



ESPE
UNIVERSIDAD DE LAS FUERZAS ARMADAS
INNOVACIÓN PARA LA EXCELENCIA

**DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONOMICAS
ADMINISTRATIVAS Y DE COMERCIO**

CARRERA DE INGENIERÍA COMERCIAL

**TESIS PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE
INGENIERA COMERCIAL**

**TEMA: DISEÑO DE UNA PROPUESTA DE MEJORAMIENTO
DE PROCESOS PARA LA COOPERATIVA DE AHORRO Y
CRÉDITO “LOS CHASQUIS PASTOCALLE” DE LA
PROVINCIA DE COTOPAXI.**

AUTOR: DELGADO SIMBAÑA, ANA LAURA

DIRECTOR: ING. CHIRIBOGA, JAIME

CODIRECTOR: ECO. ROMO, GUILLERMO

SANGOLQUÍ

2015

UNIVERSIDAD DE LAS FUERZAS ARMADAS - ESPE

DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONÓMICAS, ADMINISTRATIVAS Y DE
COMERCIO

CERTIFICADO DE TUTORÍA

Ing. Jaime Chiriboga

Eco. Guillermo Romo

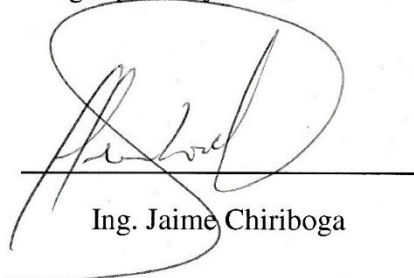
CERTIFICAN

Que el trabajo titulado **“DISEÑO DE UNA PROPUESTA DE MEJORAMIENTO DE PROCESOS PARA LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO “LOS CHASQUIS” DE LA PROVINCIA DE COTOPAXI.”**, realizado por, Ana Laura Delgado Simbaña, ha sido guiado y revisado periódicamente y cumple normas estatutarias establecidas por la ESPE, en el Reglamento de Estudiantes de la Universidad de las Fuerzas Armadas – ESPE.

Debido a la originalidad del trabajo y su aplicabilidad, si recomienda su publicación.

El mencionado trabajo consta de dos documentos empastados y dos discos compactos el cual contiene los archivos en formato portátil de Acrobat (pdf). Autorizan a Ana Laura Delgado Simbaña que lo entregue al Ing. Sierra, en su calidad de Director de la Carrera.

Sangolquí, Mayo 2015



Ing. Jaime Chiriboga

DIRECTOR



Eco. Guillermo Romo

CODIRECTOR

UNIVERSIDAD DE LAS FUERZAS ARMADAS - ESPE

(INGENIERÍA COMERCIAL)

DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD

ANA LAURA DELGADO SIMBAÑA

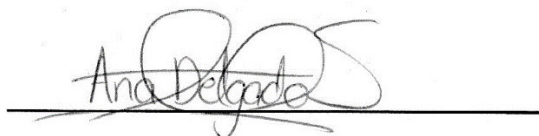
DECLARO QUE:

El proyecto de grado denominado **“DISEÑO DE UNA PROPUESTA DE MEJORAMIENTO DE PROCESOS PARA LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO “LOS CHASQUIS” DE LA PROVINCIA DE COTOPAXI.”**, ha sido desarrollado con base a una investigación exhaustiva, respetando derechos intelectuales de terceros, conforme las citas que constan el pie de las páginas correspondiente, cuyas fuentes se incorporan en la bibliografía.

Consecuentemente este trabajo es mi autoría.

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

Sangolquí, Mayo 2015

A handwritten signature in black ink, reading "Ana Delgado", is written over a solid horizontal line. The signature is stylized and cursive.

Ana Laura Delgado Simbaña

UNIVERSIDAD DE LAS FUERZAS ARMADAS - ESPE
DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONÓMICAS, ADMINISTRATIVAS Y DE
COMERCIO

AUTORIZACIÓN

Yo, Ana Laura Delgado Simbaña

Autorizo a la Universidad de las Fuerzas Armadas - ESPE la publicación, en la biblioteca virtual de la Institución del trabajo **“DISEÑO DE UNA PROPUESTA DE MEJORAMIENTO DE PROCESOS PARA LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO “LOS CHASQUIS” DE LA PROVINCIA DE COTOPAXI.”**, cuyo contenido, ideas y criterios son de mi exclusiva responsabilidad y autoría.

Sangolquí, Mayo 2015

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'Ana Delgado', is written over a horizontal line. The signature is stylized and somewhat cursive.

Ana Laura Delgado Simbaña

DEDICATORIA

A Dios.

Por haberme dado salud para alcanzar la culminación de este trabajo y fortaleza para superar todos los inconvenientes.

A mis Padres.

Por ser ejemplos de constancia y perseverancia, por haberme guiado y apoyado incondicionalmente.

A mi madre María.

Por su esfuerzo, sus consejos, su dedicación, su sacrificio con el fin de verme culminar una etapa más y sobre todo por su amor y dedicación.

A mis queridos Alejandro.

Por ser la luz de mi camino y motor de cada día, por su comprensión en momentos difíciles, por darme fuerzas para seguir adelante y no desmayar.

A mis hermanos, sobrinos y sobrinas.

Edwin, Jerry, Ivon y Marcelo, a mis queridos sobrinos y sobrinas, por sus palabras de aliento.

A mis amigos.

Que son mi segunda familia, con quienes compartí momentos inolvidables, y fueron un apoyo fundamental dentro de la Universidad.

Una etapa más de mi vida culmina, pero iniciarán otras más, con nuevos retos y logros por alcanzar, y sé que siempre contaré con el apoyo de mi familia.

Y a todos aquellos que participaron directa o indirectamente en la elaboración de este trabajo.

¡Gracias a ustedes!

AGRADECIMIENTO

Agradezco a Dios.

Por permitirme culminar este trabajo y no rendirme, por todas las bendiciones recibidas.

Agradezco a mis Padres e hijo.

Por siempre estar a mi lado y brindarme todo el apoyo, comprensión y dedicación, sin ellos no hubiera sido posible todo esto.

Agradezco a mis hermanos.

A Marcelo por el apoyo y ayuda incondicional, a Edwin, Ivon y Jerry por sus consejos y estímulos a culminar este trabajo.

Agradezco a mis amigos y amigas.

Por toda la ayuda y apoyo que me brindaron durante estos años.

Agradezco a mis profesores.

Al Director de Tesis Ing. Jaime Chiriboga y Codirector de Tesis Eco. Guillermo Romo, por haberme guiado y apoyado con sus conocimientos durante el desarrollo de este trabajo.

Agradezco a la Universidad de las Fuerzas Armadas – ESPE.

Por permitirme seguir mis estudios en la institución y al Departamento de ciencias económicas, administrativas y de comercio, por el cuerpo de docentes quienes compartieron conocimientos durante mi formación académica

¡Gracias a todos por su apoyo y por creer en mí, mil gracias!

TABLA DE CONTENIDO

CAPÍTULO I.....	1
INTRODUCCIÓN	1
1.1. Planteamiento del problema	1
1.1.1. Explicación del diagrama.....	4
1.2. Objetivos	5
1.2.1. Objetivo General	5
1.2.2. Objetivos Específicos.....	5
1.3. IDENTIFICACION DE LA ORGANIZACIÓN	6
1.3.1. Razón Social.....	6
1.3.2. Tipo de organización.....	6
1.3.3. Sector de la economía	6
1.3.4. Portafolio de productos	7
1.3.5. Clientes.....	9
1.3.6. Cobertura del mercado	9
1.3.7. Estructura orgánica.....	9
1.4. METODOLOGÍA	11
CAPÍTULO II	12
MARCO TEÓRICO.....	12
2.1. Teoría de soporte	12
2.1.1. Procesos	12

2.1.1.1.	Elementos de un proceso	12
2.1.1.2.	Factores de un proceso	13
2.1.1.3.	Limitantes de un proceso.....	14
2.1.1.4.	Clasificación de procesos	14
2.1.2.	Levantamiento de procesos	15
2.1.3.	Mejoramiento de procesos	16
2.1.3.1.	Las cinco fases del mejoramiento de procesos.....	16
2.1.4.	Reingeniería de procesos.....	18
2.1.5.	Mejoramiento continuo	19
2.1.6.	Diagrama de flujo.....	21
2.1.6.1.	Simbología.....	21
2.1.7.	Calidad	23
2.1.8.	Cadena de valor.....	23
2.1.8.1.	Actividades de valor.....	23
2.1.9.	Cooperativismo	25
2.1.9.1.	Principios cooperativos	26
2.1.9.2.	Valores cooperativos	27
2.1.10.	Superintendencia de economía popular y solidaria	28
2.2.	Estudios relacionados	28
2.3.	Análisis comparativo	29
CAPÍTULO III		30

ANÁLISIS Y MEJORAMIENTO DE PROCESOS	30
3.1. Levantamiento y análisis de procesos actuales	30
3.1.1. Mapa de Procesos.....	30
3.1.2. Cadena de valor.....	31
3.1.3. Inventario de procesos.....	33
3.1.4. Selección de procesos	34
3.1.5. Procesos seleccionados	36
3.1.6. Análisis de los procesos seleccionados	38
3.1.7. Matriz de análisis resumida.....	67
3.2. Propuesta de mejoramiento de procesos.....	69
3.2.1. Herramientas de mejoramiento.	69
3.2.2. Diagramación mejorada.	70
3.2.3. Hoja de mejoramiento.	72
3.2.4. Caracterización de procesos.....	72
3.2.5. Mejoramiento de procesos.	73
3.2.6. Matriz de análisis comparativo.	140
3.2.7. Informe de beneficio esperado.	141
3.3. Propuesta Organizacional.....	141
3.3.1. Organigrama Estructural.	143
3.3.2. Organigrama Posicional.	144
3.3.3. Perfiles Ocupacionales.	145

CAPÍTULO IV	159
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	159
4.1. Conclusiones	159
4.2. Recomendaciones	160
Bibliografía	161
ANEXOS	¡Error! Marcador no definido.
ANEXO 1: CARTA DE AUSPICIO DE LA COOPERATIVA.....	¡Error! Marcador no definido.
ANEXO 2: DESIGNACIÓN DE DIRECTOR Y CODIRECTOR	¡Error! Marcador no definido.

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 Diagrama Causa – Efecto.	3
Figura 2 Logotipo y eslogan Cooperativa “Los Chasquis Pastocalle”	6
Figura 3 Estructura Orgánica	10
Figura 4 Elementos de un proceso	13
Figura 5 Límites, elementos y factores de un proceso	14
Figura 6 Clasificación de Procesos	15
Figura 7 Fases del mejoramiento de procesos.....	17
Figura 8 Las cinco fases del mejoramiento de procesos	18
Figura 9 Ciclo PDCA	20
Figura 10 Simbología de diagramas de flujo	22

Figura 11 Cadena de Valor	25
Figura 12 Mapa de Procesos de la Cooperativa “Los Chasquis Pastocalle”	31
Figura 13 Cadena de Valor de la Cooperativa “Los Chasquis Pastocalle”	32
Figura 14 Mapa de Procesos Seleccionados	37
Figura 15 Organigrama Estructural.....	143
Figura 16 Organigrama Posicional	144

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 Tipos de crédito, plazos y encajes	8
Tabla 2 Inventario de procesos Cooperativa “Los Chasquis Pastocalle”	33
Tabla 3 Selección de procesos	35
Tabla 4 Procesos seleccionados	36
Tabla 5 Formato matriz de análisis de procesos	38
Tabla 6 Simbología a utilizar	39
Tabla 7 Hoja de costos de personal.....	40
Tabla 8 Hoja de costos fijos.....	40
Tabla 9 Diagramación Planificación estratégica.....	41
Tabla 10 Diagramación Contratación de personal.....	43
Tabla 11 Diagramación Capacitación al personal.....	45
Tabla 12 Diagramación Servicio al cliente	47
Tabla 13 Diagramación Apertura cuenta de ahorros.....	49
Tabla 14 Diagramación Recepción solicitudes de crédito	51
Tabla 15 Diagramación Análisis y evaluación de créditos	53
Tabla 16 Diagramación Liquidación de créditos	55

Tabla 17 Diagramación Recepción de dinero (depósitos)	57
Tabla 18 Diagramación Entrega de dinero (retiros).....	59
Tabla 19 Diagramación Desembolso de crédito	61
Tabla 20 Diagramación Recuperación de cartera vencida.....	63
Tabla 21 Diagramación Control y seguimiento de morosidad.....	65
Tabla 22 Matriz de análisis resumida.....	67
Tabla 23 Formato diagramación mejorada de procesos.....	70
Tabla 24 Simbología para la flujodiagramación mejorada de procesos	71
Tabla 25 Formato Hoja de mejoramiento	72
Tabla 26 Formato de caracterización de procesos	73
Tabla 27 Diagramación mejorada Planificación Estratégica	74
Tabla 28 Hoja de mejoramiento Planificación Estratégica	76
Tabla 29 Caracterización de procesos Planificación Estratégica.....	77
Tabla 30 Indicadores Planificación Estratégica	78
Tabla 31 Diagramación mejorada Contratación de personal	79
Tabla 32 Hoja de mejoramiento Contratación de personal.....	81
Tabla 33 Caracterización de procesos Contratación de personal.....	82
Tabla 34 Indicadores Contratación de personal	83
Tabla 35 Diagramación mejorada Capacitación al personal.....	84
Tabla 36 Hoja de mejoramiento Capacitación al personal.....	86
Tabla 37 Caracterización de procesos Capacitación al personal	87
Tabla 38 Indicadores Capacitación al personal.....	88
Tabla 39 Diagramación mejorada Servicio al cliente	89
Tabla 40 Hoja de mejoramiento Servicio al cliente.....	91

Tabla 41 Caracterización de procesos Servicio al cliente	92
Tabla 42 Indicadores Servicio al cliente	93
Tabla 43 Diagramación mejorada Apertura de cuenta de ahorros	94
Tabla 44 Hoja de mejoramiento Apertura de cuenta de ahorros.....	96
Tabla 45 Caracterización de procesos Apertura de cuenta de ahorros.....	97
Tabla 46 Indicadores Apertura de cuenta de ahorros.....	98
Tabla 47 Diagramación mejorada Recepción de solicitudes de crédito	99
Tabla 48 Hoja de mejoramiento Recepción de solicitudes de crédito	101
Tabla 49 Caracterización de procesos Recepción de solicitudes de crédito	102
Tabla 50 Indicadores Recepción de solicitudes de crédito	103
Tabla 51 Diagramación mejorada Análisis y evaluación de créditos	104
Tabla 52 Hoja de mejoramiento Análisis y evaluación de créditos.....	107
Tabla 53 Caracterización de procesos Análisis y evaluación de créditos.....	108
Tabla 54 Indicadores Análisis y evaluación de créditos	109
Tabla 55 Diagramación mejorada Liquidación de créditos	110
Tabla 56 Hoja de mejoramiento Liquidación de créditos	112
Tabla 57 Caracterización de procesos Liquidación de créditos.....	113
Tabla 58 Indicadores Liquidación de créditos	114
Tabla 59 Diagramación mejorada Recepción de dinero (depósitos)	115
Tabla 60 Hoja de mejoramiento Recepción de dinero (depósitos)	117
Tabla 61 Caracterización de procesos Recepción de dinero (depósitos).....	118
Tabla 62 Indicadores Recepción de dinero (depósitos)	119
Tabla 63 Diagramación mejorada Entrega de dinero (retiros).....	120
Tabla 64 Hoja de mejoramiento Entrega de dinero (retiros).....	122

Tabla 65 Caracterización de procesos Entrega de dinero (retiros)	123
Tabla 66 Indicadores Entrega de dinero (retiros).....	124
Tabla 67 Diagramación mejorada Desembolso de crédito	125
Tabla 68 Hoja de mejoramiento Desembolso de crédito	127
Tabla 69 Caracterización de procesos Desembolso de crédito	128
Tabla 70 Indicadores Desembolso de crédito	129
Tabla 71 Diagramación mejorada Recuperación de cartera vencida.....	130
Tabla 72 Hoja de mejoramiento Recuperación de cartera vencida.....	132
Tabla 73 Caracterización de procesos Recuperación de cartera vencida.....	133
Tabla 74 Indicadores Recuperación de cartera vencida.....	134
Tabla 75 Diagramación mejorada Control y seguimiento de morosidad.....	135
Tabla 76 Hoja de mejoramiento Control y seguimiento de morosidad	137
Tabla 77 Caracterización de procesos Control y seguimiento de morosidad	138
Tabla 78 Indicadores Control y seguimiento de morosidad.....	139
Tabla 79 Matriz análisis comparativo	140
Tabla 80 Perfil Gerente General	145
Tabla 81 Perfil Secretaria.....	146
Tabla 82 Perfil Director de crédito.....	147
Tabla 83 Perfil Oficial de crédito.....	148
Tabla 84 Perfil Asistente de crédito	149
Tabla 85 Perfil Director Administrativo	150
Tabla 86 Perfil Asesor de servicio al cliente.....	151
Tabla 87 Perfil Cajero	152
Tabla 88 Perfil Director Contable	153

Tabla 89 Perfil Directot Talento Humano.....	154
Tabla 90 Perfil Director de Sistemas	155
Tabla 91 Perfil Seguridad.....	156
Tabla 92 Indicadores de Gestión.....	157

RESUMEN

La Cooperativa de ahorro y crédito “Los Chasquis Pastocalle”, está ubicada en la parroquia Lasso del cantón Latacunga, provincia de Cotopaxi, brinda sus servicios a todos los pobladores de este sector.

Las actividades que se llevan a cabo dentro de la Cooperativa han sido realizadas de manera empírica, provocando problemas en algunos procesos, impidiendo mejorar el desarrollo de la Cooperativa.

Para proceder a realizar el análisis de los problemas que presenta la cooperativa fue necesario la utilización de herramientas de investigación, en especial de la investigación descriptiva y de observación, con lo que se procederá a elaborar el inventario de procesos y el desglose de actividades de los mismos.

Dentro del análisis minucioso de cada proceso se detallaran las actividades que intervienen dentro de estos, con el fin de conocer si existen actividades repetitivas o carecen de alguna actividad que agregue valor al proceso. El mejoramiento de procesos se lo realiza mediante la utilización de herramientas, con mediciones de tiempo y de costo, así como la eficiencia que tiene cada una. También se detallan indicadores de gestión para cada proceso y se asigna a una responsable del proceso.

El desarrollo de esta investigación tiene como finalidad mejorar la calidad de los procesos y contribuir de esta forma maximizar la satisfacción de los socios y la efectividad de la cooperativa.

PALABRAS CLAVES:

- **COOPERATIVA**
- **MEJORAMIENTO**
- **PROCESO**

- **EFICIENCIA**
- **PRODUCTIVIDAD**

SUMMARY

The credit union "The Chasquis Pastocalle" Lasso is located in the parish of the canton Latacunga, Cotopaxi province and provides its services to all the residents of this sector. Their activities have been carried out empirically, causing problems in some processes, preventing improve the development of the cooperative.

To proceed with the analysis of the problems of the cooperative, the use of research tools was necessary, especially descriptive research and observation, which shall draw up the inventory process and the breakdown of activities of the same.

In the analysis of each process involved activities within them, to know whether or lacks repetitive activities that add value to the process detailing. Improved processes is performed using tolos with time measurements and cost and efficiency that each has. Management indicators is also detailed for each process and assigned to a responsible process.

The development of this research, expects the improvement of the quality of processes to contribute in this way to maximize the satisfaction of the partners and the effectiveness of the cooperative

KEYWORDS:

- **COOPERATIVE**
- **IMPROVEMENT**
- **PROCESS**
- **EFFICIENCY**
- **PRODUCTIVITY**

CAPÍTULO I

INTRODUCCIÓN

En este capítulo se detalla información acerca de la cooperativa, los productos y servicios que ofrece, su problemática, los temas y conceptos que van a ser útiles en el desarrollo de la investigación.

1.1. Planteamiento del problema

La Cooperativa de ahorro y crédito “Los Chasquis Pastocalle” es una institución económica solidaria orientada a buscar el bienestar de los socios y proporcionar el desarrollo económico y social para la Parroquia San Juan de Pastocalle.

El principal objetivo de la Cooperativa es atender las diversas y específicas necesidades de personas que necesitan de un apoyo económico, a sus diferentes microempresas, negocios, agricultura, artesanías y otras actividades económicas establecidas o implementadas en las mismas. Los créditos se enmarcan en base a las necesidades de los socios para ampliar y mejorar sus negocios, vivienda o mejoramiento de la misma, consumo y educativo.

En el año 2007 la Cooperativa inició sus operaciones con 15 trabajadores, los cuales eran bachilleres de aquí el origen de los problemas que tendría a futuro la Cooperativa, ya que no contaba con el personal calificado ni especializado en las diferentes áreas.

Se otorgaron créditos a todos los socios sin haber realizado la evaluación económica de los mismos, esto produjo que muchos socios incumplieran con sus pagos y como consecuencia el porcentaje de morosidad en cuentas por cobrar aumentó, ocasionando falta de liquidez en la Cooperativa.

Las funciones de los trabajadores no se encontraban detalladas en ningún manual, lo que produjo que algunas actividades sean realizadas por una sola persona o que una actividad la realicen varias personas, provocando pérdida de tiempo, materiales y recursos.

En vista de estas dificultades la Cooperativa tiene la necesidad de romper estas barreras, las mismas que le impiden crecer dentro del sector financiero, el cual es muy competitivo, razón por la cual se busca mejorar los procesos y así ser productivos.

La Cooperativa Los Chasquis Pastocalle Ltda. ha realizado sus procesos de una forma empírica, razón por la cual ven la necesidad de ordenar, formalizar y documentar los procesos que se realizan en las diferentes áreas de la institución, con el fin de analizar, evaluar, optimar recursos y mejorar cada uno de ellos.

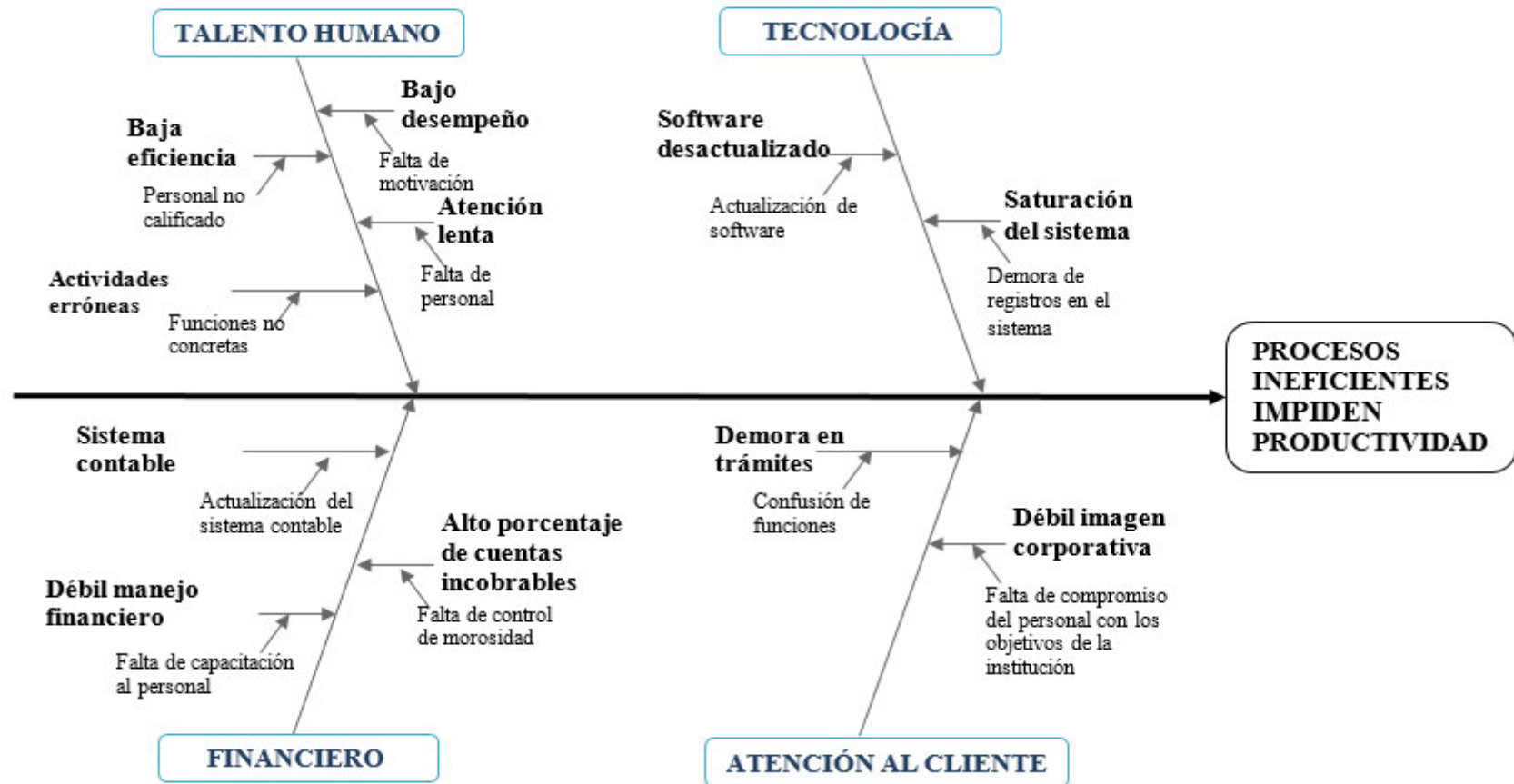


Figura 1 Diagrama Causa – Efecto.

Autor: Ana Delgado S.

1.1.1. Explicación del diagrama

Área Talento Humano

En el área de talento humano existe una baja eficiencia en cuanto al desempeño del personal, esto se debe a que el mismo no está calificado para realizar las funciones que se les han asignado. Los errores en las actividades de los empleados se deben a que no están especificadas y limitadas, en algunos casos una persona lleva a cabo varias funciones. Existe un bajo desempeño por parte de los trabajadores ya que no tienen ningún tipo de motivación, por lo cual es necesario implementar un sistema motivacional que incremente el desempeño de los trabajadores en las tareas asignadas.

Área Tecnológica

En cuanto a lo tecnológico se ve claramente la necesidad de adquirir un software, el cual vaya de acuerdo a las necesidades de la institución y facilite las funciones del personal, mejorando el desempeño de la institución. También se deberá adquirir más equipos tecnológicos para evitar la aglomeración de registro de documentos y agilizar los tramites de los clientes.

Área Financiera

En el área financiera el sistema contable que utiliza la institución no está actualizado lo cual provoca saturación en el proceso de ingreso de datos a un sistema, para esto es importante adquirir una actualización del sistema y evitar todo este tipo de inconvenientes. El débil manejo dentro de esta área se produjo por la falta de capacitación del personal, el cual desconocía de sus funciones y tareas a realizar. Causa de todo lo anterior se produjo un alto porcentaje de cuentas incobrables lo cual se dio por no llevar un debido control de morosidad en los préstamos de los clientes.

Área Atención al Cliente

En atención al cliente se evidenció demora en cuanto a los trámites que realizan los clientes para obtener un préstamo, esto debido a que el personal tiene confusión en sus funciones y esto provoca aglomeración de carpetas y retraso en el proceso. La

débil imagen corporativa se da porque el personal no está comprometido con la institución.

Después de este análisis se ve claramente la necesidad de ordenar documentar y formalizar los procesos de la institución con el fin de mejorar a la misma y facilitar la gestión a los trabajadores en las diferentes áreas.

1.2. Objetivos

1.2.1. Objetivo General

Diseñar una propuesta de mejoramiento de procesos para la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Los Chasquis Pastocalle” de la Provincia de Cotopaxi, con la finalidad de desarrollar las actividades de cada área, reduciendo costos y tiempo, con la finalidad de logra solidez, competitividad y eficiencia dentro del mercado financiero.

1.2.2. Objetivos Específicos

- Definir las actividades y funciones que se realizan en las diferentes áreas de la institución, con el fin de establecer responsabilidades sobre las mismas.
- Realizar el levantamiento y análisis de los procesos de la Cooperativa, con el fin de determinar los problemas que tienen cada uno de los procesos analizados.
- Diseñar una propuesta de mejoramiento de los procesos críticos, con el fin de reducir tiempo y costos, generando mayor eficiencia y competitividad.
- Establecer una propuesta de organización por procesos, que oriente las funciones y responsabilidades de cada área de la institución, para facilitar la implementación de procesos.

1.3. IDENTIFICACION DE LA ORGANIZACIÓN

1.3.1. Razón Social

La Cooperativa de ahorro y crédito “Los Chasquis Pastocalle” Ltda. fue creada en la Parroquia San Juan de Pastocalle, de la Provincia de Cotopaxi, con Acuerdo Ministerial N° 0747 emitida el 23 de agosto del 2007 y la resolución N°. 0000082 de la fecha 11 de octubre del 2007, en donde constituida legalmente el 11 de noviembre del 2007 cuya razón social Los Chasquis Pastocalle Ltda. cumpliendo con todos los requisitos que lo dispone el Ministerio de Inclusión Económica y Social (MIES).



Figura 2 Logotipo y eslogan Cooperativa “Los Chasquis Pastocalle”
Fuente: Cooperativa “Los Chasquis Pastocalle”

1.3.2. Tipo de organización

El tipo de organización al que pertenece esta institución es privado, ya que está formada por un grupo de personas naturales, que tienen como objeto la realización de operaciones financieras.

1.3.3. Sector de la economía

Esta institución pertenece al sector financiero popular y solidario, ya que es una entidad asociativa formada para la captación de ahorros, concesión de préstamos y la prestación de otros servicios financieros, y se encuentra regulada por la Ley de Economía Popular y Solidaria.

1.3.4. Portafolio de productos

La Cooperativa se dedica al otorgamiento de crédito comercial, de servicio, producción agropecuaria, mejoramiento y construcción de vivienda, en función de su destino los créditos se especificarán en capital de trabajo, activo fijo y vivienda, tratando de satisfacer todas las necesidades de los socios de la institución y la vez impulsar su crecimiento socioeconómico.

La Cooperativa presta los siguientes servicios:

➤ **Créditos**

- **Crédito de consumo:** Son todos aquellos otorgados a personas naturales que tengan por destino la adquisición de bienes de consumo o pago de servicios, cuya fuente de pago es el ingreso del deudor o relación de dependencia.
- **Vivienda:** Son los otorgados a personas naturales para la adquisición de materiales para la construcción, reparación, remodelación y mejoramiento de vivienda propia, los cuales pueden ser sobre firmas o quirografarios e hipotecario, y hayan sido otorgados al usuario final del inmueble, caso contrario se considerarán como Micro empresariales.
- **Micro empresarial:** Crédito micro empresarial, son los otorgados a financiar actividades en pequeña escala, de producción agropecuaria, comercialización y servicios, cuya fuente de pago la constituye el producto de las ventas o ingresos generados por dichas actividades.
- **Sobre los Ahorros:** Son aquellos créditos cuyo valor no excederá del 200% del valor total de ahorros de por lo menos un mes más, certificados de aportación.
- **Estudiantil:** Son aquellos créditos que se otorgará para financiar estudios primarios, secundarios, superiores y técnicos.
- **Comisariato:** Son aquellos créditos que se otorgará a los socios, para que accedan a uno de los servicios que prestará la institución, como lo es un comisariato con productos de bajo costo.
- **Convenios empresariales:** La institución realizará convenios interinstitucionales con organizaciones debidamente legalizadas, para incrementar sus servicios y productividad.

Tabla 1

Tipos de crédito, plazos y encajes

TIPO DE CREDITO	MONTO USD	PLAZO (meses)	ENCAJE	GARANTIA	TIEMPO ENCAJE
CONSUMO	100 - 5.000	Contractual Mínimo 6 meses Máximo 36 meses	10X1	Sobre firmas 1 garante	De 8 a 21 días
VIVIENDA	100 - 10.000	Contractual Mínimo 6 meses Máximo 36 meses	10X1	Sobre firmas 1 o 2 garantes	De 8 a 21 días
HIPOTECARIO Y PRENDARIO	5000 - 10.000	Contractual Mínimo 12 meses Máximo 60 meses	10X1	Real	30 días
MICROEMPRESARIAL	100 - 10.000	Contractual Mínimo 20 meses Máximo 36 meses	10X1	Sobre firmas 1 o 2 garantes	De 8 a 21 días
ESTUDIANTIL	Hasta 5.000	Contractual Mínimo 6 meses Máximo 36 meses	10X1	Sobre firmas 1 garante	24 horas
COMISARIATO	Cupo hasta 1.000	Contractual Mínimo 6 meses Máximo 18 meses	10X1	Sobre firmas 1 garante	Inmediato
CONVENIOS EMPRESARIALES	10.000	Contractual Mínimo 20 meses Máximo 36 meses	10X1	Sobre firmas 1 garante	De 3 a 8 días

Fuente: Cooperativa “Los Chasquis Pastocalle”

➤ Pago y transferencias

- **Pago bono solidario:** Pago del bono de desarrollo humano que promueve el Gobierno.
- **Pago IESS:** Pago de aportaciones al IESS.

- **Pago de planillas de agua y luz:** Se realiza pagos de las planillas de agua potable y de la luz eléctrica.
- **Transferencias de remesas del exterior:** Transferencias que se realizan desde el exterior.
- **Transferencias Wester Union:** Pago de transferencias por medio del canal de Wester Union.

