



ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO

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

**“MEJORAMIENTO DE PROCESOS DE LA COOPERATIVA DE
AHORRO Y CREDITO “SAN FRANCISCO” LTDA. OFICINA
OPERATIVA PUYO”**

MARIA EDITA JACOME ESCOBAR

Tesis de grado previa a la obtención del título de:

INGENIERA COMERCIAL

**DIRECTOR: Ing. Jaime Chiriboga
CODIRECTOR: Ing. René Bueno**

SANGOLQUI, 2008

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

INGENIERIA COMERCIAL

DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD

MARIA EDITA JACOME ESCOBAR

DECLARO QUE:

La tesis de grado titulada MEJORAMIENTO DE PROCESOS DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO "SAN FRANCISCO" LTDA. OFICINA OPERATIVA PUYO, ha sido desarrollada con base a una investigación exhaustiva, respetando derechos intelectuales de terceros, conforme las citas que constan al pie de las páginas correspondiente, cuyas fuentes se incorporan en la bibliografía.

Consecuentemente este trabajo es de mi autoría.

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

Sangolquí, Agosto 2008

MARIA EDITA JACOME ESCOBAR

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

INGENIERIA COMERCIAL

CERTIFICADO

ING. JAIME CHIRIBOGA
ING. RENE BUENO

CERTIFICAN

Que la tesis titulada **MEJORAMIENTO DE PROCESOS DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO “SAN FRANCISCO” LTDA. SUCURSAL PUYO**; realizada por **MARIA EDITA JACOME ESCOBAR**, ha sido dirigida y revisada periódicamente y cumple normas estatutarias establecidas por la ESPE, en el Reglamento de Estudiantes de la Escuela Politécnica del Ejército.

Debido a esto se recomienda su publicación.

El mencionado trabajo consta de un documento empastado y un disco compacto el cual contiene los archivos en formato portátil. Autorizan a **MARIA EDITA JACOME ESCOBAR** que se entregue a la **Ing. FANNY CEVALLOS M.B.A**, en su calidad de Coordinadora de la Carrera Ingeniería Comercial.

Sangolquí, Agosto del 2008

Ing. Jaime Chiriboga
DIRECTOR

Ing. René Bueno
CODIRECTOR

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

INGENIERIA COMERCIAL

AUTORIZACIÓN

Yo, **MARIA EDITA JACOME ESCOBAR**

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

Sangolquí, Agosto 2008

Ma. Edita Jácome Escobar

DEDICATORIA

A WILLIAM mi querido esposo, por su amor, protección y apoyo incondicional en todo momento, por coadyuvar en el sendero correcto y ayudarme a culminar este gran paso en mi existencia.

A mis tres amores, GABY, MAYTE y JHESSUA; que son el mejor tesoro que Dios ha puesto en mi ser, por sus ánimos en toda la etapa de estudiante, convirtiéndose en el soporte para permanecer y continuar sin renunciar.

Ma. Edita Jácome Escobar

AGRADECIMIENTO

Mis agradecimientos especiales:

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

A mis querido esposo, por el apoyo moral, espiritual y económico, a lo largo de toda mi carrera universitaria.

A mi hijos, por su comprensión y acertada ayuda.

A mi tío Dr. Adán Escobar, por todo su aporte durante toda mi carrera estudiantil.

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

Un Especial agradecimiento a mi Director Ing. Jaime Chiriboga y Codirector Ing. René Bueno, por toda la paciencia al proporcionarme la guía para el desarrollo de este libro.

A la Cooperativa de Ahorro y Crédito "San Francisco" Ltda., por la colaboración y oportunidad brindada, en especial al Dr. Marco Carrasco, miembro del Consejo de Administración, y al Ing. Gustavo Echeverría, Gerente Sucursal Puyo, por su apoyo y credibilidad.

INDICE DE CONTENIDOS

DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD	I
CERTIFICADO	II
AUTORIZACIÓN	III
DEDICATORIA.....	IV
AGRADECIMIENTO	V
INDICE DE CONTENIDOS.....	VI
INDICE DE TABLAS	X
INDICE DE ILUSTRACIONES	XIII
RESUMEN.....	1
ABSTRACT	3
CAPITULO I.....	5
1 GENERALIDADES.....	5
1.1 LA EMPRESA:	5
1.1.1 PRODUCTOS Y SERVICIOS.....	13
1.2 PROBLEMÁTICA DE LA EMPRESA.	23
1.3 MARCO TEÓRICO.....	32
1.4 MARCO CONCEPTUAL:.....	41
CAPITULO II.....	49
2DIAGNOSTICO SITUACIONAL Y DIRECCIONAMIENTO ESTRATEGICO..	49
2.1 ANÁLISIS EXTERNO.....	50

2.1.1	MACROAMBIENTE	50
2.1.2	MICROAMBIENTE.....	83
2.2	ANÁLISIS INTERNO.....	100
2.2.1	CAPACIDAD ADMINISTRATIVA	101
2.2.2	CAPACIDAD FINANCIERA:	111
2.2.3	CAPACIDAD DE PRODUCCIÓN.....	114
2.2.4	CAPACIDAD DE COMERCIALIZACIÓN	115
2.2.5	CAPACIDAD TECNOLÓGICA:	117
2.2.6	CAPACIDAD DE TALENTO HUMANO.....	118
2.3	ANÁLISIS FODA:	119
2.3.1	MATRICES DE IMPACTO	119
2.3.2	MATRICES DE VULNERABILIDAD	122
2.3.3	MATRICES DE APROVECHAMIENTO:	122
2.4	MATRIZ DE ESTRATEGIAS FODA	126
2.5	MATRIZ AXIOLÓGICA	132
2.5.1	EXPLICACION DE LA MATRIZ AXIOLOGICA.....	134
2.6	LA MISION	141
2.7	LA VISION	143
2.8	OBJETIVOS.....	145
2.9	POLÍTICAS.....	149
2.10	PLAN OPERATIVO 2008 COAC SAN FRANCISCO LTDA	154

CAPÍTULO III	158
3 ANÁLISIS DE LOS PROCESOS	158
3.1 INVENTARIO DE PROCESOS	158
3.1.1 CADENA DE VALOR.....	159
3.1.2 GERENCIA SUCURSAL:.....	160
3.1.3 ATENCION AL CLIENTE:	160
3.1.4 CRÉDITO Y COBRANZAS:	160
3.1.5 SUPERVISION OPERATIVA:	161
3.1.6 CAJAS:	162
3.1.7 PROMOTOR E IMPULSADOR:	162
3.2 SELECCIÓN DE PROCESOS	163
3.3 MAPA DE PROCESOS	168
3.4 ANALISIS DE LOS PROCESOS SELECCIONADOS	173
3.4 MATRIZ RESUMEN	188
CAPÍTULO IV	191
4 MEJORAMIENTO DE PROCESOS.....	191
4.1 PROCESOS MEJORADOS:.....	191
4.2 DISEÑO DE HERRAMIENTAS:.....	192
4.2.1 HOJA ISO:	192
4.2.2 FLUJODIAGRAMACIÓN:	192
4.3 INFORME BENEFICIO ESPERADO	221

