

ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJERCITO



DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONOMICAS
ADMINISTRATIVAS Y DE COMERCIO

TESIS DE GRADO PREVIO A LA OBTENCION DEL TITULO DE :
INGENIERA COMERCIAL

**MEJORAMIENTO DE PROCESOS DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y
CREDITO " PIJAL "**

AUTORA :

María Fabiola Cabascango Cabascango

DIRECTOR :

Ing. Armando Mora Zambrano

CODIRECTORA :

Ing. Ena Tandazo

Sangolquí, Septiembre de 2007

INTRODUCCIÓN

Según el Art. 1 de la Ley de Cooperativas del Ecuador, prescribe que las Cooperativas son sociedades de derecho privado, formadas por personas naturales o jurídicas que, sin perseguir finalidades de lucro, tienen por objeto planificar y realizar actividades o trabajos de beneficio social o colectivo, a través de una empresa manejada en común y formada con la aportación económica, intelectual y moral de sus miembros.

Hoy en día las Cooperativas, se han convertido en una alternativa efectiva frente al sistema bancario, que si bien ofrecen productos similares como el crédito y el ahorro, pero su finalidad es la rentabilidad o lucro para la entidad bancaria, actividad totalmente contraria al cooperativismo.

La presente tesis, surge en base a ésta alternativa, por lo que el mejoramiento de los procesos de los servicios de la Cooperativa de Ahorro y Crédito "Pijal", es el medio más eficaz para alcanzar la satisfacción de sus socios, y su fidelidad, a través de la entrega de una atención de excelencia y de productos y beneficios que conlleven a mejorar su calidad de vida.

Para este propósito, el presente proyecto contiene siete capítulos, los cuáles están distribuidos de la siguiente manera:

En el Primer Capítulo se detalla una descripción de la Cooperativa, la reseña histórica, descripción de la Sucursal, la organización, los productos y servicios que ofrece a sus socios, y clientes además de destacar los principales problemas que enfrenta en los diferentes áreas.

En el Segundo Capítulo, se realiza un Análisis de la Situación actual de la Cooperativa, determinando los factores externos, realizando encuestas al personal, a los socios y clientes, permitiendo determinar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas más importantes de la Cooperativa, al tiempo de proponer estrategias que permitan aprovechar las oportunidades, potencializar las fortalezas, superar las debilidades y enfrentar a las amenazas.

En el Tercer Capítulo 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 condensadas en un plan operativo al año 2007 y una planificación estratégica al 2012.

En el Cuarto Capítulo se efectúa el inventario de los procesos, se selecciona los más importantes, se analizan cada uno de ellos, determinando los problemas que se presentan en estos, mediante la utilización de varias

herramientas técnicas que permitan además establecer el tiempo de realización del proceso, su costo y medir las eficiencias tanto en costos como en tiempo de cada proceso.

En el Quinto 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 el caso, con la finalidad de mejorar el tiempo, reducir costos, y tener procesos más ágiles y eficientes.

En el Sexto Capítulo se elaboran las respectivas cadenas de valor en base al proceso administrativo y los procesos de la Cooperativa, con la finalidad de establecer una estructura organizacional basada en los procesos, con sus respectivos indicadores de gestión y una descripción de funciones y competencias de los principales actores de estos procesos.

En el Séptimo Capítulo se desarrolla las conclusiones y recomendaciones, pautas para la implementación de esta propuesta que contribuirá al Mejoramiento de la Cooperativa.

INDICE GENERAL

INTRODUCCIÓN

CAPITULO I

Pág.

1. Generalidades	1
1.1 La Empresa	1
1.2 Descripción de la empresa	2
1.3 Sucursal González Suárez.....	5
1.4 Productos y servicios	6
1.6 Problemática de la empresa	11
1.7 Marco teórico	13
1.8 Marco conceptual	18

CAPITULO II

2. Análisis Situacional	25
2.1. Análisis externo.....	25
2.1.1 Macro ambiente	25
• Factor económico.....	25
• Factor Político.....	30
• Factor social	32
• Factor Legal.....	33
• Factor tecnológico.....	33
2.1.2 Micro ambiente.....	34
• Proveedores.....	34
• Competencia.....	45
• Organismo de Control.....	46

2.2.	Análisis interno.....	47
2.2.1.	Capacidad administrativa.....	47
▪	Planificación.....	47
▪	Organización.....	50
▪	Dirección	53
▪	Control.....	55
2.2.2.	Capacidad financiera.....	56
2.2.3.	Capacidad de Recursos Humanos	58
2.2.4.	Capacidad tecnológica	60
2.2.5.	Capacidad de comercialización	63
2.3.	Análisis FODA.....	63
2.3.1.	Matriz impacto.....	64
2.3.2.	Matriz de vulnerabilidad	66
2.3.3.	Matriz de Aprovechabilidad	67
2.3.4.	Hoja de Trabajo	68
2.3.5.	Matriz de Estrategias FODA.....	69

CAPITULO III

3.	Direccionamiento estratégico.....	70
3.1.	Matriz axiológica.....	70
3.1.1	Principios y Valores	71
3.2.	Visión	77
3.3.	Misión	78
3.4.	Objetivos	78
3.4.1.	General	79
3.4.2.	Específicos	79
3.5.	Políticas	81
3.6.	Estrategias	84
3.6.1.	Plan operativo	86
3.6.2.	Mapa estratégico	88

CAPITULO IV

4. Análisis de procesos	89
4.1 Cadena de valor	91
4.1 Metodología IDEF-O	95
4.2 Inventario de proceso por áreas	96
4.3 Selección de procesos	98
4.4 Mapa de procesos seleccionados (Gobernantes, Habilitantes y de Apoyo)	103
4.5 Análisis de procesos seleccionados	104
4.5.1.1 Hoja de Costos	104
4.5.1.2 Diagrama de Procesos	107
4.6 Matriz de análisis resumido.....	122

CAPITULO V

5 Propuesta de Mejoramiento de proceso.....	125
5.1 Procesos mejorados	125
5.2 Diseño de Herramientas	126
5.2.1 Hoja ISO y Flujo diagramación.....	126
5.2.2 Hoja de mejoramiento	129
5.3 Matriz de análisis comparativo.....	174
5.4 Beneficio esperado.....	176

CAPITULO VI

6.1 Propuesta Organizacional	179
6.2 Cadena de valor empresarial(cadena Porter).....	179
6.2.1Cadena de valor de Procesos Gobernantes	184
6.2.2 Indicadores de gestión	185
6.3 Organización de Procesos.....	190
6.4 Organigrama Funcional Propuesto de la Cooperativa.....	191

6.5. Responsabilidades y Competencias.....	194
6.5.1. Proceso Gobernante	194
6.5.2 Proceso Básicos.....	195
6.5.3 Proceso de Apoyo.....	199
6.6 Descripción de puestos.....	200
6.7 Plan de implementación.....	210

CAPITULO VII

7 Conclusiones y Recomendaciones.....	211
7.1 Conclusiones.....	211
7.2 Recomendaciones.....	213
Bibliografía.....	215
Anexos	217

CAPITULO I

ASPECTOS GENERALES

1. LA EMPRESA

1.1. ANTECEDENTE DE LA EMPRESA



En el año de 1984 nace la Asociación Agrícola Rumiñahui de la Comunidad de Pijal, por la necesidad de sus habitantes, en vista del minifundio que existía dentro de la comunidad con el objetivo de acceder a las tierras de la hacienda “La Cruz de Cajas” de propiedad de la familia Jarrín.

Luego del proceso organizativo y la legalización de la Asociación se plantea el juicio de afectación de acuerdo la Ley de Reforma Agraria que estaba vigente en ese tiempo. Después de varios años de litigio legal en el año de 1990 se procede a la posición del predio de la hacienda, con el objetivo de presionar la venta a los señores propietarios, llegando a negociar efectivamente el predio en mención a favor de la Asociación con los créditos otorgados por el Ministerio de Bienestar Social y la FEPP.

Luego de haber adquirido la tierra la Asociación comienza el trabajo en forma colectiva, impulsando la agricultura y la ganadería con la participación de las compañeras mujeres en particular, porque los hombres tienen que migrar en busca de trabajo para sostener a la familia y pagar los créditos pendientes por la compra de la tierra realizados por el Ministerio de Bienestar Social y la FEPP.

En el año de 1996 la Asociación decide entrar en un proceso de parcelación de las tierras para todos los asociados, quedando como propiedad de la Asociación la casa comunal, el Estadio y el páramo comunal.

En vista de esta realidad, en 1999 un grupo de personas la mayoría socios de la Asociación Rumiñahui, decide crear una Cooperativa de Ahorro y Crédito con el fin de buscar alternativas de desarrollo económico y fortalecimiento de la organización, la misma que será controlada y administrada por los socios accionistas, este criterio posteriormente fue madurando en el sentido de constituirse en una entidad jurídicamente reconocida como Cooperativa de Ahorro y Crédito “Pijal” con sus propios Estatutos y Reglamentos, para en una forma rotativa realizar el crédito directo a las familias, comunidades y organizaciones necesitadas.

1.2 GIRO DEL NEGOCIO

“La Cooperativa de Ahorro y Crédito “Pijal”, es una organización jurídica aprobada con el Acuerdo Ministerial N° 2696 del 8 de Mayo del 2001 del Ministerio de Bienestar Social, que permite brindar servicios y beneficios a la Comunidad, su principal producto financiero es el crédito, que satisface necesidades como: educación, Préstamo Hipotecarios, Prendarios, Especiales, Quirografarios, Educación, Micro Crédito a sus socios, de conformidad con el Reglamento.

El patrimonio actual es de \$ 40.000,00 de dólares, convirtiéndola en una de las cooperativas más fuertes de la comunidad de Pijal.

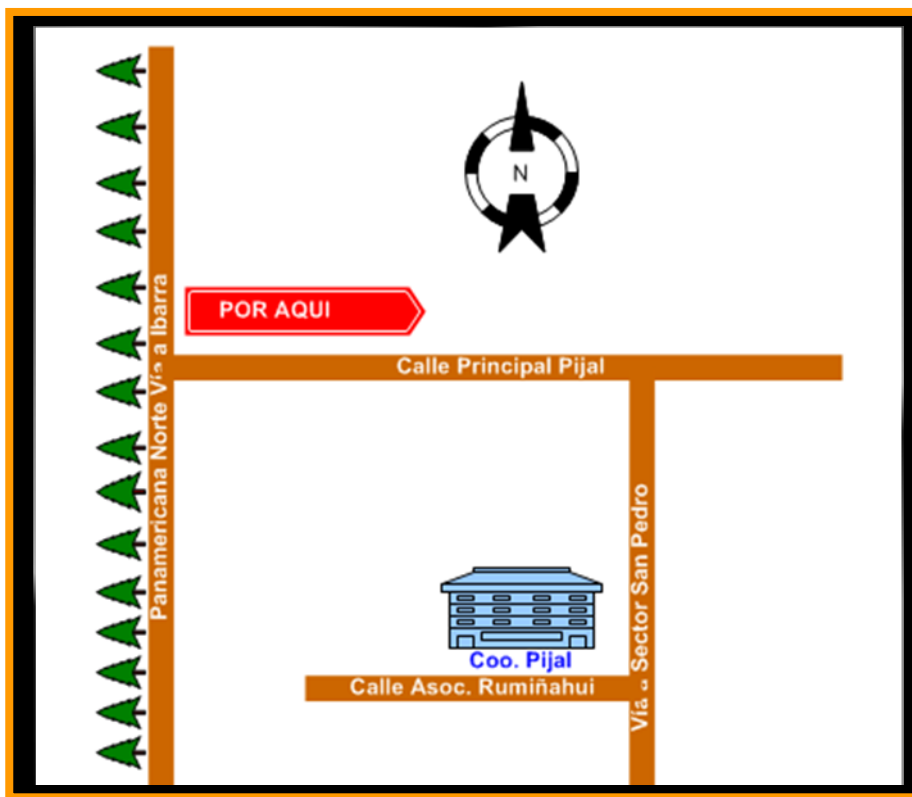
La Cooperativa de Ahorro y Crédito ha logrado formar un capital de \$ 40.000.00 que son utilizados en agricultura y ganadería, construcción de viviendas y compra de tierras, educación y salud.

El control lo realiza la Dirección Nacional de Cooperativas y se regula por la Ley de Cooperativas, por cuanto es una Cooperativa de orden abierto y cuenta con sus propios Estatutos y Reglamentos.

La Cooperativa se encuentra ubicada en la comunidad de Pijal en la zona Nor-Andina del Ecuador, en la parte Sur de la provincia de Imbabura, en el límite con la provincia de Pichincha. Pertenece al Cantón Otavalo, Parroquia González Suárez., sus límites son:

- Norte limita con la carretera a la Parroquia de San Pablo;
- Sur, con la carretera panamericana y la Asociación Agrícola Atahualpa
- Este, con el Cerro de San Francisco
- Oeste, la comunidad de San Agustín de Cajas.

Mapa de Ubicación:



1.2.1 Cooperativa de Ahorro Y Crédito "Pijal" Instalación Matriz



ENTRADA PRINCIPAL

ATENCION EN CREDITO



1.2.2 Sucursal de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Pijal”

Cuenta con una agencia y están ubicadas en la Parroquia Gonzáles Suárez, perteneciente al Cantón Otavalo, Provincia Imbabura.

Agencia González Suárez.

Está ubicado en la calle Juan Montalvo, y Simón Bolívar, fecha de creación en el mes de Julio del 2007.

El personal que labora en esta agencia es: un Jefe de Sucursal, una Secretaria, quien es la que realiza funciones de Cajera.



1.3 PRODU



y aportes para los socios
s socios:
ga una cuenta y libreta de
registran los depósitos,
intereses anualmente.

CTOS Y SERVIC IOS

Préstamos
que se
otorgan:

Hipotecario.-Cantidad de dinero concedida, generalmente por una entidad financiera, a una persona física o jurídica (prestatario) con la garantía adicional de un bien inmueble, a una tasa de interés del 12 % anual hasta \$ 5.000,00 dólares.

Prendario.- Es la operación financiera mediante la cual el prestatario entrega una prenda como garantía del crédito recibido, pudiendo ser un bien o un valor mobiliario o inmobiliario, a una tasa de interés anual al 12% con un volumen de crédito de \$ 400,00 hasta \$ 1.500,00 dólares.



Quirografario.- Es una operación de crédito a corto plazo, que consiste en entregar cierta cantidad a una persona y esta se compromete a rembolsar la cantidad recibida más los intereses estipulados, en el plazo previamente convenido, al 12% anual con una garantía de las firmas del socios solicitante, socio garante y con un volumen de crédito de \$ 300,00 hasta \$1.000,00 dólares.

Educacional.- Destinado a solventar gastos de matrícula, útiles y vestuario escolar del afiliado estudiante o de sus cargas familiares que sean estudiantes al momento de requerirlo, se otorga al 12% anual con la garantía de un socio, con un volumen de \$ 300,00 hasta \$1.000,00 dólares.

Capacitación.- Se otorga préstamos para servicios de Asistencia Técnica y Capacitación y desarrollo para el liderazgo y otros procesos de desarrollo comunitario que aumenten la formación de capital social y estimulen la actividad económica.



Préstamo de Micro-crédito.- Significa otorgar préstamos (micro crédito) para apoyarlos económicamente en actividades productivas (negocios: autoempleo), con un volumen de crédito de \$ 100,00 hasta 500,00. con un porcentaje del 2% mensual.

- **Interés en ahorro:** La Cooperativa paga a los clientes el 5% anual.
- **Ahorro plazo fijo.-** La Cooperativa paga el 6% anual.
- **Apertura de Cuenta:** Para abrir una cuenta y ser beneficiario del crédito, deben abrir una cuenta, con \$25.00 de los cuales los \$ 5,00 sirven para impresión de libreta y los \$ 20.00 dólares para gastos administrativos.
- **Encaje.-**En la Cooperativa el encaje es una garantía de permanencia debe mantenerse inmóvil, sobre un valor circulante que da al cliente un porcentaje de

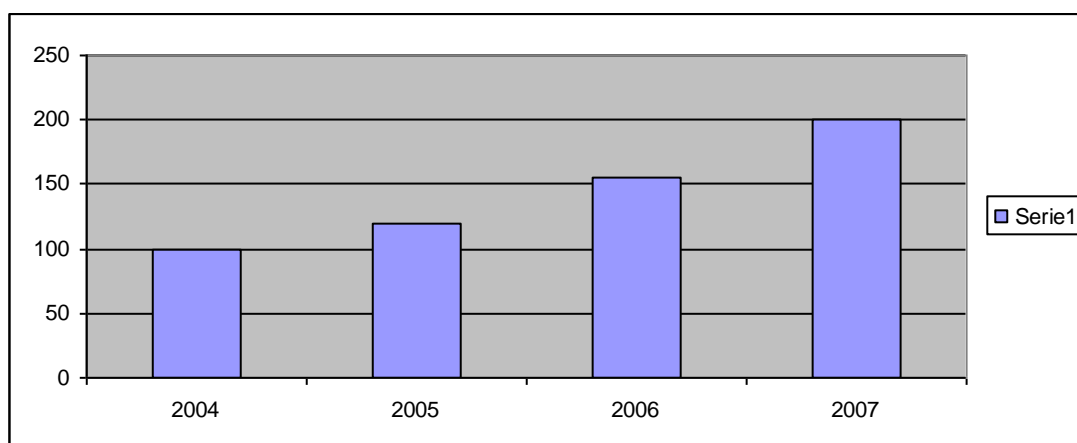
17%, es decir 6x 1.



TIPOS DE SOCIOS

AÑO	2004	2005	2006	2007 ¹
SOCIOS FUNDADORES	50	50	50	50
SOCIOS ACTIVOS	50	70	105	150
TOTAL	100	120	155	200
Diferencia		20		45

2004	100
2005	120
2006	155
2007	200

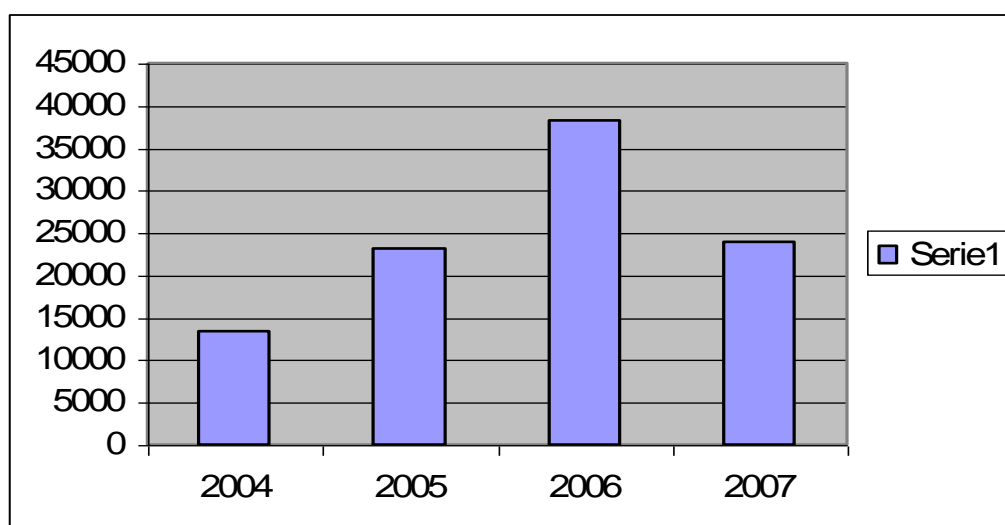


¹ Entrevista Sr. Gerente

- **Préstamos otorgados:**

TIPOS DE PRESTAMOS	2004	2005	2006	2007
				MAYO
HIPOTECARIO	0	0	0	0
QUIROGRAFARIO	3000,00	2500,00	7500,00	2500,00
PRENDARIO	6000	8000	15000	4000,00
EDUCACIONAL	3000,00	10000,00	8000,00	2250,00
MICRO CREDITO	1250,00	2500,00	7500,00	15000,00
CAPACITACION	150,00	200,00	200,00	200,00
TOTAL	13400,00	23200,00	38200,00	23950,00
Diferencia	9800,00		14250,00¹	

2004	13400
2005	23200
2006	38200
2007	23950

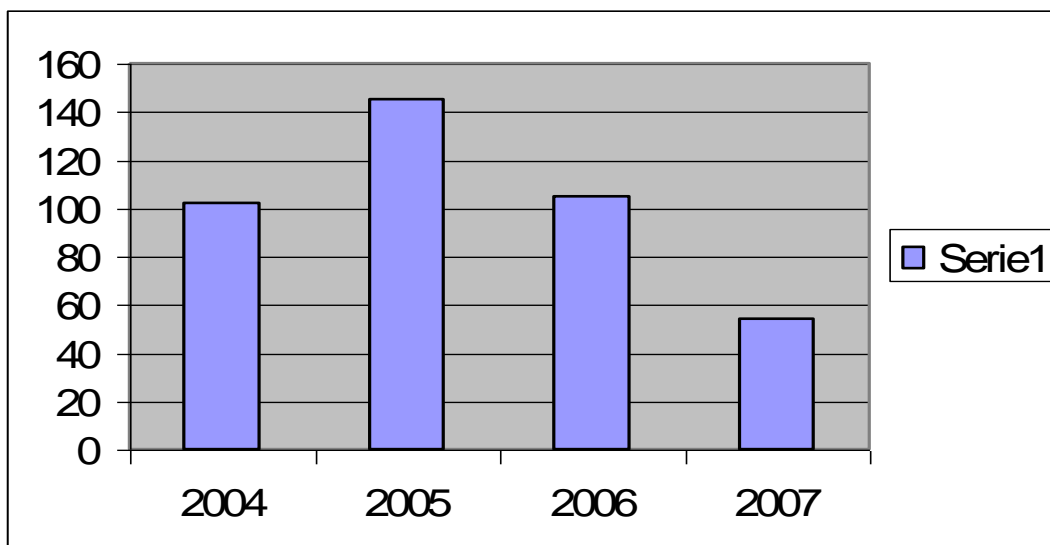


- **Socios atendidos en el año 2004- 2005- 2006-2007**

¹ Entrevista Sr. Gerente

PRESTAMOS	SOCIOS ATENDIDOS			
	2004	2005	2006	2007
HIPOTECARIO	0	0	0	0
QUIROGRAFARIO	30	25	15	5
PRENDARIO	15	20	25	4
EDUCACIONAL	30	50	40	15
MICRO CREDITO	25	50	25	30
CAPACITACION	2	2	2	2
TOTAL	102	145	105	54
Diferencia	43		51	

2004	102
2005	145
2006	105
2007	54



1.4 ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL DE LA COOPERATIVA

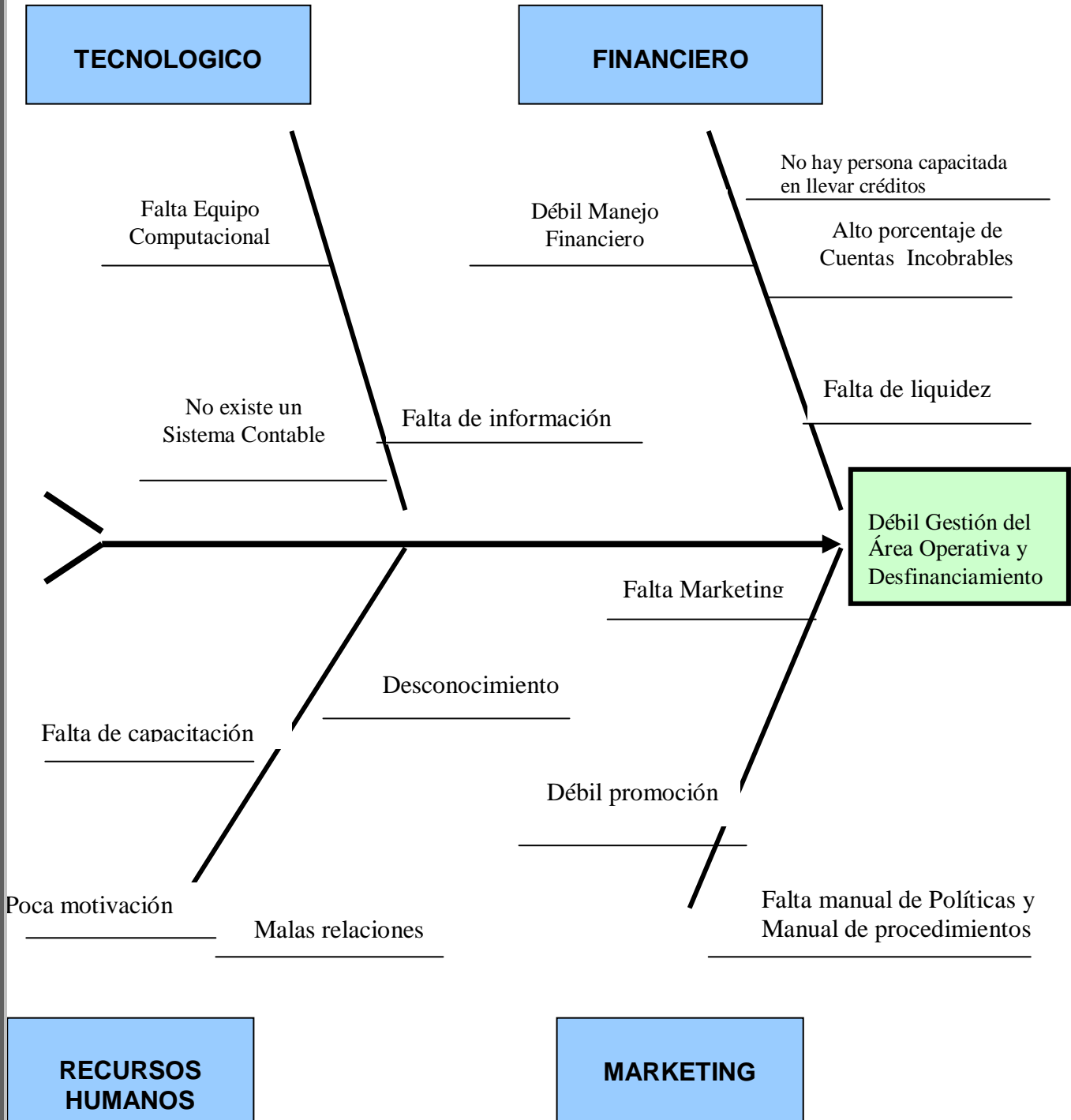
La Cooperativa de Ahorro y Crédito no cuenta actualmente con un organigrama estructural formal; sin embargo se basan con los estatutos y reglamentos.

1.6 PROBLEMÁTICA DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO "PIJAL"

1.6.1 Diagrama Causa - Efecto

Para realizar la identificación del problema se realizó el diagrama de Ishikawa de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Pijal, en el cual se puede identificar las principales causas que ayudan a identificar el principal problema de la organización.

DIAGRAMA CAUSA- EFECTO



Con respecto a la **tecnología** no existe implantación de Sistema Contable, por lo cual no se conoce los resultados de la gestión financiera y contable del Cooperativa, falta información contable debido a que los registros no son actualizados y no se los lleva parcialmente, falta manejo de computación, tanto equipo de computación como impresoras para llevar el registro de las operaciones de la Cooperativa, los sistemas de información que se pueden implantar en la Cooperativa son caros.

Otro problema en lo **financiero** es que ha detectado un alto porcentaje de cuentas incobrables originados por una falta de proceso de selección de los socios que son beneficiarios de los créditos y la falta de liquidez por cuantos los socios no pagan a tiempo sus obligaciones, igualmente se ha detectado un débil manejo financiero que dificulta que la operativa tenga mayores ingresos por los préstamos que se otorga.

Por otro lado **Recursos Humanos** tiene problemas de motivación debido al salario y falta de capacitación en aspectos financieros y crediticios; además las personas de la administración desconocen el sistema de cooperativista y la forma cómo se debe administrar la Cooperativa.

También se puede notar una falta de liderazgo de los miembros de la Cooperativa, que con conocimiento pueda dirigir la Cooperativa, lo que origina malas relaciones interpersonales.

Finalmente en el área de **Marketingn** no existen políticas de promoción y publicidad de los servicios y productos que ofrece la cooperativa, además no cuenta con un manual de políticas y estratégicas.¹

Consecuentemente todas estas causas dan como resultado o efecto un problema global como es: **“Débil Gestión del Área Operativa y desfinanciamiento.**

1.7 MARCO TEORICO

¿Qué es el Cooperativismo?.- El cooperativismo es una herramienta que permite a las comunidades y **grupos** humanos participar para lograr el bien común. La participación se da por **el** trabajo diario y continuo, con la colaboración y la **solidaridad**.

¹ <http://www.geocities.com/Eureka/Enterprises/2300/Art7.html>

¿Qué es una Cooperativa de Ahorro y Crédito?.- Es un grupo de personas que, organizando una cooperativa, desean ahorrar dinero periódicamente y que tienen como vínculo común: la comunidad, la empresa, la profesión, etc. Aparte de ahorrar, los asociados tienen la posibilidad de solicitar préstamos sobre sus ahorros o en cantidades mayores debidamente garantizadas.

Cooperativa.- La Cooperativa una asociación autónoma de personas que se reúnen de forma voluntaria para satisfacer sus necesidades y aspiraciones económicas, sociales y culturales, mediante una empresa de propiedad conjunta y de gestión democrática sin fines de lucro.

Las Cooperativas de Ahorro y Crédito en lo Económico y Financiero¹.- Frente a la inestabilidad y crisis del sistema bancario nacional donde el cliente ha demostrado su desconfianza, en especial en los bancos, por lo que ha sido necesario buscar alternativas para demostrarle al cliente que existen opciones que permiten fomentar el ahorro y brindar créditos.

Muchos sectores han planteado la necesidad de un cambio de modelo, mismo que deberá rescatar valores y principios que ha perdido nuestra sociedad moderna. Una alternativa que merece atención por parte del Estado, es el sector de la economía solidaria, especialmente el sistema Cooperativo de Ahorro y Crédito, en donde se practican de mejor manera los principios de solidaridad, ayuda mutua, autogestión y control democrático.

Poniendo como objetivo fundamental de su actividad, el desarrollo del hombre, que por supuesto debe modernizarse y ser manejada con conocimientos técnicos, para brindar los servicios de una manera eficiente, efectiva y económica.

Las cooperativas se caracterizan por la democratización de capitales, de ahorros y de crédito, por lo tanto no existe vinculación ni concentración de recursos en pocas manos, que es uno de los males que adolece el País y una práctica muy común en las entidades bancarias, que hoy se encuentran en un estado de shock.

La quiebra de varios bancos ha sido un fortalecimiento del sistema Cooperativo de Ahorro y Crédito, por cuanto se ha demostrado confianza por la solvencia de las mismas, lo cual se refleja en un incremento de los depósitos, en especial a plazo fijo, que crecieron en un 110.9% en el periodo

¹ <http://www.geocities.com/Eureka/Enterprises/2300/Art7.html>

enero junio de 1999, lo que demuestra que las personas han incrementado la confianza en las Cooperativas más que en los Bancos.

En los últimos años las Cooperativas han alcanzado un éxito económico muy importante, lo que permite que en conjunto se pueda mejorar e incrementar los beneficios.

Historia de las Cooperativas

Las Cooperativas nacieron en Inglaterra a mediados del siglo XIX, época en la cual el capitalismo industrial no dejaba lugar ni espacio, para que otras manifestaciones de organización, especialmente de orden económico, se instalen en la sociedad, sin embargo es justamente en ese contexto histórico, en donde se presentaron las primeras manifestaciones cooperativas, dicho de otra forma el cooperativismo no nació y se desarrolló en un ambiente propicio, pero pese a ello se fue consolidando bajo un concepto de adaptación a las transformaciones sociales hasta alcanzar los niveles actuales.

Es decir que la solidaridad y las bondades del cooperativismo aparecen justamente en las crisis de una forma planificada, considerando el entorno social y los cambios en el mismo, se convierten en solución a los problemas económicos de las personas asociadas.

Las Cooperativas han logrado sobrevivir a los cambios porque han sido fieles a los valores y principios éticos y morales, el éxito del Cooperativismo radica en no desnaturalizar y esencia y su vocación de servicio, no se puede dejar de concebir a las Cooperativas como entidades de **asociación libre y voluntaria, autónomas y conformadas por personas que están organizadas y principal propósito es buscar resolver las necesidades de sus socios a través de una empresa que está administrada y gestionada democráticamente.**

Así las cooperativas son asociaciones de personas, pero no son sólo asociaciones de personas, son empresas económicas que buscan solucionar necesidades de las personas que forma la asociación.²

Planificación Estratégica

La Planificación Estratégica es una poderosa herramienta de diagnóstico, análisis, reflexión y toma de decisiones colectivas, en torno al quehacer actual y al camino que deben recorrer en el futuro las organizaciones e instituciones, para adecuarse a los cambios y a las demandas que les impone el entorno y lograr el máximo de eficiencia y calidad de sus prestaciones.

Proceso de mejoramiento

Un mejoramiento de procesos es precisamente una intervención sobre los factores que afectan la elaboración de un producto (un bien o un servicio). Para realizar esta intervención se requiere de un instrumento que logre sistematizar y estandarizar el análisis de un proceso con el objetivo de hacer recomendaciones de cambios y de optimizar el funcionamiento del proceso. ²

Sistema Cooperativo en el Ecuador

La legislación Cooperativa data de 1937, pero fue en la década del cincuenta al sesenta que cobró verdadera presencia en el ámbito nacional cuando se da la creación de la mayor parte de las organizaciones Cooperativas de primer y segundo grado, en esto intervinieron directa o indirectamente agentes ajenos a los sectores involucrados, es decir, instituciones públicas, privadas y promotores; entre estos últimos se puede señalar a religiosos, voluntarios extranjeros y algunos profesionales, a título personal o encargados por alguna organización de carácter político o social.

Cabe citar también la acción desarrollada por los gremios, sindicatos de trabajadores, organizaciones clasistas y personal de movimiento cooperativo sobre todo norteamericano.

La acción de las instituciones religiosas fue dirigida a crear y fomentar la organización de cooperativas de ahorro y crédito.

El 7 de septiembre de 1966 en la presidencia interina de Clemente Yerovi Indaburu, se promulgó la Ley de Cooperativas, y el 17 de enero de 1968 se dicta el reglamento respectivo.

El crecimiento cooperativo en la década del sesenta al setenta fue vigoroso (449% de entidades y 402% de asociados); sin embargo, hacia fines de los años de 1970, al reducirse los recursos y la acción de fomento del Estado y del exterior, este proceso desaceleró el crecimiento cooperativo.

Actualmente, predominan las cooperativas de servicios y las de consumo, pero cabe destacar la organización que han sabido desarrollar por iniciativa propia, las Cooperativas de Ahorro y Crédito, la integración cooperativa se sustenta en federaciones verticales y en centrales; además el índice de penetración cooperativa ha tenido leves incrementos en la década de los ochenta, mientras que en los últimos tiempos como respuesta a la actual crisis del país se ha visto fortalecidas las Cooperativas en especial las de Ahorro y Crédito.

² www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/fin/funhistocooperativa.htm

Importancia del mejoramiento de procesos

La intención de mejorar los procesos de la Cooperativa, es responder a los cambios en el ambiente, en que se desarrolla la empresa, de igual forma existen otras razones de peso para implantar un mejoramiento; como lo es la disminución de costos, y maximización de beneficios, para ser cada día más competitivos.

Las razones para el mejoramiento de procesos son por las evidentes deficiencias de los procesos existentes, algunos se producen debido a falta de herramientas necesarias, carencia de políticas, costos excesivos, inadecuado manejo financiero.

En cierta medida la planificación estratégica está incluida en la información cuantitativa que acompaña al presupuesto. Como el esbozo de la actividad de una empresa es, básicamente, una declaración de propósitos que se basa en ciertos datos sobre el ambiente futuro en que se desenvolverá la misma, todo plan de este tipo depende de la previsión.

1.8 MARCO CONCEPTUAL.³

Actividad con participación de los proveedores.-Todo proceso exitoso de mejoramiento debe tomar en cuenta a la contribuciones de los proveedores.

Ahorro.-El ahorro es la parte del ingreso (nacional, familiar o personal) que no se destina a la compra de bienes de consumo.

Amenaza.- Situación desfavorable para la entidad financiera

Aseguramiento de calidad.- Los recursos para el aseguramiento de la calidad, que se dedican a la solución de problemas relacionados con los productos, deben reorientarse hacia el control de los sistemas que ayudan a mejorar las operaciones y así evitar que se presenten problemas.

³ www.Google.com planificación estratégica

Cartera de Crédito.- Es el conjunto de documentos que amparan los activos financieros o las operaciones de financiamiento hacia un tercero y que el tenedor de dicho (s) documento (s) o cartera se reserva el derecho de hacer valer las obligaciones estipuladas en su texto.

Carácter comunitario: hace referencia a la comunidad, que es un conjunto de personas en busca un mismo fin.

Compromiso de la alta dirección: El proceso de mejoramiento debe comenzar desde los principales directivos y progresa en la medida al grado de compromiso que estos adquieren, es decir en el interés que ponga por superarse y por ser cada día mejor.

Conjunto de activos rentables emitidos, tanto por el sistema financiero como por el Gobierno, que han sido acumulados a través del tiempo.

Consejo Administrativo.- Grupo directivo de una sociedad empresarial integrado por personas elegidas por la asamblea general de accionistas. Su función es de dirección y vigilancia. Jerárquicamente se localiza entre la Asamblea General de Accionistas y la Dirección o Dirección General. Tiene amplias facultades normativas, de planeación, evaluación y de control.

El número de sus integrantes depende de las disposiciones de la escritura de constitución de la sociedad y sus estatutos, frecuentemente es un mínimo de tres y podrá exigirse o no que sean accionistas. Aún cuando se considera generalmente que una de las funciones principales de un Consejo de Administración es la fijación de las políticas de actuación, a diferencia de la administración de la empresa propiamente dicha, muchas políticas son iniciadas por la gerencia, quedando sujetas solamente al consentimiento tácito o a la revisión del Consejo de Administración.