1.3.5. Clientes

Los clientes de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Los Chasquis Pastocalle” Ltda., en su mayoría son personas que residen en la Parroquia Tanicuchi y de otras Parroquias aledañas. Así como de las asociaciones que se encuentra en estas parroquias, las cuales hacen uso de los servicios de la Cooperativa para diferentes proyectos tanto agrícolas, ganaderos, florícolas y demás.

1.3.6. Cobertura del mercado

La Cooperativa de Ahorro de Crédito “Los Chasquis Pastocalle” Ltda. se encuentra ubicada en la Panamericana Norte, barrio Aglomerados, Parroquia Tanicuchí, Cantón Latacunga, Provincia de Cotopaxi.

Principalmente la Cooperativa presta sus servicios a los habitantes que se encuentran en las Parroquias de San Juan de Pastocalle, Tanicuchí, Guaytacama, Toacaso y Mulaló, también presta sus servicios al Cantón de Saquisilí, la Cooperativa está más enfocada en dar sus servicios a las Parroquias del Cantón de Latacunga con el fin de facilitar a los habitantes de estos sectores a acceder a préstamos y servicios financieros.

1.3.7. Estructura orgánica

La Cooperativa de Ahorro de Crédito “Los Chasquis Pastocalle” Ltda. está estructurada de la siguiente manera:

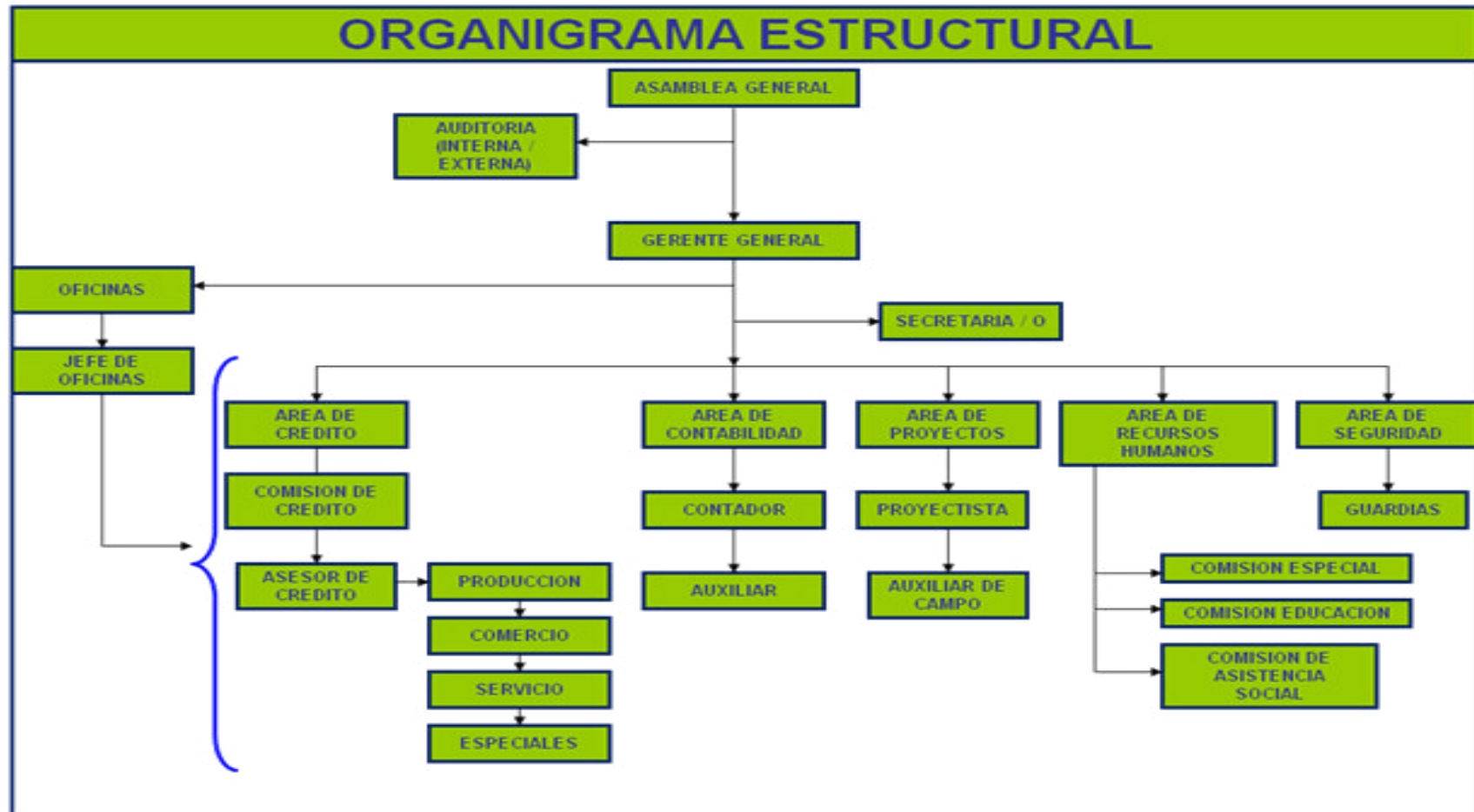


Figura 3 Estructura Orgánica

Fuente: Cooperativa "Los Chasquis"

1.4. METODOLOGÍA

Para la siguiente investigación se utilizará el método deductivo ya que se realizará análisis de forma general hasta llegar a lo más específico, con el fin de llegar a conocer con certeza la situación real de la institución y poder dar tanto soluciones como mejoras a los problemas que se presenten y a la vez mejorar el desempeño de la institución.

También se aplicará la técnica de observación ya que nos permitirá ver de forma clara y concreta todos los acontecimientos que suceden dentro de la institución, así como la ejecución de las actividades que se realizan dentro de cada uno de los procesos y de esta forma dar solución al problema objeto de estudio.

Otra técnica a utilizar es la entrevista ya que nos servirá para obtener información relevante de las funciones que realizan los trabajadores en la institución.

Las fuentes de información a utilizarse son las primarias y secundarias, las fuentes primarias proporcionan información directa y de primera mano, comprenden contribuciones nuevas al conocimiento y no ha sido interpretado, condensado o evaluado por otra persona.

Las fuentes secundarias son documentos que compilan y reseñan la información publicada en las fuentes primarias. Este tipo de fuentes retoma los datos de una fuente primaria con el fin de mejorarlo.

La recopilación de información que se obtendrá por medio del uso de las técnicas a utilizar se la realizará de forma escrita con el fin de ordenar dicha información, la cual servirá durante el transcurso de la siguiente investigación.

Con los resultados obtenidos de la investigación se elaboraran diagramas, los mismos que contendrán las actividades a realizarse dentro de un proceso y el responsable del mismo, determinando actividades, tiempo de ejecución y recursos a utilizarse.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

En este capítulo se detalla los temas y conceptos que van a ser útiles para el desarrollo la investigación, con el propósito de dar a la misma un sistema coordinado y coherente de conceptos que permitan abordar el tema a tratar, así como también dar a conocer si han existido o no estudios relacionados con la empresa y en que han aportado al mejoramiento de la misma.

2.1. Teoría de soporte

2.1.1. Procesos

Conjunto de actividades realizadas por un individuo o grupo de individuos cuyo objetivo es transformar entradas en salidas que serán útiles para un cliente. (Camisón, Cruz, & González, 2006)

Secuencia ordenada de actividades repetitivas cuyo producto tiene valor intrínseco para su usuario o cliente. (Pérez Fernández de Velasco, 2010)

Es de vital importancia conocer cada una de las actividades que se llevan a cabo en los diferentes procesos que realiza la empresa, con el fin de diagnosticar, evaluar, controlar y mejorar a los mismos para obtener resultados satisfactorios dentro de un determinado tiempo y costo establecido, un proceso que se mejora y proporciona mejores resultados, esto ayuda a la empresa a alcanzar los objetivos planteados.

2.1.1.1. Elementos de un proceso

Todo proceso tiene tres elementos:

1. Input (entrada principal) son los materiales, equipamiento, información, recursos humanos, monetarios, o condiciones medio ambiental necesarias para llevar a cabo el proceso.
2. Secuencia de actividades, aquellos factores, medios y recursos con determinados requisitos para ejecutar de la mejor manera el proceso, desde el inicio. Algunos de estos factores del proceso son entradas laterales, es decir, inputs necesarios para la ejecución del proceso, pero cuya existencia

no lo desencadena. Son productos que provienen de otros procesos con los que interactúa.

3. Output (salida) el producto o servicio creado en el desarrollo del proceso, el cual se entrega al cliente.

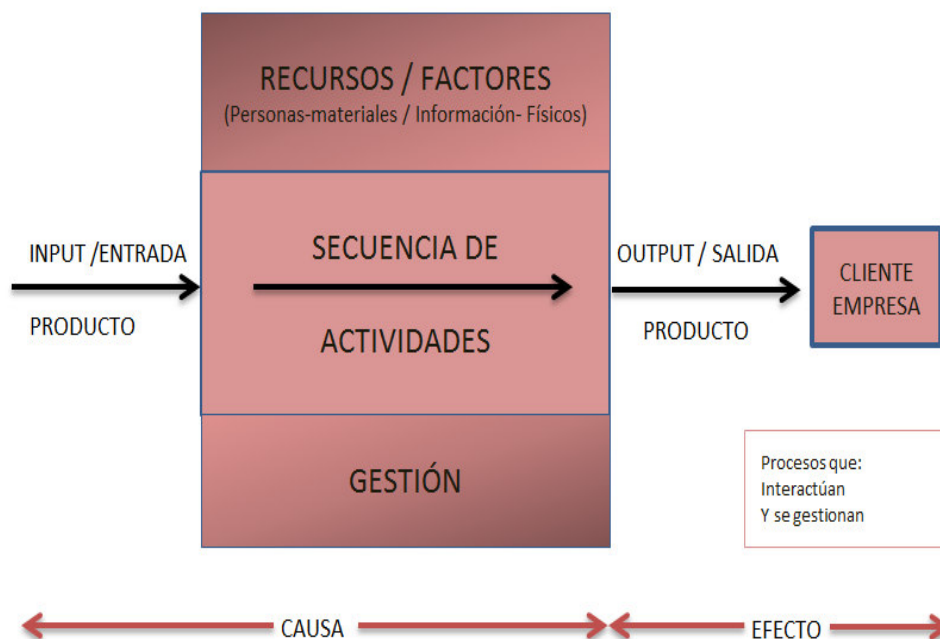


Figura 4 Elementos de un proceso

Fuente: Pérez, 2010

2.1.1.2. Factores de un proceso

Los factores que intervienen en un proceso son los siguientes:

- Personas, un responsable y los miembros del equipo de proceso, todas ellas con los conocimientos, habilidades y actitudes (competencias) adecuados.
- Materiales, materia prima en el caso de elaboración de productos o información en el caso de procesos de servicios, con las características adecuadas para su uso.
- Recursos físicos, instalaciones, maquinarias, herramientas, hardware, software, que han de estar siempre en adecuadas condiciones de uso.

- Métodos o planificación de procesos: métodos de trabajo, procedimientos, hoja de procesos, instrucción técnica y de trabajo.
- Medio ambiente o entorno en el que se lleva a cabo el proceso.

2.1.1.3. Limitantes de un proceso

El proceso ha de ser continuo y fluido, con actividades y responsabilidades perfectamente definidas y concatenadas. Debe resultar sencillo identificar la entrada y la salida de la cadena asistencial, para establecer los límites del proceso. En definitiva, se trata de delimitar dónde empieza y termina la secuencia de actividades relacionadas con el proceso. (Pérez Fernández de Velasco, 2010)

Entrada		Proceso	Salida	
Producto	Proveedor		Producto	Cliente
Características Objetivas (Requisitos)	Operación	Personas Responsables del proceso Miembros del equipo	Características Objetivas (Requisitos)	Satisfacción
		Materiales Materias primas Información		
Criterios de evaluación		Método de: Medición / Evaluación Funcionamiento del proceso Producto Satisfacción del cliente	Criterios de evaluación	
MEDIDAS DE		Eficiencia y Eficacia	Cumplimiento	Satisfacción
CAUSAS			EFECTOS	

Figura 5 Límites, elementos y factores de un proceso

Fuente: Pérez, 2010

2.1.1.4. Clasificación de procesos

Una vez identificados y nombrados los procesos se procede a la clasificación de los mismos, existen tres tipos:

- **Procesos Gerenciales:** pueden conocerse también como estratégicos y se encargan de la planificación, dirección y control.
- **Procesos de Soporte:** se encargan de entregar las herramientas y los resultados necesarios y suficientes para que la empresa realice el producto, es decir, lleve a cabo su objeto social.
- **Procesos Operativos:** encargados de realizar el producto, son fáciles de identificar, pues las actividades que los componen están íntimamente relacionadas con la razón de ser de la empresa. (Consultoría empresarial, 2011)



Figura 6 Clasificación de Procesos

Fuente: Consultoría empresarial, 2011

2.1.2. Levantamiento de procesos

El levantamiento de procesos es una forma de representar la realidad de la manera más exacta posible, a partir de la identificación de las diferentes actividades y tareas que se realizan en un proceso para lograr un determinado resultado o producto. (Pepper, 2011)

Éste constituye un elemento clave del trabajo en calidad. A partir de aquí podemos ver lo que hacemos y cómo lo hacemos, utilizando y aplicando sobre esta información el análisis, los cambios y rediseños orientados a mejorar los resultados.

Para poder hacer el levantamiento de procesos, un requisito indispensable es que las personas entren en contacto con los que realizan dichos procesos, ya que serán

ellos los que podrán describir la forma en la cual se lleva a cabo cada actividad y tarea, qué recursos demanda y qué se espera como resultado. Este estrecho contacto con el personal permite recabar información invaluable para las etapas que siguen más adelante en cuanto a la optimización y los requisitos para que ésta se dé. De igual forma, la participación de ellos desde el inicio del trabajo facilitará la implementación posterior de los cambios que se decida efectuar. La descripción de los procesos se apoya con la utilización de elementos gráficos, especialmente diagramas que pueden ser de mayor o menor complejidad. (Pepper, 2011)

2.1.3. Mejoramiento de procesos

Es una metodología sistemática que se han desarrollado con el fin de ayudar a una organización a realizar avances significativos en la manera de dirigir sus procesos. Esta metodología ataca al corazón del problema de los empleados de oficina, al centrarse en eliminar el desperdicio y la burocracia. También ofrece un sistema que le ayudará a simplificar y modernizar sus funciones y al mismo tiempo, asegurará que sus clientes internos y externos reciban productos sorprendentemente buenos.

El principal objetivo consiste en garantizar que la organización tenga procesos que:

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

2.1.3.1. Las cinco fases del mejoramiento de procesos

Con la siguiente metodología se podrán mejorar los procesos. (Harrington, 1995)

Fase I. Organización para el mejoramiento	
Objetivo	Asegurar el éxito mediante el establecimiento de liderazgo, comprensión y compromiso
Actividades	<ol style="list-style-type: none"> 1. Establecer el equipo ejecutivo de mejoramiento EEM 2. Nombrar un líder del EEM 3. Suministrar entrenamiento a ejecutivos 4. Desarrollar un modelo de mejoramiento 5. Comunicar las metas a los empleados 6. Revisar la estrategia de la empresa y los requerimientos del cliente 7. Seleccionar los procesos críticos 8. Nombrar responsables del proceso 9. Seleccionar a los miembros del equipo de Mejoramiento de Procesos
Fase II. Comprensión del proceso	
Objetivo	Comprender todas las dimensiones del actual proceso de la empresa
Actividades	<ol style="list-style-type: none"> 1. Definir el alcance y misión del proceso 2. Definir los límites del proceso 3. Proporcionar entrenamiento al equipo 4. Desarrollar una visión general del proceso 5. Definir los medios de evaluación del cliente y empresa, y las expectativas del proceso 6. Elaborar un diagrama de flujo del proceso 7. Reunir los datos de costo, tiempo y valor 8. Realizar los repasos del proceso 9. Solucionar diferencias 10. Actualizar la documentación del proceso
Fase III. Modernización	
Objetivo	Mejorar la eficiencia, efectividad y adaptabilidad del procesos de la empresa
Actividades	<ol style="list-style-type: none"> 1. Proporcionar entrenamiento al equipo 2. Identificar oportunidades de mejoramiento: Errores y repetición del trabajo Mala calidad Acumulación de tareas Alto costo Demoras prolongadas 3. Eliminar la burocracia 4. Eliminar las actividades sin valor agregado 5. Simplificar el proceso 6. Reducir el tiempo del proceso 7. Eliminar errores del proceso 8. Eficiencia en el uso de equipos 9. Estandarización 10. Automatización 11. Documentar el proceso 12. Seleccionar a los empleados 13. Entrenar a los empleados
Fase IV. Mediciones y controles	
Objetivo	Poner en práctica un sistema para controlar el proceso para un mejoramiento progresivo
Actividades	<ol style="list-style-type: none"> 1. Desarrollar mediciones y objetivos del proceso 2. Establecer un sistema de retroalimentación 3. Realizar periódicamente la auditoría del proceso 4. Establecer un sistema de costos de mala calidad
Fase V. Mejoramiento continuo	
Objetivo	Poner en práctica un proceso de mejoramiento continuo
Actividades	<ol style="list-style-type: none"> 1. Calificar el proceso 2. Llevar a cabo revisiones periódicas de calificación 3. Definir y eliminar los problemas del proceso 4. Eliminar el impacto del cambio sobre la empresa y los clientes 5. Benchmark el proceso 6. Suministrar entrenamiento avanzado al equipo

Figura 7 Fases del mejoramiento de procesos

Fuente: Harrington, 1995

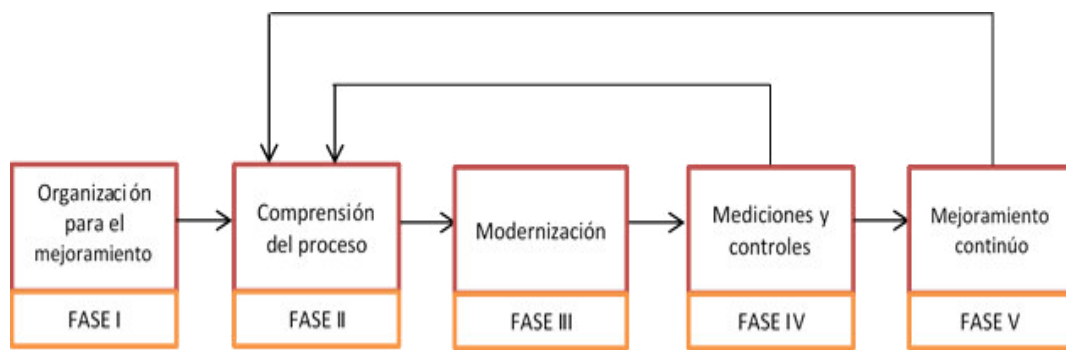


Figura 8 Las cinco fases del mejoramiento de procesos

Fuente: Harrington, 1995

2.1.4. Reingeniería de procesos

Es la comprensión fundamental y profunda de los procesos de cara al valor añadido que tienen para los clientes, para conseguir un rediseño en profundidad de los procesos e implantar un cambio esencial de los mismos para alcanzar mejoras espectaculares en medidas críticas del rendimiento (costes, calidad, servicio, productividad, rapidez) modificando al mismo tiempo el propósito del trabajo y los fundamentos del negocio, de manera que permita establecer si es preciso unas nuevas estrategias corporativas. (González, 1998)

Elementos fundamentales de la reingeniería de procesos:

- a) **Identificar las competencias distintivas de una empresa:** definir aquello que la organización hace mejor que sus competidores, entre ellos están mejor ubicación de las tiendas, un sistema de distribución más eficiente.
- b) **Evaluar los procesos:** los que añaden valor a las competencias distintivas de la organización, se trata de los procesos que transforman materias primas, capital, información y mano de obra en productos y servicios que los clientes aprecian.
- c) **Reorganizar horizontalmente los procesos:** requiere una administración que se reorganice de acuerdo a los procesos horizontales, lo que significa formar equipos multidisciplinarios autoguidados y enfocarse en los procesos más que en las funciones.

La reingeniería de procesos significa que la administración debe empezar con una hoja en blanco: debe volver a pensar y a diseñar los procesos con los que crea valor y hace el trabajo, al tiempo que se deshace de las operaciones que quedaron anticuadas. (Robbins, 2004)

2.1.5. Mejoramiento continuo

El mejoramiento continuo, basado en un concepto en japonés llamado “kaizen”, consiste en buscar continuamente la forma de mejorar las operaciones, no se refiere únicamente a la calidad, sino también se aplica al mejoramiento de los procesos.

El mejoramiento continuo implica la identificación de modelos (benchmarks) que hayan exhibido excelencia en la práctica, e inculcar en el empleado el sentimiento de que el proceso en su totalidad le pertenece. También suele enfocarse en los problemas que surgen con cliente y proveedores.

El mejoramiento continuo son las convicciones de que prácticamente cualquier aspecto de una operación puede mejorar y que las personas que participan más de cerca en una operación están en la mejor situación para identificar que cambios se deben realizar.

La base del modelo de mejora continua es la autoevaluación. En ella se detectan puntos fuertes, que hay que tratar de mantener y áreas de mejora, cuyo objetivo deberá ser un proyecto de mejora.

El ciclo PDCA de mejora continua se basa en los siguientes apartados:

Plan (planificar)	Do (hacer)
<i>Organización lógica del trabajo</i>	<i>Correcta realización de las tareas planificadas</i>
Identificación del problema y planificación. Observaciones y análisis. Establecimiento de objetivos a alcanzar. Establecimiento de indicadores de control.	Preparación exhaustiva y sistemática de lo previsto. Aplicación controlada del plan. Verificación de la aplicación.
Check (comprobar)	Adjust (ajustar)
<i>Comprobación de los logros obtenidos</i>	<i>Posibilidad de aprovechar y extender aprendizajes y experiencias adquiridas en otros casos</i>
Verificación de los resultados de las acciones realizadas. Comparación con los objetivos.	Analizar los datos obtenidos. Proponer alternativa de mejora. Estandarización y consolidación. Preparación de la siguiente etapa del plan.

Figura 9 Ciclo PDCA

Fuente: Krajewski, 2000

La excelencia ha de alcanzarse mediante un proceso de mejora continua. Mejora, en todos los campos, de las capacidades del personal, eficiencia de los recursos, de las relaciones con el público, entre los miembros de la organización, con la sociedad y cuanto se le ocurra a la organización, que pueda mejorarse en dicha organización, y que se traduzca en una mejora de la calidad del producto o servicio que prestamos. (Krajewski, 2000)

2.1.6. Diagrama de flujo

Es un método para describir gráficamente un proceso, mediante la utilización de símbolos, líneas y palabras similares. Permite conocer y comprender los procesos a través de los diferentes pasos, documentos y unidades administrativas comprendidas.

Ventajas del diagrama de flujo:

- ✓ Facilita ejecutar los trabajos
- ✓ Describe los diferentes pasos del proceso
- ✓ Impide las improvisaciones
- ✓ Permite visualizar todos los procesos
- ✓ Identifica las debilidades y fortalezas del proceso
- ✓ Permite un equilibrio de las cargas laborales
- ✓ Genera un sentido de responsabilidad
- ✓ Establece los límites del proceso
- ✓ Plantea la diferencia de lo que se hace contra lo que se debería hacer
- ✓ Genera calidad y productividad

2.1.6.1. Simbología

Los diagramas de flujo utilizan unos símbolos ampliamente reconocidos, los principales son: (García, 2006)










Símbolo	Significado
	Límites: indica el principio y el fin del proceso
	Acción: se utiliza para representar una actividad.
	Inspección: indica que el proceso se ha detenido. Involucra una inspección por alguien diferente a quien desarrolla la actividad.
	Decisión: plantea la posibilidad de elegir una alternativa para continuar en una u otra vía, incluye una pregunta clave.
	Documentación: se utiliza para indicar que se requiere una documentación para desarrollar el proceso.
	Espera: indica espera antes de realizar una actividad.
	Corrector: se utiliza para efectuar un enlace de una página a otra donde se continua el diagrama de flujo
	Sentido del flujo: la flecha indica la dirección del flujo, puede ser horizontal, ascendente o descendente.
	Transmisión: la flecha quebrada se utiliza para mostrar transmisión de los datos por vía telefónica, fax o electrónica.

Figura 10 Simbología de diagramas de flujo

Fuente: Harrington, 1995

2.1.7. Calidad

La calidad constituye el conjunto de cualidades que representan a una persona o cosa; es un juicio de valor subjetivo que describe cualidades intrínsecas de un elemento; aunque suele decirse que es un concepto moderno, el hombre siempre ha tenido un concepto intuitivo de la calidad en razón de la búsqueda y el afán de perfeccionamiento como constantes a través de la historia. (Nava Carbellido, 2005)

2.1.8. Cadena de valor

La cadena de valor es un modelo teórico que gráfica y permite describir las actividades de una organización para generar valor al cliente final y a la misma empresa. En base a esta definición se dice que una empresa tiene una ventaja competitiva frente a otra cuando es capaz de aumentar sus ingresos el margen de utilidad (ya sea bajando los costos o aumentando las ventas). Este margen se analiza por supuesto a través de la cadena de valor.

Cada empresa es un conjunto de actividades que se desempeñan para diseñar, producir, llevar al mercado, entregar y apoyar a sus productos. Todas esas actividades pueden ser representadas usando una cadena de valor.

La cadena de valor despliega el valor total, y consiste en las actividades de valor y del margen de utilidad. El margen es la diferencia entre el valor total y el costo colectivo de desempeñar las actividades de valor que se realizan en una empresa.

2.1.8.1. Actividades de valor

Son las distintas actividades que realiza una empresa. Se dividen en dos tipos:

- **Actividades primarias:** en la cadena de valor son las implicadas en la creación física del producto, su venta y transferencia al comprador así como la asistencia posterior a la venta. Se dividen a su vez en las cinco categorías genéricas:

1. **Logística interna:** La primera actividad primaria de la cadena de valor es la logística interna. Las empresas necesitan gestionar y administrar una manera de recibir y almacenar las materias primas necesarias para crear su producto, así como el medio para

distribuir los materiales. Cuanto más eficiente sea la logística interna, mayor es el valor generado en la primera actividad.

2. **Operaciones:** La siguiente etapa de la cadena de valor son las operaciones. Las operaciones toman las materias primas desde la logística de entrada y crean el producto. Naturalmente, mientras más eficientes sean las operaciones de una empresa, más dinero la empresa podrá ahorrar, proporcionando un valor agregado en el resultado final.
 3. **Logística Externa:** Después de que el producto está terminado, la siguiente actividad de la cadena de valor es la logística de salida. Aquí es donde el producto sale del centro de producción y se entrega a los mayoristas, distribuidores, o incluso a los consumidores finales dependiendo de la empresa.
 4. **Marketing y Ventas:** Marketing y ventas es la cuarta actividad primaria de la cadena de valor. Aquí hay que tener cuidado con los gastos de publicidad, los cuales son una parte fundamental de las ventas.
 5. **Servicios:** la actividad final de la cadena de valor es el servicio. Los servicios cubren muchas áreas, que van desde la administración de cualquier instalación hasta el servicio al cliente después de la venta del producto. Tener un fuerte componente de servicio en la cadena de suministro proporciona a los clientes el apoyo y confianza necesaria, lo que aumenta el valor del
- **Actividades de apoyo:** son aquellas que sustentan a las actividades primarias y se apoyan entre sí, proporcionando insumos comprados, tecnología, recursos humanos y varias funciones de toda la empresa. La infraestructura no está asociada a ninguna de las actividades primarias sino que apoya a la cadena completa. (Francés, 2006)



Figura 11 Cadena de Valor

Fuente: Porter, 1985

2.1.9. Cooperativismo

El cooperativismo es una doctrina socio-económica que promueve la organización de las personas para satisfacer de manera conjunta sus necesidades.

El cooperativismo está presente en todos los países del mundo. Le da la oportunidad a los seres humanos de escasos recursos, tener una empresa de su propiedad junto a otras personas. Uno de los propósitos de este sistema es eliminar la explotación de las personas por los individuos o empresas dedicados a obtener ganancias.

Una cooperativa es una asociación autónoma de personas que se han unido voluntariamente para hacer frente a sus necesidades y aspiraciones económicas, sociales y culturales comunes por medio de una empresa de propiedad conjunta y democráticamente controlada. La diversidad de necesidades y aspiraciones (trabajo, consumo, crédito, etc.) de los socios, que conforman el objeto social o actividad cooperativizada de estas empresas, define una tipología muy variada de cooperativas.

A través de la asociación es como la sociedad moderna da forma a su irresistible iniciativa para ejercer eficazmente su acción en todas las esferas de la vida, hasta la cual el Estado no puede llegar. La asociación nos enseña asimismo a gobernarnos por nosotros mismos tanto en la vida privada como en la vida pública; a través de dicha

escuela es como el individuo resulta capacitado para trabajar en bien de toda la comunidad de la cual forma parte.

2.1.9.1. Principios cooperativos

Los principios cooperativos constituyen las reglas básicas de funcionamiento de estas organizaciones. La Alianza Cooperativa Internacional (ACI) es la organización internacional que desde el año 1895 aglutina y promueve el movimiento cooperativo en el mundo. Prototipo de empresa social y solidaria, la cooperativa constituye la forma más genuina de entidad de economía social.

- **Primer Principio: Membresía abierta y voluntaria:** Las cooperativas son organizaciones voluntarias abiertas para todas aquellas personas dispuestas a utilizar sus servicios y dispuestas a aceptar las responsabilidades que conlleva la membresía sin discriminación de género, raza, clase social, posición política o religiosa.
- **Segundo Principio: Control democrático de los miembros:** Las cooperativas son organizaciones democráticas controladas por sus miembros quienes participan activamente en la definición de las políticas y en la toma de decisiones. Los hombres y mujeres elegidos para representar a su cooperativa, responden ante los miembros de la Asamblea General. En las cooperativas de base los miembros tienen igual derecho de voto (un miembro, un voto), mientras en las cooperativas de otros niveles también se organizan con procedimientos democráticos.
- **Tercer Principio: Participación económica de los miembros:** Los miembros contribuyen de manera equitativa y controlan de manera democrática el capital de la cooperativa. Por lo menos una parte de ese capital es propiedad común de la cooperativa. Usualmente reciben una compensación limitada, si es que la hay, sobre el capital suscrito como condición de membresía. Los miembros asignan excedentes para cualquiera de los siguientes propósitos: El desarrollo de la cooperativa mediante la posible creación de reservas, de la cual al menos una parte debe ser indivisible; los beneficios para los miembros en proporción con

sus transacciones con la cooperativa; y el apoyo a otras actividades según lo apruebe la membresía.

- **Cuarto Principio: Autonomía e independencia:** Las cooperativas son organizaciones autónomas de ayuda mutua, controladas por sus miembros. Si entran en acuerdos con otras organizaciones (incluyendo gobiernos) o tienen capital de fuentes externas, lo realizan en términos que aseguren el control democrático por parte de sus miembros y mantengan la autonomía de la cooperativa.
- **Quinto Principio: Educación, formación e información:** Las cooperativas brindan educación y entrenamiento a sus miembros, a sus dirigentes electos, gerentes y empleados, de tal forma que contribuyan eficazmente al desarrollo de sus cooperativas. Las cooperativas informan al público en general, particularmente a jóvenes y creadores de opinión, acerca de la naturaleza y beneficios del cooperativismo.
- **Sexto Principio: Cooperación entre cooperativas:** Las cooperativas sirven a sus miembros más eficazmente y fortalecen el movimiento cooperativo trabajando de manera conjunta por medio de estructuras locales, nacionales, regionales e internacionales.
- **Séptimo Principio: Compromiso con la comunidad:** La cooperativa trabaja para el desarrollo sostenible de su comunidad por medio de políticas aceptadas por sus miembros.

2.1.9.2. Valores cooperativos

Las cooperativas se basan en los valores de:

- ✓ Ayuda mutua
- ✓ Responsabilidad
- ✓ Democracia
- ✓ Igualdad
- ✓ Equidad y
- ✓ Solidaridad.

Siguiendo la tradición de sus fundadores sus miembros creen en los valores éticos de honestidad, transparencia, responsabilidad social y preocupación por los demás. (Región de la Alianza Cooperativa Internacional, 2014)

2.1.10. Superintendencia de economía popular y solidaria

Es una entidad técnica de supervisión y control de las organizaciones de la economía popular y solidaria, con personalidad jurídica de derecho público y autonomía administrativa y financiera, que busca el desarrollo, estabilidad, solidez y correcto funcionamiento del sector económico popular y solidario. (Superintendencia de Economía Popular y Solidaria, 2012)

2.2. Estudios relacionados

Se han realizado varios estudios en cuanto a diseños y propuestas de mejoramiento de procesos en diferentes cooperativas, cada estudio sigue un esquema similar al utilizar las mismas técnicas para la recolección de datos y al realizar los levantamientos de procesos en las diferentes áreas.

Para el levantamiento de procesos se procede a realizar un análisis de los mismos con el propósito de saber que procesos son críticos, con el fin de determinar el problema que presentan y mejorarlos mediante la utilización de herramientas.

Una vez realizado dicho análisis se propone a dar soluciones a los diferentes problemas con la finalidad de mejorarlos en tiempo, costos, y tener procesos más eficientes.