CAPÍTULO V.....	224
5 PROPUESTA DE ORGANIZACIÓN	224
5.1 CADENA DE VALOR EMPRESARIAL	225
5.2 INDICADORES DE GESTIÓN:.....	225
5.3 ORGANIZACIÓN POR PROCESOS Y EQUIPOS RESPONSABLES ..	238
5.3.1 ESTRUCTURA POR PROCESOS	239
5.4 RESPONSABILIDADES Y COMPETENCIAS:	240
5.4.1 PROCESO GOBERNANTE: PLANIFICACION ESTRATEGICA Y OPERATIVA.....	240
5.4.2 PROCESO BÁSICO: APERTURA DE CUENTAS.....	242
5.4.3 PROCESO BÁSICO: DESPACHO DE CREDITOS.....	243
CAPITULO VI	257
6 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	257
6.1 CONCLUSIONES:.....	257
6.2 RECOMENDACIONES:.....	260
BIBLIOGRAFIA	263

INDICE DE TABLAS

Tabla 1. Indicadores Financieros	7
Tabla 2. Tabla Activa.....	52
Tabla 3. Tasa Pasiva	54
Tabla 4. Inflación.....	56
Tabla 5. Población económicamente activa	59
Tabla 6. Impuestos.....	61
Tabla 7. Reporte de retención mensual de Impuestos.....	62
Tabla 8. Desempleo	64
Tabla 9. Cartera Comercial	66
Tabla 10. Cartera de Consumo	67
Tabla 11. Cartera de Vivienda.....	68
Tabla 12. Cartera Microempresa	69
Tabla 13. Cartera Total	70
Tabla 14. Riesgo País.....	72
Tabla 15. Evolución de los índices de sueldos y salarios	73
Tabla 16. Número de encuestas	86
Tabla 17. Evaluación de Procesos	166
Tabla 18. Hoja Resumen de Procesos Seleccionados.....	167
Tabla 19. Total de Costos.....	170
Tabla 20. Costos de Operación.....	172

Tabla 21. Planificación Estratégica y Operativa	175
Tabla 22. Planificación Estratégica y Operativa	176
Tabla 23. Control y realización del Seguimiento de Morosidad	177
Tabla 24. Apertura de Cuentas de Ahorros e Ingreso de Datos en el SIFIZ	178
Tabla 25. Atención a Socios	179
Tabla 26. Entrevistas a Clientes Potenciales Sujetos de Crédito.....	180
Tabla 27. Propuestas de Créditos.....	181
Tabla 28. Desembolsos de Créditos.....	182
Tabla 29. Cajas	183
Tabla 30. Actualización de Documentos	184
Tabla 31. Quejas y Sugerencias.....	185
Tabla 32. Investigación del Mercado.....	186
Tabla 33. Apoyo para mejorar la imagen corporativa	187
Tabla 34. Matriz Resumen	188
Tabla 35. Hoja ISO- Flujodiagramación, Planificación Estratégica y Operativa	196
Tabla 36. Hoja de Mejoramiento Planificación Estratégica y Operativa.....	197
Tabla 37. Hoja ISO- Flujodiagramación, Control de Morosidad	198
Tabla 38. Hoja de Mejoramiento Control de Morosidad	199
Tabla 39. Hoja ISO- Flujodiagramación, Apertura de Cuentas de Ahorro.....	200
Tabla 40. Hoja de Mejoramiento Apertura de Cuentas de Ahorro.....	201
Tabla 41. Hoja ISO- Flujodiagramación, Atención a Socios.....	202
Tabla 42. Hoja de Mejoramiento Atención a Socios	203

Tabla 43. Hoja ISO- Flujodiagramación, Entrevistas a Sujetos de Crédito.....	204
Tabla 44. Hoja de Mejoramiento Entrevistas a Sujetos de Crédito	205
Tabla 45. Hoja ISO- Flujodiagramación, Propuestas de Crédito	206
Tabla 46. Hoja de Mejoramiento Propuestas de Crédito	207
Tabla 47. Hoja ISO- Flujodiagramación, Despacho de Crédito.....	208
Tabla 48. Hoja de Mejoramiento , Despacho de Crédito	209
Tabla 35. Hoja ISO- Flujodiagramación, Hoja 1	210
Tabla 50. Hoja ISO- Flujodiagramación, Cajas	210
Tabla 51. Hoja de Mejoramiento , Cajas.....	211
Tabla 52. Hoja ISO- Flujodiagramación, Actualización de Documentos	212
Tabla 53. Hoja de Mejoramiento , Actualización de Documentos.....	213
Tabla 54. Hoja ISO- Flujodiagramación, Quejas y Sugerencias.....	214
Tabla 55. Hoja de Mejoramiento , Quejas y Sugerencias	215
Tabla 56. Hoja ISO- Flujodiagramación, Investigación de Mercado	216
Tabla 57. Hoja de Mejoramiento , Investigación de Mercado	217
Tabla 58. Hoja ISO- Flujodiagramación, Imagen Corporativa	218
Tabla 59. Hoja de Mejoramiento , Imagen Corporativa	219
Tabla 60. Matriz Resumen	220

INDICE DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1. Cooperativa de Ahorro y Crédito “San Franciso” Matriz Ambato	7
Ilustración 2 Cooperativa de Ahorro y Crédito “San Franciso” Sucursal Salcedo.....	8
Ilustración 3 Cooperativa de Ahorro y Crédito “San Franciso” Sucursal Puyo	8
Ilustración 4 Cooperativa de Ahorro y Crédito “San Franciso” Sucursal Pillaro	8
Ilustración 5 Cooperativa de Ahorro y Crédito “San Franciso” Sucursal Macas.....	9
Ilustración 6 Cooperativa de Ahorro y Crédito “San Franciso” Agencia Izamba	9
Ilustración 7. Organigrama de la Cooperativa “San Francisco”.....	11
Ilustración 8. Diagrama de Ishikawa	24
Ilustración 9. Ambientes de Diagnósticos.....	49
Ilustración 10. Tasa Activa.....	53
Ilustración 11. Tasa Pasiva.....	54
Ilustración 12. Inflación	56
Ilustración 13. Población económicamente activa en barras.....	58
Ilustración 14. Población económicamente activa, distribución en pastel.....	58
Ilustración 15. Desempleo	64
Ilustración 16. Riesgo País	72
Ilustración 17. Índices de Sueldos y Salarios	74
Ilustración 18- Tecnologías	81
Ilustración 19. Mapa de Procesos	168
Ilustración 20. Diagrama de Flujo Mejoramiento de Procesos	193

RESUMEN

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

En la actualidad las Cooperativas, se han convertido en una alternativa efectiva dentro del Sistema Financiero y frente al Sistema Bancario, que si bien ofrecen productos similares como el ahorro y el crédito, pero su finalidad es la rentabilidad o lucro para la entidad bancaria, actividad totalmente contraria al cooperativismo.

