliminación de la burocracia* y *Simplificación*, de cuatro niveles de aprobación se

redujo a tres niveles, los procedimientos se redactaron en un lenguaje simple, sencillo y claro, definiendo los conceptos de acuerdo a la aplicación y uso del procedimiento. Así mismo, el envío de la carpeta de crédito ya no se hace pasando por la jefatura de crédito, sino directamente al nivel o estamento de crédito al que corresponde.

Las herramientas de *Prueba de Errores* y *Eficiencia en utilización de equipos* se emplean en la creación de la actividad de almacenamiento de número telefónico de socio y garantes y asignación de marcado rápido en el teléfono del sistema; de manera que cuando se requiera llamarles, la llamada sea más rápida y se evite el hecho de la digitación de un número equivocado. En este punto, la propuesta de mejoramiento, con la herramienta prueba de errores consiste en cambiar los colores de los formularios de la carpeta de crédito, que cada formularios tenga un color definido y diferente de otro para evitar confusiones y complicaciones. La *estandarización* tiene lugar en el hecho de que los estamentos, las horas de entrega de carpetas y reuniones de aprobación de créditos y los envíos a bandejas tienen hora y fecha fija; esto con el fin de reducir tiempos, asignar hora para que las carpetas no queden en espera por tiempo indefinido y para que el procedimiento de aprobación de créditos sea hecho sin interrupciones evitando así que la carpeta vuelva a quedar en espera a ser aprobada.

PROCESO: Liquidar Crédito (D.3)

Estandarización: Creación de bandejas de correspondencia en cada estamento, fijación de horarios de entrega de carpetas en bandejas, hora asignada para reuniones en estamentos resolutivos, hora asignada para envío de carpetas a fábrica de créditos, horarios de aprobación en el sistema, etc.

Eliminación de la burocracia: la carpeta de crédito en el sistema no requiere de una nueva revisión y aprobación una vez que ya ha sido aprobada por los niveles de aprobación

correspondientes, se asigna al Jefe de Agencia a que comprobando el listado enviado por el estamento habilite en el sistema, en un horario fijo, los crédito aprobados por el estamento competente.

Eliminación de duplicación: Los miembros de los comités, aprobaban dos veces los créditos, los tiempos de espera se aumentaban y eran indefinidos. Ahora lo hace una sola persona: El jefe de agencia.

Evaluación del valor agregado: Reducción de tiempos de espera e incremento de actividades que general valor agregado real.

Prueba de errores: Listado que envía el comité de aprobación al Jefe de Agencia para comparación con carpetas aprobadas y carpetas ingresadas en el sistema, para evitar habilitar un crédito que no ha sido aprobado por el estamento competente. El mejoramiento de este proceso se ve aplicado en las tablas 3.8 y 3.9.

PROCESO: Recupera Extrajudicialmente (E.1)

Estandarización: El principal problema que presentaba este proceso de recuperar la cartera vencida consistía en que las llamadas, notificaciones, visitas a socios y garantes no tenían un orden, un tiempo fijo y limitado de espera, los créditos se quedaban aguardando la *buena voluntad* del socio. Los tiempos prolongados e indefinidos de espera representaban lógicamente mayores tiempos en recuperación de cartera y el inconveniente con el socio moroso se complicaba. La mejor principal que se propone para este proceso son tiempos definidos para la entrega de notificaciones telefónicas y escritas, así como las visitas al socio y garantes.

Eliminación de la duplicación: Las notificaciones telefónicas y escritas eran hechas por el asesor de crédito y la operadora de call center, muchas veces repitiéndose sin que uno sepa que el otro ya lo había hecho. La operadora de call center emite notificaciones telefónicas y el asesor

entrega notificaciones escritas y recepta compromisos de pago. Esto puede observarse en las tablas 3.10 y 3.11.


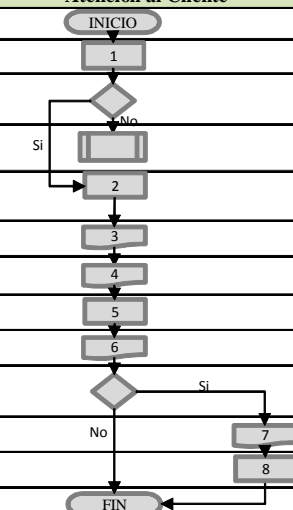
PROCESO: Recuperar Judicialmente (E.2)

Las tablas 3.12 y 3.13 presentan las herramientas que se aplicaron las mejorar este proceso. Las mejoras que se propone son el envío de un listado de socios con crédito en mora mayor a los 90 días para que el abogado de la cooperativa redacte las notificaciones judiciales y posteriormente sean enviadas al socio y sus garantes. El envío de este listado se hará por medio electrónico al mail del abogado. La herramienta de mejora es entonces *Alianzas con proveedores*: se acuerda con el abogado, que cada primer quinto día del mes se enviará el listado con socios en mora mayor a 90 días. El abogado prepara las cartas y coloca en bandeja para retiro por parte del asesor de cobranza. La *Reducción del tiempo del ciclo del proceso* se aplica cuando la espera para respuesta del socio ante carta de abogado se reduce a 48 horas de 72 horas que era la espera anterior.

PROCESO: Castigar Crédito (E.3)


La mejora que se aplica en este corto proceso es la *estandarización*, como se puede ver en las tablas 3.14 y 3.15, se asigna una hora y fecha fija de cada mes para la reunión del comité de crédito y castigo, se *reduce tiempos de ciclo de espera* y se incrementa el volumen de créditos que se siguen para evitar pérdidas en recuperación de cartera. El proceso se *simplifica* también, reduciendo su complejidad, tiempo y costos.

Tabla 3.4: Flujodiagramación del Proceso Solicitar Crédito.

		FLUJODIAGRAMACION						
Subproceso:		Solicitar Crédito						
Código:		D.1	Fecha:		03/04/2012	Estado:		Propuesta
Objetivo:		Entregar información a solicitantes de crédito y crear carpeta de crédito						
Alcance:		Desde:		Recepción de petición de crédito				
		Hasta:		Asignación de carpeta al asesor				
Entradas:		Petición de crédito, requisitos de crédito.						
Salidas:		Carpeta de Crédito						
Responsable:		Responsable de Atención al Cliente						
Frecuencia:		Diaria	Volumen:		6			
Tiempo (minutos):		12,75	Costo:		1,98			
Eficiencia en tiempo:		64,71%	Eficiencia en costo:		24,91%			
N°	Actividad	RESPONSABLES		Tiempo		Costo		Observaciones Propuesta de Mejora
		Atención al Cliente		AVR	NAVR	AVR	NAVR	
								
1	Recibir petición del solicitante			1		0,04		
	¿Es socio?							
	Proceso definido: Abrir Cuentas							
2	Entregar requisitos para socio y garante(s).			0,25		0,14		
3	Recibir requisitos de crédito (D.1-P-01)			2		0,07		
4	Llenar solicitud de crédito			5		0,24		
5	Consultar Buró de Crédito				0,5		0,77	promedio de 3 consultas
6	Imprimir reporte Buró de Crédito				0,5		0,04	impresión de 2 carillas por página
	¿Es sujeto de crédito?							
7	Preparar Carpeta de Crédito (D.1-P-02)					3	0,66	
8	Asignar Carpeta a Asesor (D.1-P-03)					0,5	0,02	
Totales				8,25	4,5	0,49	1,48	
CAMBIOS		TERMINOLOGÍA		PROCESOS QUE TIENEN RELACIÓN		FORMULARIOS		
Mejora	1	Buró de crédito: Institución privada que recibe, administra y entrega información relativa al historial crediticio de personas naturales y jurídicas		C.1.1 Abrir cuentas y D.2 Analizar crédito		Solicitud de Crédito y Servicios Financieros		
Fusión	1					Reporte de Buró de Crédito		
Creación	-					Carpeta de Crédito		
Eliminación	-							
ELABORADO POR:				SUPERVISADO POR:		APROBADO POR:		
Daniela Paspuezán				Viviana López		Carla Pérez		

Elaborado por la autora.

Tabla 3.5: Hoja de Novedades Encontradas del Proceso Solicitar Crédito.

