



**ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO**

DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONÓMICAS, ADMINISTRATIVAS  
Y DE COMERCIO

CARRERA: INGENIERÍA COMERCIAL

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

MEJORAMIENTO DE PROCESOS DE LA COOPERATIVA DE  
AHORRO Y CRÉDITO "FOND VIDA" LTDA.

NARANJO VINUEZA MARIBEL LUCÍA

DIRECTOR: ING. JAIME CHIRIBOGA

CODIRECTOR: ING. JAIME CADENA

SANGOLQUÍ, 2009

**ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO**  
**DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONÓMICAS ADMINISTRATIVAS Y**  
**DE COMERCIO**  
**INGENIERÍA COMERCIAL**

**DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD**

**MARIBEL LUCÍA NARANJO VINUEZA**

**DECLARO QUE:**

La tesis de grado titulada **MEJORAMIENTO DE PROCESOS DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO “FOND-VIDA” LTDA.**, Ha sido desarrollado con base a una investigación exhaustiva, respetando derechos intelectuales de terceros, conforme las citas que constan al pie, de las páginas correspondientes, cuyas fuentes se incorporan en la bibliografía.

Consecuentemente este trabajo es de mi autoría.

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

Sangolquí, Septiembre del 2009

---

**MARIBEL LUCÍA NARANJO VINUEZA**

**ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO**  
**DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONÓMICAS ADMINISTRATIVAS Y**  
**DE COMERCIO**  
**INGENIERÍA COMERCIAL**

**CERTIFICADO**  
**ING. JAIME CHIRIBOGA**  
**ING. JAIME CADENA**

**CERTIFICAN**

Que la tesis titulada, **MEJORAMIENTO DE PROCESOS DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO “FOND-VIDA” LTDA**, realizada por la señorita **MARIBEL LUCÍA NARANJO VINUEZA**, ha sido guiado y revisado periódicamente y cumple normas estatutarias establecidas por la ESPE, en el Reglamento de Estudiantes de la Escuela Politécnica del Ejército.

Debido a la importancia de la información se recomienda su publicación.

El mencionado trabajo consta de un documento empastado y un disco compacto el cual contiene los archivos en formato portátil. Autorizan a **MARIBEL LUCÍA NARANJO VINUEZA**, que lo entregue al **Ing. GUIDO CRESPO** en su calidad de Coordinador de la Carrera.

Sangolquí, Septiembre del 2009

---

Ing. Jaime Chiriboga  
**DIRECTOR**

---

Ing. Jaime Cadena  
**CODIRECTOR**

**ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO**  
**DEPARTAMENTO DE DE CIENCIAS ECONOMICAS,**  
**ADMINISTRATIVAS Y DE COMERCIO**  
**INGENIERIA COMERCIAL**

**AUTORIZACIÓN**

Yo, **MARIBEL LUCÍA NARANJO VINUEZA**

Autorizo a la Escuela Politécnica del Ejército la publicación, en la biblioteca virtual de la Institución del trabajo **MEJORAMIENTO DE PROCESOS DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO “FOND-VIDA” LTDA.**, cuyo contenido, ideas y criterios son de mi exclusiva responsabilidad y autoría.

Sangolquí, Septiembre del 2009

---

**MARIBEL LUCÍA NARANJO VINUEZA**

## **AGRADECIMIENTO**

*Mis agradecimientos especiales:*

*A DIOS, por darme salud, sabiduría, entendimiento y perseverancia para la culminación de mis estudios y la elaboración del presente trabajo.*

*A mis padres Marco y Gladys, por todo el apoyo y cariño que me han dado para seguir adelante a pesar de las adversidades.*

*A mis hermanos Alejandra y Marco por todos los consejos, el apoyo y la ayuda incondicional en todo momento.*

*A mis mejores amigas Juanita y Daysi, ya que hicieron que cada momento vivido en la Universidad sea algo inolvidable, con sus locuras y alegría.*

*A la Escuela Politécnica del Ejército, por los conocimientos que me fueron impartidos para mi formación profesional y académica.*

*Un especial agradecimiento al Director de Tesis Ing. Jaime Chiriboga, al igual que al Codirector Ing. Jaime Cadena, por haberme sabido guiar con sus amplios conocimientos y paciencia en el desarrollo de esta investigación.*

*De igual manera a la Gerente de la Cooperativa "FOND-VIDA." Lcda. Sandra Naula, por el respaldo y la aceptación que me dio, para el desarrollo del presente trabajo.*

## **DEDICATORIA**

*Dedico esta tesis y toda mi carrera universitaria a Dios, quien me dio la fortaleza necesaria para salir adelante pese a las dificultades, por colocarme en el mejor camino, iluminando cada paso de mi vida, y por darme la salud y la paciencia para terminar este trabajo.*

*A las personas que más amo y admiro: mis padres, a mi papi Marco por creer en mí y ser el apoyo durante mi carrera, demostrándome día a día que con sabiduría y perseverancia se consiguen muchos éxitos. A mi mami Gladys, por ser un ejemplo de mujer y mi fuente de inspiración en este trabajo y estar a mi lado en todo momento, dándome las fuerzas necesarias para continuar luchando y seguir adelante rompiendo todas las barreras que se me presentan.*

*A mis hermanos: Marco, por todo el apoyo y cariño que me has dado, demostrándome que darías todo por verme feliz. Alejandra, por los consejos, la alegría que me transmites cada minuto con tus ocurrencias y tus sabias palabras que me han dado fuerzas para seguir adelante en los momentos difíciles, recordándome que no estoy sola y cuento contigo siempre.*

*A mis abuelitas: María, quien mientras vivió fue un apoyo incondicional y fomentó en mí valores y virtudes que me han guiado para llegar a ser profesional. Lolita, por el apoyo en los momentos difíciles.*

*A mis tíos y primas que con los años han sido testigos de mis triunfos y derrotas y son quienes me guían y donde siempre encuentro protección y cariño.*

*A mi angelito, por todo el amor que me impulso a seguir adelante y por las palabras de aliento en los momentos difíciles.*

# ÍNDICE DE CONTENIDOS

## CAPITULO I

### GENERALIDADES

1.	Generalidades.....	1
1.1	La Cooperativa.....	1
1.1.1	Reseña histórica.....	2
1.1.2	Organigramas.....	4
1.1.3	Servicios que ofrece.....	6
1.1.3.1	Depósitos a la vista.....	6
1.1.3.2	Depósitos a plazo.....	7
1.2	Problemática de la Cooperativa .....	9
1.2.1	Talento humano.....	10
1.2.2	Tecnología.....	11
1.2.3	Gestión.....	11
1.2.4	Comunicación.....	12
1.3	Objetivos.....	13
1.3.1	Objetivo general.....	13
1.3.2	Objetivos específicos.....	13
1.4	Marco teórico.....	14
1.4.1	Administración por procesos.....	14
1.4.1.1	Proceso.....	15
1.4.1.2	Elementos de un proceso.....	15
1.4.1.3	Clases de procesos.....	16
1.4.1.4	Diseño de procesos.....	17
1.4.2	Las Cooperativas.....	22
1.4.2.1	Principios operacionales de la Cooperativa .....	23
1.5	Marco conceptual.....	25

## CAPITULO II

### DIAGNOSTICO SITUACIONAL

2.	Análisis situacional.....	28
2.1	Análisis externo.....	29
2.1.1	Microambiente.....	29
2.2	Análisis interno.....	34
2.3	Análisis FODA.....	34
2.3.1	Matriz de impacto externa.....	35
2.3.2	Matriz de impacto interna.....	36

2.3.3	Matríz de aprovechabilidad.....	37
2.3.4	Matríz de vulnerabilidad.....	39
2.3.5	Hoja de trabajo.....	41
2.3.6	Matríz estratégica FODA.....	42
2.3.7	Estrategias FODA.....	43
2.4	Direccionamiento estratégico.....	46
2.4.1	Matríz axiologica.....	47
2.4.2	Visión.....	50
2.4.3	Misión.....	51
2.4.4	Objetivos.....	52
2.4.5	Políticas.....	56
2.5	Mapa estratégico.....	59

## **CAPITULO III**

### **ANÁLISIS DE PROCESOS CRÍTICOS**

3.	Análisis de procesos críticos.....	61
3.1	Proceso.....	61
3.1.1	Elementos de un proceso.....	61
3.1.2	Clasificación de procesos.....	62
3.1.3	Jerarquía de procesos.....	62
3.2	Mapa de procesos.....	64
3.3	Cadena de valor.....	64
3.3.1	Actividades primarias.....	65
3.3.2	Actividades de apoyo.....	66
3.4	Selección de procesos.....	71
3.4.1	Hoja resumen de procesos seleccionados.....	73
3.5	Análisis de procesos críticos.....	73
3.5.1	Costos del personal.....	74
3.5.2	Costos operativos.....	75
3.6	Análisis de los procesos seleccionados.....	77
3.7	Diagrama de procesos.....	79

## **CAPITULO IV**

### **MEJORAMIENTO DE PROCESOS**

4.	Mejoramiento de procesos.....	96
4.1	Diseño de herramientas.....	98
4.1.1	Flujodiagramación.....	98
4.1.2	Hoja de mejoramiento.....	99
4.2	Aplicación de los instrumentos.....	100
4.3	Matríz resumen.....	142
4.4	Informe beneficio esperado.....	143



## **CAPITULO V**

### **GESTIÓN POR PROCESOS**

5.	Gestión por procesos.....	145
5.1	Factores de éxito.....	145
5.2	Cadena de valor.....	146
5.3	Indicadores de gestión.....	147
5.3.1	Importancia de los indicadores de gestión.....	147
5.3.2	Criterios para establecer indicadores de gestión.....	147
5.4	Proceso gobernante.....	148
5.5	Procesos productivos.....	151
5.6	Procesos de apoyo.....	154
5.7	Propuesta horizontal o por procesos.....	157
5.8	Propuesta del organigrama estructural.....	158
5.9	Definición de responsabilidades, competencias por areas.....	159
5.10	Descripción de cargos.....	166

## **CAPITULO VI**

### **CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

6.	Conclusiones y recomendaciones.....	187
6.1	Conclusiones.....	187
6.2	Recomendaciones.....	189

## **ANEXOS**

### **BIBLIOGRAFÍA**

Bibliografía.....	232
-------------------	-----

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

<b>Número</b>	<b>Contenido</b>	<b>Página</b>
1	Organigrama "FOND-VIDA".....	4
2	Organigrama "FOND-VIDA" Oficina matriz.....	5
3	Depósitos a la vista año 2007.....	6
4	Depósitos a la vista año 2008.....	7
5	Depósitos a plazo año 2007.....	8
6	Depósitos a plazo año 2008.....	8
7	Diagrama de Ishikawa.....	9
8	Simbología de flujo de datos.....	20
9	Mapa eatratégico.....	60
10	Jerarquía de proceso.....	63
11	Mapa de procesos.....	64
12	Cadena de valor .....	65
13	Flujodiagramación.....	98
14	Hoja de mejoramiento.....	99
15	Hoja de caracterización.....	100
16	Cadena de valor "FOND-VIDA" .....	146

## ÍNDICE DE CUADROS

<b>Número</b>	<b>Contenido</b>	<b>Página</b>
1	Matríz de impacto externa.....	35
2	Matríz de impacto interna.....	36
3	Matríz de aprovechabilidad.....	38
4	Matríz de vulnerabilidad.....	40
5	Hoja de trabajo.....	41
6	Matríz esratégica FODA.....	42
7	Matríz axiological.....	47
8	Evaluación de procesos.....	72
9	Procesos seleccionados.....	73
10	Costos del personal.....	75

## INTRODUCCIÓN

Las Cooperativas, como organizaciones sociales sin fines de lucro, son producto de una larga conquista y evolución de las clases sociales menos favorecidas, que han visto en este sistema un medio efectivo y eficaz para alcanzar beneficios individuales o colectivos que presta la organización con el producto del aporte de todos sus asociados.

En el primer capítulo, se detalla una descripción de la Cooperativa, la reseña histórica, la organización, los productos y servicios que ofrece a sus socios, las causas que producen el problema, y los temas y conceptos que son útiles para el desarrollo de la investigación.

En el segundo capítulo, se realiza un análisis de la situación actual de la Cooperativa, determinando los factores externos e internos que influyen en su desarrollo, mediante encuestas a socios, proveedores y personal, permitiendo determinar la matriz FODA, es decir las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas más relevantes, al tiempo de proponer estrategias que permitan aprovechar las oportunidades, potenciar las fortalezas, superar las debilidades y enfrentar a las amenazas. Además se realiza el direccionamiento estratégico con el que se pretende dar una orientación para el desarrollo de la Cooperativa, mediante la definición de los principios y valores, misión, visión de futuro, objetivos, políticas y estrategias compendiadas en un mapa estratégico.

En el tercer capítulo se efectúa el inventario y selección de los procesos más críticos, se realiza un análisis de cada uno, determinando los problemas que se presentan, mediante la utilización de varias herramientas que permiten establecer el tiempo de realización del proceso, su costo y medir las eficiencias tanto en costos como en tiempo de cada proceso.

En el cuarto capítulo se realiza una propuesta de mejoramiento de los procesos analizados anteriormente, proponiendo soluciones a los diferentes problemas

detectados a través de la eliminación, fusión, mejoramiento o creación de actividades de acuerdo a lo necesario, con la finalidad de mejorar el tiempo, reducir costos, y tener procesos más ágiles y eficientes.

En el quinto capítulo, se establece una estructura por procesos, con el fin de mejorar la situación actual, mediante información de capítulos anteriores y como herramientas de trabajo: la cadena de valor, los factores de éxito, los indicadores de gestión, la organización por procesos, las responsabilidades y competencias por cada departamento y por cada cargo del personal de la Cooperativa, contribuyendo a maximizar la efectividad organizacional y la satisfacción de los socios.

En el sexto capítulo se desarrolla las conclusiones y recomendaciones, pautas para la implementación de esta propuesta que contribuirá al mejoramiento de la cooperativa.

# INTRODUCTION

The Cooperatives, as non profit social organizations, are product of the long conquest and evolution of the less favored social classes, that has seen in this system an effective mean to reach individual or collective benefits that the organization with the product of the contribution of all associates gives.

First Chapter. – It has a description of the Cooperative, the historical review is detailed, description of the Branches at national level, the organization, the products and services that offer to their partners, besides emphasizing the problems that face.

Secondly Chapter. – The analysis of the present situation of the Cooperative is carried out, determining the external factors, realising surveys to the personnel, the suppliers, to the partners and clients, allowing to determine the FODA, strengths, opportunities, weaknesses and more relevant threats of the Company, and propose strategies that allow to take the opportunities to increase the strengths, to surpass the weaknesses and to face the threats. In addition the strategic direction is realised trying to give a direction for the development of the Cooperative, by means of the definition of the principles and values, mission, vision of future, objectives, policies and strategies summarized in an operative plan.

Third Chapter. – In this one takes place the inventory and selection of the most important processes, an analysis of each one is done, determining the problems that appear, by means of the use of several tools like techniques that allow to establish the time of accomplishment of the process, its cost and measuring the efficiencies in costs as in time of each process.

Fourth Chapter. - A proposal of improvement of the previously analyzed processes is carried out offering solutions to the different problems detected through the elimination, fusion, improvement or creation of activities according to what is necessary, in order to improve the time, to reduce costs, and to have more agile and efficient processes.

Fifth Chapter. - The respective chains of value on the basis of the administrative process and the processes of the Cooperative are elaborated, in order to establish a organizational structure based on the processes, with their respective indicators of management and a description of functions and competitions of the main actors of these processes.

Sixth Chapter. - In this chapter are developed conclusions and recommendations, rules for the implementation of this proposal that will contribute to the improvement of the Cooperative.

# CAPITULO I

## 1. GENERALIDADES

A través del mejoramiento de procesos se logra ser más productivos y competitivos en el mercado al cual pertenece la organización, por otra parte las organizaciones deben analizar los procesos utilizados, de manera tal que si existe algún inconveniente pueda mejorarse o corregirse.

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

### 1.1 LA COOPERATIVA

“La Cooperativa de Ahorro y Crédito Fondo para el Desarrollo y la Vida FOND-Vida Ltda., es una entidad financiera creada desde la comunidad, apoya las iniciativas de desarrollo económico de los más pobres, es decir de aquellos que no son sujetos de crédito en el sistema financiero formal. (Ver foto No.1)

**Foto No.1:** Cooperativa “FOND VIDA”



**FUENTE:** FOND VIDA.

ELABORADO POR: Maribel Naranjo.

### 1.1.1 RESEÑA HISTÓRICA



*“Llegando a las comunidades que más necesitan”*

“La Federación de Barrios Populares del Nor-occidente de Quito (FBPNQ), promovió la creación de la Cooperativa de Ahorro y Crédito FOND-VIDA, como una alternativa comunitaria que permita atender demandas financieras de acuerdo a la realidad del Nor-occidente y a las posibilidades crediticias de sus pobladores, sobre todo, que enfatice el ejercicio de los derechos sociales y económicos de sus habitantes.

La Cooperativa fue fundada el 7 de febrero del 2000 con 23 socios fundadores, los vecinos del Nor-occidente vieron nacer su cooperativa y transformarse en un espacio financiero en el cual hombres, mujeres, jóvenes, niños y niñas tienen la posibilidad de ahorrar desde \$1 y obtener créditos desde \$ 20 hasta 4.500 dólares.

El trabajo doméstico, la construcción, las confecciones, los servicios, el pequeño comercio, se han convertido en actividades generadoras de ingresos económicos familiares de los sectores populares de la ciudad de Quito, estas son consideradas por el sistema financiero tradicional como actividades de sobrevivencia y no como actividades productivas.

Para la cooperativa estas actividades producen relaciones de intercambio y promueven el desarrollo tanto social y económico, razones para apoyar estas iniciativas. De esta



manera FOND-Vida se ha constituido en un mecanismo de servicios financieros alternativos que permiten la accesibilidad de la población de escasos recursos económicos, tanto de ahorro como de crédito.

En la actualidad se ha entregado un total de \$1'253.878 dólares que han beneficiado aproximadamente a 3.600 familias, se han establecido convenios interinstitucionales y comunitarios con varias organizaciones publicas, privadas nacionales e internacionales; a nivel nacional se cuenta con el apoyo de el Centro Andino de Acción Popular CAAP, el Consejo Provincial, el Municipio del Distrito Metropolitano de Quito, el Ministerio de Bienestar Social, a nivel internacional INTERMON/OXFAM e ILCANALE de Italia.”<sup>1</sup>

### **1.1.2 ORGANIGRAMA**

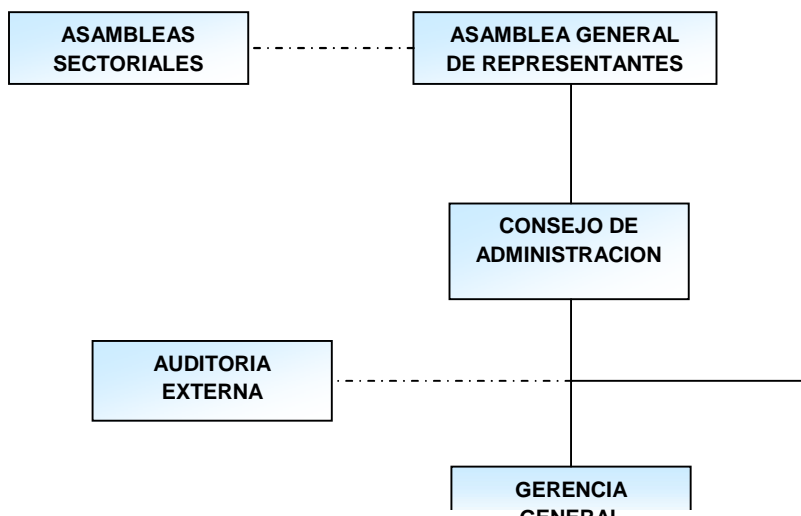
“Actualmente la Cooperativa de Ahorro y Crédito “FOND VIDA” Ltda., cuenta con los siguientes organigramas (Ver gráficos No.1 y No.2).

---

<sup>1</sup> Folleto “FOND VIDA” 2008

**COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO  
" FOND-VIDA "**

**Gráfico No.1:** Organigrama FOND VIDA



**CONSEJO DE  
VIGILANCIA**



**DEPARTAMENTO  
DE ATENCION AL  
CLIENTE**

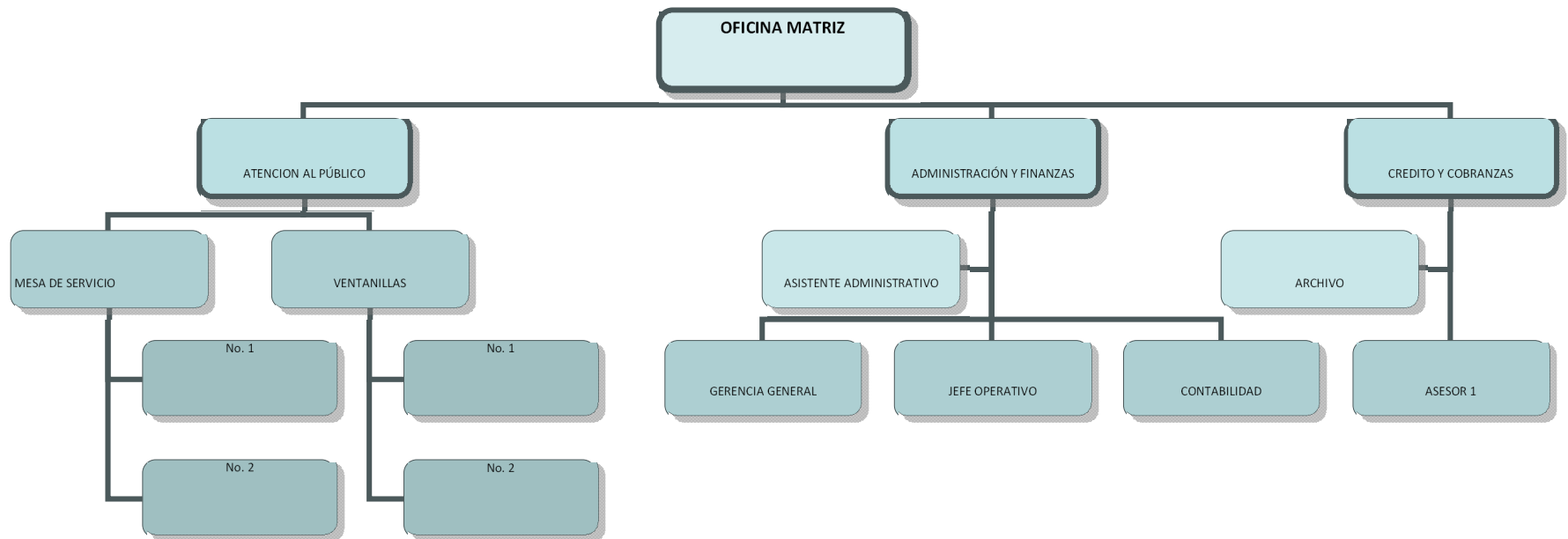
**DEPARTAMENTO  
DE CONTABILIDAD**

**DEPARTAMENTO  
DE CRÉDITO**

**FUENTE:** Folleto "FOND VIDA".

**ELABORADO POR:** Maribel Naranjo.

**Gráfico No.2:** Organigrama de la oficina matriz



**FUENTE:** FOND VIDA".

**ELABORADO POR:** Maribel Naranjo.



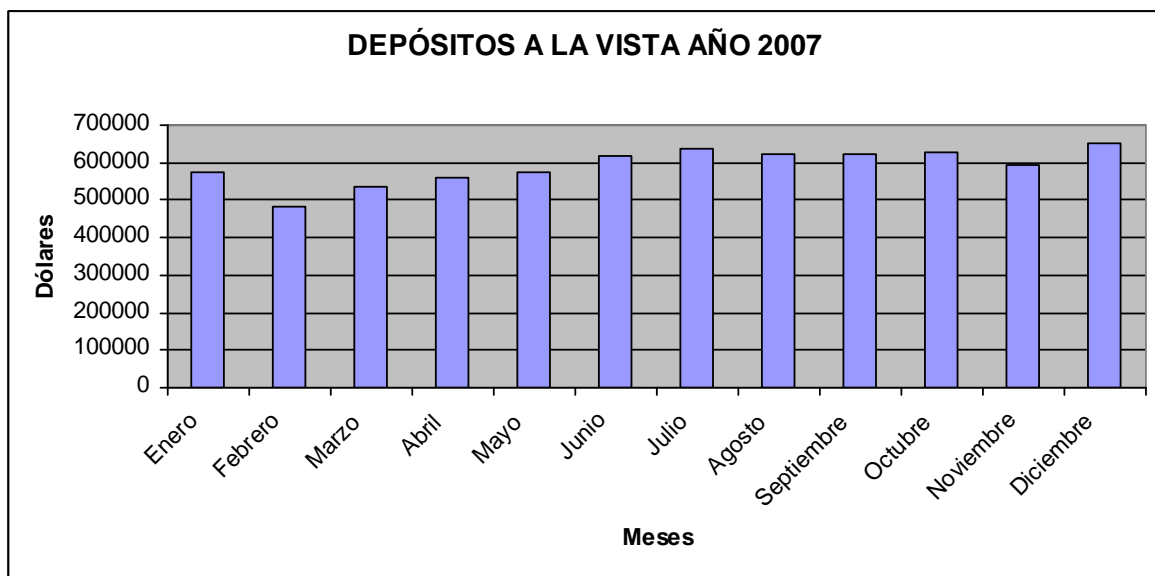
### 1.1.3 SERVICIOS QUE OFRECE

- Depósitos a la vista.
- Depósitos a plazo fijo.
- Crédito automático.
- Crédito hipotecario.
- Crédito de desarrollo.
- Crédito para personas del bono de desarrollo humano.

#### 1.1.3.1 Depósitos a la vista:

A continuación se presenta la evolución de los depósitos a la vista de la cooperativa, los cuales, en diciembre del 2007 se ubicaron en \$ 653.980,20 y en diciembre del 2008 ascendieron a \$ 784.776.24. (Ver gráfico No.3 y No.4).

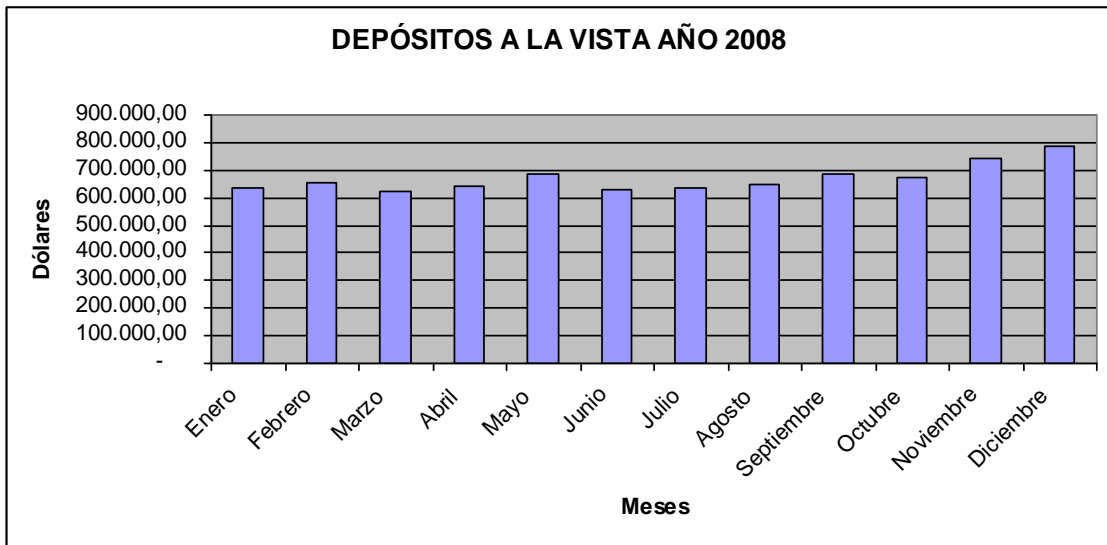
**Gráfico No.3:** Depósitos a la vista año 2007



Fuente: "FOND VIDA".

Elaborado por: Maribel Naranjo.

Gráfico No.4: Depósitos a la vista año 2008



Fuente: "FOND VIDA".

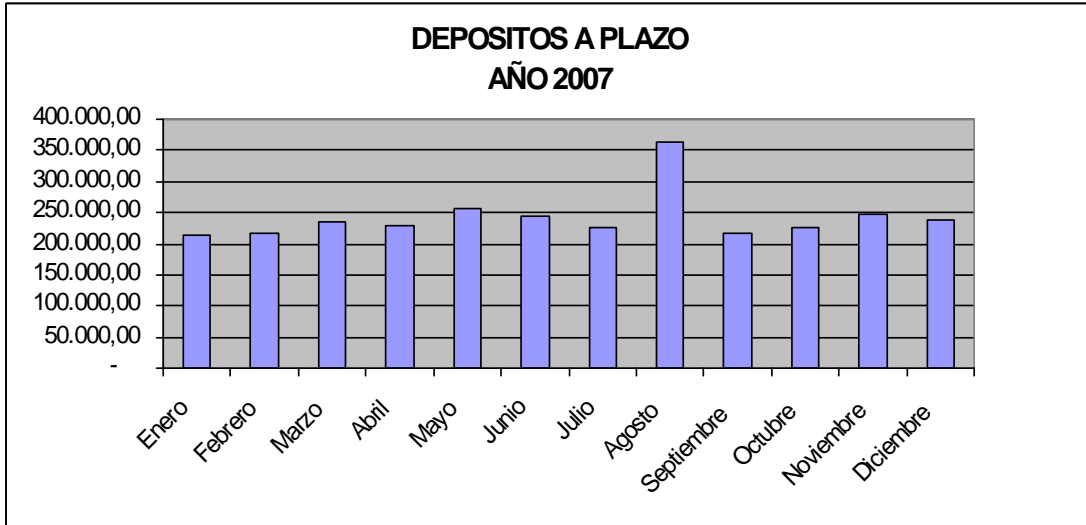
Elaborado por: Maribel Naranjo.

### 1.1.3.2 Depósitos a plazo



A continuación se presenta la evolución de los depósitos a plazo de la cooperativa, los cuales, en diciembre del 2007 se ubicaron en \$ 238.685.45 y en diciembre del 2008 ascendieron a \$ 380.235.15. (Ver gráfico No.5 y No.6).

**Gráfico No.5:** Depósitos a plazo año 2007



**Fuente:** Folleto "FOND VIDA".

**Elaborado por:** Maribel Naranjo.

**Gráfico No.6:** Depósitos a plazo año 2008

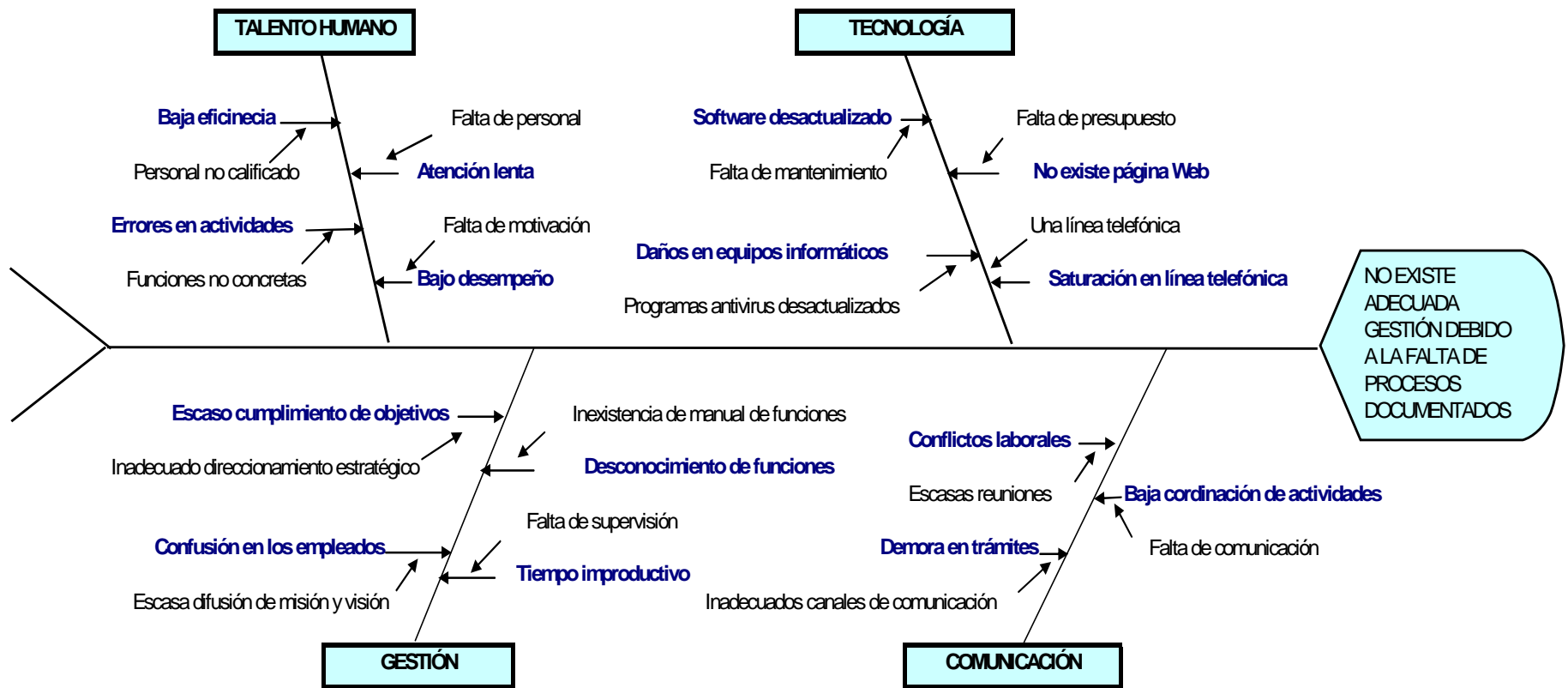


**Fuente:** Folleto "FOND VIDA".

**Elaborado por:** Maribel Naranjo.

## 1.2 PROBLEMÁTICA DE LA COOPERATIVA

Gráfico No.7: Diagrama de Ishikawa



FUENTE: "FOND VIDA"

ELABORADO POR: Maribel Noriega

La Cooperativa de Ahorro y Crédito “FOND VIDA”, presenta diferentes inconvenientes en sus procesos, razón por la cual se ha establecido la necesidad de mejorar, ordenar y tecnificar sus procesos, de acuerdo a las actividades que realiza, para brindar un mejor servicio a sus socios y ser más competitiva. (Ver gráfico No.6)

Las principales causas son las siguientes:

### 1.2.1 Talento humano

- **Baja eficiencia.**- La cooperativa no posee personal altamente calificado, razón por la cual existe poca agilidad en mesa de servicio y ventanillas, lo cual genera aglomeración de clientes.
- **Errores en actividades.**- Las funciones de cada empleado no se encuentran especificadas, ya que existen trabajadores que desempeñan varias funciones a la vez, lo cual genera equivocaciones.
- **Atención lenta.**- Existen empleados que realizan funciones en mesa de servicio y ventanillas, lo cual genera una atención lenta, debido a la falta de personal.
- **Bajo desempeño.**- El personal no se encuentra debidamente motivado, por lo que es necesaria la aplicación de un sistema motivacional que incremente el desempeño.

### 1.2.2 Tecnología

- **Software desactualizado.-** No existe un adecuado mantenimiento en los sistemas informáticos de la cooperativa lo cual impide un mayor aprovechamiento.
- **Daños en equipos informáticos.-** La cooperativa no actualiza los programas antivirus en los equipos de cómputo, razón por la cual los sistemas informáticos sufren daños.
- **No existe página Web.-** A pesar de estar funcionando desde hace nueve años, la cooperativa no cuenta con una página Web debido a la falta de presupuesto, lo cual le impide acceder a nuevos clientes en forma rápida.
- **Saturación en línea telefónica.-** La cooperativa no posee una central telefónica de alta tecnología, por lo que la central existente no abastece las llamadas diarias recibidas, generando una saturación en las líneas telefónicas ya que existe un número bajo de líneas directas y extensiones.

### 1.2.3 Gestión

- **Escaso cumplimiento de objetivos.-** La cooperativa no tiene bien definido su direccionamiento estratégico, lo cual le impide cumplir sus objetivos.

- **Confusión en los empleados.-** No existe una correcta difusión de la visión y misión de la Cooperativa, razón por la cual los empleados no poseen conocimientos claros.
- **Desconocimiento de funciones.-** La Cooperativa no posee manual de funciones, lo cual genera desconocimiento de las funciones y actividades a ser cumplidas por los miembros.
- **Tiempo improductivo.-** La Cooperativa no posee un sistema de control que permita supervisar las actividades que realiza el personal, lo cual genera tiempos improductivos.

#### 1.2.4 Comunicación

- **Conflictos laborales.-** Las escasas reuniones entre los trabajadores de los diferentes departamentos genera conflictos laborales.
- **Demora en trámites.-** Al no contar con los canales de comunicación adecuados, surge la demora en los trámites, ya que para gestionar los documentos es necesaria la intervención de diferentes departamentos.
- **Baja coordinación en actividades.-** La falta de comunicación entre el personal, impide tener una mayor coordinación en el desarrollo de diferentes actividades.

Como consecuencia del análisis anterior, se determinó que el problema de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “FOND VIDA”, es la inexistencia de una adecuada gestión, debido a la

falta de procesos documentados, ya que la cooperativa presenta diferentes inconvenientes en sus procesos, para lo cual necesita una mejor gestión organizacional.

### **1.3 OBJETIVOS:**

#### **1.3.1 Objetivo General**

Contribuir al mejoramiento de los procesos de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “FOND VIDA”, con la finalidad de desarrollar las actividades de cada área, reduciendo costos y tiempo; y de esta manera obtener mayor eficiencia y competitividad mediante el aprovechamiento de recursos.

#### **1.3.2 Objetivos Específicos**

- Desarrollar un marco teórico que sustente la investigación a realizar sobre la Cooperativa de Ahorro y Crédito “FOND VIDA”.
- Diagnosticar la situación institucional en base a un análisis externo e interno para determinar sus fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, y definir las principales estrategias para la Cooperativa.



- Definir el direccionamiento estratégico adecuado que oriente las actividades actuales y futuras de la Cooperativa.
- 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 Cooperativa, para facilitar la implementación de procesos.

## **1.4 MARCO TEÓRICO**

### **1.4.1 Administración por procesos**

“La administración por procesos es una metodología que permite en forma sistemática enfocar, analizar y mejorar los procesos, con el propósito de aumentar la satisfacción del usuario.

Esta herramienta puede ser en el futuro muy valiosa, ya que permite separar, identificar y en ocasiones cuantificar las distintas partes de un proceso, de esta forma su aplicación puede contribuir a mejorar las debilidades y afianzar las fortalezas de [la organización](#).

A través de la administración por procesos se logra ser más productivos y competitivos en el [mercado](#) al cual pertenece [la organización](#), por otra parte las [organizaciones](#) deben analizar los [procesos](#) utilizados, de manera tal que si existe algún inconveniente pueda mejorarse o corregirse. “<sup>2</sup>

#### **Ventajas:**

- La administración por procesos asegura que las actividades sean integradas para proveer altos niveles de sinergia y foco.
- Busca optimizar las diversas capacidades y habilidades que existen en las organizaciones.
- Tiene el potencial de eliminar aquellas dificultades a las que permanentemente se ven enfrentadas las organizaciones.
- Facilita la elaboración y el control de documentación como manuales.

#### **1.4.1.1 Proceso**

“Los procesos son todas aquellas actividades concatenadas, estructuradas y medibles que reciben un conjunto de entradas para transfórmalas y convertirlas en bienes o servicios, pero con el fin de obtener productos de calidad, en el menor plazo, a costos bajos para satisfacer las necesidades del cliente tanto interno como externo”.<sup>3</sup>

#### **1.4.1.2 “Elementos de un proceso”<sup>4</sup>**

Todo proceso consta de los siguientes elementos:

**Entradas (inputs).**- Cumplen los requisitos de aceptación: materiales (materias primas) o inmateriales.

---

<sup>2</sup> <http://www.monografias.com/trabajos/mejorcont/mejorcont.shtml>, (07/05/2009)

<sup>3</sup> Dirección de la producción, Decisiones Tácticas 6ª Edición, Jay Heizer / Barry Render, Pag 159.

<sup>4</sup> <http://www.adrformacion.com/> (07/05/2009)

**Recursos.-** Personas, tecnología, etc; necesarios para llevar a cabo el proceso.

**Transformación.-** Actividades que agregan valor a las entradas o inputs.

**Salidas (outputs).-** Genera el proceso, y son entradas del siguiente proceso, o bien el producto entregado o servicio.

**Evaluación.-** Mide el funcionamiento del proceso y la satisfacción del cliente mediante " indicadores".

**Límites.-** Necesidad del cliente (comienzo) y necesidad satisfecha (fin)".

#### 1.4.1.3 Clases de procesos: <sup>5</sup>

Por jerarquía:

- **Macroprocesos.-** Conjunto de actividades que contienen procesos.
- **Procesos.-** Grupo de actividades secuenciales, que se llevan a cabo para conseguir un objetivo deseado.
- **Subprocesos.-** Actividades ordenadas que son parte de un proceso.
- **Actividades.-** Tareas que son parte de un proceso o subproceso.
- **Tareas.-** Parte de una actividad.

---

<sup>5</sup> <http://www.wikilearning.com/> (07/05/2009)

## Por el Impacto:

- **Procesos Gobernantes.-** Son aquellos que trasladan los valores de la organización a todos los demás procesos, estableciendo formas de actuación internas, relaciones con la sociedad, etc. y la estructura de gestión de la organización.
- **Procesos Básicos.-** Son aquellos que están directamente ligados a los productos y servicios que presta la empresa, contribuyendo directamente a satisfacer las necesidades y requerimientos del cliente.
- **Procesos de Apoyo.-** Procesos de soporte son los que apoyan a otros procesos de negocio (estratégicos o clave). Están centrados en dar soporte a los clientes internos.

### 1.4.1.4 Diseño de procesos

#### 1.4.1.4.1 Mapa de procesos

“Un mecanismo de gran utilidad para la evaluación de los procesos de trabajo es el mapa de proceso. El mapa de proceso contribuye a hacer visible el trabajo que se lleva a cabo en una unidad de una forma distinta a la que ordinariamente lo conocemos. A través de este tipo de gráfica podemos percatarnos de tareas o pasos que a menudo pasan desapercibidos en el día a día, y que sin embargo, afectan positiva o negativamente el resultado final del trabajo”<sup>6</sup>.

---

<sup>6</sup> <http://www.ogp.gobierno.pr/htm> (07/05/2009)

#### **1.4.1.4.2 Diagrama de flujo funcional**

“La representación gráfica del proceso, se convierte en un instrumento muy importante para guiar su ejecución en forma ordenada; busca mostrar en forma dinámica y lógica la secuencia del trabajo, permitiendo conocer y comprender el proceso que se describe, a través de los elementos como las actividades, los documentos y las unidades administrativas y cargos que intervienen en él”.<sup>7</sup>

#### **Características:**

- El flujograma es una herramienta de representación gráfica de gran importancia para el levantamiento, análisis, diseño, mejoramiento y control de los procesos.
- Estandariza la representación gráfica de los procesos de trabajo.
- Identifica con facilidad los aspectos más relevantes del trabajo.
- Facilita el análisis y mejoramiento de los procesos, propendiendo por la eliminación de trámites innecesarios, suprimiendo lo que no es esencial y simplificando lo que sí es.

---

<sup>7</sup> <http://www.gestiopolis.com> (07/05/2009)

- Muestra la dinámica del trabajo y los responsables del mismo.
- Facilita la ejecución del trabajo.
- Impide las improvisaciones y sus consecuencias.
- Evita el desvío o distorsión de las prácticas de la empresa.
- Provee elementos que facilitan el control del trabajo.

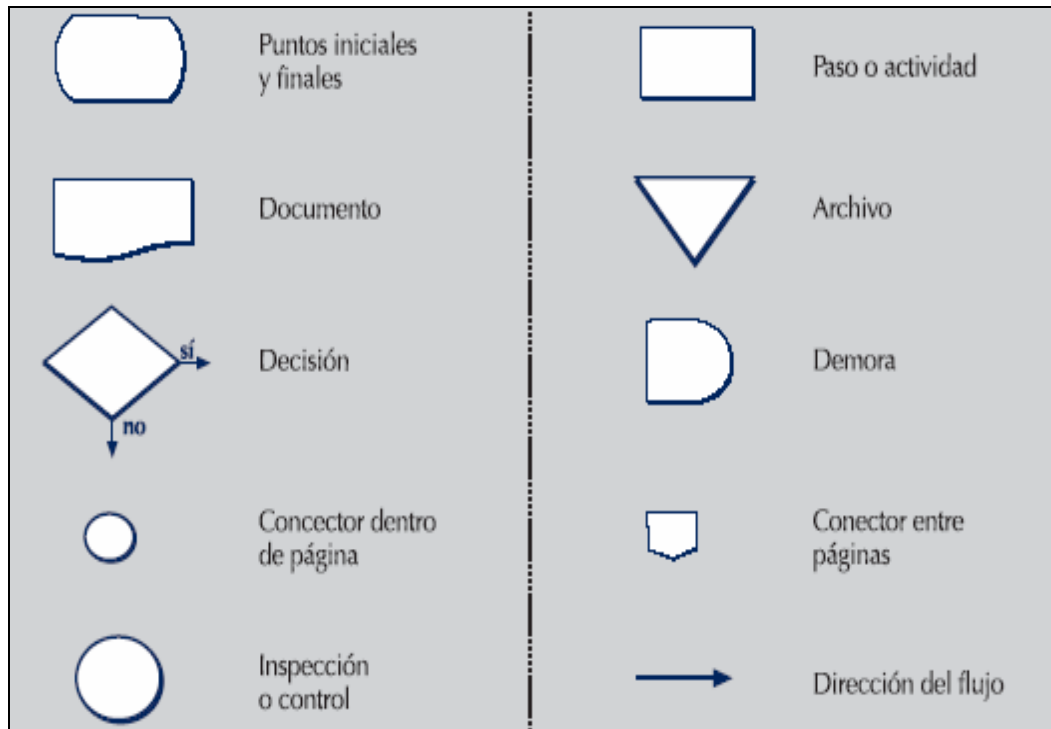
**Ventajas:**

- Describe en forma sencilla el paso a paso de cada proceso y complementa la descripción literal, facilitando su consulta
- Engloba las acciones realizadas con el propósito de transformar la información de entrada en los resultados esperados
- Verifica el desarrollo real del proceso y representa objetivamente aquello que ocurre cotidianamente en la rutina normal de trabajo

- Facilita la comprensión rápida del trabajo
- Describe cualquier proceso, desde el más simple hasta el más complejo
- Permite la visualización rápida e integrada de un proceso, facilitando el examen de los pasos, la secuencia y las responsabilidades de los ejecutantes
- Identifica rápida y fácilmente los puntos débiles y fuertes del proceso
- Propicia la visualización de la distribución del trabajo entre los empleados y entre las dependencias

Esta representación gráfica utiliza una versión modificada de símbolos de estándares de diagramas de flujo. (Ver Grafico No.8)

**Gráfico No.8:** Simbología de flujo de datos



FUENTE: [www.femp.es/](http://www.femp.es/)

ELABORADO POR: Maribel Naranjo.