El presente trabajo, surge en base a ésta disyuntiva, por lo que el mejoramiento de los procesos de los servicios que ofrece la Cooperativa de Ahorro y Crédito “San Francisco” Ltda., es el medio más oportuno para alcanzar la satisfacción de sus socios y su fidelidad, a través de la entrega de una atención con calidad y excelencia de productos, servicios y beneficios que coadyuven a optimizar la calidad de vida de sus socios y clientes tanto internos como externos.. Con esta finalidad, la presente tesis contiene seis capítulos, los cuáles están distribuidos de la siguiente manera:

Primer Capítulo.- en el que se detalla una descripción de la Cooperativa, la reseña histórica, descripción de las Sucursales a nivel nacional, la organización, los productos y servicios que ofrece a sus socios, además de enfatizar los problemas que enfrenta.

Segundo Capítulo.- en el que se realiza un Análisis de la Situación actual de la Cooperativa, determinando los factores externos, realizando encuestas al personal, a los proveedores, a los socios y clientes, permitiendo determinar el FODA, fortalezas,

oportunidades, debilidades y amenazas más relevantes de la Empresa, al tiempo de proponer estrategias que permitan aprovechar las oportunidades, potenciar las fortalezas, superar las debilidades y enfrentar a las amenazas. Además se realiza el direccionamiento estratégico con el que se pretende dar una orientación para el desarrollo de la Cooperativa, mediante la definición de los principios y valores, misión, visión de futuro, objetivos, políticas y estrategias compendiadas en un plan operativo al año 2008 y una planificación estratégica al 2013.

Tercer Capítulo.- se efectúa el inventario y selección de los procesos más importantes, se realiza un análisis de cada uno, determinando los problemas que se presentan, mediante la utilización de varias herramientas como 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.

Cuarto Capítulo.- Se realiza una propuesta de mejoramiento de los procesos analizados anteriormente, proponiendo soluciones a los diferentes problemas detectados a través de la eliminación, fusión, mejoramiento o creación de actividades de acuerdo a lo necesario, con la finalidad de mejorar el tiempo, reducir costos, y tener procesos más ágiles y eficientes.

Quinto 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.

Sexto Capítulo.- Se desarrolla las conclusiones y recomendaciones, pautas para la implementación de esta propuesta que contribuirá al Mejoramiento de la Cooperativa.

ABSTRACT

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

Nowadays the Cooperatives, have become an effective alternative of the Financial System in the other hand of the Banking System, that although they offer similar products as the saving and the credit, but its purpose is the profit for the banking organization, activity opposed to cooperatism.

The present work, arises on the basis of this one dilemma, reason why the improvement of the processes of the services that offers the Coperativa de Ahorro y Crédito “San Francisco” Ltda., is the most opportune mean to reach the satisfaction and its fidelity of its partners, through customer service with quality and excellence of products, services and benefits that help to optimize the quality of life of their partners and internal or external clients.

With this purpose, the present thesis contains six chapters, which are distributed in the following way:

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

Secondly Chapter. – The analysis of the present situation of the Cooperative is carried out, determining the external factors, realising surveys to the personnel, the suppliers, to the partners and clients, allowing to determine the FODA, strengths, opportunities,

weaknesses and more relevant threats of the Company, and propose strategies that allow to take the opportunities to increase the strengths, to surpass the weaknesses and to face the threats. In addition the strategic direction is realised trying to give a direction for the development of the Cooperative, by means of the definition of the principles and values, mission, vision of future, objectives, policies and strategies summarized in an operative plan for 2008 and a strategic planning for 2013.

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

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

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

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

CAPITULO I

1 GENERALIDADES



1.1 LA EMPRESA:

COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO “SAN FRANCISCO” LTDA.

El presente trabajo investigativo ha sido elaborado con el objetivo de mejorar los procesos en la Cooperativa de ahorro y crédito “San Francisco” Ltda., con el fin de otorgar las herramientas necesarias para alcanzar eficiencia en sus actividades.

En el primer Capítulo se detalla una descripción de la Cooperativa, la reseña histórica, las generalidades de la empresa, sus instalaciones y ubicación; el organigrama estructural, la estructura de la empresa; los productos y servicios con sus respectivos costos, al igual que la problemática, relacionando al diagrama de Ishikawa considerando situaciones o dificultades que afectan la correcta atención al cliente; así como también se desarrolla el marco teórico y conceptual..

Reseña Histórica:

La Cooperativa de Ahorro y Crédito “San Francisco” Ltda., se constituyó legalmente según acuerdo Ministerial No. 6317 de mayo 20 de 1963 con el No. 916 inscrita en el Registro General de Cooperativas el 28 de mayo de 1963 y reinscrita en la Dirección Nacional de Cooperativas con el No.170 el 10 de octubre de 1967.

Mediante Regulación No.265-85 del 03 de julio de 1985, la Junta Monetaria definió a las Cooperativas de Ahorro y Crédito que tienen oficinas abiertas al público en general, como Entidades que realizan operaciones de intermediación Financiera y que por tanto deben sujetarse al control de la Superintendencia de Bancos, bajo esta premisa mediante Resolución No. 85-025-DC del 24 de octubre de 1985 la Superintendencia de Bancos resuelve calificar a la Cooperativa como Entidad que realiza funciones de Intermediación financiera, quedando calificada para operar en el Ecuador en todas las operaciones permitidas para las Cooperativas de Ahorro y Crédito, el Certificado de Autorización fue emitido por La Superintendencia de Bancos el 18 de agosto de 1993.

Generalidades de la empresa Cooperativa:

La Cooperativa de Ahorro y Crédito San Francisco Ltda., de acuerdo con el decreto 354 es una cooperativa financiera controlada por la Superintendencia de Bancos y Seguros, que a diciembre del 2005 mantiene la calificación de riesgo A+ concedida por la firma Ecuability Calificadora de Riesgos, que significa:

“La institución es fuerte tien un sólido récord financiero y es bien recibida en sus mercados naturales de dinero. Es posible que existan algunos aspectos débiles, pero es de esperarse que cualquier desviación con respecto a los niveles históricos de desempeño de la entidad sea limitada y que se superará rápidamente. La probabilidad de que se presenten problemas significativos es muy baja, aunque de todos modos ligeramente más alta que en el caso de las instituciones con mayor calificación”¹.

¹ Memorias Asamblea Ordinaria de Representantes de 1 de marzo de 2008 Pág. 5..

Al analizar a nuestra Institución comparativamente con las otras Cooperativas de Ahorro y Crédito que están bajo el control de la Superintendencia de Bancos, se utilizará como herramienta fundamental los datos que constan en la página Web del mismo organismo de control y el sistema focus financiero elaborado por la firma CAEFYC (Calificadora Empresas Financieras y Cooperativas).

De acuerdo con el método de evaluación CAMEL que mide en su totalidad a nivel global la gestión administrativa, financiera y operativa, los indicadores financieros colocan a la Cooperativa de Ahorro y Crédito “San Francisco” Ltda, en el segundo lugar del primer quintil, al cierre del ejercicio económico 2007, según fuente de elaboración de la firma consultora CAEFYC.