En la Administración Pública Paraestatal, los consejos de administración o sus equivalentes se integran con base en sus Estatutos o Leyes Constitutivas.

Consejo de Vigilancia.- El Consejo de Vigilancia ejercerá la supervisión de todas las actividades de la Cooperativa y tiene derecho de veto para que el Consejo de Administración reconsidere las resoluciones objetadas, por tanto, toda la resolución del Consejo de Administración debe ser comunicada por escrito al Consejo de Vigilancia.

Consejo Directivo de mejoramiento⁴.- Esta constituido por un grupo de ejecutivos de primer nivel, quienes estudiaran el proceso de mejoramiento y buscará adaptarlos a las necesidades de la empresa.

Cooperativa de Ahorro y Crédito.- Las cooperativas se caracterizan por la democratización de capitales, de ahorros y de crédito, por lo tanto no existe vinculación ni concentración de recursos en pocas manos, que es uno de los males que adolece el País y una práctica muy común en las entidades bancarias.

Cooperativa Abierta: sociedades de derecho privado, entidad controlada por la Dirección Nacional de Cooperativas.

Cooperativa.- La Cooperativa es una asociación autónoma de personas que se reúnen de forma voluntaria para satisfacer sus necesidades y aspiraciones económicas, sociales y culturales, mediante una empresa de propiedad conjunta y de gestión democrática sin fines de lucro.

Crédito incobrable.- Son créditos incobrables aquellos que no pueden hacerse efectivos en el procedimiento de recaudación por resultar fallidos los obligados al pago y los demás responsables, si los hubiere.

Crédito.- Préstamo concedido por una institución financiera a un cliente por su prestigio de solvencia. Cambio de una prestación presente por una contraprestación futura; es decir, se trata de un cambio en el que una de las partes entrega de inmediato un bien o servicio, y el pago correspondiente más los intereses devengados, los recibe más tarde.

Debilidad.- Aspecto negativo propios de la Cooperativa, son las desventajas que puede existir.

Depósitos a plazo fijo: inversión de dinero a tiempo estipulado.⁵

Diagrama de causa – efecto.- Llamado también diagrama de esqueleto de pescado o Ishikawa, esto es un forma de distinguir los efectos y determinar las verdaderas causas y sus efectos, para luego solucionar el problema.

⁴ www.Google.com planificación estratégica

⁵ Diccionario Océano uno

Diagrama de procesos.-El ahorro se obtiene restándole a los **ingresos** totales el gasto total en consumo. De esta forma, $\text{Ahorro} = \text{Ingresos} - \text{Gastos}$. El ahorro privado lo llevan a cabo las unidades familiares y las **empresas**, mientras que el ahorro público lo realiza el **gobierno**.

Hipotecario.- Es derecho real de garantía de la obligación contraída por el préstamo. Se constituye sobre la vivienda o inmueble, aunque esta pueda permanecer en posesión de su comprador. El citado derecho confiere al acreedor la facultad de pedir la venta pública de la vivienda y resarcirse con su precio si no se cumplen las obligaciones contraídas con el préstamo (devolución del préstamo, intereses, moratorias).

Mejora continuo.- Actitud y disciplina que indica el concepto de que todo se puede mejorar y que este trabajo nunca termina.

El Mejoramiento Continuo es una técnica que debe aplicarse en todas las empresas del mundo, en especial en todas aquellas que están comprometidas a servir con calidad a sus clientes, que son los motivos para la existencia de la misma. Al igual que debe servir con calidad a los clientes internos que son los medios para llevar adelante la empresa

La importancia del mejoramiento radica en el cambio de un proceso para hacerlo más efectivo, disminuir las debilidades y aumentar las fortalezas que se dan al interior de una empresa y hacerla más efectiva.

Mejoramiento de procesos.- Mejoramiento de proceso es un medio eficaz para desarrollar cambios positivos que van a permitir ahorrar dinero tanto para la empresa como para los clientes, ya que las fallas de calidad cuestan dinero.

Micro Crédito.- pequeños préstamos realizados a **prestatarios** demasiado **pobres** como para que les concedan un préstamo en condiciones especiales. Los micro-créditos posibilitan, especialmente en países en vías de desarrollo, que muchas personas sin recursos puedan financiar proyectos laborales por su cuenta que les reviertan unos ingresos. El micro-crédito es la parte esencial del campo de la micro- financiamiento dentro del que se encuentran otros servicios tales como los micro seguros, ahorros u otros.⁶

⁶ planificación estratégica

Misión.- Propósito de la organización de mejora o la finalidad que persigue en forma permanente.

Oportunidad.- Situaciones favorables para la cooperativa, posibilidad de crecimiento.

Participación de los empleados.- Una vez que el equipo de administradores esté capacitado en el proceso se darán las condiciones para involucrar a los empleados. Esto lleva a cabo el gerente o el supervisor de primera línea de cada departamento quien es responsable de adiestrar a sus subordinados, empleados las técnicas que él aprendió.

Participación individual.- Es importante desarrollar sistemas que brinden a todos los individuos los medios para que contribuyan, sean medidos y se les reconozcan sus aportaciones personales en beneficio del mejoramiento.

Participación total de la administración.- El equipo de administración es un conjunto de responsables de la implantación del proceso de mejoramiento esto implica la participación activa

Pijal.- Es un lugar Geográfico o comunidad, donde se encuentra la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Pijal”.

Plan.- Conjunto de programas y proyectos relacionados entre si y conducentes a un objetivo común, también conjunto armónico de actividades para lograr un resultado concreto.

Planes de calidad a corto plazo y estrategias de calidad a largo plazo.- Cada empresa debe desarrollar una estrategia de calidad a largo plazo. Después debe asegurarse de que todo el grupo administrativo comprenda la estrategia de manera que sus integrantes puedan elaborar planes a corto plazo detallados que aseguren que las actividades de los grupos coincidan y respalden la estrategia a largo plazo.

Prendario.- El préstamo prendario es un crédito en el que el cliente otorga en garantía o prenda, bienes o mercancías, que se deberán tomar a un porcentaje no mayor del 70% de su valor comercial; estos bienes cedidos en prenda deben ser de fácil realización, no perecederos, ser propiedad del acreditado y estar depositados en almacenes generales de depósitos autorizados.

Problema.- Duda o dificultad que se trata de aclarar y resolver.

Procesos.- Un proceso puede ser definido como un conjunto de actividades enlazadas entre sí que, partiendo de uno o más inputs (entradas) los transforma, generando un output (resultado). Las actividades de cualquier organización pueden ser concebidas como integrantes de un proceso determinado .

Quirografario.- Son préstamos a corto plazo, normalmente no exceden de 180 días, se destinan para capital de trabajo propio del negocio por lo regular necesidades eventuales extraordinarias, no requieren de garantías contractuales solo basta con la firma aunque se deberá obviamente realizar un previo análisis de crédito mediante el cual se garantice que existe liquidez para pagar dicho crédito y que existe seguridad de respaldo de bienes muebles e inmuebles en caso de existan problemas de pago.

Reglamento.- El reglamento es una norma jurídica de carácter general dictada por la autoridad competente. Su rango en el orden jerárquico es inmediatamente inferior a la ley y, generalmente, la desarrolla.

Satisfacción al cliente.- Es el resultado de entregar un producto o servicio que cumple con los requerimientos del cliente.

Servicios.- Es el conjunto de actividades interrelacionadas que ofrece un suministrador con el fin de que el cliente obtenga el producto en el momento y lugar adecuado y se asegure un uso correcto del mismo. El servicio al cliente es una potente herramienta de marketing.

Sistema de reconocimientos.- El proceso de mejoramiento pretende cambiar la forma de pensar de las personas acerca de los errores.

Tasa activa.- Es el porcentaje que las instituciones bancarias, de acuerdo con las condiciones de mercado y las disposiciones del Banco Central y la Superintendencia de Bancos, cobran por los diferentes tipos de servicios de crédito a los usuarios de los mismos.

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

Tasa pasiva.- Es el porcentaje que paga una institución financiera a quien deposita dinero mediante cualquiera de los instrumentos que para tal efecto existen, generalmente se aplica a los ahorros.

Visión.- Proyección hacia el futuro de una situación deseable o es la imagen deseada.

Capítulo II

DIAGNOSTICO SITUACIONAL

El presente capítulo comprende el diagnóstico de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Pijal”, para lo cual se utilizan herramientas administrativas como son la encuesta, entrevistas a socios y miembros de la comunidad, consultas bibliográficas etc., a fin de determinar sus oportunidades y amenazas externas y sus fortalezas y debilidades internas y establecer sus respectivas estrategias.

2.1 ANALISIS EXTERNO

Para efectuar el análisis externo, se debe considerar tanto el macro ambiente, con factores; político, social, económico, tecnológico y el micro ambiente referido a los clientes, proveedores y competencia.

2.1.1 MACRO AMBIENTE

Está constituido por aquellos factores externos que podrían influir en las actividades de la Cooperativa de manera importante, entre los que se considera los siguientes: económico, político, social, tecnológico, ambiental

2.1.1.1 Factor Económico

a) Producto Interno Bruto (PIB)³

Permite medir el crecimiento o decrecimiento que hayan tenido las industrias en Ecuador, de esta forma se puede determinar cuál es el sector productivo más rentable e identificar una oportunidad. A finales de los noventa, la actividad económica experimentó una fuerte desaceleración; las cifras de producción indican un comportamiento menos dinámico que el registrado durante 1997, cuando el PIB real anual creció un 3,4%.

Mientras tanto, en 1999 se registró la crisis financiera, considerada uno de los peores periodos recesivos en el país. La inflación acumulada, a noviembre del 2000 ascendió al 105%. Actualmente, se pronostica un buen desempeño de la actividad económica. Según el Banco Central el PIB crecerá el 3,6% en este año.⁴

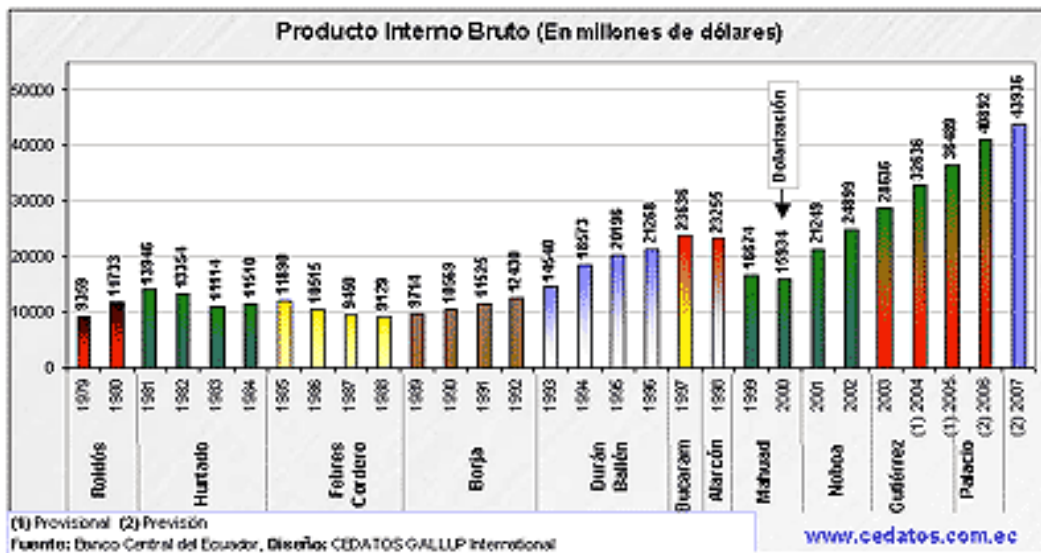
³ CEDATOS GULLP ESTADISTICAS

El PIB desde el año 2001 hasta la actualidad (año 2006), ha crecido en forma continua como se puede observar en el siguiente cuadro:

A continuación se muestra la tabla y gráficos del PIB del Ecuador.

Año	Valor
1979	9359
1980	11733
1981	13946
1982	13354
1983	11114
1984	11510
1985	11890
1986	10515
1987	9450
1988	9129
1989	9714
1990	10569
1991	11525
1992	12430
1993	14540

AÑO	VALOR
1994	18573
1995	20196
1996	21268
1997	23636
1998	23255
1999	16674
2000	15934
2001	21249
2002	24899
2003	28636
(1) 2004	32636
(1) 2005	36489
(2) 2006	40892
(2) 2007	43936



⁴ www.hoy.com.ec/temas/cordes/hurtado/htm

Se concluye entonces que la economía del país está basada en ingresos extremadamente dependientes de factores externos. Si bien las perspectivas macroeconómicas pueden ser alentadoras, los condicionantes que permitan lograrlas, no brindan seguridad de que el comportamiento económico futuro sea estable.

El incremento del PIB constituye una **OPORTUNIDAD BAJA** para la Cooperativa, ya que algunos miembros de la comunidad son negociantes esto constituye un aumento en el PIB, constituyen ganancias que podrán ser invertidas en la Cooperativa.

2.1.1.1.1 Dolarización

Un concepto amplio de dolarización es el que se refiere a cualquier proceso donde el dinero extranjero reemplaza al dinero doméstico en cualquiera de sus tres funciones. En efecto, la dolarización de una economía es un caso particular de sustitución de la moneda local por el dólar estadounidense, como reserva de valor, unidad de cuenta y como medio de pago y de cambio. El proceso puede tener diversos orígenes, uno es por el lado de la oferta que significa la decisión autónoma y soberana de una nación que resuelve utilizar como moneda genuina el dólar (tal es el caso de Panamá). Otro origen posible, por el lado de la demanda, es como consecuencia de las decisiones de cartera de los individuos y empresas que pasan a utilizar el dólar como moneda, al percibirlo como refugio ante la pérdida del valor de la moneda doméstica en escenarios de alta inestabilidad de precios y de tipo de cambio.

Análisis.- La dolarización aplicado en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Pijal se considera una **Oportunidad Alta.**

2.1.1.1.2 Inflación⁵

La inflación es medida estadísticamente a través del Índice de Precios al Consumidor del Área Urbana (IPCU), a partir de una canasta de bienes y servicios demandados por los consumidores de estratos medios y bajos, establecida a través de una encuesta de hogares. Es posible calcular las tasas de variación mensual, acumuladas y anuales; estas últimas pueden ser promedio o en deslizamiento.

⁵ Banco Central del Ecuador
<http://www.flar.net/bancoconocimiento/J/Juniode2003/Ecuadormacroeconomico.pdf>

En **economía**, la **inflación** es el aumento sostenido y generalizado del nivel de **precios** de bienes y servicios. Se define también como la caída en el valor de mercado o del poder adquisitivo de una moneda en una economía en particular, lo que se diferencia de la devaluación, dado que esta última se refiere a la caída en el valor de la moneda de un país en relación a otra moneda cotizada en los mercados internacionales, como el **dólar estadounidense**.

Tipos de inflación: Existen diferentes explicaciones sobre qué causa de la inflación. De hecho parece que existen diversos tipos de procesos económicos diferentes que producen inflación, y esa es una de las causas por las cuales existen diversas explicaciones: cada explicación trata de dar cuenta de un proceso diferente de generador de inflación, aunque no existe una teoría unificada que integre todos los procesos. De hecho se han señalado que existen al menos tres tipos de inflación:

Como consecuencia para la Cooperativa de Ahorro y Crédito Pijal, significa una **oportunidad baja**, porque se tiene una relativa estabilidad en préstamos y el precio de los intereses.

2.1.1.1.3 Tasa de Interés

Es el precio que se paga por el uso del dinero, se expresa como un porcentaje sobre la suma prestada en un determinado período de tiempo, como un mes, una semana o un año, al porcentaje mencionado se le denomina tasa de interés. La tasa de interés, depende principalmente de la valoración que haga quien presta el dinero con respecto al riesgo de no recuperarlo: cuanto mayor el riesgo mayor tendrá que ser el interés necesario para compensarlo. En suma, la disparidad de valoraciones entre bienes presentes y futuros es la determinante de la tasa de interés.

2.1.1.1.3.1 Tasa de Interés Activa

La tasa activa o de colocación es la que reciben los intermediarios financieros de los demandantes por los préstamos otorgados. Esta última siempre es mayor, porque la diferencia con la tasa de captación es la que permite al intermediario financiero cubrir los costos administrativos, dejando además una utilidad. Actualmente esta tasa es alta y está organizada por segmentos: comercial el 22.50%, consumo el 32.27%, vivienda el 17.23% y micro crédito hasta el 41.86% .

La tasa de interés activa es una variable clave en la economía ya que indica el costo de financiamiento de las empresas⁶. La tasa activa está compuesta por el costo de los fondos (bonos del tesoro Americano + Riesgo País + Riesgo de Devaluación) más el riesgo propiamente de un préstamo como es

Nov 30 2005	2,74%
Dic 31 2005	3,14%
Ene 31 2006	3,37%
Feb 28 2006	3,82%
Mar 31 2006	4,23%
Abr 30 2006	3,43%
May 31 2006	3,11%
Jun 30 2006	2,80%
Jul 31 2006	2,99%
Ago 31 2006	3,36%
Sep 30 2006	3,21%
Oct 31 2006	3,21%
Nov 30 2006	3,21%
Dic 31 2006	2,87%
Ene 31 2007	2,68%
Feb 28 2007	2,03%
Mar 30 2007	1,47%
Abr 30 2007	1,39%

⁶ Cedatos Gallup, estadístico

2 Banco Central del Ecuador agosto 2007.

(riesgo de default por parte de la empresa + Riesgo de liquidez, producto de una inesperada extracción de depósitos + costos administrativos del banco para conceder créditos)².

2.1.1.1.3.2 Tasa de Interés Pasiva

La Tasa de Interés Pasiva es el precio que los depositantes cobran por mantener su dinero en el banco, consiste en el préstamo que realiza el depositante a la entidad financiera y cuyo porcentaje depende de la valoración que hacen los depositantes entre prestar su dinero a la entidad frente a la posibilidad de destinarlo a otro uso. La capacidad de ahorro que determina la tasa de interés pasiva depende también de la confianza institucional en el futuro además de la posibilidad de destinar un excedente para el ahorro persona o familiar, al mes de agosto del 2007 la tasa de interés pasiva s de 5.53%.

Al existir una relativa estabilidad en las tasas de interés, representa una **OPORTUNIDAD ALTA** para la Cooperativa ya que es factible lograr financiamiento externo a una tasa de interés mas baja del mercado local

Factor Político

La Asamblea Nacional Constituyente es un organismo colegiado que tiene como función principal elaborar la Constitución Política de un Estado. Se la suele definir por algunos textos de Ciencias Políticas y Sociales como una “reunión de personas o representantes del pueblo que tienen a su cargo redactar la ley fundamental de organización de un Estado o modificar la existente; en este sentido, la Asamblea Constituyente se traduce en un mecanismo participativo y democrático del pueblo que emana de su propia voluntad que es fuente de legalidad.

El concepto de la Asamblea Constituyente se remonta a mayo de 1789, cuando en Versalles, Francia, se reunieron los Estados Generales: el clero, la nobleza y el pueblo, con objeto de redactar de forma conjunta una Constitución para Francia. El 9 de julio de 1789, los tres estados o estamentos, reunidos bajo el nombre de Asamblea Nacional, asumieron la calidad de Asamblea Nacional Constituyente. Desde el punto de vista doctrinario podemos decir que El Poder Constituyente, que suele llamarse también Asamblea Nacional Constituyente, es, desde el punto de vista jurídico, igual a un Congreso ordinario, sólo que esa juridicidad es aumentada o es de índole superior.

Pues el pueblo le confiere ese carácter de superjuridicidad por la sencilla razón de que sus funciones van a contraerse a la elaboración de una formación superlegal (constitución).

Porque el poder constituido por multilaterales, banca y un sector de grandes medios de comunicación ha colapsado. Impidió el desarrollo productivo, cultivó el falso apoyo al desarrollo empresarial y productivo, alienó al Estado, ha puesto en vigencia una economía esencialmente especulativa, legitimó la destrucción del ahorro nacional, gestó la descomposición y el encubrimiento constitucional que permitió el atraco bancario de 1999, ha renunciado a tratar problemas fundamentales, asesinó la moneda, no tuvo valor para reconocer la pérdida del territorio, ha lesionado la intelección del proceso social con una ideología empobrecida, ha concebido una cultura de subordinación y vive del simulacro de la anticorrupción. Carece de interés en la integración sudamericana y latinoamericana y satisface sus apetitos a costa del pueblo, la nación. Es un poder que ha privatizado al Estado.

Lo resolverá la Asamblea, una vez determinados los contenidos de su objetivo central. La autoridad de la Asamblea fijará el destino de todas las funciones, pues creará un nuevo Estado. Mientras no se realice una Constituyente de estas dimensiones, el pueblo volverá intentarlo a través de las instituciones que existan. Si no, lo hará de manera directa.

Sin embargo, la crisis política no sólo no se solucionó sino que se agudizó en los años siguientes a la entrada en vigencia de la nueva Constitución. Algunas explicaciones de dicho fenómeno ponen el énfasis en el tiempo y consideran que nueve años es un lapso muy corto para que las nuevas instituciones políticas maduren y se consoliden. No obstante, existen otros elementos de más peso que proporcionan una explicación alternativa, tales como el hecho de que las fuerzas reformadoras no hubieran logrado consolidar su predominio sobre las fuerzas tradicionales en la Asamblea Constituyente

Es necesaria la innovación institucional, dirigidas a incrementar eficiencia y eficacia en la gestión de la política social, que neutralice y ponga bajo control la lógica de las intermediaciones y de las presiones clientelares en el uso de los bienes públicos, así como la inercia institucional propia de instituciones públicas de gran escala. Por esta razón en la Cooperativa de Ahorro y Crédito "Pijal" se puede concretar los cambios sociales, económicos.

El sistema democrático es muy frágil porque la voluntad popular expresada en las urnas es ignorada por la clase política, que una vez elegida, sirve sus propios intereses y los de grupos de presión, lo cual se manifiesta en la promulgación de un sinnúmero de leyes destinadas a otorgar privilegios a partidarios y amigos.

Los conflictos políticos ocasionan un debilitamiento de las instituciones democráticas, impidiendo el desarrollo y la buena marcha de la actividad empresarial. La falta de consensos y planes nacionales de largo alcance, pone en riesgo la firma del Tratado de Libre Comercio con los Estados Unidos de América, que podría afectar las exportaciones y el comercio exterior con nuestro principal socio comercial, pero fundamentalmente se podría diferir en el tiempo la agenda interna, para que el país se prepare, sea más competitivo y se inserte en la economía mundial, acorde a las exigencias de mundo competitivo y globalizado.

Este factor es una **AMENAZA ALTA** para la Cooperativa, ya que debido a los conflictos políticos entre los diferentes actores que conforman la sociedad, existe un ambiente de inestabilidad, lo que implica un riesgo a posibles cambios en la legislación del país, provocando que las entidades financieras paguen precios altos por los servicios públicos, desestabilizando su economía.

2.1.1.2 Factor Social

La costumbre que tiene la Comunidad Pijal es el de ahorrar en especies como los animales, y cereales, y, en una fecha posterior, se pueden volver a vender fácilmente para obtener dinero.

Los inconvenientes del ahorro en especie son que suele ser menos portátil, más difícil de almacenar y mantener (los animales son vulnerables a las enfermedades y los cereales pueden ser atacados por insectos o roedores), menos fácil de convertir en dinero, y más visible (a veces la gente no quiere que otros vean que ahora tienen más pollos o vacas que antes).

La población tiene un incremento en las fiestas, por lo cual realizan préstamos para cubrir los gastos que demandan el evento, también se utiliza al inicio del año escolar para compras de útiles escolares para los estudiantes.

Como consecuencia en este factor se da una **Oportunidad Media** en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Pijal, ya que la exigencia de los socios por un servicio de calidad, hace que la Cooperativa realice sus mejores esfuerzos por cambiar la atención e implementar nuevos productos y servicios

2.1.1.3 Factor Tecnológico

En la actualidad es difícil y quizá imposible, ejecutar cualquier actividad sin aprovechar las ventajas que la tecnología ofrece. El Ecuador es un país que no produce tecnología, por tanto los empresarios deben importarla (bienes de capital, maquinaria), las cuales con los altos costos arancelarios, se tornan extremadamente caras. El no contar con tecnología de punta, se traduce en una falta de competitividad muy alta.

En general la tecnología en la Cooperativa de Ahorro y Crédito podría contar con los equipos de computación y software actualizado y acceder a nuevas tecnologías, es por eso que en esta entidad financiera se da una **OPORTUNIDAD ALTA**. Hoy en día estos sistemas se han convertido en una necesidad, la misma que debe ser cubierta por las empresas o instituciones de todo nivel con el propósito de llegar a ser competitivas en el entorno actual.

2.1.1.5 Factor Legal

“El marco institucional legal de la Cooperativa con cual se desempeña, es con la Ley General de Cooperativa está planteada para brindar servicios de intermediación financiera en beneficio de sus socios". Para ello, entre otras actividades, pueden recibir depósitos de sus socios y de terceros; contraer préstamos con instituciones financieras nacionales y otorgar préstamos a sus socios, que se encuentren amparados por garantía hipotecaria.

El sistema jurídico, es la institución clave para proteger la propiedad privada y garantizar el cumplimiento de los contratos así como la seguridad personal. Las funciones del estado deben ser independientes; los mercados deben ser libres y el gobierno debe ser limitado en su crecimiento.

En el Ecuador se cambian las reglas constantemente, los contratos no se cumplen, las propiedades individuales pueden ser invadidas a pesar de que los propietarios tienen títulos de propiedad legalizados; por ejemplo, la ley favorece a los inquilinos, que pueden decidir quedarse en los locales arrendados sin pagar alquiler. Todos estos ejemplos demuestran la inseguridad jurídica y la falta de garantías a la propiedad privada que prevalece en el país. Las consecuencias de estas malas políticas son alejar la inversión privada y aumentar la pobreza.⁷

Como consecuencia la Cooperativa de Ahorro y Crédito Pijal, se da una **oportunidad media**, porque promueven la competitividad en el servicio y son jurídicamente legales.

2.1.2 Micro Ambiente

Está constituido por aquellos actores externos que están muy relacionados con las actividades y resultado de las operaciones de la Cooperativa tales como:

- Proveedores

⁷ www.ieep.org.ec/ieep/site/templates/análisis.aspx

- Clientes
- Competencia
- Organismos de Control

Los cuales serán analizados mediante la aplicación de entrevistas, consultas y encuestas, determinando si constituyen oportunidades o amenazas para la empresa.

2.1.2.1 Proveedores

Es necesario hacer una división de proveedores de la “Cooperativa” en dos grupos perfectamente bien definidos que son:

- Aquellas personas naturales y jurídicas que proveen de insumos y servicios necesarios para sus actividades, tales como suministros de oficina, equipos técnicos e informáticos.

Por la poca variedad de insumos que se requiere para prestar los servicios de la Cooperativa, son pocos los proveedores que abastecen a la empresa.

A continuación se detalla la lista de proveedores, a quienes se realiza una encuesta:

Lista de Proveedores " Cooperativa de Ahorro y Crédito Pijal"			
No.	NOMBRES	DIRECCIÓN	MATERIALES
1	Paco	Quito	Equipos de computación
2	Cogecomsa	Quito	Papel bond, recibos., formularios
3	Ofikores S.A.	Quito	Cartuchos
4	Akros	Quito	Sistema Contable
5	Tramadiseño	Quito	Sellos

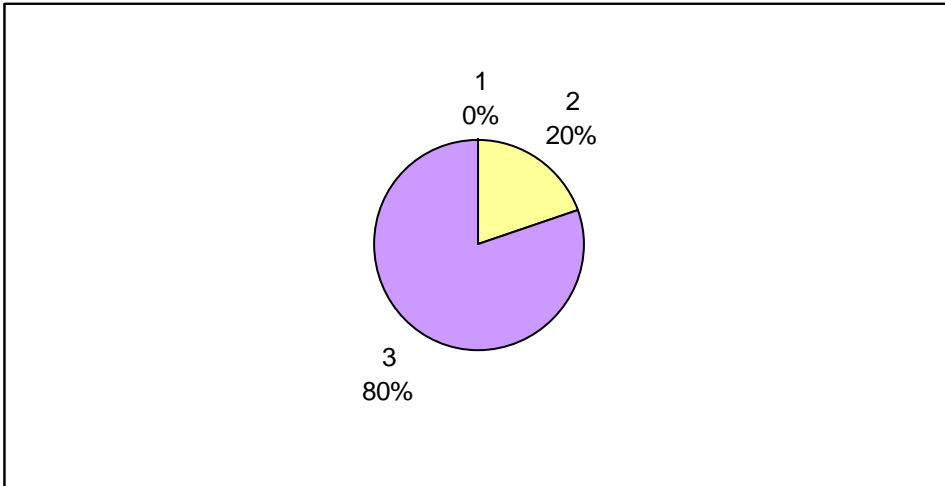
No existe alguna política de calidad para con los insumos requeridos, para el efecto se ha diseñado la siguiente encuesta aplicadas los proveedores de los materiales necesarios para la Cooperativa de Ahorro y Crédito Pijal.

1. La forma de entrega de los pedidos que a la Cooperativa realiza es:

Puerta a Puerta.....

Hay que retirar los productos
en la empresa.....

Hay que contratar transporte.....



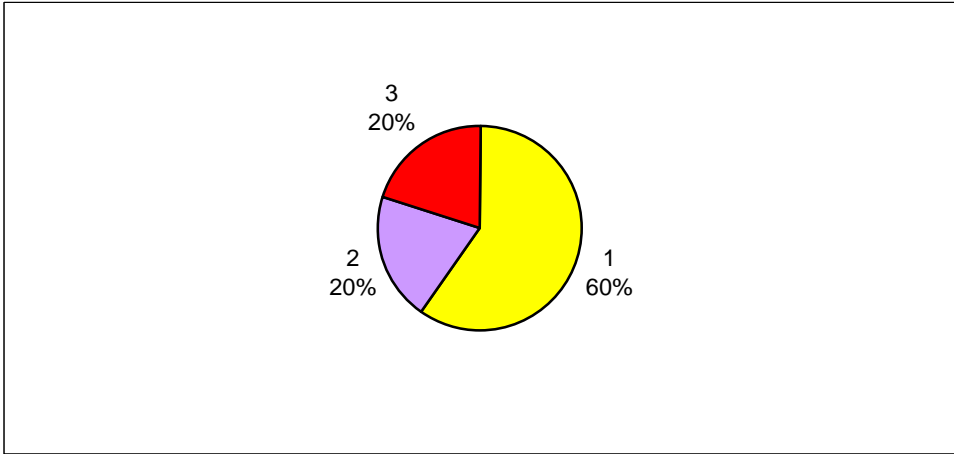
Se considera una **AMENAZA ALTA**, ya que para entregar los pedidos el 80% requiere de un transporte contratado y el 20% es retirado en la empresa .

2. La forma de pago que exige a la Cooperativa es :

Contado.....

Crédito hasta 15 días.....

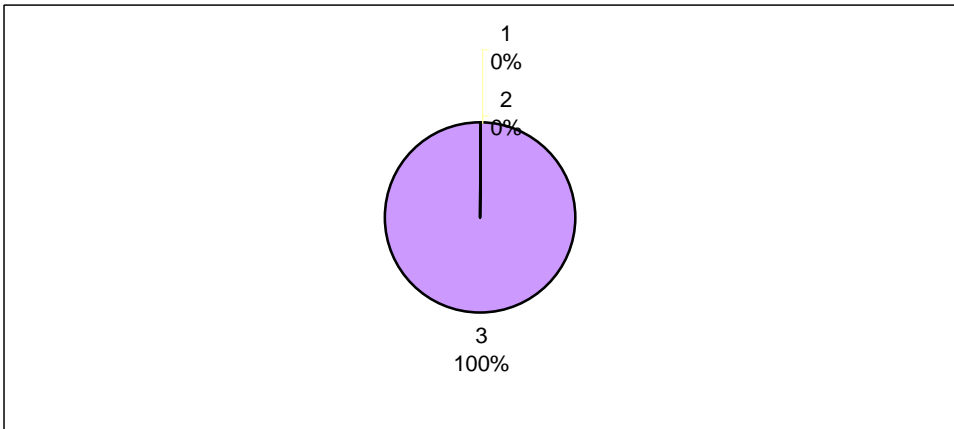
Crédito más de 15 días.....



Se considera una **AMENAZA MEDIA**, ya que un 60% de los proveedores mantiene un pago al contado, 20% a crédito hasta 15 días y el otro 20% más de 15 días

3. La calidad de estos productos y servicio lo considera usted:

Alta calidad y excelente servicio	<input type="text" value="0"/>
Baja calidad y mal servicio	<input type="text" value="0"/>
Mediana calidad y Mediano Servicio	<input type="text" value="5"/>



Se considera una **OPORTUNIDAD MEDIA**, ya que un 100% la considera mediana calidad y mediano servicio.

4. El tiempo de entrega de los productos es:

Rápidamente (en un día)

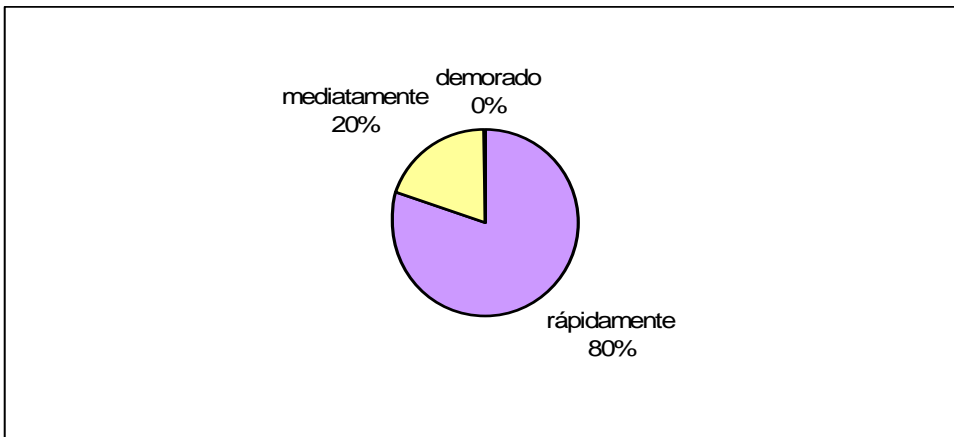
4

Mediatamente (hasta 3 días)

1

Demorado (más de 3 días)

0



Se Considera una **OPORTUNIDAD ALTA**, ya que el 80% de los proveedores entregan rápidamente y 20% Medianamente.

5. Según su criterio la imagen que proyecta la Cooperativa es:

Excelente

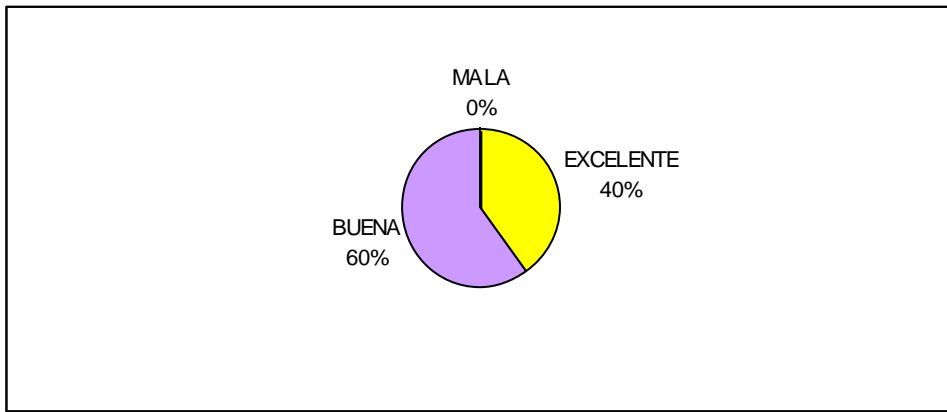
2

Buena

3

Mala

0



Se Considera una **OPORTUNIDAD MEDIA**, ya que el 60% de los proveedores han afirmado que la imagen de la empresa es buena y el 40% excelente.

2.2 Clientes

Mediante una encuesta se pretende determinar la opinión que tiene los clientes sobre la Cooperativa.

Los clientes de la Cooperativa son hombres y mujeres, de edades comprendidas entre 18 y 80 años y de todas clase media, baja, alta.

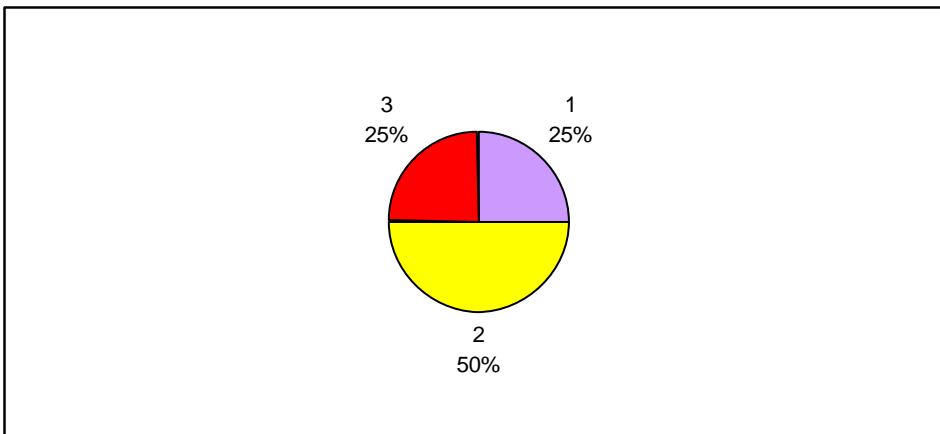
Para conocer el punto de vista de los socios con respecto a la Cooperativa, su organización, sus productos y servicios y sobre la calidad de la atención que ésta brinda y proponer las mejoras respectivas, se realiza una encuesta.

A continuación se incluye los resultados de las encuestas efectuadas a 20 personas que visitaron las instalaciones de la Cooperativa, considerando que dicha muestra representa el promedio de clientes.