En el transcurso de los levantamientos de procesos se puede notar claramente que la mayoría de las empresas no realizan sus actividades basadas en el enfoque por procesos, a su vez existen actividades repetitivas y se produce colas de espera lo cual afecta a la empresa tanto en el incremento de costos y tiempo de espera.

Después de realizar todo el análisis se produce cambios de mejora en los diferentes procesos, con esto las tareas y actividades de cada empleado son más claras ya que están definidas y especificadas, permitiendo a la empresa ser más eficiente, eficaz y productiva.

2.3. Análisis comparativo

Actualmente el sector económico popular y solidario cuenta con 3.932 cooperativas aproximadamente, se ve claramente el incremento de las mismas, en parte se debe a que estos organismos son controlados y vigilados por la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria, quien garantiza estabilidad dentro de este sector.

En los dos últimos años las cooperativas han aumentado sus depósitos y su patrimonio, ya que cuentan con mayor aceptación por parte del público.

Desde el inicio de actividades de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Los Chasquis”, ha crecido considerablemente ya sea en el número de socios, número de créditos otorgados así como las utilidades que ha tenido año tras año.

El crecimiento se debe al compromiso que existe entre los socios para poder ser una institución que sirva y beneficie a la comunidad. Acerca del manejo de la cooperativa se lo ha realizado de forma empírica de aquí la necesidad de ordenar, documentar y formalizar los procesos de la institución con el fin de mejorar a la misma y facilitar la gestión a los trabajadores en las diferentes áreas.

La cooperativa carece de diagramas de flujo, esta herramienta facilita la realización de los diferentes procesos, mejorando la visualización de las actividades que se realizan dentro de los mismos, con el fin de evitar pérdidas de tiempo y de recursos.

Al realizar el diseño de mejoramiento se estará dando soluciones a los problemas que presentan los procesos, lo cual mejora el desarrollo de los mismos.

La aplicación del mejoramiento continuo permitirá a la cooperativa que se realice revisiones periódicas de sus procesos y de mejorarlos si es posible.

La reingeniería de procesos ayudará a que la cooperativa tenga una estructura definida, permitiendo alcanzar los objetivos y el crecimiento de la misma.

CAPÍTULO III

ANÁLISIS Y MEJORAMIENTO DE PROCESOS

El presente capítulo tiene como objetivo realizar un inventario, levantamiento y análisis de los procesos que se realizan en la cooperativa, con el fin de detectar los problemas que presentan y realizar cambios que los mismos requieran. Mediante el análisis de variables como costo, tiempo y recursos.

3.1. Levantamiento y análisis de procesos actuales

3.1.1. Mapa de Procesos

En el desarrollo del mapeo de procesos se identifica los principales procesos y su interrelación en la empresa, permitiendo elaborar flujogramas, identificar procedimientos, normas e instrucciones necesarias, definir con precisión los puntos de inspección e ítems de control necesarios al control de los procesos, transformando mucho más fácil la localización y corrección de problemas.

Componentes del Mapa de Procesos:

- Input
- Procesos Gobernantes
- Procesos Básicos
- Procesos de Apoyo
- Output

A continuación el mapa de procesos de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Los Chasquis de Pastocalle”, en el cual se pueden observar los procesos que lleva a cabo la Cooperativa y la interrelación de los mismos con las diferentes áreas de la misma.

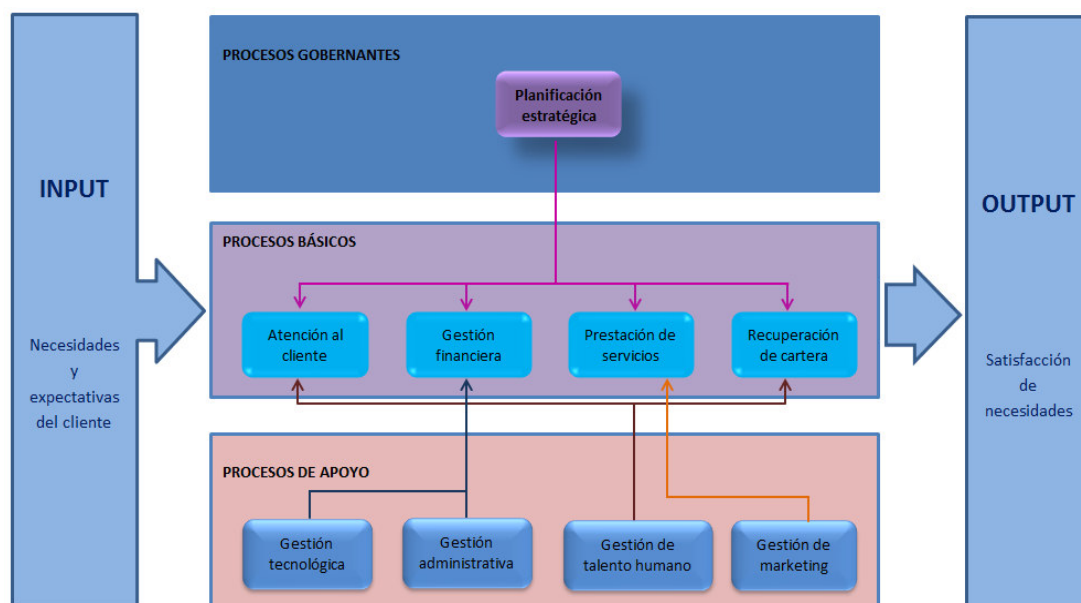


Figura 12 Mapa de Procesos de la Cooperativa “Los Chasquis Pastocalle”

Autor: Ana Delgado S.

3.1.2. Cadena de valor

Esta herramienta permite identificar las actividades primarias y secundarias que se realizan en la empresa, con el fin de aportar una ventaja competitiva, a la vez brinda oportunidades de desarrollo dentro de las diferentes áreas de la empresa.

En la cadena de valor de la Cooperativa “Los Chasquis”, se observa las actividades desde la atención al cliente hasta la recuperación de los créditos otorgados, en la atención al cliente es donde se forma el primer vínculo entre empresa y cliente, de aquí la importancia que se debe dar a esta área a los clientes tanto potenciales como actuales, ya que depende del servicio que reciben se todas estas actividades están relacionadas con otras, las cuales dan soporte a las funciones que se realizan a lo largo de todo el proceso.



Figura 13 Cadena de Valor de la Cooperativa “Los Chasquis Pastocalle”

Autor: Ana Delgado S.

3.1.3. Inventario de procesos

Tabla 2

Inventario de procesos Cooperativa “Los Chasquis Pastocalle”

INVENTARIO DE PROCESOS DE LA COOPERATIVA "LOS CHASQUIS"		
ORDINAL	Área	Proceso
1	ADMINISTRATIVA	Planificación estratégica
2		Contratación de personal
3		Servicio al cliente
4		Digitación de datos de clientes
5		Verificación de datos en el sistema
6		Recepción de quejas y/o sugerencias
7		Apertura de cuenta de ahorros
8		Cierre de cuentas de ahorros
9		Consulta de saldos
10		Consulta de movimientos de la cuenta de ahorros
11		Actualización de datos de los socios
12		Archivo
13		Adquisición de bienes o servicios
14		Recepción de solicitudes de crédito
15		Análisis y evaluación de créditos
16		Administración de base de datos
17		Mantenimiento de equipos
18		Soporte al sistema
19		Inventario de activos fijos
20		Precalificación de créditos
21		Asesoría judicial
22	CONTABLE	Liquidación de crédito
23		Verificación de pagos de clientes de cartera vencida
24		Recepción de dinero (depósitos)
25		Entrega de dinero (retiros)
26		Conciliación bancaria
27		Cuadre de caja
28		Manejo de otros pagos
29		Contabilidad
30		Pago de nomina
31		Elaboración de presupuesto
32		Registro de asientos contables
33		Elaborar estados financieros
34		Pago de servicios básicos
35		Administrar caja chica
36	FINANCIERO	Desembolso de crédito
37		Elaborar reportes de morosidad
38		Elaborar informes de crédito
39		Recuperación de cartera vencida
40		Control y seguimiento de morosidad

Autor: Ana Delgado S.

3.1.4. Selección de procesos

La selección de procesos se realiza mediante una matriz base en la cual se procede a calificar a los mismos conforme si agregan o disminuyen valor a la organización, dando como calificación 1, a aquellos procesos que agregan valor y 0 a aquellos que no agregan valor. Para esto se realizará las siguientes preguntas:

- ✓ ¿Si se mejora este proceso, se reduce costos?
- ✓ ¿Al mejorar este proceso, se reduce tiempos de ejecución?
- ✓ ¿Si se mejora este proceso, mejora la calidad del servicio y la imagen de la cooperativa?
- ✓ ¿Se puede captar mayor número de socios al mejorar los procesos?
- ✓ ¿Al mejorarlo, se disminuye las quejas de los socios?

Tabla 3

Selección de procesos

INVENTARIO DE PROCESOS DE LA COOPERATIVA "LOS CHASQUIS"			PREGUNTAS					TOTAL	STATUS
ORDINAL	Área	Proceso	¿Si se mejora este proceso, se reduce costos?	¿Al mejorar este proceso, se reduce tiempos de ejecución?	¿Si se mejora este proceso, mejora la calidad del servicio y la imagen de la Cooperativa?	¿Se puede captar mayor número de socios al mejorar los procesos?	¿Al mejorarlo, se disminuyen las quejas de los socios?		
1	ADMINISTRATIVA	Planificación estratégica	1	1	1	1	1	5	PROCESO SELECCIONADO
2		Contratación de personal	1	1	1	1	1	5	PROCESO SELECCIONADO
3		Capacitación al personal	1	1	1	1	1	5	PROCESO SELECCIONADO
4		Servicio al cliente	1	1	1	1	1	5	PROCESO SELECCIONADO
5		Digitación de datos de clientes	1	0	1	0	1	3	PROCESO NO SELECCIONADO
6		Verificación de datos en el sistema	1	1	0	0	1	3	PROCESO NO SELECCIONADO
7		Recepción de quejas y/o sugerencias	1	0	0	1	1	3	PROCESO NO SELECCIONADO
8		Apertura de cuenta de ahorros	1	1	1	1	1	5	PROCESO SELECCIONADO
9		Cierre de cuentas de ahorros	1	0	1	0	1	3	PROCESO NO SELECCIONADO
10		Consulta de saldos	1	1	0	1	1	4	PROCESO NO SELECCIONADO
11		Consulta de movimientos de la cuenta de ahorros	1	1	0	1	1	4	PROCESO NO SELECCIONADO
12		Actualización de datos de los socios	1	1	1	1	0	4	PROCESO NO SELECCIONADO
13		Archivo	1	1	0	0	1	3	PROCESO NO SELECCIONADO
14		Adquisición de bienes o servicios	1	1	0	0	0	2	PROCESO NO SELECCIONADO
15		Recepción de solicitudes de crédito	1	1	1	1	1	5	PROCESO SELECCIONADO
16		Análisis y evaluación de créditos	1	1	1	1	1	5	PROCESO SELECCIONADO
17		Administración de base de datos	1	1	0	1	0	3	PROCESO NO SELECCIONADO
18		Mantenimiento de equipos	1	1	0	0	0	2	PROCESO NO SELECCIONADO
19		SopORTE al sistema	1	1	1	0	1	4	PROCESO NO SELECCIONADO
20		Inventario de activos fijos	0	0	1	0	0	1	PROCESO NO SELECCIONADO
21		Precalificación de créditos	1	0	1	0	1	3	PROCESO NO SELECCIONADO
22		Asesoría judicial	0	0	1	0	0	1	PROCESO NO SELECCIONADO
23	CONTABLE	Liquidación de crédito	1	1	1	1	1	5	PROCESO SELECCIONADO
24		Verificación de pagos de clientes de cartera vencida	1	0	1	0	1	3	PROCESO NO SELECCIONADO
25		Recepción de dinero (depósitos)	1	1	1	1	1	5	PROCESO SELECCIONADO
26		Entrega de dinero (retiros)	1	1	1	1	1	5	PROCESO SELECCIONADO
27		Conciliación bancaria	0	0	0	0	1	1	PROCESO NO SELECCIONADO
28		Cuadre de caja	0	0	1	0	0	1	PROCESO NO SELECCIONADO
29		Manejo de otros pagos	1	1	0	0	1	3	PROCESO NO SELECCIONADO
30		Pago de nomina	0	0	1	0	0	1	PROCESO NO SELECCIONADO
31		Elaboración de presupuesto	1	1	1	1	0	4	PROCESO NO SELECCIONADO
32		Registro de asientos contables	1	1	1	0	0	3	PROCESO NO SELECCIONADO
33		Elaborar estados financieros	1	1	1	0	0	3	PROCESO NO SELECCIONADO
34		Pago de servicios básicos	0	0	1	0	0	1	PROCESO NO SELECCIONADO
35		Administrar caja chica	0	0	1	0	0	1	PROCESO NO SELECCIONADO
36	FINANCIERO	Desembolso de crédito	1	1	1	1	1	5	PROCESO SELECCIONADO
37		Elaborar reportes de morosidad	1	1	1	0	1	4	PROCESO NO SELECCIONADO
38		Elaborar informes de crédito	1	1	1	0	1	4	PROCESO NO SELECCIONADO
39		Recuperación de cartera vencida	1	1	1	1	1	5	PROCESO SELECCIONADO
40		Control y seguimiento de morosidad	1	1	1	1	1	5	PROCESO SELECCIONADO

Autor: Ana Delgado S.

3.1.5. Procesos seleccionados

La selección de los procesos más adecuados para implementar la mejora se realizó en base a la aplicación de preguntas con el fin de evaluar a los mismos, dando ponderaciones y determinar que procesos serán modificados, dentro de los procesos seleccionados se procede a realizar la clasificación como procesos gobernantes, básicos o de apoyo.

Tabla 4

Procesos Seleccionados

PROCESOS SELECCIONADOS		
ORDINAL	PROCESO	CLASIFICACION
1	Planificación estratégica	PROCESO GOBERNANTE
2	Contratación de personal	PROCESO DE APOYO
3	Capacitación al personal	PROCESO DE APOYO
4	Servicio al cliente	PROCESO BASICO
5	Apertura de cuenta de ahorros	PROCESO BASICO
6	Recepción de solicitudes de crédito	PROCESO BASICO
7	Análisis y evaluación de créditos	PROCESO BASICO
8	Liquidación de crédito	PROCESO BASICO
9	Recepción de dinero (depósitos)	PROCESO BASICO
10	Entrega de dinero (retiros)	PROCESO BASICO
11	Desembolso de crédito	PROCESO BASICO
12	Recuperación de cartera vencida	PROCESO BASICO
13	Control y seguimiento de morosidad	PROCESO BASICO

Autor: Ana Delgado S.

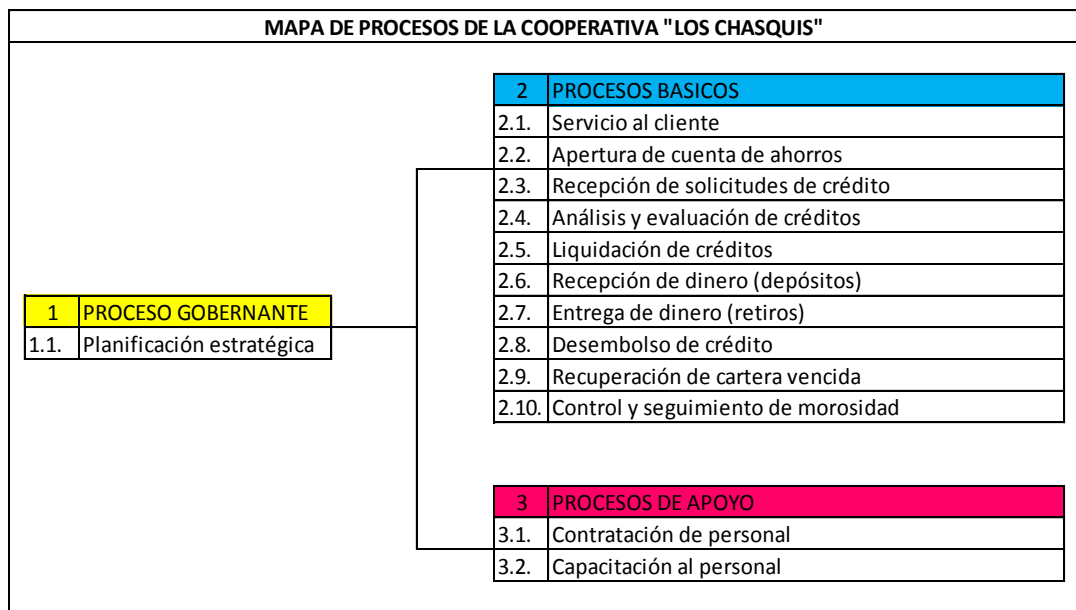


Figura 14 Mapa de Procesos Seleccionados

Autor: Ana Delgado S.

3.1.6. Análisis de los procesos seleccionados

Tabla 5

Formato matriz de análisis de procesos

ANÁLISIS DE PROCESOS												
PROCESO:												
RESPONSABLE:						FRECUENCIA:				EFICIENCIA EN TIEMPO:		
ENTRADA:						TIEMPO:				EFICIENCIA EN COSTO:		
SALIDA:												
ORDINAL	RESPONSABLE	ACTIVIDAD	SIMBOLOS					TIEMPOS EN MINUTOS		COSTO (USD)		OBSERVACIONES
			●	■	→	▽	◇	AV	NAV	AV	NAV	
1												
2												
3												
4												
5												
6												
7												
8												
9												
10												
11												
12												
13												
14												
15												
16												
17												
18												
19												
20												
								TOTAL				
								EFICIENCIAS				

Autor: Ana Delgado S.

Para el análisis de los procesos seleccionados se utilizará el siguiente formato, en el que se detalla el nombre del proceso, responsable, entradas, salidas, total del tiempo del proceso, total costo del proceso; con estos últimos se determinan las eficiencias y que procesos deben ser mejorados.

Para el cálculo de las eficiencias de tiempo se utiliza la siguiente fórmula:

$$\checkmark \frac{\sum \text{tiempo AV}}{(\sum \text{tiempo AV} + \sum \text{tiempo NAV})} * 100$$

Para el cálculo de las eficiencias de costo se utiliza la siguiente fórmula:

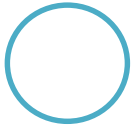





$$\checkmark \frac{\sum \text{costos AV}}{(\sum \text{costos AV} + \sum \text{costos NAV})} * 100$$

Simbología

La simbología que se aplica para la flujo diagramación es la siguiente:

Tabla 6

Simbología a utilizar

Símbolo	Significado
	OPERACIÓN
	CONTROL
	DEMORA
	ARCHIVO
	TRANSPORTE
	DECISIÓN

Autor: Ana Delgado S.

Tabla 7

Hoja de costos de personal

HOJA DE COSTOS DE PERSONAL							
ORDINAL	CARGO	COSTO ANUAL	COSTO MENSUAL	COSTO DIARIO	COSTO VALOR HORA	COSTO MINUTO	COSTO DE OPERACIÓN POR MINUTO
1	Gerente	\$ 11.760,00	\$ 980,00	\$ 49,00	\$ 6,13	\$ 0,10	\$ 0,16
2	Contador	\$ 10.680,00	\$ 890,00	\$ 44,50	\$ 5,56	\$ 0,09	\$ 0,15
3	Jefe de crédito	\$ 9.480,00	\$ 790,00	\$ 39,50	\$ 4,94	\$ 0,08	\$ 0,14
4	Oficial de crédito	\$ 7.560,00	\$ 630,00	\$ 31,50	\$ 3,94	\$ 0,07	\$ 0,12
5	Asistente de crédito	\$ 6.120,00	\$ 510,00	\$ 25,50	\$ 3,19	\$ 0,05	\$ 0,11
6	Secretaria	\$ 4.920,00	\$ 410,00	\$ 20,50	\$ 2,56	\$ 0,04	\$ 0,10
7	Asesor de servicio al cliente	\$ 4.200,00	\$ 350,00	\$ 17,50	\$ 2,19	\$ 0,04	\$ 0,09
8	Cajero	\$ 4.560,00	\$ 380,00	\$ 19,00	\$ 2,38	\$ 0,04	\$ 0,10
9	Comité de crédito	\$ 8.730,00	\$ 727,50	\$ 36,38	\$ 4,55	\$ 0,08	\$ 0,13

Autor: Ana Delgado S.

Tabla 8

Hoja de costos fijos

HOJA DE COSTOS FIJOS		
ORDINAL	CONCEPTO	VALOR MENSUAL
1	Servicios básicos (agua, luz)	\$ 28,58
2	Teléfono fijo	\$ 47,74
3	Teléfonos celulares	\$ 75,00
4	Comisiones	\$ 790,00
5	Uniformes	\$ 94,56
6	Publicidad	\$ 30,00
7	Suministros y materiales de oficina	\$ 70,00
8	Arriendo	\$ 600,00
9	Internet	\$ 30,00
10	Movilización	\$ 45,00
11	Seguridad	\$ 400,00
12	Limpieza	\$ 345,00
	TOTAL MENSUAL	\$ 2.555,88
	VALOR DIARIO	\$ 85,20
	VALOR POR HORA	\$ 3,55
	COSTO DE OPERACIÓN POR MINUTO	\$ 0,06

Autor: Ana Delgado S.

Tabla 9

Diagramación planificación estratégica

ANÁLISIS DE PROCESOS															
PROCESO:	Planificación estratégica					FRECUENCIA:	Anual		EFICIENCIA EN TIEMPO:	40%					
RESPONSABLE:	Gerente General, Consejo de Administración, Secretaria					TIEMPO:	315 minutos		EFICIENCIA EN COSTO:	42%					
ENTRADA:	Convocatoria a los miembros del Consejo de Administración					COSTO:	\$ 35,36								
SALIDA:	Difusión del Plan Estratégico														
ORDINAL	RESPONSABLE	ACTIVIDAD	SIMBOLOS						TIEMPOS EN MINUTOS		COSTO (USD)		OBSERVACIONES		
			●	■	→	▼	◆	◀	AV	NAV	AV	NAV			
1	Gerente General	Convocar a reunión a miembros del Consejo de Admimnistración para elaborar el Plan Estratégico						⊗			20		\$ 3,179		
2	Secretaria	Elaborar convocatorias	⊗								10		\$ 0,996		
3	Secretaria	Enviar convocatorias por los medios de comunicación interna						⊗			20		\$ 1,991	Miembros del Consejo no revisan sus correos	
4	Consejo de Administración	Asistir a la reunion.						⊗			40		\$ 3,774	Tiempo de espera para iniciar la reunion	
5	Consejo de Administración	Expresar necesidades, ideas y actividades.	⊗								45		\$ 4,246		
6	Consejo de Administración	Delegar al Gerente la elaboración del Plan Estratégico	⊗								5		\$ 0,472		
7	Gerente General	Elaborar documento de planificación	⊗								20		\$ 3,179	Falta de comunicación con las demás áreas	
8	Gerente General	Enviar documento de planificación al Consejo de Administración						⊗			15		\$ 2,384		
9	Consejo de Administración	Analizar y hacer correcciones sobre el Plan Estratégico	⊗								20		\$ 1,887		
10	Consejo de Administración	Dar a conocer a la Asamblea General el Plan para su respectiva aprobación						⊗			15		\$ 1,415		
11	Consejo de Administración	Remitir al Gerente el documento apropiado						⊗			20		\$ 1,887		
12	Gerente General	Establecer planificación	⊗								25		\$ 3,973		
13	Secretaria	Difundir el documento a todos los socios y archivar el mismo						⊗			60		\$ 5,973		
								TOTAL			125	190	\$ 14,752	\$ 20,603	
								EFICIENCIAS			315		\$ 35,36		
											40%		42%		

Autor: Ana Delgado S.

Eficiencias**EFICIENCIA EN TIEMPO**

$$\frac{\sum AV}{\sum AV + \sum NAV} * 100 = \frac{125}{315} \times 100 = 40\%$$

EFICIENCIA EN COSTOS

$$\frac{\sum AV}{\sum AV + \sum NAV} * 100 = \frac{\$ 14,8}{\$ 35,4} \times 100 = 42\%$$

Tabla 10

Diagramación contratación de personal

ANALISIS DE PROCESOS													
PROCESO:	Contratación de personal												
RESPONSABLE:	Gerente general				FRECUENCIA:	Semestral		EFICIENCIA EN TIEMPO:	28%				
ENTRADA:	Vacante				TIEMPO:	325 minutos		EFICIENCIA EN COSTO:	28%				
SALIDA:	Incorporación a la Cooperativa				COSTO:	\$ 51,65							
ORDINAL	RESPONSABLE	ACTIVIDAD	SIMBOLOS						TIEMPOS EN		COSTO (USD)		OBSERVACIONES
			●	■	→	▼	▶	◀	AV	NAV	AV	NAV	
1	Gerente general	Vacante								30		\$ 4,768	Renuncia de personal o crecimiento de una área.
2	Gerente general	Convocatoria aspirantes								60		\$ 9,536	
3	Gerente general	Entrevista								90		\$ 14,30	No se realiza pruebas de conocimiento
4	Gerente general	Selección							60		\$ 9,536		Aspirantes tienen titulo bachiller, no tienen experiencia en Banca
5	Gerente general	Decisión de selección							30		\$ 4,768		
6	Gerente general	Contratación								25	\$ -	\$ 3,973	
7	Gerente general	Incorporación a la Cooperativa								30		\$ 4,768	
TOTAL								90	235	\$ 14,30	\$ 37,35		
EFICIENCIAS								325		\$ 51,65			
EFICIENCIAS								28%			28%		

Autor: Ana Delgado S.

Eficiencias**EFICIENCIA EN TIEMPO**

$$\frac{\sum AV}{\sum AV + \sum NAV} * 100 = \frac{90}{325} \times 100 = 28\%$$

EFICIENCIA EN COSTOS

$$\frac{\sum AV}{\sum AV + \sum NAV} * 100 = \frac{\$ 14,3}{\$ 51,7} \times 100 = 28\%$$

Tabla 11

Diagramación de Capacitación al personal

ANALISIS DE PROCESOS													
PROCESO:	Capacitación al personal												
RESPONSABLE:	Contadora, secretaria					FRECUENCIA:	Diaria		EFICIENCIA EN TIEMPO:	27%			
ENTRADA:	Recibir requerimientos de capacitaciones en las diferentes áreas					TIEMPO:	280 minutos		EFICIENCIA EN COSTO:	24%			
SALIDA:	Archivar los documentos de lo realizado en la capacitación					COSTO:	\$ 37,16						
ORDINAL	RESPONSABLE	ACTIVIDAD	SIMBOLOS						TIEMPOS EN MINUTOS		COSTO (USD)		OBSERVACIONES
									AV	NAV	AV	NAV	
1	Secretaria	Recibir requerimientos de capacitaciones en las diferentes áreas								20		\$ 1,991	
2	Contadora	Verificar disponibilidad de recursos								30		\$ 4,487	
3	Gerente	Autorizar realización de capacitaciones								30		\$ 4,768	
4	Secretaria	Buscar centros de capacitación								120		\$ 17,947	
5	Secretaria	Seleccionar cursos de interes								45		\$ 4,480	Cursos desactualizados
6	Secretaria	Informar a todo el personal acerca de la fecha y hora a realizarse la capacitación								20		\$ 1,991	No asisten a la capacitación
7	Secretaria	Archivar los documentos de lo realizado en la capacitación								15		\$ 1,493	
TOTAL								75	205	\$ 8,967	\$ 28,191		
EFICIENCIAS								280		\$ 37,16			
EFICIENCIAS								27%		24%			

Autor: Ana Delgado S.

Eficiencias**EFICIENCIA EN TIEMPO**

$$\frac{\sum AV}{\sum AV + \sum NAV} * 100 = \frac{75}{280} \times 100 = 27\%$$

EFICIENCIA EN COSTOS

$$\frac{\sum AV}{\sum AV + \sum NAV} * 100 = \frac{\$ 8,97}{\$ 37,2} \times 100 = 24\%$$

Tabla 12

Diagramación Servicio al cliente

ANALISIS DE PROCESOS													
PROCESO:	Servicio al cliente					FRECUENCIA:	Diaria		EFICIENCIA EN TIEMPO:	31%			
RESPONSABLE:	Asesor de servicio al cliente					TIEMPO:	67 minutos		EFICIENCIA EN COSTO:	31%			
ENTRADA:	Cliente solicita información					COSTO:	\$ 6,25						
SALIDA:	Cliente atendido												
ORDINAL	RESPONSABLE	ACTIVIDAD	SIMBOLOS						TIEMPOS EN MINUTOS		COSTO (USD)		OBSERVACIONES
			●	■	→	▼	▶	◀	AV	NAV	AV	NAV	
1	Asesor de servicio al cliente	Cliente solicita información						⊗		8		\$ 0,746	No existe turnos
2	Asesor de servicio al cliente	Saludar y recibir al socio						⊗		5		\$ 0,467	
3	Asesor de servicio al cliente	Escuchar las inquietudes del socio	⊗						15		\$ 1,400		Asesor no presta atención a inquietudes
4	Asesor de servicio al cliente	Receptar quejas por parte de los socio						⊗		15		\$ 1,400	
5	Asesor de servicio al cliente	Proporcionar información al socio						⊗		8		\$ 0,746	
6	Asesor de servicio al cliente	Explicar información	⊗						6		\$ 0,560		Información no es clara
7	Asesor de servicio al cliente	Entregar información física al socio						⊗		5		\$ 0,467	Falta información física
8	Asesor de servicio al cliente	Cliente atendido		⊗						5		\$ 0,467	
TOTAL								21	46	\$ 1,959	\$ 4,292		
EFICIENCIAS								67		\$ 6,25			
								31%		31%			

Autor: Ana Delgado S.

Eficiencias**EFICIENCIA EN TIEMPO**

$$\frac{\sum AV}{\sum AV + \sum NAV} * 100 = \frac{21}{67} \times 100 = 31\%$$

EFICIENCIA EN COSTOS

$$\frac{\sum AV}{\sum AV + \sum NAV} * 100 = \frac{\$ 1,96}{\$ 6,25} \times 100 = 31\%$$

Tabla 13

Diagramación Apertura cuenta de ahorros

ANALISIS DE PROCESOS														
PROCESO:	Apertura de cuenta de ahorros					FRECUENCIA:	Diaria		EFICIENCIA EN TIEMPO:	23%				
RESPONSABLE:	Asesor de servicio al cliente, Cajero					TIEMPO:	84 minutos		EFICIENCIA EN COSTO:	23%				
ENTRADA:	Recibir al cliente					COSTO:	\$ 7,86							
SALIDA:	Entregar al socio la libreta de ahorros													
ORDINAL	RESPONSABLE	ACTIVIDAD	SIMBOLOS						TIEMPOS EN MINUTOS		COSTO (USD)		OBSERVACIONES	
			●	■	→	▼	●	◀	AV	NAV	AV	NAV		
1	Asesor de servicio al cliente	Recibir al cliente	✘							5		\$ 0,467		
2	Asesor de servicio al cliente	Proporcionar formulario para la apertura de cuenta de ahorros							✘		3		\$ 0,280	Formularios desactualizados
3	Asesor de servicio al cliente	Recibir y revisar los documentos proporcionados		✘							25		\$ 2,333	
4	Asesor de servicio al cliente	Recibir y revisar el formulario							✘		15		\$ 1,400	
5	Asesor de servicio al cliente	Ingresar datos en el sistema	✘							12		\$ 1,120		
6	Asesor de servicio al cliente	Enviar al socio a cajas para efectuar el depósito							✘		5		\$ 0,467	
7	Asesora de servicio al cliente	Archivar documentación del socio							✘		13		\$ 1,213	
8	Cajero	Recibir el depósito del socio		✘							1		\$ 0,096	Papeletas borrosas
9	Cajero	Contar los billetes		✘							1		\$ 0,096	
10	Cajero	Revisar y clasificar los billetes		✘							1		\$ 0,096	
11	Cajero	Registrar el depósito	✘							1		\$ 0,096		
12	Cajero	Imprimir la libreta de ahorros	✘							1		\$ 0,096		
13	Cajero	Entregar al socio la libreta de ahorros							✘		1		\$ 0,096	
TOTAL								19	65	\$ 1,779	\$ 6,077			
								84		\$ 7,86				
EFICIENCIAS								23%		23%				

Autor: Ana Delgado S.

Eficiencias**EFICIENCIA EN TIEMPO**

$$\frac{\sum AV}{\sum AV + \sum NAV} * 100 = \frac{19}{84} \times 100 = 23\%$$

EFICIENCIA EN COSTOS

$$\frac{\sum AV}{\sum AV + \sum NAV} * 100 = \frac{\$ 1,78}{\$ 7,9} \times 100 = 23\%$$

Tabla 14

Diagramación Recepción solicitudes de crédito

ANALISIS DE PROCESOS														
PROCESO:	Recepción de solicitudes de crédito													
RESPONSABLE:	Asistente de crédito					FRECUENCIA:	Diaria		EFICIENCIA EN TIEMPO:	27%				
ENTRADA:	Recibir formulario de solicitud de crédito					TIEMPO:	75 minutos		EFICIENCIA EN COSTO:	27%				
SALIDA:	Entregar informe al oficial de crédito					COSTO:	\$ 8,25							
ORDINAL	RESPONSABLE	ACTIVIDAD	SIMBOLOS						TIEMPOS EN MINUTOS		COSTO (USD)		OBSERVACIONES	
			●	■	→	▼	■	◆	AV	NAV	AV	NAV		
1	Asistente de crédito	Recibir formulario de solicitud de crédito						⊗			5	\$ -	\$ 0,550	Formularios borrosos
2	Asistente de crédito	Revisar si es socio de la cooperativa						⊗			10		\$ 1,100	
3	Asistente de crédito	Verificar que los datos del formulario sean correctos	⊗							15		\$ 1,650		
4	Asistente de crédito	Revisar información crediticia del socio	⊗							5		\$ 0,550		No revisan el buro de créditos
5	Asistente de crédito	Entregar informe al oficial de crédito						⊗			40		\$ 4,399	
TOTAL								20	55	\$ 2,199	\$ 6,049			
EFICIENCIAS								75		\$ 8,25				
								27%		27%				

Autor: Ana Delgado S.