 HOJA DE NOVEDADES ENCONTRADAS					
Subproceso:		Solicitar Crédito			
Código:	D.1	Fecha:	03/04/2012	Estado:	Propuesta
Objetivo:	Entregar información a solicitantes de crédito y crear carpeta de crédito				
Alcance:	Desde:	Recepción de petición de crédito			
	Hasta:	Asignación de carpeta al asesor			
Entradas:	Petición de crédito				
Salidas:	Carpeta de Crédito				
Responsable:	Responsable de Atención al Cliente				
Frecuencia:	Diaria	Volumen:	6		
Tiempo (minutos):	12,75	Costo:	1,98		
Eficiencia en tiempo:	64,71%	Eficiencia en costo:	24,91%		
PROBLEMAS DETECTADOS:					
La impresión de reporte de buró de crédito se hace una carilla por página					
Las carpetas de crédito pasan de atención al cliente al jefe de agencia y luego al asesor					
SOLUCIÓN A LOS PROBLEMAS:					
Se imprimen dos carillas por página, 4 carillas por hoja en reportes de buró					
La carpeta de crédito se asigna al asesor directamente por atención al cliente					
SITUACIÓN ACTUAL					
Tiempo	Costo	Eficiencia Tiempo	Eficiencia Costo	Frecuencia	Volumen
12,25	1,99	67,35%	24,70%	Diaria	6
SITUACIÓN PROPUESTA					
Tiempo	Costo	Eficiencia Tiempo	Eficiencia Costo	Frecuencia	Volumen
12,75	1,98	64,71%	24,91%	Diaria	6
DIFERENCIA				BENEFICIO ESPERADO	
Tiempo	Costo	Eficiencia Tiempo	Eficiencia Costo	Tiempo	-0,50
-0,50	0,02	2,64%	-0,21%	Costos	0,02


Elaborado por la autora.

Tabla 3.6: Flujodiagramación del Proceso Analizar Crédito.

Nº		Actividad	RESPONSABLES				Tiempo		Costo		Observaciones Propuesta de Mejora
			Asesoría Crédito	Jefatura de Agencia	Jefatura de Crédito y Gerencia	Consejo de Administración	AVR	NAVR	AVR	NAVR	
		Inicio	INICIO								
1		Recibir carpeta de crédito	1					0,25	0,00911		
2		Guardar números de carpeta en memoria de teléfono	2					0,75	0,02734		
3		Contactar por teléfono al socio	3				2	0,33492			
4		Concretar cita para verificación (D.2-P-01)	4				3	0,50238			
5		Se trasladada al lugar acordado	5					15	3,04688		
6		Verificar bienes familiares y negocio	6				35	1,2760			
7		Realizar Análisis Financiero	7				15	0,5469			
8		Establecer capacidad de pago/endeudamiento	8				4	0,1458			
9		Ajustar montos y plazos	9				4	0,1458			
		¿Socio accede a ajustes?	No								
10		Determinar nivel de aprobación (D.2-P-02)	10					0,1	0,0036		
11		Enviar a estamento resolutivo (D.2-P-03)	11					7	0,25521		
12		Espera estamento I		12				1440	21,8199		
12		Espera estamento II			12			1440	21,8199	Se utiliza un valor promedio de las esperas	
12		Espera estamento III				12		10080	152,739		
13		Resolver en estamento I (D.2-P-04)						5	0,26042		
13		Resolver en estamento II (D.2-P-04)			13			5	1,5625		
13		Resolver en estamento III (D.2-P-04)						10	4,82083		
14		Ajustar a monto y plazo			14			4	1,25	Se toma el valor del estamento II por el ser el más común	
		¿Aprobado y aceptado?			Si	No					
15		Firmar Resolución y Aprobación			15			1	0,3125		
16		Elaborar lista de aprobaciones y enviar a jefe de agencia.			16			4	0,02449	Lo hace el Jefe de Crédito solamente	
17		Enviar a Fábrica de Créditos			17			10	0,3151		
		Liquidar Crédito D.3									
		Fin			FIN						
		Totales						68,00	4377,10	4,51	75,79
CAMBIOS		TERMINOLOGÍA	PROCESOS QUE TIENEN RELACIÓN				FORMULARIOS				
Mejora			D.1 Solicitar Crédito y D.3 Liquidar Crédito				Evaluación de Crédito				
Fusión	1						Resolución y Aprobación				
Creación	3										
Eliminación	1										
ELABORADO POR:			SUPERVISADO POR:				APROBADO POR:				
Daniela Paspuezán			Mayra Pinto				Vinicio Castillo				


Elaborado por la autora.

Tabla 3.7: Hoja de Novedades Encontradas del Proceso Analizar Crédito

 HOJA DE NOVEDADES ENCONTRADAS					
Subproceso:	Analizar Crédito				
Código:	D.2	Fecha:	03/04/2012	Estado:	Propuesta
Objetivo:	Determinar aprobación o rechazo de crédito.				
Alcance:	Desde:	Recepción de carpeta de crédito en asesoría			
	Hasta:	Envío de carpeta de crédito para digitalización en el sistema			
Entradas:	Carpeta de Crédito				
Salidas:	Carpeta de Crédito Aprobada				
Responsable:	Asesor de Crédito				
Frecuencia:	Diaria	Volumen:	2		
Tiempo (minutos):	4445,10	Costo:	80,30		
Eficiencia en tiempo:	1,53%	Eficiencia en costo:	5,62%		
PROBLEMAS DETECTADOS:					
Demora de 2, 3 y hasta 4 días para aprobar o rechazar un crédito					
Demora en niveles de aprobación					
No hay horas asignadas para aprobación de créditos					
Luego de aprobadas, las carpetas, no van directamente a la fábrica de créditos					
SOLUCIÓN A LOS PROBLEMAS:					
Asignar una hora fija cada día (9 am) para revisión, aprobación o rechazo de carpetas de crédito					
Colocar una bandeja de carpetas de crédito en los escritorios de los miembros de comités de crédito de acuerdo al nivel de aprobación					
Después de aprobadas, las carpetas son enviadas en seguida y directamente a la fábrica de créditos					
SITUACIÓN ACTUAL					
Tiempo	Costo	Eficiencia Tiempo	Eficiencia Costo	Frecuencia	Volumen
5735,08	707,58	1,13%	0,54%	Diaria	2
SITUACIÓN PROPUESTA					
Tiempo	Costo	Eficiencia Tiempo	Eficiencia Costo	Frecuencia	Volumen
4445,10	80,30	1,53%	5,62%	Diaria	2
DIFERENCIA				BENEFICIO ESPERADO	
Tiempo	Costo	Eficiencia Tiempo	Eficiencia Costo	Tiempo	1289,98
1289,98	627,28	-0,40%	-5,09%	Costos	627,28


Elaborado por la autora.

Tabla 3.8: Flujodiagramación del Proceso Liquidar Crédito.

		FLUJODIAGRAMACION							
		Liquidar Crédito							
Subproceso:		D.3				Fecha:	03/04/2012	Estado:	Propuesta
Código:									
Objetivo:		Ejecutar el desembolso del crédito colocado							
Alcance:		Desde: Recepción de carpeta de crédito en fábrica de créditos							
		Hasta: Acreditación en cuenta de socio							
Entradas:		Carpeta de Crédito Aprobada. Listado de créditos aprobados							
Salidas:		Carpeta de Crédito Virtual, Dinero en cuenta de socio							
Responsable:		Asistente Operativo							
Frecuencia:		Diaria				Volumen:		5	
Tiempo (minutos):		1643,77				Costo:		32,12	
Eficiencia en tiempo:		7,97%				Eficiencia en costo:		24,92%	
N°	Actividad	RESPONSABLES			Tiempo		Costo		Observaciones Propuesta de Mejora
		Fábrica de Créditos	Jefatura de Agencia	Asistencia Operativa	AVR	NAVR	AVR	NAVR	
	Inicio	INICIO							
1	Recibir carpeta de estamento resolutivo	1				0,5		0,01823	
2	Verificar de datos por teléfono (D.3-P-01)	2				2,1		0,01003	
3	Ingresar Carpeta de Crédito al sistema	3			25		1,77083		
4	Habilitar carpeta de crédito virtual	4				0,17		0,00584	
	Espera hasta revisión de carpetas en el sistema	5				360		5,45496	
5	Descargar listado de carpetas aprobadas		6			1,5		0,29666	
6	Comparar carpetas virtuales con listado		7			1,5		0,34823	
7	Revisar Carpetas Virtuales		8			7		0,70806	
8	Aprobar en el sistema las carpetas (D.3-P-02)		9		3,5		0,35403		
	Esperar hasta Liquidación de crédito		10			960		14,5466	
9	Acceder a carpeta virtual (D.3-P-03)			11	7		0,59869		
10	Imprimir documentos de entrega de crédito			12	14		1,28982		
11	Concretar cita con socio y garantes (D.3-P-03)			13	1,5		0,09369		
	Esperar hasta llegada de socio y garantes			14		180		2,72748	
12	Recibir firmas y compromisos			15	60		2,1875		
13	Liquidar y acreditar en cuenta			16	20		1,71053		
14	Archivar Carpeta			17					
	Entregar Retiros C.2.2								
	Fin			FIN					
		Totales			131,00	1512,77	8,01	24,12	
CAMBIOS		TERMINOLOGÍA		PROCESOS QUE TIENEN RELACIÓN		FORMULARIOS			
Mejora	3	Carpets Virtuales: son las mismas carpetas físicas, pero ahora digitalizadas, subidas a la base de datos de colocaciones de la cooperativa		D.2 Analizar Crédito, C.2.2 Entregar Retiros y E.1 Recuperar Extrajudicialmente		Hoja de Verificación Telefónica (Call Center)			
Fusión						Documentos de Liquidación (entrega) de Crédito			
Creación	2								
Eliminación	3								
ELABORADO POR:				SUPERVISADO POR:		APROBADO POR:			
Daniela Paspuezán				Mayra Pinto y Laura Sánchez		Carla Pérez			

Elaborado por la autora.