#### 1.4.1.4.3 Manual de procesos

“El manual de procesos es mas importante de lo que aparenta ser, ya que no es simplemente una recopilación de procesos, sino también incluye una serie de estamentos, políticas, normas y condiciones que permiten el correcto funcionamiento de la empresa”<sup>8</sup>

<sup>8</sup><http://www.gestiopolis.com> (07/05/2009)



### **Características:**

- “El manual de procesos debe estar escrito en lenguaje sencillo, preciso y lógico que permita garantizar su aplicabilidad en las tareas y funciones del trabajador. Deben estar elaborados mediante una metodología conocida que permita flexibilidad para su modificación y/o actualización mediante hojas intercambiables, de acuerdo con las políticas que emita la organización.
- Cuando el proceso de actualización se hace en forma automatizada, se debe dejar registrada la fecha, tipo de novedad, contenido y descripción del cambio, versión, el funcionario que lo aprobó, y el del que lo administra, entre otros aspectos.
- Los manuales deben ser dados a conocer a todos los funcionarios relacionados con el proceso, para su apropiación, uso y operación. Las dependencias de la organización deben contar con mecanismos que garanticen su adecuada difusión”.
- Los manuales de procesos deben cumplir con diferentes requerimientos de elaboración y presentación, para que de esta manera, puedan reflejar en forma clara las actividades a aplicarse entre los diferentes departamentos de la organización.

#### **1.4.1.4.4 Mejoramiento de procesos**

“El mejoramiento de procesos es una metodología que permite a las empresas identificar los procesos importantes en la cadena de valor, para luego mapearlos e identificar las mejoras estructurales. Las mejoras usualmente tienen que ver con la eliminación de:<sup>9</sup>

- Cuellos de botella.
- Actividades que no añaden valor.
- Esfuerzos perdidos.
- División del trabajo innecesaria.
- Inconsistencia.

El mejoramiento de procesos es una metodología orientada a aumentar la productividad, reducir el tiempo de ciclo de los procesos, incrementar la velocidad en el funcionamiento del proceso y buscar la optimización.

#### **1.4.2 Las Cooperativas:**

---

<sup>9</sup> <http://www.eficienciagerencial.com/> (07/05/2009)

“Una cooperativa es una [asociación autónoma](#) de [personas](#) que se han [unido voluntariamente](#) para formar una [organización democrática](#) cuya [administración](#) y gestión debe llevarse a cabo de la forma que [acuerden](#) los [socios](#). Su intención es hacer frente a sus necesidades y aspiraciones económicas, sociales y culturales comunes haciendo uso de una [empresa de propiedad conjunta y democráticamente controlada](#)”.<sup>10</sup>

#### 1.4.2.1 Principios operacionales de la Cooperativa de Ahorro y Crédito:

Las Cooperativas de Ahorro y Crédito cuentan con unos principios operacionales que orientan su accionar a nivel local, nacional e internacional. Estos principios se describen a continuación:

##### 1.4.2.1.1 Estructura Democrática

**Adhesión libre y voluntaria.** La adhesión a la Cooperativa de Ahorro y Crédito es voluntaria y abierta a todos los que se encuentren dentro del vínculo común aceptado, y que pueden hacer uso de sus servicios y estén dispuestos a aceptar las responsabilidades correspondientes.

**Control democrático.** Los miembros de las Cooperativas de Ahorro y Crédito disfrutan de igual derecho al voto (una persona un voto) y a participar en las decisiones que afecten a la Cooperativa de Ahorro y Crédito, prescindiendo del monto de sus aportaciones o el volumen de sus transacciones. La votación en las entidades u organismos de integración del cooperativismo de ahorro y crédito podrá ser proporcional o representativa, de acuerdo con los principios democráticos. La Cooperativa de Ahorro y Crédito es autónoma

---

<sup>10</sup> <http://es.wikipedia.org/wiki/Cooperativas> (06/05/2009)

dentro del marco de la ley y la reglamentación, en atención a que la Cooperativa de Ahorro y Crédito es una empresa de ayuda mutua que sirve a sus miembros, que son los que gobiernan. Los cargos directivos elegidos no deben recibir sueldo. Sin embargo, las Cooperativas de Ahorro y Crédito pueden reembolsar a éstos los gastos legítimos en que hayan incurrido por razón de su cargo.

**Ausencia de discriminación racial, religiosa y política.** Las Cooperativas de Ahorro y Crédito no hacen discriminaciones en lo que se refiere a raza, nacionalidad, sexo, religión y política.

#### **1.4.2.1.2 Servicio a los cooperativistas o asociados**

**Servicio a los cooperativistas.** Los servicios de la Cooperativa de Ahorro y Crédito están encaminados a mejorar el bienestar económico y social de todos los miembros.

**Retribución a los cooperativistas.** Para fomentar el ahorro, poder conceder préstamos y brindar otros servicios a los cooperativistas: los ahorros y depósitos devengarán una tasa equitativa de interés, de acuerdo con la capacidad de la Cooperativa de Ahorro y Crédito.

Los excedentes derivados de las operaciones de la Cooperativa de Ahorro y Crédito, una vez asegurados los niveles de reservas apropiados y creados otros fondos, serán distribuidos entre los cooperativistas en proporción a sus transacciones de préstamos con la cooperativa de ahorro y crédito.

**Rentabilidad financiera.** Es un objetivo primordial de la Cooperativa de Ahorro y Crédito, cimentar su fuerza financiera, incluyendo las reservas adecuadas y los controles internos que aseguren un servicio continuo a los cooperativistas

#### 1.4.2.1.3 Metas Sociales

**Educación cooperativista constante.** Si la Cooperativa de Ahorro y Crédito aspira a cumplir bien y con prontitud sus objetivos, deberá dedicar especial interés a estimular la educación cooperativista. Se trata de dos aspectos:

- **Educación Económica:** Los cooperativistas aprenden a manejar su propia economía. Ello implica, hacer buenos planes de ahorros y de inversión de los préstamos. El aprovechar las grandes ventajas del ahorro colectivo y sistemático, creando al mismo tiempo una fuente de préstamos siempre creciente.
- **Educación social.-** El ver y juzgar los aspectos económicos desde un punto de vista menos egoísta. Cada cooperativista, aporta esfuerzos para el bien de la comunidad y a cambio recibe los esfuerzos de todos los demás afiliados para su propio bien. Ello nos mueve a actuar en forma cooperativa en lo personal y dentro de la sociedad donde vivimos y trabajamos. De ahí que se diga que la educación cooperativista es "El hábito de ver, pensar

**Responsabilidad social.** Siguiendo los ideales y creencias de los pioneros cooperativistas, las cooperativas de ahorro y crédito buscan el desarrollo humano social. Su visión de justicia social se extiende tanto a los cooperativistas individualmente como a la comunidad en que éstos trabajan y residen. El ideal de las Cooperativas de Ahorro y Crédito es el de proporcionar servicios a todas las personas que los necesitan y los pueden usar. Cada persona es un cooperativista en potencia y apropiadamente forma parte de la esfera de interés y preocupación de las Cooperativas de Ahorro y Crédito.

### 1.5 MARCO CONCEPTUAL

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

**Alta dirección.-** Persona o grupo de personas que dirigen y controlan al más alto nivel una organización.

**Calidad.-** Grado en el que un conjunto de características inherentes cumple con los requisitos.

**Capacidad.-** Aptitud de una organización, sistema o proceso para realizar un producto que cumple los requisitos para ese producto.

**Cooperativa:** Entidad Asociativa, que tiene como objetivo producir servicios en forma conjunta para satisfacer las necesidades de sus asociados y de la comunidad en general.

**Crédito.-** Obtención temporal de una cierta cantidad de dinero, la cual debe ser devuelta con intereses y según los plazos pactados.

**Cultura organizacional.-** Conjunto de valores y principios de [carácter](#) grupal compartido destinada el cambio planificado en [organizaciones](#).

**Depósito.-** Cantidad de dinero ingresada en las instituciones de crédito para su custodia y obtención de intereses.

**Diagrama.-** Representación gráfica que muestra el procedimiento que se debe seguir para producir algo.

**Dirección.-** Habilidad gerencial y de [liderazgo](#) mediante la cual se dirige, influye y motiva a los seguidores y miembros de la compañía a la consecución de tareas relativas al mejoramiento empresarial.

**Eficacia.-** Extensión en la que se realizan las actividades planificadas y se alcanzan los resultados planificados.

**Eficiencia.-** Relación entre el resultado alcanzado y los recursos utilizados.

**Gestión.-** Actividades coordinadas para dirigir y controlar una organización.

**Indicador.-** Es un dato o conjunto de datos que ayudan a medir objetivamente la evolución de un proceso o de una actividad.

**Mejora continua.-** Actividad recurrente para aumentar la capacidad para cumplir los requisitos.

**Procedimiento.-** Forma especificada para llevar a cabo una actividad o un proceso.

**Proceso.-** Conjunto de actividades mutuamente relacionadas o que interactúan, las cuales transforman elementos de entrada en resultados.

**Proyecto.-** Suele ser una serie de actividades encaminadas a la consecución de un objetivo, con un principio y final claramente definidos.

**Registro.-** Documento que presenta resultados obtenidos o proporciona evidencia de actividades desempeñadas.

**Satisfacción del cliente.-** Percepción del cliente sobre el grado en que se han cumplido sus requisitos.

**Sistema.-**Conjunto de elementos mutuamente relacionados o que interactúan.

**Ventaja competitiva.-** Características básicas o agregadas de una empresa que le otorgan distinción en tales aspectos frente a su competencia directa e indirecta.

## **CAPÍTULO II**

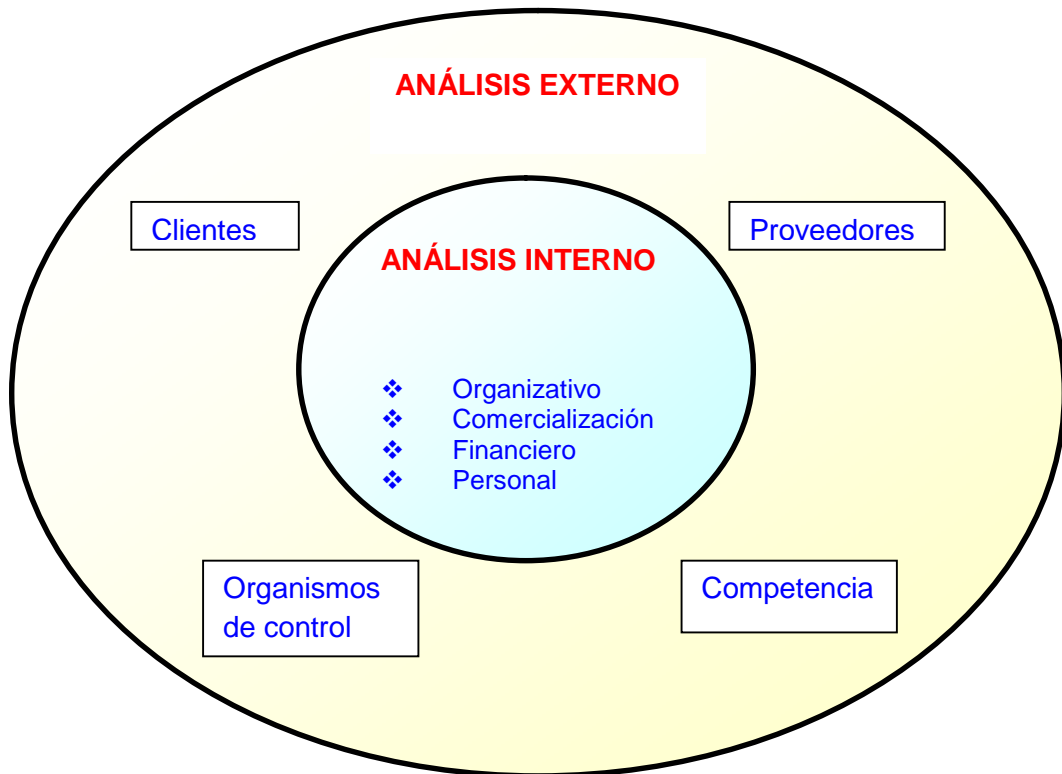
### **2. ANÁLISIS SITUACIONAL**

El presente capítulo se analizará el entorno de la cooperativa, mediante encuestas realizadas a clientes, proveedores y personal, para mediante los resultados obtenidos



determinar las amenazas y oportunidades que se generan en el ambiente externo, así como las fortalezas y debilidades del ambiente interno. (Ver gráfico No.10)

**Gráfico No10:** Análisis situacional



**FUENTE:** [www.\\_webmail.stp](http://www._webmail.stp).

**ELABORADO POR:** Maribel Naranjo.

## 2.1 ANÁLISIS EXTERNO

### 2.1.1 MICROAMBIENTE

Es el análisis del entorno directo relacionado con la cooperativa, en el cual se consideran los criterios de socios, proveedores, información de la competencia y organismos de control, los cuales influyen en el desempeño de la cooperativa, por lo que se establece si cada uno de estos representa una oportunidad o amenaza alta, media o baja para la institución.

## **SOCIOS**

Los socios de la cooperativa son personas que tienen la necesidad de ahorrar dinero ganando una tasa de interés, así como las personas que necesitan créditos para diferentes necesidades.

Para conocer el punto de vista de los socios acerca de la calidad de los productos y servicios que ofrece la cooperativa, así como de la atención recibida se realizó una encuesta.

Para realizar las encuestas se tomó un muestreo referencial de 20 encuestas efectuadas en forma aleatoria en la oficina matriz.

## **PROVEEDORES**

Son quienes suministran a la cooperativa los materiales y servicios necesarios, para poder realizar su actividad.

Entre los principales proveedores que tiene la cooperativa tenemos:

- SERGRÁFICA.
- DISMAP.
- CREDITREPORT.
- RED FINANCIERA RURAL.
- CEDECOOP.
- ASEGURADORA DEL SUR.
- ASEGURADORA OLYMPUS.
- MAKRO SECURITY.
- TECNOMEGA.

Para conocer el punto de vista de los proveedores acerca de la calidad de los productos y servicios que ofrecen a la cooperativa, así como de la relación existente se realizó una encuesta.

Para realizar las encuestas se tomó un muestreo referencial de 10 encuestas efectuadas a los principales proveedores.

## COMPETENCIA

La cooperativa tiene dos tipos de competencia:

- **Directa.-** Todas las cooperativas de ahorro y crédito.
- **Indirecta.-** Entidades financieras que otorguen créditos y se pueda depositar dinero.

Entre las cooperativas de ahorro y crédito que representan una fuerte competencia para “FOND VIDA”, en la ciudad de Quito tenemos las siguientes:

- Cooperativa de Ahorro y Crédito “29 de Octubre”.
- [Cooperativa de Ahorro y Crédito “Cooprogreso”](#).
- Cooperativa de Ahorro y Crédito “Andalucía”.

- Cooperativa de Ahorro y Crédito “Maquita Cushunchic”
- Cooperativa de Ahorro y Crédito “Dan Pedro de Taboada”
- Cooperativa de Ahorro y Crédito “Alianza del Valle”.

En otras ciudades del país:

- Cooperativa de Ahorro y Crédito “Atuntaqui”.
- Cooperativa de Ahorro y Crédito “San Francisco”.
- Cooperativa de Ahorro y Crédito “Comercio”.
- Cooperativa de Ahorro y Crédito “Tulcán”.
- Cooperativa de Ahorro y Crédito “Santa Ana”.
- Cooperativa de Ahorro y Crédito “Riobamba”.

Son cooperativas que se encuentran varios años al servicio de la comunidad, ofreciendo diversos productos y servicios, razón por la cual es una AMENAZA ALTA.

## **ORGANISMOS DE CONTROL**

La cooperativa tiene diferentes obligaciones con los siguientes organismos:

**Servicio de Rentas Internas:**

- Declaración y pago de impuesto a la renta.
- Declaración y pago mensual de IVA.
- Pago de impuesto a la propiedad de vehículos motorizados.

**Dirección Nacional de Cooperativas:**

- Presentación de balances en forma semestral.
- Pago una vez al año de un porcentaje de la utilidad para educación de cooperativa.

**Municipio del Distrito Metropolitano de Quito:**

- Pago anual de la patente municipal, que es la existencia de la cooperativa.
- Pago de impuestos prediales de los inmuebles que posee la cooperativa.

**Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social:**

- Pago de aportes.
- Pago de fondo de reserva.

**Ministerio de Trabajo:**

- Inscripción de contratos de trabajo.
- Pagos de décimos.
- Pago de utilidades.

La normativa legal que la cooperativa debe cumplir con las diferentes entidades del estado representa una OPORTUNIDAD ALTA.

## **2.2 ANÁLISIS INTERNO**

A través de este análisis se pretende revelar la situación de la Cooperativa “FOND VIDA.” desde el interior, analizando áreas tales como: administrativa, de talento humano, capacidad tecnológica, etc., utilizando como herramienta la encuesta.

El total de empleados de la Cooperativa son 12, de los cuales fueron encuestados 10, obteniéndose los siguientes resultados.

## **2.3 ANÁLISIS FODA**

Las encuestas y conclusiones a las que se llegó se resumen en matrices de impacto, las que se combinan para determinar dos matrices básicas, la matriz de Vulnerabilidad y la de Aprovechabilidad, para finalmente elaborar la matriz de estrategias FODA de la cooperativa.

### **2.3.1 MATRÍZ DE IMPACTO EXTERNA**

Esta matriz nos permite analizar como se encuentra la cooperativa de acuerdo a su entorno, identificando el nivel de oportunidades y amenazas que posee y el impacto que generan. (Ver cuadro No.1)



**Cuadro No.1:** Matriz de Impacto Externa

FACTORES	OPORTUNIDAD			AMENAZA			IMPACTO		
	ALTA	MED	BAJA	ALTA	MED	BAJA	ALTA	MED	BAJA
<b>MICROAMBIENTE</b>									
<b>CLIENTES</b>									
Calidad de productos y servicios recibidos	X						5		
Imagen de la Cooperativa	X						5		
Desconocimiento de servicios					X			3	
Trato recibido					X			3	
Tiempo de atención					X			3	
Atención telefónica				X			5		
Tasas de interés		X						3	
Tope del monto de crédito					X			3	
Tiempo de aprobación de créditos				X			5		
Forma de pago	X						5		
Atención y solución a reclamos	X						5		
Satisfacción del servicio recibido					X			3	
Visitas para aprobación de créditos		X						3	
Monto de encaje					X			3	
Recomendación de socios	X						5		
<b>PROVEEDORES</b>									
Calidad de productos y servicios	X						5		
Garantía de los productos					X			3	
Tipo de proveedor	X						5		
Crédito de proveedores	X						5		
Tiempo de entrega	X						5		
Puntualidad en los pagos	X						5		
Atención a reclamos	X						5		
Lugar de entrega de productos	X						5		
Precios de productos y servicios		X						3	
<b>COMPETENCIA</b>									
Mayores servicios				X			5		
Excelente atención				X			5		
<b>ORGANISMOS DE CONTROL</b>	X							3	

ELABORADO POR: Maribel Naranjo

### **2.3.2 MATRIZ DE IMPACTO INTERNA**

Esta Matriz nos permite determinar los impactos Internos, identificando el nivel de Fortalezas y Debilidades que existen dentro de la cooperativa y el impacto que producen. (Ver cuadro No.2)

**Cuadro No.2:** Matriz de impacto Interna

FACTORES	FORTALEZA			DEBILIDAD			IMPACTO		
	ALTA	MED	BAJA	ALTA	MED	BAJA	ALTA	MED	BAJA
<b>PLANIFICACION</b>									
Aplicación de valores	X						5		
Desconocimiento de visión y misión					X			3	
Objetivos alcanzables	X						5		
Aplicación de políticas	X						5		
Plan de acción				X			5		
<b>ORGANIZACION</b>									
Organigramas desactualizados					X			3	
Inexistencia de manual funcional					X			3	
Procesos no documentados				X			5		
<b>DIRECCION</b>									
Liderazgo de la gerencia					X			3	
Falta de comunicación					X			3	
Motivación y compromiso		X						3	
Apoyo de la gerencia	X						5		
<b>CONTROL</b>									
Escasa supervisión en actividades				X			5		
Presupuesto de gastos	X						5		
Presupuesto de compras	X						5		
<b>AREA FINANCIERA</b>									
Indicadores financieros	X						5		
Recuperación de cartera		X						3	
Liquidez					X			3	
<b>COMERCIALIZACION</b>									
Experiencia del personal de crédito y cobranzas		X						3	
Cumplimiento de metas del área de crédito y cobranzas					X			3	
Plazo de pago de créditos conveniente	X						5		
Control de inventarios		X						3	
<b>TALENTO HUMANO</b>									
Formación del personal				X			5		
Tiempo de atención					X			3	
Capacitación					X			3	
<b>CAPACIDAD TECNOLÓGICA</b>									
Equipos					X			3	
Sistemas de comunicación					X			3	
Sistema de Internet		X						3	
Servicio de página Web				X			5		

ELABORADO POR: Maribel Naranjo

### 2.3.3 MATRÍZ DE APROVECHABILIDAD

La Matriz de Aprovechabilidad nos indica los factores más sobresalientes de la cooperativa, los mismos que tienen que ser aprovechados para lograr un mejor desempeño. (Ver cuadro No.3)



**Cuadro No.3:** Matriz de Aprovechabilidad

<div style="text-align: center;"> <b>OPORTUNIDADES</b>  <hr style="border: none; border-top: 1px solid black;"/> <b>FORTALEZAS</b> </div>		Calidad de productos y servicios recibidos	Imagen de la Cooperativa	Tasas de interés	Atención y solución a reclamos	Visitas para aprobación de créditos	Recomendación de socios	Calidad de productos y servicios de proveedores	Tipo de proveedor	Crédito de proveedores	Tiempo de entrega de proveedores	Puntualidad en los pagos a proveedores	Atención a reclamos de proveedores	Lugar de entrega de productos de proveedores	Precios de productos y servicios de proveedores	Total
		5	5	3	5	3	5	5	5	5	5	5	5	5	3	
Aplicación de valores	5	5	5	3	5	3	5	5	5	5	5	5	5	5	5	66
Objetivos alcanzables	5	5	5	3	5	3	5	5	5	5	5	5	5	5	3	64
Aplicación de políticas	5	5	5	3	5	3	5	5	5	5	5	5	5	5	5	66
Motivación y compromiso	3	3	5	3	5	3	5	3	3	5	3	5	3	3	3	52
Apoyo de la gerencia	5	5	5	3	5	3	5	5	5	5	5	5	5	5	5	66
Presupuesto de gastos	5	5	5	3	5	3	5	5	5	5	5	5	5	5	3	64
Presupuesto de compras	5	5	5	3	5	3	5	5	5	5	5	5	5	5	3	64
Indicadores financieros	5	5	5	3	5	3	5	5	5	5	5	5	5	5	3	64
Recuperación de cartera	3	3	5	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	44
Experiencia del personal	3	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	3	3	66
Plazo de pago de créditos conveniente	5	5	5	3	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	68
Control de inventarios	3	5	5	3	5	3	5	5	3	5	3	3	3	3	3	54
Sistema de Internet	3	5	5	3	3	3	5	5	3	5	3	5	3	3	3	54
<b>Total</b>		61	65	41	61	43	63	61	57	63	57	61	57	55	47	

**ELABORADO POR:** Maribel Naranjo

#### **2.3.4 MATRÍZ DE VULNERABILIDAD**

La Matriz de vulnerabilidad presenta las debilidades y amenazas que posee la cooperativa, las mismas que deben ser minimizadas. (Ver cuadro No.4)



**Cuadro No.4:** Matriz de Vulnerabilidad

<div style="text-align: center;"> <p><b>AMENAZAS</b></p> <p><b>DEBILIDADES</b></p> </div>		Desconocimiento de tipos de crédito	Trato recibido	Tiempo de atención	Atención telefónica	Tope del monto de crédito	Tiempo de aprobación de créditos	Satisfacción del servicio recibido	Monto de encaje	Escasa garantía de los productos de proveedores	Mayores servicios de la competencia	Excelente atención de la competencia	Total
		3	3	3	5	3	5	3	3	3	5	5	
Desconocimiento de visión y misión	3	3	3	3	5	3	5	3	3	3	5	5	41
Débil plan de acción	5	3	3	3	3	3	5	3	3	3	3	3	35
Organigrama desactualizado	3	3	3	3	5	3	5	3	3	3	5	5	41
Inexistencia de manual funcional	3	3	3	3	3	3	5	3	3	3	5	5	39
Procesos no documentados	5	5	3	5	3	3	5	3	3	5	5	5	45
Liderazgo de la gerencia	3	3	3	3	3	3	5	3	3	3	3	3	35
Falta de comunicación	3	3	3	3	3	3	5	3	3	3	3	3	35
Escasa supervisión en actividades	5	5	3	3	3	3	3	5	3	5	5	5	43
Liquidez	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	33
Cumplimiento de metas del área de crédito y cobranzas	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	33
Formación del personal	5	3	3	3	5	3	3	3	3	3	5	5	39
Atención lenta	3	3	3	3	3	3	5	3	3	5	5	5	41
Demora en aprobación de créditos	3	5	3	3	3	3	5	3	3	3	5	5	41
Capacitación	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	33
Equipos	3	3	3	3	5	3	5	3	3	3	5	5	41
Sistemas de comunicación	3	3	3	3	5	3	5	3	3	3	5	5	41
Servicio de página Web	5	3	3	3	5	3	3	3	3	5	5	5	41
<b>Total</b>		57	51	53	55	51	55	53	51	59	73	73	

**ELABORADO POR:** Maribel Naranjo



### 2.3.5 HOJA DE TRABAJO

La Hoja de trabajo es el resumen de la Matriz de Vulnerabilidad y Aprovechabilidad, en donde se describen las oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades que obtuvieron mayor puntaje. (Ver cuadro No.5)

**Cuadro No.5:** Hoja de Trabajo

<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>AMENAZAS</b>
1. Percepción positiva de socios sobre la imagen de la cooperativa.	1. Desconocimiento de los tipos de crédito de la Cooperativa por parte de los socios.
2. Recomendación de los socios.	2. Escasa garantía del proveedor.
3. Crédito con proveedores	3. Competencia con mayores servicios.
4. Puntualidad en entrega de productos y servicios de proveedores.	4. Excelente atención a los socios por parte de la competencia.
<b>FORTALEZAS</b>	<b>DEBILIDADES</b>
1. Aplicación de valores	1. Escaso conocimiento de visión y misión.
2. Aplicación de políticas	2. Organigrama desactualizado.
3. Apoyo de la gerencia	3. Funciones no específicas.
4. Experiencia del personal	4. Procesos no documentados.
5. Plazo de pago de créditos conveniente	5. Baja supervisión en actividades
	6. Atención lenta
	7. Demora en aprobación de créditos
	8. Saturación en líneas telefónicas
	9. Inexistencia de equipos modernos
	10. No posee página Web

**ELABORADO POR:** Maribel Naranjo

### 2.3.6 MATRIZ ESTRATÉGICA FODA

Cuadro No.6: Matriz estratégica FODA

<div style="text-align: center;"><b>EXTERNAS</b></div> <div style="text-align: center;"><b>INTERNAS</b></div>	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
		1. Percepción positiva de socios sobre la imagen de la cooperativa. 2. Recomendación de los socios. 3. Crédito con proveedores 4. Puntualidad en entrega de productos y servicios de proveedores.
FORTALEZAS	FO	FA
1. Aplicación de valores 2. Aplicación de políticas 3. Apoyo de la gerencia 4. Experiencia del personal 5. Plazo de pago de créditos conveniente	1. Incrementar el número de socios 2. Mejorar la relación con proveedores 3. Ofrecer nuevos servicios 4. Establecer posición competitiva	1. Diseñar el plan de publicidad 2. Mejorar la atención 3. Establecer indicadores de gestión 4. Mejorar el sistema de comunicación
DEBILIDADES	DO	DA
1. Escaso conocimiento de visión y misión. 2. Organigrama desactualizado. 3. Funciones no específicas. 4. Procesos no documentados. 5. Baja supervisión en actividades 6. Atención lenta 7. Demora en aprobación de créditos 8. Saturación en líneas telefónicas 9. Inexistencia de equipos modernos 10. No posee página Web	1. Diseñar el plan de acción 2. Diseñar página Web 3. Difundir misión y visión	1. Diseñar el direccionamiento estratégico 2. Modernizar los equipos tecnológicos 3. Levantar procesos 4. Mejorar procesos

ELABORADO POR: Maribel Naranjo

### **2.3.7 ESTRATEGIAS FODA**

#### **FO:**

Incrementar el número de socios

F1.F2.F5.O1.O2.- Mediante el aprovechamiento de la aplicación de valores, políticas, experiencia del personal de la empresa, plazo de pago de crédito conveniente; así como de la buena imagen y la recomendación de los socios se desea captar nuevos socios.

Mejorar la relación con los proveedores

F1.F2.O3.O4.- Al poner en práctica los valores y políticas de la cooperativa, se mejora la relación con los proveedores, los cuales nos ofrecen productos y servicios de calidad.

Ofrecer nuevos servicios

F1.F2.F3.O1.- Mediante el apoyo de la gerencia, aplicación de valores y políticas, se puede ofrecer nuevos servicios, para de esta manera obtener más socios.

Establecer posición competitiva.

F1.F2.F3.F4.O1.O2.- La cooperativa puede lograr un mayor posicionamiento mediante la aplicación de valores y políticas, apoyo de la gerencia y experiencia del personal, ya que posee buena imagen y recomendación de los socios.

**FA:**

Diseñar el plan de publicidad

F3.A1.- Mediante el apoyo de la gerencia, designar recursos necesarios para difundir en diferentes sectores los servicios que ofrece la cooperativa.

Mejorar la atención

F1.F2.F3.F4.F5.A1.A3.A4.- Mediante el aprovechamiento de las fortalezas que posee la cooperativa, se establece un mejor servicio, el cual agilite la atención, para que de esta forma los socios se sientan satisfechos y disminuir el impacto de la competencia.

Establecer indicadores de gestión

F2.F4.A3.A4.- Por medio de los indicadores de gestión se mide el desempeño de la cooperativa, para mejorar su productividad y ofrecer mejor servicio de la competencia.

Mejorar el sistema de comunicación

F3.F4.A1.- Al disponer de un sistema de comunicación adecuado se agiliza la comunicación entre los socios y la cooperativa, mejorando el servicio.

**DO:**

Diseñar el plan de acción

D1.D2.O1.- Mediante el conocimiento de la misión y visión, se establece el plan de acción, para cumplir con las metas de la cooperativa y mantener su imagen.

Diseñar una página Web

D10.O1.- Difundir por medio de la página Web, la calidad de los servicios y la forma de pago conveniente, para de esta forma identificar nuevos socios.

Difundir la misión y visión.

D1.O1.O2.- Mediante el conocimiento de la misión y visión de la cooperativa, se incrementa la imagen y la recomendación de la cooperativa por parte de los socios.

**DA:**

Diseñar el direccionamiento estratégico.

D1.A3.A4.- Ampliar el conocimiento de la visión y misión de la cooperativa, para establecer un direccionamiento estratégico que permita orientar los productos y servicios de mejor manera, reduciendo el impacto de la competencia.

Modernizar los equipos tecnológicos.

D8.D9.A4.- Abastecernos de tecnología para ofrecer un mejor servicio y competir en el mercado.

Levantar procesos

D4.D5.A4.- Al documentar los procesos de la cooperativa, se implementan mejoras para un mejor desempeño organizacional, ofreciendo mejor servicio.

Mejorar los procesos

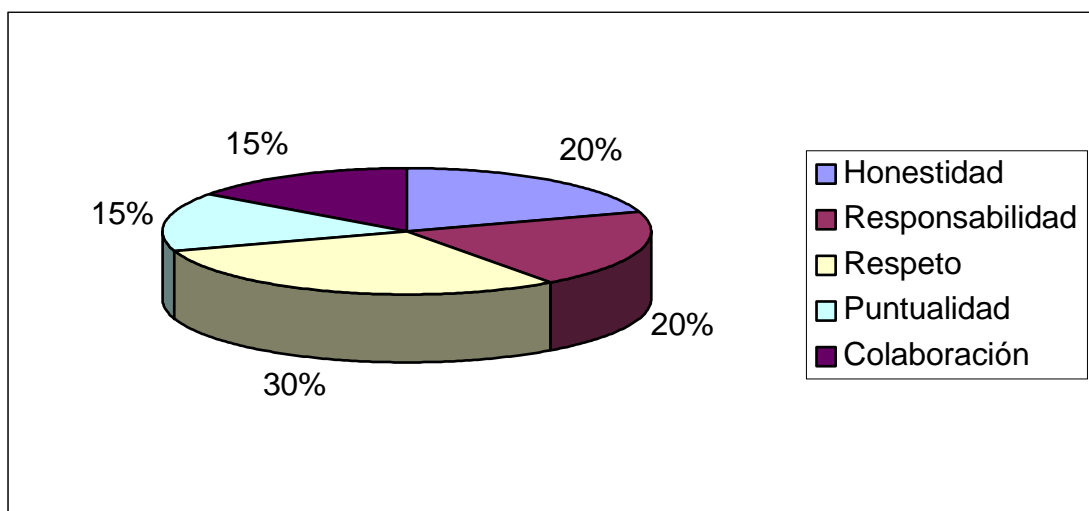
D3.D4.D5.A3.A4.- La cooperativa se vuelve más productiva y competitiva al mejorar los procesos, ofreciendo mejor servicio de la competencia.

## **2.4 DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO**

**Principios y valores**

En base a las encuestas aplicadas al personal de “FOND VIDA” en el análisis interno del Capítulo I, se obtuvieron los principios y valores que existen en la organización:

**En orden de importancia escriba los valores que se aplican en la cooperativa:**



Esto se expresa en la matriz axiológica que se indica a continuación, en los que se combina los principios y valores con los actores o grupos de referencia:

## 2.4.1 MATRIZ AXIOLÓGICA

Cuadro No.7: Matriz Axiológica

VALORES	ACTORES				
	CLIENTES	PROVEEDORES	EMPLEADOS	COMPETENCIA	ORGANISMOS DE CONTROL
HONESTIDAD	X	X	X		X
RESPONSABILIDAD	X	X	X		X
RESPECTO	X	X	X	X	
PUNTUALIDADCOLABORACION	X	X	X		X

ELABORADO POR: Maribel Naranjo

### Honestidad

“Es aquella cualidad humana por la que la [persona](#) se determina a elegir actuar siempre con base en la verdad y en la auténtica [justicia](#) (dando a cada quien lo que le corresponde, incluida ella misma)

- **Con los clientes.-** Porcentajes justos de las tasas de interés.
- **Con los proveedores.-** Pagos justos de acuerdo a los pedidos realizados.
- **Con los empleados.-** Pagos de sueldo y demás beneficios que exige la ley.



- **Con los organismos de control.**- Pago justo de acuerdo a requerimientos e imposiciones.

## **Responsabilidad**

La responsabilidad es definida como el cumplimiento con el deber de asumir las consecuencias de nuestros actos, por su parte ser responsable también significa tratar de que todos nuestros actos sean realizados de acuerdo con una noción de justicia y de cumplimiento del deber en todos los sentidos”.<sup>11</sup>

- **Con los clientes.**- Entrega del servicio solicitado.
- **Con los proveedores.**- Cumplir con las condiciones previamente establecidas.
- **Con los empleados.**- Ambiente de trabajo adecuado.
- **Con los organismos de control.**- Cumplir las disposiciones legales.

## **Respeto**

---

<sup>11</sup> <http://biblioteca.itson.mx/> (07/05/2009)

“Valor que faculta al ser humano para el reconocimiento, aprecio y valoración de las cualidades de los demás y sus derechos, ya sea por su conocimiento, experiencia o valor como personas, es decir, el reconocimiento del valor propio y los derechos de los individuos y de la sociedad”.<sup>12</sup>

- **Con los clientes.-** En el servicio ofrecido, en las diferentes áreas.
- **Con los proveedores.-** En las negociaciones.
- **Con los empleados.-** En el desempeño del trabajo.
- **Con la competencia.-** Actuación profesional.

## **Puntualidad**

“El valor de la puntualidad es la disciplina de estar a tiempo para cumplir nuestras obligaciones”

- **Con los clientes.-** Entrega oportuna de servicios.
- **Con los proveedores.-** Pagos en las fechas establecidas.
- **Con los empleados.-** Pago de sueldos y demás beneficios en las fechas indicadas.

---

<sup>12</sup> <http://inmita22.blogspot.com/2008/04/definiendo-trminos.html> (07/05/2009)

- **Con los organismos de control.**- Pago puntual de las obligaciones con la ley.

## Colaboración

“La colaboración se refiere a todo proceso donde se involucre el [trabajo](#) de varias [personas](#) en [conjunto](#)”.<sup>13</sup>

- **Con los clientes.**- Ofrecer la ayuda necesaria.
- **Con los empleados.**- Apoyar al personal para su mejor desempeño.

## 2.4.2 VISIÓN

“La visión es la imagen que se tiene del lugar a donde se quiere llegar, de cómo queremos vernos, como institución, en un futuro definido.

La visión nos permite plantear un futuro deseable, que sea lo suficientemente claro y motivador para otros, como para trabajar en su cumplimiento.

La declaración de la visión debe responder a las siguientes preguntas:

- ¿Qué tratamos de conseguir?

---

<sup>13</sup> <http://es.wikipedia.org> (07/05/2009)

- ¿Cuáles son nuestros valores?
- ¿Cómo produciremos resultados?
- ¿Cómo nos enfrentaremos al cambio?
- ¿Cómo conseguiremos ser competitivos?

### **Importancia de la visión**

La importancia de la visión radica en que es una fuente de inspiración para el negocio, representa la esencia que guía la iniciativa, de él se extraen fuerzas en los momentos difíciles y ayuda a trabajar por un motivo y en la misma dirección a todos los que se comprometen en el negocio".<sup>14</sup>

### **Visión actual:**

Ser líderes en el ámbito nacional de cooperativas de ahorro y crédito, con la eficiencia como nuestro referente de trabajo y la satisfacción de socios y clientes como nuestra finalidad de servicio.

### **Visión propuesta:**

---

<sup>14</sup> [http://www.trabajo.com./vision\\_de\\_una\\_empresa.htm](http://www.trabajo.com./vision_de_una_empresa.htm) (08/05/2009)

Ser una institución de reconocido prestigio a nivel nacional por la prestación de servicios financieros de calidad, apoyados en su capacidad tecnológica y su gestión eficiente.

### 2.4.3 MISIÓN

“Es una declaración mas amplia de la visión, es ir convirtiendo ese sueño en la razón de ser de la organización. Es la identidad de la empresa, es decir, contiene el encargo o responsabilidad macro por el que todos los clientes internos lucharán para hacerla realidad”.<sup>15</sup>

La formulación de la misión corresponde a la alta gerencia de la empresa la cual debe ser definida en equipo con un fin común, enmarcada dentro de la visión y respondiendo por lo menos a las siguientes preguntas:

- ¿En qué negocio estamos?
- ¿Para qué existe la empresa? ¿Cuál es el propósito básico?
- ¿Cuáles son los elementos diferenciales de la compañía?
- ¿Quiénes son nuestros clientes?
- ¿Cuáles son los productos o servicios presentes y futuros?
- ¿Cuáles son los mercados presentes y futuros de la empresa?
- ¿Cuáles son los canales de distribución actuales y futuros?
- ¿Cuáles son los objetivos de rentabilidad de la empresa?
- ¿Cuáles son los principios organizacionales?

---

<sup>15</sup> Guía Práctica de Administración y Control, Juan Villacís

- Compromiso con los grupos referenciales

**Misión Actual:**

Brindar servicios financieros eficientes y oportunos, fomentando el desarrollo de nuestros cooperados y la comunidad, con honestidad y transparencia.

**Misión propuesta:**

Ofrecer servicios de calidad en el momento oportuno, en un ambiente de transparencia y seguridad, buscando el mejoramiento continuo del nivel de vida de los socios.

**2.4.4 OBJETIVOS**

“Toda organización pretende alcanzar objetivos. Un objetivo organizacional es una situación deseada que la empresa intenta lograr, es una imagen que la organización pretende para el futuro. Al alcanzar el objetivo, la imagen deja de ser ideal y se convierte en real y actual, por lo tanto, el objetivo deja de ser deseado y se busca otro para ser alcanzado”<sup>16</sup>

**Características de los objetivos**

Los objetivos deben reunir alguna de las siguientes características:

---

<sup>16</sup> <http://www.monografias.com/>

- **Claridad:** Un objetivo debe estar claramente definido, de tal forma que no [revista](#) ninguna duda en aquellos que son responsables de participaren su logro.
- **Flexibilidad:** Los objetivos deben ser lo suficientemente flexibles para ser modificados cuando las circunstancias lo requieran. Dicho de otro modo, deben ser flexibles par aprovechar las condiciones del entorno.
- **Medible o mesurable:** los objetivos deben ser medibles en un horizonte de [tiempo](#) para [poder](#) determinar con precisión y objetividad su cumplimiento.
- **Realista:** los objetivos deben ser factibles de lograrse.
- **Coherente:** un objetivo debe definirse teniendo en cuenta que éste debe servir a la empresa. Los objetivos por áreas funcionales deben ser coherentes entre sí, es decir no deben contradecirse.
- **Motivador:** los objetivos deben definirse de tal forma que se constituyan en elemento motivador, en un reto para las personas responsables de su cumplimiento.

## Objetivo General

Proporcionar servicios financieros con honestidad, responsabilidad, respeto y puntualidad consolidando su presencia como apoyo a la pequeña y mediana empresa, buscando el mejoramiento continuo de procesos en el buen trato a socios y clientes con tasas de interés y créditos competitivos.

## **Objetivos Específicos**

### **De crecimiento:**

- Incrementar el desempeño del personal en un 50%, partir del año 2013.
- Incrementar el número de socios en un 10% en el año 2014.
- Alcanzar una calidad de servicio superior a la competencia a inicios del año 2011.
- Instalar nuevas sucursales hasta finales del 2014.
- Modernizar el sistema de documentación y archivo en un 50%.
- Proporcionar a los socios nuevos servicios financieros.
- Construir un edificio propio a partir de enero del 2012.
- Proporcionar a los socios nuevos servicios financieros, a mediados del año 2011.



- Lograr un mayor posicionamiento de los productos y servicios de la cooperativa, a principios del 2013.
- Desarrollar el recurso humano.
- Mejorar el sistema tecnológico a partir del 2012.

**De mantenimiento:**

- Conservar los clientes frecuentes.
- Mantener el buen trato a los socios.
- Mantener los valores y principios de la empresa.
- Mantener la buena relación con los proveedores.
- Conservar la imagen que posee la cooperativa

**De disminución:**

- Disminuir hasta en un punto el encaje para los créditos a inicios del 2011 .
- Disminuir el tiempo de atención a clientes en un 50% en el nuevo año.

- Reducir los reclamos de los clientes en un 50%.
- Disminuir la cartera vencida, a partir del mes de enero del nuevo año.

#### **2.4.5 POLÍTICAS**

La [política](#) organizacional incluye acciones de las personas o grupos para adquirir, desarrollar y usar poder y otros recursos con el fin de obtener los recursos deseados cuando existe incertidumbre o desacuerdo frente a las decisiones.<sup>17</sup>

A continuación se describe varias políticas, que una vez implementadas permitirán alcanzar los objetivos planteados

##### **Administración:**

- El personal recibirá cuatro cursos de capacitación cada año.
- Gerencia general dispondrá a quien corresponda los cursos pertinentes a seguir, de acuerdo a sus necesidades.
- El personal deberá acatar las leyes que rigen en la cooperativa.
- El personal ofrecerá una atención cortés y oportuna.

---

<sup>17</sup> Guía Práctica de Administración y Control, Juan Villacís.

- Los trabajadores no realizarán actividades no relacionadas con su trabajo.
- Los trabajadores contarán con el espacio adecuado para realizar sus actividades.
- Se proporcionará un ambiente de trabajo adecuado.
- Ofrecer reconocimiento público mensual a las personas más destacadas del mes.
- Reconocer el buen desempeño de los trabajadores.
- Evaluar los intereses de los socios cada trimestre.
- La información manejada se basará en leyes y principios contables, reflejando honestidad.
- Ofrecer una atención de calidad basada en principios.
- Se analizarán nuevos nichos de mercado, para la ampliación de la cooperativa en el país.
- No se puede sacar provecho o ventaja de ningún tipo de oportunidades que la empresa otorgue.
- Medir mensualmente el desempeño de los trabajadores.
- Contar con los equipos adecuados para el desempeño de actividades.

## **Crédito:**

- Se revisará continuamente la cartera vencida.
- Se evaluará permanentemente la razonabilidad y competitividad de las tasas de interés y montos de encaje para créditos.
- Se implementará un nuevo servicio de acuerdo a las necesidades de los clientes.
- Asesoría en planes de inversión.
- Los miembros de los Consejos de Administración, de Vigilancia y el Gerente General, no podrán ser garantes entre sí, ni de los socios.
- No se aceptarán garantías personales de los socios que no se encuentren al día de las obligaciones para con la cooperativa, ya sea como deudor principal o garante.

## **Apertura de cuentas de ahorro**

- Para la apertura de una cuenta de ahorros deberá existir un contrato por escrito entre el titular de la misma y la Cooperativa, que lo reconozca como socio, previa solicitud aprobada.
- La Cooperativa deberá cerciorarse de la identidad, honorabilidad, solvencia y antecedentes de su potencial cuenta ahorrista.

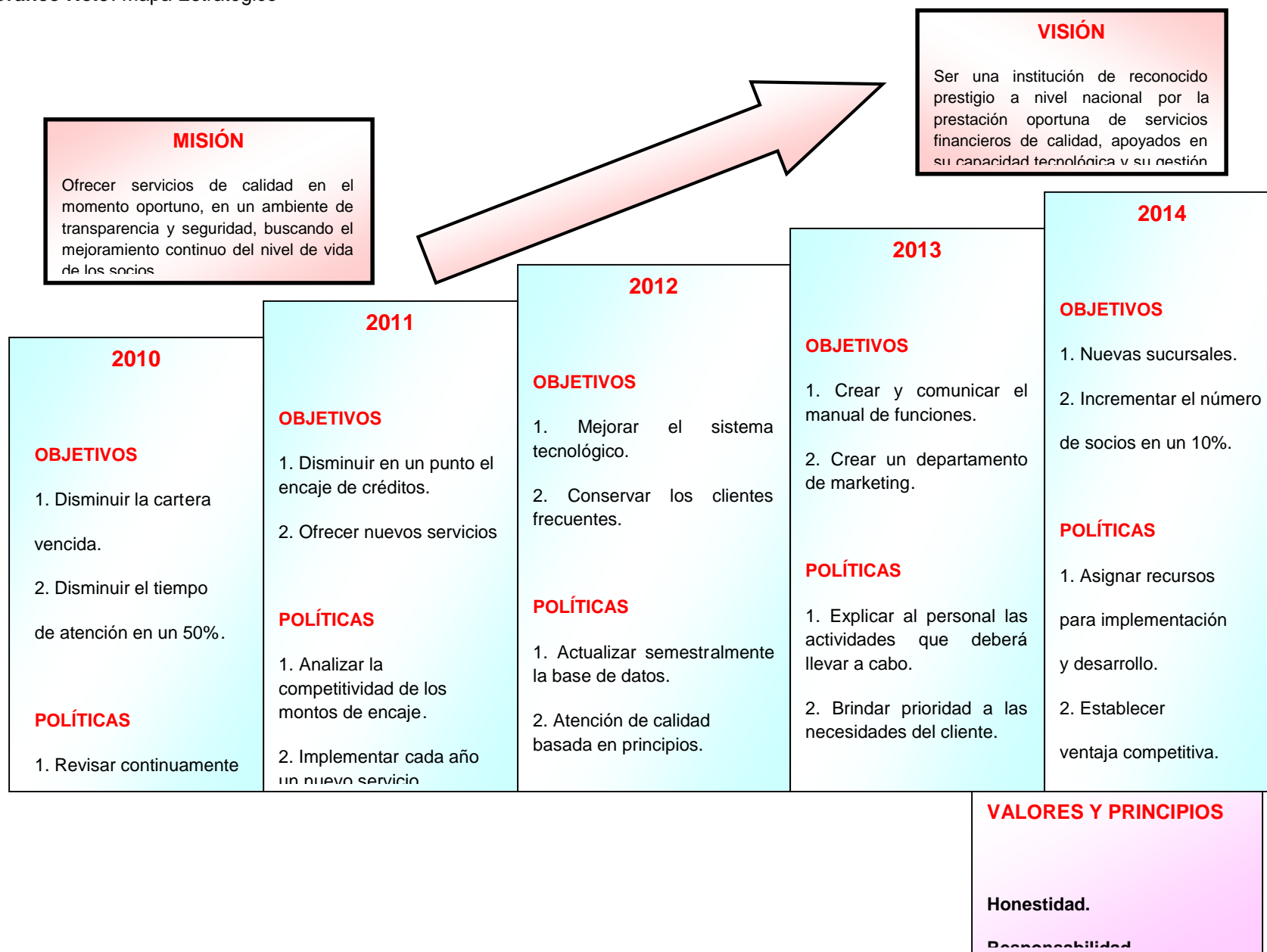
- El sistema informático deberá rechazar automáticamente el ingreso de solicitantes que consten en la Central de Riesgos.
- Al momento de la apertura, la Cooperativa suministrará a los cuenta ahorristas una tarjeta de control, cumpliendo los requisitos legales y reglamentarios.
- En casos de presentación de documentación incompleta para la apertura de cuentas de ahorro, se procederá a la apertura de la misma, y se solicitará que la documentación faltante sea entregada lo antes posible.