COOPERATIVAS	C	A	M	E	L	Promedio	Ranking
CACPE BIBLIAN	15.00	10.75	8.57	7.33	20.33	12.40	1
SAN FRANCISCO	7.67	9.75	21.86	14.67	12.67	13-32	1
LA NACIONAL	9.67	4.75	20.29	21.67	11.33	13.54	1
METROPOLITANA	8.67	9.75	23.86	27.33	4.00	14.72	1
9 DE OCTUBRE	13.00	26.50	8.29	6.33	21.67	15-16	1

Tabla 1. Indicadores Financieros

Cooperativa de Ahorro y Crédito “San Francisco” Ltda., Instalaciones.

La Cooperativa de Ahorro y Crédito “San Francisco” Ltda., con su edificio en **Matriz** en la ciudad de Ambato, ubicado en las calles Montalvo entre Av. 12 de Noviembre y Juan Benigno Vela.



Ilustración 1. Cooperativa de Ahorro y Crédito “San Francisco” Matriz Ambato

Actualmente cuenta con 6 oficinas Operativas:

Oficina Operativa **Salcedo** que inició sus actividades el 20 de enero de 1982, está ubicada en las calles Sucre y 9 de Octubre.



Ilustración 2 Cooperativa de Ahorro y Crédito “San Franciso” Sucursal Salcedo

Oficina Operativa **Puyo** inicia sus actividades el 22 de marzo de 1985, está ubicada en las Calles Atahualpa y 27 de febrero esquina.



Ilustración 3 Cooperativa de Ahorro y Crédito “San Franciso” Sucursal Puyo

Oficina Operativa **Píllaro** inicia sus actividades desde el 10 de octubre de 1997, está ubicada en Montalvo y Urbina esquina.



Ilustración 4 Cooperativa de Ahorro y Crédito “San Franciso” Sucursal Píllaro

Oficina Operativa **Macas**, que inició sus actividades el 05 de agosto del 2007, ubicada en las calles Tarqui entre Soasti y 24 de Mayo.



Ilustración 5 Cooperativa de Ahorro y Crédito “San Franciso” Sucursal Macas

Agencia en **Izamba** de la ciudad de Ambato, desde el 1 de abril 2007, ubicada en las calles Pedro Vásquez Sevilla, sector San Juan.



Ilustración 6 Cooperativa de Ahorro y Crédito “San Franciso” Agencia Izamba

Agencia Pelileo desde 03 de junio 2008, en Quis Quis y Av. Pedro Chacón.

La Organización:

Conforme al mandato del marco legal, la Cooperativa se estructura de la siguiente manera:

- El máximo organismo es la **Asamblea General** de Socios quienes están conformados por 30 delegados provenientes de las diferentes Oficinas Operativas del país; se deben reunir mínimo dos veces al año, para conocer los balances cortados al 31 de diciembre y al 30 de junio. El Presidente de la Cooperativa es quién preside la Asamblea y presenta su informe de Gestión, seguido del Informe del Comité externo de Auditoría, Informe de Auditoría

Interna, el Informe de la Gerencia General, de Gerencias de Oficinas Operativas. Durante el desarrollo de la Asamblea se presentan estrategias y propuestas destinadas a conseguir los objetivos comunes solicitados por los socios.

- Luego está el **Consejo de Administración**, encargado de planificar, evaluar y gestionar la marcha administrativa de la Cooperativa y está compuesto por 5 directivos de las diferentes Oficinas Operativas, 3 pertenecen a Matriz, 1 a la Sucursal Puyo y 1 a la Sucursal Salcedo, que son quienes tienen la mayor representatividad dentro de la Institución. En el Consejo de Administración se elige al Presidente de la Cooperativa y a los vocales del Consejo; también se denominan las comisiones como: Comité externo de Auditoría; Asuntos Sociales, Educación, Adquisiciones, Crédito y otras especiales que se pudieran crear, de la misma manera el Consejo designa al Gerente General, de sucursales, jefes departamentales y funcionarios que tienen a su cargo la parte operativa de la Institución.
- **El Comité Externo de Auditoría**, antes conocido como Consejo de Vigilancia; organismo controlador, fiscalizador y supervisor de las actividades económicas y financiera de la empresa cooperativa. Está compuesto por 2 miembros directivos:
- **La Gerencia General** es el representante legal y el responsable de la administración de la empresa cooperativa, ejecuta lo planificado por los organismos directivos, gestiona y es el encargado de coordinar las acciones de los funcionarios y pedidos de los socios.

La Organización actual de la Cooperativa está compuesta de la siguiente manera:

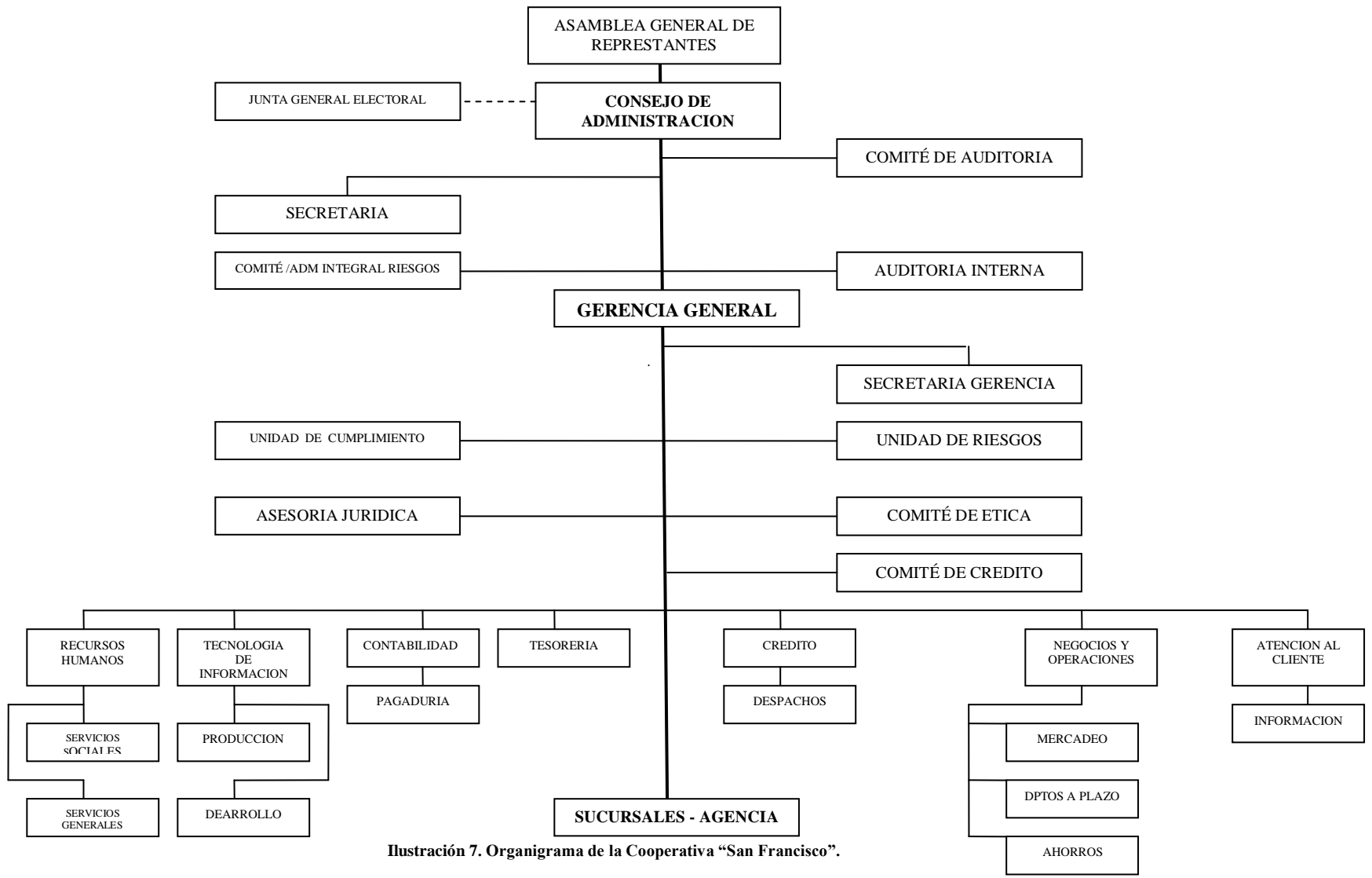


Ilustración 7. Organigrama de la Cooperativa "San Francisco".

Dependencia
 Asesoría Permanente
 Asesoría Ocasional

ESTRUCTURA DEL CONSEJO DE ADMINISTRACION

El Consejo de Administraciòn en el año 2007, se estructurò de la siguiente manera: ²

CONSEJO DE ADMINISTRACION

PRESIDENTE
VICEPRESIDENTE
SECRETARIO
PRIMER VOCAL
SEGUNDO VOCAL

ESTRUCTURA EJECUTIVA

GERENTE GENERAL
GERENTE GENERAL SUBROGANTE

GERENTES DE SUCURSALES Y JEFE DE AGENCIA

SUCURSAL SALCEDO
SUCURSAL PILLARO
SUCURSAL PUYO
SUCURSAL MACAS
AGENCIA IZAMBA

JEFES DEPARTAMENTALES

AUDITOR INTERNO
OFICIAL DE CUMPLIMIENTO
CONTADORA GENERAL
JEFE DE CAJAS
JEFE DE TECNOLOGIA INFORMATICA
JEFE DE NEGOCIOS Y OPERACIONES
TESORERA
JEFE DE SERVICIOS FINANCIEROS
JEFE DE RECURSOS HUMANOS
JEFE UNIDAD DE RIESGOS
JEFE DE ATENCION AL CLIENTE

Tanto en Matriz como en las Sucursales y Agencia se ofrecen los mismos productos y servicios financieros:

² Fuente Cooperativa Marzo 2008 Pág. 2.

1.1.1 PRODUCTOS Y SERVICIOS

CREDITOS CON EMISION DE CEDULAS HIPOTECARIAS

MONTO HASTA \$50.000,00 y no requiere de bases



- Adquisición de vivienda
- Ampliación de vivienda
- Remodelación de vivienda
- Financiamiento de vehículos nuevos y usados

CUENTA CHEQUERA



Cuentas corrientes que permiten emitir cheques como mecanismo de pago, cuyos valores son debitados de la cuenta de ahorros que el socio tiene en la Cooperativa.

TARJETA DE DEBITO Servicio de red de cajeros automáticos para retiros con tarjeta Banres y Visa Electrón.



- Servicio las 24 horas los 365 días del año
- Acceso a cajeros automáticos a nivel nacional e internacional.

INFORMACION SOBRE COSTOS

1. Los intereses que usted paga son exclusivamente sobre el saldo de capital.
2. Puede pagar anticipadamente el total de su deuda o realizar pre-pagos parciales.
3. El socio no paga comisión por administración de créditos vencidos.
4. Si el socio realiza el prepago total o parcial de su crédito no paga cargos adicionales por este concepto.
5. Usted no paga ningún costo por mantenimiento de libreta de ahorros.
6. La Cooperativa no cobra valores adicionales a los especificados en el folleto de costos.
7. Las tasas de interés para los créditos no serán mayor a la Tasa Máxima Convencional.
8. Las comisiones son cobradas al inicio sobre el valor del préstamo solicitado.
9. El socio puede aprobar en la solicitud, el deseo de tomar un producto o servicio bajo los costos informados por la Cooperativa.
10. El socio recibirá un folleto informativo, el que explicará en detalle los datos relacionados a los productos y servicios.
11. En la solicitud de crédito el socio podrá encontrar todos los costos relacionados con su préstamo solicitado.
12. Cuando el socio requiere información o necesite realizar reclamos o quejas debe acudir al área de Atención al Cliente.

REQUISITOS APERTURA DE CUENTAS DE AHORROS

Copias de cédulas y Certificado de votación

Ultimo pago de agua, luz o teléfono del lugar de residencia.

CERTIFICADOS DE APORTACION OBLIGATORIOS

Para poder ser sujeto de crédito es necesario realizar un depósito de \$100,00.

COSTOS LIBRETAS DE AHORROS

Apertura monto mínimo		\$25.00
Reposición de libreta		\$2.00
Certificado de manejo de cuenta		\$1.00
Copia de documentos		\$1.00
Certificados de cuentas, Créditos		\$1.00
Pago servicios básicos:	Luz	\$0.40
	Agua	\$0.40
	Pago Tv. Cable	\$0.40
Mantenimiento cuenta de cuenta por saldos		\$0.00

COSTOS CUENTA CHEQUERA

PERSONAS	JURIDICAS	NATURALES
Apertura saldo promedio	\$500.00	\$200.00
Cheque devuelto	\$1.50	\$1.50
Revocatoria de cheque	\$15.00	\$15.00
Anulación de cheque	10.00%	10.00%
Valor por cheque	\$0.47	\$0.47
Cheque certificado	\$1.50	\$1.50
Certificado manejo cuenta	No aplica	No aplica
Copias de documentos		
Año actual	\$1.00	\$1.00
Un año atrás	\$1.50	\$1.50
Más de un año	\$3.00	\$3.00
Mantenimiento de cuenta	\$0.00	\$0.00

COSTOS CAJEROS AUTOMATICOS

CAJERO LOCAL

Retiros	\$0.30
Consultas de saldos	\$0.25
Corte de cuenta	\$0.25

COSTO BANRED

Retiros	\$1.00
Consulta de saldos	\$1.00
Corte de cuenta	\$1.00

CAJEROS RED APOYO

Retiros	\$0.50
Consulta de saldos	\$0.50
Corte de cuenta	\$0.50

TRANSACCIONES INTERNACIONALES

En dólares	\$3.50
En moneda local	\$5.00

COSTO DE LA TARJETA

Emisión	\$7.20
Renovación	\$10.00
Reposición	\$7.90

RETIROS

Cupo máximo	\$100.00
Misma entidad	\$100.00
Otras entidades	Cupo que establezca cada entidad

Más la comisión adicional que cobra cada Banco mínimo \$1.50, máximo \$2.50

COSTOS CREDITO

TASAS DE INTERES

Tasa máxima	16.00%
Fija	del 10 al 16%
Plan de pagos	Tabla de amortización gradual con cuotas descendientes sobre saldos cuota variable. Tabla de amortización gradual con cuotas fijas (créditos con emisión de cédulas).