Tabla 3.9: Hoja de Novedades Encontradas del Proceso Liquidar Crédito.

HOJA DE NOVEDADES ENCONTRADAS					
	Subproceso:	Liquidar Crédito			
	Código:	D.3	Fecha:	03/04/2012	Estado: Propuesta
Objetivo:	Ejecutar el desembolso del crédito colocado				
Alcance:	Desde:	Recepción de carpeta de crédito en fábrica de créditos			
	Hasta:	Acreditación en cuenta de socio			
Entradas:	Carpeta de Crédito Aprobada				
Salidas:	Dinero en cuenta de socio				
Responsable:	Asesor de Crédito				
Frecuencia:	Diaria	Volumen:	5		
Tiempo (minutos):	1643,77	Costo:	32,12		
Eficiencia en tiempo:	7,97%	Eficiencia en costo:	24,92%		
PROBLEMAS DETECTADOS:					
Duplicación de función: aprobación física y aprobación virtual de estamentos de aprobación					
Burocracia entre acceso, revisión y aprobación de carpetas de crédito					
No estandarización de horas para tratamiento de carpetas de crédito en las áreas competentes					
No estandarización de horario para firma de documentos de entrega de créditos					
SOLUCIÓN A LOS PROBLEMAS:					
Asignación de aprobación virtual a Jefe de Agencia					
Estandarización, fijación de horarios para tratamiento de carpetas de crédito diariamente					
El asesor no concretará la cita con deudores y codeudores, lo hará el asistente operativo					
Fijación de horario para firmas de documentos de entrega de crédito de acuerdo a citas					
SITUACIÓN ACTUAL					
Tiempo	Costo	Eficiencia Tiempo	Eficiencia Costo	Frecuencia	Volumen
7260,22	113,95	0,45%	2,10%	Diaria	5
SITUACIÓN PROPUESTA					
Tiempo	Costo	Eficiencia Tiempo	Eficiencia Costo	Frecuencia	Volumen
1643,77	32,12	7,97%	24,92%	Diaria	5
DIFERENCIA				BENEFICIO ESPERADO	
Tiempo	Costo	Eficiencia Tiempo	Eficiencia Costo	Tiempo	5616,45
5616,45	81,82	-7,51%	-22,83%	Costos	81,82


Elaborado por la autora.

Tabla 3.10: Flujodiagramación del Proceso Recuperar Extrajudicialmente.

artesanos		FLUJODIAGRAMACION								
Subproceso:		Recuperar Extrajudicialmente								
Código:		E.1		Fecha:		03/04/2012		Estado: Propuesta		
Objetivo:		Recuperar el crédito colocado más la tasa activa								
Alcance:		Desde: Recordatorio de pago antes del vencimiento de cuota								
		Hasta: Recuperación de crédito antes de 90 días de mora								
Entradas:		Información de cartera vigente y cartera vencida								
Salidas:		Notificaciones telefónicas y escritas								
Responsable:		Asesor de Crédito								
Frecuencia:		Diaria			Volumen:		30			
Tiempo (minutos):		13081.00			Costo:		458.50			
Eficiencia en tiempo:		99,12%			Eficiencia en costo:		0,52%			
N°	Actividad	RESPONSABLES				Tiempo		Costo		Observaciones Propuesta de Mejora
		Asesoría de Crédito	Call Center	Caja	Jefe de Agencia/Crédito	AVR	NAVR	AVR	NAVR	
	Inicio	INICIO								
1	Llamar por teléfono al socio	1				1		0,17		
2	Recordar fecha de vencimiento de cuota	2				1		0,17		
3	Llamar por teléfono al socio		3			1		0,17		
4	Recordar fecha de vencimiento de cuota		4			1		0,17		
	¿Recibió pago de cuota?				1					
	Esperar 1 día		5			1440		-0,04		
5	Notificar por teléfono		6			2		0,33		
	Esperar 1 día		7			1440		-0,04		
	¿Recibió pago de cuota?				1					
6	Notificar por teléfono a garantes		8				4		0,67	
	Esperar 1 día		9			1440		-0,04		
	¿Recibió pago de cuota?				1					
7	Imprimir Notificaciones Escritas socio y garantes	10					3		0,33	
8	Entregar de Notificaciones Escritas	11					54		1,97	
	Esperar 1 día		12			1440		-0,04		
	¿Recibió pago de cuota?				1					
9	Entregar Notificaciones Escritas	13					54		1,97	
	Esperar 5 días	14				7200		1,52		
10	Entregar Notificación intencional a 2 vecinos	15					21		0,94	
	Esperar 2 días	16				2880		0,61		
11	Entregar Notificación al jefe o 1 compañero de trabajo	17					21		0,94	
	¿Recibió pago de cuota?				1					
	Esperar 9 días	18				12960		2,74		
12	Entregar notificación (jefe de agencia)				19		21		1,49	
	¿Recibió pago de cuota?		1							
	Espera 10 días				20		14400		3,04	
13	Entregar notificación (jefe de crédito)				21		18		2,36	
	¿Recibió pago de cuota?		1							
	Esperra 30 días				22		43200		132,02	
14	Entegar carta de abogado a socio				23		738		5,66	
	¿Recibió pago de cuota?		1							
	Esperar 3 días				24		4320		29,57	
15	Entregar Carta de Abogado a garante				25		738		5,66	
	¿Recibió pago de cuota?									
	Esperar 27 días						38880		266,16	
	Recuperar Judicialmente (E.2)									
	Fin				FIN					
		Totales				12966	115	2,38	456,12	
CAMBIOS		TERMINOLOGÍA			PROCESOS QUE TIENEN RELACION		FORMULARIOS			
Mejora	1						Notificación Escrita			
Fusión	1				D.3 Liquidar crédito, C.2.2 Entregar Retiros y E.2 Recuperar Judicialmente		Carta de Abogado			
Creación										
Eliminación										
ELABORADO POR:		SUPERVISADO POR:			APROBADO POR:					
Daniela Paspuezán		Mayra Pinto			Vinicio Castillo					


Elaborado por la autora

Tabla 3.11: Hoja de Novedades Encontradas del Proceso Recuperar Extrajudicialmente

HOJA DE NOVEDADES ENCONTRADAS					
	Subproceso:	Recuperar Extrajudicialmente			
	Código:	E.1	Fecha:	03/04/2012	Estado:
Objetivo:	Recuperar el crédito colocado más la tasa activa				
Alcance:	Desde:	Recordatorio de pago antes del vencimiento de cuota			
	Hasta:	Recuperación de crédito antes de 90 días de mora			
Entradas:	Información de cartera vigente y cartera vencida				
Salidas:	Notificaciones telefónicas y escritas				
Responsable:	Asesor de Crédito				
Frecuencia:	Diaria	Volumen:	30		
Tiempo (minutos):	13081,00	Costo:	458,50		
Eficiencia en tiempo:	99,12%	Eficiencia en costo:	0,52%		
PROBLEMAS DETECTADOS:					
Recuperación de cartera sin secuencia ordenada					
SOLUCIÓN A LOS PROBLEMAS:					
Estandarización de proceso para recuperación de cartera					
SITUACIÓN ACTUAL					
Tiempo	Costo	Eficiencia Tiempo	Eficiencia Costo	Frecuencia	Volumen
129789,20	281,61	11,0980%	0,24%	Diaria	30
SITUACIÓN PROPUESTA					
Tiempo	Costo	Eficiencia Tiempo	Eficiencia Costo	Frecuencia	Volumen
13081,00	458,50	99,12%	0,52%	Diaria	30
DIFERENCIA				BENEFICIO ESPERADO	
Tiempo	Costo	Eficiencia Tiempo	Eficiencia Costo	Tiempo	116708,20
116708,20	-176,89	-88,02%	-0,28%	Costos	-176,89

Elaborado por la autora.