1. Los socios activos visita las instalaciones de la Cooperativa con la siguiente frecuencia:

Semanalmente	5
Mensualmente	10
	5

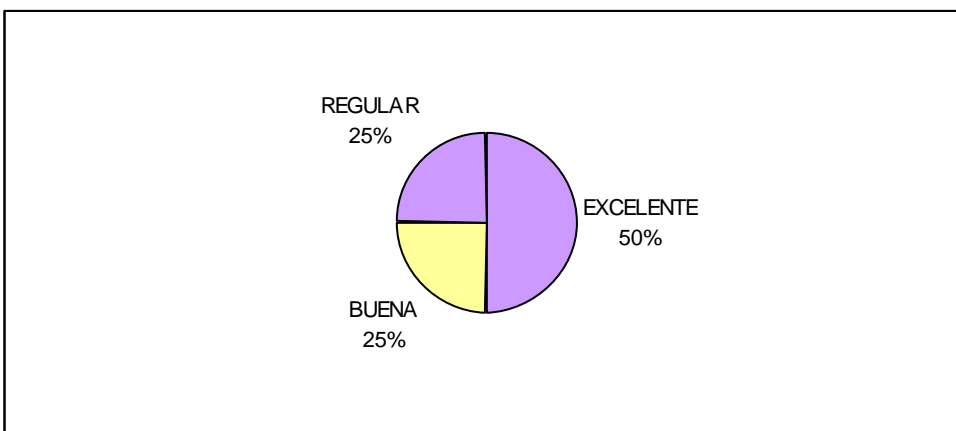
Ocasionalmente



Se considera como una **oportunidad Media**, ya que el 50% de los socios encuestado visita las instalaciones mensualmente, el 25% semanal y ocasionalmente.

2. ¿Cómo considera la atención y calidad de servicio que le brinda la Cooperativa de Ahorro y Crédito Pijal ?.

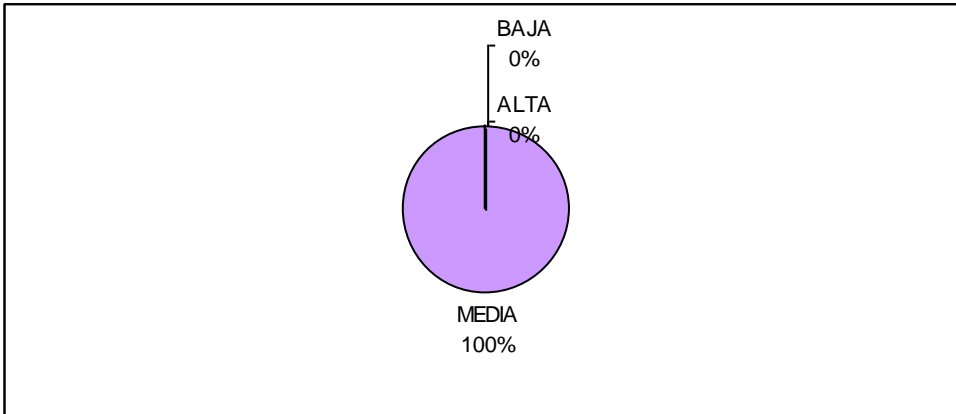
Excelente	10
Buena	5
Regular	5



Se considera como una **Oportunidad Media** ya que el 50% de socios encuestados califica la atención como excelente y 25% buena y regular.

3. La tasa de interés que le cobran por los préstamos le considera:

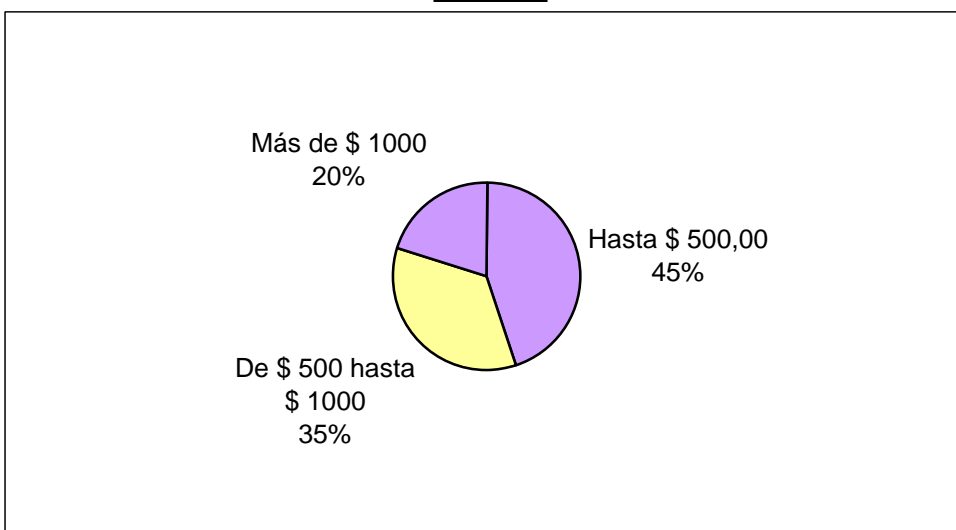
Alta	<input type="text" value="0"/>
Media	<input type="text" value="20"/>
Baja	<input type="text" value="0"/>



Se Considera una **OPORTUNIDAD MEDIA**, ya que el 100% de los clientes están de acuerdo con las tasas fijadas según la ley de Cooperativa.

4. El monto de los préstamos que usted solicita son:

Hasta \$ 500,00	<input type="text" value="9"/>
De \$500,00 hasta \$1000	<input type="text" value="7"/>
Más de \$1000	<input type="text" value="4"/>



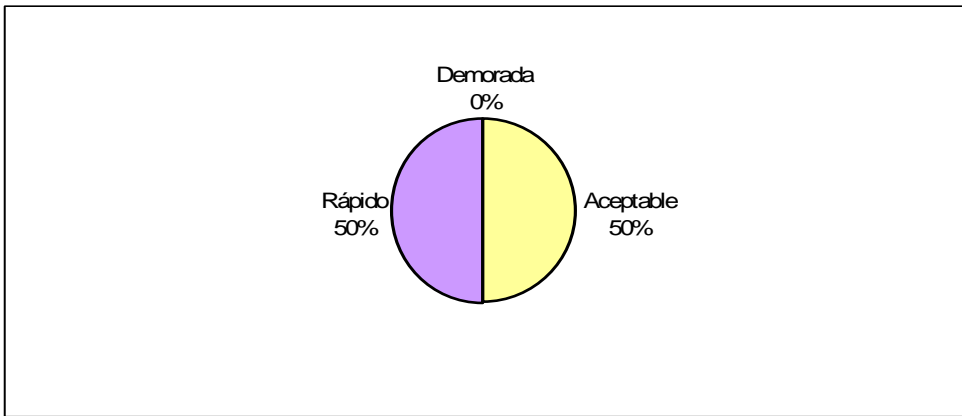
Se considera una **OPORTUNIDAD MEDIA**, ya que el 45% de los clientes solicitan hasta \$500 y el 35% hasta \$ 1000 y el 20% más de mil dólares.

5. La entrega de los préstamos que usted solicita son:

Demorada (mas de 8 días)

Aceptable (48 horas)

Rápido (8 horas)



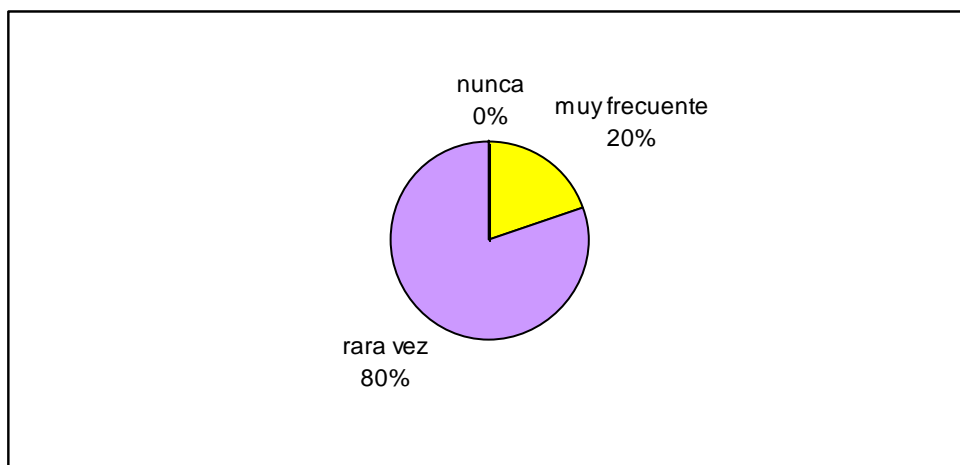
Se considera una **OPORTUNIDAD MEDIA**, ya que el 50% de los solicitantes aceptan y el 50% dan rápido.

6. Las quejas o reclamos que usted tiene sobre los servicios que brinda la Cooperativa son:

Muy frecuente

Rara vez

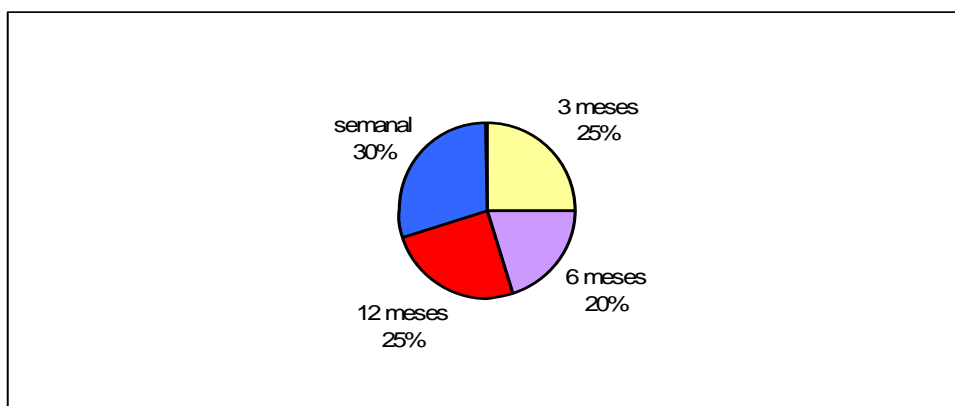
Nunca



Se considera una **AMENAZA MEDIA**, ya que el 80% de los solicitantes lo han hecho rara vez y el 20% nunca.

7. El plazo de pago convenido del Préstamo que usted realiza es:

- 3 meses
- 6 meses
- 12 meses
- Semanal



Se considera una **OPORTUNIDAD MEDIA**, ya que el 30%, lo realizan semanalmente, un 25% tres meses, 25% doce meses y el 20% seis meses.

8. Los días de atención de la Cooperativa que usted desea son:

Todos los días

Sábados y
Domingo

5

De lunes a viernes

10



Se considera una **OPORTUNIDAD MEDIA**, ya que el 50%, lo desean de lunes a viernes y el 50% todos los días.

9. El horarios de atención que usted desea es :

7:00 hasta 12:00

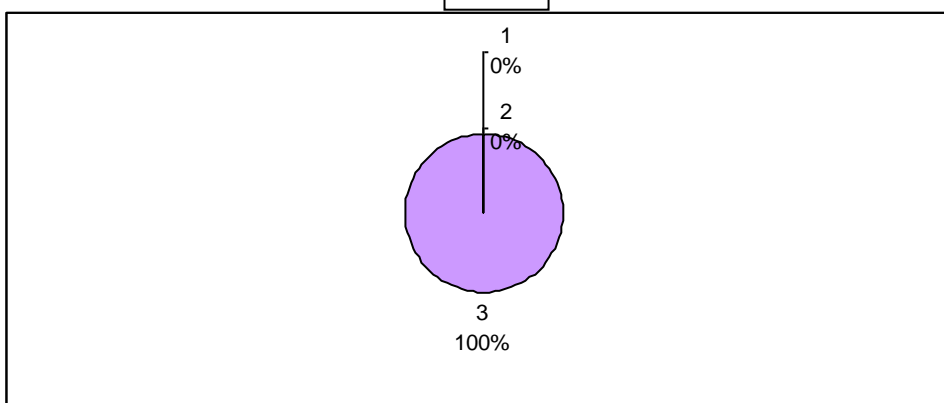
0

13:00 hasta 18:00

0

9:00 hasta 17:00

20



Se considera una **OPORTUNIDAD ALTA**, ya que el 100%, de los socios desean una atención en horario de 9H00 a 17H00.

2.2.2.1 Competencia

La Cooperativa tiene dos tipos de competencia: la directa que son todas las Cooperativas de Ahorro y Crédito y la indirecta que son todas las cajas solidarias que otorguen créditos y donde se pueda depositar el dinero.

Dentro de la comunidad donde se desarrolla esta actividad económica, la competencia la conforman un sinnúmero de cajas solidarias los cuales prestan servicios de similares características y con un porcentaje bajo, y en el último año esta competencia ha crecido enormemente pero no cumplen con ciertos estándares de calidad los cuales caracterizan a esta organización, lo cual provoca que el cliente mantenga la lealtad hacia “La Cooperativa “Pijal”.

En el caso de las Cooperativas de Ahorro y Crédito que representan una fuerte competencia en la comunidad la Cooperativa de Ahorro y Crédito Toapanta Limitada, están las siguientes:

Entre las cajas solidarias ubicados en la comunidad que son considerados como competencia para “La Cooperativa” se detallan los nombres de las Cajas Caja solidaria mujeres de Pijal:

- **Caja Mujeres de Pijal**

Es una entidad financiera que se dedica a prestar servicio como crédito a largo plazo con una interés al 10% anual.

- **Caja solidaria Libertad**

Es una entidad financiera que se dedica a prestar servicio como crédito a largo plazo con una interés al 10% anual.

- **Caja solidaria Rumiñahui**

Es una entidad financiera que se dedica a prestar servicio como crédito a largo plazo con una interés al 10% anual.

Estas Cooperativas significan una **AMENAZA ALTA**, para la Cooperativa “Pijal”, ya que todas están ubicadas en la comunidad de Pijal en los sectores Bajo, Centro, Alto y en lugares estratégicos de fácil acceso.

2.2.2.2 Organismos de Control

Normativa:

- **SERVICIO DE RENTAS INTERNAS:**

El Servicio de Rentas Internas amparados por la Ley de Régimen Tributario Interno, que exige a las instituciones financieras reportes mensuales y que la institución cumpla como agente de retención. El impuesto al Valor Agregado del 12%, el Impuesto de Retenciones en la Fuente (variable) y el Impuesto a la Renta.

- **DIRECCIÓN NACIONAL DE COOPERATIVAS:**

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

La normativa legal que la Cooperativa debe cumplir con las diferentes entidades del Estado representa una **AMENAZA ALTA**, ya que debe cumplir con ciertos pagos que pueden llegar a desestabilizar su economía.

2.2 ANÁLISIS INTERNO

Para el análisis de la situación interna se consideran las capacidades que posee la Cooperativa para desarrollar sus actividades en cada una de sus áreas o campos de acción, siendo factible determinar sus fortalezas y debilidades.

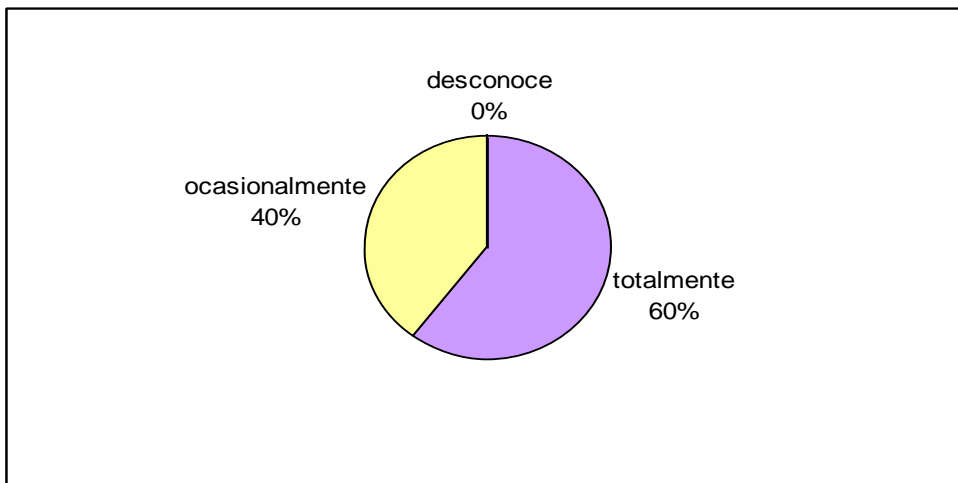
Para el efecto, se realizó encuestas a cada uno de los Directivos que son el Gerente, Presidente, y 3 personas del área administrativa.

2.2.1 Capacidad Administrativa

Planificación

1. La Planificación que tiene la Cooperativa la conoce y la aplica:

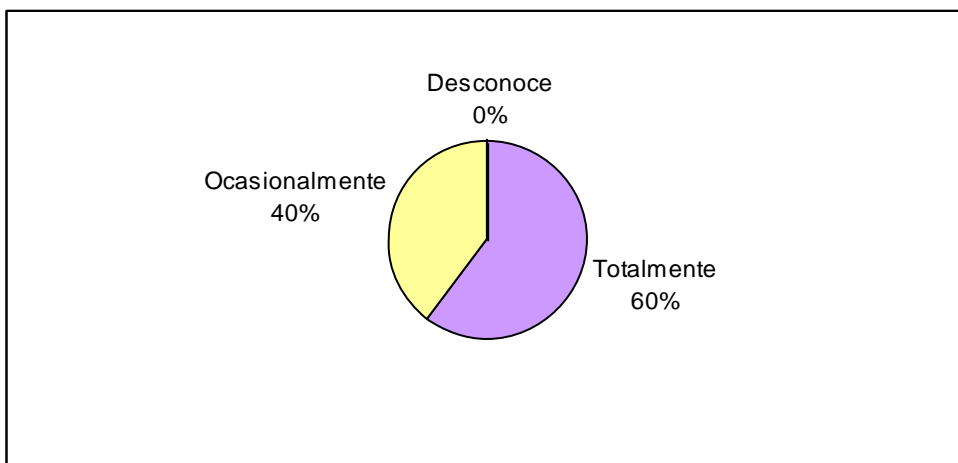
Totalmente	<input type="text" value="3"/>
Ocasionalmente	<input type="text" value="2"/>
Desconoce	<input type="text" value="0"/>



Se considera una **FORTALEZA MEDIA** debido a que el 60% conoce y aplica totalmente y el 40% ocasionalmente sobre la planificación .

2. Los objetivos que tiene la empresa los conoce y aplica:

Totalmente	3
Ocasionalmente	2
Desconoce	0



Se considera como una **FORTALEZA MEDIA**, ya que el 60% lo conoce y aplica , totalmente y mientras que el 40% conoce ocasionalmente.

3. Las Políticas o estrategias las conoce y aplica:

Para todas las actividades

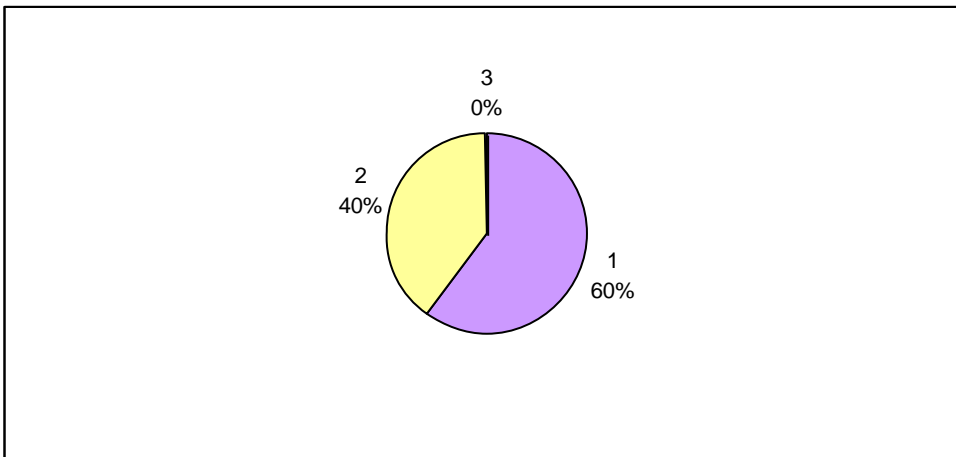
3

Para ciertas actividades

2

No hay políticas

0



Se considera una **FORTALEZA MEDIA** , ya que el 60% de la Cooperativa aplica y conoce las políticas, mientras que el 40 % aplica en ciertas actividades.

4. Los principios y valores que existe en la Cooperativa son:

Puntualidad

4

Honestidad

4

Respeto

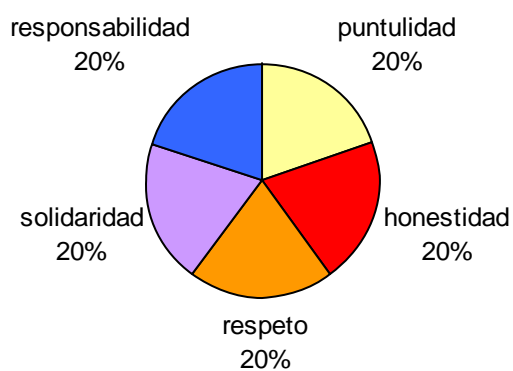
4

Solidaridad

4

Responsabilidad

4



Se considera una **FORTALEZA ALTA** , ya que el 100% de todos los principios y valores son reconocidos.

Organización

1. La Cooperativa cuenta con Estatutos y Reglamento:

Actualizadas

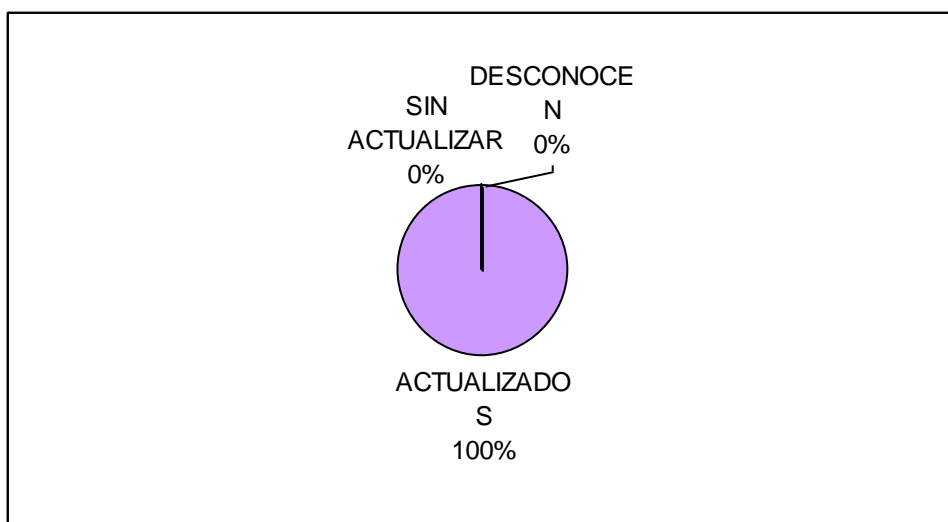
5

Sin actualizar

0

Desconoce

0



Es una **FORTALEZA ALTA** ya que el 100% manifiesta que los estatutos están actualizados y conoce sobre el tema.

2. La Cooperativa Cuenta con Organigrama:

Para toda la Organización

0

Para ciertas Areas

0

No tiene

5



Es una **DEBILIDAD ALTA** debido a que el 100% saben que no existen organigrama.

Implantar

3. La distribución del espacio físico la considera usted:

Muy apropiada

0

Medianamente apropiada

0

No apropiada

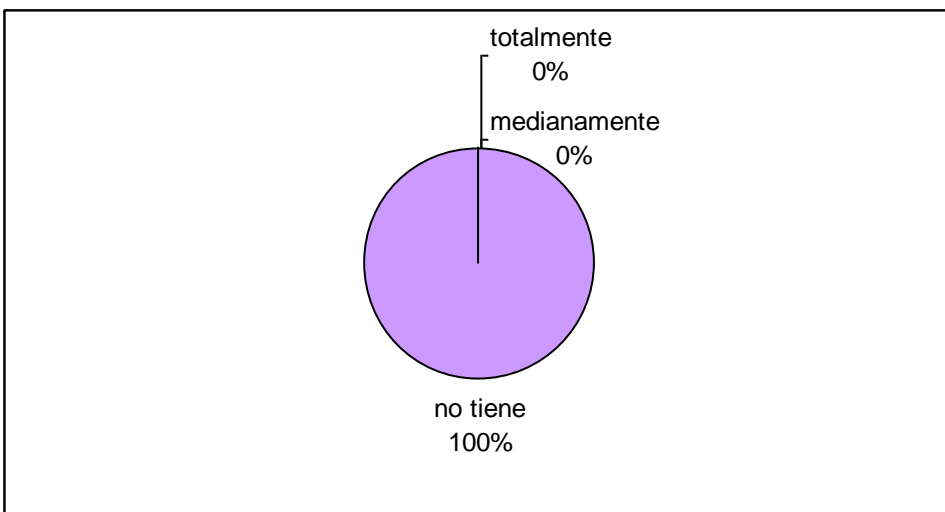
5



Es una **DEBILIDAD ALTA** debido a que el 100% considera que no es apropiado el espacio físico.

5. Los procesos que la empresa mantiene se encuentran debidamente documentados con sus gráficos:

Totalmente	0
Medianamente	0
No tiene documentados	5

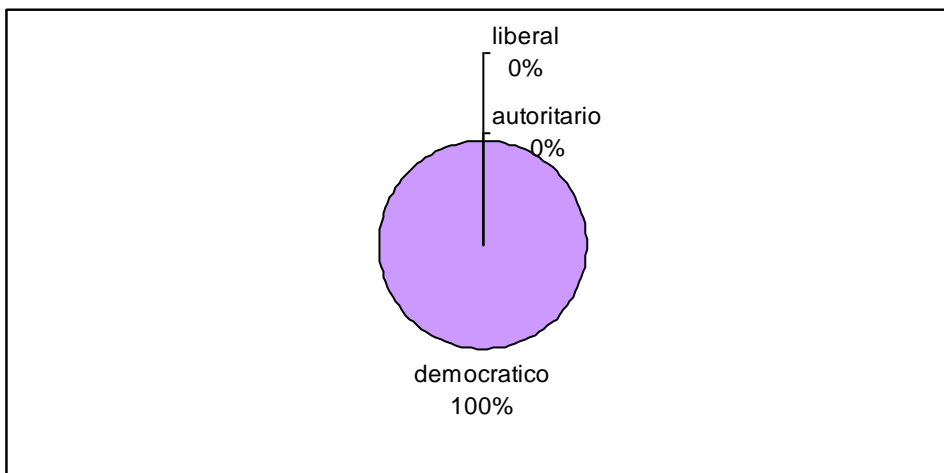


Es una **DEBILIDAD ALTA** debido a que el 100% considera que no tiene documentados y el 33% no tiene documentados pero aun con sus gráficos.

Dirección

1. El tipo de conducción o liderazgo que tiene el Gerente General es:

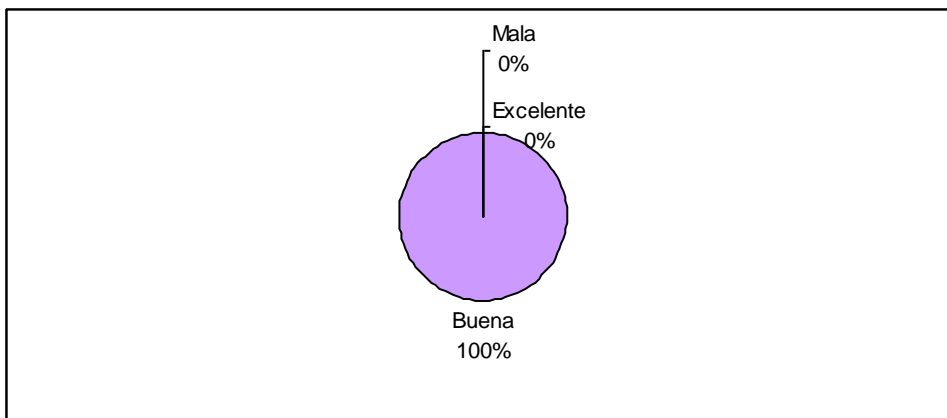
Autoritario	<input type="text" value="0"/>
Democrático	<input type="text" value="5"/>
Liberal	<input type="text" value="0"/>



Es una **FORTALEZA MEDIA** debido a que el 100% el gerente tiene su liderazgo y es democrático .

2. La comunicación dentro de la organización se efectúa en forma

Excelente	<input type="text" value="0"/>
Buena	<input type="text" value="5"/>
Mala	<input type="text" value="0"/>



Es una **FORTALEZA MEDIA** debido ya que el 100% hay una buena comunicación pero no excelente.

3. El grado de compromiso de los socios es:

comprometido

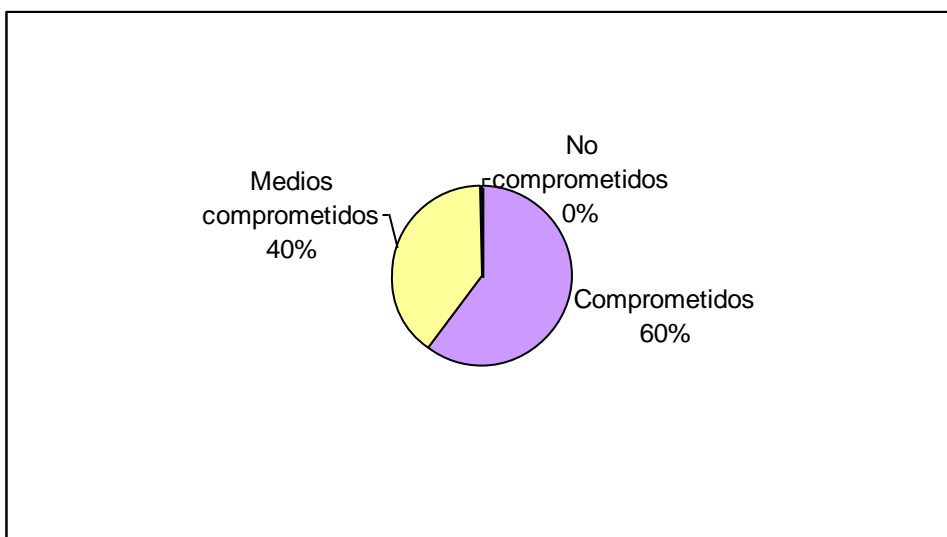
3

medios comprometidos

2

No comprometidos

0



Es una **FORTALEZA MEDIA** debido a que el 60% son comprometido y el 40% medios comprometidos.

Control

1. Los controles que se ejercen dentro de la Organización son:

Excelentes

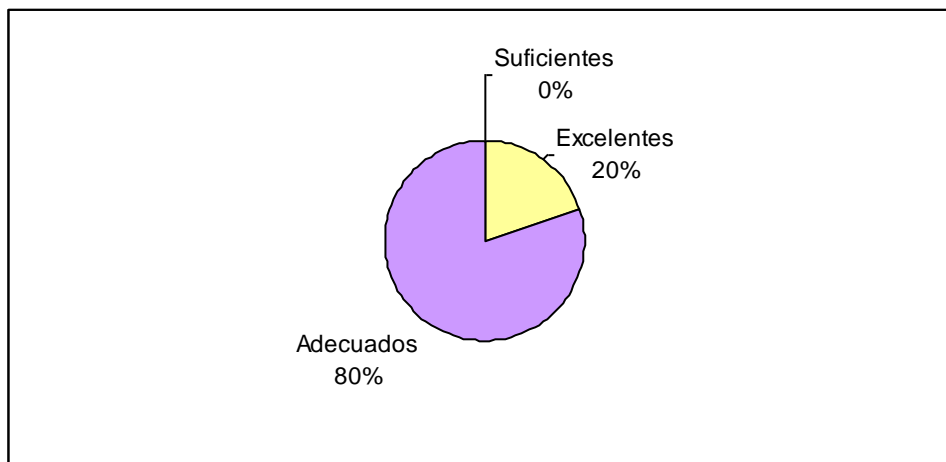
1

Adecuados

4

Suficientes

0



Es una **fortaleza media** debido a que el 80% del personal encuestado considera que los controles son adecuados y el 20% suficientes.

2. Se cumple con puntualidad con las instituciones de control?

Totalmente

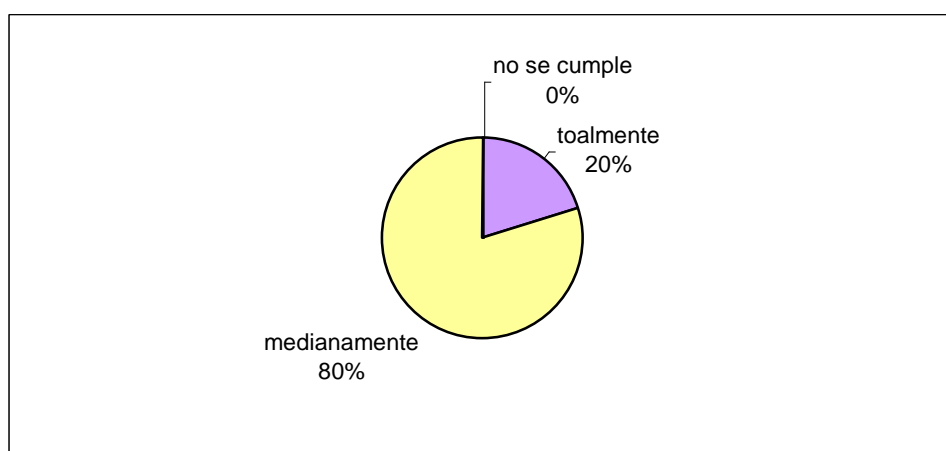
1

Medianamente

4

No se cumple

0



Es una **Fortaleza Media** debido a que el 80% cumplen medianamente y el 20% totalmente .

2.2.2 CAPACIDAD FINANCIERA

1. Los recursos con que cuenta la Organización para el desarrollo de sus actividades son:

Suficientes

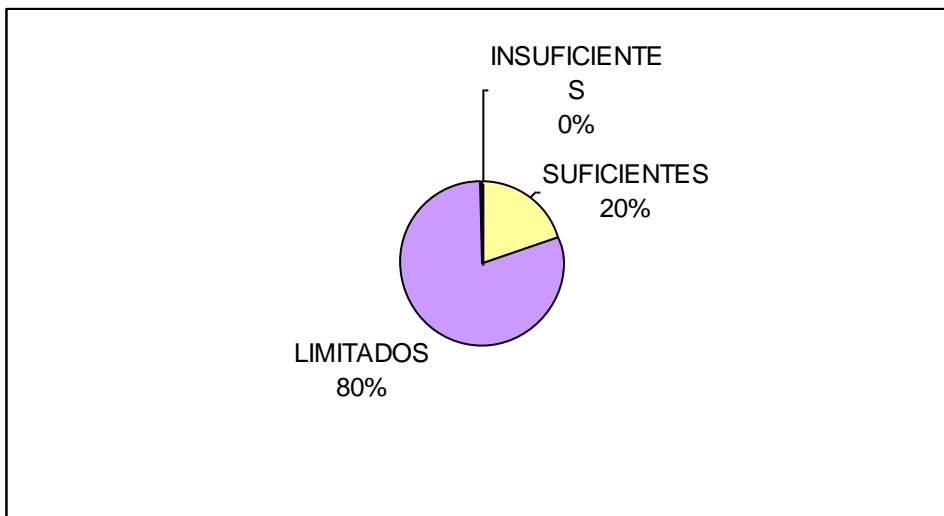
1

Limitados

4

Insuficientes

0



Es una **DEBILIDAD MEDIA** debido a que el 80% señala que son Limitados y un 20% suficientes.

2. El grado de oportunidad y confiabilidad del área financiera y contable es:

Alto

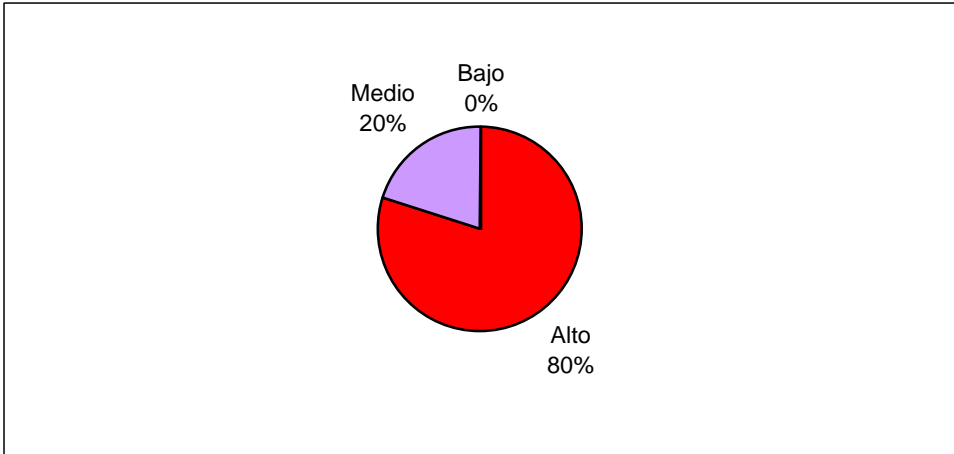
4

Medio

1

Bajo

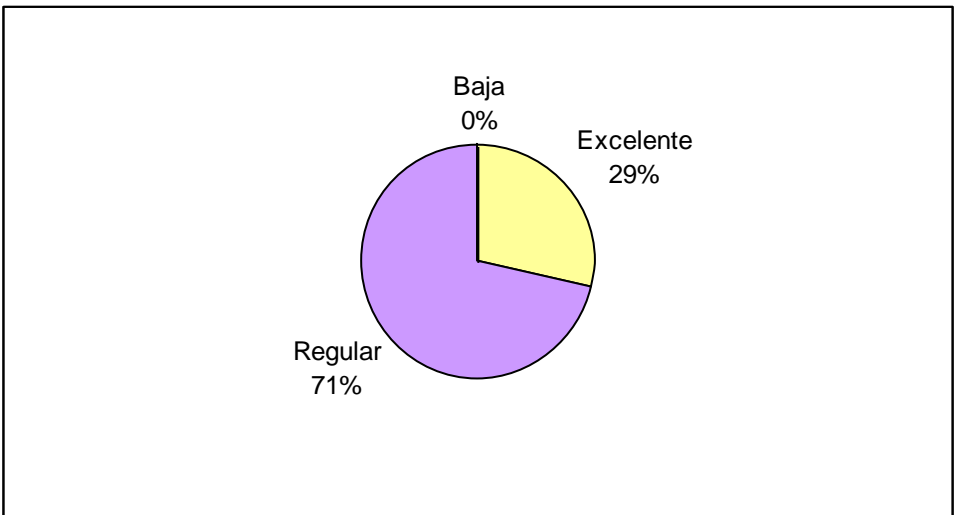
0



Representa una **fortaleza alta** ya que el 80% señala que es alto y el otro 20% está medio.