## **2.5 MAPA ESTRATÉGICO**

El mapa estratégico se lo elabora partiendo de la misión de una organización hasta llegar a la visión deseada por los directivos y socios, y se encuentra elaborado en el caso de la Cooperativa de ahorro y crédito FOND VIDA desde el año 2010 hasta el 2014; en cada uno de los años se describen: (Ver gráfico No.9)

- Objetivos.
- Estrategias
- Políticas.

**Gráfico No.9:** Mapa Estratégico



**ELABORADO POR:** Maribel Naranjo

## CAPÍTULO III

### 3. ANÁLISIS DE PROCESOS CRÍTICOS

En el presente capítulo se analiza los diferentes procesos de la cooperativa, determinando aquellos que requieren cambios, para lo cual se establece el tiempo que se utiliza en el proceso, las personas responsables, los servicios que se entregan y otros aspectos que ameritan cambiar y mejorar; además se establece la eficiencia en tiempos y costos.

#### 3.1 Proceso

“Los procesos son todas aquellas actividades concatenadas, estructuradas y medibles que reciben un conjunto de entradas para transfórmalas y convertirlas en bienes o servicios, pero con el fin de obtener productos de calidad, en el menor plazo, a costos bajos para satisfacer las necesidades del cliente tanto interno como externo”.<sup>18</sup>

##### 3.1.1 “Elementos de un proceso”<sup>19</sup>

Todo proceso consta de los siguientes elementos:

**Entradas (inputs).**- Cumplen los requisitos de aceptación: materiales (materias primas) o inmateriales.

**Recursos.**- Personas, tecnología, etc; necesarios para llevar a cabo el proceso.

**Transformación.**- Actividades que agregan valor a las entradas o inputs.

---

<sup>18</sup> Dirección de la producción, Decisiones Tácticas 6ª Edición, Jay Heizer / Barry Render, Pag 159.

<sup>19</sup> <http://www.adrformacion.com/> (07/05/2009)



**Salidas (outputs).**- Genera el proceso, y son entradas del siguiente proceso, o bien el producto entregado o servicio.

**Evaluación.**-Mide el funcionamiento del proceso y la satisfacción del cliente mediante " indicadores".

**Límites.**- Necesidad del cliente (comienzo) y necesidad satisfecha (fin)".

### 3.1.2 “Clasificación de Procesos:<sup>20</sup>

- **Procesos Gobernantes.**- Son aquellos que trasladan los valores de la organización a todos los demás procesos, estableciendo formas de actuación internas, relaciones con la sociedad, etc. y la estructura de gestión de la organización.
- **Procesos Productivos.**- Son aquellos que están directamente ligados a los productos y servicios que presta la empresa, contribuyendo directamente a satisfacer las necesidades y requerimientos del cliente.
- **Procesos de Apoyo.**- Procesos de soporte son los que apoyan a otros procesos de negocio (estratégicos o clave). Están centrados en dar soporte a los clientes internos".

### 3.1.3 Jerarquía de Procesos

“Casi todo lo que hacemos o en lo que nos involucramos constituye un proceso. Existen procesos altamente complejos y procesos muy sencillos, teniendo la necesidad de establecer jerarquías del proceso.

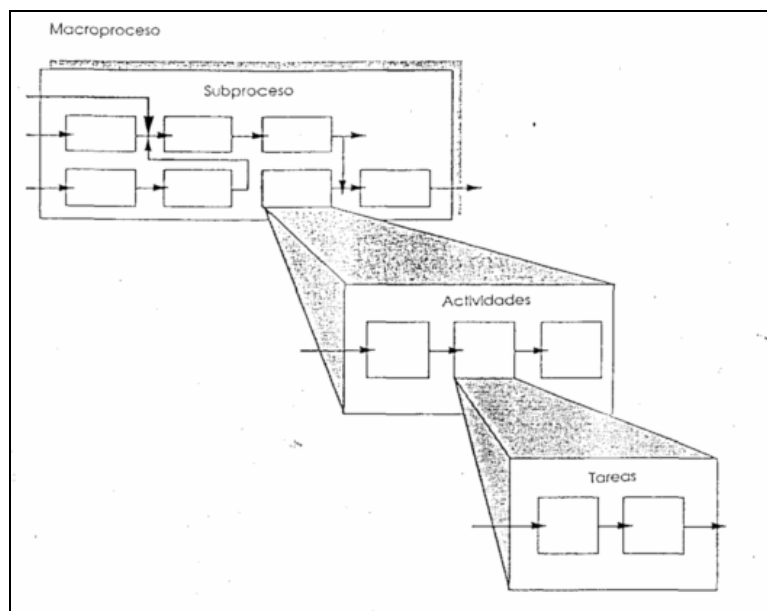
---

<sup>20</sup> <http://www.wikilearning.com/> (07/05/2009)

Desde un punto de vista macro, los procesos son las actividades claves que se requieren para manejar y/o dirigir una organización. Un macroproceso puede subdividirse en subprocessos que tienen una relación lógica, actividades secuenciales que contribuyen a la misión del macroproceso. Con frecuencia, los macroprocesos complejos se dividen en un determinado número de subprocessos con el fin de minimizar el tiempo.

Todo macroproceso o subprocesso está compuesto por un determinado número de actividades. Las actividades son cosas que tienen lugar dentro de todos los procesos. Cada actividad consta de un determinado número de tareas<sup>21</sup> (Ver gráfico 10).

**Gráfico No.10:** Jerarquía de proceso



**Fuente:** HARRINGTON. Mejoramiento de los Procesos de la Empresa

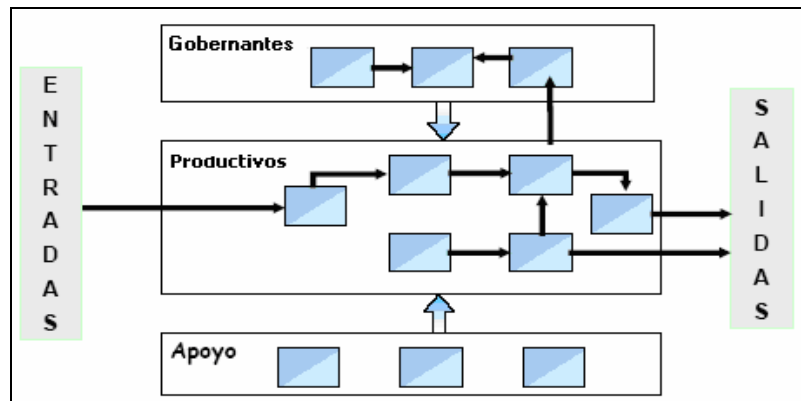
**Elaborado por:** Maribel Naranjo.

<sup>21</sup> HARRINGTON, James. Mejoramiento de los Procesos de la Empresa. Bogotá. 1994. Página 33-35

### 3.2 Mapa de procesos

“Un mecanismo de gran utilidad para la evaluación de los procesos de trabajo es el mapa de proceso. El mapa de proceso contribuye a hacer visible el trabajo que se lleva a cabo en una unidad de una forma distinta a la que ordinariamente lo conocemos. A través de este tipo de gráfica podemos percatarnos de tareas o pasos que a menudo pasan desapercibidos en el día a día, y que sin embargo, afectan positiva o negativamente el resultado final del trabajo”<sup>22</sup>(Ver gráfico No.11)

**Gráfico No11:** Mapa de procesos



Fuente: <http://tpga.arlab.com>

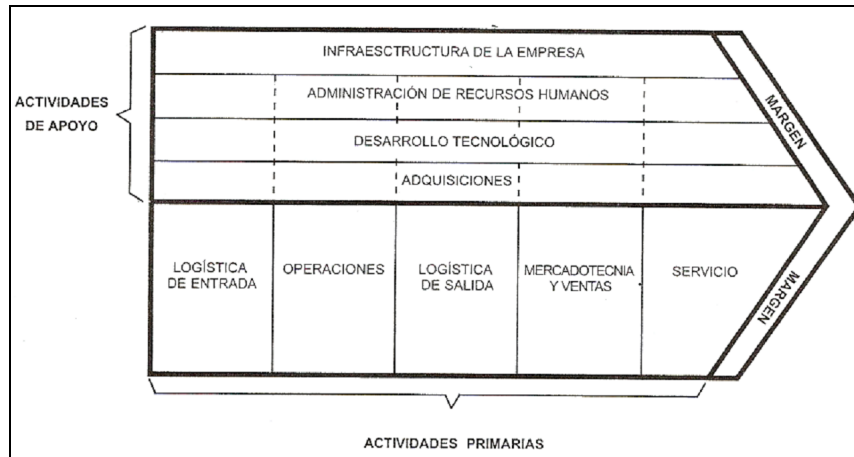
Elaborado por: Maribel Naranjo.

### 3.3 Cadena de Valor

<sup>22</sup> <http://www.ogp.gobierno.pr/htm> (07/05/2009)

“La cadena de valor empresarial, o cadena de valor, es un modelo teórico que permite describir el desarrollo de las actividades de una organización empresarial, la cadena de valor categoriza las actividades que producen valor añadido en una organización en dos tipos: las actividades primarias y las actividades de apoyo o auxiliares. (Ver gráfico No.12)

**Gráfico No.12:** Cadena de Valor



**ELABORADO POR:** Maribel Naranjo.

**FUENTE:** Ventaja competitiva, Michael Porter.

### 3.3.1 Actividades primarias

Las actividades primarias se refieren a la creación física del producto, su venta y el servicio posventa, y pueden también a su vez, diferenciarse en sub-actividades. El modelo de la cadena de valor distingue cinco actividades primarias:

- Logística interna: comprende operaciones de recepción, almacenamiento y distribución de las materias primas.
- Operaciones (producción): procesamiento de las materias primas para transformarlas en el producto final.

- [Logística externa](#): almacenamiento de los productos terminados y distribución del producto al consumidor.
- [Marketing](#) y [Ventas](#): actividades con las cuales se da a conocer el producto.
- [Servicio](#): de post-venta o [mantenimiento](#), agrupa las actividades destinadas a mantener o realizar el valor del producto, mediante la aplicación de garantías.

### 3.3.2 Actividades de apoyo

Las actividades primarias están apoyadas o auxiliadas por las también denominadas actividades secundarias:

- Infraestructura de la [organización](#): actividades que prestan apoyo a toda la empresa, como la planificación, contabilidad y las finanzas.
- Dirección de [recursos humanos](#): búsqueda, contratación y motivación del personal.
- Desarrollo de tecnología, [investigación y desarrollo](#): obtención, mejora y gestión de la tecnología.
- Abastecimiento ([compras](#)): proceso de compra de los materiales.

Para cada actividad de valor añadido han de ser identificados los generadores de costes y valor”.<sup>23</sup>

A continuación se detallan todos los procesos que se realizan en las diferentes áreas de la cooperativa de acuerdo a su clasificación, los cuales se obtuvieron mediante información proporcionada por parte de los trabajadores.

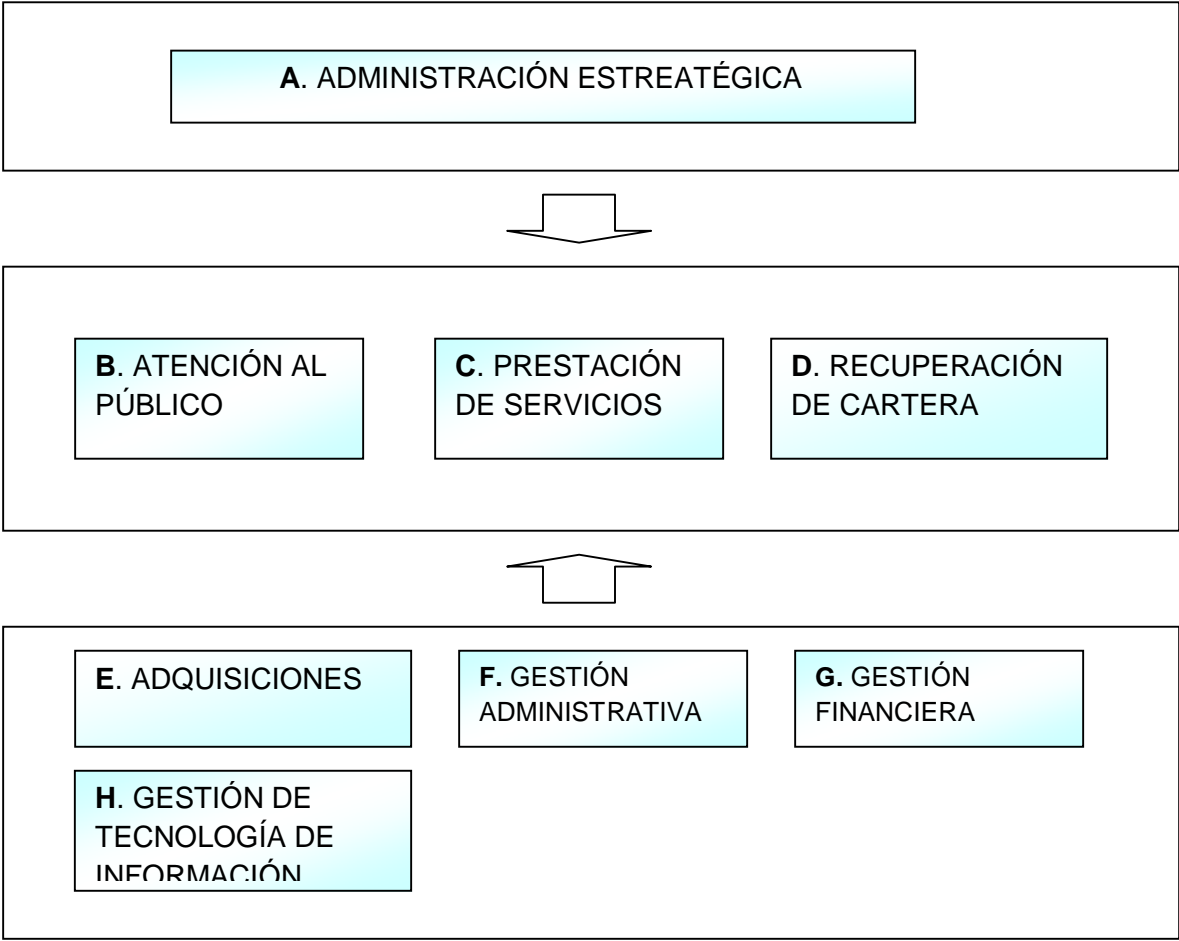
---

<sup>23</sup> es.wikipedia.org/wiki/Cadena\_de\_valor (05/&/2009)



**MAPA DE PROCESOS DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO “FOND VIDA”**

S  
O  
C  
I



S  
O  
C  
I



**JERARQUÍA DE PROCESOS DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO “FOND  
VIDA”**

**A. ADMINISTRACIÓN  
ESTRATÉGICA**

**B. ATENCIÓN AL  
PÚBLICO**

**B.1** Informar al cliente

**B.2** Registrar a nuevos socios

**B.3** Actualizar datos de  
socios

**B.4** Atender a reclamos

**C. PRESTACIÓN DE  
SERVICIOS**

**C.1** Apertura de cuentas de  
ahorros

**C.2** Operación de ventanilla

**C.2.1** Receptar dinero (Depósitos)

**C.2.2** Entregar dinero (Retiros)

**C.3** Gestión de créditos

**C.4** Cierre de cuentas de  
ahorros

## **D. RECUPERACIÓN DE CARTERA**

**D.1** Controlar la morosidad de los socios

## **E. ADQUISICIONES**

**E.1** Selección de proveedores

**E.2** Cotizar el producto

**E.3** Compras

## **F. GESTIÓN ADMINISTRATIVA**

**F.1** Planificar Capacitación al personal

**F.2** Archivo

**F.3** Administración de Recursos Humanos

## **G. GESTIÓN FINANCIERA**

**G.1** Contabilidad

**G.2** Arqueo de caja

**G.3** Conciliación bancaria

## **H. GESTIÓN DE TECNOLOGÍA DE INFORMACIÓN**

**H.1** Mantenimiento de  
hardware y software

**H.2** Administración de red

### 3.4 SELECCIÓN DE PROCESOS

Los procesos van a ser seleccionados mediante el método selectivo de razonamiento, el cual consiste en el planteamiento de preguntas que la cooperativa considera más importantes para mejorar sus procesos. (Ver cuadro No.8)

- a. ¿Si se mejora este proceso, se reducen los costos?
- b. ¿Al mejorar este proceso, se reducen los tiempos de ejecución?
- c. ¿Si se mejora este proceso, mejora la calidad del servicio y la imagen Institucional?
- d. ¿Disminuyen las quejas, mejorando este proceso?
- e. ¿Se puede captar mayor número de socios, al mejorar este proceso?

Las preguntas que aplican a los procesos tienen el puntaje de 1 y las que no tiene el puntaje de 0.

**Cuadro No.8:** Evaluación de Procesos

N	PROCESOS	PREGUNTAS					TOTAL
		a	b	c	d	e	
1	<b>A. ADMINISTRACION ESTRATEGICA</b>	1	1	1	1	1	5
	<b>B. ATENCION AL PUBLICO</b>						
2	B.1 Informar al cliente	1	1	1	1	1	5
3	B.2 Registrar a nuevos socios	1	1	0	0	1	3
4	B.3 Actualizar datos de los socios	1	1	1	1	0	4
5	B.4 Atender a reclamos	1	1	1	1	1	5
	<b>C PRESTACION DE SERVICIOS</b>						
6	C.1 Apertura de cuentas de ahorros	1	1	1	1	1	5
7	C.2 Operación de Ventanilla						
8	C.2.1 Receptar dinero (Depósitos)	1	1	1	1	1	5
9	C.2.2 Entregar dinero (Retiros)	1	1	1	1	1	5
10	C.3 Gestión de créditos	1	1	1	1	1	5
11	C.4 Cierre de cuentas de ahorros	1	1	0	1	0	3
12	<b>D. RECUPERACION DE CARTERA</b>	1	1	1	0	0	3
13	D.1 Controlar la morosidad de los socios	1	1	1	0	1	4
	<b>E. ADQUISICIONES</b>						
14	E.1 Selección de proveedores	1	1	1	0	0	3
15	E.2 Cotizar el producto	1	1	1	0	0	3
16	E.3 Compras	1	1	1	0	0	3
	<b>F. GESTION ADMINISTRATIVA</b>						
17	F.1 Planificar capacitación al personal	1	1	1	1	1	5
18	F.2 Archivo	1	1	0	0	1	3
19	F.3 Administración de Recursos Humanos	1	1	0	0	1	3
	<b>G. GESTION FINANCIERA</b>						
20	G.1 Contabilidad	1	1	1	0	0	3
21	G.2 Arqueo de caja	1	1	0	0	0	2
22	G.3 Conciliación Bancaria	1	1	0	0	1	3
	<b>H. GESTION DE TECNOLOGIA DE INFORMACION</b>						
23	H.1 Mantenimiento de hardware y software	1	1	1	0	0	3
24	H.2 Administración de red	1	1	0	1	0	3

Fuente: <http://tpga.arklab.com>

Elaborado por: Maribel Naranjo.

### 3.4.1 HOJA RESUMEN DE PROCESOS SELECCIONADOS

A continuación se detallan los procesos seleccionados de la cooperativa, de acuerdo a su clasificación: (Ver cuadro No.9)

**Cuadro No.9:** Procesos Seleccionados

<b>N</b>	<b>PROCESO</b>	<b>CLASIFICACION</b>
1	Administración estratégica	Gobernante
2	Informar al cliente	Productivo
3	Actualizar datos de los socios	Productivo
4	Atender a reclamos	Productivo
5	Apertura de cuentas de ahorro	Productivo
6	Receptar dinero (Depósitos)	Productivo
7	Entregar dinero (Retiros)	Productivo
8	Gestión de Créditos	Productivo
9	Controlar la morosidad de los socios	Productivo
10	Planificar capacitación al personal	Apoyo

**ELABORADO POR:** Maribel Naranjo.

**FUENTE:** FOND VIDA

### **3.5 ANÁLISIS DE PROCESOS**

Para realizar el análisis de los procesos, cada actividad es medida tanto en tiempo como en costos, para de esta forma determinar la eficiencia de cada proceso, mediante la utilización de las siguientes fórmulas:

$$Eficiencia\ en\ Tiempo = \frac{\sum\ Agrega\ Valor\ Tiempo}{\sum\ Tiempo\ Total}$$

$$Eficiencia\ en\ Costo = \frac{\sum\ Agrega\ Valor\ Costo}{\sum\ Costo\ Total}$$

Los costos en que incurre la cooperativa, se clasifican en costos de personal y costos de operación

#### **3.5.1 Costos del personal:**

Los ingresos líquidos a recibir mensualmente de cada empleado de la cooperativa comprende: el sueldo unificado, bonificación complementaria, aporte patronal (12.15%) para el IESS y demás beneficios de ley como décimo tercer sueldo y décimo cuarto sueldo.



Mediante la siguiente fórmula se establece el sueldo por minuto que recibe cada empleado de la cooperativa:

$$\text{Ingreso / Minuto} = \frac{\text{Ingreso Mensual}}{30\text{días} \times 8 \text{ horas} \times 60 \text{ minutos}}$$

**Ejemplo:**

$$\text{Gerente} = \frac{2.226}{30\text{días} \times 8 \text{ horas} \times 60 \text{ minutos}}$$

$$= \frac{2.226}{14.400}$$

$$= 0.15$$

A continuación se detalla la tabla de costos del personal de la cooperativa (Ver Cuadro No.10)

**Cuadro No.10:** Costos del Personal

N	CARGO	COSTO				COSTOS FIJOS	COSTO TOTAL
		MENSUAL	DIARIO	HORA	MINUTO		
1	Gerente	2.226,00	74,20	9,28	0,15	0,01	0,16
2	Contador	964,00	32,13	4,02	0,07	0,01	0,08
3	Jefe de crédito	983,00	32,77	4,10	0,07	0,01	0,08
4	Analista de crédito	756,00	25,20	3,15	0,05	0,01	0,06
5	Secretaria	433,00	14,43	1,80	0,03	0,01	0,04
6	Auxiliar de archivo	405,00	13,50	1,69	0,03	0,01	0,04
7	Agente de atención	442,00	14,73	1,84	0,03	0,01	0,04
8	Cajero	435,00	14,50	1,81	0,03	0,01	0,04
9	Limpieza	220,00	7,33	0,92	0,02	0,01	0,03
10	Guardianía	381,00	12,70	1,59	0,03	0,01	0,04

**ELABORADO POR:** Maribel Naranjo.

**FUENTE:** FOND VIDA

El Consejo Administrativo se encuentra integrado por 9 personas, a las cuales se les paga \$10 dólares por cada reunión, al mes se realizan 2 reuniones.

### 3.5.2 Costos operativos

Los costos operativos son todos los gastos generados por la cooperativa para el desarrollo de sus actividades.

Para realizar el cálculo de los costos operativos se considera:

- Servicios básicos.
- Mantenimiento de local y equipos
- Honorarios.
- Uniformes
- Multas y sanciones
- Publicidad y propaganda
- Suministros y materiales de oficina

- Arriendos
- Internet
- Transporte
- Seguridad.

Los costos operacionales mensuales de la cooperativa son de \$7.949, con lo que se calcula el costo de operación por minuto mediante la siguiente fórmula:

$$\text{Costo de operación por minuto} = \frac{\text{Total Costos Operativos}}{30\text{días} \times 24\text{horas} \times 60 \text{ minutos}}$$

$$\text{Costo de operación por minuto} = \frac{6.100}{30\text{días} \times 24\text{horas} \times 60 \text{ minutos}}$$

$$\text{Costo de operación por minuto} = \frac{6.100}{43200}$$

$$\text{Costo de operación por minuto} = 0,14$$


### Costo de operación por minuto por persona

$$\text{Costo de operación por minuto por persona} = \frac{0,14}{12}$$

$$\text{Costo de operación por minuto por persona} = 0,01$$

### 3.6 ANÁLISIS DE LOS PROCESOS SELECCIONADOS

Se realiza una representación gráfica de los procesos seleccionados, a través de diagramas, a fin de entender el proceso, los documentos que se generan y los departamentos o funcionarios implicados.

-  Operación      Agrega Valor (A.V)

Son todas las actividades realizadas y que agregan valor a los diferentes trámites que se llevan a cabo en cada uno de los departamentos de la cooperativa.

-  Inspección      No Agrega Valor (N.A.V)

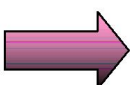
Son aquellas actividades de revisión y conocimiento para un mejor control.

-  Demora No Agrega Valor (N.A.V)

Son actividades que se realizan con cierto retraso, produciendo complicaciones en los procesos.

-  Archivo No Agrega Valor (N.A.V)

Constituye la actividad de almacenar o guardar los diferentes documentos utilizados en cada uno de los procesos.

-  Envío o traslado No Agrega Valor (N.A.V)

Son las actividades consideradas como envíos de información o comunicación.

Con esta simbología se presenta a cada proceso, con las actividades que lo componen en la siguiente hoja de diagramación, para el levantamiento de información que facilita su análisis y que contiene lo siguiente:

1. Nombre del proceso

2. Responsable
3. Lugar y fecha
4. Entrada y salida
5. Frecuencia
6. Simbología
7. Tiempo (Agrega Valor Real: A.V.R, No Agraga Valor: N.A.V)
8. Costo (Agrega Valor Real: A.V.R, No Agraga Valor: N.A.V)
9. Actividad
10. Observación

### **3.7 DIAGRAMA DE PROCESOS**

”Es una representación gráfica de los pasos que se siguen en toda una secuencia de actividades, dentro de un proceso o un procedimiento, identificándolos mediante símbolos de acuerdo con su naturaleza; incluye, además, toda la información que se considera necesaria para el análisis, tal como distancias recorridas, cantidad considerada y tiempo requerido”.<sup>24</sup>

A continuación se presenta el diagrama de procesos de cada uno de los procesos seleccionados:

---

<sup>24</sup> <http://148.202.148.5/cursos/id209/mzaragoza/unidad2/unidad2dos.htm>



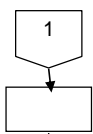


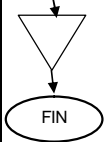
### A. ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA

**Responsable:** Gerente, Secretaria, Consejo de Administración  
**Entradas:** Convocatoria a los miembros del Consejo de Administración  
**Salidas:** Difusión de la Planificación

**Total tiempos:** 298      **Total costos:** 24,04  
**Eficiencia Tiempos:** 47%      **Frecuencia:** Anual  
**Eficiencia Costos:** 68%      **Volumen:** 1

Nº	ACTIVIDADES	○	□	➡	▽	D	TIEMPO MINUTOS		COSTOS		OBSERVACIONES
							AV	NAV	AV	NAV	
1	Gerente dispone a secretaria convocar a los miembros del Consejo de Administración					INICIO D		8		1,28	No existe fecha y hora fija
2	Secretaria elabora convocatoria					D		15		0,60	Convocatoria escrita
3	Secretaria envía convocatoria al Consejo de Administración					D		35		1,40	Correos electrónicos desactualizados
4	Consejo de Administración asiste a reunión y comunica ideas, necesidades y actividades.					D		30		1,20	No todos asisten a tiempo
5	Consejo de Administración da disposiciones al gerente en el desarrollo de actividades.	○						50		2,00	
6	Gerente elabora el documento de planificación	○						30		4,80	
7	Gerente envía documento de planificación al Consejo de Administración			➡						0,48	



8	Consejo de Administración analiza y realiza correcciones						50		2,00	
9	Consejo de Administración remite al gerente el documento aprobado						10		0,40	
10	Gerente establece planificación					60		9,60		
11	Auxiliar de archivo archiva el documento de planificación						7		0,28	
<b><u>SUBTOTAL</u></b>						140	158	16,40	7,64	
<b><u>TOTALES</u></b>						298		24,04		
<b><u>EFICIENCIAS</u></b>						47%		68%		

**EFICIENCIA TIEMPOS**

$$= \frac{\sum \text{Agrega valor tiempo}}{\sum \text{Tiempo total}}$$

$$= \frac{140}{298}$$

$$= 47\%$$

**EFICIENCIA COSTOS**

$$= \frac{\sum \text{Agrega valor costo}}{\sum \text{Costo total}}$$

$$= \frac{16,40}{24,04}$$

$$= 68\%$$



### B.1 INFORMAR AL CLIENTE

**Responsable:** Agente de atención  
**Entradas:** Recibe al socio  
**Salidas:** Informa al socio

**Total tiempos:** 24      **Total costos:** 0,96  
**Eficiencia Tiempos:** 29%      **Frecuencia:** Diario  
**Eficiencia Costos:** 29%      **Volumen:** 30

Nº	ACTIVIDADES	○	□	→	▽	D	TIEMPO MINUTOS		COSTOS		OBSERVACIONES	
							AV	NAV	AV	NAV		
1	Recibe al socio					INICIO D		10		0,40	Son atendidos por turnos, varios socios esperan ser atendidos, especialmente en horas de la mañana	
2	Recepta inquietud del socio	○						2		0,08		
3	Verifica información en el computador		□						2	0,08		
4	Copia información solicitada					D			3	0,12	La información es copiada en una hoja	
5	Informa al socio	○						5		0,20		
6	Entrega información escrita al socio					D FIN			2	0,08	no existen folletos	
<b><u>SUBTOTAL</u></b>								7	17	0,28	0,68	
<b><u>TOTALES</u></b>									24		0,96	
<b><u>EFICIENCIAS</u></b>									29%		29%	

**EFICIENCIA TIEMPOS**

$$= \frac{\sum \text{Agrega valor tiempo}}{\sum \text{Tiempo total}}$$

$$= \frac{7}{24}$$

$$= \mathbf{29\%}$$

**EFICIENCIA COSTOS**

$$= \frac{\sum \text{Agrega valor costo}}{\sum \text{Costo total}}$$

$$= \frac{0,280}{0,960}$$

$$= \mathbf{29\%}$$

### B.3 ACTUALIZAR DATOS DE LOS SOCIOS

**Responsable:** Agente de atención  
**Entradas:** Imprime formulario  
**Salida:** Ingresar información en base de datos

**Total tiempos:** 29  
**Total costos:** 1,16  
**Eficiencia Tiempos:** 31%  
**Eficiencia Costos:** 31%  
**Frecuencia:** Semanal  
**Volumen:** 20

Nº	ACTIVIDADES	○	□	➔	▽	D	TIEMPO MINUTOS		COSTOS		OBSERVACIONES	
							AV	NAV	AV	NAV		
1	imprime formulario					INICIO D		2		0,08	Mala calidad de impresión	
2	Recibe al socio					D		10		0,40	Se considera a los socios que acuden a la cooperativa a realizar diferentes actividades, no se localiza a todos los socios	
3	Solicita información al socio	○						4		0,16		
4	Llena información en el formulario					D		5		0,20	Formulario mal elaborado, espacios pequeños para llenar información	
5	Entrega formulario al socio para que revise la información					D		3		0,12	Corrección de información	
6	Ingresar información en base de datos	○ FIN						5		0,20		
<b><u>SUBTOTAL</u></b>								<b>9</b>	<b>20</b>	<b>0,36</b>	<b>0,80</b>	
<b><u>TOTALES</u></b>								<b>29</b>		<b>1,16</b>		
<b><u>EFICIENCIAS</u></b>								<b>31%</b>		<b>31%</b>		

**EFICIENCIA TIEMPOS**

$$= \frac{\sum \text{Agrega valor tiempo}}{\sum \text{Tiempo total}}$$

$$= \frac{9}{29}$$

$$= \mathbf{31\%}$$

**EFICIENCIA COSTOS**

$$= \frac{\sum \text{Agrega valor costo}}{\sum \text{Costo total}}$$

$$= \frac{0,36}{1,16}$$

$$= \mathbf{31\%}$$

### B.4 ATENDER A RECLAMOS

Total tiempos: **56**      Total costos: **3,44**

**Responsable:** Agente de atención, Jefe de crédito  
**Entradas:** Convocatoria a los miembros del Consejo de Administración  
**Salidas:** Difusión de la Planificación

**Eficiencia Tiempos:** 16%      **Frecuencia:** Mensual  
**Eficiencia Costos:** 7%      **Volumen:** 6

Nº	ACTIVIDADES	○	□	→	▽	D	TIEMPO MINUTOS		COSTOS		OBSERVACIONES
							AV	NAV	AV	NAV	
1	Agente de atención recibe al socio					INICIO		10		0,40	Son atendidos por turnos, varios socios esperan ser atendidos especialmente en horas de la mañana
2	Agente de atención acepta el reclamo					D		5		0,20	Agente de atención no da solución al reclamo del socio
3	Agente de atención informa al departamento de crédito y cobranzas	○					4		0,16		Los mayores problemas presentados pertenecen al departamento de crédito y cobranzas
4	Agente de atención envía al socio al departamento de crédito cobranzas			→				2		0,08	
5	Jefe de crédito recibe al socio					D		10		0,80	Jefe de crédito se encuentra ocupado o ausente
6	Jefe de crédito revisa documentos del socio					D		5		0,40	No existe toda la documentación del socio
7	Jefe de crédito conversa con las personas implicadas					D		15		1,20	Desacuerdo por parte de los implicados
8	Jefe de crédito toma decisión para atender el reclamo	○				FIN	5		0,08		
<b><u>SUBTOTAL</u></b>							9	47	0,24	3,20	
<b><u>TOTALES</u></b>								56		3,44	
<b><u>EFICIENCIAS</u></b>								16%		7%	

**EFICIENCIA TIEMPOS**

**EFICIENCIA COSTOS**

$$= \frac{\sum \text{Agrega valor tiempo}}{\sum \text{Tiempo total}}$$

$$= \frac{\sum \text{Agrega valor costo}}{\sum \text{Costo total}}$$

$$= \frac{9}{56}$$

$$= \frac{0,24}{3,44}$$

$$= 16\%$$

$$= 7\%$$

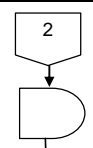





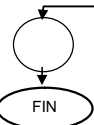
### C.1 APERTURA DE CUENTA DE AHORROS

**Responsable:** Agente de atención, Cajero  
**Entradas:** Documentos personales  
**Salidas:** Libreta de ahorros

**Total tiempos:** 39      **Total costos:** 1,56  
**Eficiencia Tiempos:** 13%      **Frecuencia:** Diaria  
**Eficiencia Costos:** 13%      **Volumen:** 10

Nº	ACTIVIDADES	○	□	➡	▽	D	TIEMPO MINUTOS		COSTOS		OBSERVACIONES
							AV	NAV	AV	NAV	
1	Agente de atención recibe al socio					INICIO D		8		0,32	Son atendidos por turnos, varios socios esperan ser atendidos en horas de la mañana
2	Agente de atención receipta documentos	○					1		0,04		
3	Agente de atención revisa documentos					D		3		0,12	Los socios no tienen todos los documentos necesarios
4	Agente de atención registra en formulario datos del socio					D		2		0,08	Registra en forma en forma manual
5	Agente de atención ingresa datos personales en base de datos	○					2		0,08		
6	Agente de atención envía al socio a caja para que realice el depósito			➡				1		0,04	
7	Agente de atención archiva documentación				▽ 2			2		0,08	



8	Cajero recibe el dinero del nuevo socio						10		0,40	Fila larga de socios en horas de la mañana	
9	Cajero revisa billetes falsos						2		0,08	Verifica en forma visual, sin utilización de máquina detectora de billetes falsos	
10	Cajero cuenta el dinero						2		0,08	No posee máquina contadora de billetes	
11	Cajero clasifica los billetes de acuerdo a su denominación						2		0,08	Los billetes son agrupados con ligas, equivocación al ordenar los billetes	
12	Cajero registra el depósito						1		0,04		
13	Cajero imprime la hoja de registro						2		0,08	Mala calidad de impresión, no se distingue bien cierta información	
14	Cajero entrega libreta de ahorros al socio						1		0,04		
<b><u>SUBTOTAL</u></b>								5	34	0,20	1,36
<b><u>TOTALES</u></b>								39		1,56	
<b><u>EFICIENCIAS</u></b>								13%		13%	

**EFICIENCIA TIEMPOS**

$$= \frac{\sum \text{Agrega valor tiempo}}{\sum \text{Tiempo total}}$$

$$= \frac{5}{39}$$

$$= 13\%$$

**EFICIENCIA COSTOS**

$$= \frac{\sum \text{Agrega valor costo}}{\sum \text{Costo total}}$$

$$= \frac{0,200}{1,560}$$

$$= 13\%$$



### C.2.1 RECEPTAR DINERO (DEPÓSITOS)

**Responsable:** Cajero

**Entradas:** Papeleta de depósito y dinero del socio

**Salida:** Entrega al socio comprobante de depósito

**Total tiempos:**

**22**

**Total costos:**

**0,88**

**Eficiencia Tiempos:**
















14%

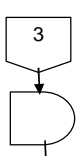
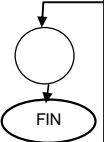
**Frecuencia:** Diario

**Eficiencia Costos:**

14%

**Volumen:** 20

Nº	ACTIVIDADES						TIEMPO MINUTOS		COSTOS		OBSERVACIONES
							AV	NAV	AV	NAV	
1	Recibe papeleta de depósito y dinero del socio					 INICIO 		10		0,40	Fila larga de espera, especialmente en horas de la mañana
2	Revisa billetes falsos							2		0,08	Verifica en forma visual sin utilización de máquina detectora de billetes falsos
3	Cuenta el dinero							1		0,04	No posee máquina contadora de billetes
4	Clasifica y guarda los billetes de acuerdo a su denominación							1		0,04	Equivocación al ordenar los billetes
5	Verifica en papeleta el valor del retiro							1		0,04	
6	Registra el depósito en el sistema						1		0,04		
7	Sella papeleta de depósito						1		0,04		
8	Archiva papeleta de depósito				  3			2		0,08	Desorden de papeletas, no posee archivador

9	Imprime depósito en libreta de ahorros							2		0,08	Mala calidad de impresión	
10	Entrega al socio comprobante de depósito						1			0,04		
<b><u>SUBTOTAL</u></b>								3	19		0,12	0,76
<b><u>TOTALES</u></b>								22			0,88	
<b><u>EFICIENCIAS</u></b>								14%			14%	

**EFICIENCIA TIEMPOS**

$$= \frac{\sum \text{Agrega valor tiempo}}{\sum \text{Tiempo total}}$$

$$= \frac{3}{22}$$

$$= 14\%$$

**EFICIENCIA COSTOS**

$$= \frac{\sum \text{Agrega valor costo}}{\sum \text{Costo total}}$$

$$= \frac{0,12}{0,88}$$

$$= 14\%$$



### C.2.2 ENTREGAR DINERO (RETIROS)

**Responsable:** Cajero  
**Entradas:** Recepción de dinero  
**Salida:** Entrega de dinero y libreta de ahorros al socio

**Total tiempos:** 19      **Total costos:** 0,76  
**Eficiencia Tiempos:** 16%      **Frecuencia:** Diario  
**Eficiencia Costos:** 16%      **Volumen:** 15

Nº	ACTIVIDADES	○	□	→	▽	D	TIEMPO MINUTOS		COSTOS		OBSERVACIONES	
							AV	NAV	AV	NAV		
1	Recepción de papeleta de retiro y libreta de ahorros del socio					INICIO		10		0,40	Fila larga de espera, especialmente en horas de la mañana	
2	Verifica en papeleta el valor del retiro		↓					1		0,04		
3	Registra retiro en el sistema	○						1		0,04		
4	Sella papeleta de retiro	○						1		0,04		
5	Archiva papeleta de retiro				▽			1		0,04	Desorden de papeletas	
6	Imprime retiro en libreta de ahorros					D		2		0,08	Mala calidad de impresión	
7	Cuenta el dinero					D		2		0,08	No posee máquina contadora de billetes	
8	Entrega al socio comprobante de retiro	○						1		0,04		
<b><u>SUBTOTAL</u></b>								<b>3</b>	<b>16</b>	<b>0,12</b>	<b>0,64</b>	
<b><u>TOTALES</u></b>								<b>19</b>		<b>0,76</b>		
<b><u>EFICIENCIAS</u></b>								<b>16%</b>		<b>16%</b>		

**EFICIENCIA TIEMPOS**

$$= \frac{\sum \text{Agrega valor tiempo}}{\sum \text{Tiempo total}}$$

$$= \frac{3}{19}$$

$$= \mathbf{16\%}$$

**EFICIENCIA COSTOS**

$$= \frac{\sum \text{Agrega valor costo}}{\sum \text{Costo total}}$$

$$= \frac{0,12}{0,76}$$

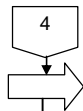



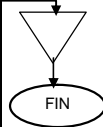
$$= \mathbf{16\%}$$

### C.3 GESTIÓN DE CRÉDITOS

**Responsable:** Analista de Crédito, Jefe de crédito  
**Entradas:** Revisión de documentos  
**Salidas:** Crédito aprobado

**Total tiempos:** 160      **Total costos:** 9,74  
**Eficiencia Tiempos:** 12%      **Frecuencia:** Semanal  
**Eficiencia Costos:** 14%      **Volumen:** 15

Nº	ACTIVIDADES	○	□	➔	▽	D	TIEMPO MINUTOS		COSTOS		OBSERVACIONES
							AV	NAV	AV	NAV	
1	Analista de Crédito revisa documentos					INICIO D		7		0,42	Documentos incompletos
2	Analista de Crédito analiza solicitud de crédito		□					10		0,60	
3	Analista de Crédito verifica situación del socio en la Central de Riesgos					D		2		0,12	Verificación en CREDITREPORT, varios socios no son sujetos de crédito
4	Analista de Crédito revisa valor de encaje depositado					D		5		0,30	Solicita verificación a cajera
5	Analista de Crédito verifica el uso del crédito					D		90		5,40	Visitas en domicilio y lugar de trabajo, no se encuentra establecida la fecha ni la hora de visita
6	Analista de Crédito efectúa informe crediticio del socio	○					10		0,60		
7	Analista de Crédito imprime informe crediticio del socio					D 4		5			Impresora lenta

8	Analista de Crédito entrega a Jefe de Crédito informe crediticio del socio							5		0,30	Documento impreso
9	Jefe de Crédito analiza informe crediticio del socio							15		1,20	
10	Jefe de Crédito aprueba el crédito						4		0,32		
11	Jefe de Crédito autoriza entregar dinero al socio						5		0,40		
12	Auxiliar de archivo archiva documentación							2		0,08	
<b><u>SUBTOTAL</u></b>							<b>19</b>	<b>141</b>	<b>1,32</b>	<b>8,42</b>	
<b><u>TOTALES</u></b>							<b>160</b>		<b>9,74</b>		
<b><u>EFICIENCIAS</u></b>							<b>12%</b>		<b>14%</b>		

**EFICIENCIA TIEMPOS**

$$= \frac{\sum \text{Agrega valor tiempo}}{\sum \text{Tiempo total}}$$

$$= \frac{19}{160}$$

$$= \mathbf{12\%}$$

**EFICIENCIA COSTOS**

$$= \frac{\sum \text{Agrega valor costo}}{\sum \text{Costo total}}$$

$$= \frac{1,32}{9,74}$$

$$= \mathbf{14\%}$$



### D.1 CONTROLAR LA MOROSIDAD DE LOS SOCIOS

**Total tiempos:** 500      **Total costos:** 39,06

**Responsable:** Gerente , Jefe de Crédito, Analista de Crédito, Secretaria, Auxiliar de Archivo

**Entradas:** Revisión del reporte de morosidad de los socios

**Eficiencia Tiempos:** 72%

**Frecuencia:** Mensual

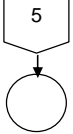


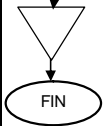
**Salidas:** Evaluación del reporte de notificaciones entregadas a socios morosos

**Eficiencia Costos:** 74%

**Volumen:** 1

Nº	ACTIVIDADES	○	□	➡	▽	D	TIEMPO MINUTOS		COSTOS		OBSERVACIONES
							AV	NAV	AV	NAV	
1	Gerente revisa el reporte de morosidad de los socios	○ INICIO ○					60		9,60		Documento detallado de acuerdo a días de vencimiento
2	Gerente dispone a secretaria entregar lista de socios en mora a Jefe de Crédito					D		8		1,28	Documento impreso
3	Secretaria entrega lista de socios en mora al Jefe de crédito			➡				5		0,20	Jefe de crédito no se encuentra en su lugar de trabajo
4	Jefe de crédito revisa lista de socios en mora		□					45		3,60	
6	Analista de Crédito elabora notificaciones					D		60		3,60	Notificaciones escritas
7	Jefe de Crédito dispone y autoriza el recorrido					D 5		15		1,20	Demora en autorización del recorrido



8	Analista de Crédito entrega notificaciones a socios morosos						240		14,40		
9	Analista de Crédito entrega a Jefe de Crédito reporte de notificaciones entregadas a socios morosos							5		0,30	Entrega documento impreso
10	Jefe de Crédito evalúa reporte de notificaciones entregadas						60		4,80		
11	Auxiliar de archivo, archiva documentación							2		0,08	
<b><u>SUBTOTAL</u></b>							<b>360</b>	<b>140</b>	<b>28,80</b>	<b>10,26</b>	
<b><u>TOTALES</u></b>							<b>500</b>		<b>39,06</b>		
<b><u>EFICIENCIAS</u></b>							<b>72%</b>		<b>74%</b>		

**EFICIENCIA TIEMPOS**

$$= \frac{\sum \text{Agrega valor tiempo}}{\sum \text{Tiempo total}}$$

$$= \frac{360}{500}$$

$$= \mathbf{72\%}$$

**EFICIENCIA COSTOS**

$$= \frac{\sum \text{Agrega valor costo}}{\sum \text{Costo total}}$$

$$= \frac{28,800}{39,060}$$

$$= \mathbf{74\%}$$



### F.1 PLANIFICAR CAPACITACIÓN AL PERSONAL

**Responsable:** Gerente  
**Entradas:** Analiza prioridades de capacitación  
**Salidas:** Trabajadores reciben capacitación

**Total tiempos:** 180      **Total costos:** 28,800  
**Eficiencia Tiempos:** 28%      **Frecuencia:** Trimestral  
**Eficiencia Costos:** 28%      **Volumen:** 1

Nº	ACTIVIDADES	○	□	→	▽	D	TIEMPO MINUTOS		COSTOS		OBSERVACIONES	
							AV	NAV	AV	NAV		
1	Solicita información sobre cursos de capacitación					INICIO ↓ D		30		4,80	No posee lista de proveedores de capacitación fijos	
2	Analiza información obtenida		□					60		9,60		
3	Distribuye al personal en las diferentes capacitaciones					D		40		6,40	No se planifica capacitación con los empleados	
4	Contrata los cursos de capacitación necesarios	○						30		4,80	Se evalúa en forma general los requerimientos del personal	
5	Informa a los trabajadores que asistirán al curso de capacitación	○ ↓ ○ ↓ FIN						20		3,20	Comunicación verbal	
<b><u>SUBTOTAL</u></b>								<b>50</b>	<b>130</b>	<b>8,00</b>	<b>20,80</b>	
<b><u>TOTALES</u></b>									<b>180</b>		<b>28,80</b>	
<b><u>EFICIENCIAS</u></b>									<b>28%</b>		<b>28%</b>	

**EFICIENCIA TIEMPOS**

$$= \frac{\sum \text{Agrega valor tiempo}}{\sum \text{Tiempo total}}$$

$$= \frac{50}{180}$$

$$= \mathbf{28\%}$$

**EFICIENCIA COSTOS**

$$= \frac{\sum \text{Agrega valor costo}}{\sum \text{Costo total}}$$

$$= \frac{8,000}{28,800}$$

$$= \mathbf{28\%}$$

MATRIZ DE ANÁLISIS RESUMIDA										
Nº	PROCESO	TIEMPO				COSTO				OBSERVACIONES
		AV	NAV	TOTAL	% EFICIENCIA	AV	NAV	TOTAL	% EFICIENCIA	
1	ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA	140	158	298	47%	16,40	7,64	24,04	68%	Demasiada demora en comunicar a reunión a los miembros del Consejo de Administración
2	INFORMAR AL CLIENTE	7	17	24	29%	0,28	0,68	0,96	29%	La atención es lenta, demasiados socios esperan ser atendidos.
3	ACTUALIZAR DATOS DE LOS SOCIOS	9	20	29	31%	0,36	0,80	1,16	31%	No se actualiza la información de todos los socios
4	ATENDER A RECLAMOS	9	47	56	16%	0,24	3,20	3,44	7%	Los mayores reclamos pertenecen al departamento de crédito y cobranzas.
5	APERTURA DE CUENTA DE AHORROS	5	34	39	13%	0,20	1,36	1,56	13%	Tiempos largos de espera en fila de atención al cliente y en caja
6	RECEPTAR DINERO (DEPÓSITOS)	3	19	22	14%	0,12	0,76	0,88	14%	Falta de equipos necesarios como contador de billetes y detector de billetes falsos
7	ENTREGAR DINERO (RETIROS)	3	16	19	16%	0,12	0,64	0,76	16%	Falta de equipos necesarios como contador de billetes y detector de billetes falsos
8	GESTIÓN DE CRÉDITOS	19	141	160	12%	1,32	8,42	9,74	14%	Demora en verificar el uso del crédito
9	RECUPERAR CARTERA VENCIDA	360	140	500	72%	28,80	10,26	39,06	74%	Varios socios morosos no son localizados, no todos depositan los pagos atrasados
10	CAPACITAR AL PERSONAL	50	130	180	28%	8,00	20,80	28,80	28%	No poseen una lista fija de proveedores de capacitación
<b>EFICIENCIA PROMEDIO</b>					<b>21,32%</b>				<b>22,52%</b>	



## **CAPÍTULO IV**

### **4. MEJORAMIENTO DE PROCESOS**

En base a los problemas detectados en el Capítulo III, en el presente capítulo se propone un cambio, con la finalidad de mejorar los procesos de la cooperativa; mediante las siguientes acciones:

- 1.- Mejorar un proceso reduciendo costos y gastos.
- 2.- Fusionar actividades o procesos.
- 3.- Eliminar actividades o procesos cuando el caso lo amerite.
- 4.- Crear actividades o procesos absolutamente indispensables, para la consecución de objetivos institucionales.