Tabla 3.12: Flujodiagramación del Proceso Recuperar Judicialmente

		FLUJODIAGRAMACIÓN						
Subproceso:		Recuperar Judicialmente						
Código:		E.2	Fecha:		03/04/2012	Estado:		Propuesta
Objetivo:		Recuperar montos colocados con mora mayor a 90 días						
Alcance:		Desde: Acceso y análisis de créditos en mora.						
		Hasta: Recuperación de cartera en mora mayor a 90 días/castigo de cartera.						
Entradas:		Información de socios y créditos en mora mayor a 90 días.						
Salidas:		Notificación Judicial, Elaboración de Carpeta para demanda Judicial.						
Responsable:		Asesor de Cobranzas						
Frecuencia:		Mensual		Volumen:		5		
Tiempo (minutos):		262878,00		Costo:		72,17		
Eficiencia en tiempo:		0,00%		Eficiencia en costo:		0,00%		
N°	Actividad	RESPONSABLES		Tiempo		Costo		Observaciones Propuesta de Mejora
		Asesoría de Cobranzas		AVR	NAVR	AVR	NAVR	
	Inicio	INICIO						
1	Acceder y analizar créditos en mora	1			2,5		0,16	
	¿Es meritoria recuperación judicial?	Decision Diamond						
2	Insistir en arreglos extrajudiciales	2			259200		49,22	
3	Seleccionar socios en mora mayor a 90 días	3			1		0,10	
4	Enlistar socios con mora mayor a 90 días	4			1,5		0,15	
5	Enviar listado electrónico a abogado	5			1		0,20	
	Esperar cartas de abogado	6			720		0,00	
6	Retirar cartas de abogado socio y garantes	6			13		0,47	
7	Entregar notificaciones judiciales	7			54		1,97	
	Esperar respuesta de deudor	8			2880		19,7155	
	¿Socio acude a la cooperativa?	Decision Diamond						
8	Elaborar carpeta de demanda (E.2-P-01)	9			5		0,18	
9	Acordar pago extrajudicialmente	10			15		1,06	
10	Enviar carpeta al abogado	10			20		0,73	
	¿Recupera Cartera?	Decision Diamond						
	Castigar Crédito (E.3)	11						
	Fin	FIN						
Totales				0	262878	0	72,17	
CAMBIOS		TERMINOLOGÍA	PROCESOS QUE TIENEN RELACIÓN	FORMULARIOS				
Mejora	2		E.1 Recuperar Extrajudicialmente y E.3 Castigar Créditos	Listado de socios con crédito en mora mayor a 90 días				
Fusión				Notificaciones Judiciales				
Creación				Carpeta para demanda judicial				
Eliminación	1							
ELABORADO POR:			SUPERVISADO POR:	APROBADO POR:				
Daniela Paspuezán			Damián Vásquez	Vinicio Castillo				


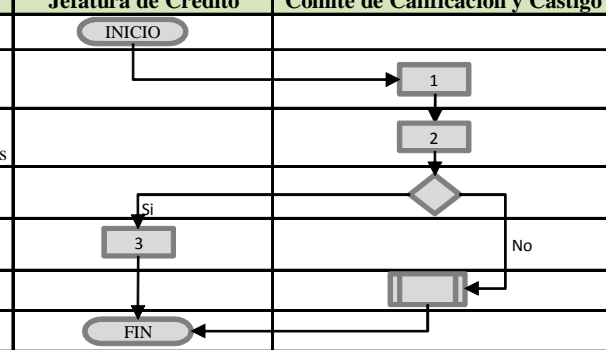
Elaborado por la autora.

Tabla 3.13: Hoja de Novedades Encontradas del Proceso Recuperar Judicialmente

HOJA DE NOVEDADES ENCONTRADAS					
	Subproceso:	Recuperar Judicialmente			
	Código:	E.2	Fecha:	03/04/2012	Estado: Propuesta
Objetivo:	Recuperar montos colocados con mora mayor a 90 días				
Alcance:	Desde:	Acceso y análisis de créditos en mora.			
	Hasta:	Recuperación de cartera en mora mayor a 90 días/castigo de cartera.			
Entradas:	Información de socios y créditos en mora mayor a 90 días.				
Salidas:	Notificación Judicial, Elaboración de Carpeta para demanda Judicial.				
Responsable:	Asesor de Cobranzas				
Frecuencia:	Mensual	Volumen:	5		
Tiempo (minutos):	262878,00	Costo:	72,17		
Eficiencia en tiempo:	0,00%	Eficiencia en costo:	0,00%		
PROBLEMAS DETECTADOS:					
El envío de lista de socios para empezar acciones legales toma mucho tiempo.					
No se da seguimiento inmediato a casos a los que se envió notificación judicial					
SOLUCIÓN A LOS PROBLEMAS:					
Envío de listado para demanda por correo electrónico					
Dos días de espera para respuesta de socio despues de notificación judicial					
SITUACIÓN ACTUAL					
Tiempo	Costo	Eficiencia Tiempo	Eficiencia Costo	Frecuencia	Volumen
264379,00	87,81	0,00%	0,00%	Mensual	5
SITUACIÓN PROPUESTA					
Tiempo	Costo	Eficiencia Tiempo	Eficiencia Costo	Frecuencia	Volumen
262878,00	72,17	0,00%	0,00%	Mensual	5
DIFERENCIA				BENEFICIO ESPERADO	
Tiempo	Costo	Eficiencia Tiempo	Eficiencia Costo	Tiempo	1501,00
1501,00	15,64	0,00%	0,00%	Costos	15,64


Elaborado por la autora.

Tabla 3.14: Flujodiagramación del Proceso Castigar Crédito

		FLUJODIAGRAMACIÓN							
Subproceso:		Castigar Crédito							
Código:		E.3	Fecha:		03/04/2012	Estado:		Propuesta	
Objetivo:	Descartar cuentas incobrables								
Alcance:	Desde:	Revisión de morosidad							
	Hasta:	Compensación de activos toxicos con provisión							
Entradas:	Información de créditos en mora mayor a 180 días								
Salidas:	Ejecución del castigo de créditos								
Responsable:	Jefe de Crédito								
Frecuencia:	Mensual			Volumen:	2				
Tiempo (minutos):	30,00			Costo:	14,77				
Eficiencia en tiempo:	0,00%			Eficiencia en costo:	0,00%				
N°	Actividad	RESPONSABLES		Tiempo		Costo		Observaciones Propuesta de Mejora	
		Jefatura de Crédito	Comité de Calificación y Castigo	AVR	NAVR	AVR	NAVR		
	Inicio								
1	Reunión de Comité de Calificación y Castigo (E.3-P-01)		1			10	5,65671		
	Analizar cartera en mora mayor a 180 días		2			15	8,48506		
2	¿Agotadas todas las acciones de cobro?								
3	Castigar crédito	3				5	0,63131		
	Recuperar Extrajudicialmente (E.1)								
	Fin								
Totales						0	30	0	14,7731
CAMBIOS		TERMINOLOGÍA		PROCESOS QUE TIENEN RELACIÓN		FORMULARIOS			
Mejora	1	Castigo de crédito: compensar la cartera no recuperada con la provisión		E.1 Recuperación Extrajudicial y E.2 Recuperación Judicial					
Fusión									
Creación	1	Provisión: reserva para cuentas incobrables							
Eliminación	1								
ELABORADO POR:			SUPERVISADO POR:			APROBADO POR:			
Daniela Paspuezán			Vinicio Castillo			Jorge Paspuezán			

Elaborado por la autora.

Tabla 3.15: Hoja de Novedades Encontradas del Proceso Recuperar Judicialmente

HOJA DE NOVEDADES ENCONTRADAS					
	Subproceso:	Castigar Crédito			
	Código:	E.3	Fecha:	03/04/2012	Estado: Propuesta
Objetivo:	Descartar cuentas incobrables				
Alcance:	Desde:	Revisión de morosidad			
	Hasta:	Compensación de activos tóxicos con provisión			
Entradas:	Información de créditos en mora mayor a 180 días				
Salidas:	Ejecución del castigo de créditos				
Responsable:	Jefe de Crédito				
Frecuencia:	Mensual	Volumen:	26		
Tiempo (minutos):	30,00	Costo:	14,77		
Eficiencia en tiempo:	0,00%	Eficiencia en costo:	0,00%		
PROBLEMAS DETECTADOS:					
No seguimiento a cartera vencida mayor a 180 días					
No reunión de comité de calificación y castigo					
Reunión anual					
SOLUCIÓN A LOS PROBLEMAS:					
Estandarización de reunión de comité de calificación y castigo					
Reunión mensual					
SITUACIÓN ACTUAL					
Tiempo	Costo	Eficiencia Tiempo	Eficiencia Costo	Frecuencia	Volumen
65,00	22,67	0,00%	0,00%	Anual	26
SITUACIÓN PROPUESTA					
Tiempo	Costo	Eficiencia Tiempo	Eficiencia Costo	Frecuencia	Volumen
30,00	14,77	0,00%	0,00%	Mensual	2
DIFERENCIA				BENEFICIO ESPERADO	
Tiempo	Costo	Eficiencia Tiempo	Eficiencia Costo	Tiempo	35,00
35,00	7,89	0,00%	0,00%	Costos	7,89

Elaborado por la autora.