Eficiencias**EFICIENCIA EN TIEMPO**

$$\frac{\Sigma AV}{\Sigma AV + \Sigma NAV} * 100 = \frac{20}{75} \times 100 = 27\%$$

EFICIENCIA EN COSTOS

$$\frac{\Sigma AV}{\Sigma AV + \Sigma NAV} * 100 = \frac{\$ 2,20}{\$ 8,2} \times 100 = 27\%$$

Tabla 15

Diagramación Análisis y evaluación de créditos

ANÁLISIS DE PROCESOS													
PROCESO:	Análisis y evaluación de créditos												
RESPONSABLE:	Oficial de crédito, asistente de crédito, comité de crédito				FRECUENCIA:	Diaria		EFICIENCIA EN TIEMPO:	31%				
ENTRADA:	Entregar informe al oficial de crédito				TIEMPO:	353 minutos		EFICIENCIA EN COSTO:	30%				
SALIDA:	Llamar al socio para planificar el día del desembolso				COSTO:	\$ 44,33							
ORDINAL	RESPONSABLE	ACTIVIDAD	SIMBOLOS						TIEMPOS EN MINUTOS		COSTO (USD)		OBSERVACIONES
			●	■	→	▼	■	◆	AV	NAV	AV	NAV	
1	Asistente de crédito	Entregar informe al oficial de crédito		✘						10		\$ 1,100	
2	Oficial de crédito	Revisar documentos					✘			25		\$ 3,062	
3	Oficial de crédito	Analizar la solicitud de crédito	✘						40		\$ 4,899		
4	Oficial de crédito	Revisar destino del crédito					✘			30		\$ 3,674	
5	Oficial de crédito	Realizar análisis financiero sobre la actividad económica del socio	✘						28		\$ 3,429		No se realiza el análisis de actividad económica del socio
6	Oficial de crédito	Decidir otorgación del crédito					✘			20		\$ 2,449	
7	Oficial de crédito	Elaborar carpeta para el comité de crédito	✘						25		\$ 3,062		
8	Oficial de crédito	Asistir al comité de crédito					✘			40		\$ 4,899	
9	Comité de crédito	Apruebar o negar el crédito					✘			120		\$ 15,916	No asisten todos
10	Oficial de crédito	Llamar al socio para planificar el día del desembolso	✘						15		\$ 1,837		
TOTAL								108	245	\$ 13,227	\$ 31,100		
								353		\$ 44,33			
EFICIENCIAS								31%		30%			

Autor: Ana Delgado S.

Eficiencias**EFICIENCIA EN TIEMPO**

$$\frac{\Sigma AV}{\Sigma AV + \Sigma NAV} * 100 = \frac{108}{353} \times 100 = 31\%$$

EFICIENCIA EN COSTOS

$$\frac{\Sigma AV}{\Sigma AV + \Sigma NAV} * 100 = \frac{\$ 13,2}{\$ 44,3} \times 100 = 30\%$$

Tabla 16

Diagramación Liquidación de créditos

ANALISIS DE PROCESOS													
PROCESO:	Liquidación de créditos					FRECUENCIA:	Diaria		EFICIENCIA EN TIEMPO:	30%			
RESPONSABLE:	Jefe de crédito, Oficial de crédito, Asistente de crédito					TIEMPO:	148 minutos		EFICIENCIA EN COSTO:	32%			
ENTRADA:	Revizar de carpeta de crédito del socio					COSTO:	\$ 18,21						
SALIDA:	Archivar el informe de liquidación												
ORDINAL	RESPONSABLE	ACTIVIDAD	SIMBOLOS						TIEMPOS EN MINUTOS		COSTO (USD)		OBSERVACIONES
			●	■	→	▼	▶	◆	AV	NAV	AV	NAV	
1	Jefe de crédito	Revizar de carpeta de crédito del socio	✘						20		\$ 2,78		
2	Oficial de crédito	Verificar reportes de pago del socio		✘						15		\$ 1,84	
3	Oficial de crédito	Verificar que todos los pagos se realizaron								18		\$ 2,20	Sistema lento
4	Oficial de crédito	Actualizar en el sistema que el socio no adeuda								20		\$ 2,45	Sistema saturado
5	Oficial de crédito	Realizar informe de liquidación del crédito	✘						25		\$ 3,06		
6	Oficial de crédito	Aprobar informe de liquidación								30		\$ 3,67	
7	Asistente de crédito	Archivar el informe de liquidación					✘			20		\$ 2,20	
TOTAL								45	103	\$ 5,84	\$ 12,36		
								148		\$ 18,21			
EFICIENCIAS								30%		32%			

Autor: Ana Delgado S.

Eficiencias**EFICIENCIA EN TIEMPO**

$$\frac{\sum AV}{\sum AV + \sum NAV} * 100 = \frac{45}{148} \times 100 = 30\%$$

EFICIENCIA EN COSTOS

$$\frac{\sum AV}{\sum AV + \sum NAV} * 100 = \frac{\$ 5,84}{\$ 18,2} \times 100 = 32\%$$

Tabla 17

Diagramación Recepción de dinero (depósitos)

ANALISIS DE PROCESOS													
PROCESO:	Recepción de dinero (depósitos)												
RESPONSABLE:	Cajero				FRECUENCIA:	Diaria		EFICIENCIA EN TIEMPO:		31%			
ENTRADA:	Recibir papeleta de depósito, dinero y libreta de ahorros				TIEMPO:	13 minutos		EFICIENCIA EN COSTO:		31%			
SALIDA:	Entrega al socio la libreta de ahorros				COSTO:	\$ 1,25							
ORDINAL	RESPONSABLE	ACTIVIDAD	SIMBOLOS						TIEMPOS EN MINUTOS		COSTO (USD)		OBSERVACIONES
			●	■	→	▼	■	◀	AV	NAV	AV	NAV	
1	Cajero	Recibir papeleta de depósito, dinero y libreta de ahorros		⊗						1		\$ 0,096	Papeletas borrosas
2	Cajero	Contar los billetes	⊗						2		\$ 0,193		
3	Cajero	Revisar los billetes					⊗			2		\$ 0,193	
4	Cajero	Clasificar los billetes según denominación					⊗			2		\$ 0,193	
5	Cajero	Verificar datos de la papeleta de depósito					⊗			1		\$ 0,096	
6	Cajero	Registra el depósito	⊗						1		\$ 0,096		
7	Cajero	Sella el depósito					⊗			1		\$ 0,096	
8	Cajero	Archiva el depósito					⊗			1		\$ 0,096	
9	Cajero	Imprime el depósito en la libreta de ahorros	⊗						1		\$ 0,096		
10	Cajero	Entrega al socio la libreta de ahorros		⊗						1		\$ 0,096	
TOTAL								4	9	\$ 0,386	\$ 0,868		
EFICIENCIAS								13		\$ 1,25			
EFICIENCIAS								31%		31%			

Autor: Ana Delgado S.

Eficiencias**EFICIENCIA EN TIEMPO**

$$\frac{\Sigma AV}{\Sigma AV + \Sigma NAV} * 100 = \frac{4}{13} \times 100 = 31\%$$

EFICIENCIA EN COSTOS

$$\frac{\Sigma AV}{\Sigma AV + \Sigma NAV} * 100 = \frac{\$ 0,39}{\$ 1,3} \times 100 = 31\%$$

Tabla 18

Diagramación Entrega de dinero (retiros)

ANALISIS DE PROCESOS													
PROCESO:		Entrega de dinero (retiros)											
RESPONSABLE:		Cajero				FRECUENCIA:		Diaria		EFICIENCIA EN TIEMPO:		29%	
ENTRADA:		Recepción de papeleta de retiro y libreta de ahorros				TIEMPO:		14 minutos		EFICIENCIA EN COSTO:		29%	
SALIDA:		Entregar al socio el dinero y la libreta de ahorros				COSTO:		\$ 1,35					
ORDINAL	RESPONSABLE	ACTIVIDAD	SIMBOLOS						TIEMPOS EN		COSTO (USD)		OBSERVACIONES
			●	■	→	▼	■	◆	AV	NAV	AV	NAV	
1	Cajero	Recepción de papeleta de retiro y libreta de ahorros		✘						3		\$ 0,289	
2	Cajero	Verificar datos y cantidad de la papeleta					✘			2		\$ 0,193	Datos desactualizados
3	Cajero	Ingresar al sistema	✘						1		\$ 0,096		
4	Cajero	Registrar el retiro en el sistema					✘			2		\$ 0,193	
5	Cajero	Sellar la papeleta de retiro					✘			1		\$ 0,096	
6	Cajero	Archivar la papeleta	✘						1		\$ 0,096		
7	Cajero	Imprimir retiro en la libreta de ahorros					✘			1		\$ 0,096	
8	Cajero	Contar el dinero	✘						2		\$ 0,193		
9	Cajero	Entregar al socio el dinero y la libreta de ahorros					✘			1		\$ 0,096	
TOTAL								4	10	\$ 0,386	\$ 0,964		
								14		\$ 1,35			
EFICIENCIAS								29%		29%			

Autor: Ana Delgado S.

Eficiencias**EFICIENCIA EN TIEMPO**

$$\frac{\sum AV}{\sum AV + \sum NAV} * 100 = \frac{4}{14} \times 100 = 29\%$$

EFICIENCIA EN COSTOS

$$\frac{\sum AV}{\sum AV + \sum NAV} * 100 = \frac{\$ 0,39}{\$ 1,4} \times 100 = 29\%$$

Tabla 19

Diagramación Desembolso de crédito

ANÁLISIS DE PROCESOS													
PROCESO:		Desembolso de crédito					FRECUENCIA:		Diaria		EFICIENCIA EN TIEMPO:		23%
RESPONSABLE:		Asistente de crédito, Cajero					TIEMPO:		94 minutos		EFICIENCIA EN COSTO:		24%
ENTRADA:		Aprobación del crédito					COSTO:		\$ 10,05				
SALIDA:		Archivar la autorización de desembolso y el recibo del socio											
ORDINAL	RESPONSABLE	ACTIVIDAD	SIMBOLOS						TIEMPOS EN MINUTOS		COSTO (USD)		OBSERVACIONES
			●	■	→	▼	●	◀	AV	NAV	AV	NAV	
1	Asistente de crédito	Aprobación del crédito		✘						3		\$ 0,330	
2	Asistente de crédito	Llamar al socio para coordinar el día del desembolso del dinero	✘						8		\$ 0,880		Datos del socio no actualizados
3	Asistente de crédito	Esperar al socio para realizar el desembolso								20		\$ 2,199	
4	Asistente de crédito	Recibir al socio								5		\$ 0,550	
5	Asistente de crédito	Revisar que todos los documentos esten en orden	✘						5		\$ 0,550		
6	Asistente de crédito	Verificar que las firmas sean correctas	✘						5		\$ 0,550		
7	Asistente de crédito	Dejar la carpeta del socio en el archivo					✘			15		\$ 1,650	
8	Asistente de crédito	Emitir una autorización para el desembolso								5		\$ 0,550	
9	Asistente de crédito	Archivar el pagaré								4		\$ 0,440	
10	Asistente de crédito	Enviar al socio a caja para recibir el dinero								3		\$ 0,330	
11	Cajero	Recibir la autorización de desembolso	✘						1		\$ 0,096		
12	Cajero	Contar el dinero								2		\$ 0,193	
13	Cajero	Entregar el dinero al socio	✘						3		\$ 0,289		
14	Cajero	Archivar la autorización de desembolso y el recibo del socio								15		\$ 1,446	
TOTAL								22	72	\$ 2,365	\$ 7,688		
EFICIENCIAS								94		\$ 10,05			
EFICIENCIAS								23%		24%			

Autor: Ana Delgado S.

Eficiencias**EFICIENCIA EN TIEMPO**

$$\frac{\Sigma AV}{\Sigma AV + \Sigma NAV} * 100 = \frac{22}{94} \times 100 = 23\%$$

EFICIENCIA EN COSTOS

$$\frac{\Sigma AV}{\Sigma AV + \Sigma NAV} * 100 = \frac{\$ 2,37}{\$ 10,1} \times 100 = 24\%$$

Tabla 20

Diagramación Recuperación de cartera vencida

ANALISIS DE PROCESOS														
PROCESO:	Recuperación de cartera vencida													
RESPONSABLE:	Jefe de crédito, Oficial de crédito, Asistente de crédito					FRECUENCIA:	Diario		EFICIENCIA EN TIEMPO:	30%				
ENTRADA:	Revizar reportes de cartera vencida					TIEMPO:	413 minutos		EFICIENCIA EN COSTO:	31%				
SALIDA:	Archivar los reportes					COSTO:	\$ 47,82							
ORDINAL	RESPONSABLE	ACTIVIDAD	SIMBOLOS						TIEMPOS EN MINUTOS		COSTO (USD)		OBSERVACIONES	
			●	■	→	▼	■	◀	AV	NAV	AV	NAV		
1	Jefe de crédito	Revizar reportes de cartera vencida	✘							20		\$ 2,783		Sistema no actualizado
2	Oficial de crédito	Revizar historial de pagos del socio	✘							25		\$ 3,062		
3	Oficial de crédito	Revizar de carpetas de los socios						✘			30		\$ 3,674	
4	Oficial de crédito	Revizar direcciones y teléfonos en las carpetas de los socios		✘							60		\$ 7,348	
5	Asistente de crédito	Realizar llamadas telefónicas a los socios						✘			120		\$ 13,197	
6	Asistente de crédito	Planificar visitas a los socios						✘			30		\$ 3,299	
7	Asistente de crédito	Visitar al socio en su domicilio	✘							30		\$ 3,299		Direcciones no actualizadas
8	Asistente de crédito	Dejar notificaciones de retraso en el pago						✘			8		\$ 0,880	
9	Asistente de crédito	Negociar la deuda con el socio	✘							30		\$ 3,299		
10	Asistente de crédito	Elaborar reporte de las visitas y negociaciones de la deuda con los socios	✘							20		\$ 2,199		
11	Oficial de crédito	Analiza los reportes entregados						✘			30		\$ 3,674	
12	Asistente de crédito	Archivar los reportes					✘				10		\$ 1,100	
								TOTAL	125	288	\$ 14,643	\$ 33,173		
									413		\$ 47,82			
								EFICIENCIAS	30%		31%			

Autor: Ana Delgado S.

Eficiencias**EFICIENCIA EN TIEMPO**

$$\frac{\sum AV}{\sum AV + \sum NAV} * 100 = \frac{125}{413} \times 100 = 30\%$$

EFICIENCIA EN COSTOS

$$\frac{\sum AV}{\sum AV + \sum NAV} * 100 = \frac{\$ 14,64}{\$ 47,8} \times 100 = 31\%$$

Tabla 21

Diagramación control y seguimiento de morosidad

ANALISIS DE PROCESOS													
PROCESO:	Control y seguimiento de morosidad					FRECUENCIA:	Diaria		EFICIENCIA EN TIEMPO:	23%			
RESPONSABLE:	Jefe de crédito, asistente de crédito, oficial de crédito					TIEMPO:	183 minutos		EFICIENCIA EN COSTO:	24%			
ENTRADA:	Elaborar reportes de morosidad					COSTO:	\$ 21,80						
SALIDA:	Archivar los reportes												
ORDINAL	RESPONSABLE	ACTIVIDAD	SIMBOLOS						TIEMPOS EN MINUTOS		COSTO (USD)		OBSERVACIONES
			●	■	→	▼	▶	◀	AV	NAV	AV	NAV	
1	Asistente de crédito	Elaborar reportes de morosidad	✘						10		\$ 1,10		
2	Asistente de crédito	Elaborar notificaciones de morosidad					✘			15		\$ 1,65	
3	Oficial de crédito	Planificar inspección acerca del recorrido a realizar por sectores					✘			20		\$ 2,45	
4	Jefe de crédito	Autorizar realizar la inspección para entregar notificaciones					✘			7		\$ 0,97	
5	Asistente de crédito	Entregar notificaciones a los socios					✘			45		\$ 4,95	Las direcciones estan incorrectas
6	Asistente de crédito	Entregar reportes de notificaciones entregadas					✘			8		\$ 0,88	
7	Jefe de crédito	Analizar reportes de morosidad y de notificaciones entregadas	✘						10		\$ 1,39		
8	Jefe de crédito	Planificar seguimiento de notificaciones no entregadas					✘			8		\$ 1,11	
9	Jefe de crédito	Revizar carpetas de clientes, busca direcciones	✘						9		\$ 1,25		Datos no actualizados
10	Jefe de crédito	Planificar nuevo recorrido					✘			10		\$ 1,39	
11	Asistente de crédito	Entregar las notificaciones a los socios					✘			10		\$ 1,10	
12	Asistente de crédito	Entregar reportes de notificaciones entregadas	✘						8	8	\$ 0,88	\$ 0,88	
13	Oficial de crédito	Analizar los reportes entregados	✘						5		\$ 0,70		
14	Asistente de crédito	Archivar los reportes					✘			10		\$ 1,10	
TOTAL								42	141	\$ 5,319	\$ 16,486		
								183		\$ 21,80			
EFICIENCIAS								23%		24%			

Autor: Ana Delgado S.

Eficiencias**EFICIENCIA EN TIEMPO**

$$\frac{\sum AV}{\sum AV + \sum NAV} * 100 = \frac{42}{183} \times 100 = 23\%$$

EFICIENCIA EN COSTOS

$$\frac{\sum AV}{\sum AV + \sum NAV} * 100 = \frac{\$ 5,32}{\$ 21,8} \times 100 = 24\%$$

3.1.7. Matriz de análisis resumida

Tabla 22

Matriz de análisis resumida

MATRIZ RESUMEN DE ANALISIS DE PROCESOS								
ORDINAL	PROCESO	TIEMPO			COSTOS			OBSERVACIONES
		AV	NAV	EFICIENCIA	AV	NAV	EFICIENCIA	
1	Planificación estratégica	125	190	40%	\$ 14,75	\$ 20,60	42%	La planificación se realiza cada año, cuando se realiza dicha planificación la mayoría no asisten no le dan la debida importancia, de aquí el origen de mucho inconvenientes durante el año.
2	Contratación de personal	90	235	28%	\$ 14,30	\$ 37,35	28%	No se evalúa al personal, no se aplica ningún técnica de evaluación de conocimientos
3	Capacitación al personal	75	205	27%	\$ 8,97	\$ 28,19	24%	No se realiza capacitaciones al personal con temas de interes, lo cual impide al personal tener conocimientos actualizados
4	Servicio al cliente	21	46	31%	\$ 1,96	\$ 4,29	31%	Mucho tiempo de espera para que un cliente pueda ser atendido
5	Apertura de cuenta de ahorros	19	65	23%	\$ 1,78	\$ 6,08	23%	Los formularios están desactualizados y en mal estado, el sistema se demora en el ingreso de datos del socio
6	Recepción de solicitudes de crédito	20	55	27%	\$ 2,20	\$ 6,05	27%	No se revisa el buro de créditos del socio, no se conoce el historial crediticio.

7	Análisis y evaluación de créditos	108	245	31%	\$ 13,23	\$ 31,10	30%	No verifican si los datos del socio son verdaderos, no se piden referencias bancarias.
8	Liquidación de créditos	45	103	30%	\$ 5,84	\$ 12,36	32%	Se lo realiza de manera muy sencilla sin verificar si el socio tiene algún saldo pendiente con la Cooperativa, no se incentiva al socio a realizar otro crédito
9	Recepción de dinero (depósitos)	4	9	31%	\$ 0,39	\$ 0,87	31%	No cuentan con un contador de billetes, el mismo que verifica si los billetes son falsos
10	Entrega de dinero (retiros)	4	10	29%	\$ 0,39	\$ 0,96	29%	Existe saturación en el sistema al momento de actualizar la libreta cuando se realiza la transacción
12	Desembolso de crédito	22	72	23%	\$ 2,37	\$ 7,69	24%	Existe mucho tiempo en espera para entregar al socio el dinero, no se revisa su historial crediticio.
13	Recuperación de cartera vencida	125	288	30%	\$ 14,64	\$ 33,17	31%	Muchos clientes morosos proporcionaron datos incorrectos, esto dificulta la localización del socio.
14	Control y seguimiento de morosidad	42	141	23%	\$ 5,32	\$ 16,49	24%	Muchos socios proporcionan datos incorrectos acerca de su domicilio, dificultando la entrega de las notificaciones de no pago
TOTALES		700	1664	2364	\$ 86,13	\$ 205,20	\$ 291,33	
		EFICIENCIA PROMEDIO		29%	EFICIENCIA PROMEDIO		29%	

Autor: Ana Delgado S.

3.2. Propuesta de mejoramiento de procesos.

Después del análisis de descripción de actividades, cálculo de eficiencias en tiempos y costos, y detección de problemas dentro de los procesos seleccionados anteriormente, conociendo de esta forma la situación actual de la Cooperativa. A continuación se procede a realizar una propuesta de mejoramiento de dichos procesos, procurando dar soluciones a los problemas encontrados, contribuyendo a maximizar la efectividad de la institución y la satisfacción de los socios.

La propuesta de mejoramiento se realizara mediante la utilización de las siguientes acciones:

- Mejoramiento de actividades en los procesos, con el fin de reducir tiempos y costos.
- Fusión enlace o unión de actividades o procesos que tengan relación.
- Eliminación o supresión de actividades o procesos innecesarios o repetitivos.
- Creación de nuevas actividades o procesos que con lleva a un funcionamiento óptimo.

Estas acciones tienen como propósito ayudar a la mejora de actividades o procesos e implican optimización de recursos tanto físicos como técnicos, tiempos y costos, haciendo más eficientes y eficaces los procesos, elevando la productividad de la institución.

El análisis a realizarse está encaminado en las observaciones que se realizaron dentro del análisis de procesos, a partir de estos se realizará cambios que beneficien el desarrollo de los mismos, permitiendo así el mejoramiento interno de la institución.

3.2.1. Herramientas de mejoramiento.

Las herramientas a utilizarse para la propuesta de mejoramiento son:

- Diagramación mejorada: contiene la descripción de actividades, eficiencia en tiempos y costos.

- Hoja de mejoramiento: síntesis de la situación actual y situación propuesta de la cooperativa.
- Caracterización de procesos: se describe el alcance, objetivo, recursos, entradas y salidas de cada proceso.

Con estas herramientas se propone dar soluciones a los problemas encontrados en los procesos que anteriormente fueron analizados.

3.2.2. Diagramación mejorada.

La diagramación mejorada describe la estructura de actividades que fueron propuestas para el mejoramiento del proceso, así como la secuencia, flujos y eficiencias de los mismos.

El formato a utilizarse para la diagramación mejorada es el siguiente:

Tabla 23

Formato Diagramación Mejorada de Procesos




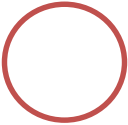





ANÁLISIS DE PROCESOS													
PROCESO:				FRECUENCIA:				EFICIENCIA EN TIEMPO:					
RESPONSABLE:				TIEMPO:				EFICIENCIA EN COSTO:					
ENTRADA:				COSTO:									
SALIDA:													
ORDINAL	RESPONSABLE	ACTIVIDAD	SIMBOLOS						TIEMPOS EN MINUTOS		COSTO (USD)		OBSERVACIONES
									AV	NAV	AV	NAV	
1													
2													
3													
4													
5													
6													
7													
8													
9													
10													
11													
12													
13													
14													
15													
16													
17													
18													
19													
20													
								TOTAL					
								EFICIENCIAS					

Autor: Ana Delgado S.

La simbología utilizada dentro de la flujo-diagramación es la siguiente:

Tabla 24

Simbología para la Flujodiagramación mejorada de procesos

Símbolo	Significado
	INICIO DE ACTIVIDAD
	FIN DE ACTIVIDAD
	CONECTOR
	OPERACIÓN
	CONTROL
	DEMORA
	ARCHIVO
	TRANSPORTE
	DECISIÓN

Autor: Ana Delgado S.

3.2.3. Hoja de mejoramiento.

La hoja de mejoramiento permite realizar una comparación entre tiempos, costos eficiencias de tiempos y costos, de la situación actual y la situación propuesta.

También describe al objetivo, alcance, problemas encontrados, soluciones propuestas y el beneficio que se obtendrá al mejorar el proceso.

El modelo de la hoja de mejoramiento es el siguiente:

Tabla 25

Formato Hoja de Mejoramiento

HOJA DE MEJORAMIENTO											
PROCESO:											
OBJETIVO:											
ALCANCE:											
PROBLEMAS ENCONTRADOS											
SOLUCIONES PROPUESTAS											
SITUACIÓN ACTUAL				SITUACIÓN PROPUESTA				DIFERENCIAS			
TIEMPO	COSTO	EFICIENCIA		TIEMPO	COSTO	EFICIENCIA		TIEMPO	COSTO	EFICIENCIA	
		TIEMPO	COSTO			TIEMPO	COSTO			TIEMPO	COSTO
minutos		minutos		minutos		minutos		minutos		minutos	
BENEFICIOS ESPERADOS											
Diferencia en tiempo * Frecuencia * Año		DIFERENCIA EN TIEMPO		minutos		FRECUENCIA		AL AÑO			
Diferencia en costo * Frecuencia * Año		DIFERENCIA EN COSTO				FRECUENCIA		AL AÑO			
Beneficio en tiempo = Diferencia * Frecuencia * Año		=				*		*		minutos	
Beneficio en costo = Diferencia * Frecuencia * Año		=				*		*		\$ -	

Autor: Ana Delgado S.

3.2.4. Caracterización de procesos.

En la caracterización se muestra los elementos que intervienen en el proceso, así como el alcance, objetivo, indicadores, controles y registros que acreditan el proceso.

El formato de la caracterización de procesos es el siguiente:

Tabla 26

Formato de Caracterización de Procesos

CARACTERIZACIÓN DE PROCESOS			
NOMBRE DEL PROCESO		CODIFICACIÓN	
RESPONSABLE DEL PROCESO		FECHA	
ALCANCE			
RECURSOS			
FÍSICOS Y TÉCNICOS		ECONÓMICOS	
		RRHH	

The diagram illustrates the process characterization format. It features a central column of boxes: 'PROVEEDORES' (top), 'ENTRADAS' (middle), 'INDICADORES' (bottom), 'ELABORADO POR' (bottom-most), 'PROCESO' (top), 'OBJETIVO' (middle), 'CONTROLES' (bottom), 'REVISADO POR' (bottom-most), 'CLIENTES' (top), 'SALIDAS' (middle), 'REGISTROS Y ANEXOS' (bottom), and 'APROBADO POR' (bottom-most). Green arrows indicate a flow from 'PROVEEDORES' to 'ENTRADAS', from 'ENTRADAS' to 'PROCESO', from 'PROCESO' to 'SALIDAS', and from 'SALIDAS' to 'CLIENTES'. A red arrow points down from the 'RECURSOS' table to the 'PROCESO' box, and another red arrow points up from the 'CONTROLES' box to the 'OBJETIVO' box.

Autor: Ana Delgado S.

3.2.5. Mejoramiento de procesos.

Se presenta cada proceso mejorado en costos y tiempos, para beneficio de quienes conforman la institución.

Tabla 27

Diagramación mejorada Planificación Estratégica

ANÁLISIS DE PROCESOS														
PROCESO:	Planificación estratégica					FRECUENCIA:	Semestral		EFICIENCIA EN TIEMPO:	74%				
RESPONSABLE:	Gerente General, Consejo de Administración, Secretaria					TIEMPO:	200 minutos		EFICIENCIA EN COSTO:	72%				
ENTRADA:	Convocatoria a los miembros del Consejo de Administración					COSTO:	\$ 22,72							
SALIDA:	Difusión del Plan Estratégico													
ORDINAL	RESPONSABLE	ACTIVIDAD	SIMBOLOS						TIEMPOS EN MINUTOS		COSTO (USD)		OBSERVACIONES	
			○	□	⇒	▽	◇	◇	AV	NAV	AV	NAV		
			INICIO											
1	Gerente General	Convocar reunión a miembros del Consejo de admnistración para elaborar el Plan Estratégico	○		⇒					7		\$ 1,113	\$ 0,000	
2	Secretaria	Elaborar y enviar la convocatoria al Consejo de Administración									8	\$ 0,000	\$ 0,796	
3	Consejo de Administración	Asistir a la reunión, expresar necesidades y actividades.	○		⇒					90		\$ 8,491	\$ 0,000	Se reduce el tiempo de espera par iniciar la reunión
4	Secretaria	Realizar un borrador con todas las necesidades y activiades de cada área. Entrega documento al Gerente.									20	\$ 0,000	\$ 1,991	
5	Gerente General	Revizar, corregir y enviar documento de Planificación al Consejo de Administración	○		⇒					30		\$ 4,768	\$ 0,000	
6	Consejo de Administración	Analizar y hacer correcciones sobre el Plan Estratégico para ser entregado al Gerente	○		⇒					20		\$ 1,887	\$ 0,000	
7	Gerente General	Difundir la Planificación establecida a todas las áreas									20	\$ 0,000	\$ 3,179	
8	Secretaria	Archivar el documento				▽					5	\$ 0,000	\$ 0,498	
			FIN											
TOTAL								147	53	\$ 16,259	\$ 6,464			
EFICIENCIAS								200		\$ 22,72				
								74%		72%				

Autor: Ana Delgado S.

Cálculo de eficiencias**EFICIENCIA EN TIEMPO**

$$\frac{\sum AV}{\sum AV + \sum NAV} * 100 = \frac{147}{200} \times 100 = 74\%$$

EFICIENCIA EN COSTOS

$$\frac{\sum AV}{\sum AV + \sum NAV} * 100 = \frac{\$ 16,3}{\$ 22,7} \times 100 = 72\%$$

Tabla 28

Hoja de mejoramiento Planificación Estratégica

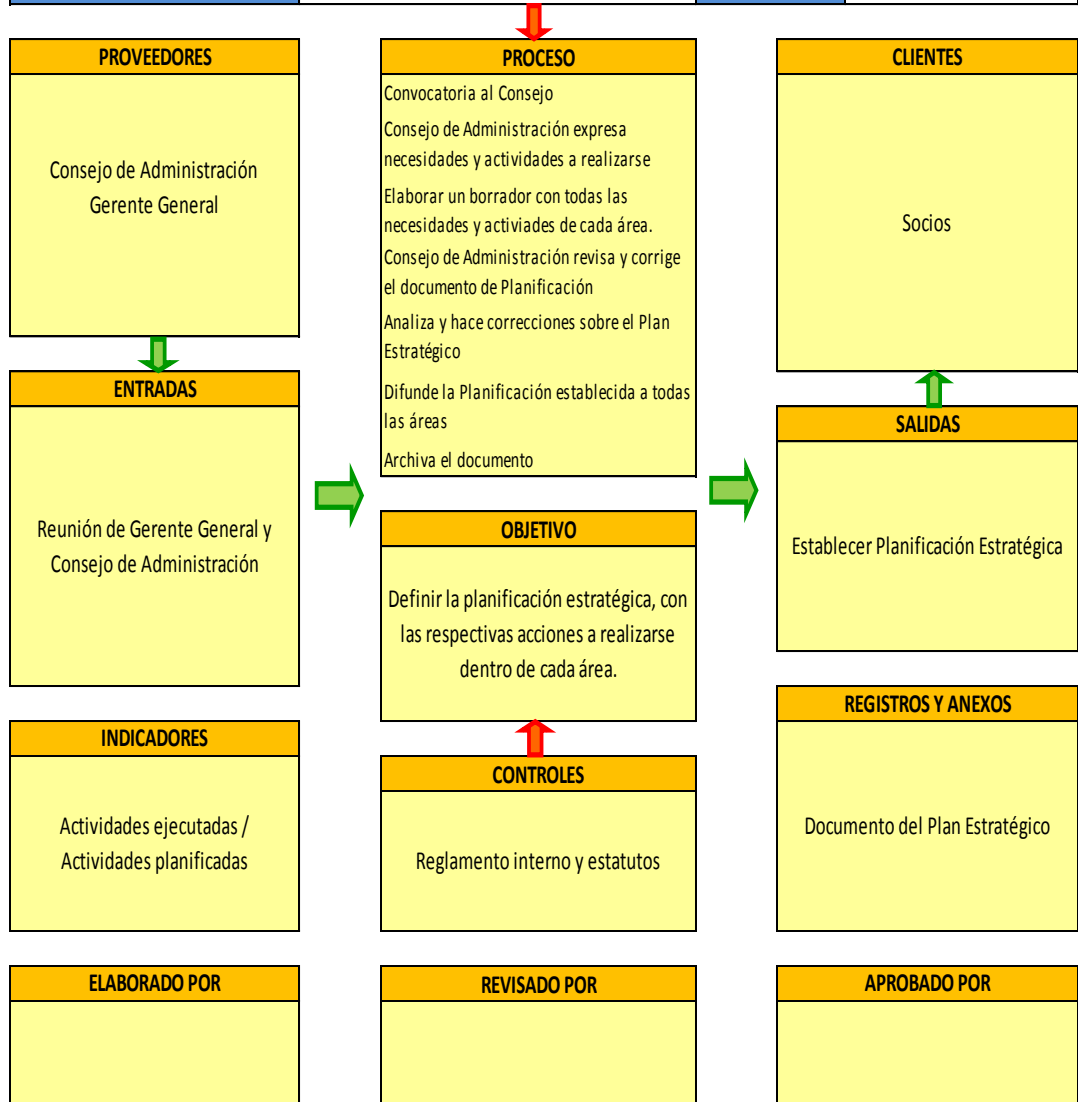
HOJA DE MEJORAMIENTO													
PROCESO:	Planificación estratégica												
OBJETIVO:	Definir la planificación estratégica, con las respectivas acciones a realizarse dentro de cada área.												
ALCANCE:	Reunión con el Consejo de Administración con el fin de establecer la Planificación Estratégica.												
PROBLEMAS ENCONTRADOS													
Existen varias actividades con respecto a la convocatoria para la reunión de planificación que producen pérdida de tiempo.													
SOLUCIONES PROPUESTAS													
Se unificará varias actividades disminuyendo el tiempo en las mismas.													
SITUACIÓN ACTUAL				SITUACIÓN PROPUESTA				DIFERENCIAS					
TIEMPO	COSTO	EFICIENCIA		TIEMPO	COSTO	EFICIENCIA		TIEMPO	COSTO	EFICIENCIA			
		TIEMPO	COSTO			TIEMPO	COSTO			TIEMPO	COSTO		
315 minutos	\$ 35,36	40%	42%	200 minutos	\$ 22,72	74%	72%	115 minutos	\$ 12,63	-34%	-30%		
BENEFICIOS ESPERADOS													
Diferencia en tiempo * Frecuencia * Año		DIFERENCIA EN TIEMPO		115 minutos		FRECUENCIA		2		AL AÑO		1	
Diferencia en costo * Frecuencia * Año		DIFERENCIA EN COSTO		\$ 12,63		FRECUENCIA		2		AL AÑO		1	
Beneficio en tiempo = Diferencia * Frecuencia * Año		=		115		*		2		*		1	
Beneficio en costo = Diferencia * Frecuencia * Año		=		\$ 12,63		*		2		*		1	
										Semestral		230 minutos	
										\$		25,26	

Autor: Ana Delgado S.