TASAS EN MORA

Fecha de aplicación:	Se aplica a partir del día siguiente del vencimiento de la cuota mensual.
% adicional de interés:	1.1. veces la tasa activa
Gastos de cobranza:	\$1.00 por notificación a cada socio.

SEGUROS:

DE DESGRAMAVEN

Costo	0.037%
Frecuencia	Mensual sobre capital reducido.

CONTRA ACCIDENTES Y ROBO

Costo	0.30% al 4.50% sobre el valor del bien.
Frecuencia	Mensual
Impuesto a las operaciones	
De crédito	1,00%

Nota: Todo trámite de hipoteca, Inscripción en el Registro Mercanti, o trámites legales, son a cargo del socio.

Las tasas de la AGD (Agencia de Garantía de Depósitos), y la tabla de tasas y montos para depósitos a plazo de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “San Francisco”, se encuentran a continuación

AGD: TASA DE COBERTURA DE DEPOSITOS

TASAS DE INTERES VIGENTES PARA LA SEMANA

DEL: 01 al 31 de Mayo del 2008

PLAZO	A LA VISTA	De 30 a 60	De 61 a 90	De 91 a 120	De 121 a 180	De 181 a 360	Más de 360
	Hasta	Hasta	Hasta	Hasta	Hasta	Hasta	Hasta
TASA	Pendiente	6,09	6,53	7,10	7,53	7,91	8,55

NOTA: LAS TASAS YA INCLUYEN LOS 0.99 PUNTOS PORCENTUALES SOBRE LA TASA PROMEDIO

PONDERADA PARA OPERACIONES PASIVAS DE LIBRE CONTRATACION PUBLICADAS POR EL BCE

COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO SAN FRANCISCO

TASAS PASIVAS DE INTERES VIGENTES PARA LA SEMANA

TABLA DE TASAS Y MONTOS PARA DEPOSITOS A PLAZO

DEL: 05 de Mayo del 2008

AL 09 Mayo de 2008

MONTO	30 DIAS	60 DIAS	90 DIAS	180 DIAS	360 DIAS
De \$500 a \$4.999	5,00%	5,25%	5,50%	5,75%	6,00%
De \$5.000 a \$9.999	5,25%	5,50%	5,75%	6,00%	6,25%
De \$10.000 a \$19.999	5,50%	5,75%	6,00%	6,25%	6,50%
De \$20.000 en adelante	5,75%	6,00%	6,25%	6,50%	7,00%

Para el caso de Depósitos a Plazo pactados anteriormente con tasas superiores a las indicadas se mantendrán las mismas hasta la cancelación de la inversión luego de lo cual, si el socio o cliente vuelve a invertir se pactará a las tasas y plazos vigentes

Tasa Ahorros Efectiva Encajes Nominal 2% Efectiva 2.01%

 Nominal 3% 3.03%

Elaborado por: Ma. Edita Jácome Escobar

Fuente: Tesorería de la Cooperativa "San Francisco" Ltda.

De acuerdo a información obtenida de los informes del mes de abril 2008 de Gerencia General, se puede determinar lo siguiente:

SUCURSAL	AL28/01/2008			CRECIMIENTO PARA FEBRERO		META A FEBRERO			DECRECIMIENTO - COLOCACION		
	MONTO	OPERACIONES	MORA	MONTO	OPERACIONES	MONTO	OPERACIONES	MORA	MONTO	OPERACIÓN	A COLOCAR
AMBATO	10.088.705,00	2.723,00	2,46%	150.000	50	10.238.705	2.773	2,40%	360.277	15	510.277
IZAMBA	1.027.931,00	212,00	5,32%	80.000	40	1.107.931	252	4%	40.404		120.404
MACAS	723.582,00	115,00	0%	40.000	30	763.582	145	0%	22.068	3	62.068
PILLARO	6.835.180,00	1.882,00	1,30%	150.000	60	6.985.180	1.942	1,30%	195.775	3	345.775
PUYO	7.740.762,00	1.481,00	2,19%	150.000	60	7.890.762	1.541	1,74%	244.454	4	394.454
SALCEDO	9.141.639,00	1.907,00	1,71%	150.000	60	9.291.639	1.967	1,71%	264.533	6	414.533
	35.557.799,00	8.320,00	2,16%	720.000	300	36.277.799	8.620	1,86%	1.127.511,13	16,00	1.847.511,13

PASIVOS RESULTADOS A ENERO							
CUENTAS / OFICINAS	AMBATO	IZAMBA	MACAS	PILLARO	PUYO	SALCEDO	TOTAL
DEP A LA VISTA	5.935.483	418.699	251.876	2.285.918	2.032.184	3.761.026	14.685.186
DEP. PLAZO	2.314.357	5.000	18.000	528.056	387.382	518.120	3.770.915
APERTURAS DE CUENTAS							
AHORRISTAS	87	13	34	59	29	84	306
SOCIOS	12	2	2	14	5	10	45
PANCHITOS	17	3	9	9	4	12	54
CHEQUERAS							
TARJ. DEBITO	86	1	1	23	17	51	179
CRECIMIENTO A FEBRERO							
CUENTAS / OFICINAS	AMBATO	IZAMBA	MACAS	PILLARO	PUYO	SALCEDO	TOTAL
DEP A LA VISTA	60.000	20.000	40.000	40.000	50.000	50.000	260.000
DEP. PLAZO	100.000	15.000	30.000	50.000	70.000	70.000	335.000
APERTURAS DE CUENTAS							
AHORRISTAS	500	100	200	100	200	140	1240
SOCIOS	100	30	20	30	30	30	240
PANCHITOS	200	70	50	30	50	12	412
CHEQUERAS	10	5	5	10	10	10	50
TARJ. DEBITO	200	10	20	50	80	90	450