Tabla 3.16: Matriz Comparativa Procesos Actuales con Procesos Propuestos.

N°	Proceso	Situación Actual				Situación Propuesta				Diferencia				Frecuencia	Beneficio Esperado	
		Tiempo (min)	Costo (\$)	Eficiencia		Tiempo (min)	Costo (\$)	Eficiencia		Tiempo (min)	Costo (\$)	Eficiencia			Tiempo (min)	Costo (\$)
				Tiempo	Costo			Tiempo	Costo			Tiempo	Costo			
1	Solicitar Crédito	12,25	1,99	67,35%	24,70%	12,75	1,98	64,71%	24,91%	-0,50	0,02	2,64%	-0,21%	Diaria	-0,50	0,02
2	Analizar Crédito	5735,08	707,58	1,13%	0,54%	4445,10	80,30	1,53%	5,62%	1289,98	627,28	-0,40%	-5,09%	Diaria	1289,98	627,28
3	Liquidar Crédito	7260,22	113,95	0,45%	2,10%	1643,77	32,12	7,97%	24,92%	5616,45	81,82	-7,51%	-22,83%	Diaria	5616,45	81,82
4	Recuperar Extrajudicialmente	129789,20	281,61	0,0031%	0,24%	13081,00	458,50	99,12%	0,52%	116708,20	-176,89	-99,12%	-0,28%	Diaria	116708,20	-176,89
5	Recuperar Judicialmente	264379,00	87,81	0,00%	0,00%	262878,00	72,17	0,00%	0,00%	1501,00	15,64	0,00%	0,00%	Diaria	1501,00	15,64
6	Castigar Crédito	65,00	22,67	0,00%	0,00%	30,00	14,77	0,00%	0,00%	35,00	7,89	0,00%	0,00%	Mensual	35,00	7,89

Elaborado por la autora.

A manera de resumen, se sintetiza en la tabla 3.16 con una matriz comparativa los tiempos y costos tanto de los procesos como se manejan en la actualidad, así como los costos y tiempos de la propuesta de procesos aplicando las herramientas de modernización. Las columnas de tiempo y costo de *Beneficio Esperado* contienen la diferencia entre los tiempos actuales y los que se proponen. Si la diferencia es un resultado positivo se entiende que el tiempo o costo del proceso actual es mayor que el tiempo y costo del proceso propuesto, lo que significa que con la propuesta se reducen estos valores. Ahora bien, una diferencia con signo negativo, representa que el tiempo o costo del proceso propuesto se aumenta con relación al proceso actual, sin significar aquello que se trate de un retroceso o algo contrario a una mejora, los tiempos o costos pueden incrementarse, pero con ello también la satisfacción del cliente.

IV. CAPITULO

4. MEDICIÓN Y DOCUMENTACIÓN DE PROCESOS

4.1 Factores de Éxito

Las empresas tienen visiones, objetivos, un lugar al que quieren llegar. Las visiones deben ser alcanzadas. La manera de alcanzarlas es haciendo bien ciertas cosas, esas cosas que requieren un determinado mayor cuidado para hacerse toman el nombre de Factores de Éxito.

Los factores de éxito son características del entorno de la empresa, ya sea interno o externo que ejercen influencia en la consecución de los objetivos. Hay que acentuar la diferencia entre objetivos y factores de éxito. Los objetivos son lo que se busca alcanzar, mientras que los factores de éxito son los medios o requisitos para alcanzar los objetivos. Estas características o atributos pueden tomar el nombre también de factores *críticos* de éxito porque, dependiendo del modo como se manejen, pueden o no crear la oportunidad de éxito en la organización

Los factores críticos de éxito de una empresa no necesariamente serán los mismo o similares a los de otra, ni siquiera cuando se habla de empresas de la misma industria. La compañía necesita primero entender sus capacidad y las particularidades de su ambiente interno como externo para fijar sus factores de éxito. Y por su puesto deberán estar alineados con sus estrategias, objetivos, misión y visión.²³

Se utiliza el concepto de factores de éxito desde la década de 1960 aproximadamente en D. Ronald Daniel de McKinsey y Company, de todas maneras, fue popularizado y pulido por Jack F.Rochart de la Escuela Sloan de Administración a finales de 1980. Rockart identifica 5

²³ Tomado de Evans & Lindsay en su libro: *Administración y Control de la Calidad* (2005).

fuentes principales de factores críticos de éxito para una organización: sectoriales, competitivos, ambientales, temporales y de gestión.

Para definir los factores críticos de éxito (Tabla 4.1.1) se debe tener presente la visión de la empresa, observar sus estrategias, analizarlas y definir qué factores influyen en las metas.

Entonces, los factores de éxito para la Cooperativa Artesanos estarán definidos así:

Tabla 4.1.1: Factores de Éxito de la COAC “Artesanos”

FACTORES DE ÉXITO	
SOCIOS	<ul style="list-style-type: none"> • Sentido de pertenencia de los socios • Atención al socio • Entrega de servicios • Fidelización del socio • Buena imagen corporativa
AREA FINANCIERA	<ul style="list-style-type: none"> • Administración presupuestaria eficiente • Compras prudentes • Administración financiera (tasas activas y pasivas) competitiva • Redistribución equitativa de las utilidades • Información financiera oportuna
PROCESOS INTERNOS	<ul style="list-style-type: none"> • Procesos modernos, eficientes y adaptables • Reducción de tiempos de espera y burocracia • Actividades que agreguen valor y valor real
PROVEEDORES	<ul style="list-style-type: none"> • Pagos oportunos • Buena imagen corporativa • Comunicación clara y frecuente de requerimientos
PERSONAL	<ul style="list-style-type: none"> • Capacitación • Motivación • Incentivos • Ambiente laboral • Aprendizaje y crecimiento • Fidelización del cliente interno • Sentido de pertenencia

Elaborado por la autora

4.2 Indicadores

Si se establecen metas, estrategias, objetivos y visiones; pero no se les da seguimiento controlándolas, de nada sirve. Es en este punto donde entran en acción los indicadores. Éstos, son instrumentos o mecanismos que se utilizan para evaluar, a manera de prueba, cómo está trabajando la empresa para conseguir sus objetivos estratégicos. Se puede entonces, verificar el cumplimiento de metas en término de los resultados que se estén consiguiendo. Ahora bien, lo que los diferencia de los factores del éxito, es que, los indicadores son números. Son el resultado de una relación entre dos variables numéricas (por lo general un coeficiente). Los indicadores son elementos básicos de las técnicas de control de gestión. Es por esta razón que se expresa que los indicadores de gestión son una manera cuantitativa de conocer la situación de la empresa y así poder hacer los cambios que se necesiten, sin tomar demasiado tiempo.

“Los indicadores de gestión se convierten en los *signos vitales* de la organización, y su continuo monitoreo permite establecer las condiciones e identificar los síntomas que se derivan del desarrollo normal de los objetivos, metas, actividades, servicios, etc.” (Contreras, 2005). Algo que no se puede medir, no se puede mejorar; he ahí la importancia de los indicadores de gestión.

CARACTERÍSTICAS DE LOS INDICADORES²⁴

Los indicadores deben definirse en base a un criterio desarrollado, ya que para controlar un indicador se requiere incurrir en costos, muchas veces altos cuando no está soportado por un verdadero beneficio. El indicador debe entonces tener estas características:

1. Poderse medir.
2. Sencillo de medir.

²⁴ Contreras Contreras, Fortunato (2005). e-Lis. *Indicadores de Gestión en Unidades de Información*: http://eprints.rclis.org/bitstream/10760/7008/1/1_10.pdf

3. Rápido de medir.
4. Que proporcione relevante información en pocas palabras.
5. Posible controlar.

Además el indicador deberá:

- Tener significado, ser relevante, claramente definido, entendible, comparable y veras.
- Basarse en la misión y factores críticos de éxito.
- Apuntar a medir procesos o resultados, así como las características de ellos.
- Facilitar controlar un proceso.
- Arrojar información referente a costos y tiempos, calidad y cantidad.