Tabla 29

Caracterización de procesos Planificación estratégica

CARACTERIZACIÓN DE PROCESOS			
NOMBRE DEL PROCESO	Planificación estratégica	CODIFICACIÓN	PE-001
RESPONSABLE DEL PROCESO	Gerente General	FECHA	
ALCANCE	Reunión con el Consejo de Administración con el fin de establecer la Planificación Estratégica.		
RECURSOS			
FÍSICOS Y TÉCNICOS	Sala de Juntas, computadoras, papelería	ECONÓMICOS	\$ 22,72
		RRHH	Consejo de administración



Autor: Ana Delgado S

Tabla 30

Indicadores Planificación estratégica

TABLA DE INDICADORES	
PROCESO:	Planificación estratégica
CODIFICACIÓN	PE-001
NOMBRE DEL INDICADOR: Porcentaje de actividades cumplidas	
FORMA DE CÁLCULO:	$\frac{\text{Actividades ejecutadas}}{\text{Actividades planificadas}} \times 100$

Autor: Ana Delgado S

Tabla 31

Diagramación mejorada Contratación de Personal

ANALISIS DE PROCESOS														
PROCESO:	Contratación de personal					FRECUENCIA:	Semestral		EFICIENCIA EN TIEMPO:	71%				
RESPONSABLE:	Director de talento humano					TIEMPO:	275 minutos		EFICIENCIA EN COSTO:	70%				
ENTRADA:	Envío de requerimiento de personal					COSTO:	\$ 34,11							
SALIDA:	Incorporación a la Cooperativa													
ORDINAL	RESPONSABLE	ACTIVIDAD	SIMBOLOS						TIEMPOS EN MINUTOS		COSTO (USD)		OBSERVACIONES	
			○	□	⇒	▽	D	◇	AV	NAV	AV	NAV		
			INICIO											
1	Gerente general	Envío de requerimiento de personal								10	\$ -	\$ 1,589		
2	Director de talento humano	Realiza anuncios en prensa, medios electrónicos								15	\$ -	\$ 1,841		
3	Director de talento humano	Recepción de carpetas								45	\$ -	\$ 5,522		
4	Director de talento humano	Entrevista							90		\$ 11,044	\$ -		
5	Director de talento humano	Evaluación							50		\$ 6,135	\$ -	Se toma pruebas	
6	Director de talento humano	Selección							30		\$ 3,681	\$ -		
7	Director de talento humano	Decisión de selección								10	\$ -	\$ 1,227		
8	Director de talento humano	Contratación							15		\$ 1,841	\$ -		
9	Director de talento humano	Incorporación a la Cooperativa							10		\$ 1,227	\$ -		
			FIN											
TOTAL									195	80	\$ 23,928	\$ 10,179		
									275		\$ 34,11			
EFICIENCIAS									71%		70%			

Autor: Ana Delgado S

Cálculo de eficiencias Contratación de Personal**EFICIENCIA EN TIEMPO**

$$\frac{\Sigma AV}{\Sigma AV + \Sigma NAV} * 100 = \frac{195}{275} \times 100 = 71\%$$

EFICIENCIA EN COSTOS

$$\frac{\Sigma AV}{\Sigma AV + \Sigma NAV} * 100 = \frac{\$ 23,9}{\$ 34,1} \times 100 = 70\%$$

Tabla 32

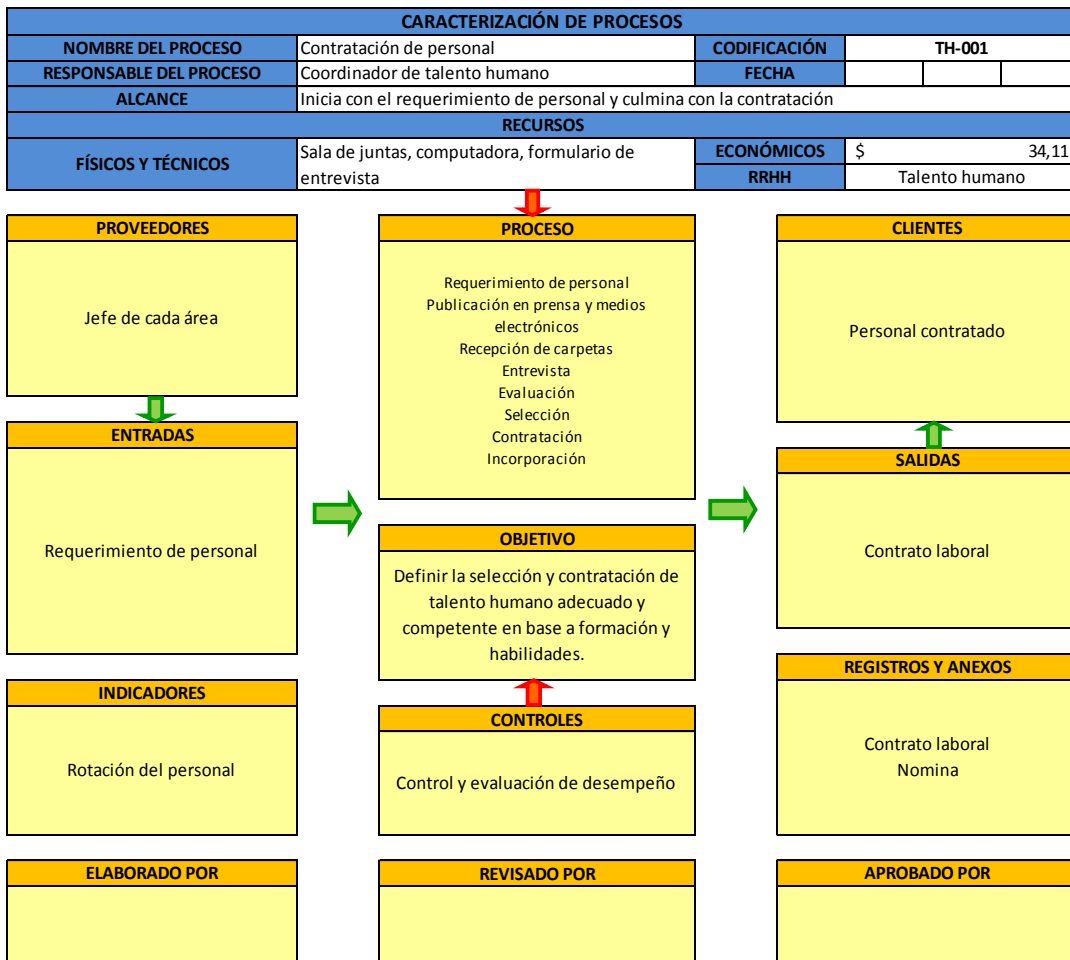
Hoja de mejoramiento Contratación de Personal

HOJA DE MEJORAMIENTO											
PROCESO:	Contratación de personal										
OBJETIVO:	Definir la selección y contratación de talento humano adecuado y competente en base a formación y habilidades.										
ALCANCE:	Inicia con el requerimiento de personal y culmina con la contratación										
PROBLEMAS ENCONTRADOS											
No se realiza evaluaciones a los aspirantes.											
SOLUCIONES PROPUESTAS											
Se incluye el requerimiento y la realización de evaluaciones.											
SITUACIÓN ACTUAL				SITUACIÓN PROPUESTA				DIFERENCIAS			
TIEMPO	COSTO	EFICIENCIA		TIEMPO	COSTO	EFICIENCIA		TIEMPO	COSTO	EFICIENCIA	
		TIEMPO	COSTO			TIEMPO	COSTO			TIEMPO	COSTO
325 minutos	\$ 51,65	28%	28%	275 minutos	\$ 34,11	71%	70%	50 minutos	\$ 17,55	-43%	-42%
BENEFICIOS ESPERADOS											
Diferencia en tiempo * Frecuencia * Año		DIFERENCIA EN TIEMPO	50 minutos	FRECUENCIA	2	AL AÑO	1	Semestral			
Diferencia en costo * Frecuencia * Año		DIFERENCIA EN COSTO	\$ 17,55	FRECUENCIA	2	AL AÑO	1				
Beneficio en tiempo = Diferencia * Frecuencia * Año		=	50	*	2	*	1	100	minutos		
Beneficio en costo = Diferencia * Frecuencia * Año		=	\$ 17,55	*	2	*	1	\$	35,09		

Autor: Ana Delgado S

Tabla 33

Caracterización de procesos Contratación de Personal



Autor: Ana Delgado S

Tabla 34

Indicadores Contratación de Personal

TABLA DE INDICADORES	
PROCESO:	Contratación de personal
CODIFICACIÓN	TH-001
NOMBRE DEL INDICADOR: Rotación del personal	
FORMA DE CÁLCULO:	(Personal contratado / Número de entrevistas) x 100

Autor: Ana Delgado S.

Tabla 35

Diagramación mejorada Capacitación al personal

ANALISIS DE PROCESOS																
PROCESO:	Capacitación al personal					FRECUENCIA:	Semestral		EFICIENCIA EN TIEMPO:	71%						
RESPONSABLE:	Director de Talento Humano, Contadora					TIEMPO:	148 minutos		EFICIENCIA EN COSTO:	72%						
ENTRADA:	Recibir requerimientos de capacitaciones en las diferentes áreas					COSTO:	\$ 18,97									
SALIDA:	Archivar los documentos de lo realizado en la capacitación															
ORDINAL	RESPONSABLE	ACTIVIDAD	SIMBOLOS						TIEMPOS EN MINUTOS		COSTO (USD)		OBSERVACIONES			
			○	□	→	▽	◇	◇	AV	NAV	AV	NAV				
1	Director de Talento Humano	Recibir requerimientos de capacitaciones en las diferentes áreas								10		\$ -	\$ 1,227			
2	Contadora	Verificar disponibilidad de recursos							30		\$ 4,487	\$ -				
3	Director de Talento Humano	Recibir autorización para la realización de capacitaciones								7	\$ -	\$ 0,859				
4	Director de Talento Humano	Autorizar realización de capacitaciones								8	\$ -	\$ 0,982				
5	Director de Talento Humano	Buscar centros de capacitación							60		\$ 7,362	\$ -				
6	Director de Talento Humano	Seleccionar cursos de interes							15		\$ 1,841	\$ -				
7	Director de Talento Humano	Informar a todo el personal acerca de la fecha y hora a realizar la capacitación								10	\$ -	\$ 1,227				
8	Director de Talento Humano	Archivar los documentos de lo realizado en la capacitación								8	\$ -	\$ 0,982				
TOTAL								105	43	\$ 13,690	\$ 5,276					
EFICIENCIAS								148		\$ 18,97						
								71%		72%						

Autor: Ana Delgado S.

Cálculo de eficiencias**EFICIENCIA EN TIEMPO**

$$\frac{\sum AV}{\sum AV + \sum NAV} * 100 = \frac{105}{148} \times 100 = 71\%$$

EFICIENCIA EN COSTOS

$$\frac{\sum AV}{\sum AV + \sum NAV} * 100 = \frac{\$ 13,69}{\$ 19,0} \times 100 = 72\%$$

Tabla 36

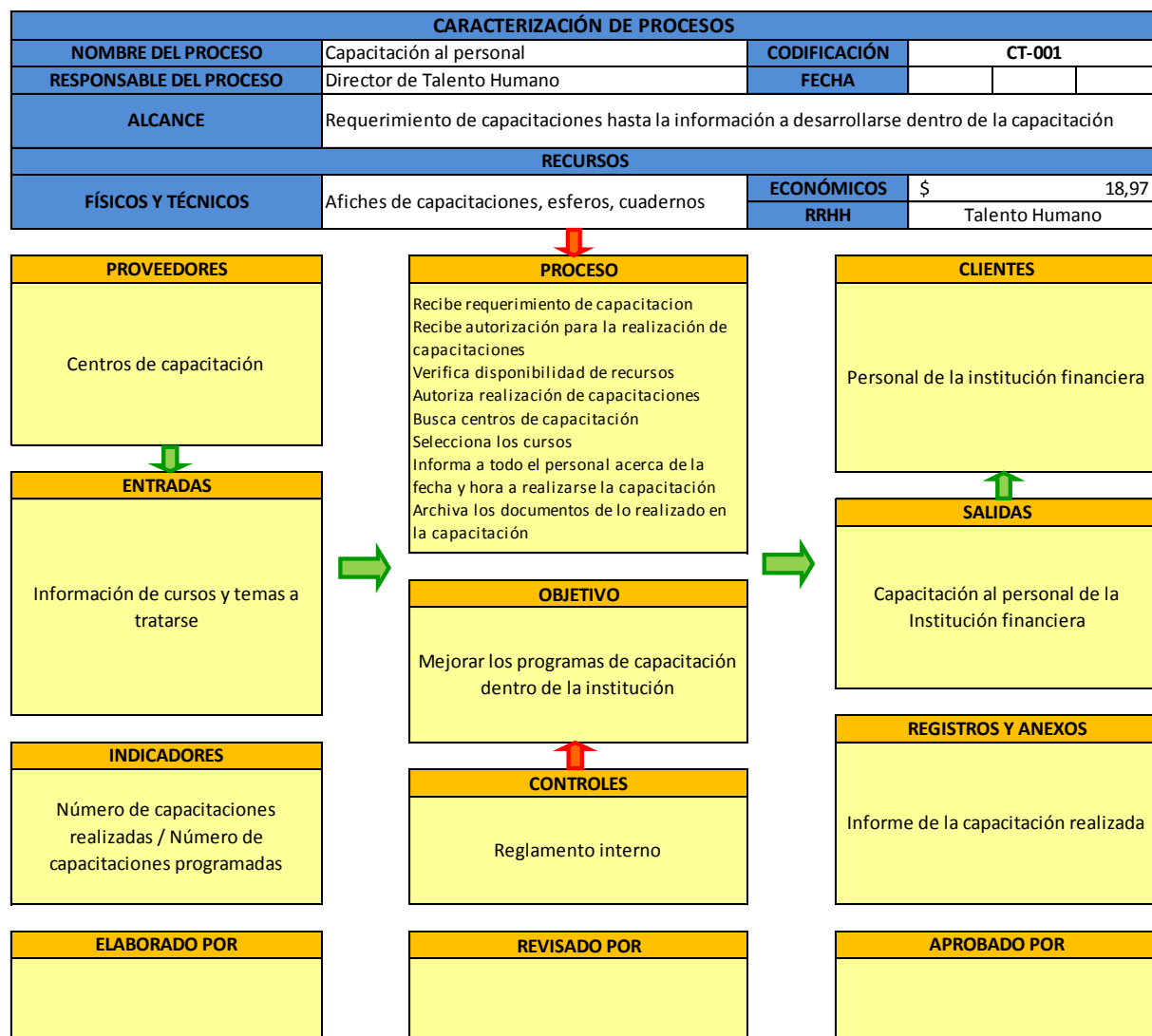
Hoja de mejoramiento Capacitación al personal

HOJA DE MEJORAMIENTO											
PROCESO:	Capacitación al personal										
OBJETIVO:	Mejorar los programas de capacitación dentro de la institución										
ALCANCE:	Requerimiento de capacitaciones hasta la información a desarrollarse dentro de la capacitación										
PROBLEMAS ENCONTRADOS											
Estas actividades estaban coordinadas por el Gerente.											
SOLUCIONES PROPUESTAS											
Delegar la realización de estas actividades al Director de Talento Humano.											
SITUACIÓN ACTUAL				SITUACIÓN PROPUESTA				DIFERENCIAS			
TIEMPO	COSTO	EFICIENCIA		TIEMPO	COSTO	EFICIENCIA		TIEMPO	COSTO	EFICIENCIA	
		TIEMPO	COSTO			TIEMPO	COSTO			TIEMPO	COSTO
280 minutos	\$ 37,16	27%	24%	148 minutos	\$ 18,97	71%	72%	132 minutos	\$ 18,19	-44%	-48%
BENEFICIOS ESPERADOS											
Diferencia en tiempo * Frecuencia * Año			DIFERENCIA EN TIEMPO	132 minutos	FRECUENCIA	2	AL AÑO	1	Semestral		
Diferencia en costo * Frecuencia * Año			DIFERENCIA EN COSTO	\$ 18,19	FRECUENCIA	2	AL AÑO	1			
Beneficio en tiempo = Diferencia * Frecuencia * Año			=	132	*	2	*	1	264	minutos	
Beneficio en costo = Diferencia * Frecuencia * Año			=	\$ 18,19	*	2	*	1	\$	36,38	

Autor: Ana Delgado S.

Tabla 37

Caracterización de procesos Capacitación al personal



Autor: Ana Delgado S.

Tabla 38

Indicadores Capacitación al personal

TABLA DE INDICADORES	
PROCESO:	Capacitación al personal
CODIFICACIÓN	CT-001
NOMBRE DEL INDICADOR: Cursos programados para el año	
FORMA DE CÁLCULO:	$\frac{\text{Número de capacitaciones realizadas}}{\text{Número de capacitaciones programadas}} \times 100$

Autor: Ana Delgado S.

Tabla 39

Diagramación mejorada Servicio al Cliente

ANALISIS DE PROCESOS														
PROCESO:	Servicio al cliente					FRECUENCIA:	Diaria		EFICIENCIA EN TIEMPO:	90%				
RESPONSABLE:	Asesor de servicio al cliente					TIEMPO:	20 minutos		EFICIENCIA EN COSTO:	90%				
ENTRADA:	Saludar y recibir al cliente					COSTO:	\$ 1,87							
SALIDA:	Desdepir al cliente													
ORDINAL	RESPONSABLE	ACTIVIDAD	SIMBOLOS						TIEMPOS EN MINUTOS		COSTO (USD)		OBSERVACIONES	
			○	□	⇒	▽	▷	◇	AV	NAV	AV	NAV		
1	Asesor de servicio al cliente	Saludar y recibir al cliente							3		\$ 0,280	\$ -		
2	Asesor de servicio al cliente	Escuchar y receptar quejas del cliente							5		\$ 0,467	\$ -		
3	Asesor de servicio al cliente	Explicar información							8		\$ 0,746	\$ -		
4	Asesor de servicio al cliente	Entregar información física								2	\$ -	\$ 0,187	Información actualizada	
6	Asesor de servicio al cliente	Desdepir al cliente							2		\$ 0,187	\$ -		
TOTAL								18	2	\$ 1,680	\$ 0,187			
								20		\$ 1,87				
EFICIENCIAS								90%		90%				

Autor: Ana Delgado S.

Cálculo de eficiencias Servicio al Cliente**EFICIENCIA EN TIEMPO**

$$\frac{\sum AV}{\sum AV + \sum NAV} * 100 = \frac{18}{20} \times 100 = 90\%$$

EFICIENCIA EN COSTOS

$$\frac{\sum AV}{\sum AV + \sum NAV} * 100 = \frac{\$ 1,68}{\$ 1,87} \times 100 = 90\%$$

Tabla 40

Hoja de mejoramiento Servicio al Cliente

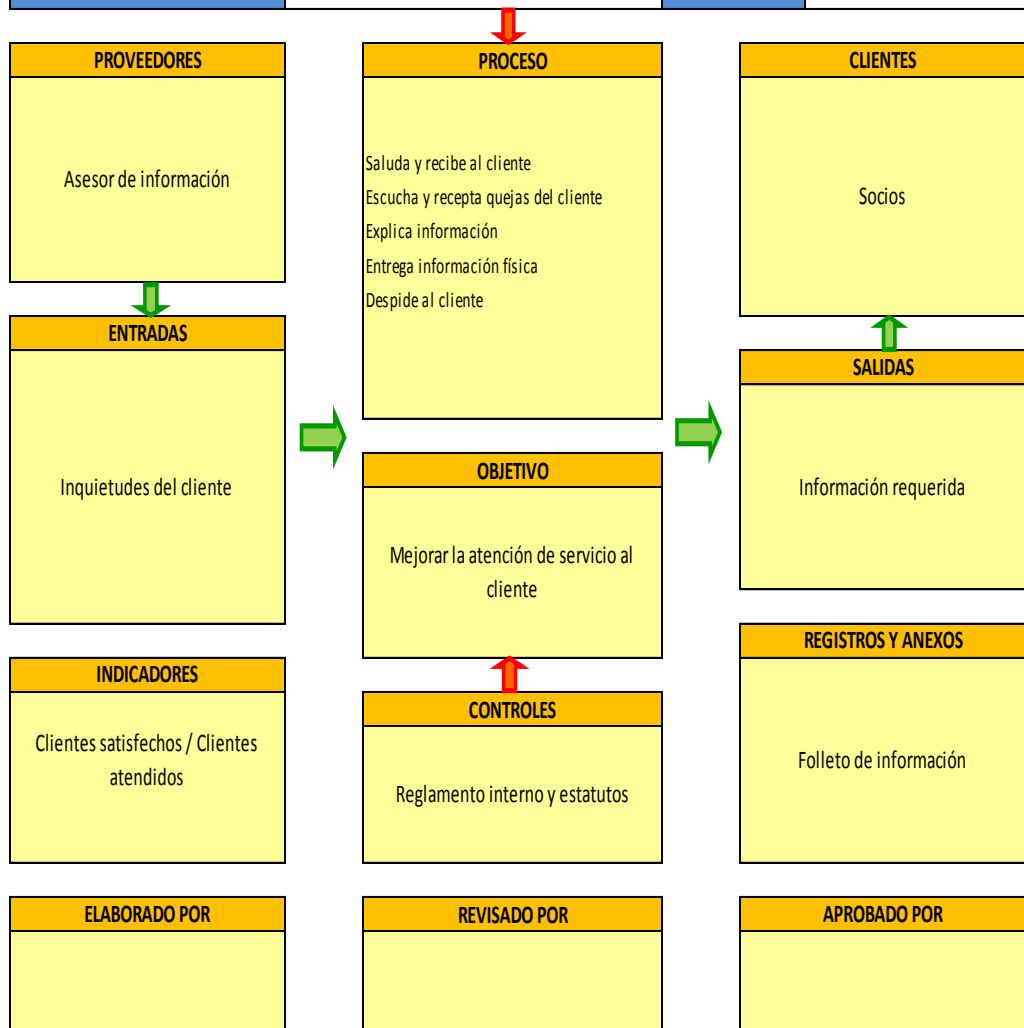
HOJA DE MEJORAMIENTO											
PROCESO:		Servicio al cliente									
OBJETIVO:		Mejorar el servicio de atención al cliente									
ALCANCE:		Recepta inquietudes del cliente hasta la entrega de información física									
PROBLEMAS ENCONTRADOS											
Existen clientes esperando ser atendidos, el folleto de información está desactualizado y deteriorado											
SOLUCIONES PROPUESTAS											
Se debe actualizar los folletos que se proporciona al cliente, el asesor de servicio debe proporcionar información que satisfaga las inquietudes del cliente.											
SITUACIÓN ACTUAL				SITUACIÓN PROPUESTA				DIFERENCIAS			
TIEMPO	COSTO	EFICIENCIA		TIEMPO	COSTO	EFICIENCIA		TIEMPO	COSTO	EFICIENCIA	
		TIEMPO	COSTO			TIEMPO	COSTO			TIEMPO	COSTO
67 minutos	\$ 6,25	31%	31%	20 minutos	\$ 1,87	90%	90%	47 minutos	\$ 4,39	-59%	-59%
BENEFICIOS ESPERADOS											
Diferencia en tiempo * Frecuencia * Año			DIFERENCIA EN TIEMPO	47 minutos	FRECUENCIA	20	AL AÑO	12	Diaria		
Diferencia en costo * Frecuencia * Año			DIFERENCIA EN COSTO	\$ 4,39	FRECUENCIA	20	AL AÑO	12			
Beneficio en tiempo = Diferencia * Frecuencia * Año			=	47	*	20	*	12	11.280,00 minutos		
Beneficio en costo = Diferencia * Frecuencia * Año			=	\$ 4,39	*	20	*	12	\$ 1.052,51		

Autor: Ana Delgado S.

Tabla 41

Caracterización de procesos Servicio al Cliente

CARACTERIZACIÓN DE PROCESOS			
NOMBRE DEL PROCESO	Servicio al cliente	CODIFICACIÓN	SC-001
RESPONSABLE DEL PROCESO	Asesor de servicio al cliente	FECHA	
ALCANCE	Recepta inquietudes del cliente hasta la entrega de información física		
RECURSOS			
FÍSICOS Y TÉCNICOS	Folleto de información, esfero, computadora	ECONÓMICOS	\$ 1,87
		RRHH	Talento humano



Autor: Ana Delgado S.

Tabla 42

Indicadores Servicio al cliente

TABLA DE INDICADORES	
PROCESO:	Servicio al cliente
CODIFICACIÓN	SC-001
NOMBRE DEL INDICADOR: Eficiencia en servicio al cliente	
FORMA DE CÁLCULO:	Cientes satisfechos / Cientes atendidos x 100

Autor: Ana Delgado S.

Tabla 43

Diagramación mejorada Apertura de cuenta de ahorros

ANALISIS DE PROCESOS														
PROCESO:		Apertura de cuenta de ahorros				FRECUENCIA:		Diaria		EFICIENCIA EN TIEMPO:		71%		
RESPONSABLE:		Asesor de servicio al cliente, Cajero				TIEMPO:		41 minutos		EFICIENCIA EN COSTO:		71%		
ENTRADA:		Recibir al socio				COSTO:		\$ 3,84						
SALIDA:		Entregar al socio la libreta de ahorros												
ORDINAL	RESPONSABLE	ACTIVIDAD	SIMBOLOS						TIEMPOS EN MINUTOS		COSTO (USD)		OBSERVACIONES	
			○	□	→	▽	▷	◇	AV	NAV	AV	NAV		
			INICIO											
1	Asesor de servicio al cliente	Recibir al socio	○							5		\$ 0,467		
2	Asesor de servicio al cliente	Proporcionar formulario para la apertura de cuenta de ahorros		□							7	\$ -	\$ 0,653	
3	Asesor de servicio al cliente	Recibir y revisar formulario y documentos del cliente	○							8		\$ 0,746	\$ -	
4	Asesor de servicio al cliente	Ingresar datos en el sistema	○							10		\$ 0,933	\$ -	
5	Asesor de servicio al cliente	Enviar al socio a cajas para efectuar el depósito									1	\$ -	\$ 0,093	
6	Asesor de servicio al cliente	Archivar documentación del socio									4	\$ -	\$ 0,373	
7	Cajero	Recibir depósito del socio	○							1		\$ 0,096	\$ -	
8	Cajero	Revisar, contar y clasificar los billetes	○							2		\$ 0,193	\$ -	Se fusionaron estas actividades
9	Cajero	Registrar el depósito	○							1		\$ 0,096	\$ -	
10	Cajero	Imprimir la libreta de ahorros	○							1		\$ 0,096	\$ -	
11	Cajero	Entregar al socio la libreta de ahorros	○							1		\$ 0,096	\$ -	
			FIN											
TOTAL								29	12	\$ 2,725	\$ 1,120			
EFICIENCIAS								41		\$ 3,84				
								71%		71%				

Autor: Ana Delgado S.

Cálculo de eficiencias**EFICIENCIA EN TIEMPO**

$$\frac{\sum AV}{\sum AV + \sum NAV} * 100 = \frac{29}{41} \times 100 = 71\%$$

EFICIENCIA EN COSTOS

$$\frac{\sum AV}{\sum AV + \sum NAV} * 100 = \frac{\$ 2,72}{\$ 3,8} \times 100 = 71\%$$

Tabla 44

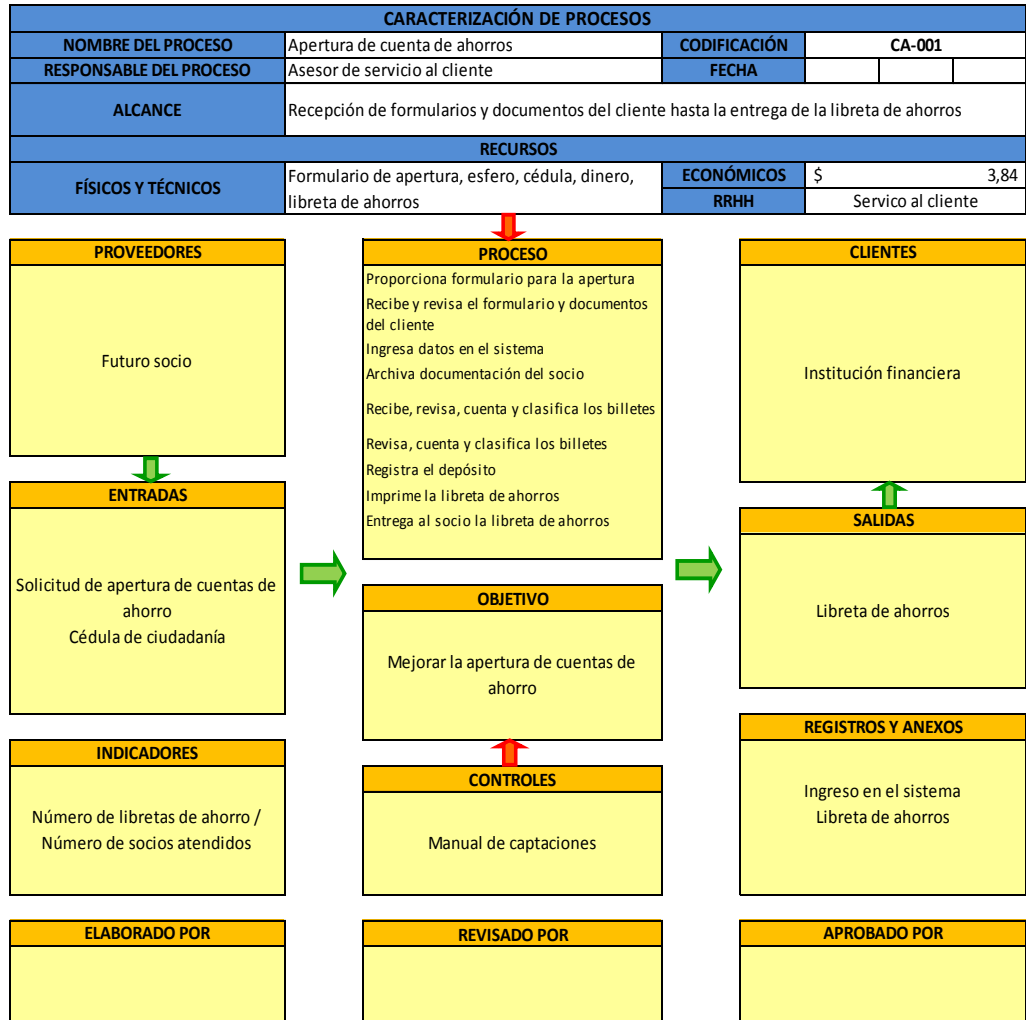
Hoja de mejoramiento Apertura de cuenta de ahorros

HOJA DE MEJORAMIENTO											
PROCESO:	Apertura de cuenta de ahorros										
OBJETIVO:	Mejorar la apertura de cuentas de ahorro										
ALCANCE:	Recepción de formularios y documentos del cliente hasta la entrega de la libreta de ahorros										
PROBLEMAS ENCONTRADOS											
En la recepción de documentos los formularios presentados está en mal estado, para efectuar el depósito se realizan muchas actividades.											
SOLUCIONES PROPUESTAS											
Actualización de formularios, adquirir una máquina contadora de billetes											
SITUACIÓN ACTUAL				SITUACIÓN PROPUESTA				DIFERENCIAS			
TIEMPO	COSTO	EFICIENCIA		TIEMPO	COSTO	EFICIENCIA		TIEMPO	COSTO	EFICIENCIA	
		TIEMPO	COSTO			TIEMPO	COSTO			TIEMPO	COSTO
84 minutos	\$ 7,86	23%	23%	41 minutos	\$ 3,84	71%	71%	43 minutos	\$ 4,01	-48%	-48%
BENEFICIOS ESPERADOS											
Diferencia en tiempo * Frecuencia * Año			DIFERENCIA EN TIEMPO	43 minutos	FRECUENCIA	20	AL AÑO	12	Diaria		
Diferencia en costo * Frecuencia * Año			DIFERENCIA EN COSTO	\$ 4,01	FRECUENCIA	20	AL AÑO	12			
Beneficio en tiempo = Diferencia * Frecuencia * Año			=	43	*	20	*	12	10320 minutos		
Beneficio en costo = Diferencia * Frecuencia * Año			=	\$ 4,01	*	20	*	12	\$ 962,93		

Autor: Ana Delgado S.