Para lo cual se utilizan herramientas necesarias para la elaboración de una nueva propuesta de mejoramiento de procesos; Harrington, establece las siguientes doce herramientas:

1. Eliminación de trabas burocráticas, suprimir tareas administrativas, aprobaciones y papeleos innecesarios.
2. Eliminación de duplicación de actividades, suprimir actividades idénticas que se realizan en partes diferentes del proceso.
3. Evaluación del valor agregado, estimar cada actividad del proceso de la empresa para determinar su contribución a la satisfacción de las necesidades del cliente.
4. Simplificación, reducir la complejidad del proceso.

5. Reducción del tiempo del ciclo del proceso, determinar las formas de aminorar el tiempo del ciclo para satisfacer o exceder las expectativas del cliente y así minimizar los costos de almacenamiento.
6. Prueba de errores, dificultar la realización incorrecta de la actividad.
7. Eficiencia en la utilización de equipos, hacer uso efectivo de los bienes de capital y del ambiente de trabajo para mejorar el desempeño general.
8. Lenguaje simple, reducir la complejidad de la manera como escribimos y hablamos para que todas las personas comprendan los documentos fácilmente.
9. Estandarización de actividades, elegir una forma sencilla de realizar una actividad y hacer que todos los colaboradores lleven a cabo esa actividad, del mismo modo todas las veces.
10. Alianza con proveedores, el desempeño general de cualquier proceso aumenta cuando mejora el input de sus proveedores.
11. Mejoramiento de situaciones importantes, esta técnica se utiliza cuando las primeras diez herramientas de modernización no han dado los resultados deseados.
12. Automatización / Sistematización, aplicar herramientas, equipo y computadores a las actividades rutinarias y que demanden mucho tiempo para liberar a los empleados a fin de que puedan dedicarse a actividades más creativas.


## 4.1 DISEÑO DE HERRAMIENTAS

Para el mejoramiento de procesos se utiliza las siguientes herramientas:

### 4.1.1 Flujodiagramación

A continuación, se presenta el esquema de Flujodiagramación que se utilizara para realizar el mejoramiento de procesos de la empresa. (Ver Grafico No.13)

**Gráfico No. 13:** Flujodiagramación de Procesos


 <b>FLUJODIAGRAMACIÓN</b>								
Objetivo:			Código:					
Alcance:			Tiempo:			Eficiencia tiempos:		Frecuencia:
Responsables:			Costos:		Eficiencia costos:		Volumen:	
Nº	ACTIVIDADES	RESPONSABLES		TIEMPO MINUTOS		COSTOS		OBSERVACIONES
		Agente de Atención	Jefe de Crédito	AV	NAV	AV	NAV	
1								
2								
3								
4								
5								
SUBTOTAL								
TOTALES								
EFICIENCIAS								
FORMULARIOS:								
TERMINOLOGIA:								
CAMBIOS REALIZADOS:				ELABORADO POR:	REVISADO POR:	APROBADO POR:		
		FUSIONADOS:						
		SUPRIMIDOS:						
		CREADOS:						



ELABORADO POR: Maribel Naranjo.

**4.1.2 Hoja de mejoramiento.-** Esta hoja permite comparar los procesos actuales y propuestos de la empresa para de esta forma determinar el beneficio esperado en tiempo y costos. (Ver gráfico No.14)

**Gráfico No.14:** Hoja de mejoramiento


		HOJA DE MEJORAMIENTO				CÓDIGO:																																													
		<b>PROCESO:</b> <b>OBJETIVO:</b> <b>ALCANCE:</b>																																																	
<b>PROBLEMAS DETECTADOS</b>																																																			
1																																																			
2																																																			
3																																																			
4																																																			
<b>SOLUCIONES PROPUESTAS</b>																																																			
1																																																			
2																																																			
3																																																			
<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr style="background-color: #e0f7fa;"> <th colspan="4">Situación Actual</th> <th colspan="4">Situación Propuesta</th> <th colspan="4">Diferencia</th> </tr> <tr style="background-color: #e0f7fa;"> <th rowspan="2">Tiempo (min)</th> <th rowspan="2">Costo (Dolares)</th> <th colspan="2">Eficiencia</th> <th rowspan="2">Tiempo (min)</th> <th rowspan="2">Costo (Dolares)</th> <th colspan="2">Eficiencia</th> <th rowspan="2">Tiempo (min)</th> <th rowspan="2">Costo (Dolares)</th> <th colspan="2">Eficiencia</th> </tr> <tr style="background-color: #e0f7fa;"> <th>T (%)</th> <th>C (%)</th> <th>T (%)</th> <th>C (%)</th> <th>T (%)</th> <th>C (%)</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td> </td><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td> </tr> </tbody> </table>										Situación Actual				Situación Propuesta				Diferencia				Tiempo (min)	Costo (Dolares)	Eficiencia		Tiempo (min)	Costo (Dolares)	Eficiencia		Tiempo (min)	Costo (Dolares)	Eficiencia		T (%)	C (%)	T (%)	C (%)	T (%)	C (%)												
Situación Actual				Situación Propuesta				Diferencia																																											
Tiempo (min)	Costo (Dolares)	Eficiencia		Tiempo (min)	Costo (Dolares)	Eficiencia		Tiempo (min)	Costo (Dolares)	Eficiencia																																									
		T (%)	C (%)			T (%)	C (%)			T (%)	C (%)																																								

ELABORADO POR: Maribel Naranjo.

**4.1.3 Hoja de caracterización.-** “La Caracterización de Procesos consiste en identificar las características de los procesos en una organización, y está orientada a ser el primer paso para adoptar un enfoque basado en procesos, en el ámbito de un sistema de gestión de la calidad, reflexionando sobre cuáles son los procesos que deben configurar el sistema, es decir, qué procesos deben aparecer en la estructura de procesos del sistema ”<sup>25</sup> (Ver gráfico No.15)

<sup>25</sup> <http://www.calidad-gestion.com.ar> (22/06/09)

**Gráfico No.15:** Hoja de Caracterización

<div style="display: flex; justify-content: space-between; align-items: center;">  <div style="text-align: center;"> <p><b>HOJA DE CARACTERIZACION</b></p> </div> </div>	
<p><b>MACROPROCESO:</b></p> <p><b>PROCESO:</b></p> <p><b>SUBPROCESO:</b></p>	<p><b>CÓDIGO:</b></p> <p><b>FECHA DE ELABORACIÓN:</b></p> <p><b>FECHA DE LA ULTIMA REVISIÓN:</b></p> <p><b>PAGINA:</b></p>
<b>A- OBJETIVO:</b>	
<b>B.- ALCANCE:</b>	
<b>C.- RESPONSABLE:</b>	
<b>D.- INDICADORES:</b>	
<b>E.- INSTRUCCIONES ACLARATORIAS:</b>	
<b>F.- ENTRADAS:</b>	
<b>G.- SALIDAS:</b>	
<b>H- CONTROLES:</b>	

**ELABORADO POR:** Maribel Naranjo.

## 4.2 APLICACIÓN DE LOS INSTRUMENTOS

A continuación se aplican los diferentes instrumentos en cada uno de los procesos seleccionados:





### FLUJODIAGRAMACIÓN

#### ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA

**Objetivo:** Definir la Administración Estratégica

**Código:** A

**Alcance:** Establecer Administración Estratégica

**Responsables:** Gerente, Consejo de Administración

**Tiempo:** 226

**Eficiencia tiempos:** 68%

**Frecuencia:** Anual

**Costos:** 20,32

**Eficiencia costos:** 86%

**Volumen:** 1

Nº	ACTIVIDADES	RESPONSABLES				TIEMPO MINUTOS		COSTOS		OBSERVACIONES
		Gerente	Consejo de Adm.	Secretaria	Auxiliar de archivo	AV	NAV	AV	NAV	
1	Dispone a secretaria realizar recordatorio a los miembros del Consejo de Administración.	INICIO				4		0,64		1
2	Envía recordatorio al Consejo de Administración						10		0,40	2
3	Asiste a reunión, comunica ideas, necesidades, y da disposiciones al Gerente					60		2,40		3
4	Gerente elabora y envía el documento de Administración Estratégica al Consejo de Administración					30		4,80		4
5	Consejo de Administración analiza, realiza correcciones y remite al gerente el documento aprobado						55		2,20	5
6	Gerente establece Administración Estratégica					60		9,60		Se mantiene esta actividad, ya que es indispensable
7	Archiva documento de Administración Estratégica						7		0,28	Se mantiene esta actividad, ya que es necesaria
<b>SUBTOTAL</b>						154	72	17,44	2,88	
<b>TOTALES</b>						226		20,32		
<b>EFICIENCIAS</b>						68%		86%		

<b>FORMULARIOS:</b>	Ninguno
<b>TERMINOLOGÍA:</b>	Difundir
<b>CAMBIOS REALIZADOS:</b>	
<b>MEJORADOS:</b>	2
<b>FUSIONADOS:</b>	6
<b>SUPRIMIDOS:</b>	1
<b>CREADOS:</b>	0

<b>ELABORADO POR:</b>	<b>REVISADO POR:</b>	<b>APROBADO POR:</b>
Maribel Naranjo	Ing. Jaime Chiriboga	Lcda. Sandra Naula

## **ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA**

### **OBSERVACIONES:**

**1.-** Se mejora la actividad 1: Gerente dispone a secretaria convocar a los miembros del Consejo de Administración; por lo tanto: Gerente dispone a secretaria realizar recordatorio a los miembros del Consejo de Administración, debido a que cuentan con un calendario de reuniones.

**2.-** Se suprime la actividad 2: Secretaria elabora convocatoria, ya que no se enviarán convocatorias, y se mejora la actividad 3: Secretaria envía convocatoria al Consejo de Administración, por lo tanto: Secretaria envía recordatorio al Consejo de Administración mediante correo electrónico.

**3.-** Se fusiona la actividad 4: Consejo de Administración asiste a reunión y comunica ideas, necesidades, y la actividad 5: Consejo de Administración da disposiciones al Gerente en el desarrollo de actividades, por lo cual: Consejo de Administración asiste a reunión, comunica ideas, necesidades, actividades y da disposiciones al Gerente.

**4.-** Se fusiona la actividad 6: Gerente elabora el documento de planificación, y la actividad 7: Gerente envía documento de Planificación al Consejo de Administración, por lo cual: Gerente elabora y envía el documento de Administración Estratégica al Consejo de Administración.

**5.-** Se fusiona la actividades 8: Consejo de Administración analiza y realiza correcciones, y la actividad 9: Consejo de Administración remite al gerente el documento aprobado, por

lo tanto: Consejo de administración analiza, realiza correcciones y remite al gerente el documento aprobado.



## HOJA DE MEJORAMIENTO

ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA

CÓDIGO: A

**OBJETIVO:** Definir Administración Estratégica

**ALCANCE:** Reunión de Gerente y Consejo de Administración - Establecer Administración Estratégica

### PROBLEMAS DETECTADOS

- 1 No existe fecha previamente establecida
- 2 Convocatoria escrita
- 3 No todos asisten a tiempo

### SOLUCIONES PROPUESTAS

- 1 Fecha de reunión previamente establecida
- 2 Recordatorio al Consejo de Administración mediante correo electrónico

Situación Actual				Situación Propuesta				Diferencia			
Tiempo (min)	Costo (Dolares)	Eficiencia		Tiempo (min)	Costo (Dolares)	Eficiencia		Tiempo (min)	Costo (Dolares)	Eficiencia	
		T (%)	C (%)			T (%)	C (%)			T (%)	C (%)
298	24,04	47%	68%	226	20,32	68%	86%	72	3,72	21%	18%

**Beneficio anual esperado en tiempo** = Ahorro x Frecuencia x año  
 = 72 x 1x 1  
 = 72

**Beneficio anual en costo =** Ahorro x Frecuencia x año  
 = 3,72 x 1x 1  
 = 3,72



## HOJA DE CARACTERIZACION

**PROCESO:** Administración Estratégica

**CÓDIGO:** A

**FECHA DE ELABORACION:** 26/06/2009

**FECHA DE LA ULTIMA REVISION:** 15/07/2009

**PAGINA:** 1

<b>A.- OBJETIVO:</b>	Definir la Administración Estratégica
<b>B.- ALCANCE:</b>	Reunión de Gerente y Consejo de Administración - Establecer Administración Estratégica
<b>C.- RESPONSABLE:</b>	Gerente, Consejo de Administración
<b>D.- INDICADORES:</b>	Actividades ejecutadas / Actividades planificadas
<b>E.- INSTRUCCIONES ACLARATORIAS:</b>	La aplicación de la Administración Estratégica se encuentra a cargo de la Gerencia y del Consejo de Administración
<b>F.- ENTRADAS:</b>	Reunión de Gerente y Consejo de Administración
<b>G.- SALIDAS:</b>	Establecer Administración Estratégica
<b>H.- CONTROLES:</b>	Políticas de la Cooperativa, Reglamento General de la Ley de Cooperativas





## FLUJODIAGRAMACIÓN

### INFORMAR AL CLIENTE

**Objetivo:** Mejorar el servicio de información al cliente

**Código:** B.1

**Alcance:** Atender al socio

**Responsables:** Agente de atención

**Tiempo:** 13

**Eficiencia tiempos:** 92%

**Frecuencia:** Diario

**Costos:** 0,52

**Eficiencia costos:** 92%

**Volumen:** 25

Nº	ACTIVIDADES	RESPONSABLES	TIEMPO MINUTOS		COSTOS		OBSERVACIONES
		Agente de atención	AV	NAV	AV	NAV	
1	Recibe al socio		5		0,20		Se mantiene esta actividad, y se contrata una persona por horas en la mañana
2	Recepta inquietud del socio		2		0,08		Se mantiene esta actividad, ya que es necesaria
3	Informa al socio		5		0,20		1
4	Entrega folleto de información al socio			1		0,04	2
<b>SUBTOTAL</b>			<b>12</b>	<b>1</b>	<b>0,48</b>	<b>0,04</b>	
<b>TOTALES</b>			<b>13</b>		<b>0,52</b>		
<b>EFICIENCIAS</b>			<b>92%</b>		<b>92%</b>		

**FORMULARIOS:** Ninguno

**TERMINOLOGÍA:** Receptar

<b>CAMBIOS REALIZADOS:</b>	<b>MEJORADOS:</b> 1	<b>ELABORADO POR:</b>	<b>REVISADO POR:</b>	<b>APROBADO POR:</b>
	<b>FUSIONADOS:</b> 0	Maribel Naranjo	Ing. Jaime Chiriboga	Lcda. Sandra Naula
	<b>SUPRIMIDOS:</b> 2			
	<b>CREADOS:</b> 0			

## **INFORMAR AL CLIENTE**

### **OBSERVACIONES:**

**1.-** Se suprime la actividad 3: Verifica información en el computador, y la actividad 4: Copia información solicitada, ya que dispone de folletos de información.

**2.-** Se mejora la actividad 6: Entrega información escrita al socio, ya que entrega al socio folleto de información.



## HOJA DE MEJORAMIENTO

### INFORMAR AL CLIENTE

CÓDIGO: B.1

**OBJETIVO:** Mejorar el servicio de información al cliente  
**ALCANCE:** Receptar inquietud del socio - Entregar folleto de información al socio

#### PROBLEMAS DETECTADOS

- 1 Varios socios esperan ser atendidos en horas de la mañana
- 2 Información escrita en una hoja
- 3 No posee folletos informativos
- 4

#### SOLUCIONES PROPUESTAS

- 1 Contratar una persona para atender en la mañana
- 2 Adquisición de folletos informativos
- 3

Situación Actual				Situación Propuesta				Diferencia			
Tiempo (min)	Costo (Dolares)	Eficiencia		Tiempo (min)	Costo (Dolares)	Eficiencia		Tiempo (min)	Costo (Dolares)	Eficiencia	
		T (%)	C (%)			T (%)	C (%)			T (%)	C (%)
24	0,96	29%	29%	13,00	0,52	92%	92%	11	0,44	63%	63%

**Beneficio anual esperado en tiempo**

$$= \text{Ahorro} \times \text{Frecuencia} \times \text{Días}$$

$$= 11 \times 30 \times 288$$

$$= 95.040$$

$$\text{Días laborables al mes} = 24$$

$$\text{Días laborables al año} = 24 \text{ días} \times 12 \text{ meses}$$

$$\text{Días laborables al año} = 288$$

**Beneficio anual en costo =**

$$= \text{Ahorro} \times \text{Frecuencia} \times \text{Días}$$

$$= 0,44 \times 30 \times 288$$

$$= 3.801,60$$



## HOJA DE CARACTERIZACION

**PROCESO:** Atención al público  
**SUBPROCESO:** Informar al cliente

**CÓDIGO:** B.1  
**FECHA DE ELABORACION:** 26/06/2009  
**FECHA DE LA ULTIMA REVISION:** 15/07/2009  
**PAGINA:** 1

<b>A.- OBJETIVO:</b>	Mejorar el servicio de información al cliente
<b>B.- ALCANCE:</b>	Receptar inquietud del socio - Entregar folleto de información al socio
<b>C.- RESPONSABLE:</b>	Agente de atención
<b>D.- INDICADORES:</b>	Número de clientes satisfechos / Número de clientes atendidos
<b>E.- INSTRUCCIONES ACLARATORIAS:</b>	La información de la Cooperativa se encuentra al alcance de todos los empleados.
<b>F- ENTRADAS:</b>	Inquietud del socio
<b>G- SALIDAS:</b>	Información actualizada
<b>H.- CONTROLES:</b>	Políticas de la Cooperativa, Reglamento General de la Ley de Cooperativas





## FLUJODIAGRAMACIÓN

### ACTUALIZAR DATOS DE LOS SOCIOS

**Objetivo:** Mantener base de datos de socios actualizada

**Código:** B.3

**Alcance:** Ingresar información en base de datos

**Responsables:** Agente de atención

**Tiempo:** 19

**Eficiencia tiempos:** 74%

**Frecuencia:** Mensual

**Costos:** 0,76

**Eficiencia costos:** 74%

**Volumen:** 50

Nº	ACTIVIDADES	RESPONSABLES	TIEMPO MINUTOS		COSTOS		OBSERVACIONES
		Agente de Atención	AV	NAV	AV	NAV	
1	Recibe al socio		5		0,20		1
2	Solicita información al socio		4		0,16		Se mantiene esta actividad ya que es indispensable
3	Llena información en el formulario			5		0,20	2
4	Ingresa información en base de datos		5		0,20		Se mantiene esta actividad ya que es necesaria
<b>SUBTOTAL</b>			<b>14</b>	<b>5</b>	<b>0,56</b>	<b>0,20</b>	
<b>TOTALES</b>			<b>19</b>		<b>0,76</b>		
<b>EFICIENCIAS</b>			<b>74%</b>		<b>74%</b>		

<b>FORMULARIOS:</b>	Ninguno
<b>TERMINOLOGÍA:</b>	Comprobante de retiro
<b>CAMBIOS REALIZADOS:</b>	
<b>MEJORADOS:</b>	1
<b>FUSIONADOS:</b>	0
<b>SUPRIMIDOS:</b>	2
<b>CREADOS:</b>	0

<b>ELABORADO POR:</b>	<b>REVISADO POR:</b>	<b>APROBADO POR:</b>
Maribel Naranjo	Ing. Jaime Chiriboga	Lcda. Sandra Naula

## **ACTUALIZAR DATOS DE LOS SOCIOS**

### **OBSERVACIONES:**

**1.-** Se suprime la actividad 1: Imprime formulario, ya que los formularios se encuentran impresos, y se mejora la actividad 2: Recibe al socio, ya que se contrata un apersona por horas en la mañana para disminuir el tiempo de atención.

**2.-** Se mantiene la actividad 4: Llena información en el formulario, ya que es necesaria, y se suprime la actividad 5: Entrega formulario al socio para que revise la información, ya que la información es revisada mientras se llena el formulario.







## HOJA DE MEJORAMIENTO

### ACTUALIZAR DATOS DE LOS SOCIOS

CÓDIGO: B.3

**OBJETIVO:** Mantener base de datos de socios actualizada  
**ALCANCE:** Información del socio - Base de datos con toda la información del socio

#### PROBLEMAS DETECTADOS

- 1 Fila larga de socios en horas de la mañana
- 2 Desorden de papeletas
- 3 Mala calidad de impresión
- 4 No posee máquina contadora de billetes

#### SOLUCIONES PROPUESTAS

- 1 Contratar una persona por horas en la mañana
- 2 Adquirir máquina contadora de billetes, archivador de papeletas e impresora

Situación Actual				Situación Propuesta				Diferencia			
Tiempo (min)	Costo (Dolares)	Eficiencia		Tiempo (min)	Costo (Dolares)	Eficiencia		Tiempo (min)	Costo (Dolares)	Eficiencia	
		T (%)	C (%)			T (%)	C (%)			T (%)	C (%)
29	1,16	31%	31%	19	0,76	74%	74%	10	0,40	43%	43%

**Beneficio anual esperado en tiempo** = Ahorro x Frecuencia x Año  
 = 10 x 20 x 48  
 = 9.600  
 Mes = 4 semanas  
 Año = 4 semanas x 12 meses  
 Año = 48 semanas

**Beneficio anual en costo =** = Ahorro x Frecuencia x Año  
 = 0,40 x 20 x 48  
 = 384,00



## HOJA DE CARACTERIZACION

**PROCESO:** Atención al público  
**SUBPROCESO:** Actualizar datos de socios

**CÓDIGO:** B.3  
**FECHA DE ELABORACION:** 30/06/2009  
**FECHA DE LA ULTIMA REVISION:** 15/07/2009  
**PAGINA:** 1

<b>A.- OBJETIVO:</b>	Mantener base de datos de socios actualizada
<b>B.- ALCANCE:</b>	Información del socio - Base de datos con toda la información del socio
<b>C.- RESPONSABLE:</b>	Agente de atención
<b>D.- INDICADORES:</b>	Número de información de socios actualizada / Número de socios
<b>E.- INSTRUCCIONES ACLARATORIAS:</b>	Cada mes se revisará la base de datos de los socios
<b>F.- ENTRADAS:</b>	Datos del socio
<b>G.- SALIDAS:</b>	Información actualizada
<b>H.- CONTROLES:</b>	Políticas de la Cooperativa, Reglamento General de la Ley de Cooperativas





## FLUJODIAGRAMACIÓN

### ATENDER A RECLAMOS

**Objetivo:** Atender los reclamos de los socios

**Código:** B.4

**Alcance:** Tomar decisión para atender el reclamo

**Responsables:** Agente de Atención, Jefe de Crédito

**Tiempo:** 29

**Eficiencia tiempos:** 83%

**Frecuencia:** Mensual

**Costos:** 2,04

**Eficiencia costos:** 80%

**Volumen:** 6

Nº	ACTIVIDADES	RESPONSABLES		TIEMPO MINUTOS		COSTOS		OBSERVACIONES
		Agente de Atención	Jefe de Crédito	AV	NAV	AV	NAV	
1	Recibe al socio	INICIO ○ ↓		5		0,20		Se mantiene esta actividad y se contrata una persona por horas para la mañana
2	Envía al socio al departamento de crédito cobranzas	○ ↓		2		0,08		1
3	Recibe al socio	○ ↓		2		0,16		2
4	Revisa documentos del socio		□ ↓		5		0,40	Se mantiene esta actividad , ya que es necesaria
5	Conversa con las personas implicadas y toma decisión para atender el reclamo		○ ↓ FIN	15		1,20		3
<b>SUBTOTAL</b>				<b>24</b>	<b>5</b>	<b>1,64</b>	<b>0,40</b>	
<b>TOTALES</b>				<b>29</b>		<b>2,04</b>		
<b>EFICIENCIAS</b>				<b>83%</b>		<b>80%</b>		

**FORMULARIOS:** Ninguno

**TERMINOLOGIA:** Implicados

**CAMBIOS REALIZADOS:**

<b>MEJORADOS:</b>	1	<b>ELABORADO POR:</b>	<b>REVISADO POR:</b>	<b>APROBADO POR:</b>
<b>FUSIONADOS:</b>	2	Maribel Naranjo	Ing. Jaime Chiriboga	Lcda. Sandra Naula
<b>SUPRIMIDOS:</b>	2			
<b>CREADOS:</b>	0			

## **ATENDER A RECLAMOS**

### **OBSERVACIONES:**

**1.-** Se suprime la actividad 2: Agente de Atención recepta el reclamo, ya que no puede dar solución al reclamo. Se suprime la actividad 3: Agente de atención informa al departamento de Crédito y Cobranzas, ya que el socio es enviado directamente al Departamento de Crédito y Cobranzas.

**2.-** Se reduce el tiempo de la actividad 5: Jefe de Crédito recibe al socio, ya que los trabajadores que no se encuentran en su lugar de trabajo son multados.

**3.-** Se fusiona la actividad 7: Jefe de Crédito conversa con las personas implicadas y actividad 8: Jefe de Crédito toma decisión para atender el reclamo.





## HOJA DE MEJORAMIENTO

### ATENDER A RECLAMOS

CÓDIGO: B.4

**OBJETIVO:** Atender los reclamos de los socios  
**ALCANCE:** Reclamo del socio - Socio atendido

#### PROBLEMAS DETECTADOS

- 1 Varios socios esperan ser atendidos en horas de la mañana
- 2 Agente de atención no da solución al reclamo
- 3 Los mayores reclamos pertenecen al departamento de Crédito y Cobranzas
- 4 Jefe de Crédito no se encuentra en su lugar de trabajo
- 5 Desacuerdo por parte de los implicados

#### SOLUCIONES PROPUESTAS

- 1 Contratar una persona por horas para el área de atención al cliente en horas de la mañana
- 2 Jefe de Crédito atiende el reclamo
- 3 Los trabajadores que no se encuentran en su lugar de trabajo son multados
- 4 Jefe de Crédito conversa con implicados y toma decisión

Situación Actual				Situación Propuesta				Diferencia			
Tiempo (min)	Costo (Dolares)	Eficiencia		Tiempo (min)	Costo (Dolares)	Eficiencia		Tiempo (min)	Costo (Dolares)	Eficiencia	
		T (%)	C (%)			T (%)	C (%)			T (%)	C (%)
56	3,44	16%	7%	29	2,04	83%	80%	27	1,40	67%	73%

**Beneficio anual esperado en tiempo** = Ahorro x Frecuencia x Meses  
 = 27 x 6 x 12  
 = 1.944

**Beneficio anual en costo =** = Ahorro x Frecuencia x Meses  
 = 1.40 x 6 x 12  
 = 100,80



## HOJA DE CARACTERIZACION

**PROCESO:** Atención al público  
**SUBPROCESO:** Atender a reclamos

**CÓDIGO:** B.4  
**FECHA DE ELABORACIÓN:** 30/06/2009  
**FECHA DE LA ULTIMA REVISION:** 15/07/2009  
**PAGINA:** 1

<b>A.- OBJETIVO:</b>	Atender los reclamos de los socios
<b>B.- ALCANCE:</b>	Reclamo del socio - Socio atendido
<b>C.- RESPONSABLE:</b>	Agente de Atención, Jefe de Crédito
<b>D.- INDICADORES:</b>	Número de reclamos solucionados / Número de reclamos presentados
<b>E.- INSTRUCCIONES ACLARATORIAS:</b>	Se dará atención a los reclamos previa presentación de los documentos respectivos
<b>F.- ENTRADAS:</b>	Reclamo presentado por el socio
<b>G.- SALIDAS:</b>	Atención del reclamo
<b>H.- CONTROLES:</b>	Políticas de la Cooperativa, Reglamento General de la Ley de Cooperativas







## FLUJODIAGRAMACIÓN

### APERTURA DE CUENTA DE AHORROS

**Objetivo:** Mejorar la apertura de cuentas de ahorro

**Código:** C.1

**Alcance:** Entrega de libreta de ahorros al socio

**Responsables:** Agente de atención y Cajero

**Tiempo:** 19

**Eficiencia tiempos:** 79%

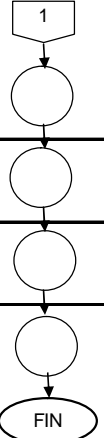

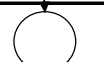
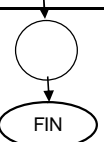
**Frecuencia:** Diaria

**Costos:** 0,76

**Eficiencia costos:** 79%

**Volumen:** 10

Nº	ACTIVIDADES	RESPONSABLES		TIEMPO MINUTOS		COSTOS		OBSERVACIONES
		Ag. De Atención	Cajero	AV	NAV	AV	NAV	
1	Recibe al socio			5		0,20		Se mantiene esta actividad y se contrata una persona por horas para la mañana
2	Recepta y revisa documentos				2		0,08	1
3	Ingresa datos personales en base de datos			2		0,08		2
4	Envía al socio a caja para que realice el depósito				1		0,04	Se mantiene esta actividad , ya que es necesaria
5	Entrega documentos del nuevo socio a auxiliar de archivo				1		0,04	3
6	Recibe el dinero del nuevo socio			4		0,16		Se mantie esta actividad, ya que es indispensable

7	Revisa billetes falsos, cuenta y clasifica el dinero de acuerdo a su denominación			1		0,04		4
8	Registra el depósito en el sistema			1		0,04		Se mantiene esta actividad ya que es indispensable
9	Imprime la hoja de registro			1		0,04		Se mantiene esta actividad, y se utiliza una nueva impresora
10	Entrega libreta de ahorros al socio			1		0,04		Se mantiene esta actividad, ya que es necesaria

<b>SUBTOTAL</b>				<b>15</b>	<b>4</b>	<b>0,60</b>	<b>0,16</b>
<b>TOTALES</b>				<b>19</b>		<b>0,76</b>	
<b>EFICIENCIAS</b>				<b>79%</b>		<b>79%</b>	

<b>FORMULARIOS:</b>	Ninguno				
<b>TERMINOLOGIA:</b>	denominación				
<b>CAMBIOS REALIZADOS:</b>	<b>MEJORADOS:</b>	1	<b>ELABORADO POR:</b>	<b>REVISADO POR:</b>	<b>APROBADO POR:</b>
	<b>FUSIONADOS:</b>	5	Maribel Naranjo	Ing. Jaime Chiriboga	Lcda. Sandra Naula
	<b>SUPRIMIDOS:</b>	2			
	<b>CREADOS:</b>	1			



## **APERTURA DE CUENTA DE AHORROS**

### **OBSERVACIONES:**

- 1.-** Se fusiona la actividad 2: Agente de atención recepta documentos, y la actividad 3: Agente de atención revisa documentos; ya que estas actividades se pueden llevar a cabo en una sola actividad.
  
- 2.-** Se suprime la actividad número 4: Agente de atención registra en formulario datos del socio; ya que los datos son ingresados directamente en el sistema.
  
- 3.-** Se suprime la actividad número 7: Agente de atención archiva documentación; y en lugar de esta actividad se crea una nueva: El agente de atención entrega los documentos del nuevo socio al auxiliar de archivo.
  
- 4.-** Se fusiona la actividad 9: Cajero revisa billetes falsos, actividad 10: Cajero cuenta el dinero, actividad 11: Cajero clasifica los billetes de acuerdo a su denominación; debido a que estas actividades se realizan mediante una máquina contadora de billetes.





## HOJA DE MEJORAMIENTO

### APERTURA DE CUENTA DE AHORROS

CÓDIGO: C.1

**OBJETIVO:** Mejorar la apertura de cuentas de ahorro  
**ALCANCE:** Receptar documentos del socio - Entregar libreta de ahorros al socio

#### PROBLEMAS DETECTADOS

- 1 Varios socios esperan ser atendidos en horas de la mañana
- 2 Los socios no tienen todos los documentos necesarios
- 3 Agente de atención registra en forma manual los datos del socio en el formulario
- 4 Fila mlarga de socios en horas de la mañana
- 5 Cajero revisa billetes falsos en forma visual
- 6 No posee máquina contadora de billetes
- 7 Equivocación al ordenar los billetes de acuerdo a su denominación
- 8 Mala calidad de impresión

#### SOLUCIONES PROPUESTAS

- 1 Contratar una persona por horas para el área de atención al cliente en horas de la mañana
- 2 Ingresar directamente la información del socio en base de datos
- 3 Adquirir máquina contadora de billetes e impresora

Situación Actual				Situación Propuesta				Diferencia			
Tiempo (min)	Costo (Dolares)	Eficiencia		Tiempo (min)	Costo (Dolares)	Eficiencia		Tiempo (min)	Costo (Dolares)	Eficiencia	
		T (%)	C (%)			T (%)	C (%)			T (%)	C (%)
39	1,56	13%	13%	19,00	0,76	79%	79%	20	0,80	66%	66%

**Beneficio anual esperado en tiempo** = Ahorro x Frecuencia x Días laborables  
 = 20 x 10 x 288  
 = 57.600  
 Días laborables al mes = 24  
 Días laborables al año = 24 días x 12meses  
 Días laborables al año = 288 días

**Beneficio anual en costo =**  
 = Ahorro x Frecuencia x Días  
 = 0,8 x 10 x 288  
 = 2.304



## HOJA DE CARACTERIZACION

**PROCESO:** Prestación de servicios  
**SUBPROCESO:** Apertura de cuentas de ahorro

**CODIGO:** C.1  
**FECHA DE ELABORACION:** 05/07/2009  
**FECHA DE LA ULTIMA REVISION:** 18/07/2009  
**PAGINA:** 1

<b>A.- OBJETIVO:</b>	Mejorar el servicio de apertura de cuentas de ahorro
<b>B.- ALCANCE:</b>	Receptar documentos del socio - Entregar libreta de ahorros al socio
<b>C.- RESPONSABLE:</b>	Agente de atención y cajero
<b>D.- INDICADORES:</b>	Número de apertura de libretas de ahorro / Número de socios atendidos
<b>E.- INSTRUCCIONES ACLARATORIAS:</b>	Al momento de la apertura, la Cooperativa suministrará a sus cuenta ahorristas una tarjeta de control, cumpliendo los requisitos legales y reglamentarios.
<b>F.- ENTRADAS:</b>	Solicitud de apertura de cuenta de ahorros
<b>G.- SALIDAS:</b>	Libreta de ahorros
<b>H.- CONTROLES:</b>	Políticas de la Cooperativa, Reglamento General de la Ley de Cooperativas





### FLUJODIAGRAMACIÓN

#### RECEPTAR DINERO (DEPÓSITOS)

**Objetivo:** Mejorar el servicio de recepción de dinero

**Código:** C.2.1

**Alcance:** Entrega al socio comprobante de depósito

**Responsables:** Cajero

**Tiempo:** 11

**Eficiencia tiempos:** 91%

**Frecuencia:** Diaria

**Costos:** 0,44

**Eficiencia costos:** 91%

**Volumen:** 20

Nº	ACTIVIDADES	RESPONSABLES	TIEMPO MINUTOS		COSTOS		OBSERVACIONES
		Cajero	AV	NAV	AV	NAV	
1	Recibe papeleta de depósito y dinero del socio	INICIO	5		0,20		Se mantiene esta actividad y se contrata una persona por horas para la mañana
2	Revisa billetes falsos, cuenta y clasifica el dinero de acuerdo a su denominación		1		0,04		1
3	Verifica el valor del depósito en la papeleta y registra en el sistema		1		0,04		2
4	Sella papeleta de depósito		1		0,04		Se mantiene esta actividad ya que es necesaria
5	Archiva papeleta de depósito			1		0,04	3
6	Imprime depósito en libreta de ahorros		1		0,04		4
7	Entrega al socio comprobante de depósito	FIN	1		0,04		Se mantiene esta actividad, ya que es necesaria
<b>SUBTOTAL</b>			<b>10</b>	<b>1</b>	<b>0,40</b>	<b>0,04</b>	
<b>TOTALES</b>			<b>11</b>		<b>0,44</b>		
<b>EFICIENCIAS</b>			<b>91%</b>		<b>91%</b>		

<b>FORMULARIOS:</b>	Ninguno				
<b>TERMINOLOGIA:</b>	Comprobante de depósito				
<b>CAMBIOS REALIZADOS:</b>	<b>MEJORADOS:</b>	2	<b>ELABORADO POR:</b>	<b>REVISADO POR:</b>	<b>APROBADO POR:</b>
	<b>FUSIONADOS:</b>	5	Maribel Naranjo	Ing. Jaime Chiriboga	Lcda. Sandra Naula
	<b>SUPRIMIDOS:</b>	0			
	<b>CREADOS:</b>	0			

## **RECEPTAR DINERO (DEPÓSITOS)**

### **OBSERVACIONES:**

**1.-** Se fusiona la actividad 2: Cajero revisa billetes falsos, actividad 3: Cajero cuenta el dinero, actividad 4: Cajero clasifica los billetes de acuerdo a su denominación; ya que estas actividades se realizan mediante una máquina contadora de billetes.

**2.-** Se fusiona la actividad 5: Verifica en papeleta el valor del depósito, y la actividad 6: Registra depósito en el sistema.

**3.-** Se mejora la actividad 8: Archiva papeleta de depósito, ya que se adquiere un archivador de papeletas.

**4.-** Se mejora la actividad 9 Imprime depósito en libreta de ahorros, para lo cual se adquiere una nueva impresora.





## HOJA DE MEJORAMIENTO

### RECEPTAR DINERO (DEPÓSITOS)

CÓDIGO: C.2.1

**OBJETIVO:** Mejorar el servicio de recepción de dinero  
**ALCANCE:** Recibir papeleta de depósito y dinero del socio - Entregar al socio comprobante de depósito

#### PROBLEMAS DETECTADOS

- 1 Fila larga de socios en horas de la mañana
- 2 Cajero revisa billetes falsos en forma visual
- 3 No posee máquina contadora de billetes
- 4 Equivocación al ordenar los billetes de acuerdo a su denominación
- 5 Desorden de papeletas
- 6 Mala calidad de impresión

#### SOLUCIONES PROPUESTAS

- 1 Contratar una persona por horas en la mañana
- 2 Adquirir máquina contadora de billetes, archivador de papeletas e impresora

Situación Actual				Situación Propuesta				Diferencia			
Tiempo (min)	Costo (Dolares)	Eficiencia		Tiempo (min)	Costo (Dolares)	Eficiencia		Tiempo (min)	Costo (Dolares)	Eficiencia	
		T (%)	C (%)			T (%)	C (%)			T (%)	C (%)
22	0,88	14%	14%	11	0,44	91%	91%	11	0,44	77%	77%

**Beneficio anual esperado en tiempo** = Ahorro x Frecuencia x Días  
 = 11 x 20 x 288  
 = 63.360

Días laborables al mes = 24  
 Días laborables al año = 24 días x 12 meses  
 Días laborables al año = 288 días

**Beneficio anual en costo =** = Ahorro x Frecuencia x Días  
 = 0,44 x 20 x 288  
 = 2.534,40



## HOJA DE CARACTERIZACION

**MACROPROCESO:** Prestación de servicios  
**PROCESO:** Operación de ventanilla  
**SUBPROCESO:** Receptar dinero (Depósitos)

**CODIGO:** C.2.1  
**FECHA DE ELABORACION:** 05/07/2009  
**FECHA DE LA ULTIMA REVISION:** 18/07/2009  
**PAGINA:** 1

<b>A.- OBJETIVO:</b>	Mejorar el servicio de recepción de dinero
<b>B.- ALCANCE:</b>	Recibir papeleta de depósito y dinero del socio - Entregar al socio comprobante de depósito
<b>C.- RESPONSABLE:</b>	Cajero
<b>D.- INDICADORES:</b>	Número de depósitos realizados / Número de transacciones efectuadas
<b>E.- INSTRUCCIONES ACLARATORIAS:</b>	Los depósitos se relizarán en dólares
<b>F.- ENTRADAS:</b>	Entrega de dinero y papeleta de depósito en ventanilla
<b>G.- SALIDAS:</b>	Registro de depósito
<b>H.- CONTROLES:</b>	Políticas de la Cooperativa, Reglamento General de la Ley de Cooperativas





### FLUJODIAGRAMACIÓN

#### ENTREGAR DINERO (RETIROS)

**Objetivo:** Mejorar el servicio de entrega de dinero a socios

**Código:** C.2.2

**Alcance:** Entregar al socio comprobante de retiro y dinero

**Responsables:** Cajero

**Tiempo:** 11

**Eficiencia tiempos:** 91%

**Frecuencia:** Diaria

**Costos:** 0,44

**Eficiencia costos:** 91%

**Volumen:** 15

Nº	ACTIVIDADES	RESPONSABLES	TIEMPO MINUTOS		COSTOS		OBSERVACIONES
		Cajero	AV	NAV	AV	NAV	
1	Recibe papeleta de retiro y libreta de ahorros del socio	INICIO ○ ↓	5		0,20		Se mantiene esta actividad y se contrata una persona por horas para la mañana
2	Verifica el valor del retiro en la papeleta y registra en el sistema	○ ↓	1		0,04		1
3	Sella papeleta de retiro	○ ↓	1		0,04		Se mantiene esta actividad ya que es necesaria
4	Archiva papeleta de retiro	▽		1		0,04	2
5	Imprime retiro en libreta de ahorros	○ ↓	1		0,04		3
6	Cuenta el dinero	○ ↓	1		0,04		4
7	Entrega al socio comprobante de retiro y dinero	○ ↓ FIN	1		0,04		Se mantiene esta actividad, ya que es necesaria
<b>SUBTOTAL</b>			<b>10</b>	<b>1</b>	<b>0,40</b>	<b>0,04</b>	
<b>TOTALES</b>			<b>11</b>		<b>0,44</b>		
<b>EFICIENCIAS</b>			<b>91%</b>		<b>91%</b>		

<b>FORMULARIOS:</b>	Ninguno				
<b>TERMINOLOGIA:</b>	Comprobante de retiro				
<b>CAMBIOS REALIZADOS:</b>	<b>MEJORADOS:</b>	3	<b>ELABORADO POR:</b>	<b>REVISADO POR:</b>	<b>APROBADO POR:</b>
	<b>FUSIONADOS:</b>	2	Maribel Naranjo	Ing. Jaime Chiriboga	Lcda. Sandra Naula
	<b>SUPRIMIDOS:</b>	0			
	<b>CREADOS:</b>	0			

## **ENTREGAR DINERO (RETIROS)**

### **OBSERVACIONES:**

- 1.-** Se fusiona la actividad 2: Verifica en papeleta el valor del retiro, y la actividad 3: Registra retiro en el sistema.
  
- 2.-** Se mejora la actividad 5: Archiva papeleta de retiro, ya que se adquiere un archivador de papeletas, para evitar desorden.
  
- 3.-** Se mejora la actividad 6: Imprime retiro en libreta de ahorros, para lo cual se adquiere una nueva impresora.
  
- 4.-** Se mejora la actividad 6: Cuenta el dinero, ya que en retiros de cantidades elevadas utiliza máquina contadora de billetes.