ELEMENTOS DE LOS INDICADORES²⁵

A la hora de entender a los indicadores por sus elementos se tiene que están conformados por su:

- Definición
- Descripción
- Unidad de medida
- Fórmula
- Meta

CLASES DE INDICADORES

Los indicadores pueden clasificarse de diferentes maneras, por ejemplo, la que propusieron Van House, Weil y McClure en 1999:

²⁵ Sango Pillajo, Diana Pamela. *Diseño y Estandarización de los Procesos Operativos de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Santa Ana de Nayón*. Tesis (Ingeniería Empresarial). Quito, Ecuador. Escuela Politécnica Nacional, Facultad de Ciencias Administrativas, 2010. 142 h.

- Indicadores de inputs
- Indicadores de procesos
- Indicadores de actividad
- Indicadores de resultados o de impacto

Por otro lado, Dídac Pujol²⁶, presenta a los indicadores así:

- Indicadores de rendimiento operacional
- Indicadores de eficacia
- Indicadores de coste-eficiencia
- Indicadores de impacto

La AENOR²⁷, categoriza a los indicadores de gestión en dos grandes grupos: Indicadores de resultados e Indicadores de agentes (actividades que se realizan para obtener los objetivos).

Además expresa que cualquier plan de gestión hace referencia a:

- Indicadores Corporativos
- Indicadores Estratégicos
- Indicadores de Procesos

Otros autores, los ubican como indicadores de procesos, indicadores de resultados, indicadores de evaluación, indicadores de ejecución, indicadores de cumplimiento, etc., sin embargo, de acuerdo a lo leído y observado, en este trabajo presentamos las siguientes clases de indicadores:

Indicadores de eficiencia: Arrojan información en cuanto al consumo de los recursos que se emplean en el desarrollo del proceso.

²⁶ Dídac Pujol, *Claves para el éxito: indicadores de rendimiento para bibliotecas públicas*. Barcelona, Eumo Editorial, p. 49.

²⁷ Asociación Española de Normalización y Certificación.

Indicadores de eficacia: Indican cuán bien o cuán mal se desarrolla un proceso en cuanto al cumplimiento de las expectativas de las personas o áreas a quien está destinado el proceso. Grado de acierto que logra el proceso.

Indicadores de procesos: Miden a las actividades y tareas en el proceso, miden al proceso cuando está siendo ejecutado.

Indicadores de resultados: Compara lo que el cliente requiere del producto (del proceso) con lo que el producto en sí proporciona a la satisfacción del cliente. Mide lo que el cliente espera con lo que el cliente obtiene.

FORMULACIÓN DE INDICADORES DE PROCESOS

La manera en cómo se definan los indicadores repercutirá directamente en la utilidad que tenga la información que éstos arrojen. En este punto presentamos tres pasos para la elaboración de indicadores.²⁸

1. ¿Qué se quiere medir?

En este paso se define el objetivo de medición del indicador. Definiendo así:

- El proyecto, programa, política o *proceso* que se quiere evaluar.

Ej.: Proceso para Analizar Crédito.

- El aspecto de ese proceso que se desea evaluar.

Ej.: Carpetas Sujeto de Análisis de Crédito

- Lo específico de ese aspecto que quiere evaluar.

Ej.: Número de Carpetas de Crédito que se analizan por los asesores diariamente.

2. ¿Cómo seleccionar el mejor indicador?

²⁸ Tomado de la Guía de elaboración de Indicadores de la Dirección Nacional de Planificación de Colombia: http://www.dnp.gov.co/Portals/0/archivos/documentos/DIFP/Bpin/Guia_para_elaboracion_de_indicadores.pdf

Escribir los posibles nombres para dar al indicador, y escogerlo respondiendo a:

¿El indicador expresa claramente qué es lo que se quiere medir?

¿El indicador es relevante con lo que se quiere medir?

¿La información que da el indicador es suficiente para evaluar el logro en el cumplimiento del objetivo?

¿El indicador es monitoreable?

3. ¿Qué información requiere para medir?

Luego, queda identificar las fuentes de información para calcular el indicador y definir:

- Si la información está disponible.
- ¿En qué forma está disponible la información?
- ¿Qué métodos utilizará para recolectar la información? (Valorar costos)
- Los encargados de producir, recolectar, analizar, administrar y preparar la información.
- Mecanismos de verificación de confiabilidad de la información.

Además, no hay que olvidar que todo indicador debe ser presentado como cifra absoluta (refleja particularidades en un determinado período), porcentaje (aspectos de distribución, con respecto a otro valor) y promedio u otra medida estadística (presenta comportamientos típicos).

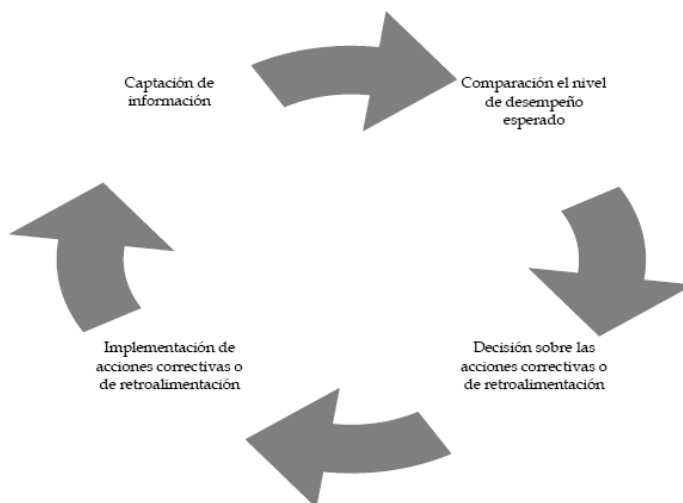
MONITOREO DE LOS INDICADORES

“La teoría de la planificación del desarrollo define el seguimiento o monitoreo como un ejercicio destinado a identificar de manera sistemática la calidad del desempeño de un sistema, subsistema o proceso a efecto de introducir los ajustes o cambios pertinentes y oportunos para el logro de sus resultados y efectos en el entorno.” (Valle & Rivera)

El monitoreo permite a los tomadores de decisiones detectar éxitos o fracasos que ya se han dado o que pueden darse, de manera que se tome acciones correctivas o preventivas, de modo que se puede garantizar o potencializar el cumplimiento de metas y objetivos. El monitoreo debe seguirse mediante una organización definida, haciendo uso de un *Plan de Monitoreo*, que consiste en un detalle de lo que es el plan o proyecto a monitorear, un esquema de los indicadores que se utilizan y un esquema de metas a alcanzar.

El monitoreo debe seguir en sí mismo un proceso, que se ilustra en la figura 4.2.1, donde se manifiesta el orden cíclico que siguen las partes del monitoreo: la captación de los datos, el compararlos con el nivel esperado de desempeño, toma de decisiones y la implementación de acciones y decisiones tomadas.

Figura 4.2.1: Secuencia del Monitoreo de Indicadores



Fuente: Valle & Rivera, *Monitoreo e Indicadores*, Organización de Estados Iberoamericanos.
<http://www.oei.es/idie/mONITOREOEINDICADORES.pdf>.

El cuadro de indicadores que se propone en este trabajo, para la medición de los procesos se halla detallado la propuesta de Manual de Procesos, ver Anexo A.

4.3 Manual de Procesos

En términos sencillos, un manual de procesos es una recopilación de los procesos que se llevan a cabo en una empresa.

“El *Manual de procesos* es un documento que registra el conjunto de procesos, discriminado en actividades y tareas que realiza un servicio, un departamento o la institución toda.” (Mejía García, 2006, pág. 61)

Como lo define la Universidad Nacional de Colombia²⁹, una manual de procesos es una útil herramienta que ayuda a asegurar la entrega de productos y servicios para clientes internos y externos con mayor calidad. Recopila y expone de manera clara y específica los elementos del proceso: procedimientos, insumos, clientes, responsables, normatividad, condiciones, indicadores; en sí, todo aquello en que se basa la gestión del proceso.

OBJETIVOS DEL MANUAL DE PROCESOS

El manual de procesos tiene por objetivos³⁰:

- Servir de guía para la correcta ejecución de actividades y tareas para el personal de la institución.
- Ayudar a brindar servicios más eficientes.
- Mejorar el aprovechamiento de los recursos humanos, físicos y financieros.
- Generar uniformidad en el trabajo por parte de los diferentes empleados.
- Evitar improvisación en las labores.