3. La liquidez de la Cooperativa es:

Excelente	2
Regular	3
Bajo	0



Se considera una **fortaleza media** ya que el 71% señala que es Regular y el 29% excelentes

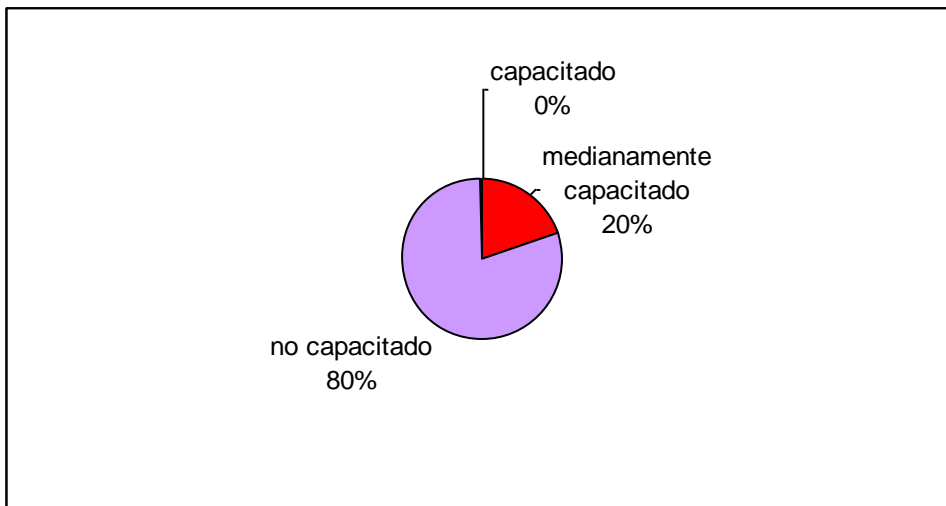
Capacidad Recursos Humanos

1. El personal encargado de la atención al público es:

Capacitado

Medianamente capacitado

No capacitado



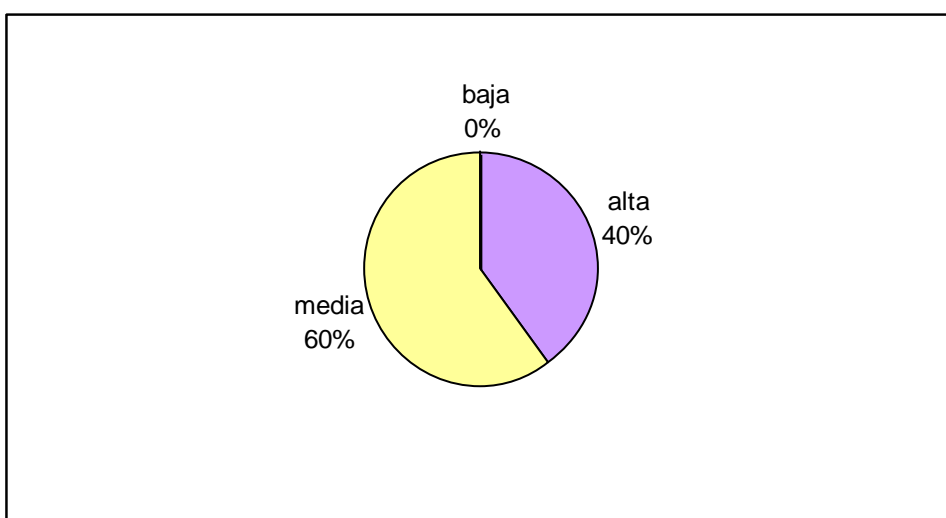
Es una **debilidad alta** debido a que considera que el 80% no son capacitados y el 20% medianamente capacitados.

2 La importancia que se da para la atención al público es

Alta

Media

Baja



Es una **fortaleza media** ya que un 60% considera que la importancia que da al atender al público es mediana y el 40% consideran que es alta

3 Las sugerencias del público son implantadas para mejora la Cooperativa:

Siempre	<input type="text" value="0"/>
Ocasionalmente	<input type="text" value="4"/>
Nunca	<input type="text" value="1"/>



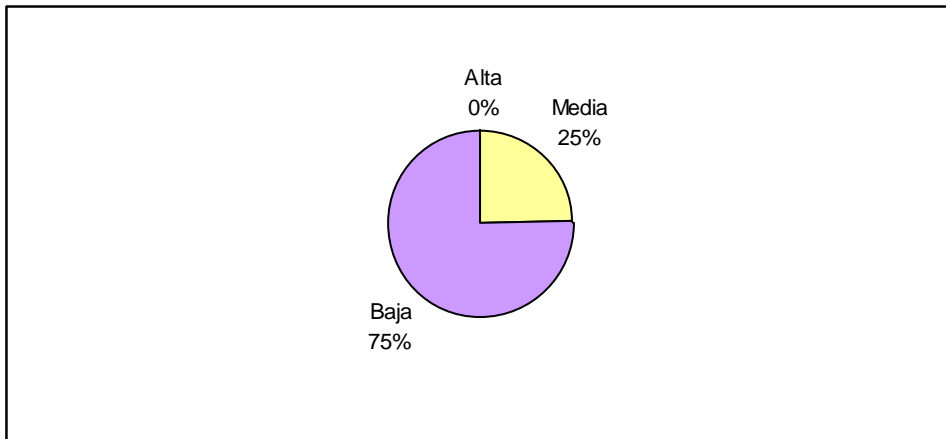
Es una **debilidad media** que el 80% implantan las sugerencias y el 20% ocasionalmente.

Capacidad Tecnológica:

1 La tecnología que utiliza es:

Alta	<input type="text" value="0"/>
Media	<input type="text" value="5"/>
	<input type="text" value="0"/>

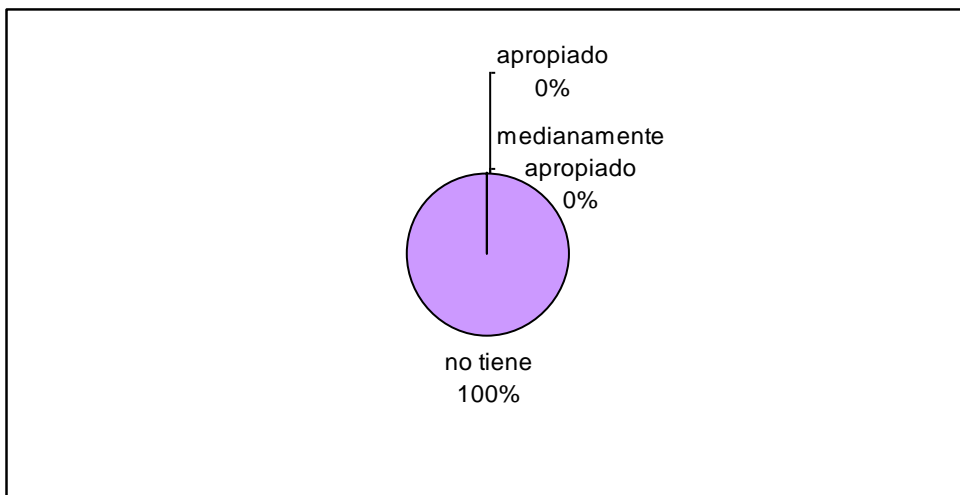
Baja



Es una **debilidad media** debido a que el 75% no se utiliza la tecnología de punta y el 25% se utiliza la tecnología media.

2 Cuenta con un sistema de Internet:

Apropiado	<input type="text" value="0"/>
Medianamente apropiado	<input type="text" value="0"/>
No tiene	<input type="text" value="5"/>



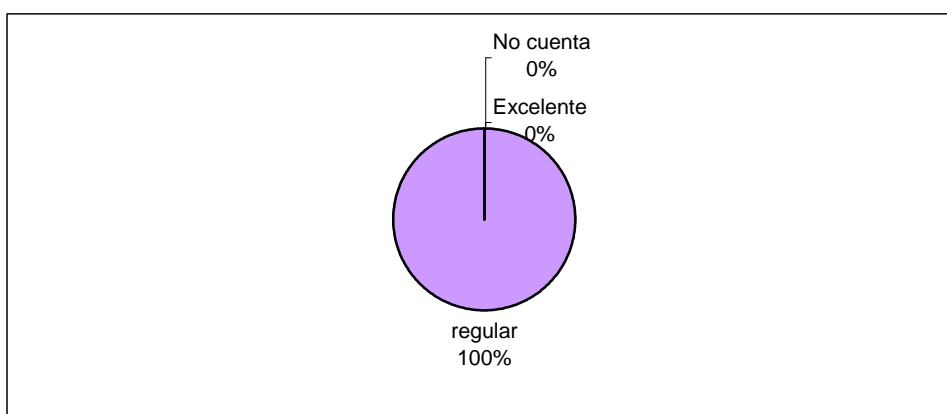
Se considera una **DEBILIDAD ALTA** puesto que no cuentan con un sistema de internet en un 100%.

3 Los sistemas de comunicación de teléfono y fax son:

Excelente

Regular

No cuenta



Se considera una **debilidad alta**, debido a que el 100% es regular con este sistema de comunicación.

Capacidad de Comercialización:

1. Los medios de promoción y difusión más utilizados por la Cooperativa son:

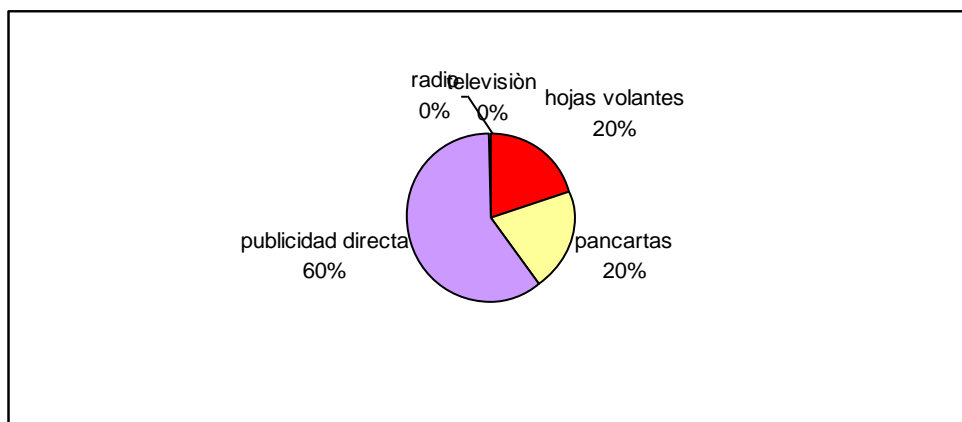
Televisión

Radio

Hojas volantes

Pancartas

Conversación directa



Se considera una **fortaleza media**, debido a que el 60% realizan conversaciones directas, el 20% se enteran por pancartas y el 20% por hojas volantes.

2.3 ANÁLISIS FODA

Son los resultados obtenidos de la evaluación de la situación interna y externa de la Cooperativa, que permiten efectuar el análisis F.O.D.A (fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas). Para el efecto se establecen las siguientes matrices:

- Matriz de Impacto Interna y Externa
- Matriz de Vulnerabilidad
- Matriz de Aprovechabilidad
- Hoja de Trabajo
- Matriz de estrategias FODA

2.3.1 MATRIZ DE IMPACTO INTERNA Y EXTERNA

- **Matriz impacto externo**

Se determinan ponderaciones: alta, media y baja respectivamente a las oportunidades y amenazas en el ambiente externo, mientras que en el ambiente interno a las fortalezas y debilidades.

N0.	FACTORES	OPORTUNIDAD			AMENAZAS			IMPACTO		
		ALTA	MEDIA	BAJA	ALTA	MEDIA	BAJA	ALTA =5	MEDIA=3	BAJA=1
	<u>MACRO AMBIENTE</u>									
1	FACTOR ECONOMICO									
	Producto Interno Bruto			X						1
	Dolarización	X						5		
	Inflación			X						1
	Tasas de Interés	X						5		
2	FACTOR POLITICO				X			5		
3	FACTOR SOCIAL		X						3	
4	FACTOR TECNOLOGICO	X						5		
5	FACTOR LEGAL		X						3	
	<u>MICRO AMBIENTE</u>									
6	Encuesta a Proveedores:									
	a) Entrega de pedidos				X			5		
	b) Forma de pagos Proveedores					X			3	
	c) Calidad de productos		X						3	
	d) Tiempo entrega de productos	X						5		
	e) Imagen de la Cooperativa		X						3	
7	Encuesta a Clientes									
	a) Visitas Instalaciones		X						3	
	b) Atención y Calidad de servicio		X						3	
	c) Cobro tasas de interés		X						3	
	e) Monto de Préstamo		X						3	
	f) Entrega de préstamo		X						3	
	g) Quejas o reclamos de servicios					X			3	
	h) Plazo de pago préstamos		X						3	
	i) Día de atención	X						5		
	j) Horario de atención		X						3	
8	COMPETENCIA				X					1
9	ORGANISMO CONTROL				X					1

Matriz de Impacto Interno

Se determinan ponderaciones: alta, media y baja respectivamente, mientras que en el ambiente interno a las fortalezas y debilidades.

N0.	CAPACIDADES	FORTALEZA			DEBILIDAD			IMPACTO		
		ALTA	MEDIA	BAJA	ALTA	MEDIA	BAJA	ALTA =5	MEDIA=3	BAJA=1
1	ADMINISTRATIVA									
	Planificación									
	Planificación		X						3	
	Objetivos		X						3	
	Políticas		x						3	
	Principios y valores	X						5		
	Organización									
	Estatutos y Reglamentos	X						5		
	Organigrama				X			5		
	Distribución espacios				X			5		
	Procesos no documentados				X			5		
	Dirección									
	Liderazgo	X						5		
	Comunicación Interna		X						3	
	Grado compromiso		X						3	
	Control									
	Niveles de Controles		X						3	
	Instituciones de control		X						3	
2	FINANCIERA									
	Recursos disponibles		X						3	
	Grado de confiabilidad	X						5		
	Liquidez		x						3	
3	RECURSOS HUMANOS									
	Personal capacitado				x			5		
	Importancia tención público	X							3	
	Implantación de sugerencias					X			3	
4	TECNOLOGIA									
	Alta tecnología					x			3	
	Internet				x			5		
	Sistema de Comunicación				x			5		
5	COMERCIALIZACION									
	Publicidad		x						3	

2.3.2 Matriz de Vulnerabilidad

Recoge las amenazas externas y debilidades internas obtenidas de las respectivas matrices de impacto

AMENAZAS	FACTOR	ORGANISMO	ENTREGA PEDIDOS	FORMA PAGO	QUEJAS O	COMPETENCIA	TOTALES
	POLITICO	CONTROL	A LA COOPERATIVA	PROVEEDOR	RECLAMOS		
DEBILIDADES	5	5	5	3	3	1	
Organigrama	5	5	5	3	3	5	26
Distribución espacios	5	5	5	3	3	3	24
Procesos no documentados	5	5	5	3	3	5	26
Personal no capacitado	5	5	5	5	3	5	28
Alta tecnología	3	5	3	3	3	3	22
Internet	5	5	5	3	3	5	26
Sistema de Comunicación	5	5	5	5	5	5	30
Implantación de sugerencias	3	3	3	3	3	3	18
	38	38	36	28	26	34	

2.3.3 Matriz de Aprovechabilidad

Recoge las oportunidades externas y fortalezas internas obtenidas de las respectivas matrices de impacto

OPORTUNIDADES	PIB	DOLARI	INFLAC	TASA	FACTOR	Factor	FACTOR	CALIDAD	TIEMPO	IMAGEN	VISITA	ATENCION	COB. TASA	MONTO	ENTREGA	QUEJAS O	PLAZO	DIAZ DE	HORARIO	TOTALES	
	ZACION			INTERES	SOCIAL	TECHOL	LEGAL	PROD.	ENTR. PROD	COOPERAT	INSTAL.	CALID SERV	INTERES	PREST	PRESTAMO	RECLAMOS	PREST	ATENCION	ATENCION		
FORTALEZAS	1	5	1	5	3	5	5	3	3	5	3	3	3	3	3	3	3	3	3	5	
Planificación	3	3	5	3	5	3	3	5	3	3	5	3	3	3	3	3	3	3	3	5	67
Objetivos	3	3	5	3	5	3	3	5	3	3	5	3	3	3	3	3	3	3	3	5	67
Políticas	3	3	3	3	5	3	3	5	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	61
Principios y valores	5	5	5	1	5	5	5	5	3	3	3	3	3	5	5	5	3	5	3	5	77
Estatutos y Reglamentos	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	95
Liderazgo	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	95
Comunicación Interna	3	1	3	1	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	53
Grado compromiso	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	57
Niveles de Controles	3	1	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	55
Instituciones de control	3	1	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	55
Recursos disponibles	3	1	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	55
Grado de confiabilidad	5	3	5	3	5	3	5	5	3	3	5	3	3	3	3	3	3	3	3	3	67
Liquidez	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	57
Importancia tención público	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	57
Publicidad	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	57
	43	57	45	59	51	53	59	49	49	55	49	49	51	51	51	49	51	49	55		

2.3.4 HOJA DE TRABAJO

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
Planificación	Tasa de Interés
Objetivos	Factor tecnológico
Principios y valores	Factor Legal
Estatutos y Reglamentos	Dolarización
Liderazgo del Gerente	Imagen Cooperativa
Grado de confiabilidad	Horario de atención
DEBILIDADES	AMENAZAS
Organigrama	Factor políticos
Distribución espacios	Organismos de Control
Procesos no documentados	Entrega Pedidos a la Cooperativa
Personal no capacitado	Competencia
Internet	
Sistema de Comunicación	

2.3.4 MATRIZ DE ESTRATEGIAS: F.O.D.A.

EXTERNAS	OPORTUNIDADES	
	Tasa de Interés	Factor F
	Factor tecnológico	Organist
	Factor Legal	Entrega
	Dolarización	Compet
	Imagen Cooperativa	
INTERNAS		
FORTALEZAS		FO
Planificación	a) Diseño de un manual de crédito	a) Cum
Objetivos		lograr la
Principios y valores	b) Fortalecimiento con la imagen de la Coopera	tecnológ
Estatutos y Reglamentos	tiva.	b) Forta
Liderazgo del Gerente		poder m
Grado de confiabilidad	c) Cumplimiento con el horario de	c) impla
	atención a fin de lograr la confiabilidad.	gía para
		petencia
DEBILIDADES		DO
Organigrama	a) Implantación del servicio de comunicación	a) Mejo
Distribución espacios		a la par
Procesos no documentados	b) levantamiento de documentación de la	
Personal no capacitado	Cooperativa.	b) Capa
Internet	c) Motivación al personal de la Cooperativa	que per
Sistema de Comunicación	a fin de lograr la imagen de la CACP.	tivos cor
	d) creación de un sistema contable computari	c) Elabo
	zado y lograr la imagen de la CACP	a fin de i

CAPÍTULO III

DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO

Mediante este capítulo se pretende diseñar una estrategia de planificación, en el corto mediano y largo plazo de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “ Pijal “definiendo los principios y valores, la visión y misión, los objetivos, las políticas y estrategias para que la Cooperativa tenga una guía en su desarrollo y crecimiento.

El Direccionamiento Estratégico dentro de los negocios se usa para proporcionar una dirección general de la empresa en estrategias financieras, estrategias de desarrollo de recursos humanos u organizativas, en desarrollos de tecnología de la información y crear **estrategias de marketing**.⁸

3.1 MATRIZ AXIOLÓGICA

Los valores serán considerados la base de evaluación, que los miembros de una organización emplean para juzgar situaciones, actos, objetos y personas. Los valores reflejan las metas reales, las ideales y criterios de una organización, y representan los medios referidos por los miembros para resolver problemas. Los valores son más abstractos que las perspectivas, aunque los miembros experimentados las expresan claramente más o menos en definiciones de la filosofía y la misión organizacional.

En la siguiente matriz axiológica se combinan los principios y valores que deben regir en la Cooperativa, resultado de la tabulación de las encuestas realizadas al personal y los actores o grupos de referencia que tienen relación con la misma.

3.1.1 Principios y Valores

En base a las encuestas aplicadas al personal de la Cooperativa de Ahorro y Crédito, “ Pijal ” en el análisis interno del Capítulo II se obtuvieron los principios y valores que existen en la organización y estos son

- Puntualidad
- Honestidad
- Respeto

⁸ http://es.wikipedia.org/wiki/Planificación_estratégica

- Solidaridad
- Responsabilidad

Con los cuales se ha elaborado la siguiente matriz:

**MATRIZ AXIOLOGICA DE LA
COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO “PIJAL”**

ACTORES	CLIENTE	PERSONAL	SOCIOS	PROVEEDORES	GOBIERNO	COMPETENCIA
PRINCIPIOS Y VALORES						
PUNTUALIDAD	X	X	X	X	X	-
HONESTIDAD	X	X	X	-	-	-
RESPETO	X	X	X	X	X	X
SOLIDARIDAD	X	X	X	X	-	-
RESPONSABILIDAD	X	X	X	X	X	-

Puntualidad.-

Concepto: Es la **disciplina** de estar a tiempo para cumplir nuestras **obligaciones**: una cita del trabajo, una reunión de amigos, un compromiso de la **oficina**, un trabajo pendiente por entregar.⁹

⁹<http://www.monografias.com/trabajos13/valores/valores.shtml>

Razón para aplicar puntualidad:- Se debe aplicar puntualidad en la Cooperativa para realizar más actividades, desempeñar mejor el trabajo y ser merecedores de confianza.

La falta de puntualidad habla por sí misma, de ahí se deduce con facilidad la escasa o nula organización del tiempo, de planeación en las actividades.

- **Con los clientes:** dar mayor facilidad de pago para que los clientes sean puntuales con su compromiso
- **Con los socios accionistas:** Los servicios proporcionados por la Cooperativa, tales como Ahorro y Créditos de diferentes clase, son de buena calidad y que con las utilidades y los ingresos, egresos y la rentabilidad estén de acuerdo todos los socios.
- **Con el Personal:** Definiendo en el momento de ingreso cuales serán sus funciones en el puesto de trabajo y pago de sueldos
- **Con los Proveedores:** Con las adquisiciones de los materiales sean puntuales en entregar y sean de calidad
- **Con el Gobierno:** Pago de valores por la información de la Cooperativa, al cumplir con las obligaciones impuestas por el estado deben ser exactas.

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).¹⁰ "Compostura, decencia y moderación en personas, acciones y palabras"

Es muy necesaria para todas y cada una de las actividades, constituyéndose en la mejor carta de presentación de toda organización.

- **Con los clientes:** Brindándole seguridad en los ahorros y siendo leal con los clientes para que no se decepcionen.

¹⁰ <http://www.monografias.com/trabajos13/valores/valores.shtml>

- **Con el Personal:** informándole acerca del prestigio y la honestidad obtenida por la Cooperativa
- **Con los socios accionistas:** Informándole mensualmente la cantidad de clientes que han sido beneficiados del préstamo.

Responsabilidad

Concepto: Es una obligación, ya sea **moral** o incluso legal de cumplir con lo que se ha comprometido. y/o Capacidad u obligación de responde a los actos propios y en algunos casos a los ajenos; cuidado y atención en lo que se hace o dice.”¹¹

Permite a la Organización efectuar sus actividades con diligencia y cuidado profesional y a estar presta a responder ante cualquier acto que comprometa su imagen o sus actividades.

- **Con los clientes:** En el adecuado cumplimiento de la entrega de préstamos en cuanto a las expectativas que los clientes tienen del mismo.
- **Con el Personal:** En el debido cumplimiento de cancelar la remuneración por el trabajo realizado en las fechas indicadas.
- **Con los socios accionistas:** Al ejecutar las decisiones implantadas en las distintas actividades que se desarrollan en la organización.
- **Con el Gobierno:** Cumpliendo responsablemente en la presentación de informe contable y el pago de impuestos y demás obligaciones establecidas en la ley.
- **Con los Proveedores:** En cancelar las obligaciones que tiene la Cooperativa cuando adquieren los materiales.

Se debe aplicar responsabilidad y respeto para con todos los grupos de referencia ya que gracias a estos valores se puede convivir en sociedad de una manera pacífica y equitativa.

¹¹ Ibid

Respeto

“Miramiento, consideración. Manifestación de acatamiento que se hace por cortesía.”¹²

Constituye la base para el éxito de las relaciones personales, comerciales, institucionales.

- **Con los clientes:** En la utilización de sus recursos en los fines para los que fueron entregados los créditos.
- **Con el Personal:** En el debido cumplimiento de cancelar la remuneración por el trabajo realizado en las fechas indicadas.
- **Con los socios accionistas:** En la obediencia y cumplimiento de sus normas y directrices.
- **Con el Gobierno:** Respetando y cumpliendo todas las normativas por ellos emitidas.
- **Con los Proveedores.-** Con quienes se mantiene excelentes relaciones de negocios.
- **Con la competencia.-** Respetando los campos de acción de cada una de ella

Solidaridad

Concepto: proviene del sustantivo latín soliditas, que expresa la realidad homogénea de algo físicamente entero, unido, compacto, cuyas partes integrantes son de igual naturaleza.

Podemos entender a la solidaridad como sinónimo de igualdad, fraternidad, ayuda mutua; y tenerla por muy cercana a los conceptos de responsabilidad, generosidad, desprendimiento, cooperación, participación.¹³

- **Con los clientes:** dar mayor apertura en los préstamos a las personas necesitadas

¹² Océano UNO, diccionario ilustrado. Editorial Océano. Barcelona, España. Edición 198

¹³<http://www.monografias.com/trabajos11/solidd/solidd.shtml>

- **Con el Personal:** Apoyar en las actividades que el personal administrativo lo solicita.
- **Con los socios accionistas:** Son parte integral y quienes requieren del buen trato y apoyo incondicional para que la organización tenga éxito.

3.2 Visión

“La visión es aquella idea o conjunto de ideas que se tienen de la organización a futuro. Es el sueño máspreciado a largo plazo. Es la luz que ilumina el camino y le da un sentido estratégico a los planes, programas, proyectos, acciones y decisiones. Es importante visualizar mentalmente cuál es la principal motivación organizacional a futuro, que permite unir incondicionalmente el esfuerzo y compromiso de todos los colaboradores.”¹⁴

La Visión debe permitir establecer el alcance de los esfuerzos por realizar de manera amplia y detallada para que sea lo suficientemente entendible; debe ser positiva y alentadora para que invite al desafío y a la superación; debe justificar un esfuerzo extra de la Institución y debe también retroalimentar a la propia Misión

“La declaración de la visión contesta a: ¿Qué queremos ser?”¹⁵

Para la formulación de la visión se considera principalmente las siguientes preguntas:

- “¿Si tuviera éxito, cómo sería su empresa dentro de los próximo años?
- ¿Qué logros de su empresa le gustaría recordar dentro de 12 años?
- ¿Qué innovaciones podrían hacerse a los productos o servicios que ofrecen su empresa?
- ¿Qué avances tecnológicos podrían incorporarse?
- ¿Qué otras necesidades y expectativas del cliente podrían satisfacer los productos servicios que ofrece su empresa, unidad o área, dentro de 3 a 5 años?

¹⁴ www.elprisma.com. Apuntes de Administración de Empresas

¹⁵ DAVID, Fred R. Conceptos de Administración Estratégica. Prentice Hall Hispanoamericana. Méxio, 1997. Pag. 91.

Considerando lo enunciado la visión de la Cooperativa de Ahorro y Crédito, quedaría establecida así:

Visión de la Cooperativa de Ahorro y Crédito“ PIJAL “

Ser una entidad financiera líder en ofrecer servicios de ahorro y crédito a las personas que rodea la comunidad de Pijal, por la seguridad, confiabilidad, solidez y solvencia que da el eficiente manejo administrativo y financiero, contar con variedad y calidad de servicio financiero otorgado con tecnología de punta, con personal y directivos capacitados y comprometidos con los principios y valores de la institución.

3.3 Misión

La misión o razón de ser de la organización es un breve enunciado que sintetiza los principales propósitos estratégicos y los valores esenciales que deberán ser conocidos, comprendidos y compartidos por todas las personas que colaboran en el desarrollo del negocio.”¹⁶

La Misión detalla qué tipo de programas e iniciativas impulsará la organización, describiendo lo **que se hará, por quién, para quién y por qué**. Por ejemplo: "Nuestra misión es alcanzar o superar los requerimientos de los usuarios informáticos del área de negocios ofreciéndoles servicio que supere cualquier otro disponible en el área geográfica de XXX, proporcionando a nuestros empleados un entorno estimulante en el que crecer y proporcionar a nuestros **accionistas** con un beneficio que se encuentre por encima de la media del sector"

Además” responde a la pregunta básica que hacen todos los estrategas: ¿Cuál es nuestro negocio?”

La formulación de la misión se basa principalmente en las siguientes preguntas:

- ¿En qué negocio estamos?
- ¿Cuál es el propósito básico?
- ¿Quiénes son nuestros clientes?
- ¿Cuáles son los productos o servicios presentes y futuros?
- ¿Cuáles son los mercados presentes y futuros?

¹⁶ www.elprisma.com. Apuntes de Administración de Empresas

- ¿Cuáles son los canales de distribución actuales y futuros?
- ¿Cuáles son los objetivos de rentabilidad de la empresa?
- ¿Cuáles son los principios organizacionales?

Considerando lo enunciado, la misión de la Cooperativa de Ahorro y crédito “ Pijal”:, quedaría estructurada de la siguiente manera:

Misión de la Cooperativa de Ahorro y Crédito“ PIJAL “

La Cooperativa de Ahorro y Crédito Pijal es una entidad financiera creada para solucionar los problemas sociales y económicos de las comunidades con el fin de impulsar la unidad armónica de las familias, comunidades, organizaciones y el desarrollo socio económico, manteniendo y respetando su cultura, mediante el otorgamiento de préstamos, adaptados a las necesidades de los socios.

3.4 Objetivos

“Los objetivos se podrían definir como los resultados específicos que pretende alcanzar una organización, por medio del cumplimiento de su misión básica. Los objetivos son esenciales para el éxito de la organización porque establecen un curso, ayudan a la evaluación, producen sinergia, revelan prioridades, permiten la coordinación y sientan las bases para planificar, organizar, motivar y controlar con eficacia.

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

3.4.1 Objetivo General

Brindar el servicio de ahorro y crédito a sus clientes con calidad, siguiendo el proceso administrativo aplicando herramientas gerenciales, y desarrollando un mejoramiento continuo con el fin de solucionar necesidades de la comunidades.

Disminuir los problemas en tiempo, costo, personal, distancia de la Cooperativa y proporcionar su mejoramiento con la finalidad de lograr solidez, competitividad y eficiencia en el mercado financiero.

3.4.1.1 Objetivos Especificos

De Crecimiento:

- Lograr un nivel de rentabilidad que permita la generación de provisiones y reservas, realizando la intermediación financiera con tasas competitivas que favorezcan la situación del socio, a fin de incrementar la rentabilidad con respecto a los resultados de los años anteriores.
- Lograr la implementación y adecuación de la nueva sucursales en la parroquia con su respectivo soporte humano, financiero y tecnológico hasta finales del 2.008. con el fin de brindar a los socios comodidad y fácil acceso a su dinero.
- Hasta el 2009 modernizar el sistema de documentación y archivo de la Cooperativa en un 50%, para que tanto el usuario interno cuanto el externo puedan obtener datos históricos actualizados los mismos que agilizaran su trabajo.
- Proporcionar a los socios nuevos servicios financieros, como chequeras, a través de la alianza estratégica con el Banco de Pichincha o alguna otra Institución Bancaria.
- Aumentar el activo y pasivo total a finales del 2010 a un capital de \$ 100.000,00 para lograr un mejor posicionamiento.

- Aumentar el número de asociados a 1000 personas atendidas en dos sucursales operativas.

Mantenimiento

- Lograr un mayor posicionamiento de los servicios y productos de la Cooperativa, mejorando los productos actuales en un 100%.
- Lograr un fondo de contingencia que permita continuar con las operaciones en caso de cobros demorados, negociando una línea de liquidez a plazos y tasas convenientes para la Cooperativa a través de un contrato interinstitucional.
- Adecuar el 50% de las instalaciones físicas de la Cooperativa en Matriz y Sucursales, con el fin de mejorar la imagen y proveer a los colaboradores de un mejor ambiente de trabajo, definiendo un plan progresivo de mejoramiento físico en función de las prioridades del socio hasta el 2009.
- Capacitar continuamente a los colaboradores, en nuevas tecnologías y temas relacionados con el mejoramiento continuo de acuerdo al área en dónde se desempeñen a fin de mantener un estándar de servicio hasta el año 2012.

Disminución:

- Establecer un Sistema de Control Interno Efectivo, que permita identificar anomalías en la funcionalidad de los procesos de la Cooperativa hasta el año 2012.
- Automatizar de todos los procesos de la Cooperativa, mediante una documentación previa de los mismos, para en lo posterior adicionarlos a un software especializado de procesos, a fin de disminuir el tiempo de respuesta a los trámites y obtener mayor agilidad en el desempeño de todas las áreas hasta el 2011.
- Disminuir la morosidad en la Cooperativa con el fin de aumentar el activo total.

3.5 Políticas

Las políticas son “el medio que se usará para alcanzar los objetivos anuales. Entre otras cosas las políticas incluyen los lineamientos, las reglas y los procedimientos establecidos para reforzar las

actividades a efecto de alcanzar los objetivos enunciados. Las políticas sirven de guía para tomar decisiones y abordar situaciones reiterativas o recurrentes.”

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

De los empleados:

- La jornada de trabajo se desarrollará desde las 8H00 hasta las 17H30, lapso en el que se incluye media hora de almuerzo.

De los Sujetos de Créditos

Son sujetos de crédito los socios de la Cooperativa que cumplan los siguientes requisitos:

1. Tener el monto mínimo en Certificados de Aportación determinado por el Consejo de Administración
 2. Tener capacidad de crédito que asegure la recuperación del crédito
 - 3.** Presentar una solicitud de crédito con información verdadera
- No podrán ser calificados como sujetos de crédito a los socios con acciones judiciales por parte de la Cooperativa y se hubieren iniciado trámites de exclusión o expulsión.
 - Los socios que mantuvieren créditos en mora en la Cooperativa o en las Instituciones del Sistema Financiero público o privado, bien sea como deudor principal o garante no podrán ser calificados como sujetos de crédito:

Del departamento de Crédito:

- Asesorará en planes de inversión para el correcto manejo económico y financiero de los fondos destinados al crédito para una mejor atención a las necesidades de los socios, en el año 2011.

- La Comisión de Crédito, se encargará de aprobar o negar las solicitudes de crédito. Dicha comisión está conformada por tres vocales principales y sus respectivos suplentes, designados por el Consejo de Administración.
- La Comisión de Crédito evaluará permanentemente la razonabilidad y competitividad de las tasas de interés activa y pasiva, los costos operativos y financieros
- Únicamente la Comisión de Crédito esta autorizada para aprobar o negar, tanto los valores de créditos solicitados como las garantías presentadas.

De los montos y plazos de los préstamos:

- Los créditos serán: ordinario, emergente, microempresarial
- Los montos y demás condiciones de crédito serán determinados periódicamente por el Consejo de Administración.
- Los dividendos de amortización de los créditos no podrán ser superiores de la remuneración total que perciban los socios .

De las tasas de interés:

- Las tasas de interés activas y pasivas y las de mora serán determinadas por el Consejo de Administración según las regulaciones vigentes.
- Los intereses por concepto de préstamos hipotecarios, quirografarios, prendarios , y especiales, en ningún caso serán superiores a los intereses que determine la ley, y serán establecidas por el Consejo de Administración
- La Comisión de Crédito evaluará permanentemente la razonabilidad y competitividad de las tasas de interés activa y pasiva, los costos operativos y financieros.

De las Garantías y los Garantes:

- 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 receptorán 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.

De las Cobranzas:

- Cuando un socio se encuentre en mora, Cobranzas podrá efectuar la gestión de cobro a través de notas de débito a la cuenta de Ahorros a la vista del socio, previa autorización del Gerente General.
- En caso de renuncia de un socio, que tenga obligaciones pendientes con la Cooperativa, estas se debitarán de los ahorros que el socio mantenga en su cuenta, previa la autorización del Gerente General..

De la Morosidad y Sanciones:

- En el caso de que el prestatario en mora que no solucione su crédito en el plazo de 60 días, se declarará todos los dividendos vencidos y se procederá al cobro por la vía judicial.
- Todas las cuentas en mora serán incorporadas como información a la Central de Riesgos de la Cooperativa, quedando registrada la mala referencia del deudor y garantes.
- La entidad, en caso de mora de pago de la deuda y de sus intereses, el socio moroso pagará el equivalente al 1% del Capital y el interés que tiene que pagar durante el mes, sin embargo se reserva el derecho de ejercer las respectivas acciones legales a que dieren lugar.

3.6 Estrategias

Chandler define una estrategia como "la determinación de los propósitos fundamentales a largo plazo y los objetivos de una empresa, y la adopción de los cursos de acción y distribución de los recursos necesarios para llevar adelante estos propósitos".¹⁷

Las estrategias permiten determinar y comunicar a través de un sistema de objetivos y políticas mayores, una descripción de lo que se desea que sea la Cooperativa. Las estrategias muestran la dirección y el empleo general de recursos y de esfuerzos.