## HOJA DE MEJORAMIENTO

### ENTREGAR DINERO (RETIROS)

CÓDIGO: C.2.2

**OBJETIVO:** Mejorar el servicio de entrega de dinero a socios  
**ALCANCE:** Recibir papeleta de retiro y libreta de ahorros del socio - Entregar al socio

#### PROBLEMAS DETECTADOS

- 1 Fila larga de socios en horas de la mañana
- 2 Desorden de papeletas
- 3 Mala calidad de impresión
- 4 No posee máquina contadora de billetes

#### SOLUCIONES PROPUESTAS

- 1 Contratar una persona por horas en la mañana
- 2 Adquirir máquina contadora de billetes, archivador de papeletas e impresora

Situación Actual				Situación Propuesta				Diferencia			
Tiempo (min)	Costo (Dolares)	Eficiencia		Tiempo (min)	Costo (Dolares)	Eficiencia		Tiempo (min)	Costo (Dolares)	Eficiencia	
		T (%)	C (%)			T (%)	C (%)			T (%)	C (%)
19	0,76	16%	16%	11	0,44	91%	91%	8	0,32	75%	75%

**Beneficio anual esperado en tiempo** = Ahorro x Frecuencia x Días  
 = 8x 15 x 288  
 = 34.560

Días laborables al mes = 24  
 Días laborables al año = 24 días x 12 meses  
 Días laborables al año = 288 días

**Beneficio anual en costo =** = Ahorro x Frecuencia x Días  
 = 0,32 x 15 x 288  
 = 1.382,40



## HOJA DE CARACTERIZACION

**MACROPROCESO:** Prestación de servicios  
**PROCESO:** Operación de ventanilla  
**SUBPROCESO:** Entregar dinero (Retiros)

**CÓDIGO:** C.2.2  
**FECHA DE ELABORACION:** 05/07/2009  
**FECHA DE LA ULTIMA REVISION:** 18/07/2009  
**PAGINA:** 1

<b>A.- OBJETIVO:</b>	Mejorar el servicio de entrega de dinero a socios
<b>B.- ALCANCE:</b>	Recibir papeleta de retiro y libreta de ahorros del socio - Entregar al socio comprobante de retiro y dinero
<b>C.- RESPONSABLE:</b>	Cajero
<b>D.- INDICADORES:</b>	Número de retiros efectuados / Número de transacciones realizadas
<b>E.- INSTRUCCIONES ACLARATORIAS:</b>	Los retiros de las cuentas de ahorros se realizarán en efectivo en dólares
<b>F.- ENTRADAS:</b>	Papeleta de retiro y libreta de ahorros del socio
<b>G.- SALIDAS:</b>	Entrega de cantidad de dinero solicitada
<b>H.- CONTROLES:</b>	Políticas de la Cooperativa, Reglamento General de la Ley de Cooperativas





## FLUJODIAGRAMACIÓN

### GESTIÓN DE CRÉDITOS

**Objetivo:** Mejorar el servicio de gestión de créditos

**Código:** C.3

**Alcance:** Ofrecer un mejor servicio al socio en la gestión de créditos

**Responsables:** Analista de Crédito, Jefe de Crédito, Auxiliar de archivo

**Tiempo:** 111

**Eficiencia tiempos:** 81%

**Frecuencia:** Semanal

**Costos:** 7,02

**Eficiencia costos:** 78%

**Volumen:** 15

Nº	ACTIVIDADES	RESPONSABLES			TIEMPO MINUTOS		COSTOS		OBSERVACIONES
		Analista de Crédito	Jefe de Crédito	Auxiliar de archivo	AV	NAV	AV	NAV	
1	Revisa documentos, comprobante de depósito y solicitud de crédito del socio	INICIO			15		0,90		1
2	Revisa situación del socio en la Central de Riesgo					2		0,12	Se mantiene esta actividad, ya que es indispensable
3	Verifica el uso del crédito				60		3,60		2
4	Efectúa el informe de crédito del socio				10		0,60		Se mantiene esta actividad, ya que es necesaria
5	Envía a Jefe de Crédito informe crediticio del socio					2		0,12	3
6	Analiza informe crediticio del socio					15		1,20	Se mantiene esta actividad, ya que es indispensable
7	Aprueba el crédito y autoriza entregar el dinero al socio				5		0,40		4
8	Auxiliar de archivo archiva documentación					2		0,08	Se mantiene esta actividad, ya que es necesaria
<b>SUBTOTAL</b>					<b>90</b>	<b>21</b>	<b>5,50</b>	<b>1,52</b>	
<b>TOTALES</b>					<b>111</b>		<b>7,02</b>		
<b>EFICIENCIAS</b>					<b>81%</b>		<b>78%</b>		

<b>FORMULARIOS:</b>	Ninguno		
<b>TERMINOLOGÍA:</b>	denominación		
<b>CAMBIOS REALIZADOS:</b>	<b>MEJORADOS:</b>	2	<b>ELABORADO POR:</b>
	<b>FUSIONADOS:</b>	5	Maribel Naranjo
	<b>SUPRIMIDOS:</b>	1	<b>REVISADO POR:</b>
	<b>CREADOS:</b>	0	Ing. Jaime Chiriboga
			<b>APROBADO POR:</b>
			Lcda. Sandra Naula

## **GESTIÓN DE CRÉDITOS**

### **OBSERVACIONES:**

**1.-** Se fusiona la actividad 1: Analista de Crédito revisa documentos, actividad 2: Analista de Crédito analiza solicitud de crédito, y actividad 4: Analista de Crédito revisa valor de encaje depositado; ya que el comprobante de depósito se encuentra adjuntado en la carpeta de documentos del socio.

**2.-** Se mejora la actividad 5: Analista de Crédito verifica el uso del crédito, ya que se fija fecha y hora para realizar la visita, lo cual se comunica al solicitante de crédito, para que se encuentre en el lugar de visita, ya sea en su domicilio o lugar de trabajo

**3.-** Se suprime la actividad 7: Analista de Crédito imprime informe crediticio del socio, y se mejora la actividad 8: Analista de crédito entrega a Jefe de Crédito informe crediticio del socio impreso, ya que es enviado directamente al correo del Jefe de Crédito.

**4.-** Se fusiona la actividad 10: Jefe de Crédito aprueba el crédito, y la actividad 11: Jefe de Crédito autoriza entregar dinero al socio.



## HOJA DE MEJORAMIENTO

### GESTIÓN DE CRÉDITOS

CÓDIGO: C.3

**OBJETIVO:** Mejorar el servicio de la gestión de Créditos  
**ALCANCE:** Revisar documentos del solicitante del crédito - Aprobar el crédito

#### PROBLEMAS DETECTADOS

- 1 Varios socios no son sujetos de crédito
- 2 Analista de crédito solicita información de depósitos a cajera
- 3 No se encuentra establecida la hora y la fecha de visita para aprobación de crédito
- 4 Impresora lenta
- 5 Informe de crédito impreso

#### SOLUCIONES PROPUESTAS

- 1 El analista de crédito primero revisa la situación del socio en la Central de Riesgos
- 2 Analista de Crédito verifica directamente el depósito en el sistema
- 3 Adquisición de impresora
- 4 Informes enviados a correo electrónico

Situación Actual				Situación Propuesta				Diferencia			
Tiempo (min)	Costo (Dolares)	Eficiencia		Tiempo (min)	Costo (Dolares)	Eficiencia		Tiempo (min)	Costo (Dolares)	Eficiencia	
		T (%)	C (%)			T (%)	C (%)			T (%)	C (%)
160	9,74	12%	14%	111	7,02	81%	78%	49	2,72	69%	65%

**Beneficio anual esperado en tiempo** = Ahorro x Frecuencia x Semanas  
 = 79 x 15 x 4  
 = 4.740

**Beneficio anual en costo** = Ahorro x Frecuencia x Días  
 = 2,72 x 15 x 4  
 = 163,20



## HOJA DE CARACTERIZACION

**MACROPROCESO:** Prestación de Servicios  
**PROCESO:** Gestión de Créditos  
**SUBPROCESO:** Apertura de Cuentas de Ahorro

**CÓDIGO:** C.3  
**FECHA DE ELABORACION:** 05/07/2009  
**FECHA DE LA ULTIMA REVISION:** 18/07/2009  
**PAGINA:** 1

<b>A.- OBJETIVO:</b>	Mejorar el servicio de la Gestión de Crédito
<b>B.- ALCANCE:</b>	Revisar documentos del solicitante del crédito - Aprobar el crédito
<b>C.- RESPONSABLE:</b>	Analista de Crédito, Jefe de Crédito
<b>D.- INDICADORES:</b>	Número de solicitudes aprobadas / Número de solicitudes recibidas
<b>E.- INSTRUCCIONES ACLARATORIAS:</b>	El porcentaje de interés varía de acuerdo al monto solicitado y al plazo de pago
<b>F.- ENTRADAS:</b>	Solicitud de crédito del socio
<b>G.- SALIDAS:</b>	Otorgamiento de crédito al socio
<b>H.- CONTROLES:</b>	Políticas de la Cooperativa, Reglamento General de la Ley de Cooperativas



### FLUJODIAGRAMACIÓN

#### CONTROLAR LA MOROSIDAD DE LOS SOCIOS

**Objetivo:** Realizar gestión para la recuperación de créditos vencidos de los socios **Código:** D.1

**Alcance:** Evaluación de reporte de notificaciones de crédito

**Responsables:** Gerente, Jefe de Crédito, Analista de Crédito, Secretaria, Auxiliar de Archivo **Tiempo:** 474 **Eficiencia tiempos:** 86% **Frecuencia:** Mensual

**Costos:** 36,70 **Eficiencia costos:** 89% **Volumen:** 1

Nº	ACTIVIDADES	RESPONSABLES					TIEMPO MINUTOS		COSTOS		OBSERVACIONES
		Gerente	Secretaria	Jefe de Crédito	Analista de Crédito	Auxiliar de archivo	AV	NAV	AV	NAV	
1	Revisa el reporte de morosidad de los socios	INICI					60		9,60		Se mantiene esta actividad, ya que es indispensable
2	Envía lista de socios en mora a Jefe de Crédito							2	0,32		1
3	Revisa lista de socios en mora						45		3,60		Se mantiene esta actividad, ya que es necesaria
4	Elabora notificaciones							60	3,60		2
5	Entrega notificaciones a socios morosos						240		14,40		Se mantiene esta actividad, ya que es indispensable
6	Entrega a Jefe de Crédito reporte de notificaciones entregadas a socios morosos						5		0,30		3
7	Evalúa reporte de notificaciones entregadas						60		4,80		Se mantiene esta actividad, ya que es indispensable
8	Archiva documentación							2	0,08		
<b>SUBTOTAL</b>							<b>410</b>	<b>64</b>	<b>32,70</b>	<b>4,00</b>	
<b>TOTALES</b>							<b>474</b>		<b>36,70</b>		
<b>EFICIENCIAS</b>							<b>86%</b>		<b>89%</b>		

<b>FORMULARIOS:</b>	Ninguno			
<b>TERMINOLOGÍA:</b>	Notificaciones			
<b>CAMBIOS REALIZADOS:</b>				
<b>MEJORADOS:</b>		1	<b>ELABORADO POR:</b>	<b>REVISADO POR:</b>
<b>FUSIONADOS:</b>		0	Maribel Naranjo	Ing. Jaime Chiriboga
<b>SUPRIMIDOS:</b>		3		<b>APROBADO POR:</b>
<b>CREADOS:</b>		1		Leda. Sandra Naula



## **CONTROLAR LA MOROSIDAD DE LOS SOCIOS**

### **OBSERVACIONES:**

**1.-** Se suprime la actividad 2: Gerente dispone a secretaria entregar lista de socios en mora al Jefe de Crédito, y la actividad 3: Secretaria entrega lista de socios en mora al Jefe de Crédito, en lugar de estas actividades se crea una nueva: Gerente envía lista de socios en mora al Jefe de Crédito por medio de correo electrónico.

**2.-** Se mantiene la actividad 6: Analista de Crédito elabora notificaciones, ya que es necesaria, y se suprime la actividad 7: Jefe de crédito dispone y autoriza el recorrido, ya que el Analista luego de elaborar las notificaciones procede directamente a entregar.

**3.-** Se mejora la actividad 9: Analista de Crédito entrega a Jefe de crédito reporte de notificaciones entregadas a socios morosos, lo realiza por medio de correo electrónico.



## HOJA DE MEJORAMIENTO

### CONTROLAR LA MOROSIDAD DE LOS SOCIOS

CÓDIGO: D.1

**OBJETIVO:** Realizar gestión para la recuperación de créditos vencidos de los socios  
**ALCANCE:** Revisar reporte de morosidad de los socios - Evaluar reporte de notificaciones de crédito entregadas

#### PROBLEMAS DETECTADOS

- 1 Gerente entrega al Jefe de crédito lista de socios morosos impresa
- 2 Demora en autorización de recorrido
- 3 Reporte de notificaciones impreso

#### SOLUCIONES PROPUESTAS

- 1 Gerente envía lista de socios morosos al correo electrónico del Jefe de Crédito
- 2 El Analista de Crédito procede a entregar notificaciones directamente
- 3 Analista de Crédito envía reporte de notificaciones entregadas al correo del Jefe de Crédito

Situación Actual				Situación Propuesta				Diferencia			
Tiempo (min)	Costo (Dolares)	Eficiencia		Tiempo (min)	Costo (Dolares)	Eficiencia		Tiempo (min)	Costo (Dolares)	Eficiencia	
		T (%)	C (%)			T (%)	C (%)			T (%)	C (%)
500	39,06	72%	74%	474	36,70	86%	89%	26	2,36	14%	15%

**Beneficio anual esperado en tiempo** = Ahorro x Frecuencia x Meses  
 = 26 x 1 x 12  
 = 312

**Beneficio anual en costo =** = Ahorro x Frecuencia x Días  
 = 2,36 x 1 x 12  
 = 28,32



## HOJA DE CARACTERIZACION

**PROCESO:** Recuperación de cartera vencida  
**SUBPROCESO:** Controlar la morosidad de los socios

**CÓDIGO:** D.1  
**FECHA DE ELABORACION:** 05/07/2009  
**FECHA DE LA ULTIMA REVISIÓN:** 18/07/2009  
**PAGINA:** 1

<b>A.- OBJETIVO:</b>	Realizar gestión para la recuperación de créditos vencidos de los socios
<b>B.- ALCANCE:</b>	Revisar reporte de morosidad de los socios - Evaluar reporte de notificaciones de crédito entregadas
<b>C.- RESPONSABLE:</b>	Gerente, Jefe de Crédito, Analista de Crédito
<b>D.- INDICADORES:</b>	Notificaciones entregadas / Notificaciones elaboradas
<b>E.- INSTRUCCIONES ACLARATORIAS:</b>	Los socios morosos deben pagar el respectivo interés de acuerdo a los días que se encuentren atrasados
<b>F.- ENTRADAS:</b>	Lista de socios morosos
<b>G.- SALIDAS:</b>	Notificaciones a socios morosos
<b>H.- CONTROLES:</b>	Políticas de la Cooperativa, Reglamento General de la Ley de Cooperativas





## FLUJODIAGRAMACIÓN

### PLANIFICAR CAPACITACIÓN AL PERSONAL

**Objetivo:** Ofrecer al personal programas de capacitación que garanticen el mejoramiento del desempeño

**Código:** F.1

**Alcance:** Capacitar al personal

**Responsables:** Gerente

**Tiempo:** 150

**Eficiencia tiempos:** 73%

**Frecuencia:** Trimestral

**Costos:** 6,00

**Eficiencia costos:** 73%

**Volumen:** 1

Nº	ACTIVIDADES	RESPONSABLES	TIEMPO MINUTOS		COSTOS		OBSERVACIONES
		Gerente	AV	NAV	AV	NAV	
1	Establece necesidad de capacitación		30		1,20		1
2	Solicita y analiza información sobre cursos de capacitación			40		1,60	2
3	Asigna el curso de capacitación correspondiente a cada empleado de acuerdo a necesidades		30		1,20		3
4	Contrata los cursos de capacitación necesarios		30		1,20		Se mantiene esta actividad ya que es indispensable
5	Informa a los trabajadores que asistirán al curso de capacitación		20		0,80		Se mantiene esta actividad ya que es necesaria
<b>SUBTOTAL</b>			<b>110</b>	<b>40</b>	<b>4,40</b>	<b>1,60</b>	
<b>TOTALES</b>			<b>150</b>		<b>6,00</b>		
<b>EFICIENCIAS</b>			<b>73%</b>		<b>73%</b>		

<b>FORMULARIOS:</b>	Ninguno
<b>TERMINOLOGÍA:</b>	Comprobante de depósito
<b>CAMBIOS REALIZADOS:</b>	
<b>MEJORADOS:</b>	1
<b>FUSIONADOS:</b>	2
<b>SUPRIMIDOS:</b>	0
<b>CREADOS:</b>	1

<b>ELABORADO POR:</b>	<b>REVISADO POR:</b>	<b>APROBADO POR:</b>
Maribel Naranjo	Ing. Jaime Chiriboga	Lcda. Sandra Naula

## **PLANIFICAR CAPACITACIÓN AL PERSONAL**

### **OBSERVACIONES:**

**1.-** Se crea una nueva actividad: Gerente analiza prioridad de capacitación, ya que es una actividad indispensable.

**2.-** Se fusiona la actividad 1: Gerente solicita información sobre cursos de capacitación, y la actividad 2: Gerente analiza información obtenida, y se cuenta con una lista de proveedores de capacitación fijos.

**3.-** Se mejora la actividad 3: Distribuye al personal en las diferentes capacitaciones, ya que Asigna el curso de capacitación a cada empleado, de acuerdo a sus necesidades.





## HOJA DE MEJORAMIENTO

### PLANIFICAR CAPACITACIÓN AL PERSONAL

CÓDIGO: F.1

**OBJETIVO:** Ofrecer al personal programas de capacitación que garanticen el mejoramiento del desempeño  
**ALCANCE:** Establecer necesidades de capacitación - Informar a los trabajadores que asistirán al curso de capacitación

#### PROBLEMAS DETECTADOS

- 1 No poseen lista de proveedores de capacitación fijos
- 2 No se planifica capacitación con los empleados
- 3 Se evalúa en forma general los requerimientos del personal

#### SOLUCIONES PROPUESTAS

- 1 Establecer una lista de proveedores de capacitación fijos
- 2 Se planifica capacitación con los empleados
- 3 Se evalúa las necesidades de capacitación de cada empleado

Situación Actual				Situación Propuesta				Diferencia			
Tiempo (min)	Costo (Dolares)	Eficiencia		Tiempo (min)	Costo (Dolares)	Eficiencia		Tiempo (min)	Costo (Dolares)	Eficiencia	
		T (%)	C (%)			T (%)	C (%)			T (%)	C (%)
180	28,8	28%	28%	150	6,00	73%	73%	30	23	45%	45%

**Beneficio anual esperado en tiempo** = Ahorro x Frecuencia x Año  
 = 30 x 1 x 4  
 = 120  
 Año = 4 trimestres

**Beneficio anual en costo =**  
 = Ahorro x Frecuencia x Días  
 = 23 x 1 x 4  
 = 92,00





## HOJA DE CARACTERIZACION

**PROCESO:** Gestión Administrativa  
**SUBPROCESO:** Planificar Capacitación al personal

**CÓDIGO:** F.1  
**FECHA DE ELABORACION:** 05/07/2009  
**FECHA DE LA ULTIMA REVISION:** 18/07/2009  
**PAGINA:** 1

<b>A.- OBJETIVO:</b>	Ofrecer al personal programas de capacitación que garanticen el mejoramiento del desempeño
<b>B.- ALCANCE:</b>	Establecer necesidades de capacitación - Informar a los trabajadores que asistirán al curso de capacitación
<b>C.- RESPONSABLE:</b>	Gerente, Capacitador
<b>D.- INDICADORES:</b>	Número de capacitaciones recibidas / Número de capacitaciones planificadas
<b>E.- INSTRUCCIONES ACLARATORIAS:</b>	Capacitación de acuerdo a programación anual
<b>F.- ENTRADAS:</b>	Necesidad de capacitación del personal
<b>G.- SALIDAS:</b>	Capacitación al personal
<b>H.- CONTROLES:</b>	Políticas de la Cooperativa, Reglamento General de la Ley de Cooperativas

MATRIZ RESUMEN																
Nº	PROCESO	SITUACION ACTUAL				SITUACION PROPUESTA				DIFERENCIA				FRECUENCIA	BENEFICIO	
		Tiempo	Costos	EFICIENCIAS		Tiempo	Costos	EFICIENCIAS		Tiempo	Costos	EFICIENCIAS			Tiempo	Costo
				Tiempo	Costos			Tiempo	Costos			Tiempo	Costos			
1	ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA	298	24,04	47%	68%	226	20,32	68%	86%	72	3,72	21%	18%	Anual	72	3,72
2	INFORMAR AL CLIENTE	24	0,96	29%	29%	13	0,52	92%	92%	11	0,44	63%	63%	Diario	95.040	3.801,60
3	ACTUALIZAR DATOS DE LOS SOCIOS	29	1,16	31%	31%	19	0,76	74%	74%	10	0,4	43%	43%	Mensual	9.600	384,00
4	ATENDER A RECLAMOS	56	3,44	16%	7%	29	2,04	83%	80%	27	1,4	67%	73%	Mensual	1.944	100,80
5	APERTURA DE CUENTA DE AHORROS	39	1,56	13%	13%	19	0,76	79%	79%	20	0,8	66%	66%	Diaria	57.600	2.304,00
6	RECEPTAR DINERO (DEPÓSITOS)	22	0,88	14%	14%	11	0,44	91%	91%	11	0,44	77%	77%	Diaria	63.360	2.534,40
7	ENTREGAR DINERO (RETIROS)	19	0,76	16%	16%	11	0,44	91%	91%	8	0,32	75%	75%	Diaria	34.560	1.382,40
8	GESTIÓN DE CRÉDITOS	190	11,54	10%	11%	111	7,02	81%	78%	79	4,52	71%	67%	Semanal	4.740	163,20
9	CONTROLAR MOROSIDAD DE LOS SOCIOS	500	39,06	72%	74%	474	36,70	86%	89%	26	2,36	14%	15%	Mensual	312	28,32
10	PLANIFICAR CAPACITACIÓN AL PERSONAL	180	28,80	28%	28%	150	6,00	73%	73%	30	22,8	46%	46%	Trimestral	120	92,00
<b>TOTALES</b>		<b>1357</b>	<b>112,20</b>			<b>1063</b>	<b>75,00</b>			<b>294</b>	<b>37,20</b>					
<b>EFICIENCIA PROMEDIO</b>				<b>27%</b>	<b>28%</b>			<b>81%</b>	<b>83%</b>			<b>54%</b>	<b>54%</b>			
<b>BENEFICIO TOTAL ESPERADO EN TIEMPO</b>															<b>267.348</b>	
<b>BENEFICIO TOTAL ESPERADO EN COSTO</b>																<b>10794,44</b>



#### 4.4 INFORME BENEFICIO ESPERADO

1. En el proceso de Administración Estratégica; se mejoran 2 actividades, se fusionan 6 actividades y se suprime 1 actividad; con lo cual se obtiene el beneficio anual en tiempo de 72 minutos, representando 21% de eficiencia, y \$2,72 de ahorro en costo, con el 18% de eficiencia.
2. En el proceso Informar al cliente; se mejora 1 actividad y se suprimen 2 actividades, con lo que se espera el beneficio anual en tiempo de 95.040 minutos, que representa 63% de eficiencia, y \$3.801,60 de ahorro en costo, con el 63% de eficiencia.
3. En el proceso Actualizar datos de los socios; se mejora 1 actividad y se suprimen 2 actividades, con lo que se obtiene el beneficio anual en tiempo de 9.600 minutos, representando 43% de eficiencia, y \$384 de ahorro en costo que representa 43% de eficiencia.
4. En el proceso Atender a reclamos; se mejora 1 actividad, se fusionan 2 actividades y se suprimen 2 actividades, con lo cual se espera el beneficio anual en tiempo de 1.944 minutos, lo que representa 67% de eficiencia; y \$100,80 de ahorro en costo con el 73% de eficiencia.
5. En el proceso Apertura de cuentas de ahorro; se mejora 1 actividad, se fusionan 5 actividades, se suprimen 2 actividades y se crea 1 actividad, obteniendo el beneficio anual en tiempo de 57.600 minutos con el 66% de eficiencia y \$2.304 de ahorro en costo, que representa el 66% de eficiencia.

6. En el proceso Receptar dinero (Depósitos); se mejoran 2 actividades y se fusionan 5 actividades, obteniendo el beneficio anual en tiempo de 63.360 con el 77% de eficiencia y \$2.534,40 de ahorro en costo, con el 77% de eficiencia.
7. En el proceso Entregar dinero (Retiros); se mejoran 3 actividades y se fusionan 2 actividades; con lo cual se obtiene el beneficio anual en tiempo de 34.560 minutos, representando 75% de eficiencia, y \$1.382,40 de ahorro en costo, con el 75% de eficiencia.
8. En el proceso Gestión de créditos; se mejoran 2 actividades, se fusionan 5 actividades y se suprime 1 actividad; con lo que se espera el beneficio anual en tiempo de 4.740 minutos, que representa 69% de eficiencia, y \$163,20 de ahorro en costo, con el 65% de eficiencia.
9. En el proceso Controlar la morosidad de los socios; se mejora 1 actividad, se suprimen 3 actividades y se crea 1 actividad, con lo que se obtiene el beneficio anual en tiempo de 312 minutos, representando 14% de eficiencia, y \$28,32 de ahorro en costo que representa 15% de eficiencia.
10. En el proceso Planificar capacitación al personal; se mejora 1 actividad, se fusionan 2 actividades y se crea 1 actividad; obteniendo el beneficio anual en tiempo de 120 minutos con el 46% de eficiencia y \$92,00 de ahorro en costo, que representa el 46% de eficiencia.

Se espera un beneficio total anual en costo de \$10.794,44 con lo cual se recomienda adquirir equipos modernos y contratar para horas de la mañana un agente de atención y una cajera, ya que esto agilizará las actividades de la Cooperativa y reducirá el tiempo de espera.



## **CAPÍTULO V**

En el presente capítulo se establece una estructura por procesos, con el fin de mejorar la situación actual, mediante información de capítulos anteriores y como herramientas de trabajo: la cadena de valor, los factores de éxito, los indicadores de gestión, la organización por procesos, las responsabilidades y competencias por cada departamento y por cada cargo del personal de la Cooperativa, contribuyendo a maximizar la efectividad organizacional y la satisfacción de los socios.

### **5. GESTIÓN POR PROCESOS**

La Gestión por Procesos es la forma de gestionar toda la organización basándose en los Procesos. Entendiendo estos como una secuencia de actividades orientadas a generar un valor añadido sobre una entrada para conseguir un resultado, y una salida que a su vez satisfaga los requerimientos del Cliente.<sup>26</sup>

#### **5.1 FACTORES DE ÉXITO**

Los factores de éxito empresarial representan a todos los factores emprendidos para la obtención del éxito en la Cooperativa, dentro de los cuales se consideran:

- Personal capacitado.
- Formas de pago conveniente.
- Cortesía y amabilidad.

---

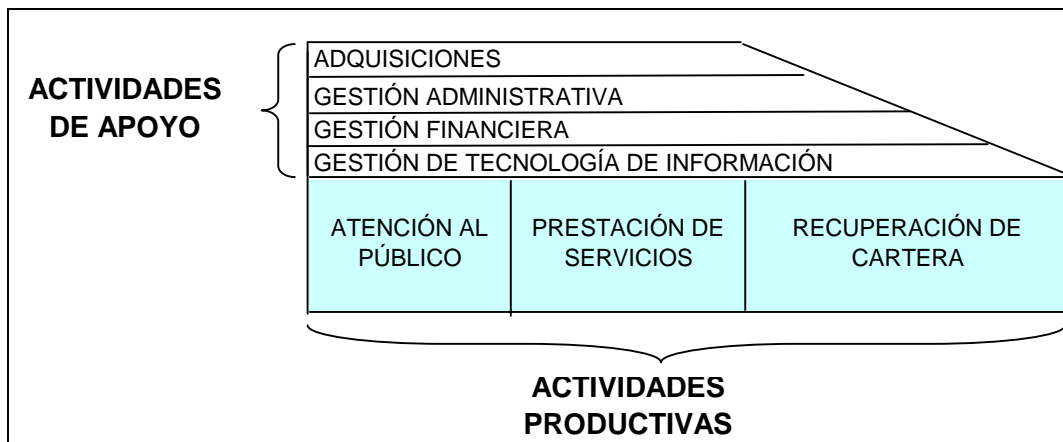
<sup>26</sup> [http://web.jet.es/amoarrain/Gestion\\_procesos.htm](http://web.jet.es/amoarrain/Gestion_procesos.htm) (20/07/09)

## 5.2 CADENA DE VALOR

“La cadena de valor empresarial, o cadena de valor, es un modelo teórico que permite describir el desarrollo de las actividades de una organización empresarial, la cadena de valor categoriza las actividades que producen valor añadido en una organización en dos tipos: las actividades primarias y las actividades de apoyo o auxiliares”<sup>27</sup>.

“FONDVIDA” no posee una cadena de valor establecida, razón por la cual se propone la siguiente (Ver gráfico 15):

**Gráfico No.16:** Cadena de Valor de “FONDVIDA”



**ELABORADO POR:** Maribel Naranjo.

**FUENTE:** “FONDVIDA”

<sup>27</sup> Ventaja Competitiva, Cap II MichaelPorter, La cadena de valor, pag. 58, 59



## **5.3 INDICADORES DE GESTIÓN**

“Los indicadores de gestión son medidas utilizadas para determinar el éxito de un proyecto o una organización. Los indicadores de gestión suelen establecerse por los líderes del proyecto u organización, y son posteriormente utilizados continuamente a lo largo del ciclo de vida, para evaluar el desempeño y los resultados. Los indicadores de gestión suelen estar ligados con resultados cuantificables, como ventas anuales o reducción de costos en manufactura.

### **5.3.1 Importancia de los indicadores de Gestión**

Medir el cumplimiento de la misión de una organización, es una necesidad urgente, que requiere el desarrollo de instrumentos que permitan la formulación de indicadores de gestión y su medición sistemática y retroalimentada.

Es importante que las organizaciones, proporcionen técnicas para la redacción de indicadores; que garanticen su caracterización, pertinencia, preponderancia, sustentabilidad, uniformidad, definición clara de variables y unidades de medida, etc; capacidades que pueden impulsar un cambio de cultura organizacional, un cambio para centrarnos en el desempeño”<sup>28</sup>.

### **5.3.2 Criterios para establecer indicadores de gestión**

”Para que un indicador de gestión sea útil y efectivo, tiene que cumplir con una serie de características, entre las que destacan:

---

<sup>28</sup> [http://www.degerencia.com/tema/indicadores\\_de\\_gestion](http://www.degerencia.com/tema/indicadores_de_gestion) (20/07/09)

- Relevante (que tenga que ver con los objetivos estratégicos de la organización).
- Claramente Definido (que asegure su correcta recopilación y justa comparación).
- Fácil de Comprender y usar.
- Comparable (se pueda comparar sus valores entre organizaciones, y en la misma organización a lo largo del tiempo).
- Verificable y Costo-Efectivo (que no haya que incurrir en costos excesivos para obtenerlo)<sup>29</sup>.

#### **5.4 PROCESO GOBERNANTE DE “FONDVIDA”**

“Es aquel proceso que traslada los valores de la organización a todos los demás procesos, estableciendo formas de actuación internas, relaciones con la sociedad, etc. y la estructura de gestión de la organización”.<sup>30</sup>

El proceso gobernante de “FONDVIDA”, es la Administración Estratégica, la cual se encuentra bajo la responsabilidad de los miembros del Consejo de Administración y la Gerencia; quienes se encargan de establecer la misión, visión, objetivos, políticas y estrategias; que permitan el mejoramiento y crecimiento de la Cooperativa, mediante el desarrollo de una ventaja competitiva.

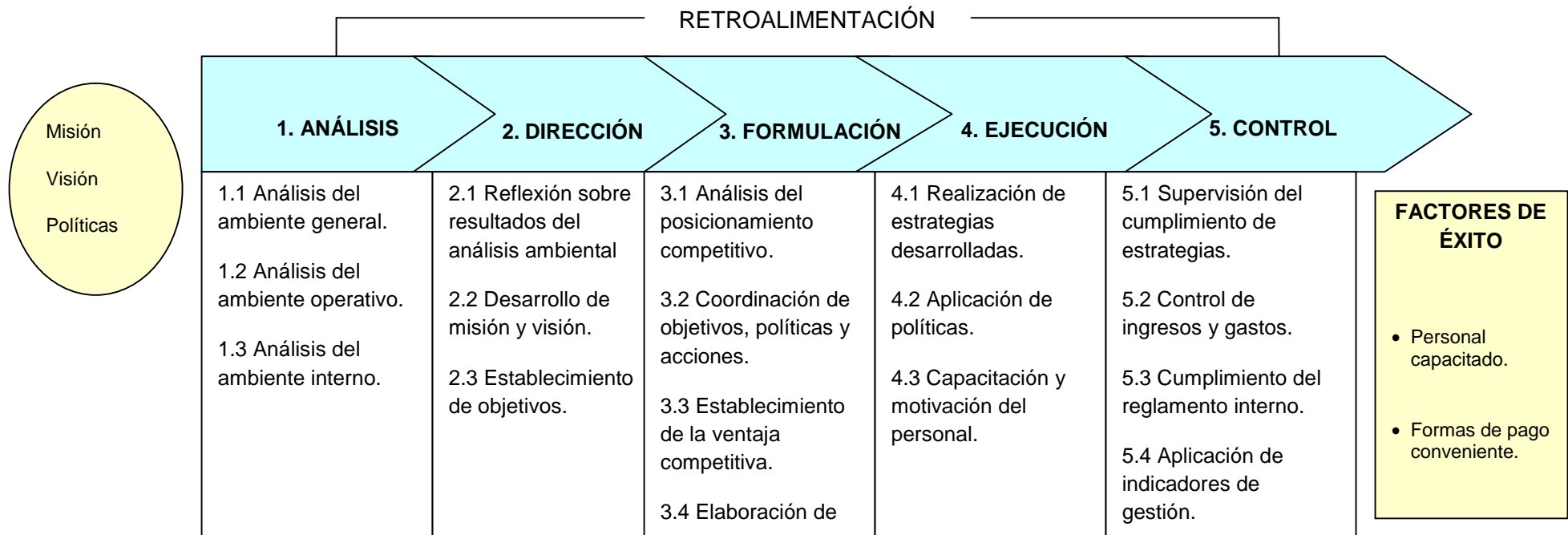
---

<sup>29</sup> <http://www.degerencia.com/> (07/05/2009)

<sup>30</sup> <http://www.wikilearning.com/> (07/05/2009)



## PROCESO GOBERNANTE “ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA”



**PROPUESTA PARA LA DETERMINACIÓN Y ANÁLISIS DE ÍNDICES DE GESTIÓN DEL PROCESO  
GOBERNANTE “ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA”**

N	ÍNDICE DE GESTIÓN	FÓRMULA	RAZONAMIENTO	APLICACIÓN	META	DESVIACION		OBSERVACIONES
						+	-	
1	Eficiencia en la Planificación de Actividades	Actividades ejecutadas / Actividades planificadas	Mide la eficiencia de la ejecución de las actividades planificadas en la Administración Estratégica.	$8/10 = 0,80$ $0,80 \times 100 = 80\%$	100%		-20%	Las actividades planificadas no se llevaron a cabo en su totalidad, ya que no existe una adecuada planificación de la Cooperativa
2	Eficiencia en el cumplimiento del presupuesto	Presupuesto utilizado / Presupuesto planificado	Mide la eficiencia con la que se asignan los recursos a las actividades, con relación a lo utilizado	$\$22.650 / \$20.930 = 1,08$ $1,08 \times 100 = 108\%$	100%	8%		Es necesaria una restructuración del presupuesto
3	Eficiencia en la toma de decisiones	Problemas resueltos / Problemas detectados	Mide la eficiencia para resolver los inconvenientes que se presentan en la Cooperativa	$18 / 25 = 0,72$ $0,72$ $\times 100 = 72\%$	100%		-28%	No todos los problemas presentados han sido resueltos
4	Eficiencia en la evaluación de la satisfacción de los socios	No. de clientes satisfechos / No. de clientes atendidos	Mide la satisfacción de los socios con respecto a la atención recibida.	$3.500 / 5.000 = 0,70$ $0,70 \times 100 = 70\%$	100%		-30%	No se han realizado encuestas a todos los socios

## 5.5 PROCESOS PRODUCTIVOS DE “FONDVIDA”

“Son aquellos que están directamente ligados a los productos y servicios que presta la empresa, contribuyendo directamente a satisfacer las necesidades y requerimientos del cliente”.<sup>31</sup>

Los procesos productivos de la cooperativa, se encuentran conformados por:

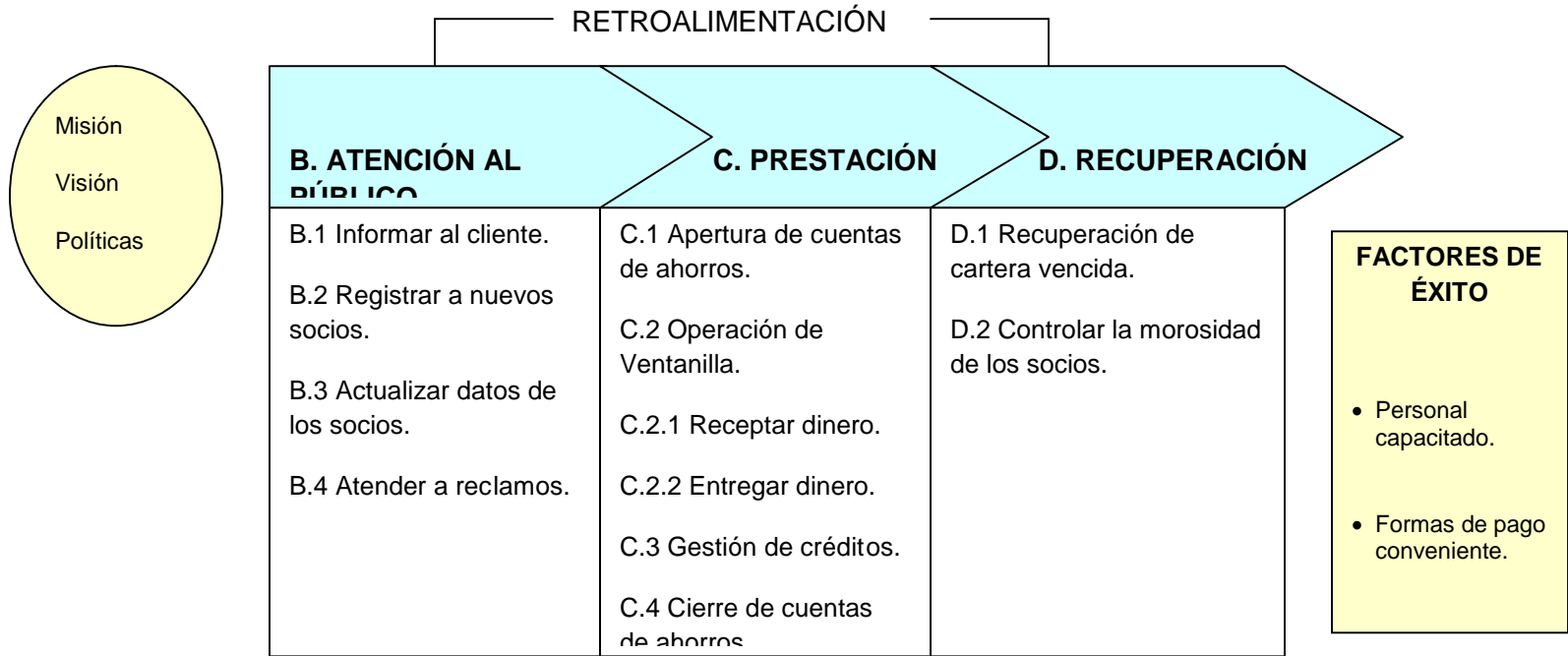
- Atención al público.
- Prestación de servicios.
- Recuperación de cartera.

---

<sup>31</sup> <http://www.wikilearning.com/> (07/05/2009)



## PROCESOS PRODUCTIVOS “FONDVIDA”





## PROPUESTA PARA LA DETERMINACIÓN Y ANÁLISIS DE ÍNDICES DE GESTIÓN DE LOS PROCESOS PRODUCTIVOS

N	PROCESO	ÍNDICE DE GESTIÓN	FÓRMULA	RAZONAMIENTO	APLICACIÓN	META	DESVIACION		OBSERVACIONES
							+	-	
1	Atención al público	Eficiencia en la actualización de datos	No. Socios actualizados / No. Socios atendidos	Mide la eficiencia de actualizar los datos de los socios	$600 / 1000 = 0,60$ $0,60 \times 100 = 60\%$	100%		-40%	No se encuentra actualizada la información de todos los socios
2	Prestación de servicios	Eficiencia en la apertura de cuentas de ahorro	No. Aperturas de cuentas de ahorros / Número de personas atendidas	Mide la eficiencia en la apertura de cuentas de ahorros de los socios	$160 / 200 = 0,80$ $0,80 \times 100 = 80\%$	100%		-20%	Para ser socio de la cooperativa, es necesario abrir una cuenta de ahorros
3	Prestación de servicios	Eficiencia en la aprobación de solicitudes de crédito	No. Solicitudes aplazadas / No. Solicitudes recibidas	Mide la eficiencia de las solicitudes aplazadas con las recibidas	$45 / 60 = 0,75$ $0,75 \times 100 = 75\%$	100%		-25%	Varias solicitudes no poseen la documentación necesaria, razón por la cual son aplazadas
4	Recuperación de cartera	Eficiencia en el seguimiento de los trámites de notificaciones	Notificaciones entregadas / Notificaciones elaboradas	Mide la eficiencia para realizar el seguimiento de la morosidad mediante entrega de notificaciones	$35 / 50 = 0,70$ $0,70 \times 100 = 70\%$	100%		-30%	No todas las notificaciones son entregadas a los socios

## 5.6 PROCESOS DE APOYO “FONDVIDA”

“Procesos de soporte son los que apoyan a otros procesos de negocio (estratégicos o clave). Están centrados en dar soporte a los clientes internos”.<sup>32</sup>

Los procesos de apoyo de la cooperativa, se encuentran conformados por:

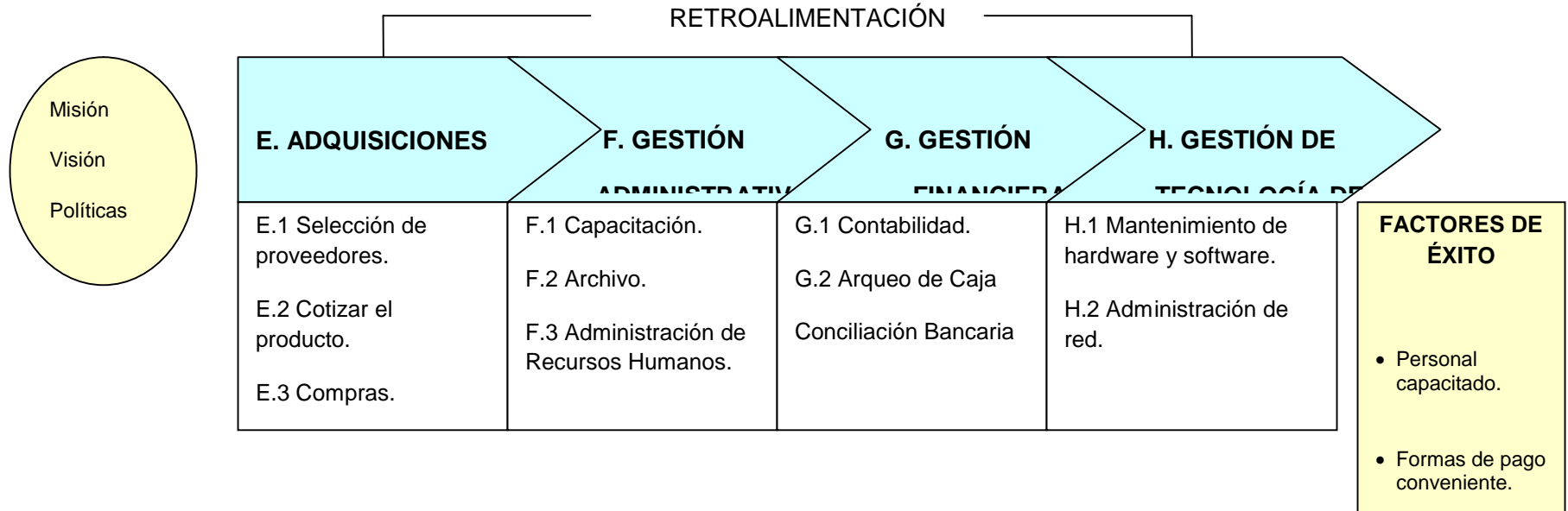
- Adquisiciones.
- Gestión Administrativa.
- Gestión Financiera.
- Gestión de Tecnología de información.