²⁹ Este concepto se halla en la Dirección Nacional de Servicios Académicos Virtuales de dicha universidad en la siguiente dirección url:

http://www.virtual.unal.edu.co/cursos/economicas/2006862/lecciones/capitulo%209/cap9_f.htm

³⁰ Mejía, Braulio. Gerencia de Procesos. Pág. 62.

- Ayudar a orientar al personal nuevo.
- Facilitar la supervisión y evaluación de las labores.
- Proporcionar información a la empresa acerca de la marcha de los procesos.
- Evitar discusiones sobre normas, procedimientos y actividades.
- Facilitar la orientación y atención al cliente externo.
- Establecer elementos de consulta, orientación y entrenamiento al personal.
- Servir como punto de referencia para el control interno y auditoría.
- Ser la memoria de la institución.

ESTRUCTURA DEL MANUAL DE PROCESOS

La estructura del manual de procesos que se propone es la siguiente:

- Introducción
 - Descripción de Revisiones
 - Objetivo del Manual
 - Alcance del Manual
- Representación Gráfica de los Procesos
- Descripción de los Procesos
- Descripción de Actividades
- Cuadro de Indicadores
- Procedimientos
- Registros

V. CAPITULO

5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1 Conclusiones

Después del trabajo realizado para el diseño y propuesta de mejoramiento de los procesos de colocaciones de la Cooperativa Artesanos se ha podido concluir lo siguiente:

- La cooperativa, en los últimos 5 años ha dejado de ser una pequeña y no bien conocida institución financiera en Ibarra e Imbabura, mediante su expansión geográfica, ampliación de locaciones y prestación de servicios efectivos y confiables ha venido sentando las bases para la construcción de una buena imagen corporativa.
- La cooperativa cuenta con una cultura corporativa que procede de una planificación estratégica cuya fecha de vencimiento es el año en curso.
- Las políticas establecidas por el gobierno de turno exigen de las instituciones del sector financiero popular y solidario cambios y actualizaciones, que la cooperativa “Artesanos” debe cumplir también. El hecho de contar con un nuevo cuerpo legal que la rige, demanda de ésta transformaciones y ajustes que deben ser acatados, primordialmente en el área de riesgos y por lo tanto procesos, así mismo en cuanto a balances sociales que se deberá presentar a los nuevos organismos de control.
- Algunos procesos en la cooperativa contaban con una representación gráfica y estaban documentados de alguna manera, sin embargo estos diagramas no eran de conocimiento del personal que los ejecuta a diario, y la documentación era ambigua.

- Al momento del levantamiento de los procesos se pudo notar que la concepción de la empresa como un sistema con enfoque basado en procesos no es conocida ni socializada entre todo el personal de la organización, la predisposición es buena en la mayoría de los empleados, pero la información que tienen sobre la administración de procesos no la suficiente.
- El Inventario, presenta 45 procesos, de los cuales 6 fueron levantados, se les aplicó las herramientas de mejora, se estandarizó y documentó; por ser estos los que más contacto permiten a la cooperativa con sus socios, los que más inconvenientes pueden representar y los que más encierran en sí la actividad de la empresa.
- El mejoramiento de procesos representa disminuciones bastante significativas de tiempos y costos, por ejemplo 116.708,20 minutos de reducción en el proceso Recuperar Extrajudicialmente y 5.616,45 minutos en Liquidar Crédito, de la misma manera, una reducción de USD. 627,28 en costos en el proceso Analizar Crédito. El caso del proceso Recuperar Extrajudicialmente, si bien representa una gran disminución en tiempos, conlleva un aumento en costos de USD. 176,89. Una disminución en tiempos puede traer consigo un aumento en los costos, sin que ello signifique un retroceso, en este punto prima la eficiencia que se obtenga como resultado y la satisfacción del cliente interno o externo a la que se llegue.
- El proceso de colocación de crédito, desde que se recepta la solicitud de crédito hasta su liquidación, en la actualidad toma entre 8 y 15 días. Mediante la mejora de procesos se pretende analizar, aprobar y liquidar un crédito en 3 días.
- El resultado negativo de la diferencia entre la eficiencia actual y la que se propone significa que la eficiencia propuesta (en costos o tiempos) es mayor que la de la

actualidad, por ello su signo negativo; esto sucede en todos los procesos, con excepción del proceso Solicitar Crédito cuya eficiencia en tiempo se reduce en un 2,64%; así como los procesos Recuperar Judicialmente y Castigar Crédito que cuentan con eficiencia nula por cuanto no registran actividades que agreguen valor real al proceso.

- Los indicadores de los procesos permitirán a los administradores analizar los beneficios que se obtenga de la implementación de los procesos mejorados, y decidir si se continúa o no con la implementación de esta propuesta de mejoramiento de procesos.

Recomendaciones

Tomando como base lo observado, aprendido y trabajado durante la elaboración de esta propuesta se recomienda:

- La elaboración de un nuevo plan estratégico, tomando en cuenta los cambios, adelantos y crecimientos que la cooperativa ha experimentado desde la última planificación estratégica.
- La inversión en de promoción y capacitación de personal para potencializar sus fortalezas de cobertura geográfica y predisposición del talento humano.
- La gestión de los procesos claves, en lo que concierne a las colocaciones y captaciones para aprovechar el crecimiento que éstas experimentan en el mercado financiero actual y aplacar la amenaza que representa la reducción de la tasa spread con el incremento de volúmenes de colocaciones.

- Llevar a cabo una capacitación a todo el personal de la cooperativa, específicamente en cuanto a la gestión por procesos, de modo que se familiaricen con el concepto a la hora de levantar, mejorar, estandarizar y documentar los procesos de toda la institución.
- Contratar o capacitar plenamente a un equipo del personal con el que cuenta la cooperativa para asignarle la tarea del mejoramiento y documentación de los procesos restantes.
- En orden de alcanzar los objetivos estratégicos, se recomienda también la implementación de esta propuesta de diseño y mejoramiento de procesos, descrita en el Manual de Procesos que se adjunta a este trabajo de graduación; el uso y aplicación de las herramientas e instrumentos de medición que se detallan en el antedicho manual.

REFERENCIAS

Agudelo Gutiérrez, J. I. (s/f). *Gerencia Estrategica de Mercadeo*. Recuperado el 14 de Enero de 2012, de Scribd: <http://es.scribd.com/doc/22069967/MATRIZ-AXIOLOGICA>

Asamblea Nacional del Ecuador. (18 de Marzo de 2011). *Ley de Economía Popular y Solidaria, en la Asamblea*. Recuperado el 16 de Agosto de 2011, de <http://www.asambleanacional.gov.ec/201103185454/noticias/boletines/ley-de-economia-popular-y-solidaria-en-la-asamblea.html>

Asamblea Nacional. (10 de Mayo de 2011). *Ley Orgánica de la Economía Popular y Solidaria y del Sector Financiero Popular y Solidario. (Registro Oficial N° 444)*. Quito, Ecuador.

Banco Central del Ecuador. (Noviembre de 2011). *Banco Central del Ecuador*. Recuperado el 1 de Diciembre de 2011, de Estadísticas Macroeconómicas. Presentación Coyuntural: <http://www.bce.fin.ec/docs.php?path=/documentos/Estadisticas/SectorReal/Previsiones/IndCoyuntura/EstMacro112011.pdf>

Barrios, A. Z. (2006). *Planificación Estratégica, Presupuesto y Control de la Gestión Pública*. Zulia, Venezuela: Publicaciones UCAB.

BCE. (Noviembre de 2011). *Banco Central del Ecuador*. Recuperado el 30 de Noviembre de 2011, de Previsiones Macroeconómicas 2011-2012. : <http://www.bce.fin.ec/frame.php?CNT=ARB0000955>

BCRP. (2011). *Banco Central de Reserva del Perú*. Recuperado el 7 de Diciembre de 2011, de http://www.google.com.ec/url?sa=t&rct=j&q=riesgo%20pais%202011%20peru%20xls&source=web&cd=1&ved=0CB0QFjAA&url=http%3A%2F%2Fwww.bcrp.gob.pe%2Fdocs%2FEstadisticas%2FCuadros-Estadisticos%2FNC_037.xls&ei=DdbfTqgVzPCCB6-twdAF&usg=AFQjCNG8tCou2_iemItNHbMGDXdL5i

Borello, A. (2000). *El Plan de Negocios*. Santa Fe de Bogotá: McGraw Hill.

Camacho Cabrera, R. (25 de Febrero de 2011). *Discusiones sobre servicios: acerca de tratados sobre procesos de servicios, conceptos, análisis opinión y casos*. Recuperado el 17 de Noviembre de 2011, de Blog PUCP: <http://blog.pucp.edu.pe/item/19744/que-es-un-proceso-definicion-y-elementos>

Camisón, C., Cruz, S., & González, T. (2007). *Gestión de la Calidad: Conceptos, enfoques, modelos y sistemas*. Madrid: PEARSON.