En términos generales, "las estrategias son medios para conseguir los objetivos a largo plazo"

Las principales estrategias que utilizará la Cooperativa para mantener su posicionamiento son las siguientes:

Administrativas

- Se difundirá un documento formal con la visión, misión y objetivos de la Cooperativa, para conocimiento tanto de los socios y clientes.
- Se implementará un plan de capacitación al personal y directivos que permita la consecución de los objetivos comunes.
- Se elaborará el organigrama funcional de proceso a fin de implantar en el Internet.
- Se elaborará un manual de crédito
- Se realizará reuniones periódicas de personal, en las que se los mantendrá informados sobre la marcha de la Cooperativa.
- Se levantará la documentación de la Cooperativa.

¹⁷ <http://www.monografias.com/trabajos13/planificaci3nestrat3gica.html>

- Se implantará el servicio de tecnología para la entrega de pedidos con el fin de lograr los objetivos.

Financieras

- Se elaborará el plan de acción de cada año venideros.
- Se mantendrá informados permanentemente a los socios y clientes sobre el uso de los recursos y el avance de la Cooperativa .
- Se elaborará propuestas de financiamiento de interés tanto para la colectividad como para los Miembros del Consejo Administrativo.

Promoción y difusión

- Se elaborará un cronograma trimestral sobre los programas de difusión y promoción.
- Se fortalecerá con el imagen de la Cooperativa.

3.6.1 Plan Operativo

Durante año 2007 se han establecido distintas actividades que aporten al alcance en los programas de la Cooperativa permitiéndole cumplir con los objetivos.

A continuación el plan operativo de “Cooperativa de Ahorro y Crédito Pijal

Programas/Proyectos /actividades	Enero				Febrero				Marzo				Abril				Mayo				Junio				Julio				Agosto				Septiem				Octubre				Noviemb				Diciembre				RESPONSABLES	Ingresos	Egresos	observaciones
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4												
1 Gestionar en el Ministerio de Bienestar Social la aprobación de los balances pendientes de los años 2000,2001,2002,2003,2004,2005,2006.																																							Gerente General		1200	Obtener al día los informes										
2 Gestionar en Instituciones del Estado y ONGs Organismos Internacionales financiamiento económico con el propósito de capitalizar la CACP																																						Presidente y Gerente	150,000		Obtener financiamiento Intenacional											
3 Programar un organigrama de capacitación para todo el año 2007																																					Gerente		800	Personal capacitado												
4 Realizar afiches, trípticos y vallas publicitarias																																					Gerente		1000	Realizar marketing												
5 implementar una sucursal en la Parroquia González suárez																																					Asamblea General		0	Nuevo sucursal												
6 Implementar y adecuar la oficina de la matriz y sucursal																																					Presidente y Gerente		3000	Espacio físico bien distribuido												
7 Instalar un sistem Contable																																					Gerente		2000	Para mejorar el sistema												
8 Gestionar la apertura de Cuenta Corriente en el Banco de Pichincha																																					Gerente		0	Dar facilidad a los clientes												
9 Actualizar y reformar el Estatuto, Reglamento de Crédito y el reglamento general de la Cooperativa																																					Asamblea General		0	Cuando haya necesidad												
10 Comprar un Terreno para la Cooperativa, con las utilidades del año 2006.																																					Asamblea General		20000	Ser dueño de la CACP												
TOTAL																																							150,000	28000												

3.6.2 Mapa Estratégico

El mapa estratégico se lo elabora partiendo de la misión de una organización hasta llegar a la visión deseada por los directivos, socios. Y esta elaborado en el caso específico de “La Cooperativa año 2007 hasta el 2012; y en cada uno de los años correspondientes se describen lo que son:

- Los objetivos
- Las Estrategias
- Las Políticas

Mapa Estratégico de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “ Pijal ”

Misión.- va de Ahorro y Crédito Pijal es una entidad financiera creada para solucionar los problemas sociales y económicos de las comunidades con el fin de impulsar la unidad armónica de las familias, comunidades, organizaciones y el desarrollo socio económico, manteniendo y respetando su cultura, mediante el otorgamiento de préstamos, adaptados a las necesidades de los socios.

Visión.- ntidad financiera líder en ofrecer servicios de ahorro y crédito a las personas que rodea la comunidad de Pijal, por la seguridad, confiabilidad, solidez y solvencia que da el eficiente manejo administrativo y financiero, contar con variedad y calidad de servicio financiero otorgado con tecnología de punta, con personal y directivos capacitados y comprometidos con los principios y valores de la institución



OBJETIVOS

- Lograr la implementación de nueva sucursales en la parroquia con su respectivo soporte humano, financiero y tecnológico hasta finales del 2008, con el fin de brindar a los socios comodidad y fácil acceso a su dinero.
- Gestionar en el Ministerio de Bienestar Social la aprobación de los balances pendientes del 2000 hasta el 2006, en el presente año
- Realizar la promoción de la cooperativa a través de pancartas, rótulos, afiches para obtener socios activos y aumentar la crediticia.

ESTRATEGIA

- Se difundirá un documento formal con la visión, misión y objetivos de la Cooperativa, para conocimiento tanto de los socios y clientes. En el 2007
- Se implementará un plan de capacitación al personal y directivos que permita la consecución de los objetivos comunes.

POLÍTICA

- Los intereses por concepto de préstamos hipotecarios, quirografarios, prendarios, y especiales, en ningún caso serán superiores a los intereses que determine la ley, y serán establecidas por el Consejo de Administración



OBJETIVOS

- Adecuar las instalaciones físicas de la Cooperativa en Matriz y Sucursales, con el fin de mejorar la imagen y proveer a los colaboradores de un mejor ambiente de trabajo, definiendo un plan progresivo de mejoramiento físico en función de las prioridades del socio hasta el 2009.
- Establecer un Sistema de Control Interno Efectivo, que permita identificar anomalías en la funcionalidad de los procesos de la Cooperativa.
- Hasta el 2009 modernizar el sistema de documentación y archivo de la Cooperativa .

ESTRATEGIA

- Se elaborará un manual de crédito.
- Se levantará la documentación de la Cooperativa.

POLÍTICA

- Otorgará préstamos a sus asociados para atender sus necesidades e incentivar el ahorro.
- La entidad, en caso de mora de pago de la deuda y de sus intereses, el socio moroso pagará el equivalente al 1% del Capital y el interés que tiene que pagar durante el mes, sin embargo se reserva el derecho de ejercer las respectivas acciones legales a que dieren lugar.
- Las tasas de interés activas y pasivas y las de mora serán determinadas por el Consejo de Administración según las regulaciones vigentes..



OBJETIVOS

- Aumentar el activo y pasivo total a finales del 2010 a un capital de \$ 100.000,00 para lograr un mejor posicionamiento.
- Gestionar la Compra de un piso de terreno para la Cooperativa, con las utilidades de los años anteriores.
- Mejorar permanentemente el nivel profesional y motivacional de los colaboradores de las diferentes áreas de la Cooperativa en Matriz y Sucursal, a fin de disminuir errores humanos y tecnológicos a través de la implementación de un plan de capacitación equilibrado en el año 2010.

ESTRATEGIA

- Se implantará el servicio de tecnología para la entrega de pedidos con el fin de lograr los objetivos.
- Se elaborará el plan de acción de cada año venideros.

POLÍTICA

- La Comisión de Crédito, se encargará de aprobar o negar las solicitudes de crédito. Dicha comisión está conformada por tres vocales principales y sus respectivos suplentes designados por el Consejo de Administración.
- Los miembros de los Consejos de Administración, de Vigilancia y el Gerente General, no podrán ser garantes entre sí, ni de los socios.
- Efectuará las gestiones necesarias extrajudicial y judicial para a recuperación de la cartera vencida.



OBJETIVOS

- Lograr un nivel de rentabilidad de las operaciones de la Cooperativa, realizando la gestión financiera que permita un mayor aprovechamiento de los recursos de la institución.
- Mantener la rentabilidad que se obtuvo en el año 2010, a través de la implementación de un plan de acción de cada año venideros.
- Se mantendrá inf permanentemente a los clientes sobre el uso de los servicios de la Cooperativa.
- Se elaborará el plan de acción de cada año venideros.

ESTRATEGIA

- Se elaborará el plan de acción de cada año venideros.
- Se mantendrá inf permanentemente a los clientes sobre el uso de los servicios de la Cooperativa.
- Se elaborará el plan de acción de cada año venideros.

POLÍTICA

- La Comisión de Crédito, se encargará de aprobar o negar las solicitudes de crédito. Dicha comisión está conformada por tres vocales principales y sus respectivos suplentes designados por el Consejo de Administración.
- Los miembros de los Consejos de Administración, de Vigilancia y el Gerente General, no podrán ser garantes entre sí, ni de los socios.
- Efectuará las gestiones necesarias extrajudicial y judicial para a recuperación de la cartera vencida.

CAPÍTULO V

PROPUESTA DE MEJORAMIENTO DE PROCESOS

Después de realizar el análisis de los procesos seleccionados en el capítulo IV: descripción de actividades, cálculo de eficiencias en tiempos y costos y detectar los problemas existentes, se procede a realizar una propuesta de mejoramiento de dichos procesos, procurando encontrar soluciones óptimas para que la

Cooperativa pueda conseguir niveles superiores de satisfacción de sus socios y clientes, además de incrementar su eficiencia a través de propuesta de cambios que pueden significar una reducción de tiempo y de costo.

Para llevar a cabo el mejoramiento de los procesos se puede recurrir a cuatro formas que se detallan a continuación:

- **Mejoramiento:** de las actividades de los procesos analizados, con el fin de reducir tiempos y costos y la utilización de medios electrónicos de comunicación y computación, Internet, intranet.
- **Fusión:** unión o enlace de actividades o procesos que tengan mucha relación entre sí.
- **Eliminación o supresión:** de actividades o procesos innecesarios o repetitivos.
- **Creación:** o implementación de nuevas actividades o procesos que conllevarán a un funcionamiento óptimo de la Cooperativa.

5.1 PROCESOS MEJORADOS:

“El proceso de mejoramiento es un medio eficaz para desarrollar cambios positivos que van a permitir ahorrar dinero tanto para la empresa como para los clientes, ya que las fallas de calidad cuestan dinero.

Así mismo este proceso implica la inversión en nuevas maquinaria y equipos de alta tecnología más eficientes, el mejoramiento de la calidad del servicio a los clientes, el aumento en los niveles de desempeño del recurso humano a través de la capacitación continua, y la inversión en investigación y desarrollo que permita a la empresa estar al día con las nuevas tecnologías.”¹⁸

5.2 DISEÑO DE HERRAMIENTAS:

La Propuesta de Mejoramiento, incluye la fusión de dos herramientas: Hoja ISO y Flujo diagramación en una sola, mediante esta herramienta se plantean soluciones a los problemas encontrados en los procesos analizados en el capítulo anterior.

- **HOJA ISO:**

Para una empresa que desee alcanzar altos niveles de competitividad, es indispensable el uso y aplicación de estándares de calidad internacionales que le permitan ampliar su mercado, mejora su posicionamiento y crear valor.

¹⁸ www.monografias.com

La serie ISO, es un conjunto de normas orientadas a ordenar la gestión de la empresa que han ganado reconocimiento y aceptación internacional debido a la herramienta que permite describir y documentar los procesos de la organización, detallando de la mejor manera el objetivo, alcance, responsables de las actividades, terminología a utilizarse y los cambios que se incorporen en los procesos.

Algunas de estas normas especifican requisitos para sistemas de calidad (ISO 9001, 9002, 9003) y otra dan una guía para ayudar en la interpretación e implementación del sistema de calidad (ISO 9000-2, ISO 9004-1) ¹⁹

FLUJODIAGRAMACIÓN:

El Flujodiagramación consiste en representar gráficamente hechos, situaciones, movimientos o relaciones de todo tipo, por medio de símbolos.

En la actualidad los flujogramas son considerados en las mayorías de las empresas o departamentos de sistemas como uno de los principales instrumentos en la realización de cualquier métodos y sistemas, ya que este permite la visualización de las actividades innecesarias y verifica si la distribución del trabajo está equilibrada, o sea, bien distribuida en las personas, sin sobrecargo para algunas mientras otros trabajan con mucha holgura. ²⁰

El flujodiagramación es una herramienta que nos permite realizar la representación gráfica de los procesos analizados mediante los símbolos de diagramación de la norma ISO

Para el efecto de la presente tesis se utilizaría un formato unificado “ Hoja Iso y Flujodiagramación” que permite plantear soluciones a los problemas encontradas. Este formato contiene la siguiente información:







- Nombre del Proceso
- Código del Proceso
- Tiempo del proceso en minutos
- Costo de proceso del \$





¹⁹ <http://calidad.umh.es/es/procesos.htm#6>

²⁰ http://pdf.rincondelvago.com/diagramas-de-flujo_1.html

- Frecuencia
- Volumen
- Objetivo del Proceso
- Alcance del Proceso
- Responsables y las actividades respectivas
- Grupos, si la empresa cuenta con un grupo de personas que se conformen para una determinada acción. En el caso de la Cooperativa son los Consejos de Administración y Vigilancia, así como las Comisiones Especiales.
- Relación, con otros procesos que antecede y el que continúa.
- Terminología, donde se describen el significado de las palabras técnicas utilizadas
- Formatos: formularios utilizada por la Cooperativa para llevar a cabo las actividades.
- Elaborado por
- Lugar y fecha
- Revisado y aprobado por:
- Cambios realizados

Los símbolos se utilizará para la “ Hoja Iso y Flujodiagramación son las siguientes:

SIMBOLO	REPRESENTA
	Inicio o término: indica el principio o el fin del flujo, puede ser acción o lugar, además se usa para indicar una unidad administrativa o persona que recibe o proporciona una información
	Operaciones: fases del proceso, método o procedimiento.
	Inspección o medición: representa el hecho de verificar la naturaleza, calidad y cantidad de los insumos y producto
	Transportación: indica el movimiento de personas, material o equipo
	Demora: indica retraso en el desarrollo del proceso, método o procedimiento
	Decisión: Representa el hecho de efectuar una selección o decidir una alternativa específica de acción

	Archivo: de documentos o entrada de bienes, productos o material que ingresan en el proceso
	Documento: Representa un documento en general que entre, se utilice, se genere o salga del procedimiento.
	Conector: representa una conexión o enlace de una parte del diagrama de flujo con otra parte lejana del mismo
	Proceso electrónico: computadora, impresora, Internet, página web, utilizados en el proceso

HOJA DE MEJORAMIENTO:

La Hoja de Mejoramiento es una herramienta, a través de la cual se puede observar en forma más clara los problemas y las soluciones propuestas y contiene la siguiente información:

- Nombre de proceso analizado
- Código
- Problemas detectados, ya analizados en el capítulo anterior
- Soluciones propuestas, en donde se presentan las alternativas para solucionar el problema.
- El tiempo en minutos, los costos en dólares, la eficiencia en tiempo y costos en donde se detalla la situación actual, la situación propuesta y la diferencia que existe entre estas dos.
- Frecuencia del proceso
- Ahorro esperado por un año, en tiempo y en costos, para lo cuál se aplica la siguiente fórmula:

Ahorro Anual Esperado en Tiempo = Frecuencia Anual x Ahorro (diferencia)

Beneficio Anual Esperado en Costo = Frecuencia Anual x Ahorro
(diferencia.

5.2.1 APLICACIÓN DE LOS TRES INSTRUMENTOS EN CADA PROCESO ANALIZADO

PROCESO GOBERNANTE: PLANIFICACION DE ACTIVIDADES DE LA COOPERATIVA

HOJA ISO Y FLUJODIAGRAMACION							COD: MP.Ge.Plan.001		
PLANIFICACION DE LA COOPERATIVA									
OBJETIVO									
Definir los objetivos anuales y las acciones a realizarse, conjuntamente con la asignación de los recurso respectivos.									
ALCANCE									
Comprende desde la convocatoria a los miembros de Consejo Administrativo, hasta llegar a realizar la planificación de la Cooperativa.									
TIEMPO: 208,00									
NO.	ACTIVIDADES	COSTO			VOLUMEN		FRECUENCIA		SOLUCIONES PROPUESTAS
		GERENTE	SECRETARI	CONSEJ. ADM	AV	NAV	AV	NAV	
		Inicio							
1	Gerente dispone a Secretaria realizar la convocatoria a los miembros del Consejo de Administración para tratar sobre la elaboración del plan anual.	1				4		0,41	
2	Secretaria, realiza convocatoria a los Miembros del Consejo Administrativo y el personal, utilizando medios de comunicación		2			15		0,7	Se utiliza celulares e internet
3	Todo el personal y directivos asisten a reunión y comunica sus ideas, necesidades y actividades.			3		40		14,53	Personal entrega ideas y necesidades por escrito con anticipación
4	Consejo administrativo delega al Gerente la elaboración del Plan.			4		5		5,63	
5	Gerente recopila ideas y necesidades	5				30		3,08	
6	Gerente elabora documento de planificación	6				40		4,08	
7	Gerente envia documentación al Consejo Administrativo	7					10	1,02	
8	Consejo Administrativo analiza y realiza correcciones			8			30	33,75	Se suprime la demora
9	Consejo Administrativo hace conocer en la Asamblea General el plan para su aprobación			9		20		22,5	
10	Consejo administrativo remite el Plan aprobado al Gerente.			10			10	11,25	
11	Secretaria, difunde a todos los socios y archiva.			11			2	0,09	Directivos y personal conocen sobre la planificación de actividades que se va realizar en la Cooperativa.
		fin							
SUBTOTALES									
TOTAL TIEMPO						154,00	52,00	50,90	46,11
TOTAL COSTOS							208,00		
Eficiencia								97,01	
						74,76%		82,47%	
RELACION CON OTROS PROCESOS:									
Proceso que le antecede: Necesidades de la comunidad									
Proceso que le sigue: Investigación de Mercados.									
TERMINOLOGIA:									
Plan de actividades: Es la formulación, ejecución, evaluación de acciones que permita que la Cooperativa logre sus objetivos									
FORMATOS O FORMULARIOS:									
Formato de Convocatoria									
Esquema del Plan.									
CAMBIOS		ELABORAD POR	REVISADO POR	AUTORIZADO	LUGAR Y FECHA				
Eliminación: 1		Fabiola C.	Gerente	Gerente	Quito, Agosto del 2007				
Mejora: 9									
Creación: 1									
Fusión: 0									

**DIAGRAMA DE MEJORADO
PLANIFICACION DE ACTIVIDADES**

Responsable: Consejo Directivos, Gerente General, Jefe de Sucursal						Lugar y fecha: Quito, Agosto del 2007			
Ingreso: Detección de necesidades de socios y cooperativa.						Salida: Plan anual, aprobado por la asamblea general			
Frecuencia: anual						Tiempo	206,00	Costo US\$:	97,01
Volumen: 1									
Actividades		Tiempo		Costos		Observaciones			
		AV	NAV	AV	NAV				
1 Gerente dispone a Secretaria realizar una convocatoria tratar sobre la elaboración del plan anual.	1	4		0,41					
2 Secretaria, realiza convocatoria a los Miembros del Consejo Administrativo y el personal, utilizando medios de comunicación	2	15		0,70		Se utiliza celulares e internet			
3 Todo el personal y directivos asisten a reunión y comunica sus ideas, necesidades y actividades.	3	40		14,53		Personal entrega ideas y necesidades por escrito con anticipación			
4 Consejo administrativo delega al Gerente dar el seguimiento	4	5		5,63					
5 Gerente recopila ideas y necesidades	5	30		3,06					
6 Gerente elabora documento de planificación	6	40		4,08					
7 Gerente envia documentación al Consejo Administrativo	7				10	1,02			
8 Consejo Administrativo analiza y realiza correcciones	8				30	33,75	Se suprime la demora		
9 Consejo Administrativo hace conocer en la Asamblea General el plan para su aprobación	9	20		22,5					
10 Consejo administrativo remite el Plan aprobado al Gerente	10				10	11,25			
11 Secretaria, difunde a todos los socios y archiva.	11						Directivos y personal conocen sobre la planificación de actividades que se va realizar en la Cooperativa.		
SUBTOTALES		154,000	52,00	50,90	46,11				
TOTAL TIEMPO			206,000						
TOTAL COSTOS					97,01				
EFICIENCIA EN Tiempo = tiempo AV / (tiempo AV + tiempo NAV)						154,00	=	74,757	
						206,00			
EFICIENCIA EN Costos = costos AV / (costos AV + costos NAV)						50,899	=	52,47%	
						97,013			

HOJA DE MEJORAMIENTO - PROCESO No. 1

PLANIFICACIÓN DE ACTIVIDADES

MP-GOB,PLANF 001

Problemas detectados:

No se utiliza medios de comunicación
 Personal no entrega por escrito sus ideas, previo a la reunión
 Exceso de tiempo, al indicar al jefe de sucursal
 Hay demora en la revisiones y comentario del Directorio
 No se difunde el documento al personal y directivos.

Soluciones propuestas:

Personal entrega ideas y necesidades por escrito con anticipación
 Personal entrega ideas y necesidades por escrito con
 Se suprime el exceso de tiempo, porque esta actividad no lo realiza en este proceso
 Se suprime la demora en las revisiones, pues las propuestas son por escrito
 Directivos y personal conocen sobre la planificación de actividades que se va realizar en la Cooperativa.

Tiempo (minutos):

Situación Actual			Situación Propuesta			Diferencia		
AV	NAV	Total	AV	NAV	Total	AV	NAV	Total
190,00	293,00	483,00	154,00	52,00	206,00	36,00	241,00	277,00

Costos (\$):

Situación Actual			Situación Propuesta			Diferencia		
AV	NAV	Total	AV	NAV	Total	AV	NAV	Total
56,84	128,02	184,86	50,90	46,11	97,01	5,94	81,91	87,85

Eficiencia en tiempo:

Situación actual	Situación propuesta	Diferencia
39,34%	74,76%	35,42%

Eficiencia en costos:

Situación actual	Situación propuesta	Diferencia
30,75%	52,47%	21,72%

Frecuencia: Amal Volumen 1

(AHORRO) O INCREMENTO ESPERADO EN EL AÑO

Diferencia en TIEMPOS x frecuencia anual

Diferencia en COSTOS x frecuencia anual

Tiempo (minutos)
(a) 227*1= 227,00

Costo (\$)
(b) 87,85*1= 87,85

**HOJA ISO Y FLUJODIAGRAMACION
INVESTIGACION DE MERCADOS**

COD: MP.G.Inv. Mer.002

OBJETIVO

Suministrar información a Directivos y el Gerente para la toma de decisiones, con respecto a las necesidades de los clientes.

ALCANCE

Comprende desde la fijación de objetivos hasta la presentación del informe con los resultados obtenidos en la investigación.

TIEMPO: 76,00

COSTO 20,56 Volumen

NO.	ACTIVIDADES	RESPONSABLES		TIEMPO		COSTO		SOLUCIONES	
		GERENTE	SECRETARIA	CONSEJ. ADMIN	AV	NAV	AV		NAV
		PROPUESTAS		SOLUCIONES					
		Inicio							
1	Gerente se reúne con los miembros del Consejo y plantea el problema con la competencia.	1			10		1,02		Se ubica a la competencia para hacer frente
2	Consejo Administrativo presentan los objetivos que desean alcanzar con la investigación.			2	8		9,00		ofrecen nuevos productos
3	Gerente determina el contenido de la investigación	3			8		0,82		Se aplica directamente a los socios las encuestas
4	Secretaria llena encuesta con los clientes y socios	4			8		0,82		
5	Secretaria reproduce impresiones de encuestas			5	9		0,42		Se cuenta con un sistema computarizado.
6	Gerente tabula encuestas y obtiene resultados			6	10		1,02		Se obtiene resultados confiables
7	Gerente elabora informe			7	8		0,82		
8	Gerente envía informe al Consejo de Administración.	8					10	1,02	
9	Consejo Administrativo aprueba y se difunde			9	5		5,63		Se obtiene resultados de información oportuna para la toma de decisiones.
				fin					
	SUBTOTALES				66	10	19,54	1,02	
	TOTAL TIEMPO				76				
	TOTAL COSTOS						20,56		
	Eficiencia				86,84		95,04		

RELACION CON OTROS PROCESOS:

Proceso que le antecede: Planificación de actividades

Proceso que le sigue: Elaboración de Presupuesto anual

TERMINOLOGIA:

Investigación de Mercados: Es la recopilación, registro y análisis de datos relacionados con problemas con la competencia.

FORMATOS O FORMULARIOS:

Modelos de encuestas.

CAMBIOS	ELABORADO POR	REVISADO POR	AUTORIZADO	LUGAR Y FECHA
Eliminación: 0 Mejora : 9 Creación: 0 Fusión: 0	Fabiola C.	Gerente	Gerente	Quito, Agosto del 2007

COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO " PIJAL "

MODELOS DE ENCUESTAS

1.- IDENTIFICACIÓN PERSONAL

Nombre:

Apellido:

Cargo:

Comunidad

2.- Necesidades del cliente

2.1.- Tipos de Préstamos

Hipotecario

Quirografario

Prendario

Educacional

Micro crédito

2.2.- Nuevos Productos a ofrecer

Ayuda Mortuoria

Médico dental

DIAGRAMA DE MEJORADO												
Investigación de Mercados (Competencias, comprotamiento, tasa de interés)												
	Responsable: Gerente								Lugar y fecha: Quito, Julio del 2007			
NO.	Ingreso: Necesidades de investigación								Salida: Informe con resultados			
	Frecuencia: anual							Tiempo	76,00	Costo US\$: 20,56		
	Volumen : 1											
Actividades								Tiempo	Costos	Observaciones		
								AV	NAV	AV	NAV	
1 Gerente se reúne con los miembros del Consejo y plantea el problema con la competencia.	1							10		1,02		Se ubica a la competencia para hecer frente
2 Consejo Administrativo presentan los objetivos que desean alcanzar con la investigación.	2							8		9,00		ofrecen nuevos productos
3 Gerente determina el contenido de la investigación	3							8		0,82		Se aplica directamente a los socios las encuestas
4 Secretaria llena encuesta con los clientes y socios	4							8		0,82		
5 Secretaria reproduce impresiones de encuestas	5							9		0,42		Se cuenta con un sistema computarizado.
6 Gerente tabula encuestas y obtiene resultados	6							10		1,02		Se obtiene resultados confiables
7 Gerente elabora informe	7							8		0,82		
8 Gerente envia informe al Consejo de Administración.										10	1,02	
9 Consejo Administrativo aprueba y se difunde	9							5		5,63		Se obtiene resultados de información oportuna para la toma de decisiones.
SUBTOTALES								66,00	10,00	19,54	1,02	
TOTAL TIEMPO									76,00			
TOTAL COSTOS											20,56	
EFICIENCIA EN Tiempo = tiempo AV/(tiempo AV + tiempo NAV)								66,00	=		86,84%	
								76,00				
EFICIENCIA EN Costos = costos AV/(costos AV + costos NAV)								19,54	=		95,04%	
								20,56				

HOJA DE MEJORAMIENTO - PROCESO No. 2

INVESTIGACION DE MERCADOS

MP-GOB,INV. MERC. 002

Problemas detectados:

No se verifican las competencia en el sector
 No buscar más producto para ofrecer a los clientes
 No Realizar encuestas directas con los socios
 No tiene sistemas computaciones para imprimir
 No Obtiene resultados para toma de decisiones

Soluciones propuestas:

Se ubica a la competencia para hecer frente
 ofrecen nuevos productos
 Se aplica directamente a los socios las encuestas
 Se cuenta con un sistema computarizado.
 Se obtiene resultados confiables

Tiempo (minutos):

Situación Actual			Situación Propuesta			Diferencia		
AV	NAV	Total	AV	NAV	Total	AV	NAV	Total
240,00	435,00	675,00	66,00	10,00	76,00	174,00	425,00	599,00

Costos (\$):

Situación Actual			Situación Propuesta			Diferencia		
AV	NAV	Total	AV	NAV	Total	AV	NAV	Total
21,42	85,95	107,37	19,54	1,02	20,56	1,88	84,93	86,82

Eficiencia en tiempo:

Situación actual	Situación propuesta	Diferencia
35,56%	86,84%	51,29%

Eficiencia en costos:

Situación actual	Situación propuesta	Diferencia
19,95%	95,04%	75,09%

Frecuencia: Anual Volumen 1

(AHORRO) O INCREMENTO ESPERADO EN EL AÑO

Diferencia en TIEMPOS x frecuencia anual

Diferencia en COSTOS x frecuencia anual

Tiempo (minutos)
(a) 599*1= 599,00

Costo (\$)
(b) 86,82*1= 86,82

**HOJA ISO Y FLUJODIAGRAMACION
ELABORACION DE PRESUPUESTO ANUAL**

COD: MP.Go.Plan.003

OBJETIVO

Realizar el presupuesto anual de la Cooperativa, con el fin de determinar los fondos necesarios para cumplir con los objetivos y actividades de la Cooperativa

ALCANCE

Comprende desde la detección de las necesidades de la Cooperativa, hasta la aprobación del presupuesto.

TIEMPO:	163,00	COSTO	39,06 Volumen			1 FRECUENCIA		Anual	SOLUCIONES
			GERENTE	SECRETARIA	CONSEJ. ADMIN	AV	NAV		
NO.	ACTIVIDADES	GERENTE	SECRETARIA	CONSEJ. ADMIN	AV	NAV	AV	NAV	PROPUESTAS
		Inicio							
1	Gerente se reúne con Directorio	1			10,00			1,02	
2	Consejo Administrativo da las instrucciones para presupuestos	2			15,00			1,53	Se planifica reuniones
3	Gerente recopila información económica	3			40,00			4,08	se difunde la instrucciones oportunamente
4	Secretaria elabora el borrador de presupuesto	4			30,00			3,06	se desglosa el presupuesto
5	Gerente revisa el documento	5					20,00	0,94	
6	Gerente entrega documento a Consejo Administrativo	6			5,00			0,51	
7	Consejo Administrativo revisa y define correcciones	7					15,00	16,88	Se suprime la demora en la corrección del presupuesto anual
8	Gerente efectúa correcciones emitidas por el Consejo	8			15,00			1,53	
9	Gerente entrega versión final al Consejo Administrativo	9					5,00	0,51	
10	Consejo Administrativo revisa y aprueba versión final de Presupuesto	10			8,00			9,00	
		fin							
	SUBTOTALES				123,00	40,00	20,73	18,33	
	TOTAL TIEMPO					163,00			
	TOTAL COSTOS							39,06	
	Eficiencia					75,46%		53,08%	
RELACION CON OTROS PROCESOS:									
Proceso que le antecede: Investigación de Mercados									
Proceso que le sigue: Atención e información sobre servicios y beneficios que brinda la Cooperativa									
TERMINOLOGIA:									
Presupuesto: Puede considerarse una parte importante del clásico proceso administrativo de proveer los fondos o recursos financieros									
FORMATOS O FORMULARIOS:									
esquema de un presupuesto									
	CAMBIOS	ELABORADO POR	REVISADO POR	AUTORIZADO	LUGAR Y FECHA				
	Eliminación: 0	Fabiola C.	Gerente	Gerente	Quito, Agosto del 2007				
	Mejora : 10								
	Creación: 0								
	Fusión: 0								

COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO " PIJAL "

ELABORACION DE UN PRESUPUESTO

NO.	ACTIVIDAD	COSTE DE UNIDAD	CANTIDAD	COSTE TOTAL
1	MATERIALES			
2	SERVICIOS			
3	EQUIPAMIENTO			
4	GASTOS GENERALES			
	TOTAL ANUALES			

DIAGRAMA DE MEJORADO										
ELABORACION DE PRESUPUESTO ANUAL										
Responsable: Gerente					Lugar y fecha : Quito, Agosto del 2005					
Ingreso: Instrucciones para presupuestos emitidas por la Asamblea					Salida:		Presupuesto anual aprobado por Asamblea			
Frecuencia: Anual					Tiempo		Costo US\$:		39,06	
volumen.1										
Actividades	○	□	→	▽	◐	Tiempo		Costos		Observaciones
						AV	NAV	AV	NAV	
1 Gerente se reúne con Directorio	1					10,00		1,02		
2 Consejo Administración da las instrucciones para presupuestos	2					15,00		1,53		Se planifica reuniones
3 Gerente recopila información económica	3					40,00		4,08		se difunde la instrucciones oportunamente
4 Secretaria elabora el borrador de presupuesto	4					30,00		3,06		se desglosa el presupuesto
5 Gerente revisa el documento		5					20,00		0,94	
6 Gerente entrega documento a Consejo Administrativo	6					5,00		0,51		
7 Consejo Administrativo revisa y define correcciones		7					15,00		16,88	Se suprime la demora en la corrección del presupuesto anual
8 Gerente efectúa correcciones emitidas por el Consejo	8					15,00		1,53		
9 Gerente entrega versión final al Consejo			9				5,00		0,51	
10 Consejo Administrativo revisa y aprueba versión final de Presupuesto	10					8,00		9,00		
SUBTOTALES						123,00	40,00	20,73	18,33	
TOTAL TIEMPO							163,00			
TOTAL COSTOS									39,06	
EFICIENCIA EN Tiempo = tiempo AV / (tiempo AV + tiempo NAV)						123,00	=		75,46%	
						163,00				
EFICIENCIA EN Costos = costos AV / (costos AV + costos NAV)						20,73	=		53,08%	
						39,06				

HOJA DE MEJORAMIENTO - PROCESO No. 3

ELABORACION PRESUPUESTO ANUAL

MP-GOB.PRES. ANU. 003

Problemas detectados:

No se planifica reuniones con personal técnico y administrativo

No se difunde las instrucciones oportunamente

No se desglosa presupuestos de fondos propios y restringidos

Hay demora en la revisión del documento por parte de Directorio

Soluciones propuestas:

Tiempo (minutos):

Se planifica reuniones

se difunde la instrucciones oportunamente

se desglosa el presupuesto

Se suprime la demora en la corrección del presupuesto anual

Situación Actual			Situación Propuesta			Diferencia		
AV	NAV	Total	AV	NAV	Total	AV	NAV	Total
255,00	115,00	370,00	123,00	40,00	163,00	132,00	75,00	207,00

Costos (\$):

Situación Actual			Situación Propuesta			Diferencia		
AV	NAV	Total	AV	NAV	Total	AV	NAV	Total
118,08	73,11	191,19	20,73	18,33	39,06	97,35	54,79	152,14

Eficiencia en tiempo:

Situación actual	Situación propuesta	Diferencia
68,92%	75,46%	6,54%

Eficiencia en costos:

Situación actual	Situación propuesta	Diferencia
61,76%	53,08%	8,68%

Frecuencia: anual Volumen 1

(AHORRO) O INCREMENTO ESPERADO EN EL AÑO

Diferencia en TIEMPOS x frecuencia anual

Diferencia en COSTOS x frecuencia anual

	Tiempo (minutos)
(a)	207*1= 207,00

	Costo (\$)
(b)	152,14*1= 152,14

ATENCION E INFORMACION SOBRE SERVICIOS Y BENEFICIOS QUE BRINDA LA COOPERATIVA

OBJETIVO

Satisfacer las necesidades de información de los socios que llegan a la Cooperativa

ALCANCE

Comprende desde cuando el cliente llega a la Cooperativa y solicita información hasta que se registra como futuro socio.