---

<sup>32</sup> <http://www.wikilearning.com/> (07/05/2009)



## PROCESOS DE APOYO “FONDVIDA”

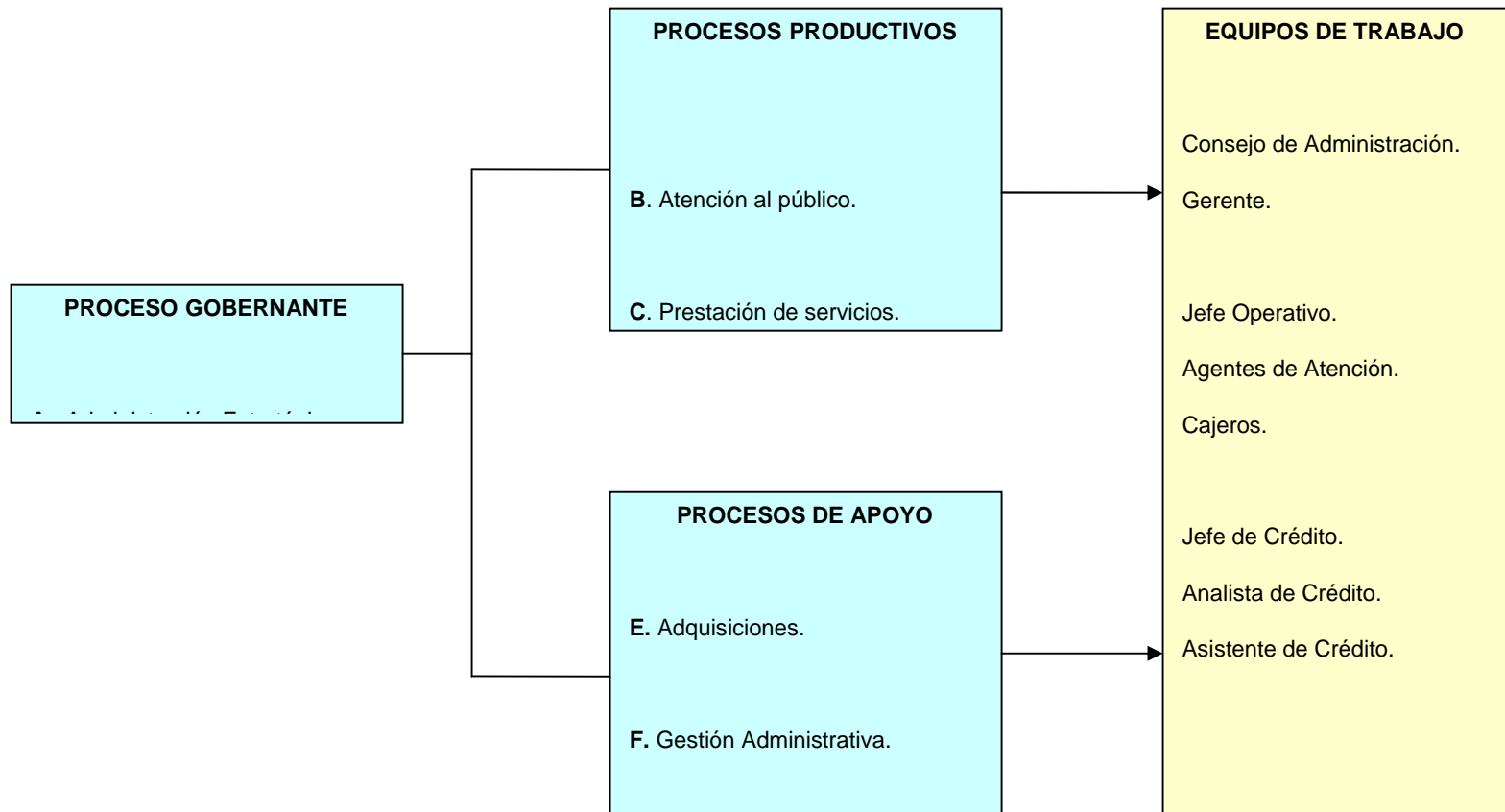


## PROPUESTA PARA LA DETERMINACIÓN Y ANÁLISIS DE ÍNDICES DE GESTIÓN DE LOS

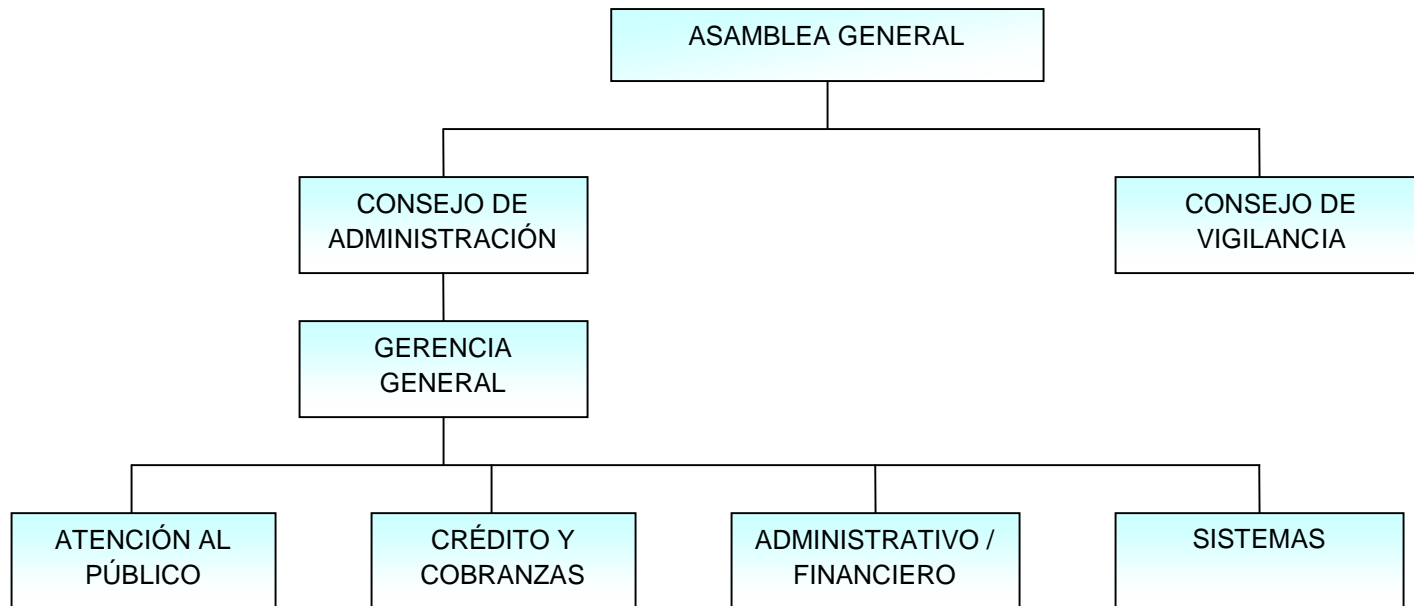
### PROCESOS DE APOYO

N	PROCESO	ÍNDICE DE GESTIÓN	FÓRMULA	RAZONAMIENTO	APLICACIÓN	META	DESMACI3N		OBSERVACIONES
							+	-	
1	Adquisición	Eficiencia en compras	Compras realizadas / Compras planificadas	Mide el cumplimiento del plan de compras de la Cooperativa	$25 / 25 = 1$ $1 \times 100 = 100\%$	100%	-	-	La Cooperativa cumple con el plan de compras establecido, para poder desarrollar sus actividades
2	Gestión Administrativa	Eficiencia en capacitación	Nb. Capacitaciones realizadas / Nb. Capacitaciones planificadas	Mide la eficiencia con la que se han realizado las capacitaciones	$4 / 4 = 1$ $1 \times 100 = 100\%$	100%	-	-	La Cooperativa ofrece capacitación al personal en forma trimestral
3	Gestión Financiera	Eficiencia en arqueo de caja	Nb. Cajas cuadradas / Nb. Arqueos de caja	Mide la eficiencia del control de Caja	$20 / 24 = 0,75$ $0,75 \times 100 = 75\%$	100%		-25%	Existen sobrantes y faltantes de Caja en arqueos
4	Gestión de tecnología de información	Eficiencia en mantenimiento de equipos	Nb. Equipos reparados / Nb. Equipos	Mide la eficiencia en el mantenimiento que se dan a los equipos de la Cooperativa	$15 / 20 = 0,75$ $0,75 \times 100 = 75\%$	100%		-25%	No todos los equipos que posee la Cooperativa reciben mantenimiento

## **5.7 PROPUESTA HORIZONTAL O POR PROCESOS “FONDVIDA”**



## 5.8 PROPUESTA DEL ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL:





## **5.9 DEFINICIÓN DE RESPONSABILIDADES, COMPETENCIAS POR ÁREAS:**

Después de haber establecido los procesos gobernantes, básicos y de apoyo, es necesario asignar y delimitar las responsabilidades del personal de la Cooperativa; para que cada trabajador pueda realizar sus actividades con precisión, en las diferentes áreas; comprometiéndose al cumplimiento de los objetivos, estrategias y políticas de la organización.

### **5.9.1 Proceso Gobernante: Administración Estratégica**

“La administración estratégica es un proceso continuado, reiterativo y transfuncional (el proceso integra en un esfuerzo global todos los recursos humanos y la pericia de la organización en el desarrollo de funciones básicas) dirigido a mantener a una organización en su conjunto acoplada de manera apropiada con el ambiente en que se desenvuelve”.<sup>33</sup>

### **Miembros del Consejo de Administración<sup>34</sup>**

#### **Funciones / Responsabilidades**

- “Dictar los reglamentos interno, orgánico funcional, de crédito y demás normas, con sujeción a las disposiciones contenidas en la Ley General de Instituciones del Sistema Financiero y este reglamento.

---

<sup>33</sup> Certo. Dirección estratégica. McGraw - Hill. México. 1997

<sup>34</sup> Registro Oficial Nro: 467, Superintendencia de Bancos y Seguros, Ley General de Instituciones del Sistema Financiero

- Aprobar el presupuesto del ejercicio económico y sus modificaciones.
- Sancionar a los socios que infrinjan las disposiciones legales, reglamentarias o estatutarias.
- Nombrar y remover al gerente y determinar su remuneración.
- Fijar el monto de la protección que debe adquirir la cooperativa ante sus riesgos de operación, sin perjuicio de poder exigir caución a los funcionarios que defina y por el monto que determine.
- Conocer los informes periódicos que presente el Gerente así como el informe anual correspondiente y tomar las decisiones que estime apropiadas.
- Establecer las políticas crediticias, en concordancia con las disposiciones legales que rijan para el efecto, y nombrar el comité de crédito.
- Elaborar, conjuntamente con la gerencia, el plan operativo para someterlo a consideración y aprobación de la Asamblea General.
- Presentar para aprobación de la asamblea general los estados financieros y su informe de labores.
- Resolver en última instancia las peticiones de los socios, de acuerdo a lo que establece el estatuto, una vez que el Gerente General se haya pronunciado.
- Resolver la apertura y cierre de oficinas operativas, previo informe del Gerente, sujetándose para el efecto a las disposiciones impartidas por la Superintendencia.

## **Gerente General**

### **Funciones / Responsabilidades**

- Planificar las actividades de la institución.
- Realizar la planificación estratégica.
- Planificar las compras.
- Establecer las políticas.

- Establecer las estrategias.
- Realizar la planificación de capacitación.
- Establecer una estructura organizacional.
- Dar responsabilidades y funciones por cargos.
- Establecer el manual organizacional.
- Organizar los grupos de trabajo.
- Asignar el presupuesto.
- Tomar decisiones.
- Dirigir y hacer el seguimiento del plan estratégico.
- Autorizar las adquisiciones.
- Contratar personal acorde a las necesidades de la cooperativa.
- Aplicar la misión de la cooperativa.
- Establecer los indicadores de gestión.
- Analizar los estándares de calidad en el servicio.
- Hacer el control de la documentación y archivo.
- Controlar y hacer el seguimiento de la visión.
- Evaluar el cumplimiento de la misión.
- Evaluar los objetivos.
- Evaluar las estrategias, las políticas.
- Evaluar las compras.
- Evaluar a los empleados.
- Evaluar la atención al socio y cliente.

### **5.9.2 Procesos Productivos: Atención al Público**

#### **Funciones / Responsabilidades**

- Establecer políticas de atención al cliente.
- Planificar las estrategias.

- Planificar la atención al cliente.
- Implementar el manual de procedimientos.
- Organizar grupos de trabajo.
- Estudio del cliente.
- Información al socio sobre los productos y servicios que ofrece la Cooperativa, así como los requisitos para ser socio de la misma.
- Revisión de los documentos receptados.
- Evaluación del tiempo de atención a los socios.
- Medición de los niveles de satisfacción de los socios, con respecto a la información y al tipo de atención que están recibiendo.
- Registrar a nuevos socios.
- Actualizar datos de los socios
- Atender a reclamos.

#### **5.9.2.1 Procesos Productivos: Prestación de Servicios**

##### **Funciones / Responsabilidades**

- Planificar las políticas de aprobación y desembolso del crédito
- Establecer las estrategias de aprobación y desembolso del crédito
- Hacer un presupuesto de montos de desembolso
- Determinar los montos de crédito
- Revisar y aprobar la solicitud de crédito
- Capacitar al personal de crédito
- Implementar normativas de crédito
- Aprobar el crédito
- Desembolsar el crédito
- Informes de créditos entregados
- Control de documentación y archivo.
- Determinar las estrategias para que el cliente apertura una cuenta de ahorros
- Tener un horizonte de incremento de socios

- Planificar la apertura de cuentas
- Revisar datos del cliente
- Aperturar la cuenta de ahorros
- Entrega de libreta de ahorros
- Ingresar los datos del socio al sistema
- Archivar los documentos
- Cuadrar caja.
- Ingresos en cuentas de ahorros.
- Recepción de depósitos.
- Pagos.

#### **5.9.2.2 Procesos Productivos: Recuperación de Cartera**

##### **Funciones / Responsabilidades**

- Planificar las políticas de cobranzas
- Establecer las estrategias de gestión de cobranzas
- Presupuesto de provisión de cartera vencida
- Normas y procedimientos de gestión de cobranzas
- Capacitar al personal de cobranzas
- Realizar la ejecución de cobranzas a socios morosos
- Notificar telefónicamente a socios morosos
- Notificar por escrito a socios
- Informe de gestión de cobranzas
- Registro de los socios morosos

### **5.9.3.1 Procesos de Apoyo: Adquisiciones**

#### **Funciones / Responsabilidades**

- Calificar a proveedores.
- Registrar y actualizar la base de datos de los proveedores.
- Elaborar presupuestos de compras de suministros.
- Seleccionar a los proveedores de suministros.
- Definir políticas de compras en cuanto a días de crédito y garantías.
- Distribuir recursos.
- Verificar la correcta y oportuna recepción de los bienes y materiales adquiridos, y su correspondiente entrega.
- Determinar las necesidades de bienes y equipos, incorporándolos previa su justificación, en los planes y presupuestos correspondientes.
- Tramitar oportunamente las solicitudes de abastecimiento de bienes, suministros y materiales.
- Analizar las ofertas recibidas para la provisión de bienes y servicios, determinando la más adecuada para la Institución, en términos de calidad, costo y oportunidad;
- Efectuar la adquisición de bienes y servicios, con base a los resultados obtenidos del análisis de ofertas.

### **5.9.3.2 Procesos de Apoyo: Gestión Administrativa**

#### **Funciones / Responsabilidades**

- Planificar las actividades

- Dar a conocer el reglamento interno
- Organizar los grupos de trabajo
- Organizar el mantenimiento de edificios y equipos
- Realizar las adquisiciones de compras
- Determinar objetivos
- Establecer estrategias
- Analizar y tomar decisiones.
- Diseñar y planificar la capacitación.
- Definir la estructura organizacional.
  - Reclutar al personal.
  - Seleccionar al personal.
  - Contratar al personal de la empresa.
  - Evaluar el desempeño del personal.
  - Administrar al personal.
- Aplicar normas de seguridad en la Cooperativa

### **5.9.3.3 Procesos de Apoyo: Gestión Financiera**

- Establecer presupuestos
- Programas de financiamiento
- Programas de inversión
- Diseño y aplicación de procesos financieros y contables
- Manejo de datos contables
- Registros contables
- Control de presupuestos
- Control de cartera de clientes.
- Desembolsar los pagos a proveedores.
- Realizar los pagos de sueldos, impuestos, y aportes al IESS.
- Evaluar la situación financiera de la Cooperativa.

- Control de ingresos y egresos.
- Elaborar informes de evaluación y resultados del área financiera contable.

#### **5.9.3.4 Procesos de Apoyo: Gestión de Tecnología de Información**

##### **Funciones / Responsabilidades**

- Administración y mantenimiento de equipos informáticos y redes.
- Asesoría y capacitación a los diferentes departamentos.
- [Evaluación](#) y adquisición de software y paquetería.
- Desarrollo de nuevos sistemas.
- Elaboración de [manuales](#) y documentación.
- Revisión periódica de las necesidades de información.
- Contratación de servicios y asesorías externas.
- Mantenimiento y reparación de equipo de cómputo.
- [Control](#) de [compras](#) de todo lo relacionado con equipo, software, consumibles y accesorios computacionales.
- Implementación y administración de los [servicios de Internet](#) e [Intranet](#) y [correo electrónico](#).

#### **5.10. DESCRIPCIÓN DE CARGOS**

##### **5.10.1 Miembros del Consejo de Administración**

###### **Jefe Inmediato:**

Asamblea General de Representantes.



**Personal a su cargo:**

Gerencia General, Jefes departamentales.

**Naturaleza de su cargo:**

Dirigir y fijar políticas de acción, tomando decisiones con un sentido de futuro, asegurando que el plan estratégico corresponda efectivamente a lo que la Cooperativa quiere lograr en los próximos años.

**Funciones principales:**

- Establecer el número de sesiones.
- Nombrar al Gerente, Asesor Jurídico y Auditor de la Cooperativa.
- Proponer a la asamblea reformas al estatuto.
- Establecer reglamentos de trabajo.
- Proponer reformas a la asamblea.
- Velar porque se cumplan y ejecuten las resoluciones de la Asamblea.
- Designar los bancos donde se depositen los dineros de la Cooperativa y autorizar las personas a firmar cheques y otros documentos.
- Llevar el libro de actas debidamente legalizado el registro de cada sesión.
- Aplicación reglamentos aprobados por asamblea.
- Conocer, aprobar, improbar o variar resultados económicos que someta el Gerente.
- Dictar las normas internas de acuerdo a la Ley y Estatuto.
- Establecer vínculos con otras cooperativas y organismos
- Conocer las faltas de los asociados y sancionar de acuerdo al estatuto

## **Características**

### **Nivel de instrucción:**

Título Profesional en Administración de Empresas, Contabilidad, Finanzas o afines

### **Experiencia:**

Mínimo 2 años en labores afines.

### **Habilidades:**

Motivación para dirigir, capacidad de análisis, Liderazgo.

### **Edad:**

35 – 40 años

### **Sexo:**

Indistinto.

## **5.10.2 Gerente General**

### **Jefe Inmediato:**

Consejo de Administración.

### **Personal a su cargo:**

Todos los niveles Administrativos, Financieros, Operativos y Sistemas.

### **Naturaleza de su cargo:**

Planificar, organizar, dirigir y controlar sus actividades. Además de ser el ejecutor de los objetivos organizacionales de la Cooperativa, es el generador de las ideas que se materializarán en planes para alcanzar los objetivos propuestos.

### **Funciones principales:**

- Administrar los recursos humanos y económicos de la empresa, considerando que estos pertenecen a los socios y no responden al interés particular.
- Planear y desarrollar metas a corto y largo plazo y objetivos anuales y entregar las proyecciones de dichas metas para la aprobación de los Directivos.
- Realizar evaluaciones periódicas acerca del cumplimiento y desarrollar metas a corto y largo plazo para cada departamento
- Explicar las políticas y procedimientos a todos los empleados y hacer seguimiento para asegurar que estos temas han sido comprendidos y puestos en práctica.
- Supervisar los estados financieros mensuales para asegurar su cumplimiento, precisión y puntualidad en la entrega a los Directivos.
- Crear y mantener buenas relaciones con las instituciones financieras
- Mantener una actitud entusiasta para motivar a los empleados.
- Nombrar, sancionar o remover al personal
- Elaborar presupuesto y plan operativo anual
- Autorizar el pago de los gastos contemplados en el presupuesto
- Convocar a reunión extraordinaria al Consejo de Administración, Comités o Comisiones cuando lo considere necesario.
- Presentar al Consejo de Administración los informes económicos y financieros mensuales.

### **Características**

**Nivel de instrucción:**

Título Profesional en Administración de Empresas

**Experiencia:**

Mínimo 3 años desempeñando el cargo.

**Habilidades:**

Motivación para dirigir, Capacidad de síntesis, análisis y comunicación, espíritu de observación, dotes de mando, liderazgo, integridad, moral y ética.

**Edad:**

30 – 40 años

**Sexo:**

Indistinto.

**5.10.3 Jefe Operativo****Jefe Inmediato:**

Gerente General

**Personal a su cargo:**

Todas las unidades de la Cooperativa

**Naturaleza de su cargo:**

Planear, organizar, dirigir y controlar las actividades de los diferentes departamentos de la Cooperativa, de acuerdo con los objetivos y políticas establecidas.

**Funciones principales:**

- Control operativo.
- Gestión y supervisión del personal.
- Control y gestión de recursos materiales.
- Atender las reclamaciones
- Realizar presupuesto de gastos.
- Realizar análisis y emitir recomendaciones y reportes sobre el funcionamiento de los procesos y negocios de la Cooperativa, con especial énfasis en el nivel de servicio y actividad.
- Supervisar tareas asignadas.

**Características****Nivel de instrucción:**

Título profesional en Administración y Dirección de Empresas

**Experiencia:**

3 años desempeñando el cargo

**Habilidades:**

Manejo de personal, Liderazgo, Iniciativa

**Edad:**

30 – 35 años

**Sexo:**

Indistinto.

**5.10.4 Agente de atención**

**Jefe Inmediato:**

Jefe Operativo

**Naturaleza de su cargo:**

Informar a los socios sobre los productos y servicios que ofrece la Cooperativa, así como los requisitos para ser socio de la misma.

**Funciones principales:**

- Cumplir con las disposiciones legales de carácter general e internas.

- Brindar atención e información a socios, clientes y público en general en todo lo relacionado con las funciones de la unidad de Atención al Público, en base a Reglamentos, Políticas y Procedimientos, etc.
- Orientar a socios sobre las quejas y sugerencias que se presentan para la búsqueda de soluciones.
- Actualizar datos de los socios.
- Registrar a nuevos socios.
- Demás actividades dispuestas por Gerencia.

### **Características**

#### **Nivel de instrucción:**

Título de Licenciado en Carrera Administrativa.

#### **Experiencia:**

1 año en labores afines

#### **Habilidades:**

Capacidad comunicativa, persona desenvuelta.

#### **Edad:**

25-30 años

#### **Sexo:**

Femenino.

### **5.10.5 Cajero**

#### **Jefe Inmediato:**

Jefe Operativo

#### **Naturaleza de su cargo:**

Atender a los socios de la Cooperativa en las transacciones financieras de ahorro y crédito, con cortesía y alta calidad en el servicio, reportando a su jefe inmediato el cuadro y conciliación de las transacciones procesadas.

#### **Funciones principales:**

- Cumplir las disposiciones emanadas en el Manual Interno de Cajeros y demás cuerpos legales existentes.
- Guardar las debidas reservas y sigilo de la información que se maneja en el área.
- Manejar y responder los fondos recibidos y recaudados en Cajas por las transacciones de ahorro y crédito procesadas en su Caja.
- Reportar a su Jefe Inmediato cualquier anomalía o sospecha relacionada con su trabajo.
- Cuadrar su caja al finalizar su jornada, así como los documentos justificativos de las transacciones, debiendo entregarlos conjuntamente con las recaudaciones, al Jefe de cajas.
- Sellar y sumillar todas las papeletas y demás comprobantes procesados en su Caja.
- Recibir y entregar dinero del público, previa la presentación de los comprobantes de depósito, retiro y órdenes de pago.



- Comprobar que las papeletas y órdenes de pago registren los datos y firmas requeridas.
- Custodiar y manejar adecuadamente la clave de acceso al sistema de cómputo.

### **Características**

#### **Nivel de instrucción:**

Título de bachiller en Comercio y Administración o afines.

#### **Experiencia:**

2 años en actividades a fines

#### **Habilidades:**

Alto sentido de orden, predisposición a colaborar y trabajar sin supervisión.

#### **Edad:**

22- 27 años

#### **Sexo:**

Indistinto.

### **5.10.6 Jefe de Crédito**

**Jefe Inmediato:**

Gerente General

**Personal a su cargo:**

Analista de Crédito.

Asistente de Crédito.

**Naturaleza de su cargo:**

Ser responsable del manejo, control, coordinación y resultado de la gestión de Cartera, encaminado a cumplir con los objetivos y metas de la Cooperativa

**Funciones principales:**

- Administración y control de crédito y cobranzas
- Evaluar y analizar solicitudes de créditos.
- Manejo de cartera.
- Seguimiento de recuperación de cartera.
- Calificar la aceptación o no de créditos.
- Revisar reportes de los socios asignados, para la recuperación de los créditos.
- Entrevistarse con el socio y establecer un plan de pagos dentro de los límites establecidos en caso de cartera vencida.
- Asesorar a los socios actuales y potenciales respecto del mecanismo de servicios financieros disponibles, dándoles a conocer las características y ventajas de los mismos.
- Evaluar periódicamente los reportes sobre cartera vencida.

- Coordinar con Asistente de Crédito para que se provea de informe reportes notificaciones

### **Características**

#### **Nivel de instrucción:**

Título de ingeniero comercial o carreras a fines.

#### **Experiencia:**

Mínimo 3 años en funciones similares

#### **Habilidades:**

Capacidad de análisis, Facilidad para relacionarse.

#### **Edad:**

35 – 40 años

#### **Sexo:**

Indistinto.

### **5.10.7 Analista de Crédito**

**Jefe Inmediato:**

Jefe de Crédito

**Personal a su cargo:**

Asistente de Crédito

**Naturaleza de su cargo:**

Recopilar y evaluar de información de crédito de los solicitantes para determinar si estos están a la altura de los estándares de crédito de la Cooperativa.

**Funciones principales:**

- Manejar Buró de Crédito.
- Elaborar, actualizar, revisar y depurar el archivo de crédito.
- Investigar y verificar referencias crediticias.
- Negociación con clientes morosos.
- Elaborar informes de las verificaciones y análisis efectuados, así como las recomendaciones pertinentes.
- Evaluar las solicitudes de crédito.
- Recopilar y analizar información crediticia de la Cooperativa.

**Características****Nivel de instrucción:**

Estudios Especializados en Gestión de Créditos

**Experiencia:**

2 años como analista de crédito

**Habilidades:**

Capacidad de análisis y razonamiento

**Edad:**

25 – 30 años

**Sexo:**

Indistinto.

**5.10.8 Asistente de Crédito****Jefe Inmediato:**

Analista de Crédito

**Naturaleza de su cargo:**

Efectuar trabajos de verificación y ubicación ordenada de documentos de crédito, elaboración de pagares y colaboración en labores de oficina en general.

### **Funciones principales:**

- Cumplir con las disposiciones legales de carácter general e internas.
- Brindar atención e información a socios, clientes y público en general en todo lo relacionado con las funciones de la unidad de Servicios Financieros, en base a Reglamentos, Políticas y Procedimientos, etc.
- Sacar reporte de citaciones diariamente para entregar a Analista de Crédito.
- Sacar reportes de saldos de préstamos vencidos.
- Ubicar telefónicamente a los socios morosos.
- Visitar a los socios morosos.
- Elaborar notificaciones de vencimientos de prejudiciales señalados por Oficiales de Servicios Financieros.
- Organizar la carpeta para trámite de préstamos y revisar que sean completas.
- Elaborar pagares y receptar las correspondientes firmas.
- Informe diario de despacho de préstamos.
- Ayudar a los socios a completar la información requerida (solicitudes, formularios, fondos lícitos, etc.).
- Verificar la información declarada por socios y garantes en la solicitud de crédito; reportando novedades al Jefe de Crédito.

### **Características**

#### **Nivel de instrucción:**

Título de Ing. Comercial o carreras a fines

**Experiencia:**

Mínimo 2 años en actividades de crédito

**Habilidades:**

Requiere de conocimientos en materia de créditos, alcanzados principalmente en la participación de eventos de capacitación.

**Edad:**

25-30 años

**Sexo:**

Hombre o Mujer.

**5.10.9 Jefe Administrativo****Jefe Inmediato:**

Gerente General

**Personal a su cargo:**

Todas las unidades de la Cooperativa

**Naturaleza de su cargo:**

Planear, supervisar, coordinar, controlar y optimizar el desarrollo de los Proyectos y actividades de la Cooperativa.

**Funciones principales:**

- Controlar y supervisar actividades
- Registrar y validar la información contable y presupuestal, con base en los sistemas de control e informáticos correspondientes y rendir los informes solicitados.
- Elaborar en tiempo y forma el Programa Anual de Adquisiciones.
- Observar y aplicar debidamente las disposiciones de transparencia y acceso a la información, en la materia de su competencia.
- Participar en la elaboración, actualización y revisión de los manuales de organización, procedimientos y demás normatividad aplicable.
- Participar y preparar los informes de las actividades a su cargo, para su presentación y análisis en las sesiones de la Cooperativa..

**Características****Nivel de instrucción:**

Título de Ing. Comercial o carreras a fines

**Experiencia:**



Mínimo de 2 años como jefe o por lo menos 5 años de experiencia profesional, con funciones similares.

**Habilidades:**

Capacidad de mando.

**Edad:**

35 – 40 años

**Sexo:**

Indistinto.

**5.10.10 Secretaria**

**Jefe Inmediato:**

Gerente general

**Naturaleza de su cargo:**

Brindar a la gerencia un apoyo incondicional con las tareas establecidas, además de recibir e informar asuntos que tenga que ver con el departamento correspondiente, para que todo el personal se encuentre informado y puedan desarrollar bien el trabajo asignado.

**Funciones principales:**

- Llevar los libros de actas de la Asamblea General y del Consejo de Administración y de todas las sesiones de trabajo que se cumplan.
- Tener la correspondencia al día y legalizarla con su firma.
- Certificar con su firma los documentos de la Cooperativa.
- Conservar ordenadamente los archivos de la Asamblea General, del Consejo de Administración y de la Cooperativa en general, aplicando los sistemas vigentes de administración documentaria.
- Hacer y recibir llamadas telefónicas para tener informado a los jefes de los compromisos y demás asuntos.
- Desempeñar otros deberes que le asigne el Consejo de Administración, siempre que no violen disposiciones de la Ley de Cooperativas, su Reglamento General y del Estatuto.

**Características**

**Nivel de instrucción:**

Título de Secretaria Ejecutiva

**Experiencia:**

1 año en tareas a fines

**Habilidades:**

Excelente redacción y ortografía.

Facilidad de expresión verbal y escrita.

**Edad:**

23 – 27 años

**Sexo:**

Femenino

**5.10.11 Contador****Jefe Inmediato:**

Jefe Administrativo

**Naturaleza de su cargo:**

Elaborar reportes financieros en forma oportuna, para la toma de decisiones.

**Funciones principales:**

- Registrar el origen y aplicación de los recursos de las transacciones.

- Elaborar estados financieros e informes para fines contables, fiscales, financieros y organizacionales.
- Prever y detectar errores y desviaciones en los procedimientos y registros contables.
- Analizar, diseñar, implantar y evaluar sistemas de información financiera.
- Diseñar e implantar proceso de mejora de calidad.
- Diagnosticar, fundamentar, sugerir y tomar decisiones administrativas, contables y financieras.
- Analizar y evaluar la política fiscal y sus implicaciones contables, financieras, económicas y sociales.
- Opinar acerca de los estados financieros.

### **Características**

#### **Nivel de instrucción:**

Título de Contador

#### **Experiencia:**

5 años en tareas contables.

#### **Habilidades:**

Operar sistemas de cómputo para el proceso de la información financiera

#### **Edad:**

35 – 40 años

**Sexo:**

Indistinto

**5.10.12 Jefe de Sistemas**

**Jefe Inmediato:**

Jefe de Operaciones

**Personal a su cargo:**

Auxiliar Técnico

**Naturaleza de su cargo:**

Administrar, controlar y dar mantenimiento al sistema informático de la Cooperativa.

**Funciones principales:**

- Asesorar y capacitar a los diferentes departamentos en el uso de equipos y paquetes informáticos.
- [Evaluación](#) y adquisición de software y paquetería.
- Desarrollar nuevos sistemas.
- Elaborar [manuales](#) y documentación.
- Revisar periódicamente las necesidades de información.

- Contratación de servicios y asesorías externas.
- Mantenimiento y reparación de equipo de cómputo y redes
- [Controlar](#) las compras de equipos informáticos, hardware, software, y accesorios computacionales.
- Implementar y administrar los [servicios de Internet](#) e [Intranet](#) y [correo electrónico](#).

## **Características**

### **Nivel de instrucción:**

Ingeniero en Sistemas

### **Experiencia:**

2 años desempeñando funciones similares.

### **Edad:**

27 – 35 años

### **Sexo:**

Indistinto.

## **5.10.13 Auxiliar Técnico**

### **Jefe Inmediato:**

Jefe de sistemas

**Naturaleza de su cargo:**

Supervisar la aplicación de los recursos informáticos, garantizando, oportunidad y calidad, su adecuado desarrollo y mantenimiento.

**Funciones principales:**

- Mantenimiento de computadoras y redes.
- Instalación de software.
- Configuración de computadoras.
- Limpieza de virus y actualización de programas antivirus.
- Determinación del origen de fallas.
- Revisión del correcto funcionamiento de los componentes (Disco duro, Floppy, Cd-rom, etc).
- Intervenir en la definición y control técnico de las tareas desarrolladas por proveedores de sistemas.
- Asesorar en la compra o contratación de productos y servicios, participando asimismo en el análisis técnico de las propuestas.

**Características****Nivel de instrucción:**

Técnico Superior en Sistemas Computacionales

**Experiencia:**

Mínimo 2 años desempeñando funciones similares.

**Edad:**

27 años

**Sexo:**

Indistinto



## **CAPÍTULO VI**

### **6. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

#### **6.1 CONCLUSIONES**

- La Cooperativa apoya las iniciativas de trabajo doméstico, construcción, confecciones y el pequeño comercio, ya que son actividades que producen relaciones de intercambio y de convivencia, promoviendo el desarrollo social y económico.
- El personal de la Cooperativa no posee conocimientos claros de la visión y misión de la Institución.
- La falta de funciones concretas genera errores en actividades y menor desempeño.
- La cooperativa no posee equipos modernos para el desarrollo de sus actividades.

- La falta de motivación en el área de Crédito y Cobranzas genera bajo desempeño.
- No existe una adecuada planificación de capacitación para el personal.
- La principal amenaza que posee la Cooperativa son los mayores servicios que ofrece la competencia.
- La principal fortaleza que posee la Cooperativa es contar con la aplicación de principios, valores y políticas que guían el accionar de la institución.
- La Cooperativa no cuenta con una definición clara de procesos.
- Luego de realizar el mejoramiento de los procesos, se establece el beneficio anual en tiempo de 267.348, y el beneficio anual en costo de \$10.794,44.
- Dentro de la Cooperativa no se han establecido indicadores de gestión que permitan evaluar las diferentes actividades que se realizan dentro la Institución, razón por la cual en este estudio se plantean indicadores de gestión básicos para su funcionamiento.
- La Cooperativa no posee definida su cadena de valor, por esta razón se estableció una cadena de valor de acuerdo a los procesos productivos y de apoyo que tiene la Cooperativa.
- La Cooperativa no posee actualizado su organigrama.

## 6.2 RECOMENDACIONES

- Es necesaria la contratación de personal, ya que existen empleados que realizan funciones en mesa de servicio y ventanillas, lo cual genera equivocaciones y atención lenta.
- Designar presupuesto para la adquisición de sistemas informáticos y equipos modernos que agilicen las actividades de la Cooperativa.
- Aplicar un sistema motivacional que genere mayor desempeño en el área de Crédito y Cobranzas.
- Ampliar los montos de los créditos, a valores que pueda cubrir con las expectativas y requerimientos de los socios y que estén de acuerdo a las disposiciones de los Organismos de Control.

- Difundir a todo el personal la misión y visión de la Cooperativa.
- Planificar talleres de capacitación continuos para el personal, de acuerdo al cargo que desempeñan, con el fin de que los funcionarios estén cada vez más preparados y ofrezcan un servicio de excelencia a los socios.
- Aplicar los cambios respectivos en los procesos críticos, para obtener mayor eficiencia en tiempo y costo.
- Implantar los procesos mejorados y medir los resultados a efectos de alcanzar mejores estándares de calidad y productividad.
- Invertir el beneficio económico anual esperado en tecnología, capacitación del personal y demás rubros que aporten al mayor desempeño de la Cooperativa.
- Diseñar instrumentos y metodologías que permitan la implantación de los procesos con medición periódica a través de indicadores de gestión.
- Actualizar el organigrama estructural de la Cooperativa.

**COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO “FOND VIDA”**

## ENCUESTA A SOCIOS

La presente encuesta tiene como objetivo conocer y medir la satisfacción de los socios con los servicios prestados por la Cooperativa de Ahorro y Crédito "FOND VIDA". La información suministrada permitirá definir y dirigir los esfuerzos, para mejorar el servicio, ampliar y mantenernos en el mercado.

Indicaciones: Lea atentamente las preguntas y responda marcando con una X en el recuadro que corresponda a la opción que considere de acuerdo a su opinión.

1. La calidad de los servicios que ofrece la Cooperativa es:

Alta

Media

Baja

2. La imagen que da la Cooperativa es:

Alta

Media

Baja

1. ¿La confianza que genera la Cooperativa en usted es?

Alta

Media

Baja

2. Conoce los servicios que ofrece la Cooperativa

Totalmente

Medianamente

Desconoce

3. El trato que usted recibe de los funcionarios es:

Cortés

Medianamente cortés

Descortés

4. ¿Cómo considera el tiempo de atención al cliente?

Ágil

Moderada

Lenta

5. En caso de comunicarse vía telefónica, cuanto tiempo tiene que esperar para ser atendido

1-5 minutos

6-10 minutos

Más de 10 minutos

6. ¿Está de acuerdo con las tasas de interés fijadas por la Cooperativa?

Totalmente

Medianamente

En desacuerdo

7. De acuerdo a sus requerimientos el tope del monto que ofrece la Cooperativa es:

Suficiente

Medianamente suficiente



Insuficiente

**8.** El tiempo que debe esperar para que sea aprobado su crédito es:

Adecuado

Medianamente adecuado

Inadecuado

**9.** La forma de pago convenida con la Cooperativa es:

Adecuada

Medianamente adecuada

Inadecuada

**10.** Recibe atención y solución a reclamos

Oportunamente

Demorado

No contesta

**11.** Después de haber recibido el servicio solicitado en la Cooperativa usted se siente:

Satisfecho

Medianamente satisfecho

Insatisfecho

**12.** Luego de la recepción de documentos, las visitas previas para la aprobación de un crédito son

- Inmediatas
- Tardías
- Demoradas

**13.** ¿Considera adecuado el monto de encaje para la obtención de un crédito?

- Totalmente
- Medianamente
- En desacuerdo

**14.** ¿Recomendaría la Cooperativa a otras personas?

- Totalmente
- Medianamente
- En desacuerdo

## **ENCUESTA A PROVEEDORES**

La presente encuesta tiene como objetivo conocer y evaluar la satisfacción de los proveedores con la Cooperativa de Ahorro y Crédito "FOND VIDA". La información suministrada permitirá desarrollar una mejor relación comercial.

Indicaciones: Lea atentamente las preguntas y responda marcando con una X en el recuadro que corresponda a la opción que considere de acuerdo a su opinión.

1. La calidad de sus productos y servicios es:

Alta

Media

Baja

2. La garantía de sus productos es

100%

50%

Ninguna

3. Usted se considera un proveedor:

Fijo

Temporal

Esporádico

4. ¿De qué forma realiza los pagos la Cooperativa?

- A crédito
- Al contado
- Contra-entrega

5. El tiempo de entrega es:

- Adecuado
- Medianamente Adecuado
- No adecuado

6. La puntualidad en los pagos es:

- Adecuada
- Medianamente adecuada
- Inadecuada

7. ¿Ha tenido reclamos de la cooperativa, acerca de los servicios o productos ofrecidos?

- Siempre
- Casi siempre

Nunca

8. Los productos a entregarse por usted los realiza en:

La cooperativa

Domicilio

Correo

9. La cooperativa es sensible a las sugerencias y propuestas realizadas.

Totalmente

Medianamente

En desacuerdo

## **ENCUESTA AL PERSONAL**

La presente encuesta tiene como objetivo conocer y analizar el desempeño de la Cooperativa de Ahorro y Crédito "FOND VIDA" en sus diferentes áreas. La información suministrada permitirá orientar los esfuerzos de mejor manera generando mayor eficiencia.

Indicaciones: Lea atentamente las preguntas y responda marcando con una X en el recuadro que corresponda a la opción que considere de acuerdo a su opinión.

## PLANIFICACIÓN

1. En orden de importancia escriba los valores que se aplican en la Cooperativa

.....

.....

.....

.....

.....

2. ¿Conoce usted la misión y visión de la Cooperativa?

Totalmente

Medianamente

No sabe



3. Los objetivos que la Cooperativa ha planteado son:

- Alcanzables
- Medianamente alcanzables
- Desconoce

4. Las políticas que la Cooperativa mantiene son:

- Adecuadas
- Medianamente adecuadas
- No sabe

5. La Cooperativa posee plan de acción para el 2010?

- Totalmente
- Medianamente
- No sabe

## **ORGANIZACIÓN**

6. La cooperativa posee organigramas

- Actualizados
- Medianamente actualizados
- Desconoce

7. Existe un manual funcional a nivel de áreas

- Totalmente
- Medianamente
- Desconoce

8. Los procesos que la Cooperativa mantiene se encuentran debidamente documentados

- Totalmente
- Medianamente
- Desconoce

## **DIRECCIÓN**

9. El liderazgo que tiene la gerente es

- Autocrático
- Democrático
- Liberal

10. La comunicación dentro de la Cooperativa es:

- Excelente
- Buena
- Regular

11. El grado de motivación y compromiso de los trabajadores es:

- Total
- Medio
- Bajo

12. La gerencia apoya al personal en el cumplimiento de sus tareas

- Siempre
- Casi siempre
- Ocasionalmente

**CONTROL**

13. Cada actividad es debidamente supervisada

- Siempre
- Medianamente
- Nunca

14. Existe presupuesto de gastos

- Totalmente
- Medianamente
- Desconoce

15. La cooperativa cuenta con un presupuesto de compras

- Totalmente
- Medianamente
- Desconoce

## **ÁREA FINANCIERA**

16. Se manejan indicadores financieros en la Institución

- Siempre
- Casi siempre
- Ocasionalmente

17. La recuperación de la cartera es

- Alta
- Media
- Baja

18. La liquidez de la Cooperativa al momento es:

- Alta
- Media
- Baja

## **COMERCIALIZACIÓN**

19. La experiencia del personal de crédito y cobranzas es:

- Alta
- Media

Baja

20. El equipo de crédito y cobranzas cumple con las metas establecidas

Siempre

Casi siempre

Ocasionalmente

21. El control de inventarios es:

Adecuado

Medianamente adecuado

Inadecuado

## **TALENTO HUMANO**

22. El nivel de formación del personal es

Medio

Superior

Técnico

23. El entrenamiento que ha recibido en la Cooperativa para la ejecución de su trabajo es:

- Excelente
- Bueno
- Regular

24. El grado de capacitación que ha recibido en la Cooperativa es:

- Alto
- Medio
- Bajo

### **CAPACIDAD TECNOLÓGICA**

25. Los equipos que se utilizan son:

- Modernos
- Obsoletos
- No conoce

26. Los sistemas de comunicación de teléfono y fax son:

- Excelentes
- Buenos
- Regulares

27. ¿Cuenta con un sistema de Internet?

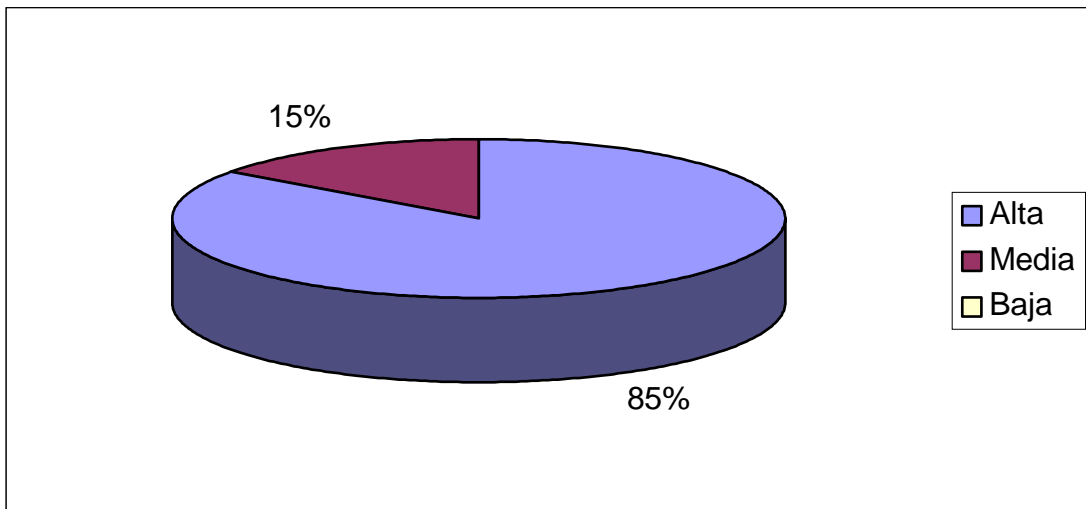
- Apropiado
- Medianamente apropiado
- No posee

28. El servicio de página Web es:

- Apropiado
- Medianamente apropiado
- No posee

### RESULTADOS DE ENCUESTA A SOCIOS

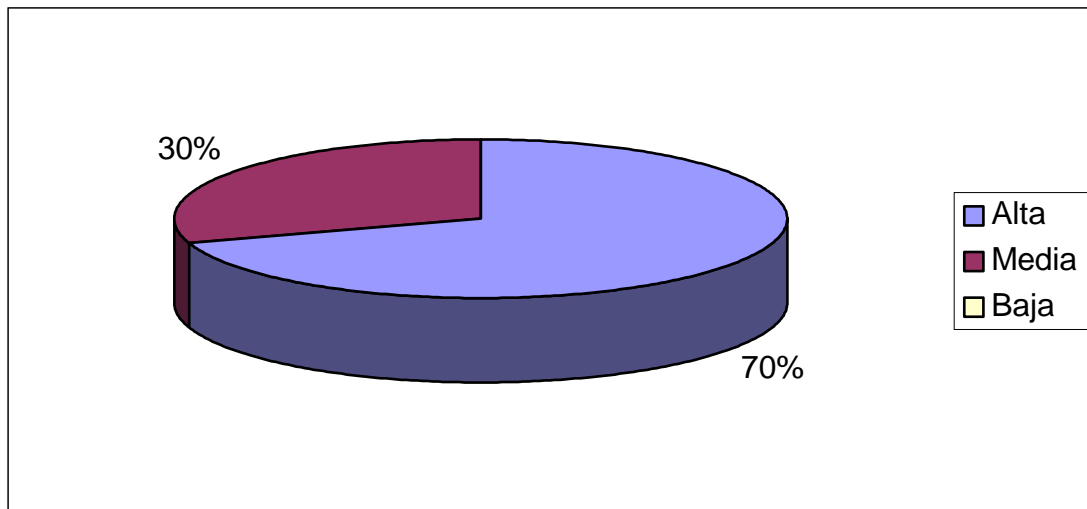
1. La calidad de los servicios que ofrece la Cooperativa es:



El 85% de encuestados consideran que es alta, por lo tanto es una OPORTUNIDAD ALTA.

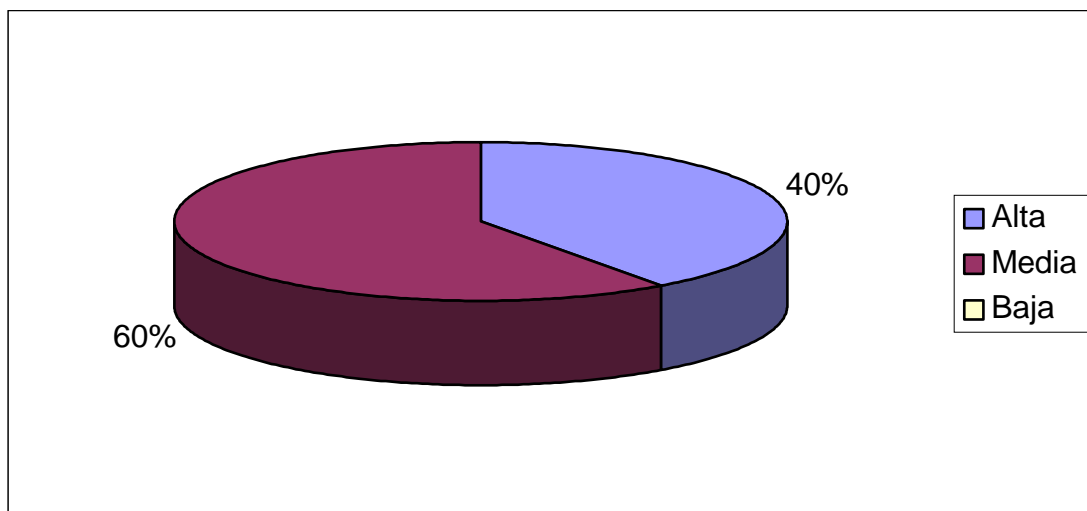


**2. La imagen que da la Cooperativa es:**



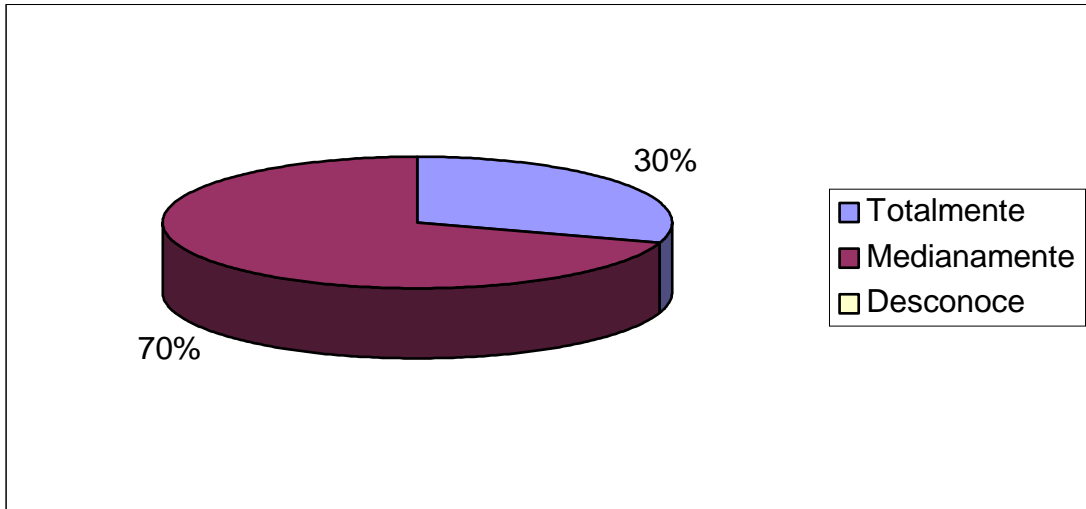
El 70% de encuestados sostienen que es alta, lo cual es una OPORTUNIDAD ALTA.