Carreto, J. (Febrero de 2007). *Proceso Administrativo*. Recuperado el 13 de Noviembre de 2011, de Blogspot: <http://uuploadmon.blogspot.com/2007/02/matriz-foda.html>

- Carrillo, R. (2010). *Anova Value Partners*. Recuperado el 24 de Agosto de 2011, de http://www.cimat.mx/Sitios/seissigma/archivos/ABS_rodriago_carrillo.pdf
- Castro Arreola, A. L. (s.f.). *Gobierno del Estado de Guanajuato*. Recuperado el 11 de Noviembre de 2011, de <http://seia.guanajuato.gob.mx/panel/document/vinculos/doc2048/31ima05.pdf>
- Certo, S. C. (1992). *Adminsitración Moderna* (Segunda Edición ed.). México: McGrawHill.
- Click Aquí. (s.f.). *Financiero.com*. Recuperado el 15 de Febrero de 2012, de http://www.financiero.com/diccionario_financiero/?l=G
- Cómo hacer un Mapa de Procesos*. (25 de Abril de 2008). Recuperado el 13 de Noviembre de 2011, de Portal Calidad: http://www.portalcalidad.com/articulos/73-como_hacer_mapa_procesos
- Contreras, F. (2005). *e-LIS*. Recuperado el 19 de Febrero de 2012, de Indicadores de Gestión en Unidades de Información: http://eprints.rclis.org/bitstream/10760/7008/1/1_10.pdf
- Deming, E. (1996).
- Diagrama de Flujo*. (s.f.). Recuperado el 17 de Noviembre de 2011, de Wikipedia: http://es.wikipedia.org/wiki/Diagrama_de_flujo
- Dirección de Estadística Económica. (Octubre de 2011). *Banco Central del Ecuador*. Obtenido de Ecuador: Informe Mensual de Inflación: <http://www.bce.fin.ec/documentos/PublicacionesNotas/Notas/Inflacion/inf201110.pdf>
- Ecuador, Banco Central del. (s.f.). *Banco Central del Ecuador*. Recuperado el 30 de Noviembre de 2011, de http://www.bce.fin.ec/resumen_ticker.php?ticker_value=activa
- Euskalit. (2008). *Fundación Vasca para la Excelencia*. Recuperado el 10 de 11 de 2011, de <http://www.euskalit.net/nueva/pdf/folleto5.pdf>
- Evans, J. R., & Lindsay, W. (2005). *Administración y Control de la Calidad*. Mexico: International Thomson Editores.
- Evans, J. R., & Lindsay, W. M. (2005). *Administración y Control de la Calidad*. Mexico: Thomson.
- Fernandez, J. C. (2008). *Analisis Interno Fortalezas Y Debilidades*. Recuperado el 13 de Noviembre de 2011, de Slideshare: <http://www.slideshare.net/jcfdezmx2/analisis-interno-fortalezas-y-debilidades>
- García, E. (2007). *Planificación Estratégica*. Recuperado el 11 de Noviembre de 2011, de Slideshare: <http://www.slideshare.net/netcommander2/planificacion-estrategica>

González Castrillo, R. (2008). *Biblioteca Universidad de Zaragoza*. Recuperado el 20 de Febrero de 2012, de http://biblioteca.unizar.es/rebiuncalidad/GONZALEZ_TALLER_CALIDAD.pdf

Grupo Asesor de la Gestión de Programas y Proyectos de Inversión Pública GAPI. (s.f.). *Guía para elaboración de indicadores*. Recuperado el 1 de Marzo de 2012, de Dirección Nacional de Planeación:
http://www.dnp.gov.co/Portals/0/archivos/documentos/DIFP/Bpin/Guia_para_elaboracion_de_indicadores.pdf

Harrington, H. J. (1993). *Mejoramiento de los Procesos de la Empresa*. Bogotá, Colombia: McGraw-Hill.

Harrison, J. S., & St. John, C. H. (2002). *Fundamentos de la Dirección Estratégica* (Segunda ed.). Madrid: Thomson.

Herrera Enríquez, G. (2010). *Estrategia y Ventaja Competitiva - Un enfoque práctico. Compilación y Análisis* .

Ibérica, B. (2009 de 12 de 24). *mailxmail*. Recuperado el 8 de 11 de 2011, de <http://www.mailxmail.com/curso-gestion-procesos/beneficios-gestion-procesos>

INEC. (2011). *Instituto Nacional de Estadísticas y Censos* . Recuperado el 2 de Diciembre de 2011, de Ecuador en Cifras: <http://www.inec.gov.ec/estadisticas/>

INEC. (Octubre de 2011). *Instituto Nacional de Estadísticas y Censos*. Recuperado el 28 de Noviembre de 2011, de Reporte Mensual de Inflación Octubre 2011:
http://www.inec.gov.ec/estadisticas/index.php?option=com_remository&Itemid=&func=startdown&id=1168&lang=es&TB_iframe=true&height=250&width=800

ISO 9000. (2000). ISO 9000:2000. 2. Ginebra, Suiza.

ISO 9000. (2000). ISO 9001:2000. *Sistemas de Gestión de la Calidad-Requisitos* . Ginebra, Suiza.

ISO 9001. (2000). 9001. *Sistemas de Gestión de la Calidad-Requisitos* . Ginebra, Suiza.

Jervis, D. S. (2011). *Eumed: Enciclopedia Virtual*. Recuperado el 12 de Noviembre de 2011, de <http://www.eumed.net/libros/2011c/993/proceso%20de%20planeacion%20estrategica.html>

Johnson, G., & Scholes, K. (2001). *Dirección Estratégica*. Madrid: Prentice Hall.

Junta de Andalucía . (21 de 9 de 2011). *Portal de la Junta de Andalucía*. Recuperado el 9 de 11 de 2011, de <http://www.juntadeandalucia.es/salud/servicios/contenidos/procesos/docs/5.pdf>

- López, A. S. (6 de Junio de 2009). *Las Organizaciones como Procesos*. Recuperado el 13 de Noviembre de 2011, de Slideshare: <http://www.slideshare.net/jcfdezmx2/las-organizaciones-como-procesos-presentation>
- Mejía García, B. (2006). *Gerencia de Procesos* (Quinta ed.). Bogotá: Ecoe Ediciones.
- MIES Imbabura. (2011). *Sucursales Imbabura COACS*. Ibarra.
- Miranda González, F. J., Chamorro Mera, A., & Rubio Lacoba, S. (2007). *Introducción a la Gestión de la Calidad*. Madrid: Delta Publicaciones.
- Morales, M. (2009). *Slidshare*. Recuperado el 25 de Agosto de 2011, de <http://www.slideshare.net/mmiutirla/levantamiento-de-informacin>
- Pinto, Y. (2011). *Informe de Desempeño Financiero*. Red Financiera Rural, Unidad de Estadísticas y Estudios, Quito.
- Porter, M. (2007). *Ventaja Competitiva*. México, México.
- Ramirez, F. (Octubre de 2009). *Trabajo Final*. Recuperado el 17 de Febrero de 2012, de LOS FACTORES CRITICOS DEL ÉXITO Y EL ENFOQUE REDER DE EVALUACIÓN: <http://www.oocities.org/es/fannyramirez09/GERE/trabajofinal.htm>
- Real Academia Española. (s.f.). *Real Academia Española*. Recuperado el 15 de Febrero de 2012, de <http://www.rae.es/rae.html>
- Trujillo, F. (2006). *Direccionamiento Estratégico CMAPS*. Recuperado el 24 de Agosto de 2011, de <http://cmc.ihmc.us/cmc2006Papers/cmc2006-p69.pdf>
- Universidad de Granada. (Enero de 2002). *Gabinete de Recursos Humanos y Organización*. Obtenido de <http://www.ugr.es/~rhuma/sitioarchivos/noticias/MapaProcesos.pdf>
- Valle, O., & Rivera, O. (s.f.). *Organización de Estados Iberoamericanos*. Recuperado el 28 de Febrero de 2012, de Monitoreo e Indicadores: <http://www.oei.es/idie/mONITOREOEINDICADORES.pdf>
- Vivas, M. (2008). *Flujogramas*. Recuperado el 17 de Noviembre de 2011, de Slideshare: <http://www.slideshare.net/anieto61/flujogramas>
- Wikipedia, l. e. (s.f). *Tasa de interés*. Recuperado el 20 de 10 de 2011, de http://es.wikipedia.org/wiki/Tasa_de_inter%C3%A9s