TIEMPO: 15,00

COSTO

0,71

Volumen

2

Frecuen Diaria

NO.	ACTIVIDADES	RESPONSABLES			TIEMPO		COSTO		SOLUCIONES
		GERENTE	SECRETARIA	CONSEJ. ADMIN	AV	NAV	AV	NAV	
			Inicio						
1	Secretaria, saluda y recibe al cliente		1			1,00		0,05	Es atenta con los clientes
2	Secretaria, escucha la inquietud del cliente		2			3,00		0,14	Escucha con atención
3	Secretaria, procede a darle la información requerida al cliente		3			6,00		0,28	Informa el costo de la mantención de la libreta
4	Secretaria toma los datos del cliente en registro		4				5	0,24	Se suprime la demora
			Fin						
	SUBTOTALES					10	5,00	0,47	0,24
	TOTAL TIEMPO						15		
	TOTAL COSTOS							0,71	
	Frecuencia						66,67%	66,67%	

RELACION CON OTROS PROCESOS:

Proceso que le antecede: Elaboración de Presupuesto anual

Proceso que le sigue: Apertura de Cuenta

TERMINOLOGIA:

Atención e Información: demostración de respeto, selección de parte de la información de entrada para su procesamiento

FORMATOS O FORMULARIOS:

Registro del Cliente

CAMBIOS	ELABORADO POR	REVISADO POR	AUTORIZADO	LUGAR Y FECHA
Eliminación: 2	Fabiola C.	Gerente	Gerente	Quito, Agosto del 2007
Mejora : 4				
Creación: 0				
Fusión: 0				

COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO " PIJAL "

REGISTRO DE LOS CLIENTES

NO.	NOMBRES	APELLIDOS	ESTADO CIVIL	CARGAS FAMILIARES	ASUNTO	VALOR
1						
2						
3						
4						
5						
6						
7						
8						
9						
10						
11						
12						
13						
14						
15						
	OBSERVACION:					

DIAGRAMA DE MEJORADO

ATENCIÓN E INFORMACIÓN SOBRE SERVICIOS Y BENEFICIOS QUE BRINDA LA COOPERATIVA

Responsable: Secretaria					Lugar y fecha: Quito, Julio del 2007					
Ingreso: Cliente solicitando el servicio					Salida: socio atendido					
Frecuencia: diaria					Tiempo		Costo US\$:		0,71	
volumen: 1										
Actividades						Tiempo		Costos		Observaciones
	AV	NAV	AV	NAV	AV	NAV	AV	NAV		
1 Secretaria, saluda y recibe al cliente	1					1,00		0,05		Es atenta con los clientes
2 Secretaria, escucha la inquietud del cliente	2					3,00		0,14		Escucha con atención
3 Secretaria, procede a darle la información requerida al cliente	3					6,00		0,28		Informa el costo de la mantención de la libreta
4 Secretaria toma los datos del cliente en registro			4				5		0,24	Se suprime la demora
SUBTOTALES						10	5,00	0,47	0,24	
TOTAL TIEMPO							15			
TOTAL COSTOS									0,71	
EFICIENCIA EN Tiempo = tiempo AV / (tiempo AV + tiempo NAV)						10,00	=	66,67%		
						15,00				
EFICIENCIA EN Costos = costos AV / (costos AV + costos NAV)						0,47	=	66,67%		
						0,71				

HOJA DE MEJORAMIENTO - PROCESO No. 4

ATENCIÓN E INFORMACIÓN SOBRE SERVICIOS Y BENEFICIOS QUE BRINDA LA COOPERATIVA MP.OP.ATEN.INF.SERV.004

Problemas detectados:

No es atenta con el cliente

Existe demora en atender

La secretaria no informa el costo de la mantención de la libreta

Se demora en atender el Jefe de Crédito

Soluciones propuestas:

Es atenta con los clientes

Escucha con atención

Informa el costo de la mantención de la libreta

Se suprime la demora

Tiempo (minutos):

Situación Actual			Situación Propuesta			Diferencia		
AV	NAV	Total	AV	NAV	Total	AV	NAV	Total
12,00	82,00	94,00	10,00	5,00	15,00	2,00	77,00	79,00

Costos (\$):

Situación Actual			Situación Propuesta			Diferencia		
AV	NAV	Total	AV	NAV	Total	AV	NAV	Total
0,56	8,77	9,34	0,47	0,24	0,71	0,09	8,54	8,63

Eficiencia en tiempo:

Situación actual	Situación propuesta	Diferencia
12,77%	66,67%	53,90%

Eficiencia en costos:

Situación actual	Situación propuesta	Diferencia
6,00%	66,67%	60,67%

Frecuencia: diaria volumen 2

(AHORRO) O INCREMENTO ESPERADO EN EL AÑO

Diferencia en TIEMPOS x frecuencia anual

Diferencia en COSTOS x frecuencia anual

Tiempo (minutos)	
(a)	79*4*52*2= 32.864,00

Costo (\$)	
(b)	8,63*4*52*2= 3.590,08

HOJA ISO Y FLUJODIAGRAMACION

COD: MP.OP.reg.cont.sol.cre.006

INGRESO, REGISTRO, CONTROL DE SOLICITUDES DE CREDITO

OBJETIVO

Recibir, tramitar y responder a las solicitudes de crédito que recibe la Cooperativa

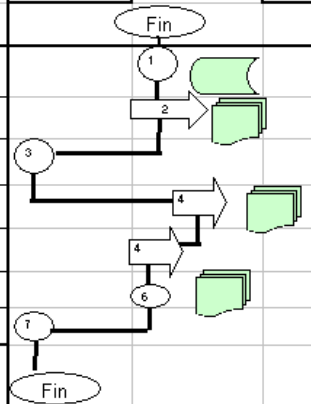
ALCANCE

Comprende desde el ingreso de documentación en secretaría hasta su aprobación y visto bueno de la Comisión de Crédito.

TIEMPO: 16,50

COSTO 1,13 Volumen 2

NO.	ACTIVIDADES	RESPONSABLES			TIEMPO		COSTO		SOLUCIONES
		GERENTE	SECRETARIA	COM. CREDIT	AV	NAV	AV	NAV	
1	Secretaria, recibe trámite, y escribe fecha y hora de recepción				1,00		0,05		Se utiliza computadora y un formato
2	Secretaria envia oficio a Gerente					1,00		0,05	se agiliza la solicitud
3	Gerente general lee, sumilla el trámite				5,00		0,51		tramita rápidamente el pedido
4	Gerente envia trámite sumillado a la secretaria					1,50		0,15	
5	Secretaria envia documentación a la Comisión de crédito						2,00	0,09	
6	Comisión de crédito recibe para su aprobación o negación del crédito.				5,00		0,24		Toma decisión en forma rápida
7	Secretaria informa al cliente estar en expectativa su pedido				1,00		0,05		Utiliza sistema computarizado con código
SUBTOTALES					12,00	4,50	0,84	0,29	
TOTAL TIEMPO						16,50			
TOTAL COSTOS								1,13	
Eficiencia						72,73		74,05	



RELACION CON OTROS PROCESOS:

Proceso que le antecede: Apertura de Cuenta

Proceso que le sigue: Desembolso de crédito

TERMINOLOGIA:

Registro: Es un documento donde se ingresa todos los trámites realizados

FORMATOS O FORMULARIOS:

Memorandos de trámites

CAMBIOS	ELABORADO POR	REVISADO POR	AUTORIZADO	LUGAR Y FECHA
Eliminación: 3	Fabiola C.	Gerente	Gerente	Quito, Agosto del 2007
Mejora : 7				
Creación: 0				
Fusión: 0				

COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO "PIJAL"

Memorando N0. 00... GE- SG-CACP-2007

Para : Sr.....
GERENTE GENERAL CACP

De : Sra.
SECRETARIA GENERAL CACP

ASUNTO : Ingreso de solicitud de crédito

FECHA : 31 Agosto del 2007

Por medio del presente remito el trámite de solicitud de crédito a favor del Sr. solicitando el valor de \$ a una tasa de interés de en un plazo de para realizar compra de un bien. (terreno). adjunto la documentación respectiva.

Particular que comunico para los fines legales administrativos.

Atentamente,

Sra.
SECRETARIA DE LA CACP

DIAGRAMA DE MEJORADO

INGRESO, REGISTRO, CONTROL DE SOLICITUDES DE CREDITO

Responsable: Secretaria						Lugar y fecha: Quito, Julio del 2007				
Ingreso: Trámite para aprobación						Salida: trámite aprobado.				
Frecuencia: diaria						Tiempo	16,50	Costo US\$:	1,13	
Volumen: 2										
Actividades						Tiempo		Costos		Observaciones
						AV	NAV	AV	NAV	
1 Secretaria, recibe trámite, y escribe fecha y hora de recepción						1,00		0,05		Se utiliza computadora y un formato
2 Secretaria envia oficio a Gerente								1,00	0,05	se agiliza la solicitud
3 Gerente general lee, sumilla el trámite						5,00		0,51		tramita rápidamente el pedido
4 Gerente envia trámite sumillado a la secretaria								1,50	0,15	
5 Secretaria envia documentación a la Comisión de crédito						2,00		0,09		
6 Comisión de crédito analiza para su aprobación o negación del crédito.						5,00		0,24		Toma decisión en forma rápida
7 Secretaria informa al cliente estar en expectativa su pedido						1,00		0,05		Utiliza sistema computarizado con código
SUBTOTALES						14,00		0,93	0,20	
TOTAL TIEMPO								16,50		
TOTAL COSTOS									1,13	
EFICIENCIA EN Tiempo = tiempo AV / (tiempo AV + tiempo NAV)						14,00	=	84,85%		
						16,50				
EFICIENCIA EN Costos = costos AV / (costos AV + costos NAV)						0,93	=	82,35%		
						1,13				

HOJA DE MEJORAMIENTO - PROCESO No. 6

INGRESO, REGISTRO, CONTROL DE LA SOLICITUD DE CREDITMP.OP.ING.REG.DESP.SOL.CRED.006

Problemas detectados:

No esta en la oficina
 falta de decisión del Gerente
 Equivocación de número de memorando
 Hay demora en la redacción del memorando
 No lee el memorando
 No tramita rápido el pedido
 Demora en el archivado el documento en reserva

Soluciones propuestas:

Permanece en la oficina
 Toma decisión en forma rápida
 Se utiliza computadora y un formato
 Lee y sumilla en forma oportuna
 Tramita rápidamente el pedido
 Utiliza sistema computarizado con código

Tiempo (minutos):

Situación Actual			Situación Propuesta			Diferencia		
AV	NAV	Total	AV	NAV	Total	AV	NAV	Total
22,00	50,00	72,00	12,00	4,50	16,50	10,00	45,50	55,50

Costos (\$):

Situación Actual			Situación Propuesta			Diferencia		
AV	NAV	Total	AV	NAV	Total	AV	NAV	Total
1,85	4,17	6,02	0,84	0,29	1,13	1,02	3,87	4,89

Eficiencia en tiempo:

Situación actual	Situación propuesta	Diferencia
30,56%	84,85%	54,29%

Eficiencia en costos:

Situación actual	Situación propuesta	Diferencia
30,81%	82,35%	51,54%

Frecuencia: semanal Volumen 2

(AHORRO) O INCREMENTO ESPERADO EN EL AÑO

Diferencia en TIEMPOS x frecuencia anual

Diferencia en COSTOS x frecuencia anual

Tiempo (minutos)			Costo (\$)		
(a)	$55,50 * 52 * 2 =$	5.772,00	(b)	$4,89 * 52 * 2$	508,56

HOJA ISO Y FLUJODIAGRAMACION
APERTURA DE CUENTA DE AHORRO Y APORTES

COD: MP.OP.Ap Cta.005

OBJETIVO

Registrar de nombre del dueño(a) de la Cuenta y las transacciones que se realizan para dar comodidad a los clientes

ALCANCE

Comprende desde que ingresa el cliente a la cooperativa, hasta que le otorgan la libreta de ahorro, previo al depósito del valor correspondiente.

TIEMPO: 19,00

COSTO 0,81 Volumen 1

NO.	ACTIVIDADES	RESPONSABLES			TIEMPO		COSTO		SOLUCIONES	
		GERENTE	SECRETARIA	CAJERA	AV	NAV	AV	NAV		
1	Secretaria indica al cliente sobre los requisitos para apertura de cuenta				1		0,05		Es amable con el cliente	
2	Secretaria hace llenar los formularios con lo datos personales del cliente				5		0,24			
3	Secretaria recepta los documentos del cliente				1		0,05		Secretaria recibe capacitación	
4	Secretaria hace llenar formularios para entrega de # de cta.				4		0,19			
5	Cajera hace llenar formulario para depósito de dinero				2		0,04			
6	Cajera recibe y cuenta el dinero				2		0,08			
7	Cajera imprime la libreta				1		0,04		Utiliza sistemas de computación	
8	Cajera entrega una la libreta de ahorro y de aportes con el registro de depósito				2		0,08		No duplica libreta	
9	Cajera envia donde Secretaria con el número asignado para su registro					1		0,04		
	SUBTOTALES				18	1	0,77	0,04		
	TOTAL TIEMPO						19			
	TOTAL COSTOS							0,81		
	Eficiencia						94,74		94,82	

RELACION CON OTROS PROCESOS:

Proceso que le antecede: Atención e información sobre servicios y beneficios que brinda la Cooperativa

Proceso que le sigue: Ingreso, Registro, control de solicitudes de crédito

TERMINOLOGIA:

Libreta de Ahorros: Formato en el que se registra la cuenta de egresos e ingresos que se entrega al cliente.

Caja.- Se utiliza para agregar el movimiento de fondos que se realiza con el papel moneda o moneda en circulación o cheques corrientes

FORMATOS O FORMULARIOS:

Ficha personal

Libreta de Ahorro

CAMBIOS	ELABORADO POR	REVISADO POR	AUTORIZADO	LUGAR Y FECHA
Eliminación: 1	Fabiola C.	Gerente	Gerente	Quito, Agosto del 2007
Mejora : 9				
Creación: 0				
Fusión: 0				

COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO " PIJAL "

LIBRETA DE AHORROS

Cuenta NO.					
SOCIO:					
NO.	FECHA	DEPOSITOS	RETIROS	SALDOS	TRANSACCION
01					
02					
03					
04					
05					
06					
07					
08					
09					
10					
SIRVASEVERIFICAR QUE LAS OPERACIONES EFECTUADAS EN ESTA					
LIBRETA ESTEN DE ACUERDO CON SUS DEPOSITOS Y RETIROS					
NO ACEPTAMOS RECLAMOS PASADAS LAS 48 HORAS SIGUIENSTES					
A SU TRANSACCION.					

DIAGRAMA DE MEJORADO

APERTURA DE CUENTAS DE AHORRO Y APORTES

	Responsable: Cajera	Lugar y fecha: Quito, Julio del 2007				
	Ingreso: Nuevos clientes ser socios	Salida: un cliente más asociado				
	Frecuencia: diaria	Tiempo 19,00 Costo US\$: 0,81				
	Volumen: 1					
	Actividades	Tiempo		Costos		Observaciones
		AV	NAV	AV	NAV	
1	Secretaria indica al cliente sobre los requisitos para apertura de cuenta	1		0,05		Es amable con el cliente
2	Secretaria hace llenar los formularios con lo datos personales del cliente	5		0,24		
3	Secretaria receipta los documentos del cliente	1		0,05		Secretaria recibe capacitación
4	Secretaria hace llenar formularios para entrega de # de cta.	4		0,19		
5	Cajera hace llenar formulario para depósito de dinero	2		0,04		
6	Cajera recibe y cuenta el dinero	2		0,08		
7	Cajera imprime la libreta	1		0,04		Utiliza sistemas de computación
8	Cajera entrega una la libreta de ahorro y de aportes con el registro de depósito	2		0,08		No duplica libreta
9	Cajera envia donde Secretaria con el número asignado para su registro				1	0,04
SUBTOTALES		18	1	0,77	0,04	
TOTAL TIEMPO			19,00			
TOTAL COSTOS					0,81	
EFICIENCIA EN Tiempo = tiempo AV / (tiempo AV + tiempo NAV)		18,00	=			94,74%
		19,00				
EFICIENCIA EN Costos = costos AV / (costos AV + costos NAV)		0,77	=			94,8%
		0,81				

HOJA DE MEJORAMIENTO - PROCESO No. 5

APERTURAS DE CUENTAS DE AHORRO Y DE APORTES MP.OP.apert.cta.ahorro 005

Problemas detectados:

No es amable con el cliente

No hace llenar la solicitud al cliente

Existe demora

Duplica información

Soluciones propuestas:

Es amable con el cliente

Secretaria recibe capacitación

Utiliza sistemas de computación

No duplica libreta

Tiempo (minutos):

Situación Actual			Situación Propuesta			Diferencia		
AV	NAV	Total	AV	NAV	Total	AV	NAV	Total
27,00	70,00	97,00	18,00	1,00	19,00	9,00	69,00	78,00

Costos (\$):

Situación Actual			Situación Propuesta			Diferencia		
AV	NAV	Total	AV	NAV	Total	AV	NAV	Total
1,23	4,11	5,34	0,77	0,04	0,81	0,47	4,06	4,53

Eficiencia en tiempo:

Situación actual	Situación propuesta	Diferencia
27,84%	94,74%	66,90%

Eficiencia en costos:

Situación actual	Situación propuesta	Diferencia
23,12%	94,82%	71,70%

Frecuencia: Diarios Volumen: 1

(AHORRO) O INCREMENTO ESPERADO EN EL AÑO

Diferencia en TIEMPOS x frecuencia anual

Diferencia en COSTOS x frecuencia anual

Tiempo
(minutos)

(a) 78*4*52*1= 16.224,00

Costo
(\$)

(b) 4,53*4*52*1= 942,24

El costo de la apertura de la cuenta es \$ 25,00

el costo por la pérdida de la libreta es de \$ 5,00

HOJA ISO Y FLUJODIAGRAMACION
DESEMBOLO DE LOS CREDITO

COD: MP.OP.De Cred.007

OBJETIVO

Realizar el desembolso de los créditos, con oportunidad y confiabilidad

ALCANCE

Comprende desde la recepción de las solicitudes aprobadas hasta el desembolso del crédito y archivo de toda la documentación

TIEMPO: 17,00

COSTO

5,71

Volumen

3

FRECUENCIA:

Mensual

NO.	ACTIVIDADES	RESPONSABLES			TIEMPO		COSTO		SOLUCIONES
		GERENTE	CAJERA	COM. CREDIT	AV	NAV	AV	NAV	
				Inicio					
1	Comisión de crédito recibe solicitudes aprobados			1	1,00		0,38		
2	Comisión de crédito analiza la documentación del deudor y garante			2	5,00		1,88		No existe demora
3	Comisión de crédito actualiza datos de deudos y garante			3		2,00		0,75	
4	Comisión de credito imprime tablas de amortización, informe de crédito, orden desembolso, contrato y pagare			4	3,00		1,13		
5	Comisión de crédito procede a registrar las firmas del deudor y garante de los documentos			5	3,00		1,13		Se verifica la documentación completa
6	Cajera entrega el valor del préstamo al socio solicitante			6		2,00		0,08	Entrega dinero rápidamente
7	Comisión de credito adjunta todos los documentos generados a la solicitud de crédito para archivos			7		1,00		0,38	
				Fin					
	SUBTOTALES				12,00	5,00	4,50	1,21	
	TOTAL TIEMPO					17			
	TOTAL COSTOS						5,71		
	Eficiencia					70,59		78,82	

RELACION CON OTROS PROCESOS:

Proceso que le antecede: Desembolso de crédito

Proceso que le sigue: Actualización de carpetas de crédito con información de los sujetos de crédito

TERMINOLOGIA:

Deudor: Socio que contrae una obligación con la Cooperativa

Garante: Persona física jurídica que suscribe una garantía.

FORMATOS O FORMULARIOS:

Solicitud de crédito.

Tabla de amortización.

CAMBIOS	ELABORADO POR	REVISADO POR	AUTORIZADO	LUGAR Y FECHA
Eliminación: 1	Fabiola C.	Gerente	Gerente	Quito, Agosto del 2007
Mejora : 7				
Creación: 0				
Fusión: 0				

COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO " PIJAL "

SOLICITUD DE CREDITO

I. DATOS BASICOS				
NOMBRES Y APELLIDOS		<input type="checkbox"/>		
NO. CEDULA		<input type="checkbox"/>		
ESTADO CIVIL:	SOLTERO	<input type="checkbox"/>	CASADO	<input type="checkbox"/>
			UNION LIBRE	<input type="checkbox"/>
				SEPARADO <input type="checkbox"/>
DIRECCION:			CIUDAD:	
TIPO VIVIENDA:	PROPIA	<input type="checkbox"/>	FAMILIAR	<input type="checkbox"/>
			ARRENDADO	<input type="checkbox"/>
CARGO ACTUAL:				
II. INGRESOS				
PROPIOS:			CONYUGE:	
SALARIO	<input type="checkbox"/>		SALARIO	<input type="checkbox"/>
OTROS INGRESOS	<input type="checkbox"/>		OTROS INGRESOS	<input type="checkbox"/>
TOTAL INGRESOS	<input type="checkbox"/>		TOTAL INGRESOS	<input type="checkbox"/>
III. OBLIGACIONES				
Tiene en la actualidad préstamo en otras instituciones		Si	<input type="checkbox"/>	Monto:
		No	<input type="checkbox"/>	
FIRMAN:				
CLIENTE	GARANTE		GERENTE	

TABLA DE AMORTIZACION						
COOPERATIVA AHORRO Y CREDITO "PIJAL"						
NOMBRES Y APELLIDOS	XXXX					
DOCUMETOS						
FECHA EMISION	17/09/2007					
NO. DIVIDENDOS	12					
CAPITAL	2000					
TASA INTERES	12%					
FORMA DE PAGO	MENSUAL					
CUOTA	FECHA VENC. CUOTA	DIAS	SALDO CAPITAL	PAGO CAPITAL	PAGO INTERESES	VALOR CUOTA
1						
2						
3						
4						
5						
6						
7						
8						
9						
10						
11						
12						
13						
14						
15						
16						
17						
18						
TOTAL						

DIAGRAMA DE MEJORADO

DESEMBOLSOS DE LOS CREDITOS

DESEMBOLSOS DE LOS CREDITOS									
						Lugar y fecha: Quito, Julio del 2007			
Ingreso: Comisión de crédito						Salida: préstamo acreditados a los socios y clientes			
Frecuencia: Mensual						Tiempo	17,00	Costo US\$:	5,71
Volumen: 3									
Actividades		Tiempo		Costos		Observaciones			
		AV	NAV	AV	NAV				
1 Comisión de crédito recibe solicitudes aprobados	1	1,00		0,38					
2 Comisión de crédito analiza la documentación del deudor y garante	3	5,00		1,88		No existe demora			
3 Comisión de crédito actualiza datos de deudos y garante	3			2,00	0,75				
4 Comisión de credito imprime tablas de amortización, informe de crédito, orden desembolso, contrato y pagare	4	3,00		1,13					
5 Comisión de crédito procede a registrar las firmas del deudor y garante de los documentos	5	3,00		1,13		Se verifica la documentación completa			
6 Cajera entrega el valor del préstamo al socio solicitante	6			2,00	0,08	Entrega dinero rápidamente			
7 Comisión de credito adjunta todos los documentos generados a la solicitud de crédito para archivos	6			1,00	0,38				
SUBTOTALES		12,00	5,00	4,50	1,21				
TOTAL TIEMPO				17,00					
TOTAL COSTOS					5,71				
EFICIENCIA EN Tiempo = tiempo AV / (tiempo AV + tiempo NAV)						12,00	=	70,59%	
						17,00			
EFICIENCIA EN Costos = costos AV / (costos AV + costos NAV)						4,50	=	78,82%	
						5,71			

HOJA DE MEJORAMIENTO - PROCESO No. 7

DESEMBOLSO DE CREDITOS

MP.OP.Desem.crédit. 007

Problemas detectados:

Existe demora en la revisión de documentación

No verifican edad del garante

No entrega dinero en forma inmediata

Soluciones propuestas:

No existe demora

Se verifica la documentación completa

Entrega dinero rápidamente

Tiempo (minutos):

Situación Actual			Situación Propuesta			Diferencia		
AV	NAV	Total	AV	NAV	Total	AV	NAV	Total
57,00	28,00	85,00	12,00	5,00	17,00	45,00	23,00	68,00

Costos (\$):

Situación Actual			Situación Propuesta			Diferencia		
AV	NAV	Total	AV	NAV	Total	AV	NAV	Total
21,38	10,50	31,88	12,00	5,00	17,00	9,38	5,50	14,88

Eficiencia en tiempo:

Situación actual	Situación propuesta	Diferencia
67,06%	70,59%	3,53%

Eficiencia en costos:

Situación actual	Situación propuesta	Diferencia
67,06%	78,82%	11,76%

Frecuencia: mensual Volumen 3

(AHORRO) O INCREMENTO ESPERADO EN EL AÑO

Diferencia en TIEMPOS x frecuencia anual

Diferencia en COSTOS x frecuencia anual

Tiempo (minutos)
(a) 68*12*3= 2.448,00

Costo (\$)
(b) 14,88*12*3= 535,68

HOJA ISO Y FLUJODIAGRAMACION

COD: MP.OP.Ac. Scred.008

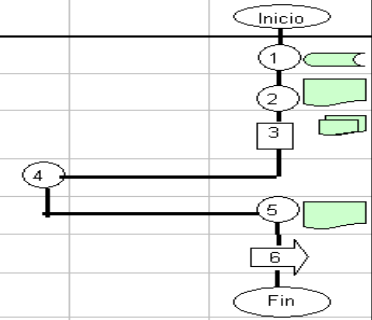
ACTUALIZACION DE CARPETAS DE CREDITO CON INFORMACION DE LOS SUJETOS DE CREDITO

OBJETIVO
Abrir una carpeta para archivar la documentacion de los socios, en las que registran el historial de los sujetos de credito

ALCANZE
Comprende desde cuando la Comision de credito adjunta toda la documentacion receptada para el desembolso del credito hasta la entrega para archivo.

TIEMPO: 17,00 COSTO 14,01 Volumen 1 Frecuen Mensual

Table with columns: NO., ACTIVIDADES, RESPONSABLES (GERENTE, SECRETARIA, COM. CREDIT), TIEMPO (AV, NAV), COSTO (AV, NAV), SOLUCIONES, and SUBTOTALES.



RELACION CON OTROS PROCESOS:
Proceso que le antecede: Desembolso de credito
Proceso que le sigue: Capacitacion Personal

TERMINOLOGIA:
Carpeta deudor: Especie de cartera para guardar para escribir sobre ella y guardar papeles de los que deben
Informe de desembolso: Resumen de todos los creditos desembolsados en el mes

FORMATOS O FORMULARIOS:
Informe de desembolso de credito
Formato de una acta entrega

Table with columns: CAMBIOS, ELABORADO POR, REVISADO POR, AUTORIZADO, LUGAR Y FECHA.

COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO " PIJAL "

FORMULARIO DE DESEMBOLSO DE CREDITO

Número de Referencia: _____

Fecha: _____

Ref.: No. de Operación _____

No.

De

Solicitud: _____

Señores:

Conforme a las condiciones del contrato (convenio) de la operación pertinente mutuamente celebrado por (Nombre del Prestatario o la Entidad Ejecutora) _____ y el LA COOPERATIVA DE Ahorro y Crédito Pijal, por el presente:

SOLICITAMOS

PRESENTAMOS

- Reembolso de pagos efectuados

Justificación documentos adjuntos

Moneda Solicitada

Monto expresado en la moneda solicitada (Números y Letras)

Monto expresado en la moneda de la operación (Número y Letras) 1/

INSTRUCCIONES DE DEPOSITO

BENEFICIARIO

Nombre de la Cuenta del

Beneficiario: _____

Número de la Cuenta del

Beneficiario: _____

Instrucciones

Especiales: _____

Firma Autorizada

Nombre y Cargo

DIAGRAMA DE MEJORADO

ACTUALIZACION DE CARPETAS DE CRÉDITO CON INFORMACION DE LOS SUJETOS DE CREDITO

Responsable: Comisión de Crédito, Gerente General

Lugar y fecha: Quito, Julio del 2007

Ingreso: Solicitud de crédito desembolsada con documentación adjunta

Salida: Carpetas etiquetadas para archivo

Frecuencia: Mensual

Tiempo 17,00 Costo US\$: 14,01

Volumen:

Actividades	Diagrama	Tiempo		Costos		Observaciones
		AV	NAV	AV	NAV	
1 Comisión de Crédito obtiene un informe de desembolso de crédito y lo imprime		2		2,25		Adjunta todos los documentos en regla
2 Comisión de Crédito analiza todas las solicitudes desembolsadas		5		5,63		Tiene buena impresora
3 Comisión de Crédito revisa todos los contratos y pagaré estén firmados por el deudor y el garante				3	3,38	
4 Gerente firma pagarés, contratos de mútuo acuerdo en todas la solicitudes		5		0,51		Se acelera la actividad
5 Comisión de Crédito abre una carpeta denominada deudor y envia a otro departamento		1		1,13		
6 Comisión de crédito, envia carpeta a la Secretaria para archivo				1	1,13	
SUBTOTALES		13,00	4,00	9,51	4,50	
TOTAL TIEMPO			17,00			
TOTAL COSTOS					14,01	
EFICIENCIA EN Tiempo = tiempo AV / (tiempo AV + tiempo NAV)		13,00	=	76,47%		
		17,00				
EFICIENCIA EN Costos = costos AV / (costos AV + costos NAV)		9,51	=	67,88%		
		14,01				

HOJA DE MEJORAMIENTO - PROCESO No. 8										
ACTUALIZACION DE CARPETAS DE CREDITO CON INFORMACION DE LOS SUJETOS DE CREDITO MP.AP.act.carp.suje. Cred,008										
Problemas detectados:										
No, adjunta todos los documentos										
No tiene buena impresora										
No acelera la actividad										
Soluciones propuestas:										
Adjunta todos los documentos en regla										
Tiene Buena Impresora										
Se acelera la actividad										
Tiempo (minutos):										
Situación Actual			Situación Propuesta			Diferencia				
AV	NAV	Total	AV	NAV	Total	AV	NAV	Total		
150,00	280,00	430,00	13,00	4,00	17,00	137,00	276,00	413,00		
Costos (\$):										
Situación Actual			Situación Propuesta			Diferencia				
AV	NAV	Total	AV	NAV	Total	AV	NAV	Total		
45,38	105,00	150,38	9,51	4,50	14,01	35,87	100,50	136,37		
Eficiencia en tiempo:										
Situación actual			Situación propuesta			Diferencia				
34,88%			76,47%			41,59%				
Eficiencia en costos:										
Situación actual			Situación propuesta			Diferencia				
30,17%			67,88%			37,71%				
Frecuencia: mensual Volumen 1										
(AHORRO) O INCREMENTO ESPERADO EN EL AÑO										
Diferencia en TIEMPOS x frecuencia anual					Diferencia en COSTOS x frecuencia anual					
	Tiempo (minutos)			Costo (\$)						
(a)	413*12*1=	4.956,00		(b)	136,37*12*1=	1.636,44				

HOJA ISO Y FLUJODIAGRAMACION

COD: MP.OP.Cap.Per.009

CAPACITACION DEL PERSONAL

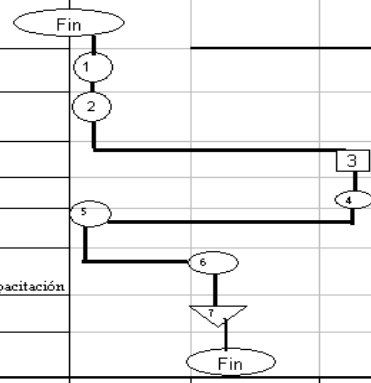
OBJETIVO

Proporcionar conocimiento, habilidades al personal a fin de que pueda desempeñar sus labores en mejor forma

ALCANCE

Comienza con la revisión del requerimiento del personal hasta la ejecución y evaluación de la capacitación.

NO.	ACTIVIDADES	COSTO			Volumen		Frecuencia		SOLUCIONES
		GERENTE	SECRETARIA	CONSJ. ADM.	AV	NAV	AV	NAV	
		17,58			2		Anual		
1	Secretaria recibe solicitud de cada empleado				2,00		0,20		Existe el plan de capacitación
2	Gerente analiza importancia y prioridad de la capacitación				5,00		0,51		En base al Plan de capacitación esta debidamente presupuestado
3	Consejo Administrativo verifica si hay presupuesto para el efecto					8,00		9,00	
4	Consejo Administrativo autoriza capacitación				2		2,25		Existe tema de acuerdo al Plan de capacitación.
5	Gerente selecciona al capacitador (profesor)				50,00		5,10		
6	Secretaria convoca a todo el personal y socios de la CACP para la capacitación				10,00		0,47		
7	secretaria archiva documentación					1,00		0,047	
	SUBTOTALES				69,00	9,00	8,53	9,05	
	TOTAL TIEMPO					78,00			
	TOTAL COSTOS							17,58	
	Eficiencia					88,46		48,54	



RELACION CON OTROS PROCESOS:

Proceso que le antecede: Actualización de carpetas de crédito con información de los sujetos de crédito

Proceso que le sigue: Arqueo de caja

TERMINOLOGIA:

Capacitación: Facultar a una persona, habilitarle para alguna cosa

FORMATOS O FORMULARIOS:

Convocatoria

CAMBIOS	ELABORADO POR	REVISADO POR	AUTORIZADO	LUGAR Y FECHA
Eliminación: 0 Mejora : 4 Creación: 3 Fusión: 0	Fabiola C.	Gerente	Gerente	Quito, Agosto del 2007

COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO “PIJAL”

Pijal, del 2007

CONVOCATORIA

Se convoca a todos los socios de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “ Pijal “ a una Asamblea General el díaa las en la sala de reuniones de la Cooperativa, para tratar asuntos de mejoramiento de la Cooperativa.

Rogamos su puntual asistencia, socio que no asista será sancionado de acuerdo al Reglamento de la Cooperativa.

Atentamente,

Gerente de la Cooperativa

DIAGRAMA DE MEJORADO

CAPACITACION DEL PERSONAL

Responsable: Gerente

Lugar y fecha: Quito, Julio del 2007

Ingreso: Solicitud presentada por empleado

Salida: Autorización para capacitación

Frecuencia: Anual

Tiempo 78,00

Costo US\$: 17,58

Volumen: 2

Actividades	Inicio	Fin	Duración	Tiempo		Costos		Observaciones
				AV	NAV	AV	NAV	
1 Secretaria recibe solicitud de cada empleado	1			2,00		0,20		Existe el plan de capacitación
2 Gerente analiza importancia y prioridad de la capacitación	1			5,00		0,51		En base al Plan de capacitación esta debidamente presupuestado
3 Consejo Administrativo verifica si hay presupuesto para el efecto		3				8,00	9,00	
4 Consejo Administrativo autoriza capacitación	4			2		2,25		Existe tema de acuerdo al Plan de capacitación.
5 Gerente selecciona al capacitador (profesor)	5			50,00		5,10		
6 Secretaria convoca a todo el personal y socios de la CACP para la capacitación	6			10,00		0,47		
7 secretaria archiva documentación		7				1,00	0,047	
		Fin						
SUBTOTALES				69,00	9,00	8,53	9,05	
TOTAL TIEMPO					78,00			
TOTAL COSTOS							17,58	

EFICIENCIA EN Tiempo = tiempo AV / (tiempo AV + tiempo NAV)

$\frac{69,00}{78,00} = 88,46\%$

EFICIENCIA EN Costos = costos AV / (costos AV + costos NAV)

$\frac{8,53}{17,58} = 48,54\%$

HOJA DE MEJORAMIENTO - PROCESO No. 9
CAPACITACION DEL PERSONAL

Problemas detectados:

No existe un plan de capacitación
Gerente General debe analizar individualmente necesidades de capacitación.
No existe el tema primordial en la capacitación.

Soluciones propuestas:

Existe el plan de capacitación
En base al Plan de capacitación esta debidamente presupuestado
Existe tema de acuerdo al Plan de capacitación.

Tiempo (minutos):

Situación Actual			Situación Propuesta			Diferencia		
AV	NAV	Total	AV	NAV	Total	AV	NAV	Total
70,00	112,00	182,00	69,00	9,00	78,00	1,00	103,00	104,00

Costos (\$):

Situación Actual			Situación Propuesta			Diferencia		
AV	NAV	Total	AV	NAV	Total	AV	NAV	Total
35,78	40,07	75,85	8,53	9,05	17,58	-4,28	31,02	26,74

Eficiencia en tiempo:

Situación actual	Situación propuesta	Diferencia
38,46%	88,46%	50,00%

Eficiencia en costos:

Situación actual	Situación propuesta	Diferencia
47,18%	48,54%	1,36%

Frecuencia: Anual Volumen 2

(AHORRO) O INCREMENTO ESPERADO EN EL AÑO

Diferencia en TIEMPOS x frecuencia anual

Tiempo (minutos)	
(a)	104*2 = 208,00

Diferencia en COSTOS x frecuencia anual

Costo (\$)	
(b)	26,74*2 = 53,48

HOJA ISO Y FLUJODIAGRAMACION

COD: MP.Ap.Arq. Ca.010

ARQUEO DE CAJA

OBJETIVO

Verificar la cantidad de dinero recaudado en caja

ALCANCE

Desde la Verificación del saldo inicial hasta el informe final

TIEMPO: 24,00

COSTO

1,13

volumen 1

Frecue diaria

NO.	ACTIVIDADES	RESPONSABLES			TIEMPO		COSTO		SOLUCIONES
		GERENTE	CAJERA	CONS.J. ADM.	AV	NAV	AV	NAV	
			Inicio						
1	Cajera anota los ingresos y egresos		1		5,00		0,21		Registra en el sistema
2	cajera cuenta cuánto a recaudado en el día		2		3,00		0,13		
3	Cajera contabiliza lo recaudado en el libro diario		3		5,00		0,21		Se elimina la demora
4	Cajera registra dinero que ingreso		4		3,00		0,13		
5	Cajera impreme		5		2,00		0,08		
6	Cajera entrega caja al Gerente		6			3,00		0,13	No se demora en entregar el fondo de caja al Gerente
7	Gerente aprueba el cuadro de caja		7			2		0,204	
8	Cajera archiva documentación del cuadro		8				1,00		0,04
			Fin						
SUBTOTALES					20,00	4,00	0,96	0,17	
TOTAL TIEMPO						24,00			
TOTAL COSTOS								1,13	
Eficiencia						83,33%		85,11%	

RELACION CON OTROS PROCESOS:

Proceso que le antecede: Capacitación del personal

Proceso que le sigue: Transferencia a sucursal para el pago en forma mensual

TERMINOLOGIA:

Libro diario: Es el formato en donde se registra todos los servicios que realiza la Cooperativa.