**3. La confianza que genera la cooperativa en usted es:**



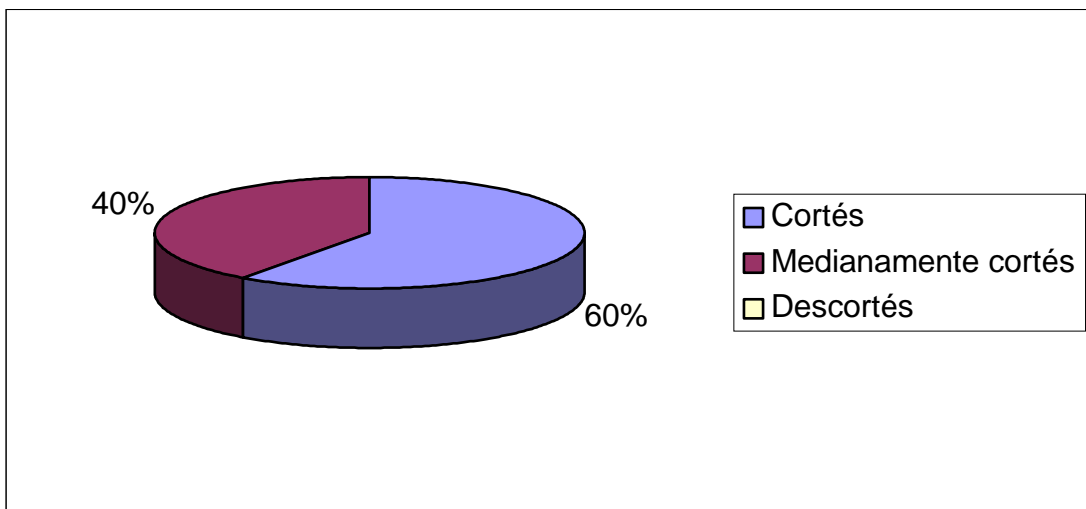
El 60% de encuestados indican que es media, lo cual es una AMENAZA MEDIA.

**4. Conoce los servicios que ofrece la cooperativa:**



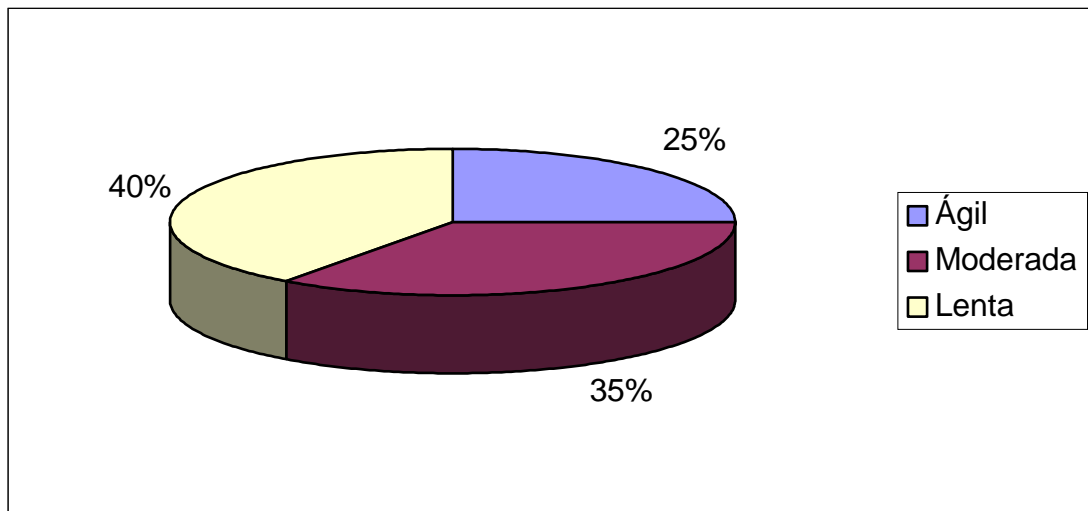
El 70% de clientes encuestados, conoce medianamente, lo cual es una AMENAZA MEDIA, ya que no existe un correcto sistema de publicidad.

**5. El trato que usted recibe de los funcionarios es:**



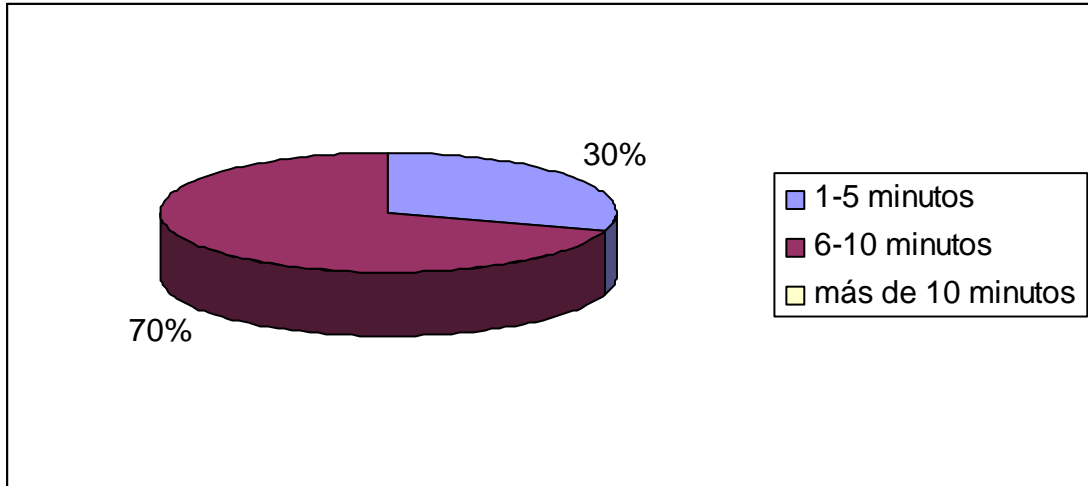
EL 60% de socios encuestados manifiesta que es medianamente cortés, lo que es una AMENAZA MEDIA, ya que se quejan del trato de ciertos trabajadores.

**6. ¿Cómo considera el tiempo de atención al cliente?**



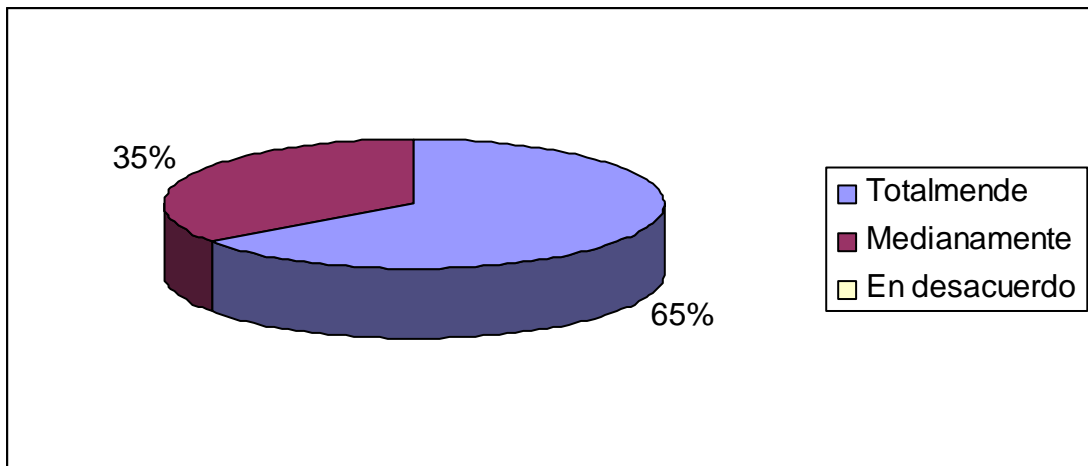
El 40% de encuestados indica que es lenta, lo cual se considera DEBILIDAD MEDIA, ya que es un aspecto interno de la Cooperativa.

**7. En caso de comunicarse vía telefónica cuanto tiempo tiene que esperar para ser atendido:**



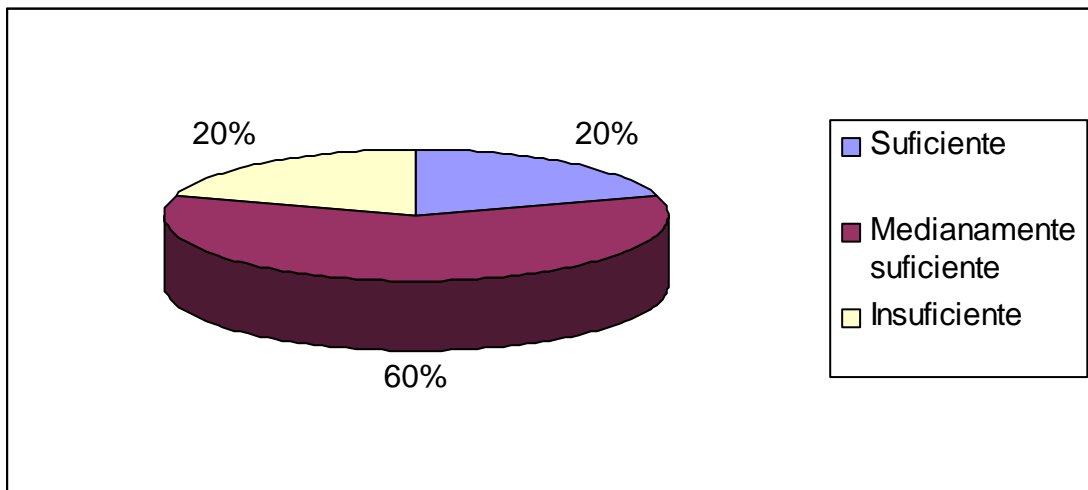
El 70 % de socios indica que tiene que esperar de 6 a 10 minutos, lo cual es una DEBILIDAD ALTA, ya que la Cooperativa no cuenta con una adecuada central telefónica.

**8. ¿Está de acuerdo con las tasas de interés fijadas por la Cooperativa?**



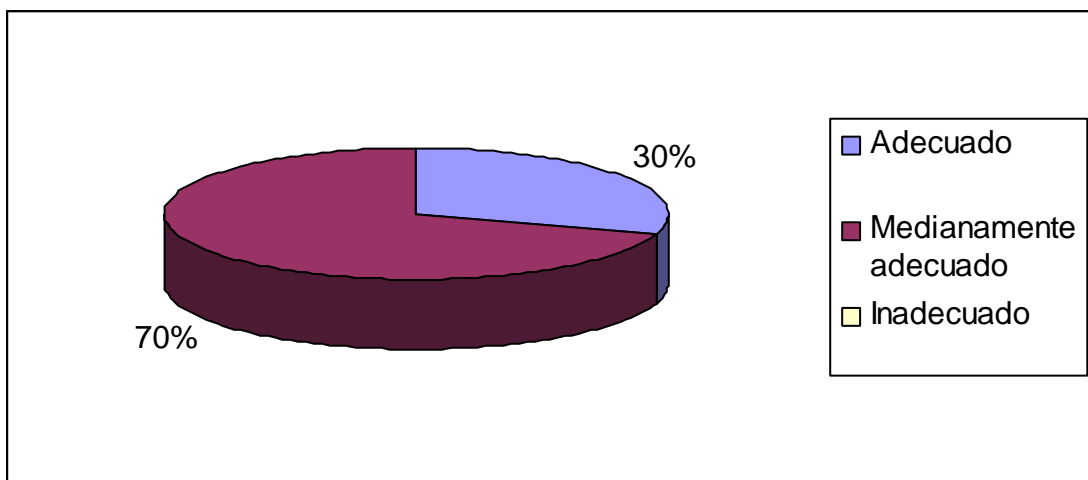
El 65% se encuentra totalmente de acuerdo con las tasas de interés, por lo tanto es una OPORTUNIDAD MEDIA, ya que existen socios que aspiran tasas de interés más bajas.

9. De acuerdo a sus requerimientos el tope del monto de crédito que ofrece la Cooperativa es:



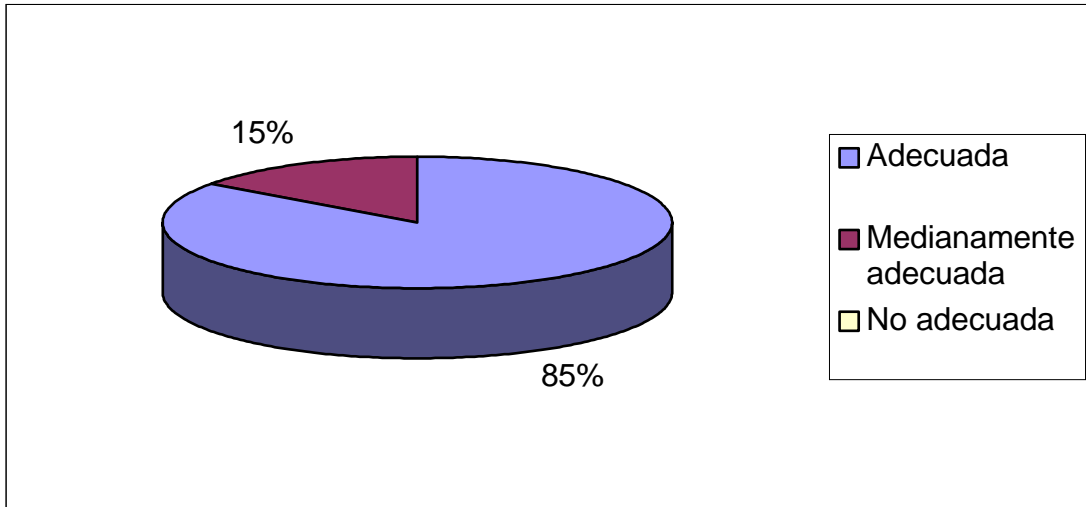
El 60% de encuestados sostienen que es medianamente suficiente, lo cual es una AMENAZA MEDIA, ya que varios clientes requieren montos mayores.

10. El tiempo que debe esperar para que sea aprobado su crédito es:



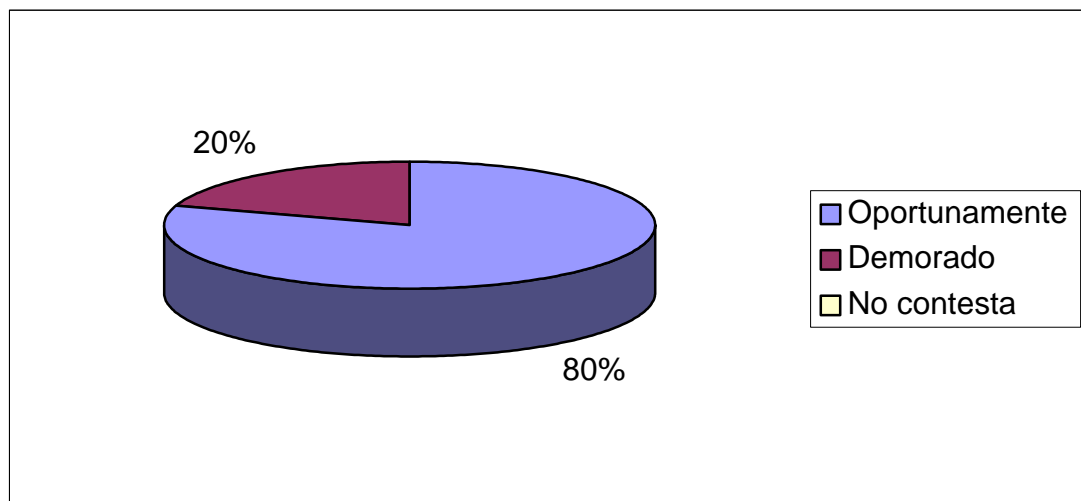
El 70 % de socios indica que es medianamente adecuada, lo cual es una AMENAZA ALTA, ya que existe demora en las visitas para las aprobaciones de créditos.

### 11. La forma de pago convenida con la Cooperativa es



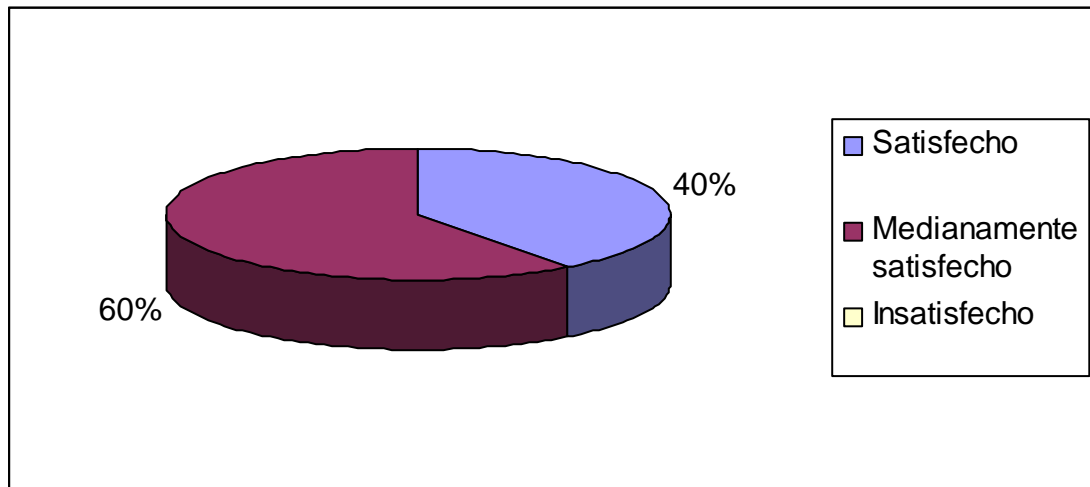
El 85% de los encuestados, manifiesta que es adecuada, lo cual es una OPORTUNIDAD ALTA, debido a que pueden negociar el plazo de pago con la Cooperativa.

### 12. Recibe atención y solución a reclamos



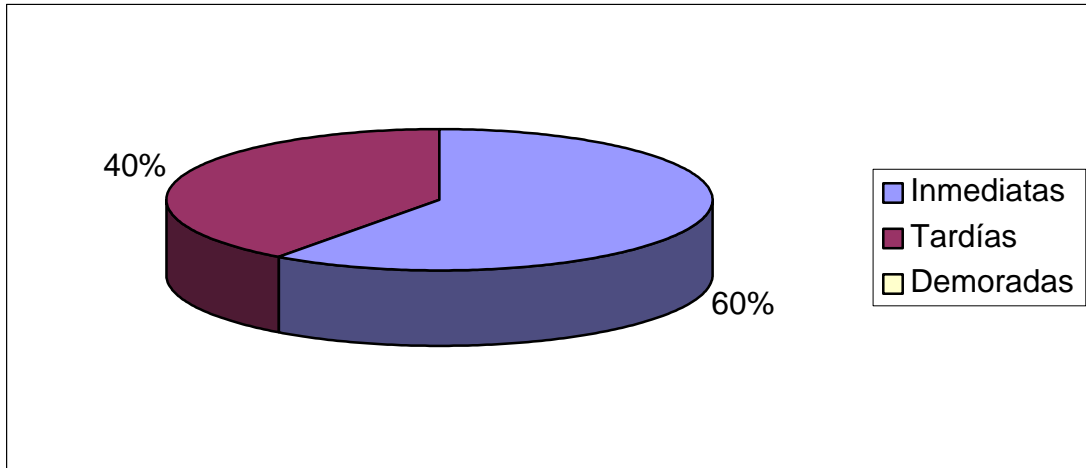
El 80% de encuestados indica que es oportuna, lo que es una OPORTUNIDAD ALTA.

**13. Después de haber recibido el servicio solicitado en la Cooperativa usted se siente:**



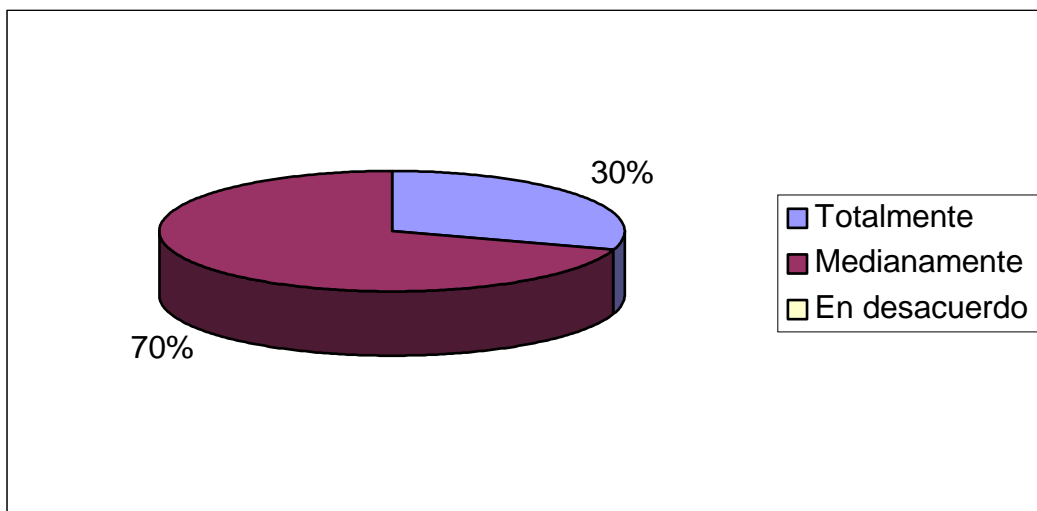
El 60% de encuestados sostienen que medianamente satisfecho, lo cual es una AMENAZA MEDIA.

**14. Luego de la recepción de documentos, las visitas previas para la aprobación de un crédito son**



El 60% de clientes encuestados, considera que son inmediatas, lo cual es una OPORTUNIDAD MEDIA.

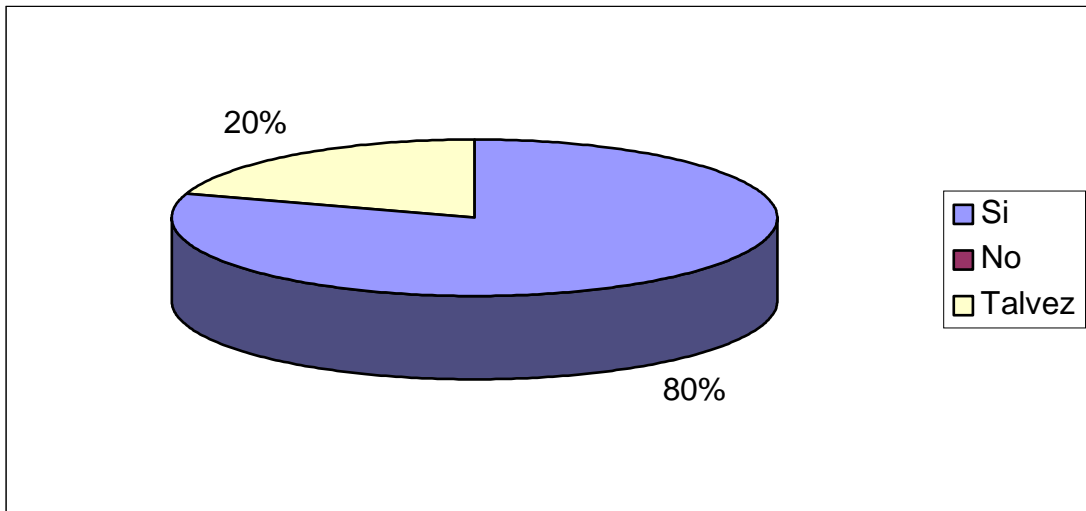
**15. ¿Considera adecuado el monto de encaje para la obtención de un crédito?**



El 70% de encuestados considera que es medianamente adecuado, por lo tanto es una AMENAZA MEDIA, ya que les convendría un monto menor de encaje.



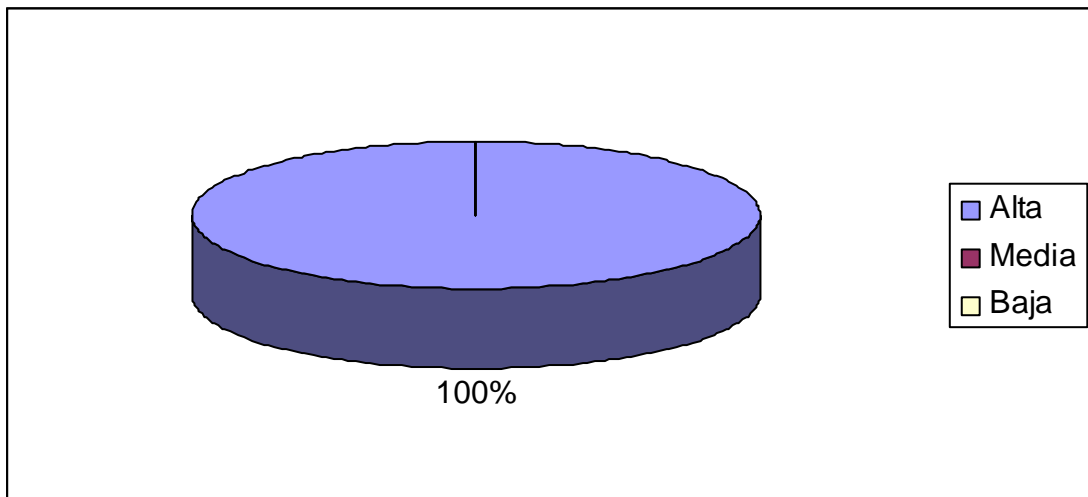
**16.- Recomendaría la cooperativa a otros clientes**



El 80 % manifiesta que si, por lo tanto es una OPORTUNIDAD ALTA.

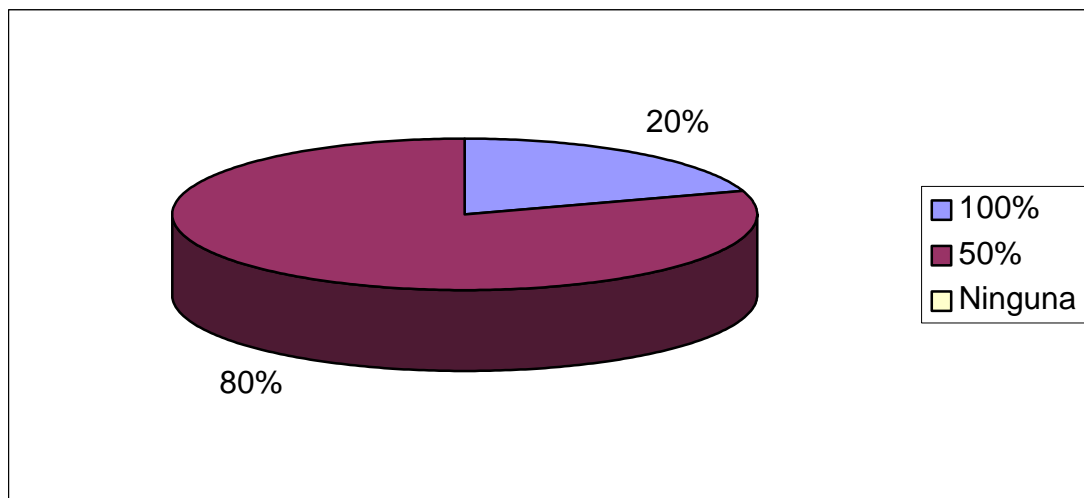
**RESULTADOS DE ENCUESTAS A PROVEEDORES**

**1. La calidad de sus productos y servicios es:**



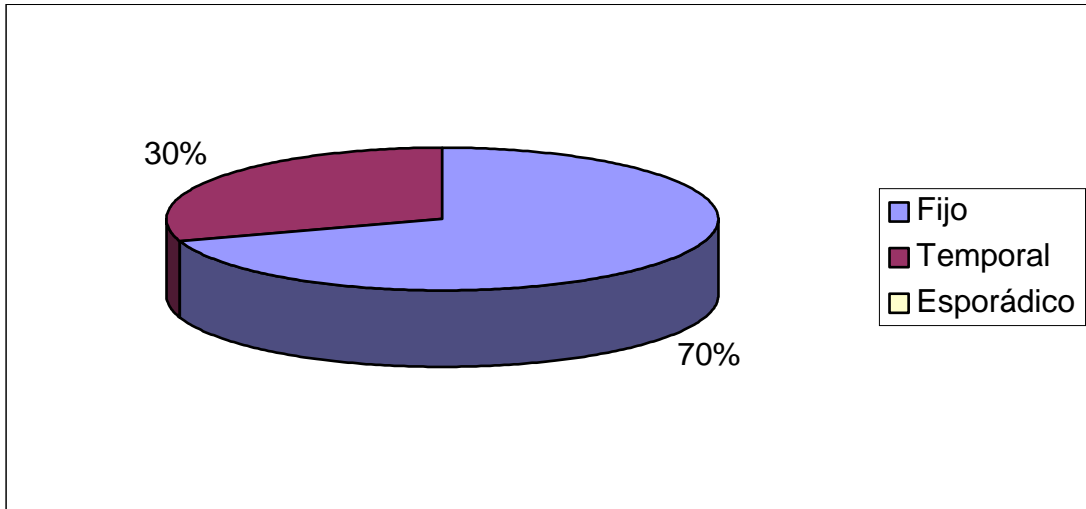
El 100% de encuestados manifiesta que es alta, por lo tanto es una OPORTUNIDAD ALTA.

**2. La garantía de sus productos es:**



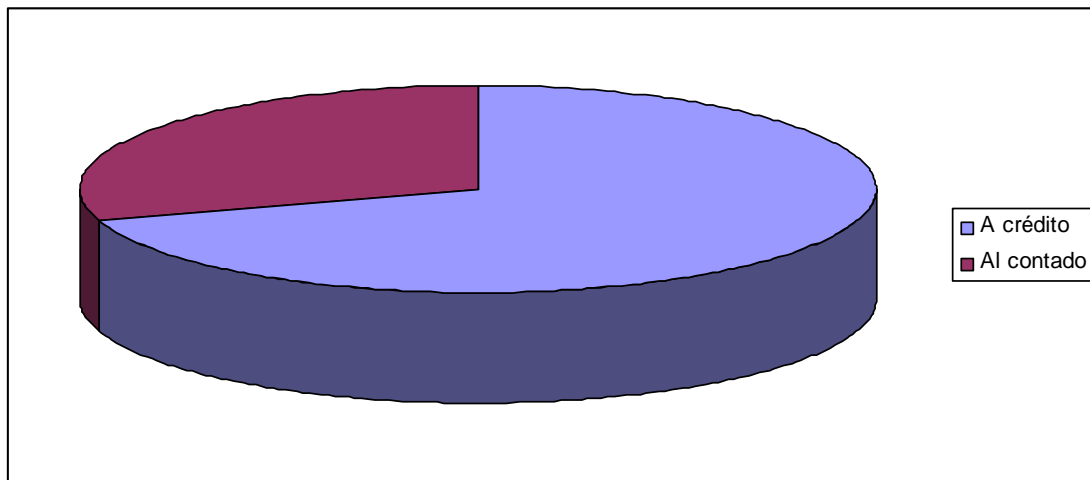
El 80% de proveedores encuestados ofrece a la cooperativa una garantía del 50% , lo que es una AMENAZA MEDIA, ya que existen equipos que requieren garantía.

**3. Usted se considera un proveedor:**



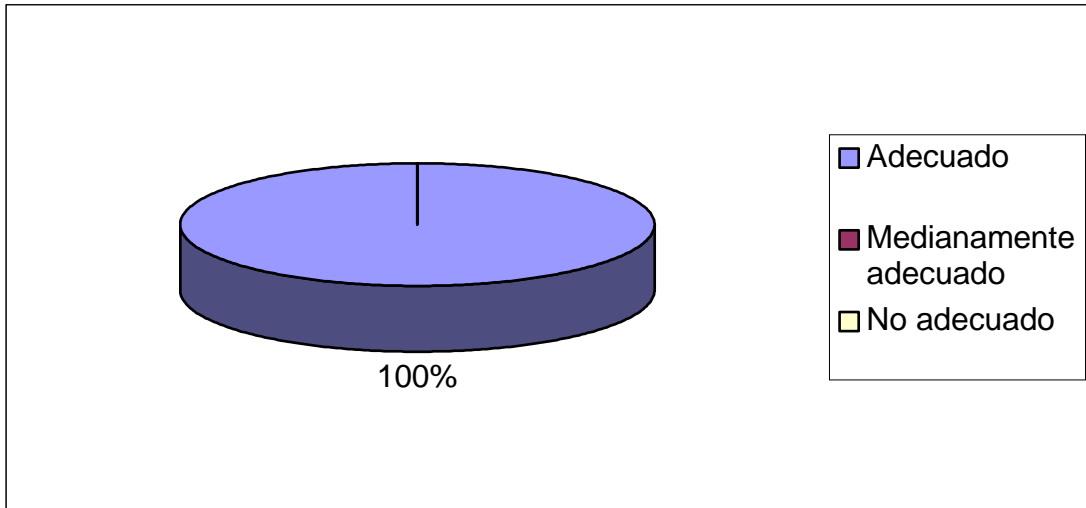
El 70% de encuestados son proveedores fijos, lo cual es una OPORTUNIDAD ALTA, ya que la Cooperativa cuenta con una lista de proveedores fijos.

**4. ¿De qué forma realiza los pagos la Cooperativa?**



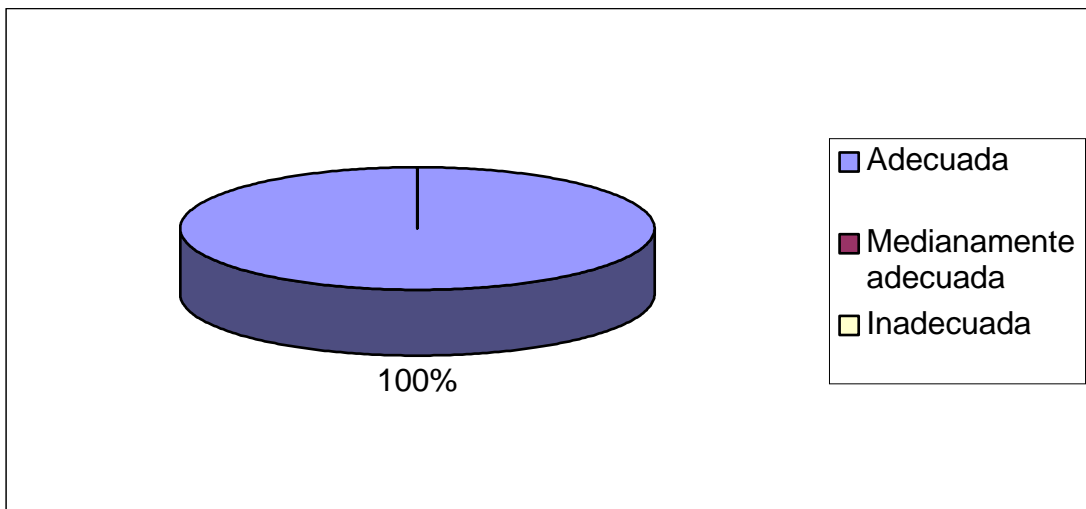
La cooperativa paga a crédito a sus proveedores, lo cual es una OPORTUNIDAD ALTA.

**5. El tiempo de entrega es:**



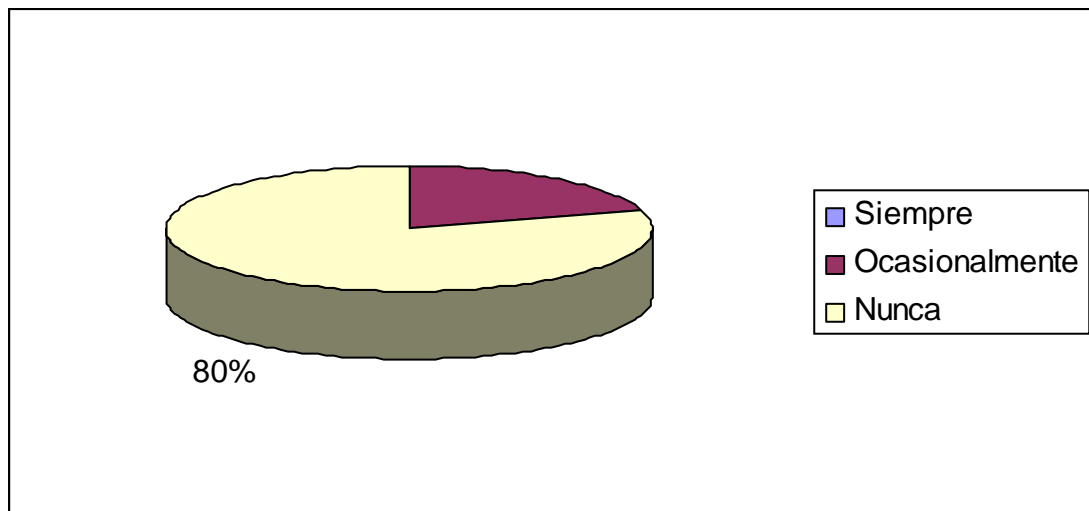
El 100% indica que es adecuado, por lo que es una OPORTUNIDAD ALTA.

**6. La puntualidad en los pagos es:**



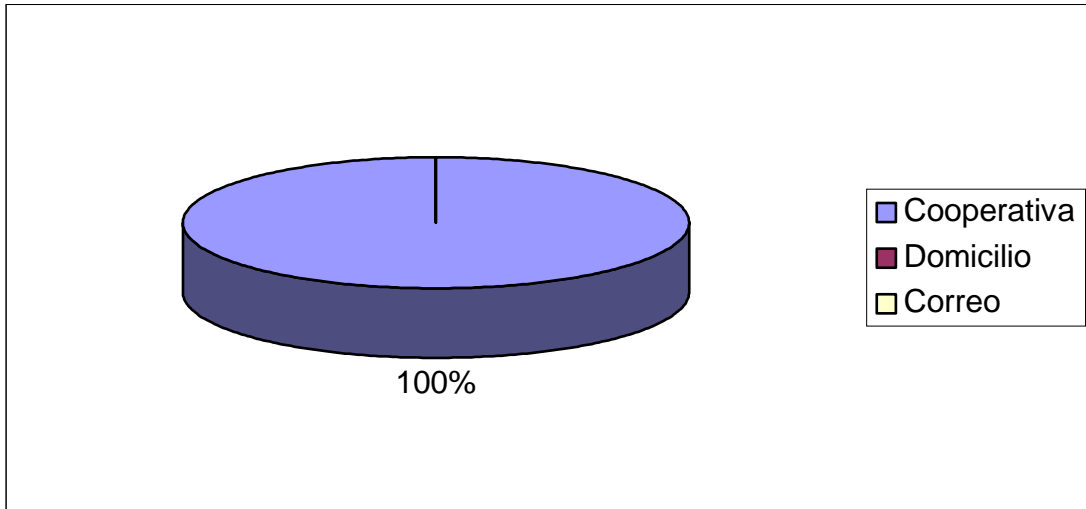
La puntualidad en los pagos a los proveedores es adecuada, lo que es una OPORTUNIDAD ALTA.

**7. ¿Ha tenido reclamos de la cooperativa, acerca de los servicios o productos ofrecidos?**



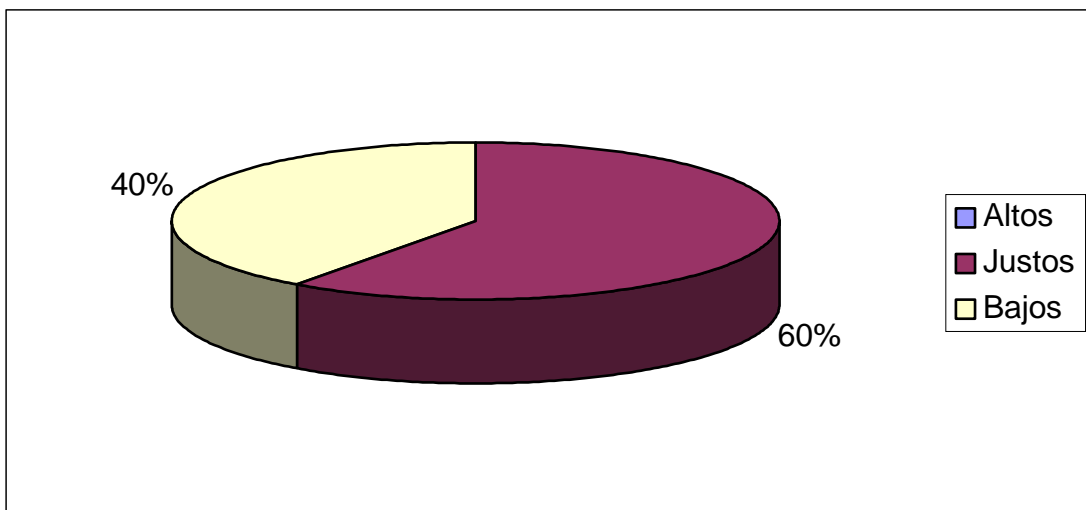
El 80% indica que ocasionalmente, lo que es una OPORTUNIDAD ALTA.

**8. Los productos a entregarse por usted los realiza en:**



El 100% de los proveedores entrega en la cooperativa, por lo que es una OPORTUNIDAD ALTA.

**9. A su criterio indique cómo considera los precios de los productos o servicios que ofrece a la cooperativa**

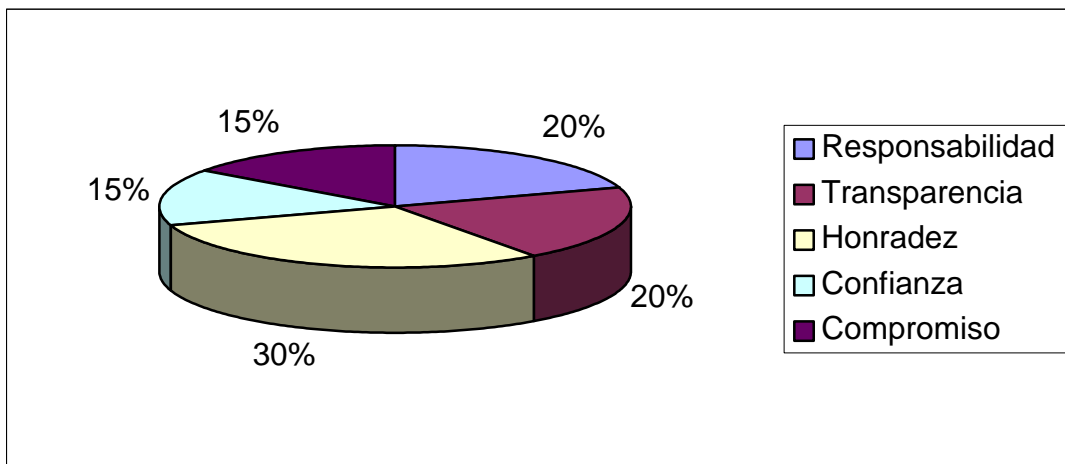


El 60% de proveedores ofrecen a la cooperativa precios justos, lo cual es una OPORTUNIDAD MEDIA.

## **RESULTADOS DE ENCUESTAS AL PERSONAL DE LA COOPERATIVA**

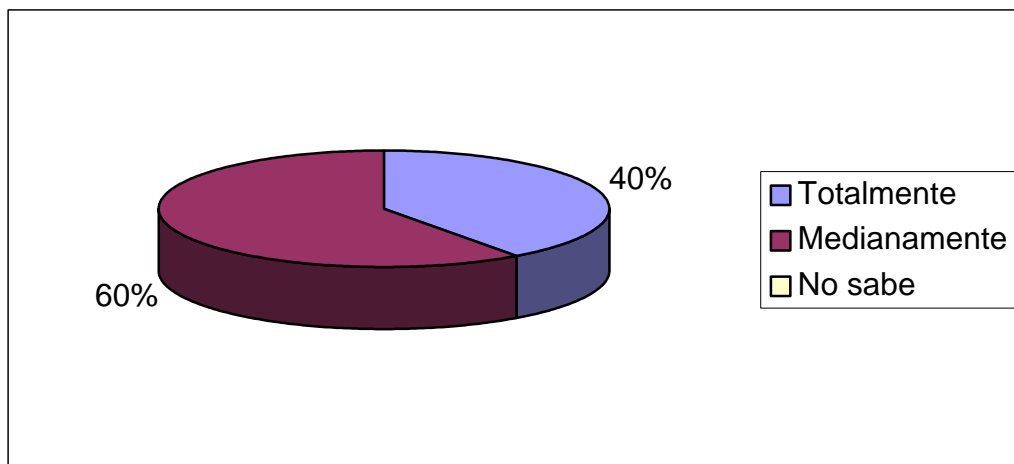
**Planificación:**

1. En orden de importancia escriba los valores que se aplican en la cooperativa:



El 30% de empleados indica que el más importante es la honradez, lo que es una FORTALEZA ALTA.

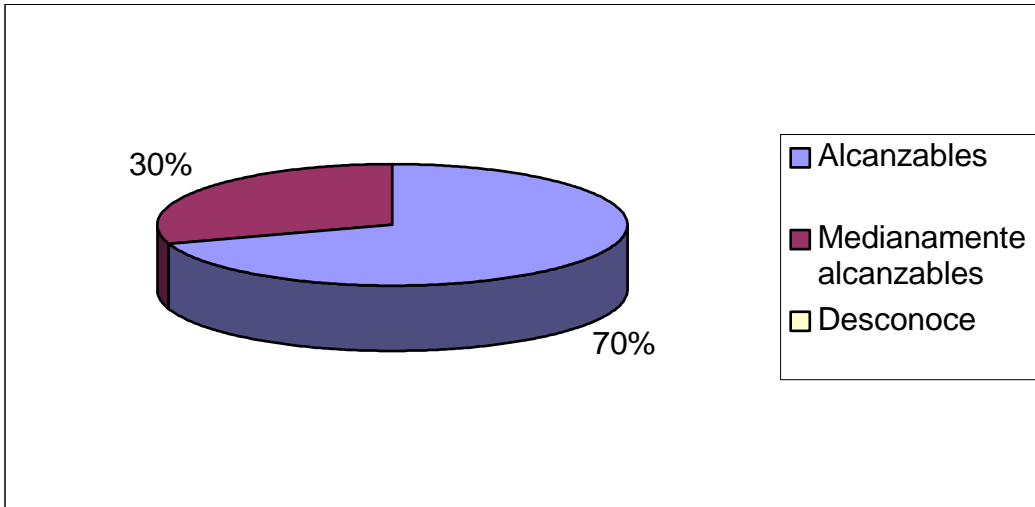
2. ¿Conoce usted la misión y visión de la Cooperativa?



El 60% de empleados poseen un conocimiento medio, lo que es una DEBILIDAD MEDIA, ya que no existe una adecuada difusión.