Tabla 45

Caracterización de procesos Apertura de cuenta de ahorros



Autor: Ana Delgado S.

Tabla 46

Indicadores Apertura de cuenta de ahorros

TABLA DE INDICADORES	
PROCESO:	Apertura de cuenta de ahorros
CODIFICACIÓN	CA-001
NOMBRE DEL INDICADOR: Eficiencia en apertura de cuentas de ahorro	
FORMA DE CÁLCULO:	$\frac{\text{Número de libretas de ahorro}}{\text{Número de socios atendidos}} \times 100$

Autor: Ana Delgado S.

Tabla 47

Diagramación mejorada Recepción de solicitudes de crédito

ANALISIS DE PROCESOS																		
PROCESO:		Recepción de solicitudes de crédito				FRECUENCIA:		Diaria		EFICIENCIA EN TIEMPO:		84%						
RESPONSABLE:		Asistente de crédito				TIEMPO:		32 minutos		EFICIENCIA EN COSTO:		84%						
ENTRADA:		Recibir formulario de solicitud de crédito				COSTO:		\$ 3,52										
SALIDA:		Elaborar y entregar informe al oficial de crédito																
ORDINAL	RESPONSABLE	ACTIVIDAD	SIMBOLOS						TIEMPOS EN MINUTOS		COSTO (USD)		OBSERVACIONES					
			○	□	⇒	▽	▷	◇	AV	NAV	AV	NAV						
			<pre> graph TD INICIO([INICIO]) --> A1[1. Recibir formulario de solicitud de crédito] A1 --> A2[2. Ingresar la solicitud en el sistema] A2 --> A3[3. Revisar y verificar solicitud de crédito y documentos del socio] A3 --> A4[4. Verificar información crediticia del socio] A4 --> A5[5. Direccionar solicitud al oficial de crédito correspondiente] A5 --> A6[6. Elaborar y entregar informe al oficial de crédito] A6 --> FIN([FIN]) </pre>															
1	Asistente de crédito	Recibir formulario de solicitud de crédito								1	\$ -	\$ 0,110						
2	Asistente de crédito	Ingresar la solicitud en el sistema	○						4		\$ 0,440	\$ -						
3	Asistente de crédito	Revisar y verificar solicitud de crédito y documentos del socio	○						3		\$ 0,330	\$ -	Se fusionaron estas actividades					
4	Asistente de crédito	Verificar información crediticia del socio	○						10		\$ 1,100	\$ -						
5	Asistente de crédito	Direccionar solicitud al oficial de crédito correspondiente								4	\$ -	\$ 0,440						
6	Asistente de crédito	Elaborar y entregar informe al oficial de crédito	○						10		\$ 1,100	\$ -						
TOTAL								27	5	\$ 2,969	\$ 0,550							
EFICIENCIAS								32		\$ 3,52								
EFICIENCIAS								84%		84%								

Autor: Ana Delgado S.

Cálculo de eficiencias**EFICIENCIA EN TIEMPO**

$$\frac{\Sigma AV}{\Sigma AV + \Sigma NAV} * 100 = \frac{27}{32} \times 100 = 84\%$$

EFICIENCIA EN COSTOS

$$\frac{\Sigma AV}{\Sigma AV + \Sigma NAV} * 100 = \frac{\$ 2,97}{\$ 3,5} \times 100 = 84\%$$

Tabla 48

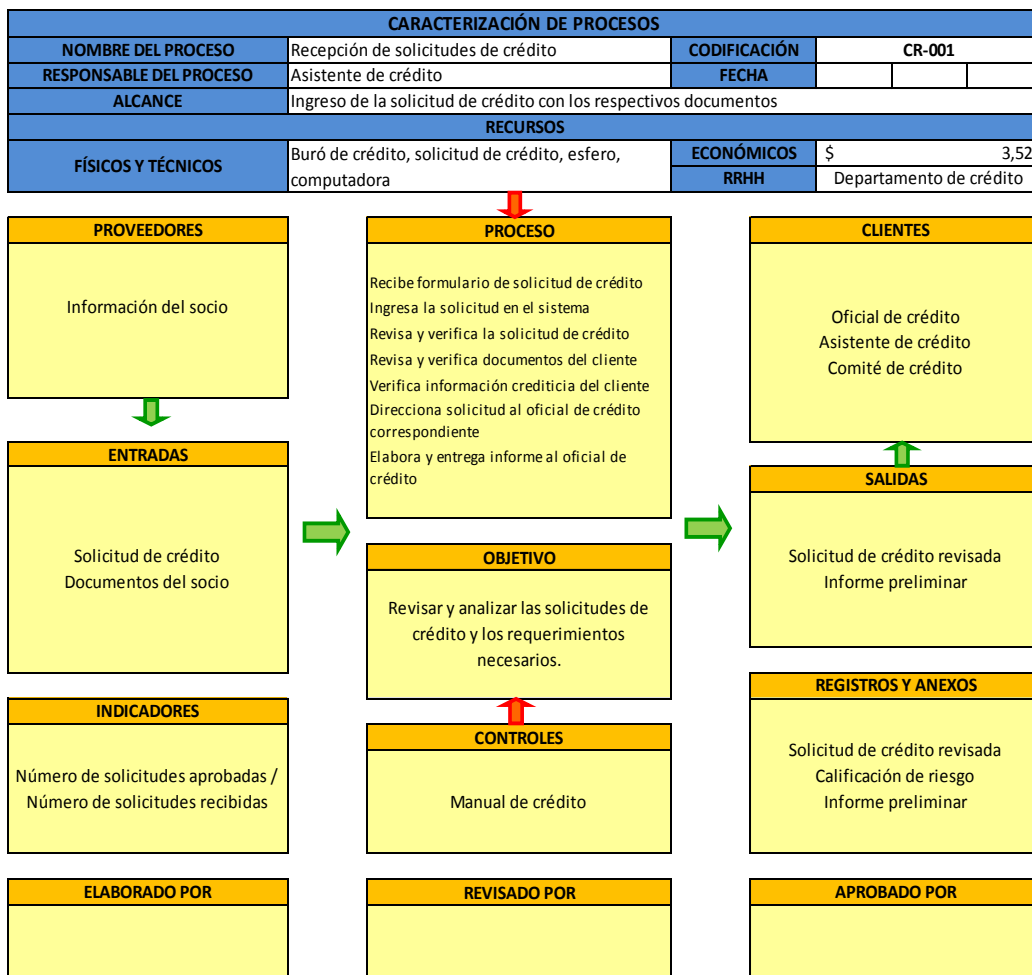
Hoja de mejoramiento Recepción de solicitudes de crédito

HOJA DE MEJORAMIENTO											
PROCESO:	Recepción de solicitudes de crédito										
OBJETIVO:	Revisar y analizar las solicitudes de crédito y los requerimientos necesarios.										
ALCANCE:	Ingreso de la solicitud de crédito con los respectivos documentos										
PROBLEMAS ENCONTRADOS											
Las solicitudes no se registran en el sistema ocasionando colas de espera y pérdida de solicitudes											
SOLUCIONES PROPUESTAS											
Llevar un registro de las solicitudes que ingresan y la asignación a los oficiales de crédito											
SITUACIÓN ACTUAL				SITUACIÓN PROPUESTA				DIFERENCIAS			
TIEMPO	COSTO	EFICIENCIA		TIEMPO	COSTO	EFICIENCIA		TIEMPO	COSTO	EFICIENCIA	
		TIEMPO	COSTO			TIEMPO	COSTO			TIEMPO	COSTO
75 minutos	\$ 8,25	27%	27%	32 minutos	\$ 3,52	84%	84%	43 minutos	\$ 4,73	-58%	-58%
BENEFICIOS ESPERADOS											
Diferencia en tiempo * Frecuencia * Año		DIFERENCIA EN TIEMPO	43 minutos	FRECUENCIA	20	AL AÑO	12	Diaria			
Diferencia en costo * Frecuencia * Año		DIFERENCIA EN COSTO	\$ 4,73	FRECUENCIA	20	AL AÑO	12				
Beneficio en tiempo = Diferencia * Frecuencia * Año		=	43	*	20	*	12	10320 minutos			
Beneficio en costo = Diferencia * Frecuencia * Año		=	\$ 4,73	*	20	*	12	\$ 1.134,93			

Autor: Ana Delgado S.

Tabla 49

Caracterización de procesos Recepción de solicitudes de crédito



Autor: Ana Delgado S.

Tabla 50

Indicadores Recepción de solicitudes de crédito








TABLA DE INDICADORES	
PROCESO:	Recepción de solicitudes de crédito
CODIFICACIÓN	CR-001
NOMBRE DEL INDICADOR: Eficiencia en registro de solicitudes de crédito	
FORMA DE CÁLCULO:	$\frac{\text{Número de solicitudes aprobadas}}{\text{Número de solicitudes recibidas}} \times 100$

Autor: Ana Delgado S.

Tabla 51

Diagramación mejorada Análisis y evaluación de créditos

ANÁLISIS DE PROCESOS																					
PROCESO:	Análisis y evaluación de créditos																				
RESPONSABLE:	Oficial de crédito, asistente de crédito, comité de crédito					FRECUENCIA:	Diaria		EFICIENCIA EN TIEMPO:		76%										
ENTRADA:	Entregar informe al oficial de crédito					TIEMPO:	275 minutos		EFICIENCIA EN COSTO:		76%										
SALIDA:	Llamar al socio para planificar el día del desembolso					COSTO:	\$ 33,90														
ORDINAL	RESPONSABLE	ACTIVIDAD	SIMBOLOS						TIEMPOS EN MINUTOS		COSTO (USD)		OBSERVACIONES								
			○	□	⇒	▽	▷	◇	AV	NAV	AV	NAV									
1	Asistente de crédito	Entregar informe al oficial de crédito	○						7		\$ 0,770	\$ -									
2	Oficial de crédito	Revisa y analiza la solicitud de crédito y documentos	○						10		\$ 1,225	\$ -	Se unificaron estas actividades								
3	Oficial de crédito	Verificar situación crediticia del socio en el buró de créditos	○						20		\$ 2,449	\$ -									
4	Oficial de crédito	Revisar el destino del crédito					▷			10	\$ -	\$ 1,225									
5	Oficial de crédito	Verificación insitu de la actividad económica del socio	○						20		\$ 2,449	\$ -	Esta actividad se mantiene importante								
6	Oficial de crédito	Realizar análisis financiero sobre la actividad económica del socio	○						90		\$ 11,023	\$ -									
7	Oficial de crédito	Realizar informe de evaluación financiera del socio	○						25		\$ 3,062	\$ -									

8	Oficial de crédito	Realizar una pre-negociación sobre el crédito						15	\$ -	\$ 1,837	
9	Oficial de crédito	Decidir otorgación del crédito						10	\$ 1,225	\$ -	
10	Oficial de crédito	Elaborar carpeta para el comité de crédito						20	\$ 2,449	\$ -	
11	Oficial de crédito	Asistir al comité de crédito						10	\$ -	\$ 1,225	
12	Comité de crédito	Aprobar o negar el crédito						30	\$ -	\$ 3,979	
13	Oficial de crédito	Llamar al socio para planificar el día del desembolso						8	\$ 0,980	\$ -	
											
TOTAL								210	65	\$ 25,632	\$ 8,266
EFICIENCIAS								76%			76%

Autor: Ana Delgado S.

Cálculo de eficiencias**EFICIENCIA EN TIEMPO**

$$\frac{\sum AV}{\sum AV + \sum NAV} * 100 = \frac{210}{275} \times 100 = 76\%$$

EFICIENCIA EN COSTOS

$$\frac{\sum AV}{\sum AV + \sum NAV} * 100 = \frac{\$ 25,6}{\$ 33,9} \times 100 = 76\%$$

Tabla 52

Hoja de mejoramiento Análisis y evaluación de créditos

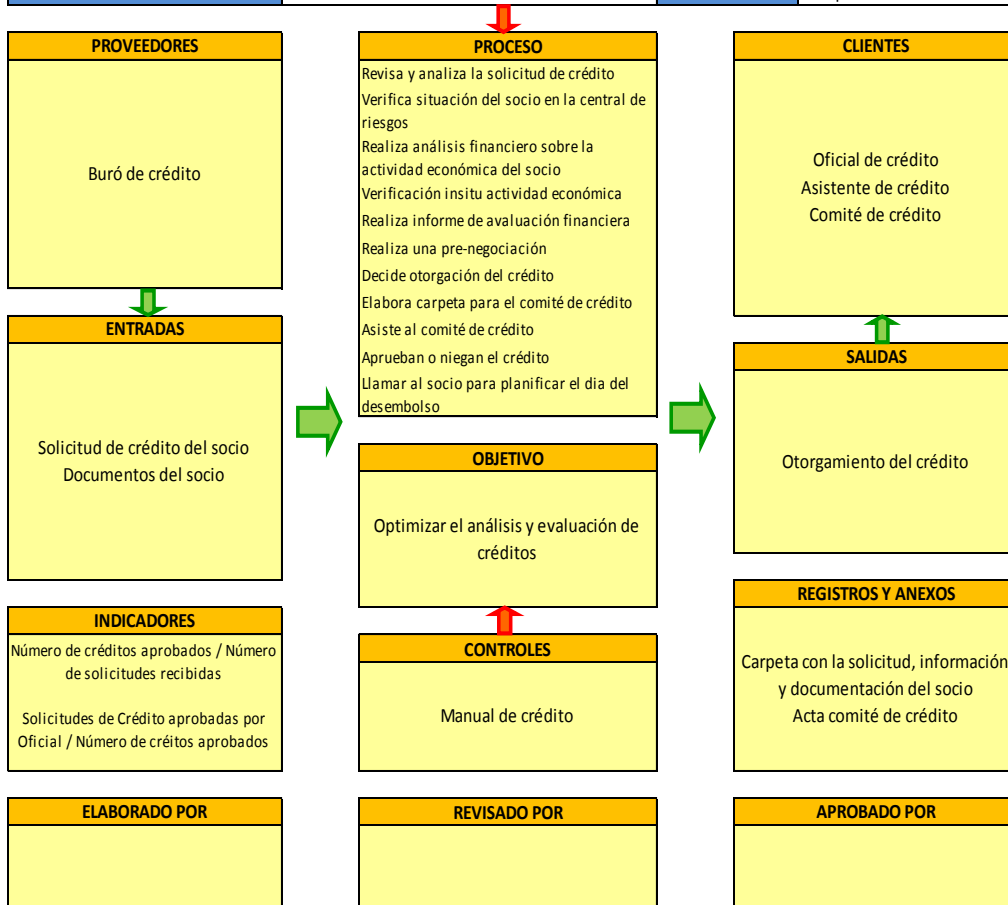
HOJA DE MEJORAMIENTO													
PROCESO:	Análisis y evaluación de créditos												
OBJETIVO:	Optimizar el análisis y evaluación de créditos												
ALCANCE:	Revisión de solicitud de crédito, documentos y situación financiera del socio, hasta la aprobación o negación del crédito												
PROBLEMAS ENCONTRADOS													
No se realiza la verificación en el buró de créditos, evaluación financiera y visita insitu del socio													
SOLUCIONES PROPUESTAS													
Realizar evaluación financiera con toda la información proporcionada y la visita insitu para conocer si el socio está en condiciones del otorgamiento de crédito													
SITUACIÓN ACTUAL				SITUACIÓN PROPUESTA				DIFERENCIAS					
TIEMPO	COSTO	EFICIENCIA		TIEMPO	COSTO	EFICIENCIA		TIEMPO	COSTO	EFICIENCIA			
		TIEMPO	COSTO			TIEMPO	COSTO			TIEMPO	COSTO		
353 minutos	\$ 44,33	31%	30%	275 minutos	\$ 33,90	76%	76%	78 minutos	\$ 10,43	-46%	-46%		
BENEFICIOS ESPERADOS													
Diferencia en tiempo * Frecuencia * Año		DIFERENCIA EN TIEMPO		78 minutos		FRECUENCIA		20		AL AÑO		12	
Diferencia en costo * Frecuencia * Año		DIFERENCIA EN COSTO		\$ 10,43		FRECUENCIA		20		AL AÑO		12	
Beneficio en tiempo = Diferencia * Frecuencia * Año		=		78		*		20		*		12	
Beneficio en costo = Diferencia * Frecuencia * Año		=		\$ 10,43		*		20		*		12	
												18720 minutos	
												\$ 2.503,09	

Autor: Ana Delgado S.

Tabla 53

Caracterización de procesos Análisis y evaluación de créditos

CARACTERIZACIÓN DE PROCESOS			
NOMBRE DEL PROCESO	Análisis y evaluación de créditos	CODIFICACIÓN	CR-002
RESPONSABLE DEL PROCESO	Oficial de crédito	FECHA	
ALCANCE	Revisión de solicitud de crédito, documentos y situación financiera del socio, hasta la aprobación o negación del crédito		
RECURSOS			
FÍSICOS Y TÉCNICOS	Solicitud de crédito, esfero,	ECONÓMICOS	\$ 33,90
		RRHH	Departamento de crédito



Autor: Ana Delgado S.

Tabla 54

Indicadores Análisis y evaluación de créditos

TABLA DE INDICADORES	
PROCESO:	Análisis y evaluación de créditos
CODIFICACIÓN	CR-002
NOMBRE DEL INDICADOR: Eficiencia en el análisis y evaluación	
FORMA DE CÁLCULO:	$\frac{\text{Número de créditos aprobados}}{\text{Número de solicitudes recibidas}} \times 100$

Autor: Ana Delgado S.

Tabla 55

Diagramación mejorada Liquidación de créditos

ANALISIS DE PROCESOS													
PROCESO:	Liquidación de créditos					FRECUENCIA:	Diaria		EFICIENCIA EN TIEMPO:	62%			
RESPONSABLE:	Jefe de crédito, Oficial de crédito, Asistente de crédito					TIEMPO:	97 minutos		EFICIENCIA EN COSTO:	63%			
ENTRADA:	Revisar carpeta de crédito del socio					COSTO:	\$ 11,98						
SALIDA:	Archivar el informe de liquidación												
ORDINAL	RESPONSABLE	ACTIVIDAD	SIMBOLOS						TIEMPOS EN MINUTOS		COSTO (USD)		OBSERVACIONES
			○	□	→	▽	⬇	◇	AV	NAV	AV	NAV	
			INICIO										
1	Jefe de crédito	Revisar carpeta de crédito del socio	○						10		\$ 1,39	\$ -	
2	Oficial de crédito	Verificar reportes de pago del socio					⬇			8	\$ -	\$ 0,98	
3	Oficial de crédito	Realizar conciliación entre los pagos y las cuotas del crédito	○						20		\$ 2,45	\$ -	Fusión de actividades
4	Oficial de crédito	Verificar que todos los pagos se realizaron					⬇			17	\$ -	\$ 2,08	
5	Oficial de crédito	Actualizar en el sistema que el socio no adeuda	○						12		\$ 1,47	\$ -	
6	Oficial de crédito	Realizar informe de liquidación del crédito					⬇			7	\$ -	\$ 0,86	
7	Oficial de crédito	Aprobar informe de liquidación	○						18		\$ 2,20	\$ -	
8	Asistente de crédito	Archivar el informe de liquidación					▽			5	\$ -	\$ 0,55	
			FIN										
TOTAL								60	37	\$ 7,52	\$ 4,47		
								97		\$ 11,98			
EFICIENCIAS								62%		63%			

Autor: Ana Delgado S.

Cálculo de eficiencias**EFICIENCIA EN TIEMPO**

$$\frac{\sum AV}{\sum AV + \sum NAV} * 100 = \frac{60}{97} \times 100 = 62\%$$

EFICIENCIA EN COSTOS

$$\frac{\sum AV}{\sum AV + \sum NAV} * 100 = \frac{\$ 7,52}{\$ 12,0} \times 100 = 63\%$$

Tabla 56

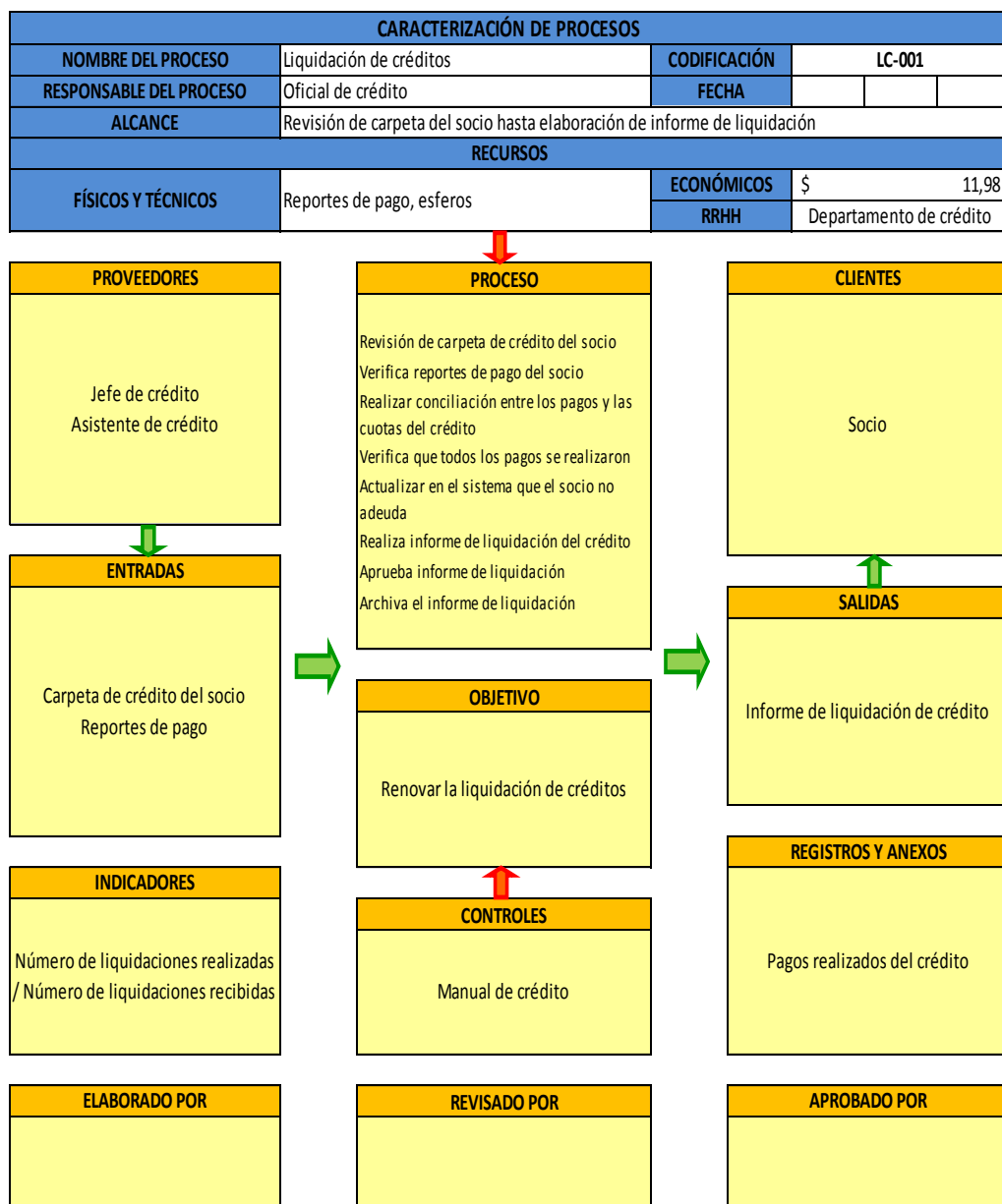
Hoja de mejoramiento Liquidación de créditos

HOJA DE MEJORAMIENTO															
PROCESO:		Liquidación de créditos													
OBJETIVO:		Renovar la liquidación de créditos													
ALCANCE:		Revisión de carpeta del socio hasta elaboración de informe de liquidación													
PROBLEMAS ENCONTRADOS															
Sistema de la institución no permite agilizar la comprobación de pagos.															
SOLUCIONES PROPUESTAS															
Realizar conciliaciones entre las cuotas y pagos realizados															
SITUACIÓN ACTUAL				SITUACIÓN PROPUESTA				DIFERENCIAS							
TIEMPO	COSTO	EFICIENCIA		TIEMPO	COSTO	EFICIENCIA		TIEMPO	COSTO	EFICIENCIA					
		TIEMPO	COSTO			TIEMPO	COSTO			TIEMPO	COSTO				
148 minutos	\$ 18,21	30%	32%	97 minutos	\$ 11,98	62%	63%	51 minutos	\$ 6,23	-31%	-31%				
BENEFICIOS ESPERADOS															
Diferencia en tiempo * Frecuencia * Año		DIFERENCIA EN TIEMPO		51 minutos		FRECUENCIA		20		AL AÑO		12		Diaria	
Diferencia en costo * Frecuencia * Año		DIFERENCIA EN COSTO		\$ 6,23		FRECUENCIA		20		AL AÑO		12			
Beneficio en tiempo = Diferencia * Frecuencia * Año		=		51		*		20		*		12		12240 minutos	
Beneficio en costo = Diferencia * Frecuencia * Año		=		\$ 6,23		*		20		*		12		\$ 1.494,08	

Autor: Ana Delgado S.

Tabla 57

Caracterización de procesos Liquidación de créditos



Autor: Ana Delgado S.

Tabla 58

Indicadores Liquidación de créditos

TABLA DE INDICADORES	
PROCESO:	Liquidación de créditos
CODIFICACIÓN	LC-001
NOMBRE DEL INDICADOR: Eficiencia en liquidación de créditos	
FORMA DE CÁLCULO:	$\frac{\text{Número de liquidaciones realizadas}}{\text{Número de liquidaciones recibidas}} \times 100$

Autor: Ana Delgado S.

Tabla 59

Diagramación mejorada Recepción de dinero (depósitos)

ANALISIS DE PROCESOS														
PROCESO:		Recepción de dinero (depósitos)												
RESPONSABLE:		Cajero				FRECUENCIA:		Diaria		EFICIENCIA EN TIEMPO:		71%		
ENTRADA:		Recibir papeleta de depósito, dinero y libreta de ahorros				TIEMPO:		7 minutos		EFICIENCIA EN COSTO:		71%		
SALIDA:		Imprimirl depósito y entregar la libreta de ahorros				COSTO:		\$ 0,68						
ORDINAL	RESPONSABLE	ACTIVIDAD	SIMBOLOS						TIEMPOS EN MINUTOS		COSTO (USD)		OBSERVACIONES	
			○	□	⇒	▽	▷	◇	AV	NAV	AV	NAV		
			INICIO											
1	Cajero	Recibir papeleta de depósito, dinero y libreta de ahorros	○						1		\$ 0,096	\$ -		
2	Cajero	Revisar, contar y clasificar los billetes	○						1		\$ 0,096	\$ -	Se fusionaron estas actividades	
5	Cajero	Verificar datos de la papeleta de depósito	○						1		\$ 0,096	\$ -		
6	Cajero	Registrar depósito en el sistema	○						1		\$ 0,096	\$ -		
7	Cajero	Sellar el depósito					▷			1	\$ -	\$ 0,096		
8	Cajero	Archivar le depósito				▽				1	\$ -	\$ 0,096		
9	Cajero	Imprimirl depósito y entregar la libreta de ahorros	○						1		\$ 0,096	\$ -	Se unificaron estas actividades	
			FIN											
TOTAL								5	2	\$ 0,482	\$ 0,193			
EFICIENCIAS								7		\$ 0,68				
EFICIENCIAS								71%		71%				

Autor: Ana Delgado S.

Cálculo de eficiencias**EFICIENCIA EN TIEMPO**

$$\frac{\sum AV}{\sum AV + \sum NAV} * 100 = \frac{5}{7} \times 100 = 71\%$$

EFICIENCIA EN COSTOS

$$\frac{\sum AV}{\sum AV + \sum NAV} * 100 = \frac{\$ 0,48}{\$ 0,7} \times 100 = 71\%$$

Tabla 60

Hoja de mejoramiento Recepción de dinero (depósitos)

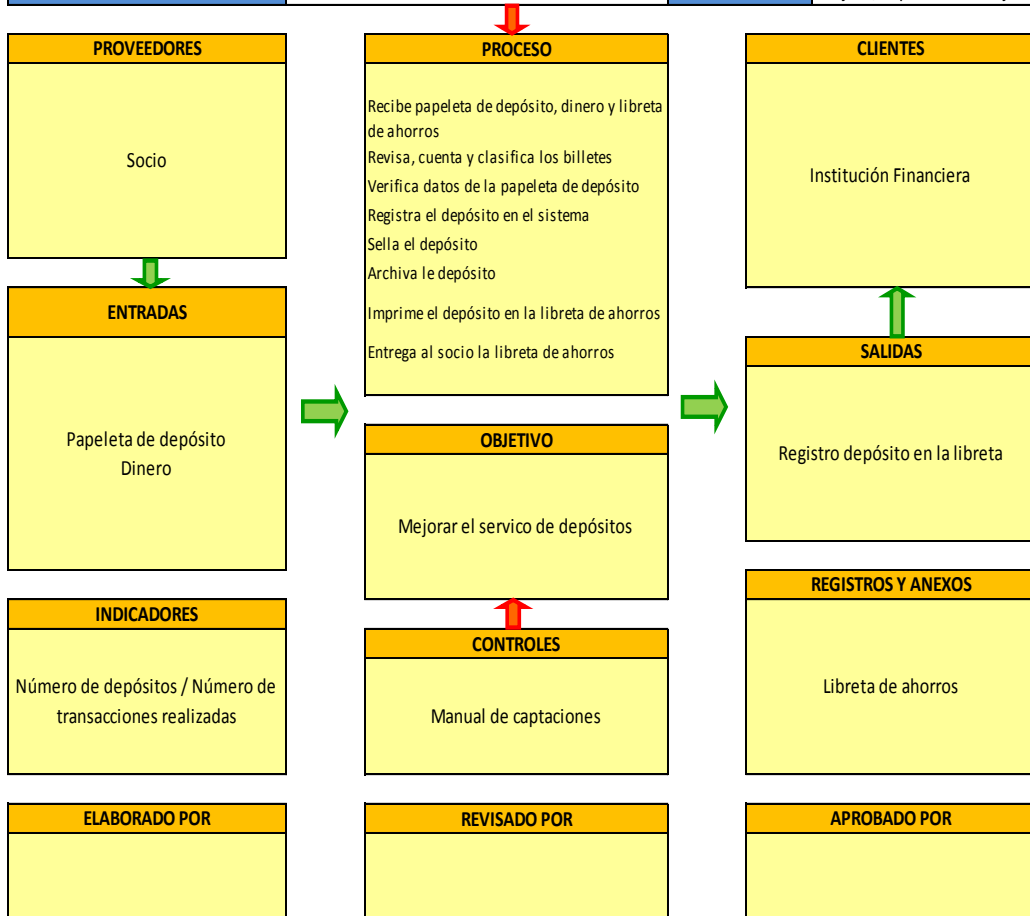
HOJA DE MEJORAMIENTO											
PROCESO:		Recepción de dinero (depósitos)									
OBJETIVO:		Mejorar el servicio de depósitos									
ALCANCE:		Recibo de papeleta de depósito y dinero del socio, hasta el registro del depósito en la libreta de ahorros									
PROBLEMAS ENCONTRADOS											
Se toma mucho tiempo en contar, clasificar y revisar los billetes, las papeletas estan borrosas.											
SOLUCIONES PROPUESTAS											
Adquirir una máquia contadora de billetes y actualizar papeletas.											
SITUACIÓN ACTUAL				SITUACIÓN PROPUESTA				DIFERENCIAS			
TIEMPO	COSTO	EFICIENCIA		TIEMPO	COSTO	EFICIENCIA		TIEMPO	COSTO	EFICIENCIA	
		TIEMPO	COSTO			TIEMPO	COSTO			TIEMPO	COSTO
13 minutos	\$ 1,25	31%	31%	6 minutos	\$ 0,58	83%	83%	7 minutos	\$ 0,68	-53%	-53%
BENEFICIOS ESPERADOS											
Diferencia en tiempo * Frecuncia * Año			DIFERENCIA EN TIEMPO	7 minutos	FRECUENCIA	20	AL AÑO	12	Diaria		
Diferencia en costo * Frecuncia * Año			DIFERENCIA EN COSTO	\$ 0,68	FRECUENCIA	20	AL AÑO	12			
Beneficio en tiempo = Diferencia * Frecuncia * Año			=	7	*	20	*	12	1680 minutos		
Beneficio en costo = Diferencia * Frecuncia * Año			=	\$ 0,68	*	20	*	12	\$ 162,01		

Autor: Ana Delgado S.