FORMATOS O FORMULARIOS:

Formato de arqueo de caja

CAMBIOS	ELABORADO POR	REVISADO POR	AUTORIZADO	LUGAR Y FECHA
Eliminación: 0	Fabiola C.	Gerente	Gerente	Quito, Agosto del 2007
Mejora : 5				
Creación: 3				
Fusión: 0				

COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO " PIJAL "		Código:	
ARQUEO DE CAJA			
Fecha del Arqueo:			
DOCUMENTOS SOPORTES			
FECHA	BENEFICIARIO	CONCEPTO	VALOR
TOTAL CAJA	0,00	0,00	0,00
EFFECTIVO			
	DENOMINACIÓN	CANTIDAD	VALOR
BILLETES			
MONEDA			
OBSERVACIONES:			
Responsable Manejo Caja		Elaborado por	Aprobado por

DIAGRAMA DE MEJORADO

ARQUEO DE CAJA

Responsable: Cajera

Lugar y fecha: Quito, Julio del 2007

Ingreso: depositos

Salida: cierre de caja

Frecuencia: diaria






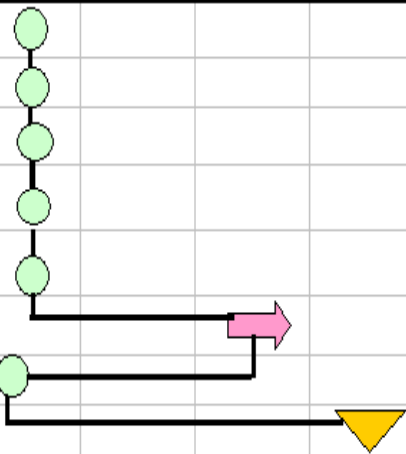
Tiempo

24,00

Costo US\$:

1,13

Volumen: 1

Actividades	    	Tiempo		Costos		Observaciones	
		AV	NAV	AV	NAV		
1 Cajera anota los ingresos y egresos		5,00		0,21		Registra en el sistema	
2 cajera cuenta cuánto a recaudado en el día		3,00		0,13			
3 Cajera contabiliza lo recaudado en el libro diario		5,00		0,21		Se elimina la demora	
4 Cajera registra dinero que ingreso		3,00		0,13			
5 Cajera impreme		2,00		0,08			
6 Cajera entrega caja al Gerente					3,00	0,13	No se demora en entregar el fondo de caja al Gerente
7 Gerente aprueba el cuadro de caja			2		0,204		
8 Cajera archiva documentación del cuadro					1,00	0,04	
SUBTOTALES		20,00	4,00	0,96	0,17		
TOTAL TIEMPO			24,00				
TOTAL COSTOS					1,13		
EFICIENCIA EN Tiempo = tiempo AV/(tiempo AV + tiempo NAV)		20,00	=	83,33%			
		24,00					
EFICIENCIA EN Costos = costos AV/(costos AV + costos NAV)		0,96	=	85,11%			
		1,13					

HOJA DE MEJORAMIENTO - PROCESO No. 10

ARQUEO DE CAJA

MP.OP. Ar,caja,010

Problemas detectados:

Tiene que revisar para recontar el dinero o si existe algún faltante
 Existe demora en la contabilización
 Se demora en entregar el fondo de caja al Gerente

Soluciones propuestas:

Registra en el sistema
 Se elimina la demora
 No se demora en entregar el fondo de caja al Gerente

Tiempo (minutos):

Situación Actual			Situación Propuesta			Diferencia		
AV	NAV	Total	AV	NAV	Total	AV	NAV	Total
40,00	25,00	65,00	20,00	4,00	24,00	20,00	21,00	41,00

Costos (\$):

Situación Actual			Situación Propuesta			Diferencia		
AV	NAV	Total	AV	NAV	Total	AV	NAV	Total
1,68	1,05	2,73	0,96	0,17	1,13	0,72	0,88	1,60

Eficiencia en tiempo:

Situación actual	Situación propuesta	Diferencia
61,54%	83,33%	21,79%

Eficiencia en costos:

Situación actual	Situación propuesta	Diferencia
61,54%	85,11%	23,57%

Frecuencia: diario Volumen 1

(AHORRO) O INCREMENTO ESPERADO EN EL AÑO

Diferencia en TIEMPOS x frecuencia anual

Diferencia en COSTOS x frecuencia anual

Tiempo (minutos)	
(a)	41*4*52= 8.528,00

Costo (\$)	
(b)	1,60*4*52= 332,80

HOJA ISO Y FLUJODIAGRAMACION

COD: MP. Transf .011

TRANSFERENCIA A SUCURSAL PARA EL PAGO EN FORMA MENSUAL

OBJETIVO

Realizar la transferencia de dinero a la sucursal para el desembolso de los créditos y que el socio pueda disponer del dinero en forma más rapida

ALCANCE

Comprende desde la recepción del listado de los créditos ingresados hasta la transferencia de los valores para el desembolso.

TIEMPO: 11,50

COSTO

1,06

Volumen

2

Frecuencia

mensual

NO.	ACTIVIDADES	RESPONSABLES			TIEMPO		COSTO		SOLUCIONES	
		GERENTE	CAJERA	CONSJ. ADM.	AV	NAV	AV	NAV		
		<pre> graph TD Inicio([Inicio]) --> 1((1)) 1 --> 2[2] 2 --> 3((3)) 3 --> 4((4)) 4 --> 5[5] 5 --> 6((6)) 6 --> Final([Final]) </pre>								
1	Gerente, recibe el listado de créditos ingresado en sucursal				3,00		0,31		realiza en sistema computacional	
2	Gerente determina capacidad de pago					1,50		0,15	verifica a los sobregirados	
3	Gerente dispone la transferencia				1,00			0,10		
4	Secretaria elabora orden de pago				2,00			0,09		
5	Gerente firma y realiza transferencia				2,00			0,20	Tiene red sistematizado	
6	Gerente informa al Consejo Administrativo				2,00			0,20		
	SUBTOTALES				10,00	1,50		0,91	0,15	
	TOTAL TIEMPO					11,50				
	TOTAL COSTOS							1,06		
	Eficiencia					86,96		85,61		

RELACION CON OTROS PROCESOS:

Proceso que le antecede: Arqueo de caja

Proceso que le sigue: Ninguno.

TERMINOLOGIA:

Tranferencia: Traspaso de valores de una cuenta a otra

FORMATOS O FORMULARIOS:

listado de solicitudes para autorización de transferencia por orden de pago.

CAMBIOS	ELABORADO POR	REVISADO POR	AUTORIZADO	LUGAR Y FECHA
Eliminación: 1	Fabiola C.	Gerente	Gerente	Quito, Agosto del 2007
Mejora : 5				
Creación: 0				
Fusión: 0				

COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO " PIJAL "

LISTADO DE SOLICITUDES PRESENTADAS

NO	NOMBRES Y APELLIDOS	NUMERO CEDULA	SOCIOS ACTIVOS	SOLICITUD APROBADO	SOLICITUD NEGADO
1					
2					
3					
4					
5					
6					
7					
8					
9					
10					
11					
12					
13					
14					
15					
16					
17					

OBSERVACION:

DIAGRAMA DE MEJORADO

Transferencia a sucursal para el pago de crédito en forma mensual

Responsable: Gerente

Lugar y fecha: Quito, Julio del 2007

Ingreso: solicitudes de créditos aprobados en sucursal

Salida: transferencia a sucursal

Frecuencia: mensual

Tiempo 11,50

Costo US\$: 1,06

Volumen: 2

Actividades	Diagrama de Mejorado					Tiempo		Costos		Observaciones
	Inicio	Fin	Relación	Reserva	Reserva	AV	NAV	AV	NAV	
1 Gerente, recibe el listado de créditos ingresado en sucursal	1					3,00		0,31		realiza en sistema computacional
2 Gerente determina capacidad de pago		2					1,50		0,15	verifica a los sobregirados
3 Gerente revisa y sumilla	3					1,00		0,10		
4 Secretaria elabora orden de pago	4					2,00		0,09		
5 Gerente realiza transferencia	5					2,00		0,20		Tiene red sistematizado
6 Gerente informa al Consejo Administrativo	6					2,00		0,20		
SUBTOTALES						10,00	1,50	0,91	0,15	
TOTAL TIEMPO							11,50			
TOTAL COSTOS									1,06	
EFICIENCIA EN Tiempo = tiempo AV / (tiempo AV + tiempo NAV)						10,00	=	86,96%		
						11,50				
EFICIENCIA EN Costos = costos AV / (costos AV + costos NAV)						0,91	=	85,61%		
						1,06				

HOJA DE MEJORAMIENTO - PROCESO No. 11									
TRANSFERENCIA A SUCURSAL PARA EL PAGO DE CREDITO EN FORMA MENSUAL									
MP.OP.transf. Créd.011									
Problemas detectados:									
No posee ningún sistema para el ingreso de la documentación y todo el proceso lo realiza a mano.									
No verifican a los sobregirados en los créditos.									
Existe problema por no estar sistematizado. No esta en red.									
Soluciones propuestas:									
realiza en sistema computacional									
verifica a los sobregirados									
Tiene red sistematizado									
Tiempo (minutos):									
Situación Actual			Situación Propuesta			Diferencia			
AV	NAV	Total	AV	NAV	Total	AV	NAV	Total	
15,00	62,00	77,00	10,00	1,50	11,50	5,00	60,50	65,50	
Costos (\$):									
Situación Actual			Situación Propuesta			Diferencia			
AV	NAV	Total	AV	NAV	Total	AV	NAV	Total	
1,53	11,16	12,69	0,91	0,15	1,06	0,62	11,01	11,63	
Eficiencia en tiempo:									
Situación actual			Situación propuesta			Diferencia			
19,48%			86,96%			67,48%			
Eficiencia en costos:									
Situación actual			Situación propuesta			Diferencia			
12,05%			85,61%			73,55%			
Frecuencia:		mensual		Volumen		2			
(AHORRO) O INCREMENTO ESPERADO EN EL AÑO									
Diferencia en TIEMPOS x frecuencia anual				Diferencia en COSTOS x frecuencia anual					
Tiempo (minutos)				Costo (\$)					
(a)	65,50*12*2=		1.572,00		(b)	11,63*12*2=		279,12	

5.3 MATRIZ DE ANALISIS COMPARATIVA

No.	PROCESO	SITUACION ACTUAL										SITUACION PROPUESTO										DIFERENCIA						BENEFICIO ESPER.						
		TIEMPO			COSTOS			EFICIENCIA				TIEMPO			COSTOS			EFICIENCIA				ANUAL												
		A.Y	N.A.Y	TOTAL	AY	N.A.Y	TOTAL	TIEMPO	COSTO	FRECUENCIA	VOLUMEN	A.Y	N.A.Y	TOTAL	AY	N.A.Y	TOTAL	TIEMPO	COSTO	FRECUENCIA	VOLUMEN	A.Y	N.A.Y	TOTAL	AY	N.A.Y	TOTAL	TIEMPO	COSTO	FRECUENCIA	TIEMPO	COSTO		
1	Planificación de actividades	190.00	293.00	483.00	56.84	128.02	184.86	39.34%	30.75%	Anual	1	154.00	52.00	206.00	50.90	46.11	97.01	74.76%	52.47%	Anual	1	36.00	241.00	277.00	5.94	81.91	87.85	35.42%	21.72%	1	277	87.85		
2	Investigación de Mercado	240.00	435.00	675.00	21.42	85.95	107.37	35.56%	19.95%	Anual	1	66.00	10.00	76.00	19.54	1.02	20.56	86.84%	95.04%	Anual	1	174.00	425.00	599.00	1.88	84.93	86.82	51.29%	75.09%	1	599	86.82		
3	Elaboración de Presupuestos	255.00	115.00	370.00	118.08	73.11	191.19	68.92%	61.76%	Anual	1	123.00	40.00	163.00	20.73	18.33	39.06	75.46%	53.08%	Anual	1	132.00	75.00	207.00	97.35	54.79	152.14	6.54%	-8.68%	1	207	152.14		
4	Atención e información sobre servicios y beneficios que brinda la Cooperativa.	12.00	82.00	94.00	0.56	8.77	9.34	12.77%	8.04%	Diarios	2	10.00	5.00	15.00	0.47	0.24	0.71	66.67%	66.67%	Diarios	2	2.00	77.00	79.00	0.09	8.54	8.63	53.90%	60.63%	4*52*2	32864	3590.08		
5	Apertura de Cta de Ahorro y Aportes	27.00	70.00	97.00	1.23	4.11	5.34	27.84%	23.12%	Diarios	1	18.00	1.00	19.00	0.77	0.04	0.81	94.74%	94.82%	Diarios	1	9.00	69.00	78.00	0.47	4.06	4.53	66.90%	71.70%	4*52*1	16224	942.24		
6	Ingreso, Registro, Control y despacho de la solicitud de crédito	22.00	50.00	72.00	1.85	4.17	6.02	30.56%	30.81%	Semanal	2	12.00	4.50	16.50	0.84	0.29	1.13	72.73%	74.05%	Semanal	2	10.00	45.50	55.50	1.02	3.87	4.89	42.17%	43.24%	52*2	5752	508.56		
7	Desembolso de Créditos	57.00	28.00	85.00	21.38	10.50	31.88	67.06%	67.06%	mensual	3	12.00	5.00	17.00	12.00	5.00	17.00	70.59%	70.59%	mensual	3	45.00	23.00	68.00	9.38	5.50	14.88	3.53%	3.53%	12*3	2448	535.68		
8	Actualización de carpetas de crédito con información de los sujetos de crédito	150.00	280.00	430.00	45.38	105.00	150.38	34.88%	30.17%	mensual	1	13.00	4.00	17.00	9.51	4.50	14.01	76.47%	67.88%	mensual	1	137.00	276.00	413.00	35.87	100.50	136.37	41.59%	37.71%	12*1	4956	1636.44		
9	Capacitación del Personal	70.00	112.00	182.00	35.78	40.07	75.85	38.46%	47.18%	Anual	2	69.00	9.00	78.00	8.53	9.05	17.58	88.46%	48.54%	Anual	2	1.00	103.00	104.00	27.25	31.02	58.27	50.00%	1.36%	2	208	53.48		
10	Arqueo de caja	40.00	25.00	65.00	1.68	1.05	2.73	61.54%	61.54%	Anual	1	20.00	4.00	24.00	0.96	0.17	1.13	83.33%	85.11%	Diario	1	20.00	21.00	41.00	0.72	0.88	1.60	21.73%	23.57%	4*52	8528	332.80		
11	Transferencia a sucursal para el pago de crédito en foma mensual.	15.00	62.00	77.00	1.53	11.16	12.69	19.48%	12.05%	Mensual	2	10.00	1.50	11.50	0.91	0.15	1.06	86.96%	85.61%	Mensual	2	5.00	60.50	65.50	0.62	11.01	11.63	67.48%	73.55%	12*2	1572	279.12		
		1.078.00	1.552.00	2.630.00	305.73	471.91	777.65	436.39%	390.42%			507.00	136.00	643.00	125.16	84.90	210.05	877.00%	793.85%			571.00	1.416.00	1.987.00	180.58	387.01	567.59	440.61%	403.42%					
	EFICIENCIA PROMEDIO							39.67%	0.35493								79.73%	72.17%																
	BENEFICIO ESPERADO																																73635	8205.20

Observaciones:

1. En la planificación de actividades se creó un formato del plan de actividades, los cuales describirán las actividades que se debe realizar en las distintas fechas.
2. En el proceso de investigación de mercado se creó modelo de encuesta de necesidades, de los socios.
3. En la elaboración de presupuesto se creó un formulario para cubrir las necesidades de los socios y clientes.
4. En atención al cliente se crea un registro de cliente que visita la Cooperativa
5. Ingreso de solicitud de crédito , se realiza un memorando interno donde se adjunta el modelo.
6. En la apertura de cuenta se adjunta el modelo de libreta de ahorro con sus respectivos datos del dueño de la libreta.
7. Se adjunta formularios de solicitud de crédito para la adquisición de diferentes préstamos.
8. En el desembolso de crédito se creó un formulario de desembolso de crédito para su mejor desarrollo de la Cooperativa.
9. En la capacitación se realiza un modelo de convocatoria, para la realización de seminarios y poder contar con personal comprometido y capacitado.
10. Arqueo de caja; Se creó formularios de cuadro de caja, arqueo de caja, y se establecerá políticas internas.
11. En el proceso de transferencia se creó un formato del lista de solicitudes presentadas para poder realizar la transferencia a la Sucursal .

5.4 INFORME BENEFICIO ESPERADO:

1. Con los cambios realizados en el proceso de la Planificación de Actividades de la Cooperativa en donde se mejoran nueve actividades, se eliminan uno y se crea una actividad más, se obtiene

un beneficio esperado anual en tiempo de 227 minutos, representando una eficiencia del 74.76% y un beneficio esperado en dólares de \$ 87.85, con una eficiencia de 52.47%; tiempo y dinero que puede ser utilizado en otro proceso.

2. En el proceso de Investigación de Mercado se mejoraron nueve actividades reflejándose un beneficio en tiempo de 599 minutos, siendo una eficiencia del tiempo de 86.84% y un beneficio en dólares de \$ 86.82, con una eficiencia de 95.04% tiempo y dinero que puede ser utilizado en el proceso de elaboración de presupuestos anuales.
3. En el proceso de elaboración de presupuesto, con el mejoramiento realizado de diez actividades se obtuvo un beneficio esperado en tiempo de 207 minutos siendo una eficiencia del 75.46% y en dólares de \$ 152.14, con una eficiencia del 53.08%.
4. El proceso de atención e información sobre servicios y beneficios que brinda la Cooperativa, tuvo un mejoramiento en cuatro actividades y se eliminó dos actividades, con la ayuda de equipos y tecnología, generándose un beneficio en tiempo de 32864 minutos, con una eficiencia de 66.67% lo que permite que la secretaria pueda emplear este tiempo en otras actividades. En costos se obtiene beneficio esperado \$ 3590.08, con una eficiencia de 66.67% dinero que puede ser empleado para la compra de nuevos equipos de computación en las Sucursales y la implementación del proceso de recepción.
5. Con el mejoramiento del proceso de Apertura de Cuentas de Ahorro y de Aportes, se obtiene un beneficio en tiempo de 16224 minutos con una eficiencia de 94.74% y en costo de \$924.24, con eficiencia de 94.82% ahorro que sirve para cualquier actividad inesperado.
6. En el proceso de Ingreso, Registro, y control de la solicitud de crédito, con el mejoramiento realizado se obtuvo un ahorro en tiempo de 5772 minutos, siendo una eficiencia del 72.73% y en dólares de \$ 508.56, con la eficiencia de 74.05%. Este proceso es uno de los que genera más cliente con el mejoramiento, mismo que puede implementar de un correo interno para trasladar la documentación en el interior de la Cooperativa.
7. Con la mejora del proceso de Desembolso de créditos donde se mejora siete actividades y se elimina uno, se incrementa el beneficio en tiempo 2448 y en costo en un 70.59%, siendo un porcentaje alto, pero la eficiencia obtenidos en tiempo y costo son: \$535.68 minutos y 70.59%.

dinero que puede ser destinado a para publicidad y promoción de la Cooperativa en las comunidades.

8. Al realizar la mejora del proceso de Actualización de carpetas de crédito con información de los sujetos de crédito, se mejora seis actividades, con un beneficio en tiempo de 4956 minutos con una eficiencia en tiempo de 76.47% y el beneficio en dólares \$ 1636.44 con una eficiencia de costo 67.88% valor que puede ser destinado para la elaboración artículos promocionales de la Cooperativa.
9. Con los cambios realizados en el proceso de Capacitación al personal de la Cooperativa en donde se mejoran cuatro actividades y se crea tres actividades, se obtiene un beneficio esperado en tiempo de 208 minutos, representando una eficiencia del 83.33% y un beneficio esperado en dólares de \$ 53.48, con una eficiencia de 48.54%; tiempo y dinero que puede utilizar en la investigación de mercados para ofrecer nuevos productos.
10. Al realizar la mejora del proceso de Arqueo de Caja, donde se mejora cinco actividades y se crea tres actividades se obtiene un beneficio en tiempo de 8528 minutos con la eficiencia de 83.33% y en costos de \$ 332.80, la eficiencia de 85.11 % hay una disminución en el tiempo y costo del proceso del arqueo de caja.
11. Con los cambios realizados en el proceso de Transferencia a Sucursales para el pago de créditos en forma mensual, se mejora cinco actividades y se elimina uno, obteniendo un beneficio en tiempo de 1572 minutos, con eficiencia de 86.96% de la misma manera el beneficio en costo de 279.12 con una eficiencia representando de 85.61% valor que puede ser utilizado para mejorar el proceso de arqueo de caja.

Considerando cada uno de los resultados obtenidos en los procesos analizados de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Pijal” se ha logrado un beneficio total esperado de \$8.205,20 dólares en el costo con el tiempos de aplicación en 73.655 minutos, además que la eficiencia promedio con la que se ejecutará los procesos será en situación propuesto en tiempo de 79.73% como en costos con el 72.17%

Esta cantidad ahorrada será utilizada de la siguiente manera

ACTIVIDAD	VALOR
• Instalar la línea telefónica	200.00

convencional para el desarrollo de la Cooperativa.	500.00
<ul style="list-style-type: none"> • Instalar el sistema de Internet para realizar transferencia a sucursal 	
<ul style="list-style-type: none"> • Gestionar la apertura de cuenta corriente en el Banco de Pichincha 	1000.00
<ul style="list-style-type: none"> • Ampliar la línea de crédito que posee La CACP a crédito de vivienda y Micro empresarial. 	5000.00
<ul style="list-style-type: none"> • Crear una página web para la Cooperativa. 	500.00
<ul style="list-style-type: none"> • Gastos varios 	1005.20
TOTAL	\$ 8.205,20

CAPÍTULO VI

6.1 PROPUESTA DE ORGANIZACIÓN DE PROCESOS

En el presente capítulo se propone una organización por procesos con el fin de mejorar la actual, tomando como fundamentos los capítulos anteriores de esta tesis y como herramientas de trabajo: las cadenas 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 de Ahorro y Crédito “Pijal”, contribuyendo a maximizar la efectividad organizacional y la satisfacción de los socios.

CADENA DE VALOR EMPRESARIAL

“Porter define el valor como la suma de los beneficios percibidos que el cliente recibe menos los costos percibidos por adquirir y usar un producto o servicio”.²¹

²¹ <http://www.3w3search.com/Edu/Merc/Es/GMerc081.htm>

La cadena de valor empresarial está basada en el Proceso Administrativo, incluyendo los principales procesos, subprocesos y actividades que tiene la Cooperativa “Pijal”, con las fases de planificación, organización, ejecución o dirección, control y evaluación.

Una cadena productiva integra el conjunto de eslabones que conforma un proceso económico, desde la materia prima a la distribución de los productos terminados. En cada parte del proceso se agrega valor.

Una cadena de valores completa, abarca toda la logística desde el cliente al proveedor. De este modo, al revisarse todos los aspectos de la cadena se optimizan los procesos empresariales y se controla la gestión del flujo de mercancías e información entre proveedores, minoristas y consumidores finales.

Cada cadena de valor contiene: factores de éxito e indicadores de gestión.

FACTORES DE ÉXITO

Lo que quiere lograr la empresa es:

Los socios y clientes: lograr clientes satisfechos, atendidos con prontitud

Directivos: miembros del Consejo de Administración y de Vigilancia comprometidos con la organización y con los asociados

Personal: constantemente capacitado, motivado y comprometido con la Cooperativa

Finanzas: obtención de rendimientos positivos

Procesos: actualizados y ágiles.

INDICADORES DE GESTIÓN:

Los indicadores de gestión sirven a los dueños de un proceso, como herramienta de mejoramiento de la calidad de las decisiones que sobre el propio proceso se tomen.²²

²² Seminario Desarrollo de indicadores de gestión en seguridad, calidad
Elaborado por: Hector V. Garzón Granados

En otras palabras es un instrumento de medición de las variables asociadas a las metas. Al igual que estas últimas, pueden ser cualitativos o cuantitativos. En este último caso pueden ser expresados en términos de "Logrado", "No Logrado" o sobre la ase de alguna escala cualitativa. Los indicadores de gestión por su parte, se entienden como la expresión cuantitativa del comportamiento o el desempeño de toda una organización o una de sus partes, cuya magnitud al ser comparada con algún nivel de referencia, puede estar señalando una desviación sobre la cual se tomarán acciones correctivas o preventivas según el caso.

Son un subconjunto de los indicadores, porque sus mediciones están relacionadas con el modo en que los servicio o productos son generados por la institución. El valor del indicador es el resultado de la medición del indicador y constituye un valor de comparación, referido a su meta asociada.

En el desarrollo de los Indicadores se deben identificar necesidades propias del área involucrada, clasificando según la naturaleza de los datos y la necesidad del indicador. Esto es fundamental para el mejoramiento de la calidad, debido a que son medios económicos y rápidos de identificación de problemas.

El principal objetivo de los indicadores, es poder evaluar el desempeño del área mediante parámetros establecidos en relación con las metas, así mismo observar la tendencia en un lapso de tiempo durante un proceso de evaluación. Con los resultados obtenidos se pueden plantear soluciones o herramientas que contribuyan al mejoramiento o correctivos que conlleven a la consecución de la meta fijada.

Criterios

Cada medidor o indicador debe satisfacer los siguientes criterios:

- **Medible:** El medidor o indicador debe ser medible. Esto significa que la característica descrita debe ser cuantificable en términos ya sea del grado o frecuencia de la cantidad.
- **Entendible:** El medidor o indicador debe ser reconocido fácilmente por todos aquellos que lo usan.
- **Controlable:** El indicador debe ser controlable dentro de la estructura de la organización.²³

Tipos de indicadores

En el contexto de orientación hacia los procesos, un medidor o indicador puede ser de proceso o de resultados. En el primer caso, se pretende medir que esta sucediendo con las actividades, en el segundo se quiere medir las salidas del proceso.

También se pueden clasificar los indicadores en indicadores de eficacia o de eficiencia.

El indicador de eficacia mide el logro de los resultados propuestos. Nos indica si se hicieron las cosas que se debían hacer, los aspectos correctos del proceso.

Los indicadores de eficacia se enfocan en el Qué se debe hacer, por tal motivo, en el establecimiento de un indicador de eficacia es fundamental conocer y definir operacionalmente los requerimientos del cliente del proceso para comparar lo que entrega el proceso contra lo que él espera. De lo contrario, se puede estar logrando una gran eficiencia en aspectos no relevantes para el cliente.

Los indicadores de eficiencia miden el nivel de ejecución del proceso, se concentran en el Cómo se hicieron las cosas y miden el rendimiento de los recursos utilizados por un proceso. Tienen que ver con la productividad.

Las técnicas para elaborar medidores e indicadores son simples. El proceso sugerido para hacerlo es el siguiente:

²³ Seminario Desarrollo de indicadores de gestión en seguridad, calidad

Paso 1. Definir los atributos importantes. Mediante el uso de un diagrama de afinidad (lluvia de ideas mejorada) obtenga el mayor número de ideas acerca de medidores o indicadores que puedan utilizarse para medir las actividades o los resultados del mismo, según sea el caso. Asimismo, los atributos más importantes que debe tener el medidor o indicadores. Luego, por consenso seleccione los más apropiados.

Paso 2. Evaluar si los medidores/ indicadores tienen las características deseadas, es decir medibles, entendibles y controlables.

Paso 3. Compare contra el conjunto de medidores o indicadores actuales para evitar redundancia o duplicidad. Esto es la comparación de los resultados.

Para desarrollar un proceso de establecimiento de indicadores de gestión, son tres las fases a desarrollar:

La formulación :

De estrategias, incluye la identificación de las debilidades y fortalezas internas de la organización, la determinación de las amenazas y oportunidades externas, el establecimiento de misión y visión de la organización, la fijación de objetivos a largo plazo, el desarrollo de estrategias alternativas, el análisis de dicha alternativas y la decisión de cuáles escoger.

La ejecución :

De estrategias requiere que la organización establezca metas (objetivos a corto plazo), diseñe políticas, elabore presupuestos y motive a sus empleados y asigne recursos, de tal manera que las estrategias formuladas puedan ser llevadas a cabo en forma exitosa.

La evaluación :

De estrategias comprueba los resultados de la formulación y ejecución, por medio de indicadores y mediante un sistema de control de gestión diseñado para tal efecto.

A continuación se expresa la cadena de valor de la gestión empresarial de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “ Pijal”.

6.2.1 CADENA DE VALOR DEL PROCESO GOBERNANTE DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO “PIJAL”.



6.2.1 INDICADORES DE GESTIÓN DE LOS PROCESO DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO “PIJAL”

COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO " PIJAL "										
INDICADORES DE GESTION DEL PROCESO DE PLANIFICACION										
NO.	NOMBRE DEL INDICADOR	EXPLICACION	FORMULA	APLICACIÓN	REFERENTE	EVALUACION		FRECUENCIA	FUENTE	TIPO INDICADOR
						POSITIVO	NEGATIVO			
1	Cumplimiento de planificación de actividades de la CACP	Mide el cumplimiento de las actividades programadas en el año 2007.	Actividades ejecutadas actividades planificadas	80 100	100%	80%	-20%	1 vez al año	Capitulo II, literal 2,2 número de actividades planificadas para el 2007.	Eficacia
2	Eficiencia en la elaboración del Presupuesto	Mide la eficiencia con la que asignaron los recursos para las actividades de la CACP.	presupuesto utilizado presupeusto planificado	85 100	100%	85%	15%	1 vez al año	capitulo III, valor total del presupuesto de ingreso y egreso	Eficacia
3	Eficiencia en la Investigación de mercados.	Mide el estudio del mercado frente a los competidores en la comunidad.	Encuesta realizada Encuesta Planificada	60 100	100%	60%	-40%	1 vez al año	Encuesta realizadas en el capitulo II, literal 2,2 cliente	Eficacia
OBSERVACIONES:										

COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO " PIJAL "
INDICADORES DE GESTION DEL PROCESO DE ORGANIZACIÓN

NO.	NOMBRE DEL INDICADOR	EXPLICACION	FORMULA	APLICACIÓN	REFERENTE	EVALUACION		FRECUENCIA	FUENTE	TIPO INDICADOR
						POSITIVO	NEGATIVO			
1	Capacitación del personal y socios de la CACP.	Mide la eficiencia de la capacitación que el personal ha aplicado lo aprendido en la capacitación.	Capacitación aplicada	2	100%	100%	-	2 veces al año	Entrevista al Gerente sobre capacitaciones realizadas.	eficacia
			Capacitación planificada	2						
2	Eficiencia en el establecimiento de las reuniones para la elección de los miembros del Consejo Administrativo	Se mide la eficiencia con la que se llevan a cabo las reuniones de los miembros del Consejo Administrativo y vigilancia.	Número de reuniones realizadas	24	100%	67%	33,33%	3 veces al mes	Registro de asistencia a las reuniones de la comisión.	eficacia
				36						
			Número de reuniones planificadas.							
3	Eficiencia en el Reforma del Reglamento de la CACP.	Se mide las necesidades de los socios para reformar el Reglamento.	Reformas realizadas	60	100%	60%	-40%	1 vez al año	Entrevista al Señor Gerente	eficacia
			Pedidos de Reformas	100						
OBSERVACIONES:										

COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO " PIJAL "
INDICADORES DE GESTION DEL PROCESO DE EJECUCION

NO.	NOMBRE DEL INDICADOR	EXPLICACION	FORMULA	APLICACIÓN	REFERENTE	EVALUACION		FRECUENCIA	FUENTE	TIPO INDICADOR
						POSITIVO	NEGATIVO			
1	Atención e información sobre servicio y beneficios que brinda la CACP.	Mide la aceptación de los clientes sobre los beneficios que da la Cooperativa.	Número de clientes atendidos	256	100%	67%	33%	2 veces diario	Capitulo V, hoja de Mejoramiento, proceso 4.	eficacia
			Número de clientes Planificado	384						
2	Apertura de Cuenta y documentación requerida para ser socio	Mide la recepción de los documentos requeridos para abrir una cuenta	Apertura realizada	128	100%	66,67%	33,34	4 veces al mes	Capitulo V, hoja de mejoramiento, proceso 5	eficacia
			Apertura Planificada	192						
3	Cumplimiento del desembolso de crédito.	Mide el grado del cumplimiento de las cuotas del crédito otorgado.	Cuota otorgadas	60	100%	60,00%	-40%	1 vez al año	Entrevista al Señor Gerente	eficacia
			Cuotas planificadas	100						
OBSERVACIONES:										

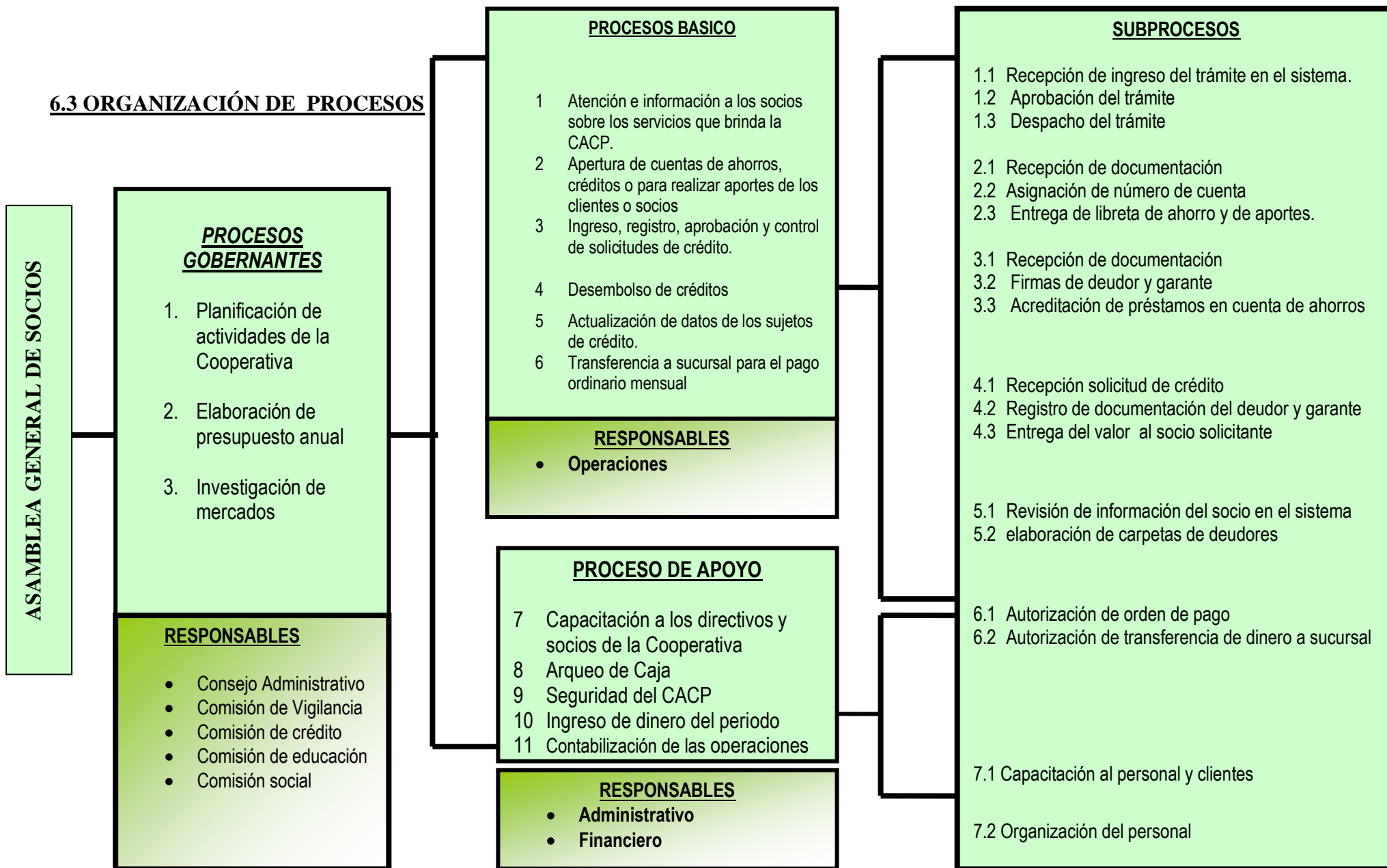
COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO " PIJAL "
INDICADORES DE GESTION DEL PROCESO DE CONTROL

NO.	NOMBRE DEL INDICADOR	EXPLICACION	FORMULA	APLICACIÓN	REFERENTE	EVALUACION		FRECUENCIA	FUENTE	TIPO INDICADOR
						POSITIVO	NEGATIVO			
1	Actualización de datos de los sujetos de créditos	Mide la eficiencia con la que se actualizan los datos de los sujetos, verificando si cumple con el Reglamento de la CACP.	Datos actualizados de socios Total de socios planificados	96 144	100%	- 66,67%	33%	Una vez al mes	Capitulo V, hoja de Mejoramiento, proceso 8	eficacia
2	Arqueo de caja			128 192	100%	66,67%	33,33%	4 veces al mes	Capitulo V, hoja de mejoramiento, proceso 10	eficacia
3	Ingreso de dinero del Periodo	Mide la eficacia de los créditos cobrados	Créditos Cobrados Total créditos por cobrar	40 60	100%	66,67%	33%	anual	Entrevista al señor Gerente de la CACP	Eficiencia
OBSERVACIONES:										

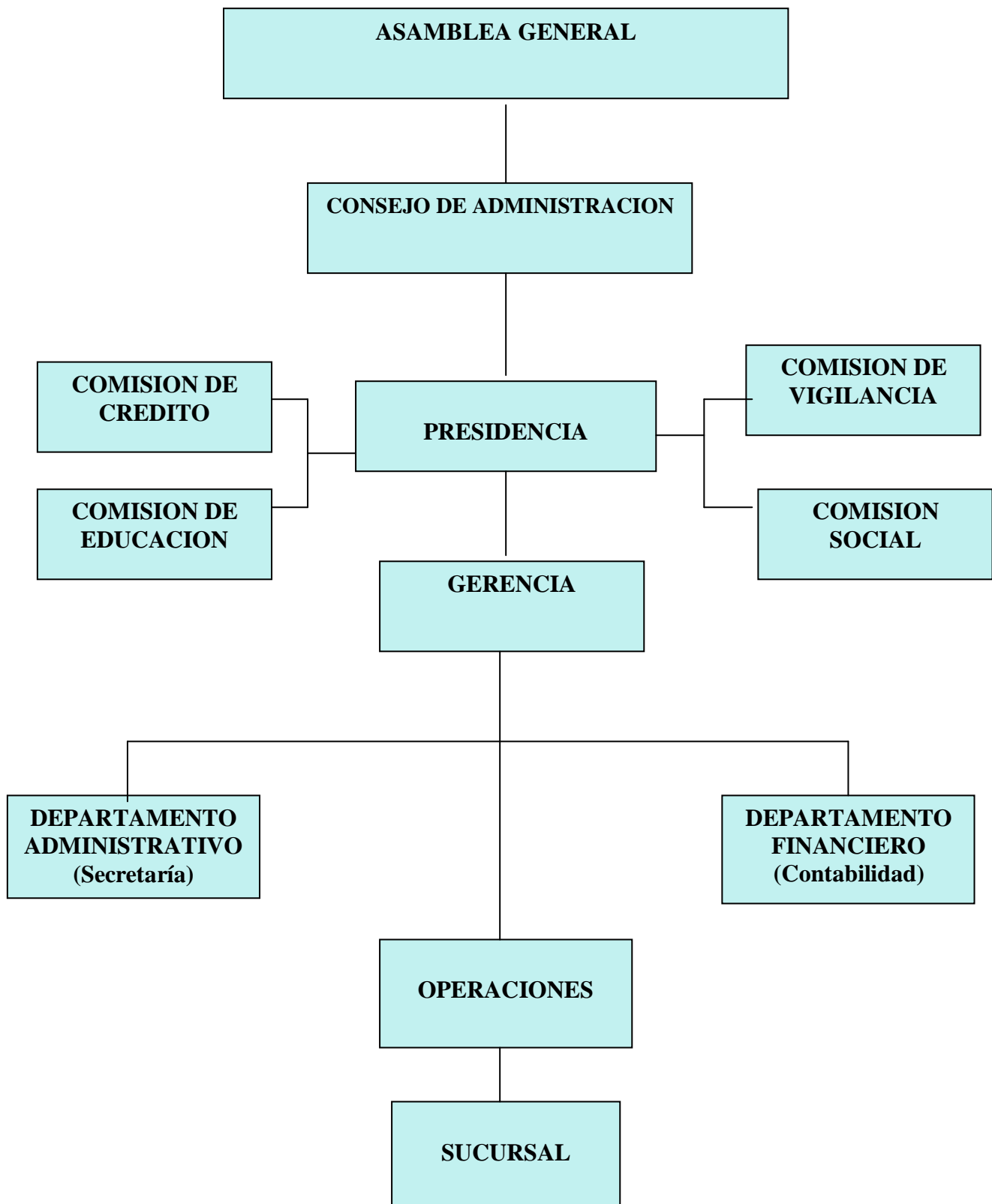
COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO " PIJAL "
INDICADORES DE GESTION DEL PROCESO DE EVALUACION

NO.	NOMBRE DEL INDICADOR	EXPLICACION	FORMULA	APLICACIÓN	REFERENTE	EVALUACION		FRECUENCIA	FUENTE	TIPO INDICADOR
						POSITIVO	NEGATIVO			
1	Cumplimientos de objetivos alcanzados.	Se mide el cumplimiento de objetivos alcanzados en la CACP.	Objetivos alcanzados Objetivos planificados	60 100	100%	60,00%	40%	anual	Capítulo III, direccionamiento estratégico.	Eficacia
2	Estudios de los deudores en el ámbito del crédito.	Mide la evaluación de los deudores, para poder calificar ne que grado se encuentra cada uno.	Deudores estudiados Total de deudores	55 100	100%	55,00%	45,00%	mensual	Listado de los deudores en la comisión de crédito.	Eficacia
3	Cumplimiento con la elaboración de informes a la Asamblea General de Socios.	Mide el cumplimiento en la elaboración del informe para la Asamblea de socios, para la aprobación del desarrollo de la	Evaluaciones realizadas Evaluaciones planificadas	80 0	100%	80,00%	20,00%	trimestral	Información del Departamento de comisión de crédito.	Eficacia
OBSERVACIONES:										

6.3 ORGANIZACIÓN DE PROCESOS



6.4 ORGANIGRAMA FUNCIONAL DE LA COOPERATIVA (Propuesto)



Se contempla los siguientes Órganos Directrices:

“Asamblea General”: Es la máxima autoridad de la Cooperativa y la integran por todos los socios activos que suscribieron el acta de constitución.