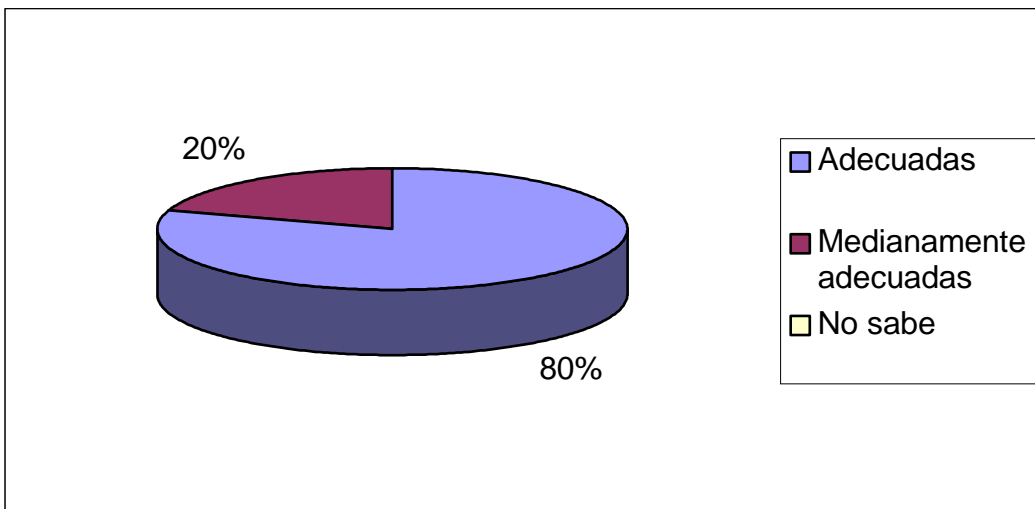
3. Los objetivos que la Cooperativa a planteado son:





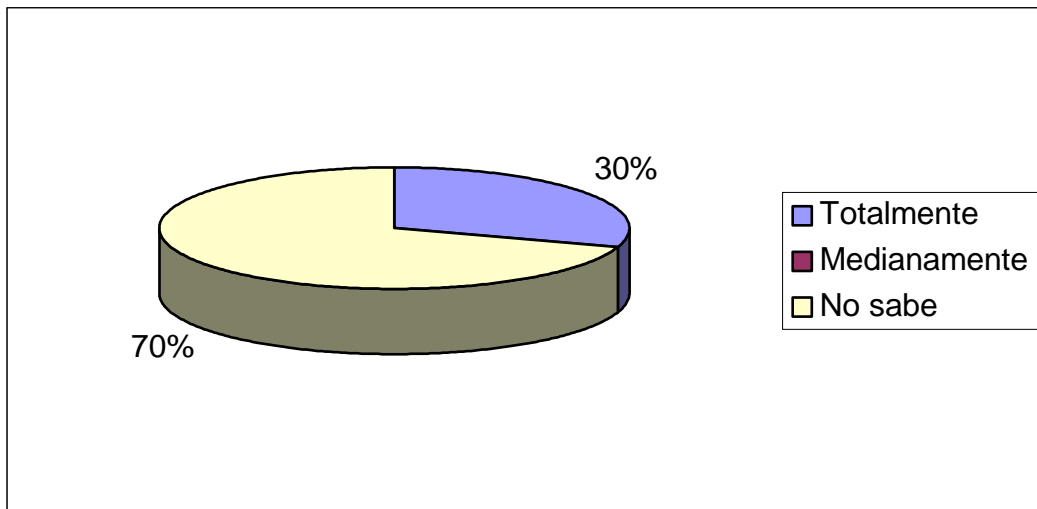
El 70% de los encuestados manifiesta que son alcanzables, lo cual es una FORTALEZA ALTA.

**4. Las políticas que la Cooperativa mantiene son:**



El 80% de los empleados encuestados estima que son adecuadas, con lo cual es una FORTALEZA ALTA.

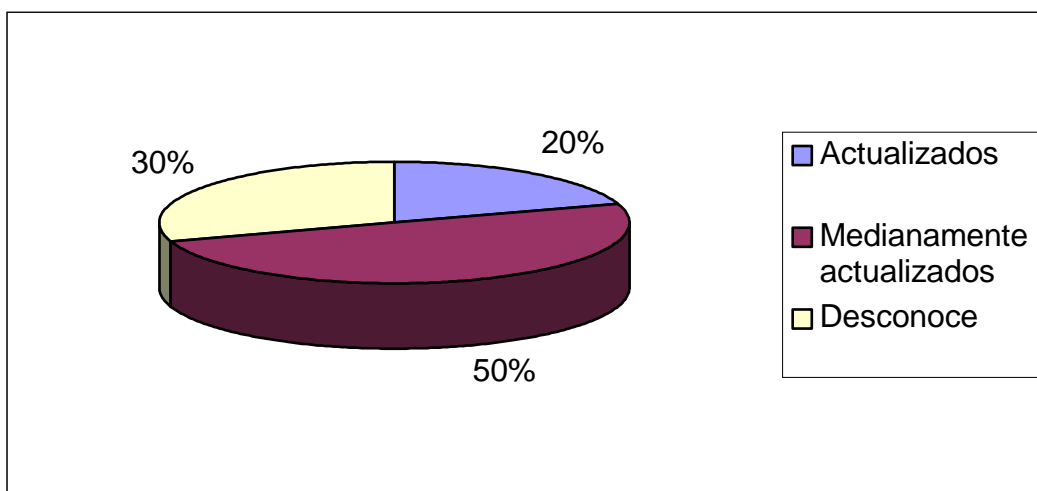
**5. La Cooperativa posee plan de acción para el 2010?**



El 70% de los empleados desconoce, por lo tanto es una DEBILIDAD ALTA.

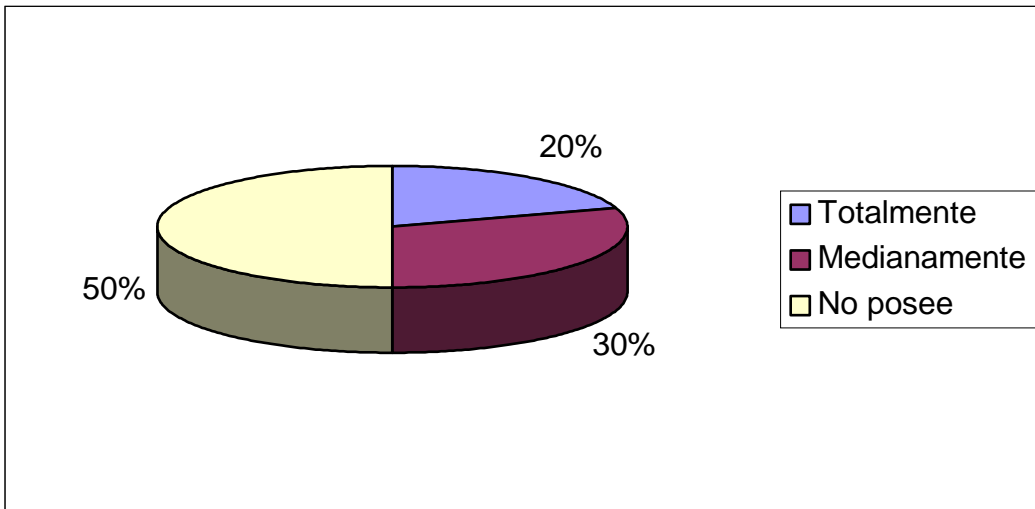
**Organización:**

**6. La cooperativa posee organigramas**



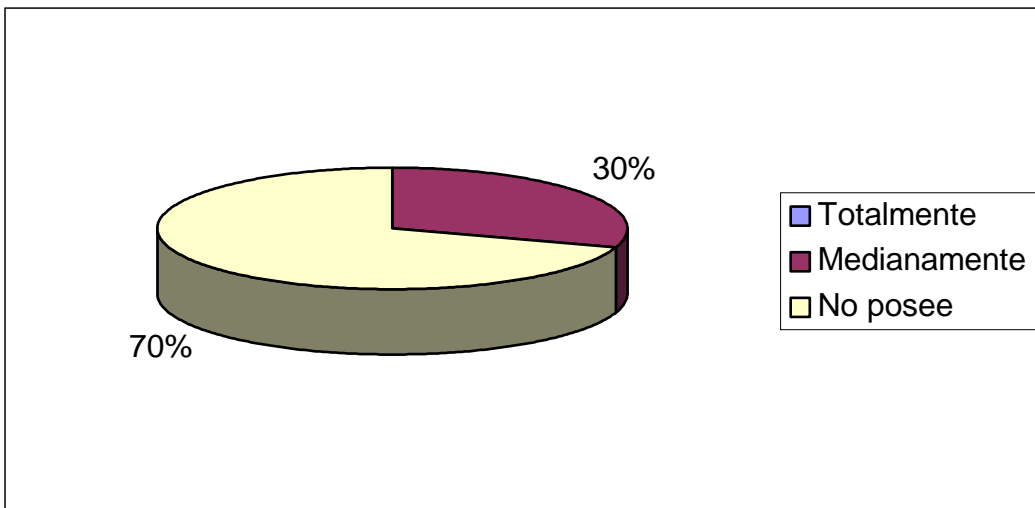
El 50% de los empleados consideran que posee organigramas medianamente actualizados, lo cual es una DEBILIDAD MEDIA.

**7. Existe un manual funcional a nivel de áreas**



El 50% de empleados indica que no posee, por lo tanto es una DEBILIDAD MEDIA.

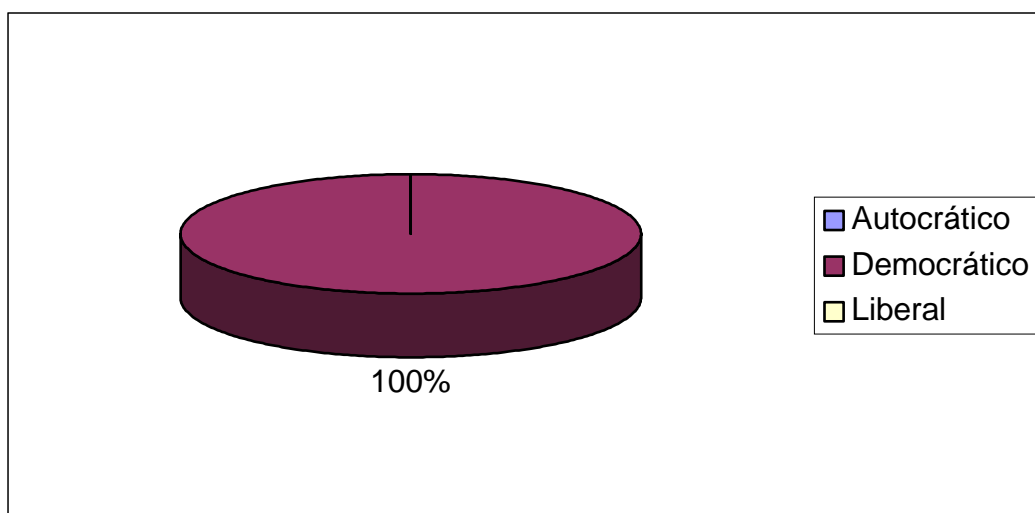
**8. La cooperativa posee procesos documentados**



El 70% de los empleados manifiesta que no posee, lo cual es una DEBILIDAD ALTA.

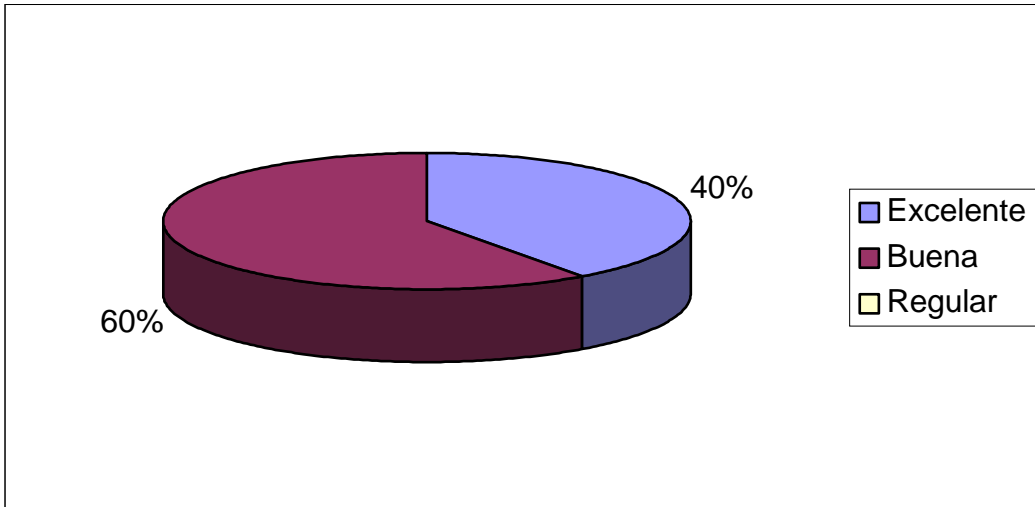
**Dirección:**

**9. El liderazgo de la gerencia es:**



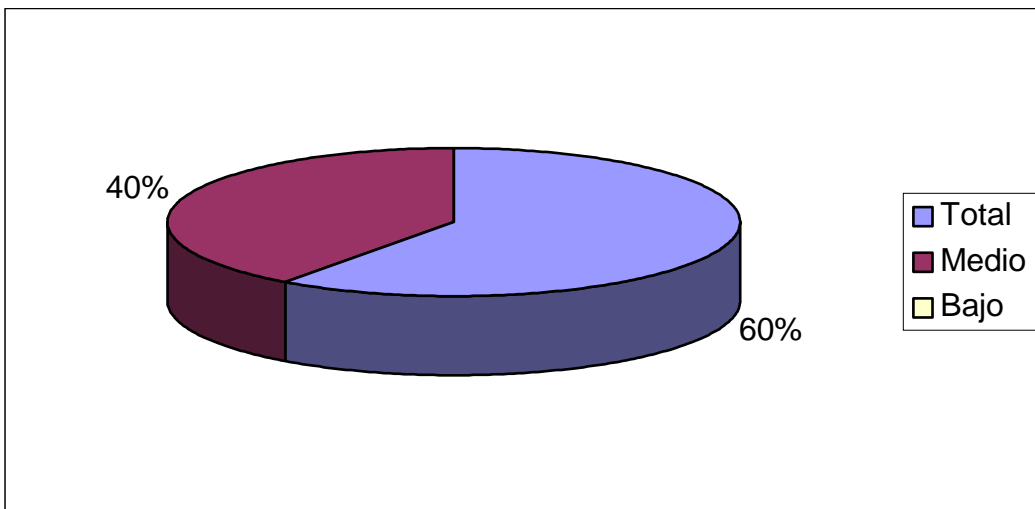
Todos los empleados manifiestan que el liderazgo de la gerente es democrático, lo cual es una DEBILIDAD MEDIA.

**10. La comunicación dentro de la Cooperativa es:**



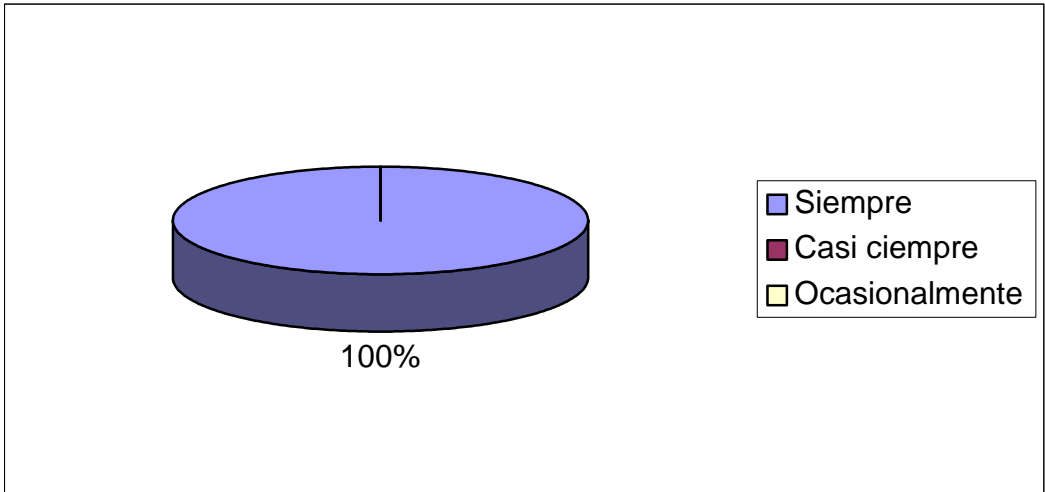
EL 60% indica que es buena, lo cual es una DEBILIDAD MEDIA, ya que no existe una adecuada comunicación.

**11. El grado de motivación y compromiso de los trabajadores es:**



El 60% del personal establece que es total, por lo tanto es una FORTALEZA MEDIA.

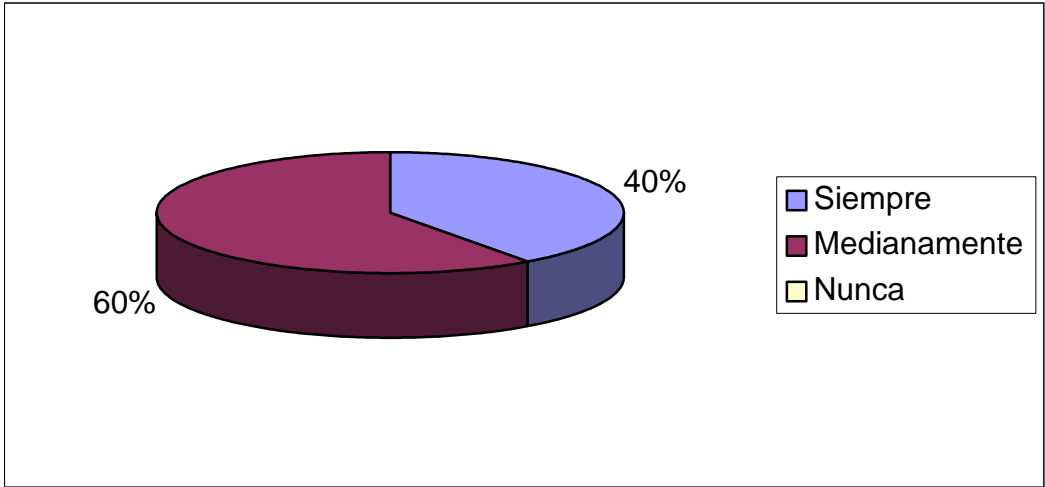
**12. La gerencia apoya al personal en el cumplimiento de sus tareas**



La gerente siempre apoya, lo cual es una FORTALEZA ALTA, ya que se realizan las tareas de mejor manera.

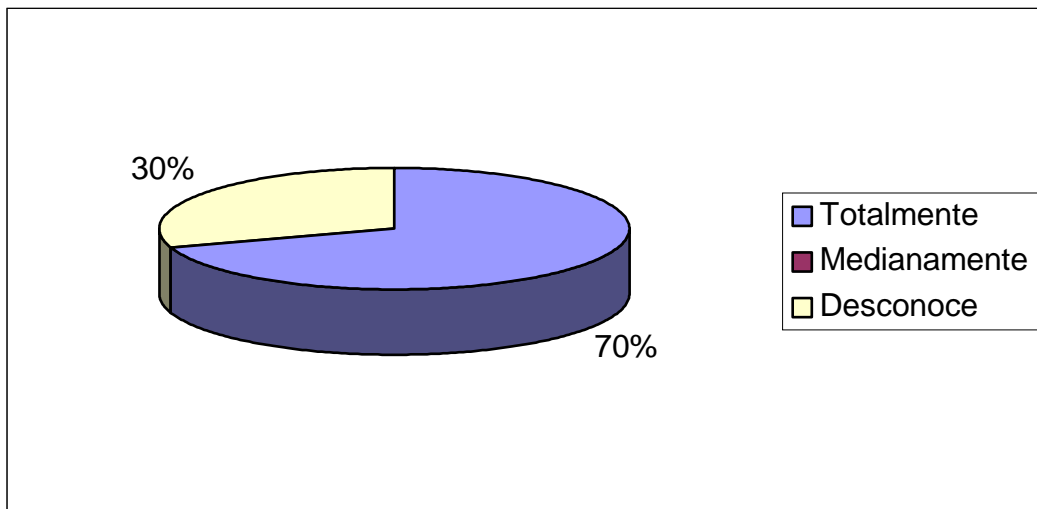
**Control:**

**13. Cada actividad es debidamente supervisado**



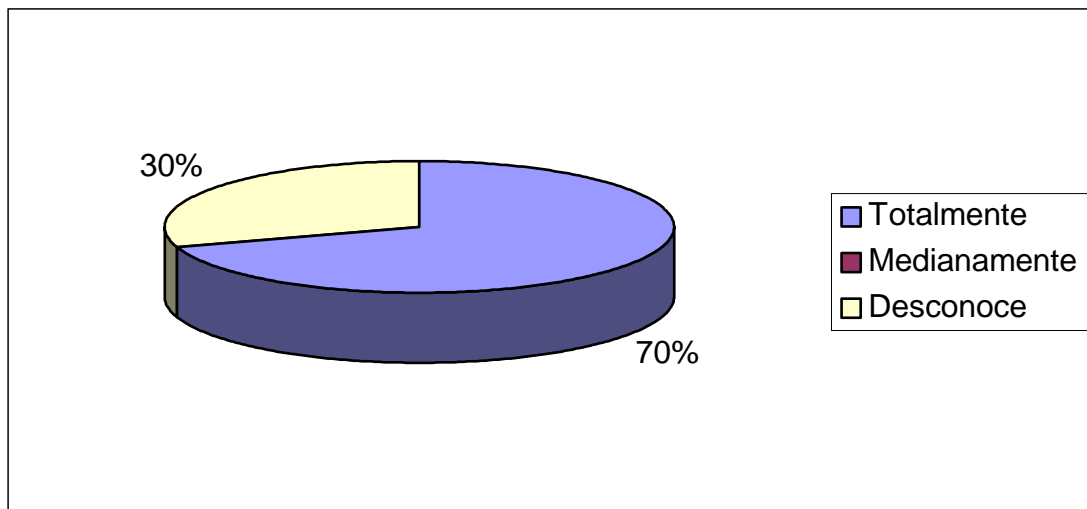
El 60% de empleados consideran que es medianamente controlado, lo que es una DEBILIDAD MEDIA, ya que no existe un adecuado desempeño.

#### 14. Existe presupuesto de gastos



El 70% de los encuestados indica que totalmente, lo que es una FORTALEZA ALTA

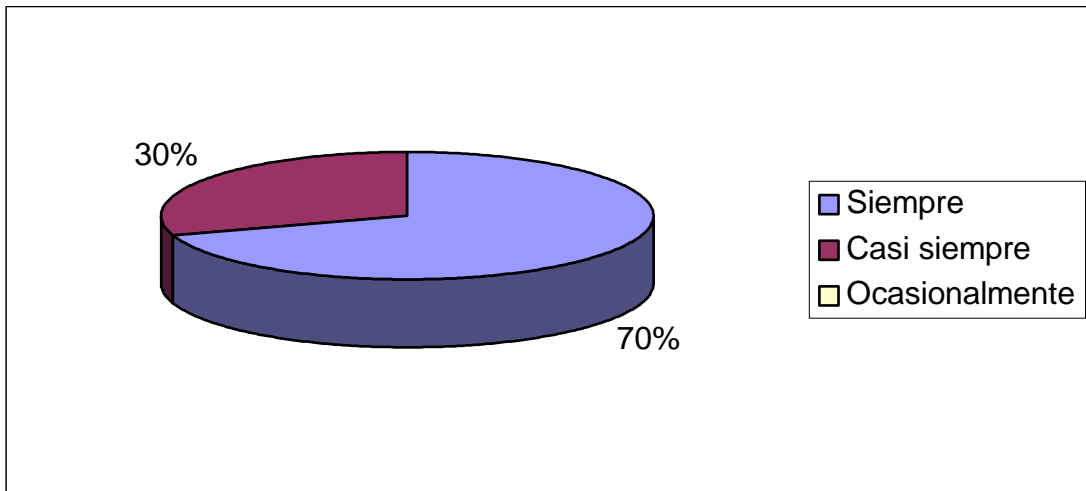
#### 15. La cooperativa cuenta con presupuesto de compras



El 70% del personal manifiesta que totalmente, lo cual es una FORTALEZA ALTA.

**Área Financiera:**

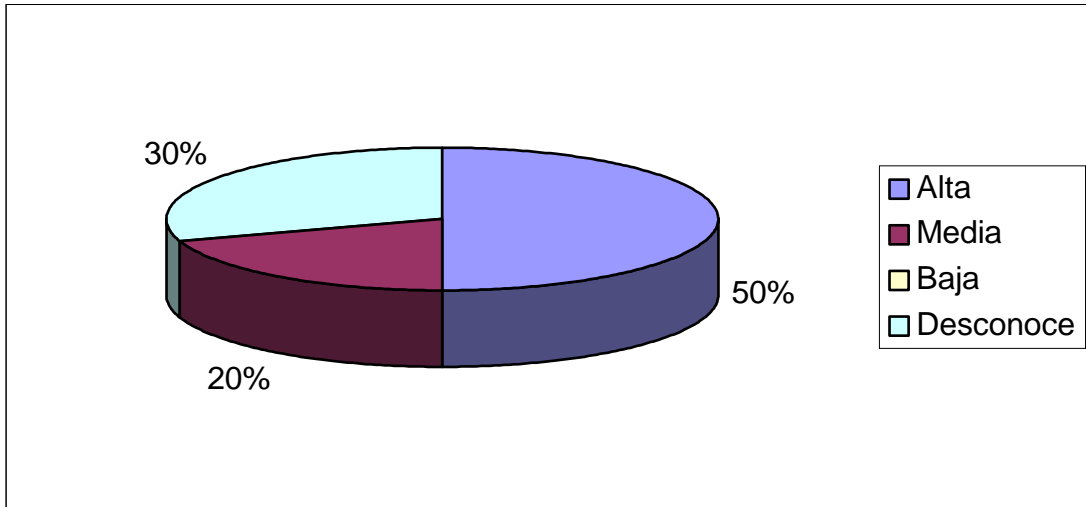
**16. Se manejan indicadores financieros en la Institución**



El 70% indica que casi siempre, esto es una FORTALEZA ALTA.

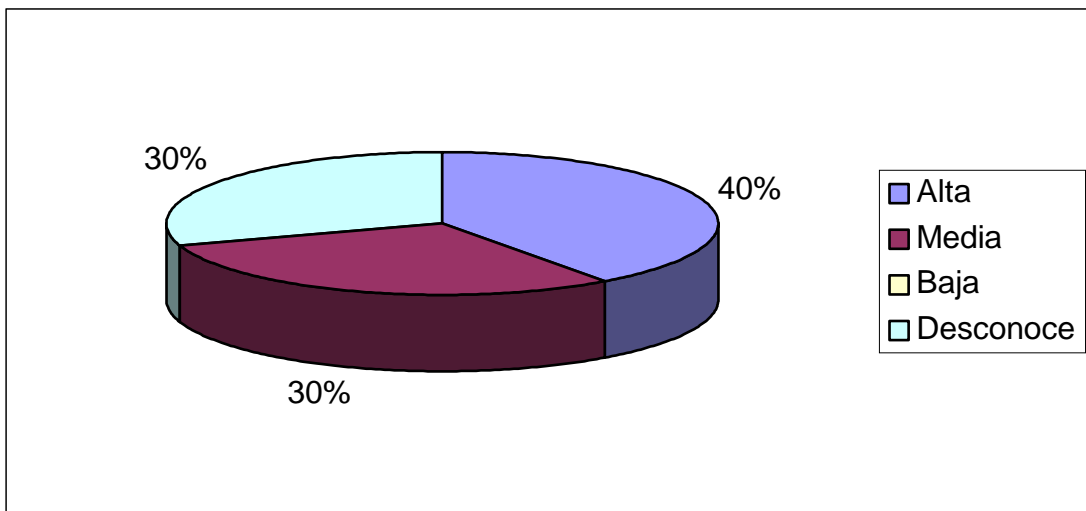
**17. La recuperación de la cartera de clientes es:**





El 50% de encuestados indica que es alta, lo cual es una FORTALEZA MEDIA.

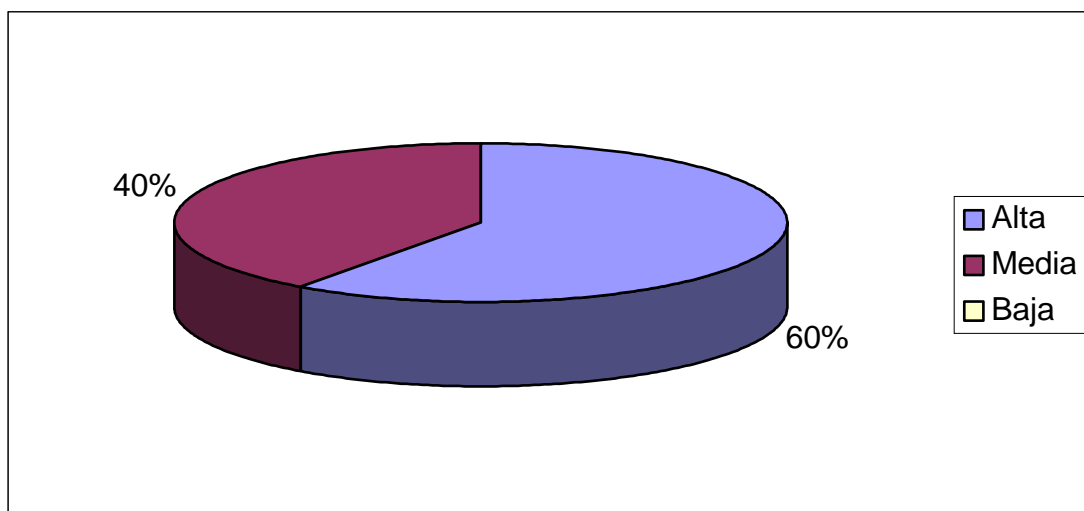
**18. La liquidez de la Cooperativa al momento es:**



El 40% de encuestados considera que es alta, siendo una DEBILIDAD MEDIA.

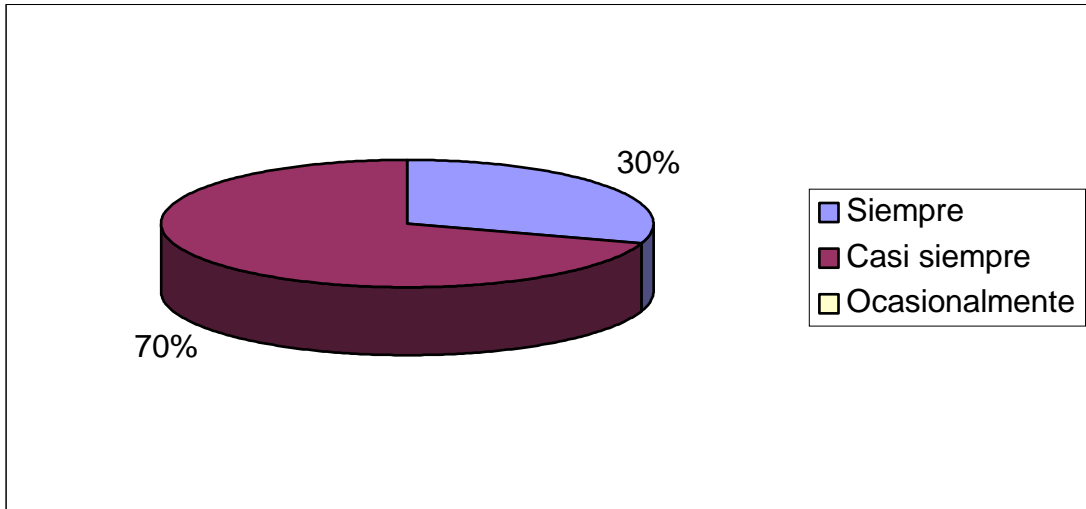
**Comercialización:**

**19. La experiencia del personal de crédito y cobranzas es:**



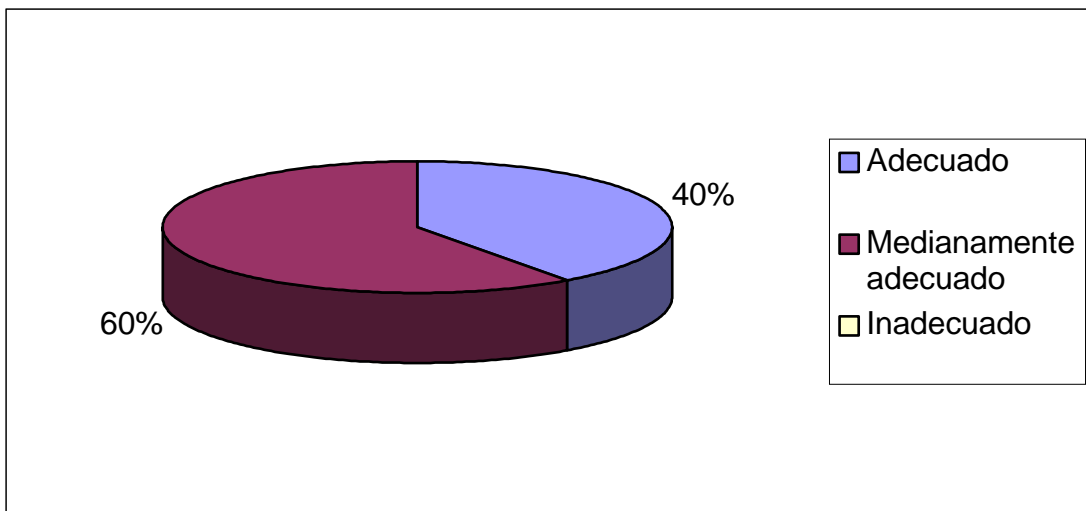
El 60% de encuestados indica que es alta, por lo que es una FORTALEZA MEDIA.

**20. El equipo de crédito y cobranzas cumple con las metas establecidas**



El 70% del personal indica que cumple casi siempre, lo que es una DEBILIDAD MEDIA.

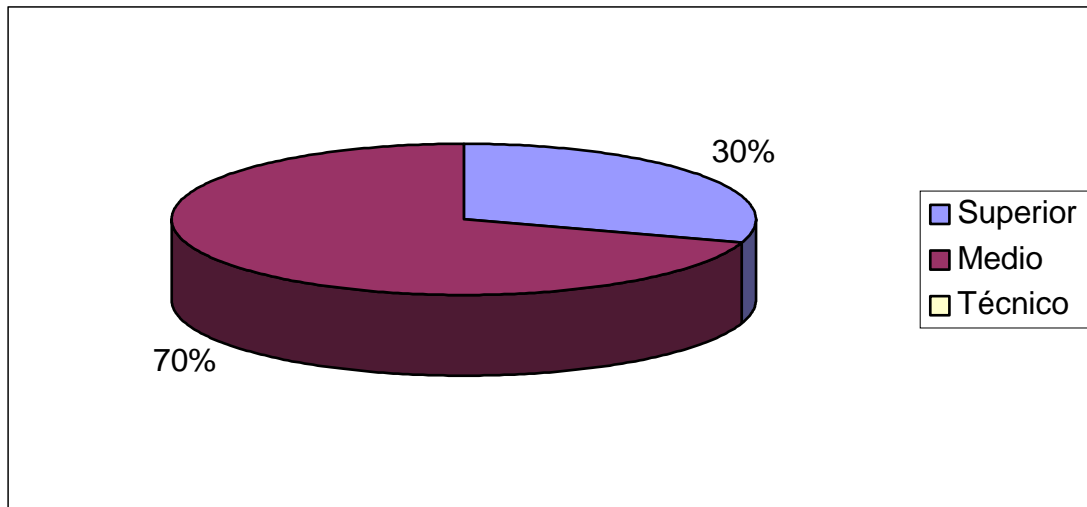
**21. El control de inventarios es:**



El 60% del personal encuestado, manifiesta que es medianamente adecuado, por lo tanto es una FORTALEZA MEDIA.

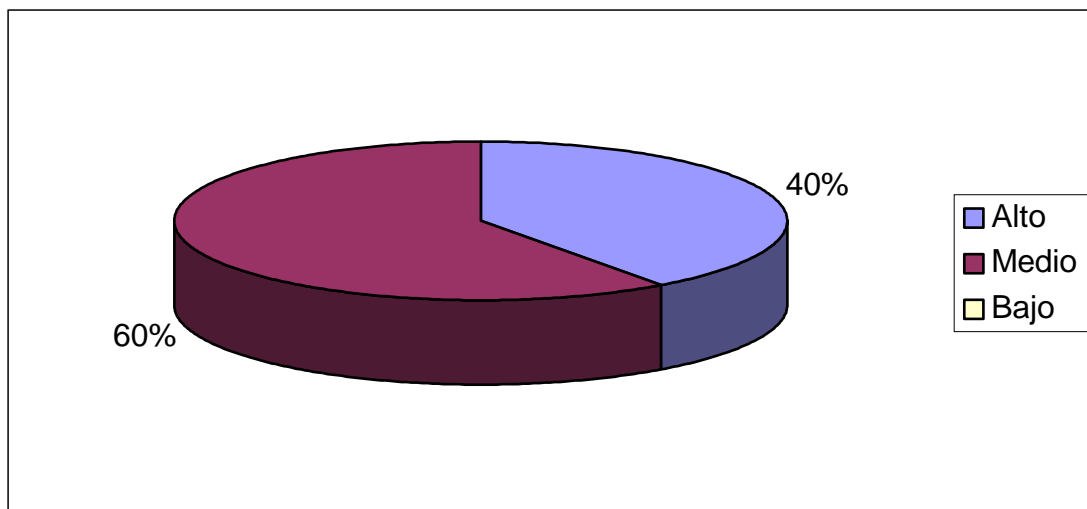
## Talento Humano:

### 22. El nivel de formación del personal es:



El 70% de encuestados indica que es medio, lo cual es una DEBILIDAD ALTA, ya que son pocos los trabajadores que poseen formación superior.

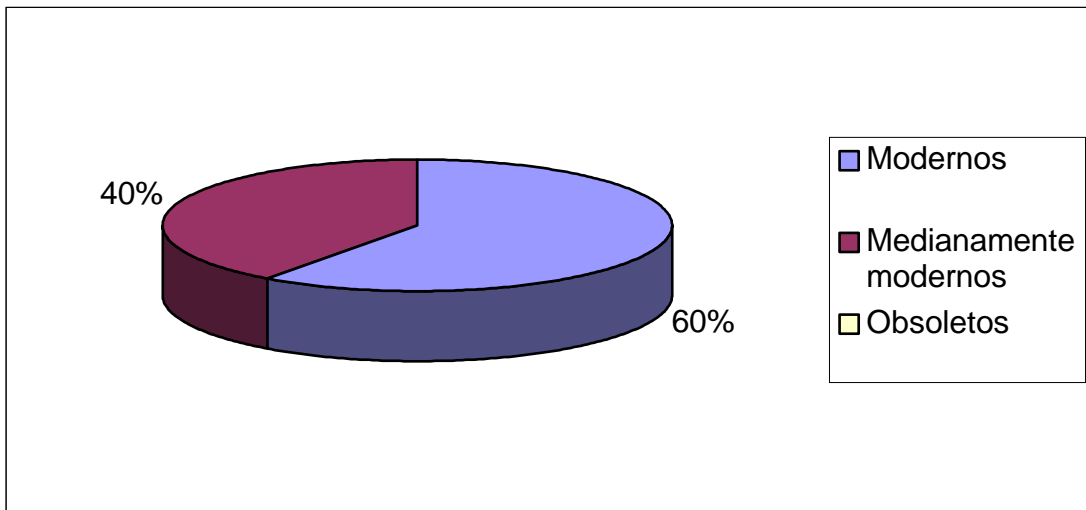
### 23. El grado de capacitación que ha recibido en la Cooperativa es:



El 60% afirma que es medio, lo cual es una DEBILIDAD MEDIA, ya que no han recibido una adecuada capacitación, de acuerdo a sus necesidades.

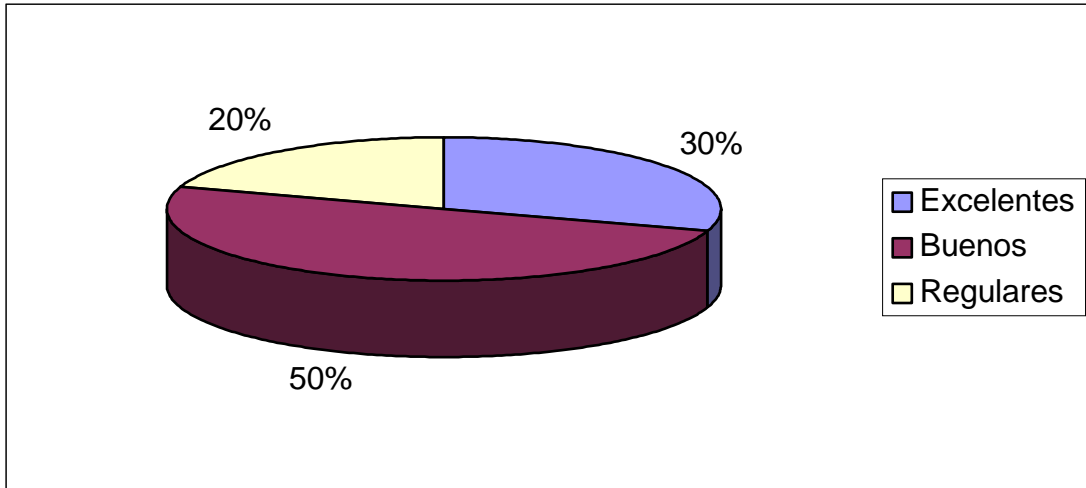
**Capacidad Tecnológica:**

**24. Los equipos que se utilizan son:**



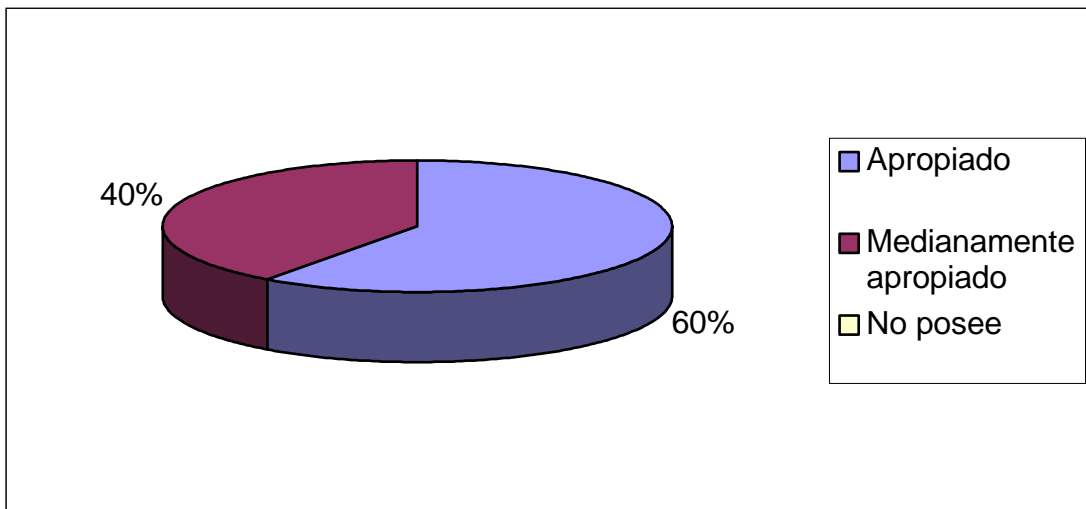
El 60% del personal manifiesta que son medianamente modernos, lo que es una DEBILIDAD MEDIA, ya que la Cooperativa no posee los equipos necesarios.

**25. Los sistemas de comunicación de teléfono y fax son:**



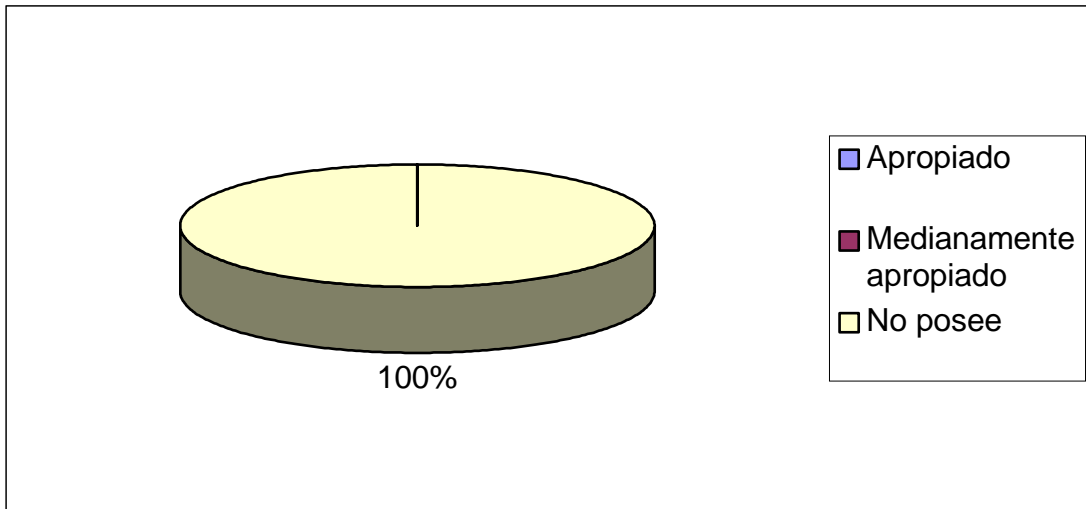
El 50% de los encuestados indica que son buenos, esto es una DEBILIDAD MEDIA, ya que existe saturación en la línea telefónica.

**26. El sistema de Internet es:**



El 60% del personal manifiesta que es apropiado, lo que es una FORTALEZA MEDIA.

**27. El servicio de página Web es:**



La cooperativa no posee servicio de página Web, lo cual manifiesta todo el personal, esto es una DEBILIDAD ALTA.

## BIBLIOGRAFÍA

### Libros:

- ANDREU - RICART – VALOR. Estrategia y Sistemas de información. McGraw-Hill. España. 1996.
- BOXWELL. Benchmarking. McGraw-Hill. 1994.
- CELA, José. Calidad, qué es, cómo hacerla?. Ediciones Gestión 2000 S.A. Barcelona. 1997.
- CERTO - PETER. Dirección estratégica. McGraw - Hill. México. 1997.
- CHIAVENATO, Idalberto. Introducción a la teoría general de la administración. McGraw Hill. México. 2000.
- HARRINGTON, James. Mejoramiento de los Procesos de la Empresa. Bogotá. 1994.
- JAY HEIZER / BARRY RENDER. Dirección de la producción, Decisiones Tácticas 6<sup>ta</sup> Edición.



- MARIÑO, Hernando. Planeación Estratégica de la Calidad Total. TM Editores. Colombia. 1996.
- PORTER, Michael E. Ventaja Competitiva. Compañía Editorial Continental. México. 1996.
- VILLACÍS JUAN. Guía Práctica de Administración y Control

**Páginas web:**

- <http://www.wikilearning.com/>
- <http://www.ogp.gobierno.pr/htm>
- [http://www.gestiopolis.com /](http://www.gestiopolis.com/)
- <http://www.femp.es/>
- <http://es.wikipedia.org/wiki/Cooperativas>
- <http://www.eficienciagerencial.com/>
- [http://biblioteca.itson.mx/oa/desarrollo\\_personal/oa15/libertad\\_responsabilidad/r8.htm](http://biblioteca.itson.mx/oa/desarrollo_personal/oa15/libertad_responsabilidad/r8.htm)
- <http://inmita22.blogspot.com/2008/04/definiendo-trminos.html>
- <http://www.monografías.com/>

**Folletos, Revistas, Registros Oficiales:**

- Folleto “FONDVIDA” , 2008
- Revistas “FOND VIDA”, 2007 y 2008
- Semanario Líderes.
- Registro Oficial Nro: 467, Superintendencia de Bancos y Seguros, Ley General de Instituciones del Sistema Financiero.
- Reglamento Interno de Cooperativa de Ahorro y Crédito “FONDVIDA”