Tabla 61

Caracterización de procesos Recepción de dinero (depósitos)

CARACTERIZACIÓN DE PROCESOS			
NOMBRE DEL PROCESO	Recepción de dinero (depósitos)	CODIFICACIÓN	DA-001
RESPONSABLE DEL PROCESO	Cajero	FECHA	
ALCANCE	Recibo de papeleta de depósito y dinero del socio, hasta el registro del depósito en la libreta de ahorros		
RECURSOS			
FÍSICOS Y TÉCNICOS	Papeletas de depósito, esfero, libreta de ahorro, dinero	ECONÓMICOS	\$ 0,68
		RRHH	Cajero, Supervisor de cajas



Autor: Ana Delgado S.

Tabla 62

Tabla de indicadores Recepción de dinero (depósitos)

TABLA DE INDICADORES	
PROCESO:	Recepción de dinero (depósitos)
CODIFICACIÓN	DA-001
NOMBRE DEL INDICADOR: Eficiencia en depósitos	
FORMA DE CÁLCULO:	Número de depósitos / Número de transacciones realizadas x 100

Autor: Ana Delgado S.

Tabla 63

Diagramación mejorada Entrega de dinero (retiros)

ANALISIS DE PROCESOS													
PROCESO:	Entrega de dinero (retiros)					FRECUENCIA:	Diaria		EFICIENCIA EN TIEMPO:	86%			
RESPONSABLE:	Cajero					TIEMPO:	7 minutos		EFICIENCIA EN COSTO:	86%			
ENTRADA:	Recepción de papeleta de retiro y libreta de ahorros					COSTO:	\$ 0,68						
SALIDA:	Imprimir el retiro, entregar dinero y libreta de ahorros												
ORDINAL	RESPONSABLE	ACTIVIDAD	SIMBOLOS					TIEMPOS EN		COSTO (USD)		OBSERVACIONES	
			○	□	→	▽	▷	◇	AV	NAV	AV		NAV
			INICIO										
1	Cajero	Recepción de papeleta de retiro y libreta de ahorros	○						1		\$ 0,096	\$ -	
2	Cajero	Verificar datos y cantidad de la papeleta	○						1		\$ 0,096	\$ -	
3	Cajero	Ingresar al sistema el registro de retiro	○						1		\$ 0,096	\$ -	
4	Cajero	Sellar la papeleta de retiro	○						1		\$ 0,096	\$ -	
5	Cajero	Archivar la papeleta				▽				1	\$ -	\$ 0,096	
6	Cajero	Contar el dinero	○						1		\$ 0,096	\$ -	
8	Cajero	Imprimir el retiro, entregar dinero y libreta de ahorros	○						1		\$ 0,096	\$ -	Se fusionaron estas actividades
			FIN										
TOTAL								6	1	\$ 0,579	\$ 0,096		
EFICIENCIAS								7		\$ 0,68			
EFICIENCIAS								86%		86%			

Autor: Ana Delgado S.

Cálculo de eficiencias**EFICIENCIA EN TIEMPO**

$$\frac{\sum AV}{\sum AV + \sum NAV} * 100 = \frac{6}{7} \times 100 = 86\%$$

EFICIENCIA EN COSTOS

$$\frac{\sum AV}{\sum AV + \sum NAV} * 100 = \frac{\$ 0,58}{\$ 0,7} \times 100 = 86\%$$

Tabla 64

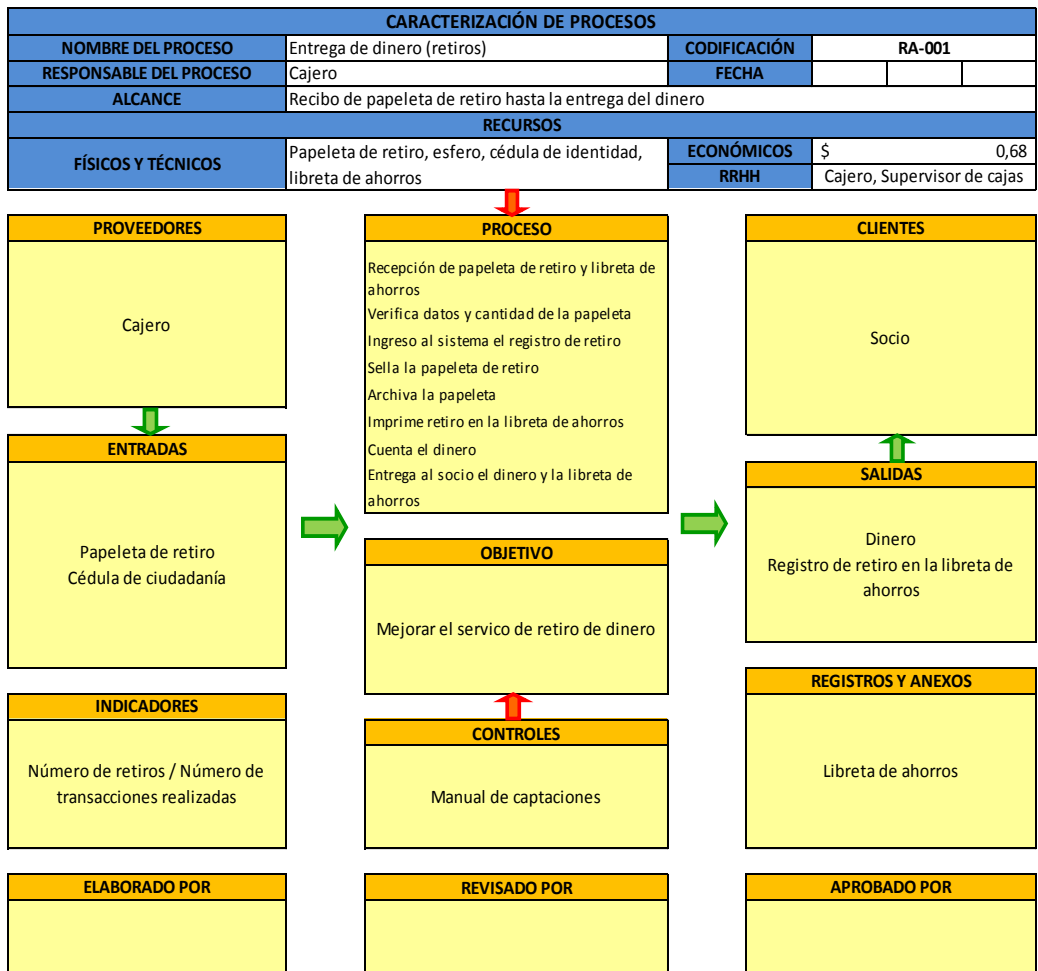
Hoja de mejoramiento Entrega de dinero (retiros)

HOJA DE MEJORAMIENTO											
PROCESO:	Entrega de dinero (retiros)										
OBJETIVO:	Mejorar el servicio de retiro de dinero										
ALCANCE:	Recibo de papeleta de retiro hasta la entrega del dinero										
PROBLEMAS ENCONTRADOS											
Se toma mucho tiempo en cuanto a registrar e ingresar datos de la papeleta, las papeletas de retiro estan borrosas.											
SOLUCIONES PROPUESTAS											
Se debe actualizar el sistema para facilitar el ingreso de registros de retiros. Adquirir nuevas papeletas de retiro.											
SITUACIÓN ACTUAL				SITUACIÓN PROPUESTA				DIFERENCIAS			
TIEMPO	COSTO	EFICIENCIA		TIEMPO	COSTO	EFICIENCIA		TIEMPO	COSTO	EFICIENCIA	
		TIEMPO	COSTO			TIEMPO	COSTO			TIEMPO	COSTO
14 minutos	\$ 1,35	29%	29%	7 minutos	\$ 0,68	86%	86%	7 minutos	\$ 0,68	-57%	-57%
BENEFICIOS ESPERADOS											
Diferencia en tiempo * Frecuencia * Año			DIFERENCIA EN TIEMPO	7 minutos	FRECUENCIA	20	AL AÑO	12	Diaria		
Diferencia en costo * Frecuencia * Año			DIFERENCIA EN COSTO	\$ 0,68	FRECUENCIA	20	AL AÑO	12			
Beneficio en tiempo = Diferencia * Frecuencia * Año			=	7	*	20	*	12	1680	minutos	
Beneficio en costo = Diferencia * Frecuencia * Año			=	\$ 0,68	*	20	*	12	\$	162,01	

Autor: Ana Delgado S.

Tabla 65

Caracterización de procesos Entrega de dinero (retiros)



Autor: Ana Delgado S.

Tabla 66

Indicadores Entrega de dinero (retiros)

TABLA DE INDICADORES	
PROCESO:	Entrega de dinero (retiros)
CODIFICACIÓN	RA-001
NOMBRE DEL INDICADOR:	
	Eficiencia en retiros
FORMA DE CÁLCULO:	Número de retiros / Número de transacciones realizadas x 100

Autor: Ana Delgado S.

Tabla 67

Diagramación mejorada Desembolso de crédito

ANÁLISIS DE PROCESOS													
PROCESO:	Desembolso de crédito				FRECUENCIA:	Diaria		EFICIENCIA EN TIEMPO:		62%			
RESPONSABLE:	Asistente de crédito, Cajero				TIEMPO:	66 minutos		EFICIENCIA EN COSTO:		63%			
ENTRADA:	Esperar a informe de probación del crédito				COSTO:	\$ 7,16							
SALIDA:	Archivar la autorización de desembolso y el recibo del socio												
ORDINAL	RESPONSABLE	ACTIVIDAD	SIMBOLOS						TIEMPOS EN MINUTOS		COSTO (USD)		OBSERVACIONES
			○	□	→	▽	▷	◇	AV	NAV	AV	NAV	
			INICIO										
1	Asistente de crédito	Esperar a informe de probación del crédito	○ → ▷							6	\$ -	\$ 0,660	
2	Asistente de crédito	Llamar al socio para coordinar el día del desembolso del dinero	○ → ▷						10		\$ 1,100	\$ -	Reducción de tiempo
3	Asistente de crédito	Recibir al socio para proceder a realizar el desembolso	○ → ▷							5	\$ -	\$ 0,550	
4	Asistente de crédito	Revisar todos los documentos esten en orden	○ → ▷						15		\$ 1,650	\$ -	
5	Asistente de crédito	Verificar que las firmas sean correctas	○ → ▷						8		\$ 0,880	\$ -	
7	Asistente de crédito	Emitir una autorización para el desembolso	○ → ▷						6		\$ 0,660	\$ -	
8	Asistente de crédito	Archivar carpeta del socio y el pagaré	○ → ▷							8	\$ -	\$ 0,880	
9	Asistente de crédito	Enviar al socio a caja para recibir el dinero	○ → ▷							1	\$ -	\$ 0,110	
10	Cajero	Recibir la autorización de desembolso	○ → ▷						1		\$ 0,096	\$ -	
11	Cajero	Conta y entregar el dinero al socio	○ → ▷						1		\$ 0,096	\$ -	
12	Cajero	Archivar la autorización de desembolso y el recibo del socio	○ → ▷							5	\$ -	\$ 0,482	
			FIN										
TOTAL							41	25	\$ 4,482	\$ 2,682			
							66		\$ 7,16				
EFICIENCIAS							62%		63%				

Autor: Ana Delgado S.

Cálculo de eficiencias**EFICIENCIA EN TIEMPO**

$$\frac{\sum AV}{\sum AV + \sum NAV} * 100 = \frac{41}{66} \times 100 = 62\%$$

EFICIENCIA EN COSTOS

$$\frac{\sum AV}{\sum AV + \sum NAV} * 100 = \frac{\$ 4,48}{\$ 7,2} \times 100 = 63\%$$

Tabla 68

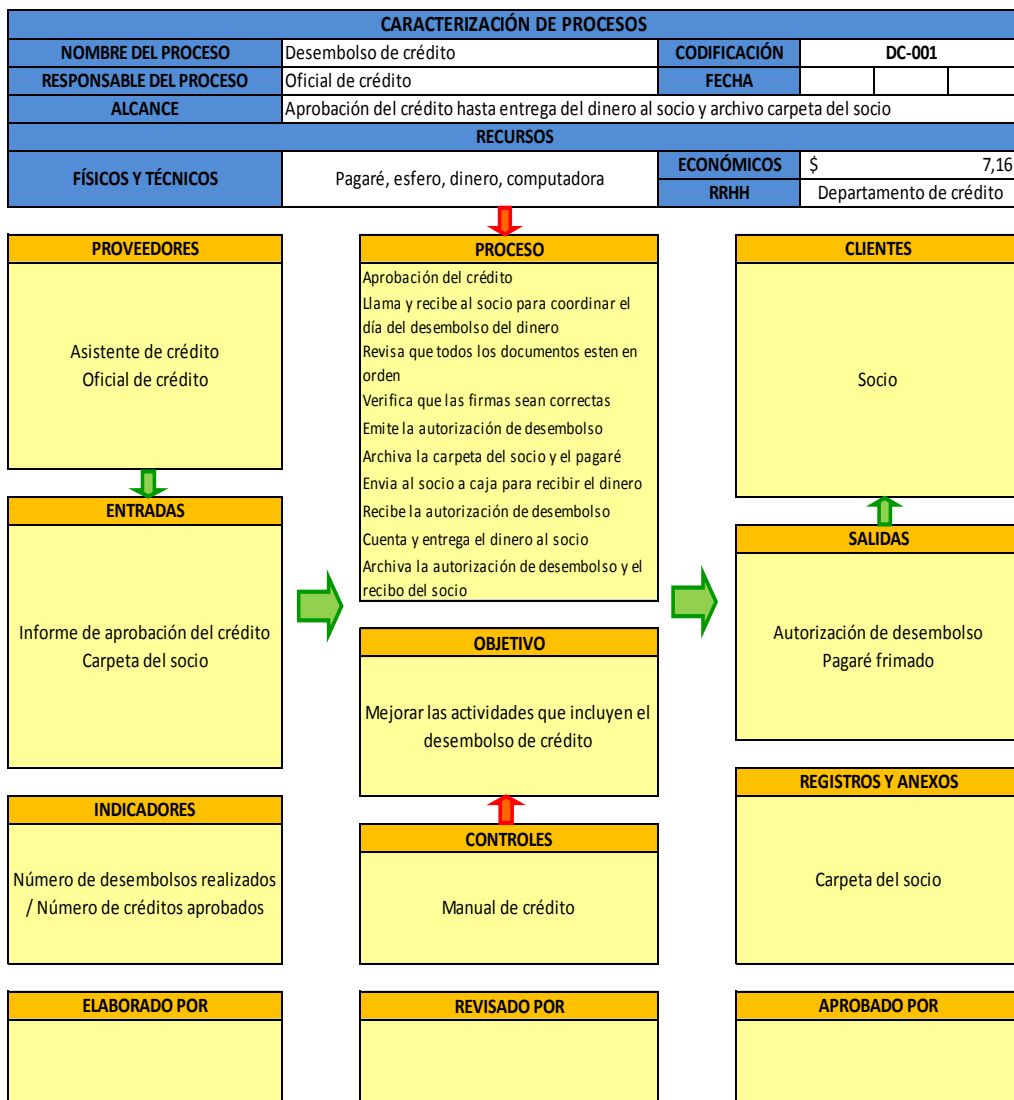
Hoja de mejoramiento Desembolso de crédito

HOJA DE MEJORAMIENTO													
PROCESO:	Desembolso de crédito												
OBJETIVO:	Mejorar las actividades que incluyen el desembolso de crédito												
ALCANCE:	Aprobación del crédito hasta entrega del dinero al socio y archivo carpeta del socio												
PROBLEMAS ENCONTRADOS													
En dos ocasiones se dirige al archivo, de la misma forma al momento de entregar el dinero al socio.													
SOLUCIONES PROPUESTAS													
Se debería archivar la carpeta junto con el pagaré de una vez, y al momento de entregar el dinero al socio se unifica dos actividades													
SITUACIÓN ACTUAL				SITUACIÓN PROPUESTA				DIFERENCIAS					
TIEMPO	COSTO	EFICIENCIA		TIEMPO	COSTO	EFICIENCIA		TIEMPO	COSTO	EFICIENCIA			
		TIEMPO	COSTO			TIEMPO	COSTO			TIEMPO	COSTO		
94 minutos	\$ 10,05	23%	24%	66 minutos	\$ 7,16	62%	63%	28 minutos	\$ 2,89	-39%	-39%		
BENEFICIOS ESPERADOS													
Diferencia en tiempo * Frecuencia * Año		DIFERENCIA EN TIEMPO		28 minutos		FRECUENCIA		20		AL AÑO		12	
Diferencia en costo * Frecuencia * Año		DIFERENCIA EN COSTO		\$ 2,89		FRECUENCIA		20		AL AÑO		12	
Beneficio en tiempo = Diferencia * Frecuencia * Año		=		28		*		20		*		12	
Beneficio en costo = Diferencia * Frecuencia * Año		=		\$ 2,89		*		20		*		12	
												6720 minutos	
												\$ 693,53	

Autor: Ana Delgado S.

Tabla 69

Caracterización de procesos Desembolso de crédito



Autor: Ana Delgado S.

Tabla 70

Indicadores Desembolso de crédito

TABLA DE INDICADORES	
PROCESO:	Desembolso de crédito
CODIFICACIÓN	DC-001
NOMBRE DEL INDICADOR: Eficiencia en el desembolso de crédito	
FORMA DE CÁLCULO:	$\frac{\text{Número de desembolsos realizados}}{\text{Número de créditos aprobados}} \times 100$

Autor: Ana Delgado S.

Tabla 71

Diagramación mejorada Recuperación de cartera vencida

ANALISIS DE PROCESOS													
PROCESO:	Recuperación de cartera vencida					FRECUENCIA:	Mensual		EFICIENCIA EN TIEMPO:		64%		
RESPONSABLE:	Jefe de crédito, Oficial de crédito, Asistente de crédito					TIEMPO:	295 minutos		EFICIENCIA EN COSTO:		63%		
ENTRADA:	Revisar reportes de cartera vencida					COSTO:	\$ 35,07						
SALIDA:	Archivar los reportes												
ORDINAL	RESPONSABLE	ACTIVIDAD	SIMBOLOS						TIEMPOS EN MINUTOS		COSTO (USD)		OBSERVACIONES
			○	□	⇒	▽	◇	◇	AV	NAV	AV	NAV	
			INICIO										
1	Jefe de crédito	Revisar reportes de cartera vencida	○						30		\$ 4,174	\$ -	
2	Oficial de crédito	Revisar historial de pagos del socio	○						20		\$ 2,449	\$ -	
3	Oficial de crédito	Revisar direcciones y teléfonos en las carpetas de los socios					◇			20	\$ -	\$ 2,449	
4	Oficial de crédito	Realizar llamadas telefónicas a los socios		□						40	\$ -	\$ 4,899	
5	Oficial de crédito	Planificar visitas a los socios					◇			30	\$ -	\$ 3,674	
6	Asistente de crédito	Visitar al socio en su domicilio	○						90		\$ 9,898	\$ -	
7	Asistente de crédito	Dejar notificaciones de retraso en el pago	○						8		\$ 0,880	\$ -	
8	Asistente de crédito	Negociar de la deuda con el socio	○						10		\$ 1,100	\$ -	
9	Asistente de crédito	Elaborar reporte de las visitas y negociaciones de la deuda con los socios					◇			10	\$ -	\$ 1,100	
10	Oficial de crédito	Analizar los reportes entregados	○						30		\$ 3,674	\$ -	
11	Asistente de crédito	Archivar los reportes					▽			7	\$ -	\$ 0,770	
			FIN										
TOTAL								188	107	\$ 22,175	\$ 12,892		
EFICIENCIAS								295		\$ 35,07			
								64%			63%		

Autor: Ana Delgado S.

Cálculo de eficiencias**EFICIENCIA EN TIEMPO**

$$\frac{\sum AV}{\sum AV + \sum NAV} * 100 = \frac{188}{295} \times 100 = 64\%$$

EFICIENCIA EN COSTOS

$$\frac{\sum AV}{\sum AV + \sum NAV} * 100 = \frac{\$ 22,18}{\$ 35,1} \times 100 = 63\%$$

Tabla 72

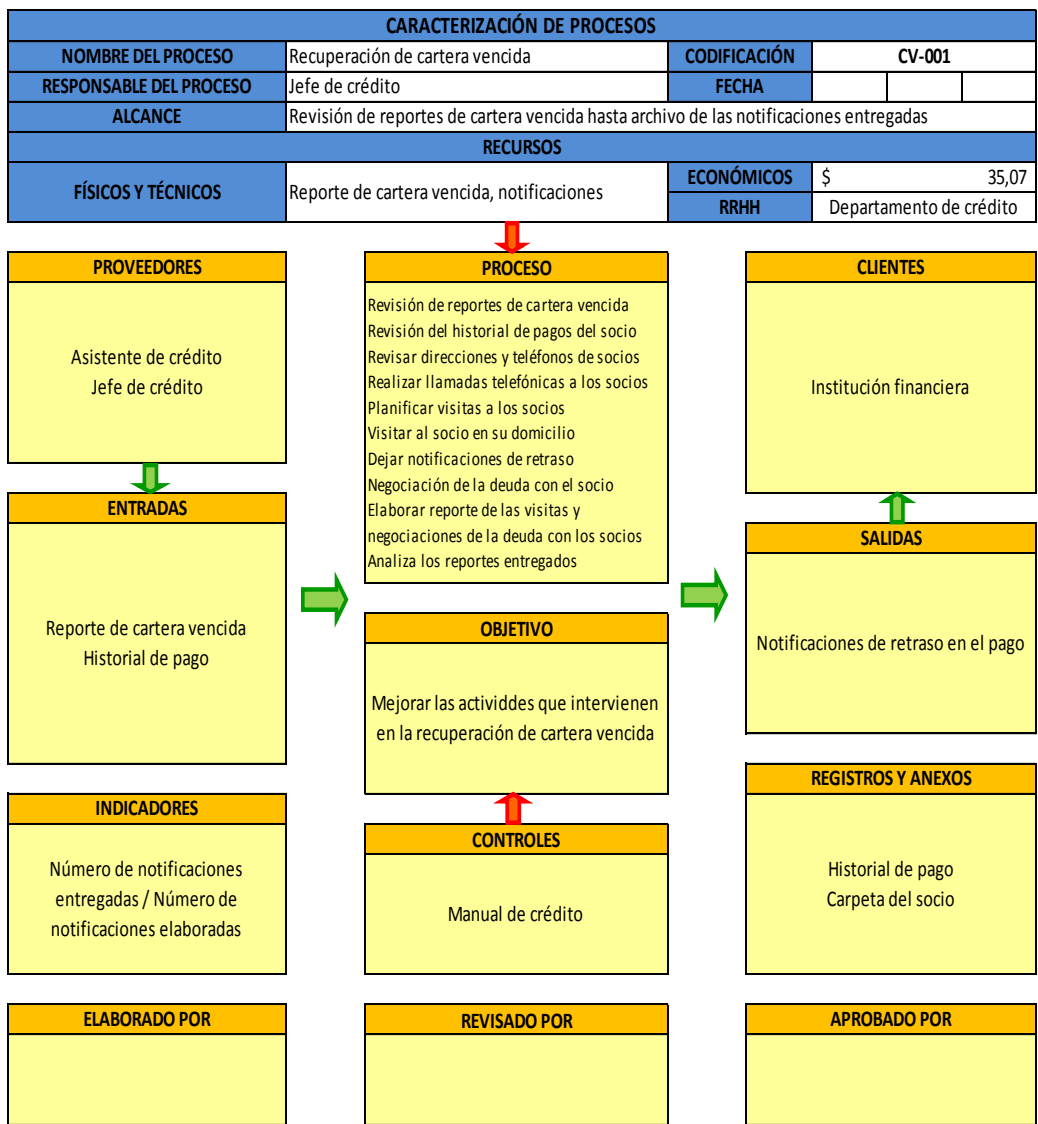
Hoja de mejoramiento Recuperación de cartera vencida

HOJA DE MEJORAMIENTO												
PROCESO:		Recuperación de cartera vencida										
OBJETIVO:		Mejorar las actividades que intervienen en la recuperación de cartera vencida										
ALCANCE:		Revisión de reportes de cartera vencida hasta archivo de las notificaciones entregadas										
PROBLEMAS ENCONTRADOS												
El sistema crea inconvenientes para elaborar los reportes, datos de los socios están desactualizados.												
SOLUCIONES PROPUESTAS												
Actualización de datos de los socios, adquirir nuevo software que cubra las necesidades de la Institución												
SITUACIÓN ACTUAL				SITUACIÓN PROPUESTA				DIFERENCIAS				
TIEMPO	COSTO	EFICIENCIA		TIEMPO	COSTO	EFICIENCIA		TIEMPO	COSTO	EFICIENCIA		
		TIEMPO	COSTO			TIEMPO	COSTO			TIEMPO	COSTO	
413 minutos	\$ 47,82	30%	31%	295 minutos	\$ 35,07	64%	63%	118 minutos	\$ 12,75	-33%	-33%	
BENEFICIOS ESPERADOS												
Diferencia en tiempo * Frecuencia * Año		DIFERENCIA EN TIEMPO		118 minutos		FRECUENCIA		12		AL AÑO		1
Diferencia en costo * Frecuencia * Año		DIFERENCIA EN COSTO		\$ 12,75		FRECUENCIA		12		AL AÑO		1
Beneficio en tiempo = Diferencia * Frecuencia * Año		=		118		*		12		*		1
Beneficio en costo = Diferencia * Frecuencia * Año		=		\$ 12,75		*		12		*		1
										1416 minutos		
										\$ 152,97		

Autor: Ana Delgado S.

Tabla 73

Caracterización de procesos Recuperación de cartera vencida



Autor: Ana Delgado S.

Tabla 74

Indicadores Recuperación de cartera vencida

TABLA DE INDICADORES	
PROCESO:	Recuperación de cartera vencida
CODIFICACIÓN	CV-001
NOMBRE DEL INDICADOR: Eficiencia recuperación de cartera	
FORMA DE CÁLCULO:	$\frac{\text{Número de notificaciones entregadas}}{\text{Número de notificaciones elaboradas}} \times 100$

Autor: Ana Delgado S.

Tabla 75

Diagramación mejorada Control y seguimiento de morosidad

ANÁLISIS DE PROCESOS														
PROCESO:		Control y seguimiento de morosidad				FRECUENCIA:		Mensual		EFICIENCIA EN TIEMPO:		65%		
RESPONSABLE:		Jefe de crédito, asistente de crédito, oficial de crédito				TIEMPO:		300 minutos		EFICIENCIA EN COSTO:		64%		
ENTRADA:		Elabora reportes y notificaciones de morosidad				COSTO:		\$ 36,55						
SALIDA:		Archiva los reportes entregados												
ORDINAL	RESPONSABLE	ACTIVIDAD	SIMBOLOS						TIEMPOS EN MINUTOS		COSTO (USD)		OBSERVACIONES	
			○	□	→	▽	◇	◇	AV	NAV	AV	NAV		
			INICIO											
1	Asistente de crédito	Elabora reportes y notificaciones de morosidad							20		\$ -	\$ 2,20		
2	Oficial de crédito	Planifica inspección acerca del recorrido a realizar por sectores								30	\$ -	\$ 3,67		
3	Jefe de crédito	Autoriza realizar la inspección para entregar notificaciones								10	\$ -	\$ 1,39		
4	Asistente de crédito	Entrega las notificaciones a los socios	○						90		\$ 9,90	\$ -		
5	Asistente de crédito	Entrega reportes de notificaciones entregadas								10	\$ -	\$ 1,10		
6	Jefe de crédito	Analiza los reportes de morosidad y de notificaciones entregadas	○						20		\$ 2,78	\$ -		
7	Jefe de crédito	Planifica seguimiento de notificaciones no entregadas								15	\$ -	\$ 2,09		
8	Jefe de crédito	Revisa carpetas de clientes, busca direcciones	○						45		\$ 6,26	\$ -		
9	Jefe de crédito	Planifica nuevo recorrido								15	\$ -	\$ 2,09		
10	Asistente de crédito	Entrega las notificaciones a los socios	○						30		\$ 3,30	\$ -		
11	Oficial de crédito	Analiza los reportes de las notificaciones entregadas	○						10		\$ 1,22	\$ -		
12	Asistente de crédito	Archiva los reportes entregados								5	\$ -	\$ 0,55		
			FIN											
TOTAL								195	105	\$ 23,466	\$ 13,089			
								300		\$ 36,55				
EFICIENCIAS								65%		64%				

Autor: Ana Delgado S.

Cálculo de eficiencias**EFICIENCIA EN TIEMPO**

$$\frac{\Sigma AV}{\Sigma AV + \Sigma NAV} * 100 = \frac{195}{300} \times 100 = 65\%$$

EFICIENCIA EN COSTOS

$$\frac{\Sigma AV}{\Sigma AV + \Sigma NAV} * 100 = \frac{\$ 23,47}{\$ 36,6} \times 100 = 64\%$$

Tabla 76

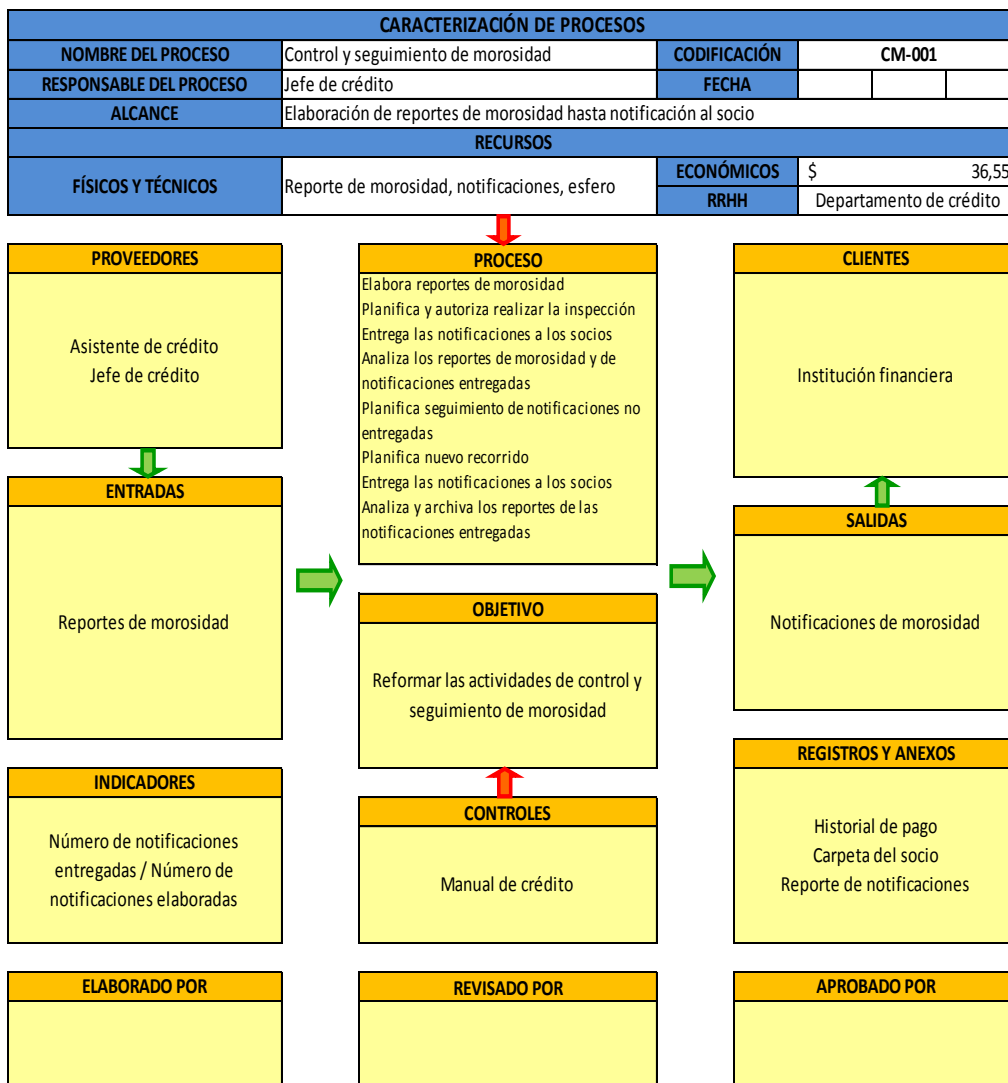
Hoja de mejoramiento Control y seguimiento de morosidad

HOJA DE MEJORAMIENTO													
PROCESO:	Control y seguimiento de morosidad												
OBJETIVO:	Reformar las actividades de control y seguimiento de morosidad												
ALCANCE:	Elaboración de reportes de morosidad hasta notificación al socio												
PROBLEMAS ENCONTRADOS													
Dirección de domicilio de los socios son erróneos.													
SOLUCIONES PROPUESTAS													
Actualización y comprobación de datos de los socios													
SITUACIÓN ACTUAL				SITUACIÓN PROPUESTA				DIFERENCIAS					
TIEMPO	COSTO	EFICIENCIA		TIEMPO	COSTO	EFICIENCIA		TIEMPO	COSTO	EFICIENCIA			
		TIEMPO	COSTO			TIEMPO	COSTO			TIEMPO	COSTO		
183 minutos	\$ 21,80	23%	24%	300 minutos	\$ 36,55	65%	64%	-117 minutos	\$ (14,75)	-42%	-40%		
BENEFICIOS ESPERADOS													
Diferencia en tiempo * Frecuencia * Año		DIFERENCIA EN TIEMPO		-117 minutos		FRECUENCIA		12		AL AÑO		1	
Diferencia en costo * Frecuencia * Año		DIFERENCIA EN COSTO		\$ (14,75)		FRECUENCIA		12		AL AÑO		1	
Beneficio en tiempo = Diferencia * Frecuencia * Año		=		-117		*		12		*		1	
Beneficio en costo = Diferencia * Frecuencia * Año		=		\$ (14,75)		*		12		*		1	
										Mensual		-1404 minutos	
												\$ (177,00)	

Autor: Ana Delgado S.