Consejo de Administración: Es el organismo Directivo de la Cooperativa y estará conformado por el número de miembros determinados en el Art. 35 del Reglamento General de la Ley de Cooperativas. Durarán un año en sus funciones y podrán ser reelegidos, por un periodo igual. Igualmente elegirán a los vocales suplentes que subrogarán a los principales en orden de elección.

Comisión de Vigilancia: Es el organismo controlador y fiscalizador de la cooperativa como de los estados financieros e inventarios, supervisará, verificará el desenvolvimiento económico de la Cooperativa, y las actuaciones del Consejo de Administración, de las Comisiones Especiales, del Gerente, se realizará por lo menos un auditoria anual y efectuar exámenes periódicos de las actividades administrativas, contables, financieras y legales de la Cooperativa.

Comisión de Crédito: La función específica es el de conceder el servicio de préstamos, en observancia al Reglamento pertinente aprobado por la Asamblea General y aprobará o negará las solicitudes del préstamo con el voto de la mayoría de sus integrantes; dejando constancia en el libro respectivo sus firmas como testimonio de crédito, el socio afectado podrá apelar ante el Consejo de Administración trimestralmente ante la Asamblea General, pudiendo formular sugerencias para mejorar el servicio de los préstamos.

Comisión de Educación: Es el que organizará y desarrollará programas, cursos, conferencias y más actividades de educación y capacitación Cooperativista y cultural; Presentar informes anuales ante el Consejo de Administración sobre las labores realizadas y la forma en que fueron empleados los fondos económicos proporcionados; Promover cualquier actividad educativa de intereses y beneficios para los socios.

Comisión de Asuntos Sociales: Tendrá que cumplir con actividades de servicio y amparo social a favor de los asociados como: fondo mortuario, seguros de vida, y de ser posible económicas, como en caso de calamidad doméstica, enfermedad y muerte de los

socios, así como el establecimiento de otros servicios como Comisariato de artículos de primera necesidad, etc. Y contará con el Plan de actividades para el informe correspondiente a la Comisión de administración.

Presidencia: Es el portavoz oficial de la Cooperativa y ejercerá la representación formal de la misma., este será elegido de entre sus miembros por el Consejo de Administración, durarán en sus funciones un año pudiendo ser reelegidos; por un periodo igual, son sus funciones a más de las señaladas en el Art. 41 del Reglamento General de la Ley de Cooperativas:

Gerencia: Es el administrador y representar legal de la Cooperativa firmará conjuntamente con el Presidente los documentos que hacen mención los literales c) y f) del Art. 32 de este Estatuto.

Secretaría: Es el responsable de los libros de actas de la Asamblea General de Socios actuará sin voto en las sesiones de la Asamblea General y Comisión de Administración, firmará conjuntamente con el Presidente los documentos y correspondencias, certificar con su firma los documentos de la Cooperativa; y manejará ordenadamente los archivos y otros documentos de la Cooperativa.

Departamento de Contabilidad:

Su función es llevar a cabo los asuntos contables y financieros del Área, entre ellos el control y supervisión de los presupuestos anuales, control y seguimiento del cobro de tarifas por derechos y servicios que se brinden los diferentes usuarios, apoyo y supervisión en asuntos presupuestarios a investigadores, asesoría y análisis a la Dirección sobre las políticas financieras y de gasto, asesoría a los Programas, Secciones y Departamentos en su manejo administrativo y presupuestario de tal modo que se logre una ejecución ágil y eficiente de las actividades, además de un gasto racional en el presupuesto, etc.²⁴

6.5 RESPONSABILIDADES Y COMPETENCIAS:

Una vez establecidos los procesos gobernantes, básicos y de apoyo, se debe asignar y delimitar las responsabilidades del personal de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Pijal” para que cada uno de ellos pueda realizar sus actividades con precisión,

²⁴ www. Geopolis.

comprometiéndolos al cumplimiento de los objetivos, estrategias y políticas de la organización con sus respectivas competencias.

6.5.1 PROCESO GOBERNANTE:

- Asamblea General integrado por: Todos los socios
- Consejo de Administración integrado: Presidente, Vicepresidente, 8 vocales
- Comisión de Vigilancia integrado por: Presidente, 3 vocales
- Comisión de Crédito integrado por: Por 3 miembros
- Comisión de educación integrado por: Por 3 miembros
- Comisión social integrado por: Por 3 miembros
- Gerencia General integrado por: Un Gerente

RESPONSABILIDADES Y COMPETENCIAS

1. Planificación Estratégica 2.007-2.012, en coordinación con los demás organismos Directivos, Gerencia, Jefe de Sucursal
2. Elaboración del Plan Operativo Anual, recopilando las actividades a realizarse en cada Departamento de la Matriz de la Cooperativa
3. Establecimiento de Objetivos y Metas
4. Reunión de la Asamblea General de Socios trimestralmente
5. Conformación de Comisiones Especiales: Crédito, Asuntos Sociales, Educación.
6. Análisis de Problemas y Toma de decisiones
7. Elaboración de reglamentos, en coordinación con el con el Asesor Jurídico
8. Asignación y aprobación del Presupuesto, de acuerdo a las actividades del Plan Operativo Anual.

9. Elaboración de planes de capacitación y motivación para el personal
10. Contratación de personal de acuerdo a las necesidades de la organización y los perfiles establecidos
11. Dirección y seguimiento de los planes de acción
12. Celebración de contratos con los sujetos de crédito
13. Supervisión sobre el cumplimiento del Plan Estratégico y Plan Operativo Anual
14. Control de ingresos y gastos con información proporcionada del Departamento Contable.
15. Supervisión del cumplimiento del Reglamento interno .
16. Aplicación de los Indicadores de Gestión para medir la eficiencia de las actividades de las diferentes áreas.
17. Análisis de costos y gastos, en coordinación con Contabilidad
18. Elaboración de informes de cumplimiento de disposiciones entregadas a los Departamentos

6.5.2 PROCESO BÁSICO: OPERACIONES:

(Ingreso, Registro, control de la solicitud de crédito.)

RESPONSABILIDADES Y COMPETENCIAS

1. Determinación de funciones y responsabilidades del personal involucrado en el proceso
2. Distribución del espacio físico para comodidad del personal y de los socios.

3. Recepción e ingreso de trámites en el sistema para aprobación de Gerencia
4. Aprobación de trámites ingresados
5. Envíos de memorandos con aprobación o negación de los trámites ingresados.
6. Capacitación y motivación del personal
7. Establecimiento de Sistemas de Control para el ingreso de los trámites
8. Elaboración de informe mensual de trámites ingresados para un mejor control
9. Elaboración de un reporte mensual de novedades para conocimiento de la Gerencia
10. Establecimiento de políticas que debe aplicarse en el ingreso
11. Determinación de funciones y responsabilidades del personal

6.5.3 PROCESO BÁSICO: OPERACIONES

(Atención e información a los socios sobre los servicios que brinda la CACP)

RESPONSABILIDADES Y COMPETENCIAS

1. Atender e informar a los clientes sobre los nuevos servicios
2. Establecimiento de políticas que debe aplicarse en el ingreso y atención al cliente
3. Desarrollo de un manual de procedimientos, para que la persona encargada de recepción de Documentos pueda desarrollar de mejor forma su trabajo
4. Verificación de los intereses de préstamos
5. Consulta de letras a pagar

6.5.4 PROCESO BÁSICO: OPERACIONES

(Apertura de cuentas de ahorro y de aportes)

RESPONSABILIDADES Y COMPETENCIAS

1. Planificación de las actividades que el área
2. Requisitos que se requiere para ser socio de la Cooperativa
3. Aprobación o negación de solicitudes para ser socio de la Cooperativa
4. Asignación de un número de cliente a cada socio
5. Apertura de cuentas de ahorro y de aportes con depósito inicial.
6. Reporte de cuentas aperturadas
7. Evaluación del cumplimiento de los Objetivos del Plan Operativo Anual

6.5.5 PROCESO BÁSICO: OPERACIONES

(Desembolso de Créditos Ordinarios adjuntando pagarés y contratos.)

RESPONSABILIDADES Y COMPETENCIAS

1. Planificación de la documentación que se requerirá para el desembolso de los créditos.
2. Proyectar el tiempo del proceso, con la utilización del sistema de control
3. Fijación de Garantías, montos y plazos para los créditos concedidos.
4. Desarrollo de un manual de procedimientos, para que Oficiales de Crédito, Jefes de Sucursal y Jefe de Crédito puedan desarrollar de mejor forma su trabajo
5. Coordinación con el área de Cajas para optimizar los procedimientos operativos

6. Establecimiento de reuniones de la Comisión de Créditos.
7. Aprobación o negación de solicitudes de crédito
8. Elaboración de órdenes de desembolso de créditos
9. Recepción de documentación para el desembolso de los créditos
10. Firmas de deudor y garante en contratos y pagarés
11. Acreditación de valores en las cuentas de ahorro de los socios
12. Convenios con Instituciones Bancarias (Banco de Pichincha)
13. Obtención de Informes de los Créditos
14. Establecimiento de Sistemas de Control para el desembolso de los créditos

6.5.6 PROCESO BÁSICO: Transferencia a Sucursal Gonzáles Suárez para el pago ordinario mensual.

RESPONSABILIDADES Y COMPETENCIAS

1. Cumplir con el Reglamento de la Cooperativa.
2. Transferir mensualmente el valor que necesiten en la sucursal para poder cubrir con los pedidos de los clientes.
3. Establecimiento de políticas que debe aplicarse para la aprobación

**6.5.7 PROCESO APOYO: ADMINISTRATIVO
(Actualización de datos de los sujetos de créditos)**

RESPONSABILIDADES Y COMPETENCIAS

1. Verificar todos los documentos del deudor y garante
2. Orientación de políticas a seguir dentro del proceso
3. Proyectar el tiempo del proceso, con la utilización del sistema de control
4. Revisar si no tiene un antecedente
5. Abre una carpeta denominada deudor
6. Actualiza los datos en el sistema
7. Establecimiento de Sistemas de Control para el otorgamiento
8. Fijación de Garantías, montos y plazos para los créditos concedidos

6.5.8 PROCESO APOYO: FINANCIERO

(Arqueo de caja)

RESPONSABILIDADES Y COMPETENCIAS

1. Determinar las responsabilidades al personal
2. Establecimiento de Objetivos a alcanzarse en el área
3. Reportes estadísticos con el número de cuentas de depósito y cuentas de ahorro.
4. Control del lista para el cuadro.

6.5.9 PROCESO APOYO: FINANCIERO

RESPONSABILIDADES Y COMPETENCIAS

1. Contabilidad
2. Créditos y Cobranzas

3. Cobros y pagos.

6.5.10 PROCESO APOYO: ADMINISTRATIVO

ESPONSABILIDADES Y COMPETENCIAS

1. Capacitación al personal de la Cooperativa y todos los clientes
2. Seguridad de la Cooperativa

6.6 DESCRIPCIÓN DE LOS PUESTOS O CARGOS

Al determinarse nuevos integrantes para la organización es importante que se describa el perfil que deben cumplir el personal con el objetivo de que cumplan con los requerimientos y expectativas del puesto.

A continuación se detalla el modelo propuesto de perfil que deberá cumplir el nuevo empleado que cumplirá con las funciones específicas, por lo que es importante además que la Cooperativa cuente con éste detalle a fin de que facilite su reclutamiento:

COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO “Pijal”
DESCRIPCIÓN Y ANÁLISIS DE PUESTOS
1. DENOMINACIÓN DEL CARGO:
PUESTO: MIEMBROS DEL CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN Corresponde al Consejo de Administración nombrar de su seno un: <ul style="list-style-type: none">• Presidente: quien es la persona encargada de presidir y dirigir los asuntos sometidos a conocimiento del consejo de administración y las asambleas.

- **Vicepresidente:** Sustituirá al presidente en su ausencia.
- **Secretaria:** Le corresponde velar porque el libro de actas se encuentre al día.
- **Vocales:** sustituirán al presidente, vicepresidente, o secretario en sus ausencias, para este requerimiento serán recomendable un abogado

2. NATURALEZA DEL 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

3. RESPONSABILIDADES Y COMPETENCIAS:

Integrarse entre si.

- Establecer el número de sesiones.
- Reunirse por lo menos una vez al mes
- Elegir a un buen presidente
- Preparar el orden del día con anterioridad a toda reunión.
- Proponer a la asamblea reformas al estatuto.
- Establecer reglamentos de trabajo.
- Aceptar nuevos ingresos de asociados, renunciadas, mortuales y traspasos.
- Proponer reformas a 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.
- Fijar normas a que debe sujetarse el gerente (poderes)
- Relación y coordinación con las Comisiones. Reuniones periódicas.
- Relaciones del consejo de administración con el personal administrativo a través del Gerente.
- Dictar las normas internas de acuerdo a la Ley y Estatuto.
- Nombrar comisiones de trabajo.
- Recomendar a la asamblea la distribución de excedentes
- Establecer vínculos con otras cooperativas y organismos
- Conocer las faltas de los asociados y sancionar de acuerdo al estatuto
- Reunirse por lo menos una vez al mes con las comisiones y el gerente a fin de mantener una debida coordinación administrativa.

4. REQUISITOS PARA OCUPAR EL PUESTO:

NIVEL DE INSTRUCCIÓN DE LOS MIEMBROS: Título Profesional en Administración de Empresas, Contabilidad, Finanzas.

CONFORMACIÓN: Debe estar integrado por un número impar no menor de 5 socios, electos en asamblea por períodos no menor de dos años, ni superior a cuatro, pudiendo ser reelectos.

HABILIDADES: Motivación para Dirigir, Inteligencia, Capacidad de Análisis y de Síntesis, Dotes de Mando, Capacidad de Liderazgo, Integridad, moral y ética.

COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO “PIJAL”

DESCRIPCIÓN Y ANÁLISIS DE PUESTOS

1. MIEMBROS DE LA COMISION DE VIGILANCIA:

2. NATURALEZA DEL CARGO:

Controlar que las actividades desarrolladas por las diferentes áreas de la Cooperativa se estén desarrollando de acuerdo con las normativas que la rigen, y proponer medidas para el mejoramiento en caso de no cumplir las normas establecidas. Su función es vigilar que los resultados reflejen las operaciones que desarrolla la Cooperativa, comprometiéndose a llevar a cabo revisiones periódicas en las distintas áreas de la organización.

3. RESPONSABILIDADES Y COMPETENCIAS:

- Convocar por medio del Gerente a asamblea extraordinaria
- Rendir informes periódicos de su gestión al consejo de administración y a la Asamblea.
- Examinar las solicitudes de préstamo, garantías y condiciones ofrecidas por los socios.
- Comprobar si el Jefe sucursal está cumpliendo con sus obligaciones y mandatos de Ley, Estatutos y Reglamentos.
- Actuar como mediador en asuntos relacionados a la Cooperativa.
- Asistir a sesiones del Consejo de Administración o hacerse presente por lo menos uno de los miembros cuando sea preciso para informes de su gestión o para observar el trabajo del consejo.
- Supervisar los inventarios.
- Verificar el efectivo de caja como una inspección.
- Verificar si las deudas por préstamos concuerdan con los libros.

4. REQUISITOS PARA OCUPAR EL PUESTO:

NIVEL DE INSTRUCCIÓN DE LOS MIEMBROS: Título Profesional en Administración de Empresas, Contabilidad, Finanzas

CONFORMACIÓN: Electo por Asamblea General de Socios. Su número no puede ser menor a 3 asociados electos por un período de 2 años.

HABILIDADES: Motivación para Dirigir, Inteligencia, Capacidad de Análisis y de Síntesis, Dotes de Mando, Capacidad de Liderazgo, Integridad, moral y ética.

COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO “PIJAL”

DESCRIPCIÓN Y ANÁLISIS DE LA COMISION DE CREDITO

1. DENOMINACIÓN DEL CARGO:

PUESTO: COMISION DE CREDITO

NIVEL FUNCIONAL: ASESOR

2. NATURALEZA DEL CARGO:

Receptar, Analizar, Ingresar y autorizar créditos emergentes y ordinarios , llevando un correcto control de la documentación para la recuperación de cartera.

Corresponde a la comisión de crédito nombrar de su seno un:

1. Representante de la Asamblea General de Socios
2. Representantes de los socios
3. El Gerente de la Cooperativa.

3. RESPONSABILIDADES Y COMPETENCIAS:

- Receptar y revisar la documentación pertinente para realizar un crédito, ya sea emergente como ordinario.
- Analizar capacidades y requisitos básicos para la concesión de créditos.
- Ingresar los tramites para la aprobación de los mismos.
- Autorizar los créditos y adjuntar los debidos Pagares y Contratos de Mutuo.
- Cuadrar diariamente los créditos desembolsados en cada sucursal.
- Etiquetar y Preparar files de créditos ordinarios para que estos sean archivados correctamente.
- Elaborar certificados Bancarios y de no adeudar para el servicio de Cesantía .
- Dar información personal y vía telefónica a los socios acerca de los servicios y beneficios de la Cooperativa.
- Receptar reclamos por insatisfacción del cliente.

4. REQUISITOS PARA OCUPAR EL PUESTO:

NIVEL DE INSTRUCCIÓN: Estudios Superiores Mínimo tres años

EXPERIENCIA: Dos Años en la gestión

HABILIDADES: Manejo de documentos

CONDICIONES LABORALES: Buen ambiente de trabajo, apoyo y confianza, tecnología apropiada, cursos de capacitación.

COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO "PIJAL"

DESCRIPCIÓN Y ANÁLISIS DE PUESTOS

1. DENOMINACIÓN DEL CARGO:

PUESTO: GERENTE GENERAL

NIVEL FUNCIONAL: ADMINISTRATIVO

2. NATURALEZA DEL 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.

3. RESPONSABILIDADES Y COMPETENCIAS:

- Administrar los recursos humanos y económicos de la empresa, considerando que estos pertenecen a los socios y no responden al interés particular
- Realizar evaluaciones periódicas acerca del cumplimiento y desarrollar metas a corto y largo plazo para cada departamento
- 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.
- Poner atención a las operaciones diarias, haciendo recomendaciones y creando cursos de acción para hacer mejoras si es necesario.
- 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
- Coordinar reuniones regulares con los miembros de los Consejos para asegurar su rentabilidad y eficiencia.
- Mantener una actitud entusiasta para motivar a los empleados y mantenerles la moral bien alta.
- Enfocarse en cualquier reclamo de los socios o Jefes de Sucursal no han podido rectificar y tomar las acciones necesarias para resolver estos reclamos.
- 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 juzgue indispensable.
- Participar en la deliberación de las sesiones del Consejo sin derecho a voto.
- Presentar al Consejo de Administración los informes económicos y financieros mensuales.
- Elaborar el proyecto de distribución de excedentes, en cada ejercicio y ponerlo en conocimiento del Consejo.

4. REQUISITOS PARA OCUPAR EL PUESTO:

NIVEL DE INSTRUCCIÓN: Título Profesional en Administración de Empresas

EXPERIENCIA: 5 años Desempeñando el cargo

HABILIDADES: Motivación para Dirigir, Inteligencia, Capacidad de Análisis y de Síntesis, Capacidad de Comunicación, capacidad de Liderazgo, Integridad, moral y ética.

CONDICIONES LABORALES: Ambiente de trabajo es de una oficina con una comunicación directa con el cliente interno y externo.

COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO "POLICÍA NACIONAL" LTDA.

DESCRIPCIÓN Y ANÁLISIS DE PUESTOS

1. DENOMINACIÓN DEL CARGO:

PUESTO: ANALISTA DE CRÉDITO

NIVEL FUNCIONAL: OPERATIVO

2. NATURALEZA DEL CARGO:

Controlar ,analizar y aprobar créditos de matriz y agencias, con el fin de llevar un correcto control y cuadro de recursos financieros. Informar sobre movimientos económicos tanto a gerencia como a los Consejos de Vigilancia y Administración.

3. RESPONSABILIDADES Y COMPETENCIAS:

- Aprobar diariamente créditos emergentes y ordinarios de matriz y agencias.
- Revisar cartera vencida de matriz y agencias.
- Elaborar informes económicos de créditos para Gerencia y para los Consejos de Administración y Vigilancia. .
- Realizar transferencias a las sucursales para el pago de créditos mensuales.
- Controlar la vigencia de créditos.
- Brindar soporte en aspecto del correcto uso del sistema de crédito.
- Coordinar el movimiento de certificados bancarios y para la cesantía en matriz y agencias.
- Dar información general sobre servicios y beneficios de la Cooperativa.
- Revisar el ingreso de solicitudes vía Internet para la atención mensual de créditos ordinarios.
- Delegar responsabilidades a los oficiales de crédito para el cuadro de solicitudes receptadas , desembolsos diarios y correcto archivo de files de créditos ordinarios.

4. REQUISITOS PARA OCUPAR EL PUESTO:

NIVEL DE INSTRUCCIÓN: Titulo Superior

EXPERIENCIA: Cinco Años en la gestión

HABILIDADES:

CONDICIONES LABORALES: Buen ambiente de trabajo, apoyo y confianza, tecnología apropiada, cursos de capacitación.

COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO “PIJAL”.

DESCRIPCIÓN Y ANÁLISIS DE PUESTOS

1. DENOMINACIÓN DEL CARGO:

PUESTO: SECRETARIA

NIVEL FUNCIONAL: APOYO

2. NATURALEZA DEL CARGO:

Informa, facilita y proporciona una información correcta al socio, para que realice sus tramites en la entidad con satisfacción y desarrolle confianza en los productos que le provee la Cooperativa . Asistir en las actividades de asesoramiento telefónico de la Cooperativa.

3. RESPONSABILIDADES Y COMPETENCIAS:

- Atender todas las llamadas que ingresen a la Institución;
- Direccionar las llamadas a los diferentes departamentos según sea la solicitud;
- Informar telefónicamente a los socios sobre los diversos productos que ofrece la Cooperativa;
- Absolver consultas de Garantías a través del sistema de la Cooperativa;
- Brindar información general al socio sobre servicios y beneficios que brinda la Cooperativa;
- Actualizar datos a los socios para el ingreso de créditos e información correcta de sus datos.
- Llevar un correcto y ordenado archivo de solicitudes de apertura de cuentas.
- Realizar descuentos voluntarios.
- Informar sobre los productos nuevos de la entidad y sus beneficios.
- Archivar y llevar un control de solicitudes de liquidaciones y certificados Bancarios y de no adeudar a la Cooperativa.
- Realizar cronogramas y listados de cobro de préstamos aprobados mensualmente.
- Informar y orientar al socio sobre los diferentes trámites relacionados con aperturas y liquidaciones de cuentas;
- Cumplir las actividades que le sean requeridas por los señores Directivos, Gerencia General y demás organismos de administración de la Cooperativa;
- Cumplir las obligaciones previstas en la Ley y las disposiciones internas de la Cooperativa.

4. REQUISITOS PARA OCUPAR EL PUESTO:

NIVEL DE INSTRUCCIÓN: Haber aprobado 2 años de universidad en la carrera de: Administración de empresas, Ing. Comercial o Contabilidad o Auditoría

EXPERIENCIA: Un año de experiencia en atención al cliente.

HABILIDADES: Manejo de computador: sistemas Word, Excel, Power Point Internet, facilidad de palabra, amabilidad y cortesía.

CONDICIONES LABORALES: Buen ambiente de trabajo, apoyo y confianza, tecnología apropiada.

COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO “PIJAL”.

DESCRIPCIÓN Y ANÁLISIS DE PUESTOS

1. DENOMINACIÓN DEL CARGO:

PUESTO: CAJERA

NIVEL FUNCIONAL: APOYO

2. NATURALEZA DEL CARGO:

Controlar y efectuar los registros del movimiento diario de ventanilla, que se encuentran debidamente legalizados y autorizados.
Registro de las transacciones en las respectivas libretas y cuentas de ahorro de los socios por concepto de ahorros, depósitos, retiros, abonos y cancelaciones de préstamos, liquidaciones de cuentas que deben cuadrar diariamente.

3. RESPONSABILIDADES Y COMPETENCIAS:

- Realizar los registros respectivos de ahorros, retiros, cancelación de préstamos diariamente.
- Emitir las respectivas libretas de Ahorros y Aportes a los socios.
- Cancelar valores por liquidación de cuentas.
- Realizar notas de debito por perdidas de libretas con sus respectivas denuncias.
- Verificar que los datos registrados en las papeletas de retiros y/o depósito sean claros y correctos.
- Comprobar que las firmas de las papeletas de retiro sean iguales con la cédula de ciudadanía.
- Verificar que los datos del socio con los datos del sistema sean los correctos.
- Comprobar la autenticidad de los billetes.
- Contar los valores y verificar la igualdad con las cifras registradas por los socios en las papeletas.
- Registrar las operaciones de depósitos y retiros en el sistema informático.
- Al finalizar la jornada de trabajo obtener del sistema informático los cierres de caja.
- Contar los valores recibidos, recaudados, verificar la igualdad con el reporte de cierre.
- Legalizar los cierres de caja y entregar el dinero al gerente para su depósito en las cuentas de otra institución.
- Archivar las copias legalizadas de los cierres de cajas.
- Remitir los comprobantes que sustentan las operaciones diarias de depósito y retiro al departamento de Contabilidad.

4. REQUISITOS PARA OCUPAR EL PUESTO:

NIVEL DE INSTRUCCIÓN: Tener aprobados 2 años de universidad en la carrera de administración de empresas, Ing. Comercial, Contabilidad y Auditoria.

EXPERIENCIA: desde 6 meses de trabajo desempeñando la misma función

HABILIDADES: Manejo de computador: sistemas Word, Excel, Power Point Internet, facilidad de palabra, amabilidad y buen trato a los socios.

CONDICIONES LABORALES: Trabajo en equipo, colaboración, responsabilidad, seguridad, capacitación.

6.7 PROPUESTA DEL PLAN DE IMPLEMENTACION

La presente propuesta será presentada al Consejo Administrativo de la Cooperativa “Pijal”, quien a su vez la remitirá a la Asamblea general de Socios para el análisis y aprobación total o parcial de la misma. Se espera contar con la resolución de la Asamblea hasta finales del mes de Octubre del 2007.

Una vez con la aprobación de la Asamblea se establecerá un plan de capacitación y difusión al personal, muy necesaria para la correcta implementación de lo sugerido y que se lo realizaría durante los meses de noviembre y diciembre del 2007, posterior a la que se procederá a poner en marcha la propuesta, a inicios de enero del 2008.

6.7.1 PROPUESTA DEL PLAN DE IMPLEMENTACION

Programas/Proyectos /actividades	Octubre				Noviembre				Diciembre				Ene-08				RESPONSABLES	Ingresos	Egreso	objetivos
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4				
1 Gestionar en el Ministerio de Bienestar Social la aprobación de los balances pendientes de los años 2000,2001,2002,2003,2004,2005,2006.																	Gerente General		120	Lograr la aprobación de los balances pendientes de los años 2000,2001,2002,2003,2004,2005,2006.
2 Gestionar en Instituciones del Estado y ONGs Organismos Internacionales financiamiento económico con el propósito de capitalizar la CACP																	Presidente y Gerente	150,000		Obtener financiamiento de Organismos Internacionales para capitalizar la CACP
3 Gestionar la apertura de Cuenta Corriente en el Banco de Pichincha																	Gerente		80	Obtener la apertura de Cuenta Corriente en el Banco de Pichincha
4 Ampliar la línea de crédito que posee la Cooperativa a créditos de vivienda y microempresarial																	Gerente		500	Tener una línea de crédito para créditos de vivienda y microempresarial
5 Implementar beneficios adicionales para los socios como: atención médica general, dental																	Presidente y Gerente		200	Cuidar a los socios con beneficios adicionales como: atención médica general, dental
6 Instalar la línea telefonica convencional para el desenvolvimiento de la Cooperativa en la sucursal																	Gerente		8	Tener una línea telefonica convencional para el desenvolvimiento de la Cooperativa en la sucursal
7 Instalar el sistema de internet para realizar la transferencia a sucursal																	Gerente		2	Ofrecer un servicio de internet para realizar la transferencia a sucursal
8 Crear una página web de la Cooperativa, los programas y equipos de computación para ir de la mano con la tecnología																	Gerente		20	Crear una página web de la Cooperativa, los programas y equipos de computación para ir de la mano con la tecnología
TOTAL																		150,000	930	

CAPITULO VII

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Conclusiones:

Previo análisis presentado en cada uno de los capítulos de este proyecto se puede llegar a las siguientes conclusiones.

1. La Cooperativa de Ahorro y Crédito "Pijal", se constituye el 8 de mayo del 2001 según Acuerdo Ministerial N0. 2696 del Ministerio de Bienestar Social; es de orden abierto, siendo sus socios, los miembros de la comunidad, de la sierra Norte, quienes suman aproximadamente 200 socios. La Matriz de la Cooperativa, está ubicada en la comunidad de Pijal, Parroquia González Suárez, cantón Otavalo, Provincia de Imbabura, cuenta con una agencias y están ubicadas en la

parroquia González Suárez, Cantón Otavalo; ofreciendo los mismos productos y servicios que la Matriz.

2. El patrimonio social al año 2007 es de 40 mil de dólares, el control la realiza la Dirección Nacional de Cooperativas y se regula por la Ley de Cooperativas, por cuanto es una Cooperativa de orden abierto y cuenta con sus propios Estatutos y Reglamentos.
3. La situación actual en la cual ha venido desarrollando sus actividades de la Cooperativa es con una notable ausencia de las herramientas de administración. Ya que no posee un direccionamiento estratégico en el cual conste su visión, misión, objetivos, políticas y estrategias.
4. Dentro del ambiente interno de la empresa presenta fortalezas que según las encuestas realizadas al personal se consideran buenas en la Cooperativa, tales como los Estatutos, Reglamentos, Grado de confiabilidad, Liderazgo, mientras que debido a la falta de definiciones en su organización presenta debilidades como la inexistencia de la visión, la misión, la planificación, mapa estratégico, manuales funcionales, sistemas de comunicación, personal no capacitado y los procesos documentados.
5. Se establecieron objetivos hasta el año 2012, clasificándolos en corto, mediano y largo plazo, así como también la clasificación de objetivos de crecimiento, mantenimiento y disminución
6. Se inventariaron 38 procesos, se seleccionaron 11, ya que son los que presentan mayores problemas y los que representan mayor importancia para la Cooperativa, los cuales fueron clasificados en Gobernantes, Básicos y de Apoyo.
7. El mejoramiento de los procesos se orienta a la solución de los problemas que éstos presentan con la consecuente disminución de los tiempos, costos y aumento de las eficiencias, por medio del mejoramiento, fusión, eliminación y creación de actividades de acuerdo a los casos, utilizando para ello herramientas como las Hojas ISO, la flujo diagramación y las hojas de mejoramiento.
8. Con la eliminación de actividades innecesarias, creación de nuevas actividades y mejoramiento de las ya existentes, es posible implementar nuevos proyectos que beneficiarán a los socios y mejorarán la imagen de la Cooperativa

9. Los resultados en la matriz comparativa, demuestran el mejoramiento en eficiencias tiempo y costos de los procesos mejorados, comparados con lo procesos actuales, así como el ahorro propuesto el cual se sugiere utilizarlo en capacitación del personal.
10. A través del mejoramiento de los procesos de la Cooperativa permite que la empresa logre un beneficio esperado de \$8205.20 dólares, esta cantidad ahorrada será utilizada en otras actividades planificadas para el año 2008.
11. Con la descripción de los perfiles que deben poseer tanto los Directivos como el personal de la Cooperativa, se obtiene una organización con personal altamente calificado para desempeñar el cargo que le corresponda.

Recomendaciones:

Las recomendaciones que se plantean para la Cooperativa se detallan a continuación:

1. Los Directivos de la Cooperativa deben analizar la necesidad latente de implementar el mejoramiento de los procesos, presentado en esta Tesis, puesto que esto les permitirá ser más eficientes en su accionar, además de dar soluciones a los diferentes problemas detectados en los procesos.
2. Aplicar la misión y la visión propuesta para la Cooperativa con la finalidad de mejorar la filosofía actual.
3. Se recomienda aplicar los procesos mejorados con los cuales la empresa puede obtener incrementos en sus beneficios tanto en tiempos como en costos, además que sus eficiencias aumentan notablemente.
4. Fortalecer a la Sucursal de la Cooperativa, en cuestión de infraestructura y la atención que brinda el personal a los socios.
5. Incrementar los montos de los créditos, a valores que pueda cubrir con las necesidades y requerimientos de los socios.
6. Ampliar la línea de crédito que posee la Cooperativa a créditos de vivienda y microempresarial.

7. Considerando el beneficio esperado es aconsejable que la Cooperativa se incremente el servicio tecnológico, sistema de comunicación, , sobre todo Internet y realizar cursos de capacitación para sus empelados.
8. Los responsables de los procesos gobernantes, deben hacer conocer la planificación estratégica a todo el personal y socios, con la finalidad de que en conjunto se camine hacia un mismo objetivo.
9. Aplicar las transferencias por medio del sistema de Internet a la sucursal para satisfacer las necesidades de los clientes.

BIBLIOGRAFIA

- Cedatos Gallup, estadístico
- Banco Central del Ecuador agosto 2007.
- http://es.wikipedia.org/wiki/Planificación_estratégica

- <http://www.monografias.com/trabajos13/valores/valores.shtml>
- www.monografias.com
- <http://calidad.umh.es/es/procesos.htm#6>
- ¹ http://pdf.rincondelvago.com/diagramas-de-flujo_1.html
- CASHIN, James A. Manual de Auditoría. Grupo editorial Océano 1. España, 1986.
- DAVID, Fred R. Conceptos de Administración Estratégica. Prentice Hall Hispanoamericana. México 1997.
- Deloitte & Touche.. Informativo Gerencial, febrero del 2004.
- ¹www.monografias.com/trabajos28/cadena-de-valor/cadena-de-valor.shtml- 94k
- Deloitte & Touche.. Informativo Gerencial, octubre del 2004.
- Seminario Desarrollo de indicadores de gestión en seguridad, calidad Elaborado por: Hector V. Garzón Granados
- HARRINGTON, James. Mejoramiento de los procesos de la empresa. McGraw Hill Interamericana S.A.. Bogotá, Colombia, 1994.
- McGraw, Hill. Biblioteca de Administración Estratégica Libros McGraw-Hill de México. México, 1986.
- Océano UNO. Diccionario ilustrado. Editorial Océano. Barcelona, España. Edición 198
- Página web Banco Central del Ecuador.
- www.elprisma.com. Apuntes de Administración de Empresas
- WWF-Worl Wildlife Fund.. Guía para el desarrollo del recurso humano. Washington, DC., 1998
- <http://www.geocities.com/Eureka/Enterprises/2300/Art7.html>
- www.gestiopolis.com/recursos/documentos/

ANEXOS:

**ESTATUTO
REGLAMENTO
ENCUESTAS**