Tabla 77

Caracterización de procesos Control y seguimiento de morosidad



Autor: Ana Delgado S.

Tabla 78

Indicadores Control y seguimiento de morosidad

TABLA DE INDICADORES	
PROCESO:	Control y seguimiento de morosidad
CODIFICACIÓN	CM-001
NOMBRE DEL INDICADOR: Eficiencia del control y seguimiento	
FORMA DE CÁLCULO:	Número de notificaciones entregadas / Número de notificaciones elaboradas x 100

Autor: Ana Delgado S.

3.2.6. Matriz de análisis comparativo.

Tabla 79

Matriz análisis comparativo

MATRIZ RESUMEN DE ANALISIS DE PROCESOS																	
ORDINAL	AREA	PROCESO	FRECUENCIA	SITUACION ACTUAL				SITUACION PROPUESTA				DIFERENCIA				BENEFICIO ANUAL	
				TIEMPO		COSTOS		TIEMPO		COSTOS		TIEMPO		COSTOS		TIEMPO	COSTOS
				TOTAL	EFICIENCIA	TOTAL	EFICIENCIA	TOTAL	EFICIENCIA	TOTAL	EFICIENCIA	TOTAL	EFICIENCIA	TOTAL	EFICIENCIA		
1	ADMINISTRATIVA	Planificación estratégica	Semestral	315	40%	\$ 35,36	42%	200	74%	\$ 22,72	72%	115	34%	\$ 12,63	30%	230	\$ 25,26
2		Contratación de personal	Semestral	325	28%	\$ 51,65	28%	275	71%	\$ 34,11	70%	50	43%	\$ 17,55	42%	100	\$ 35,09
3		Capacitación al personal	Semestral	280	27%	\$ 37,16	24%	148	71%	\$ 18,97	72%	132	44%	\$ 18,19	48%	264	\$ 36,38
4		Servicio al cliente	Diaria	67	31%	\$ 6,25	31%	20	90%	\$ 1,87	90%	47	59%	\$ 4,39	59%	11280	\$ 1.052,51
5		Apertura de cuenta de ahorros	Diaria	84	23%	\$ 7,86	23%	41	71%	\$ 3,84	71%	43	48%	\$ 4,01	48%	10320	\$ 962,93
6	CONTABLE	Recepción de solicitudes de crédito	Diaria	75	27%	\$ 8,25	27%	32	84%	\$ 3,52	84%	43	58%	\$ 4,73	58%	10320	\$ 1.134,93
7		Análisis y evaluación de créditos	Diaria	353	31%	\$ 44,33	30%	275	76%	\$ 33,90	76%	78	46%	\$ 10,43	46%	18720	\$ 2.503,09
8		Liquidación de créditos	Diaria	148	30%	\$ 18,21	32%	97	62%	\$ 11,98	63%	51	31%	\$ 6,23	31%	12240	\$ 1.494,08
9		Recepción de dinero (depósitos)	Diaria	13	31%	\$ 1,25	31%	6	83%	\$ 0,58	83%	7	53%	\$ 0,68	53%	1680	\$ 162,01
10		Entrega de dinero (retiros)	Diaria	14	29%	\$ 1,35	29%	7	86%	\$ 0,68	86%	7	57%	\$ 0,68	57%	1680	\$ 162,01
11	FINANCIERO	Desembolso de crédito	Diaria	94	23%	\$ 10,05	24%	66	62%	\$ 7,16	63%	28	39%	\$ 2,89	39%	6720	\$ 693,53
12		Recuperación de cartera vencida	Mensual	413	30%	\$ 47,82	31%	295	64%	\$ 35,07	63%	118	33%	\$ 12,75	33%	1416	\$ 152,97
13		Control y seguimiento de morosidad	Mensual	183	23%	\$ 21,80	24%	190	71%	\$ 22,96	70%	-7	48%	\$ (1,15)	45%	-84	\$ (13,84)
TOTALES				2364		\$ 291,33		1652		\$ 197,35						74.886	\$ 8.400,96
PROMEDIO					29%		29%		74%		74%						

Autor: Ana Delgado S.

3.2.7. Informe de beneficio esperado.

Después del análisis realizado a cada uno de los procesos tanto en tiempos y costos, el beneficio anual esperado es de 74.886 minutos y un ahorro de \$ 8.400,96 dólares.

Lo cual puede emplearse en:

- Actualización del sistema ya que esto facilitará actividades.
- Capacitación al personal en temas de interés, acerca de banca.
- Actualizar formularios de apertura de cuentas de ahorro, solicitud de crédito y papeletas de depósito y retiro

3.3. Propuesta Organizacional.

Se muestra una propuesta organizacional adecuada para la cooperativa ya que está basada en el mejoramiento que se realizó en cada proceso, teniendo en cuenta los elementos, indicadores y alcance que intervienen en los mismos y de esta forma asignar dichas actividades a un ocupante que cumpla con el perfil adecuado.

ORGANIGRAMA

La palabra organigrama proviene del prefijo *organi*, que implica organización, y *grama* que significa gráfico. El organigrama es la representación gráfica de la estructura formal de autoridad y de la división especializada del trabajo de una organización por niveles jerárquicos.

El organigrama tiene como finalidad desempeñar un papel informativo, por permitir a los integrantes de la organización conocer a nivel global la estructura general de la organización, ya que son de fácil comprensión y uso, también cumplen con la función de comunicación dentro de la organización y permiten diferenciar elementos de autoridad, jerarquía y relación.

(Hernández Orozco, 1996)

INDICADORES DE GESTIÓN

Un indicador de gestión es la expresión cuantitativa del comportamiento o desempeño de una empresa o departamento, al ser comparada con algún nivel de

referencia, puede señalar una desviación sobre la cual se tomaran acciones correctivas o preventivas.

El desempeño de una empresa debe medirse en términos de resultados que expresan en índices de gestión, dichos índices son la unidad de medida gerencial que permite evaluar el desempeño de una organización frente a sus metas, objetivos y responsabilidades, es decir es la relación entre las metas u objetivos y los resultados.

Los indicadores cumplen con las siguientes características:

- Verificable
- Simplicidad: define el evento que se pretende medir, en tiempo y recurso.
- Adecuación: refleja la magnitud del hecho analizado y muestra la desviación real del nivel deseado.
- Validez en el tiempo: permanente por un periodo deseado.
- Participación de los usuarios: es la habilidad para involucrar los recursos para la ejecución. Este es el ingrediente fundamental para que el personal se motive en torno al cumplimiento de los indicadores. ·
- Utilidad: el indicador debe estar orientado a buscar las causas que han llevado a alcanzar valores particulares y mejorarlos. (Delía, 2011)

PERFILES OCUPACIONALES

Un perfil ocupacional, es una descripción de las habilidades que un profesional o trabajador debe tener para ejercer eficientemente un puesto de trabajo. (Jiménez, 2011)

3.3.1. Organigrama Estructural.

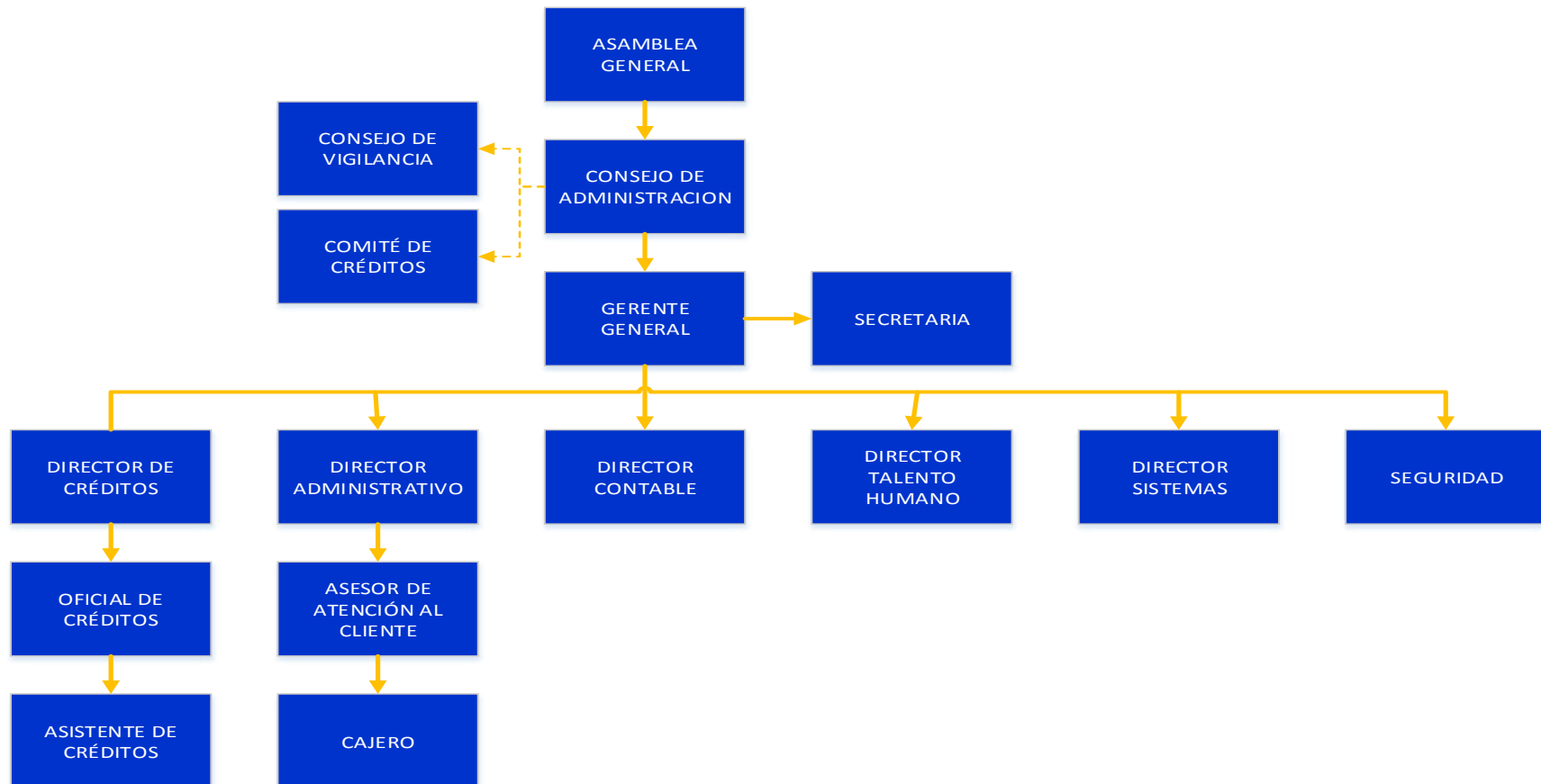


Figura 15 Organigrama Estructural

Autor: Ana Delgado S.

3.3.2. Organigrama Posicional.

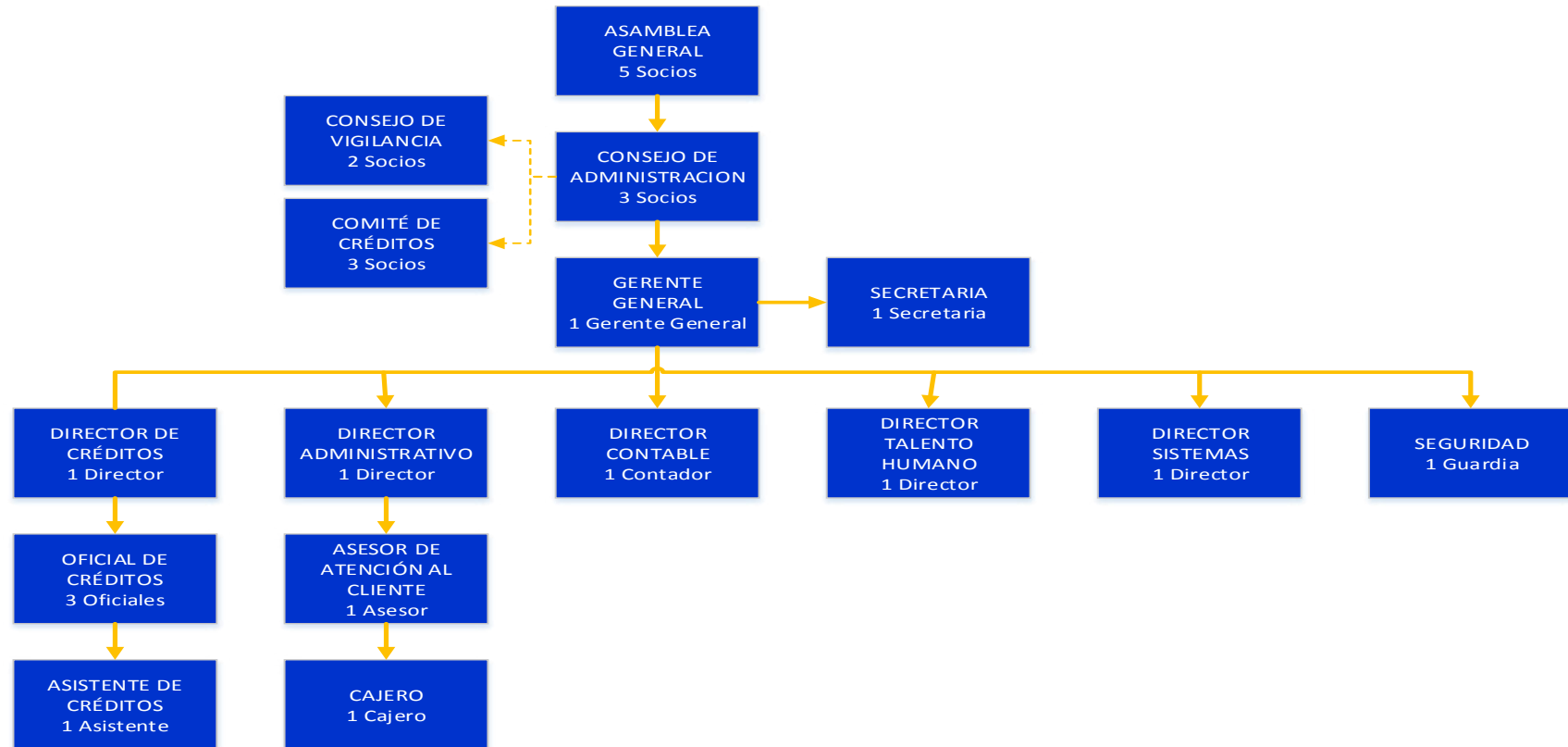


Figura 16 Organigrama Posicional

Autor: Ana Delgado S.

3.3.3. Perfiles Ocupacionales.

Se basó en la propuesta del organigrama posicional

Tabla 80

Perfil Gerente General

PERFIL DEL USUARIO		
CARGO	Gerente General	
GENERO	Indistinto	
EDAD	Mayor a 30 años	
INSTRUCCIÓN	Ingeniero comercial o finanzas, Administración de empresas	
EXPERIENCIA	Mínima de 4 años en cargos similares	
ACTIVIDADES A DESEMPEÑAR		
<p>Representación jurídica de la Cooperativa Cumplir hacer cumplir los Reglamentos y Estatutos vigentes. Cumplir y hacer cumplir las decisiones de la Asamblea General. Planificar actividades de la Cooperativa. Promover y vigilar la eficiente utilización de los recursos de la Cooperativa. Coordinar las actividades y gestión de las áreas de la Cooperativa Evaluar la situación económica y financiera de la entidad a corto y largo plazo. Control de liquidez. Evaluación de proyectos Evaluación de cumplimiento de metas</p>		
REQUERIMIENTOS ESPECIALES		
<p>Innovador Autosuficiente Lider Dinámico Mediador</p>		

Autor: Ana Delgado S.

Tabla 81


Perfil Secretaria

PERFIL DEL USUARIO		
CARGO	Secretaria	
GENERO	Femenino	
EDAD	Mayor a 20 años	
INSTRUCCIÓN	Bachiller	
EXPERIENCIA	Mínima de seis meses	
ACTIVIDADES A DESEMPEÑAR		
<p>Organizar la agenda de la Gerencia General Coordinar sesiones, eventos, reuniones, visitas y viajes. Canalizar todo tipo de comunicación escrita, telefónica y electrónica. Determinar prioridades a los requerimientos de entrevistas personales con la Gerencia. Organizar el archivo de documentación de la Gerencia General. Recepción de llamadas.</p>		
REQUERIMIENTOS ESPECIALES		
<p>Amable Responsable Confiable Proactiva Honesta</p>		

Autor: Ana Delgado S.

Tabla 82


Perfil Director de crédito

PERFIL DEL USUARIO		
CARGO	Director de crédito	
GENERO	Indistinto	
EDAD	Mayor a 25 años	
INSTRUCCIÓN	Ingeniero administración de empresas, Ingeniero comercial o finanzas	
EXPERIENCIA	Mínima de dos años en cargos similares	
ACTIVIDADES A DESEMPEÑAR		
<p>Vigilar el cumplimiento de los requisitos para optar por un crédito. Analizar las solicitudes de crédito en conjunto con el Oficial de Créditos.</p> <p>Verificar la documentación legal de créditos en reportados en mora. Inspeccionar propiedades evaluadas y solicitar informes de avalúos. Planificar, coordinar y supervisar las tareas de recuperación de cartera vencida.</p> <p>Colaborar estrechamente con el Oficial de Cobranzas para mantener una cartera de créditos sana.</p> <p>Revisar la elaboración y permanente actualización de los expedientes de crédito</p> <p>Supervisar y brindar apoyo al personal bajo su cargo. Elaborar y evaluar plan operativo anual de su área. Evaluar la política crediticia de la Cooperativa. Análisis de riesgo crediticio</p>		
REQUERIMIENTOS ESPECIALES		
<p>Creativo Mentalidad analítica y crítica Honesto Preciso Objetivo</p>		

Autor: Ana Delgado S


Tabla 83

Perfil Oficial de crédito

PERFIL DEL USUARIO		
CARGO	Oficial de crédito	
GENERO	Indistinto	
EDAD	Mayor a 25 años	
INSTRUCCIÓN	Ingeniero administración de empresas, Ingeniero comercial o finanzas	
EXPERIENCIA	Mínima de un año en cargos similares	
ACTIVIDADES A DESEMPEÑAR		
<p>Brindar atención al afiliado.</p> <p>Elaborar, procesar y analizar las solicitudes de créditos de los socios.</p> <p>Procesar y analizar documentación del socio.</p> <p>Elaborar, procesar y analizar los reportes de visitas post crédito a socios.</p> <p>Participar en reuniones del Comité de Créditos.</p> <p>Elaborar propuestas de nuevos productos financieros, factibles de desarrollar por la Cooperativa.</p> <p>Evaluación y seguimiento de morosidad.</p> <p>Evaluación y seguimiento de cartera vencida.</p>		
REQUERIMIENTOS ESPECIALES		
<p>Honesto</p> <p>Dinámico</p> <p>Analítico</p> <p>Preciso</p> <p>Objetivo</p> <p>Observador</p> <p>Responsable</p>		

Autor: Ana Delgado S


Tabla 84 Perfil Asistente de crédito

PERFIL DEL USUARIO		
CARGO	Asistente de crédito	
GENERO	Indistinto	
EDAD	Mayor a 25 años	
INSTRUCCIÓN	Ingeniero administración de empresas, Ingeniero comercial o finanzas	
EXPERIENCIA	Mínima de un año en cargos similares	
ACTIVIDADES A DESEMPEÑAR		
<p>Soporte a las actividades que realiza el oficial de crédito</p> <p>Archivo de documentos</p> <p>Verificación de firmas</p> <p>Elaboración de información financiera</p> <p>Elaboración de pagarés.</p> <p>Registro de pagarés.</p>		
REQUERIMIENTOS ESPECIALES		
<p>Honesto</p> <p>Dinámico</p> <p>Discreto</p> <p>Preciso</p> <p>Objetivo</p> <p>Colaborador</p> <p>Responsable</p>		

Autor: Ana Delgado S

Tabla 85


Perfil Director Administrativo

PERFIL DEL USUARIO		
CARGO	Director Administrativo	
GENERO	Indistinto	
EDAD	Mayor a 30 años	
INSTRUCCIÓN	Ingeniero comercial o finanzas, Administración de empresas	
EXPERIENCIA	Mínima de 3 años en cargos similares	
ACTIVIDADES A DESEMPEÑAR		
<p>Organizar, dirigir y controlar procesos internos. Vigilar el cumplimiento de Reglamentos y Estatutos. Brindar apoyo administrativo, operativo, informativo y contable a las áreas componentes de la Cooperativa. Atender los requerimientos de las distintas áreas. Elaborar y presentar a la Gerencia General propuestas para la mejor administración del área</p>		
REQUERIMIENTOS ESPECIALES		
<p>Innovador Autosuficiente Lider Dinámico</p>		

Autor: Ana Delgado S

Tabla 86

Perfil Asesor de servicio al cliente

PERFIL DEL USUARIO		
CARGO	Asesor de servicio al cliente	
GENERO	Indistinto	
EDAD	Mayor de 20 años	
INSTRUCCIÓN	Bachiller	
EXPERIENCIA	Experiencia mínima de un año	
ACTIVIDADES A DESEMPEÑAR		
<p>Atender al cliente Receptar inquietudes del cliente Proporcionar información de servicios. Verificar y actualizar información publicitaria y de promoción de los servicios de la Cooperativa Brindar información de los servicios y objetivos de la Cooperativa Apertura de cuentas de nuevos socios y cierre de las mismas. Brindar información de los servicios de captación y colocación que ofrece la Cooperativa. Documentar el proceso de apertura de cuentas y elaborar certificados de depósitos a plazo.</p>		
REQUERIMIENTOS ESPECIALES		
<p>Amable Respetuoso Atento Responsable Dinámico</p>		

Autor: Ana Delgado S

Tabla 87


Perfil Cajero

PERFIL DEL USUARIO		
CARGO	Cajero	
GENERO	Indistinto	
EDAD	Mayor de 18 años	
INSTRUCCIÓN	Bachiller	
EXPERIENCIA	Experiencia mínima de seis meses	
ACTIVIDADES A DESEMPEÑAR		
<p>Receptar depósitos, retiros y pagos Contar dinero Conciliaciones y arqueo de caja</p>		
REQUERIMIENTOS ESPECIALES		
<p>Honesto Responsable Proactivo Ordenado Dinámico</p>		

Autor: Ana Delgado S

Tabla 88


Perfil Director Contable

PERFIL DEL USUARIO		
CARGO	Contador	
GENERO	Indistinto	
EDAD	Mayor a 30 años	
INSTRUCCIÓN	Ingeniero en finanzas o contador CPA	
EXPERIENCIA	Experiencia mínima dos años	
ACTIVIDADES A DESEMPEÑAR		
<p>Registro de asientos contables Conciliaciones bancarias Arqueos de caja chica Balances y estados financieros Verificación de cuentas contables Realiza anexos transaccionales Declaraciones de impuestos Revisión de cuentas Pago nomina</p>		
REQUERIMIENTOS ESPECIALES		
<p>Honesta Responsable Trabajo en equipo Comprometida</p>		

Autor: Ana Delgado S

Tabla 89


Perfil Director Talento Humano

PERFIL DEL USUARIO		
CARGO	Director de Talento Humano	
GENERO	Indistinto	
EDAD	Mayor de 27 años	
INSTRUCCIÓN	Lcdo. Contabilidad y auditoria	
EXPERIENCIA	Mínima de un año	
ACTIVIDADES A DESEMPEÑAR		
<p>Realizar entrevistas a aspirantes. Coordinar con los Directores de las distintas áreas, los procesos de entrevistas de personal a ingresar en la entidad. Administrar los expedientes del personal de la Cooperativa. Elaborar y controlar el cuadro de vacaciones y licencias. Preparar el plan anual de capacitación y entrenamiento del personal. Coordinar con los distintos Directores de área el proceso de evaluación de desempeño. Efectuar revisiones en la asistencia del recurso humano. Elaborar contratos del personal de las distintas áreas de la Cooperativa.</p>		
REQUERIMIENTOS ESPECIALES		
<p>Amable Responsable Respetuoso Colaborador Gentil</p>		

Autor: Ana Delgado S

Tabla 90

Perfil Director de Sistemas

PERFIL DEL USUARIO		
CARGO	Director de Sistemas	
GENERO	Indistinto	
EDAD	Mayor de 27 años	
INSTRUCCIÓN	Ingeniero en sistemas	
EXPERIENCIA	Mínima de dos años	
ACTIVIDADES A DESEMPEÑAR		
<p>Administrador del sistema de la Cooperativa Capacitación al personal acerca del sistema Brindar soporte interno Verificación de seguridades informáticas Instalación de servidores de dominio Actualización de claves de ingreso al sistema</p>		
REQUERIMIENTOS ESPECIALES		
<p>Responsable Minucioso Proactivo Colaborador Honesto</p>		

Autor: Ana Delgado S

Tabla 91

Perfil Seguridad

PERFIL DEL USUARIO		
CARGO	Seguridad	
GENERO	Masculino	
EDAD	Mayor a 25 años	
INSTRUCCIÓN	Bachiller o instrucción militar	
EXPERIENCIA	Mínima de un año en cargos similares	
ACTIVIDADES A DESEMPEÑAR		
<p>Vigilar el establecimiento Velar por la seguridad de los socios</p>		
REQUERIMIENTOS ESPECIALES		
<p>Responsable Dinámico Honesto Audaz</p>		

Autor: Ana Delgado S

3.3.1. Indicadores de Gestión

Tabla 92

Indicadores de Gestión

INDICADORES DE GESTION						
ORDEN	PROCESO	NOMBRE DEL INDICADOR	DEFINICIÓN	UNIDAD DE MEDIDA	FÓRMULA	IDEAL
1	Planificación estratégica	Porcentaje de actividades cumplidas	Mide las actividades que se han realizado de acuerdo a la planificación estratégica	%	Actividades ejecutadas / Actividades planificadas x 100	> 70%
2	Contratación de personal	Rotación del personal	Incremento o disminución del personal	%	(Personal contratado / Número de entrevistas) x 100	> 5%
3	Servicio al cliente	Eficiencia en servicio al cliente	Incremento o disminución de información al cliente	%	Cientes satisfechos / Cientes atendidos x 100	> 75%
4	Apertura de cuenta de ahorros	Eficiencia en apertura de cuentas de ahorro	Mide el número de cuentas de ahorro que son abiertas	%	Número de libretas de ahorro / Número de socios atendidos x 100	> 80%
5	Recepción de solicitudes de crédito	Eficiencia en registro de solicitudes de crédito	Mide los ingresos de solicitudes de crédito	%	Número de solicitudes aprobadas / Número de solicitudes recibidas x 100	> 60%
6	Análisis y evaluación de créditos	Eficiencia en el análisis y evaluación	Mide el porcentaje de solicitudes que son aprobadas	%	Número de créditos aprobados / Número de solicitudes recibidas x 100	> 60%

7	Liquidación de créditos	Eficiencia en liquidación de créditos	Mide el porcentaje de créditos que se liquidan	%	Número de liquidaciones realizadas / Número de liquidaciones recibidas x 100	> 75%
8	Recepción de dinero (depósitos)	Eficiencia en depósitos	Mide los depósitos que se realizan por día	%	Número de depósitos / Número de transacciones realizadas x 100	> 80%
9	Entrega de dinero (retiros)	Eficiencia en retiros	Mide los retiros que se realizan por día	%	Número de retiros / Número de transacciones realizadas x 100	< 55%
10	Capacitación al personal	Cursos programados para el año	Mide el porcentaje de capacitaciones que están programadas para el año	%	Número de capacitaciones realizadas / Número de capacitaciones programadas x 100	> 75%
11	Desembolso de crédito	Eficiencia en el desembolso de crédito	Mide el desembolso de los créditos por solicitudes aprobadas	%	Número de desembolsos realizados / Número de créditos aprobados x 100	> 75%
12	Recuperación de cartera vencida	Eficiencia recuperación de cartera	Mide el porcentaje de recuperación de cartera según notificaciones entregadas	%	Número de notificaciones entregadas / Número de notificaciones elaboradas x 100	> 90%
13	Control y seguimiento de morosidad	Eficiencia del control y seguimiento	Mide el porcentaje del control de morosidad por mes	%	Número de notificaciones entregadas / Número de notificaciones elaboradas x 100	> 90%

Autor: Ana Delgado S.

CAPÍTULO IV

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

4.1. Conclusiones

- a) Por medio del análisis que se llevó a cabo en la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Los Chasquis”, se pudo determinar la importancia que tiene un sistema de gestión por procesos, ya que contribuye a mejorar las eficiencias en tiempos y costos de los procesos, favoreciendo de esta forma el desarrollo y productividad de la institución.
- b) Mediante el levantamiento de procesos, se detectó actividades que eran repetitivas y toman mucho tiempo en ser ejecutadas, produciendo retraso en el desarrollo del proceso y desgaste de recursos.
- c) Se pudo detectar que ningún proceso tenía limitaciones con respecto al tiempo de ejecución, no contaban con indicadores, esto impedía que la institución pueda medir la ejecución de tareas.
- d) La descripción de perfiles ocupacionales ayuda a contar con personal calificado ya que se describe actividades a realizar y el nivel de instrucción que se necesita para cada cargo
- e) En la matriz de análisis comparativo la cooperativa obtuvo un beneficio anual de \$ 8.400,96 dólares, siendo una cifra favorable para la institución.

4.2. Recomendaciones

- a) Dar a conocer por medio de la Asamblea General a toda la institución la documentación referente al sistema de gestión por procesos, con el propósito de que todos sean partícipes del cambio y dar el respectivo seguimiento al mismo con el fin de mejorar a la institución y para satisfacción de los socios.
- b) Revisar las actividades que se realizan en cada proceso, asignar un responsable, fijar el objetivo y alcance, mejorando así la efectividad de ejecución y optimización de recursos.
- c) Controlar que cada proceso cumpla con los indicadores respectivos, favoreciendo el desempeño y productividad de la institución.
- d) Cumplir con los perfiles ocupacionales al momento de asignar un cargo, ya que éstos describen las actividades a realizarse y también son responsables de los procesos.
- e) Utilizar el beneficio anual en capacitaciones y actualizar el sistema, ya que esto mejorará las capacidades y desempeño del personal con el que cuenta la institución.

Bibliografía

- Camisón, C., Cruz, S., & González, T. (2006). *Gestión de la calidad: conceptos, enfoques, modelos y sistemas*. Madrid: Pearson Educación S.A.
- Consultoria empresarial*. (13 de Marzo de 2011). Recuperado el 24 de Octubre de 2014, de <http://yesidariza.blogspot.com/2011/03/identificacion-y-clasificacion-de.html>
- Delía, G. (2011). *Cómo hacer indicadores de calidad y productividad en la empresa*. Buenos Aires: Alsina.
- Francés, A. (2006). *Estrategia y planes para la empresa*. México: Pearson.
- García, B. M. (2006). *Gerencia de procesos*. Bogotá: Ecoe.
- González, J. A. (1998). *Reingeniería de procesos empresariales*. Fundacion Confemetal.
- Harrington, J. (1995). *Mejoramiento de los procesos de la empresa*. Madrid: McGraw-Hill.
- Hernández Orozco, C. (1996). *Análisis administrativo*. San José, Costa Rica: EUNED.
- Jiménez, D. P. (2011). *Manual de recursos humanos*. Madrid: ESIC.
- Krajewski, L. (2000). *Administración de operaciones: estrategias y análisis*. México: Pearson.
- Nava Carbellido, V. M. (2005). *¿Qué es la calidad?: conceptos, gurús y modelos fundamentales*. México: Limusa.
- Pepper, S. (11 de Junio de 2011). *Medwave*. Obtenido de <http://www.medwave.cl/link.cgi/Medwave/Series/GES03-A/5057>
- Pérez Fernández de Velasco, J. A. (2010). *Gestión por procesos*. Madrid: ESIC Editorial.

Región de la Alianza Cooperativa Internacional. (2014). *Región de la Alianza Cooperativa Internacional*. Recuperado el 28 de Octubre de 2014, de <http://www.aciamericas.coop/>

Robbins, S. (2004). *Comportamiento Organizacional*. México: Pearson.

Superintendencia de Economía Popular y Solidaria. (2012). *Superintendencia de Economía Popular y Solidaria*. Recuperado el 28 de Octubre de 2014, de <http://www.seps.gob.ec/>