SALDOS A CUMPLIRSE EN FEBRERO

SUCURSAL	AMBATO	IZAMBA	MACAS	PILLARO	PUYO	SALCEDO	TOTAL
DEP A LA VISTA	5.995.483	438.699	291.876	2.325.918	2.082.184	3.811.026	14.945.186
DEP. PLAZO	2.414.357	20.000	48.000	578.056	457.382	588.120	4.105.915
APERTURAS DE CUENTAS							
AHORRISTAS	500	100	200	100	200	140	1240
SOCIOS	100	30	20	30	30	30	240
PANCHITOS	200	70	50	30	50	12	412
CHEQUERAS	10	5	5	10	10	10	50
TARJ. DEBITO	200	10	20	50	80	90	450
	AL29/02/2008			CUMPLIMIENTO			
SUCURSAL	MONTO	OPERACIONES	MORA	MONTO	OPERACIONES	MORA	
AMBATO	10.004.774	2855	2,06%	-233.931,00	82,00	-0,34%	
IZAMBA	1.116.164	259	5,40%	8.233,00	7,00	1,40%	
MACAS	821.219	142	0%	57.637,00	-3,00	0,00%	
PILLARO	7.077.340	2053	1,30%	92.160,00	111,00	0,00%	
PUYO	7.811.176	1603	1,91%	-79.586,00	62,00	0,17%	
SALCEDO	9.207.157	2025	1,54%	-84.482,00	58,00	-0,17%	
	36.037.830	8.937,00	1,80%	-239.969,00	317,00	0,18%	

SALDOS A FEBRERO

	AMBATO	IZAMBA	MACAS	PILLARO	PUYO	SALCEDO	TOTAL
DEP A LA VISTA	5.927.127	444.044	227.724	2.235.792	1.949.436	3.580.146	14.364.269
DEP. PLAZO	2.413.946	0	18.000	609.232	423.846	402.443	3.867.467
APERTURAS DE CUENTAS							
AHORRISTAS	131	17	57	47	63	84	399
SOCIOS	34	9	25	41	33	16	158
PANCHITOS	12	2	1	9	7	10	41
CHEQUERAS	0	0	0	0	0	0	0
TARJ. DEBITO	101	0	3	42	12	50	208

CUMPLIMIENTO

	AMBATO	IZAMBA	MACAS	PILLARO	PUYO	SALCEDO	TOTAL
DEP A LA VISTA	-68.356	5.345	-64.152	-90.126	-132.748	-230.880	-580.917
DEP. PLAZO	-411	-20.000	-30.000	31.176	-33.536	-185.677	-238.448
APERTURAS DE CUENTAS							
AHORRISTAS	-369	-83	-143	-53	-137	-56	-841
SOCIOS	-66	-21	5	11	3	-14	-82
PANCHITOS	-188	-68	-49	-21	-43	-2	-371
CHEQUERAS	-10	-5	-5	-10	-10	-10	-50
TARJ. DEBITO	-99	-10	-17	-8	-68	-40	-242

Monto colocado en Feb/2008

PROMEDIO POR EJECUTIVO Y MONTO

Oficina	Cuantos	Colocado	OPERACIONES	MONTO	EJECUTIVOS
Matriz	108	464.720,00	36,00	4.302,96	3
Salcedo	98	414.110,00	32,67	4.225,61	3
Puyo	85	387.200,00	28,33	4.555,29	3
Pillaro	129	594.360,00	64,50	4.607,44	2
Izamba	30	122.340,00	30,00	4.078,00	1
Macas	28	124.000,00	28,00	4.428,57	1
	478	2.106.730,00			13

1.2 PROBLEMÁTICA DE LA EMPRESA.

DIAGRAMA CAUSA – EFECTO

Cooperativa de Ahorro y Crédito “San Francisco” Ltda., es una Institución Financiera en la cual los procesos no están bien definidos y estructurados, aunque cuenta con la respectiva normativa documentada, lo que no permite realizarlos de modo efectivo y mejorarlos continuamente mediante la comparación con indicadores de gestión. Esto impide brindar el adecuado nivel de servicio y ofrecer los productos que los socios y clientes demandan.

Es por esto que a continuación se expresa la problemática de la institución, bajo el modelo de Causa – Efecto, desarrollado por Ishikawa.

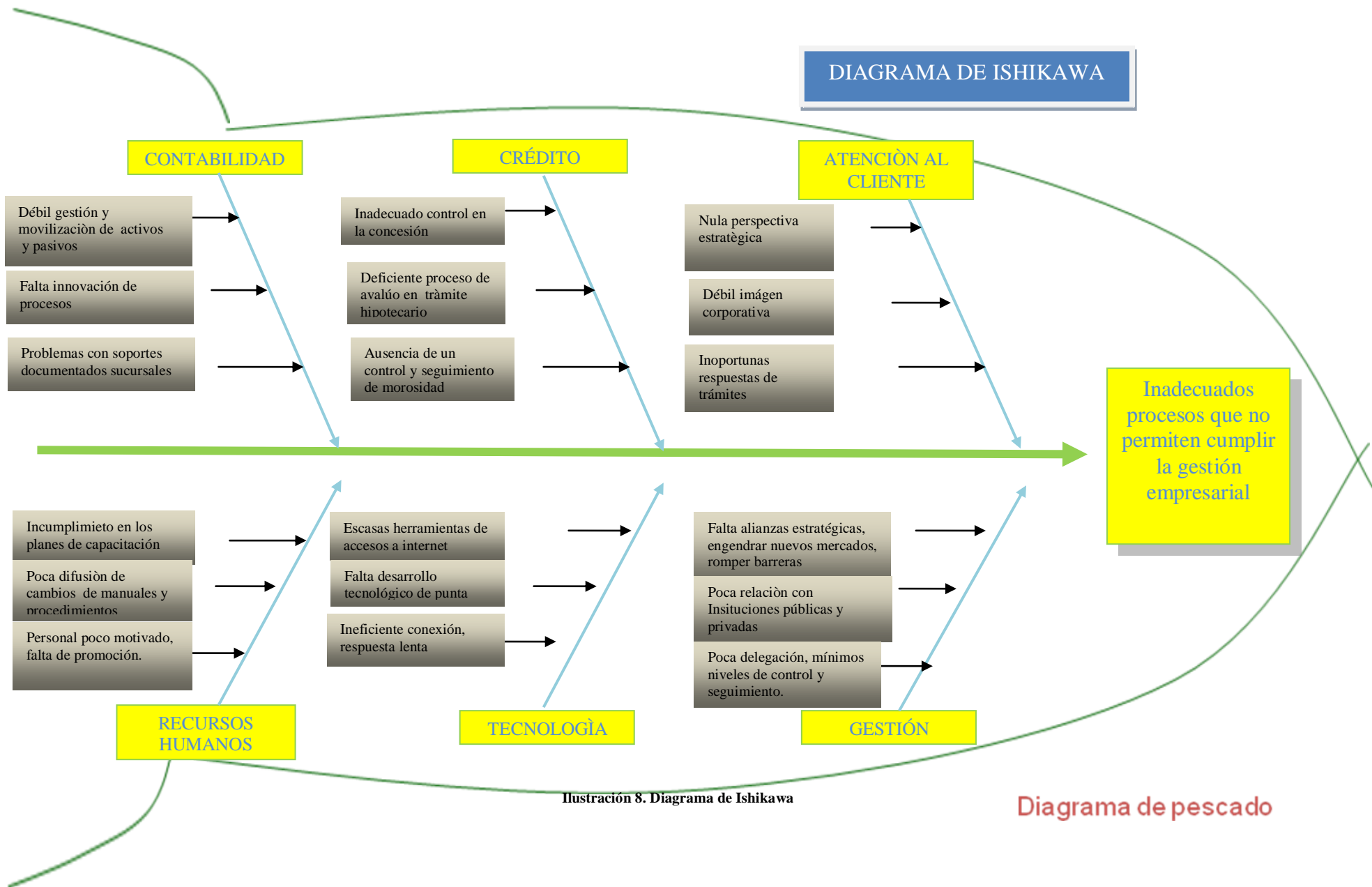


Ilustración 8. Diagrama de Ishikawa

Diagrama de pescado

GESTION:

- **Poca delegación de funciones, mínimos niveles de control y seguimiento.**

La administración general está sobrecargada de responsabilidad, está en el gerente general la poca delegación puesto que todo trámite necesita de su aprobación. Las entre los diferentes cargos. Se realiza por requerimiento del mando superior una planificación operativa anual y de mercadotecnia, pero sin los sustentos técnicos adecuados por lo que las actividades se desarrollan basadas en las experiencias y acciones de años anteriores. No se cumplen los objetivos, políticas y planes de acción, donde se detallan los tiempos, costos y responsables de las actividades, que deben ejecutarse en cada periodo. Además el incumplimiento de los indicadores de gestión impiden el seguimiento de los procesos y la medición de resultados.

- **Poca relación con Instituciones Públicas y Privadas.**

La Cooperativa debe ser parte activa de los organismos de integración cooperativa, Buscar nexos a largo plazo de beneficio mutuo con instituciones públicas y privadas. Realizar convenios con Organismos internacionales de apoyo en la gestión tecnológica y de capitales.

- **Falta alianzas estratégicas, engendrar nuevos mercados, romper barreras.**

No se generan impulsos estratégicos, movimientos que se deben hacer con el fin de crear, ganar o mantener la ventaja competitiva de diferenciación, costo, crecimiento, alianzas que permitan la innovación ya sea de productos o procesos como puede ser un contacto de internet para atraer el mercado con un servicio ágil y oportuno que cubra las necesidades de los socios y clientes que se generan en la actualidad con los cambios tecnológicos del mundo exigente.

ATENCION AL CLIENTE:

- **Inoportunas respuestas de trámites.**

La respuesta sobre trámites que se envían a Matriz es lenta, lo cual causa malestar en los socios y clientes que son exigentes y desean respuesta inmediata a sus trámites por ejemplo los de transferencia o cesión de certificados de aportación, mismo que inclusive debe trasladarse a la Notaría para el reconocimiento de firmas lo que implica un costo adicional para el socio. Se debe poner mayor interés a lo siguiente:

- Atención personalizada
- Organizar eficientemente los servicios integrados involucrados y regular la demanda de los mismos.
- Establecer y publicar estándares de respuesta de nuestros servicios, controlando su cumplimiento.
- Potencializar mecanismos de consultas de nuestros socios.
- Generación de nuevos productos.

- **Débil imagen corporativa.**

Se debe emprender en procesos de mejoramiento institucional para que la información sobre eficiencia y eficacia de los programas de crédito y depósitos a la vista y a plazo se encuentre al alcance de los clientes y socios, además se debe desarrollar tecnologías de análisis y de control. BSC tableros de control. Realizar estudios y encuestas para ver el desempeño de los planes de publicidad. Desarrollar los mecanismos para ampliar la cobertura. Potencializar el análisis de costo beneficio. Mejorar estándares de calificación, lo cual contribuirá a mejorar positivamente la imagen corporativa.

- **Nula perspectiva estratégica:**

La Cooperativa se ha quedado en lo convencional, no va de la mano con Los procesos de innovación está estancada en lo ya establecido, siendo la perspectiva estratégica una herramienta para mejorar la estructura competitiva de la

institución, su área de influencia que está en el medio ambiente, se deben crear nuevos productos y servicios, lo cual influencia de manera adecuada en el desarrollo del trabajo interno aumentando la productividad y reduciendo costos.

TECNOLOGIA:

- **Ineficiente conexión, respuesta lenta entre oficinas operativas.**

El sistema informático que se emplea está centralizado en Matriz, pero se debe realizar nuevos convenios para mejorar el nivel de respuesta de acuerdo a las necesidades reales y actuales de la empresa.

Con el nuevo Sistema SIFIZ, el programa permite estar enlazados en red, por medio de la telefonía administrada por ANDINADATOS, si bien es cierto que es un sistema avanzado, pero se ha visto que se han presentado una serie de inconvenientes de manera directa o indirecta han afectado el normal desenvolvimiento de las actividades de los diferentes departamentos de la Institución y con ello la insatisfacción continua del socio. Dando lugar a comentarios mal vertidos que afectan la imagen financiera, económica y crediticia de la Cooperativa.

Es conveniente interesar al recurso humano en nuevos medios instalados que van de acuerdo con el avance tecnológico; además establecer una ayuda técnica más ágil y eficaz de acuerdo a los requerimientos de todos y cada uno de los departamentos, canalizando el servicio de comunicación telefónica que se nos brinda de manera oportuna y eficiente.

- **Falta desarrollo tecnológico de punta.**

Falta realizar proyectos de impacto en servicios sustantivos que permitan desarrollar modelos propios de información gerencial y de negocios, y establecer mecanismos de apoyo a la gestión comercial.

La falta de canales de comunicación y la acumulación de actividades a una sola persona no permite la ágil y oportuna información (inherente con nuevas políticas de atención al cliente y sus objetivos) de la Jefatura hacia sus subalternos. Y la inseguridad en la toma de decisiones en el momento oportuno, hacen que el proceso de atención al cliente no sea del todo eficiente y eficaz.

Es importante en lo posible realizar sesiones de trabajo que conlleven a ideas y propuestas, se las analice creando objetivos y metas diferenciándolas y sacando conclusiones al problema.

- **Escasas herramientas de accesos a internet.**

La ausencia de accesos que permitan ingresar o navegar a internet en la gran parte del recurso humano, no coadyuvan al desarrollo de las capacidades del personal para que se pueda implementar acciones de mejoramiento, Actualizar canales de información interna y externa. Falta Establecer como política institucional inversión en tecnología de punta acorde a las exigencias y necesidades, tanto de los socios y clientes.

CREDITO:

- **Ausencia de un control y seguimiento de morosidad.**

La falta de capacitación y movilización dentro y fuera en el área de cobranzas, da lugar al incumplimiento de metas y objetivos esto hace que no se encuentren lo suficientemente comprometidos con la Cooperativa.

Se sabe que la labor que desempeña el Oficial de Cobranzas es importante para las relaciones interpersonales existentes tanto en forma como en contenido entre el socio y la Cooperativa y por ende la estabilidad económica de la misma, tal es así, que la actividad de recuperación de cartera es la de notificar al socio cuando éste ha incumplido con los pagos que debe realizar, para evitar que la morosidad

aumente teniéndose que provisionar en cartera y con el riesgo de iliquidez a futuro.

El ineficiente control de parte de los oficiales de crédito, la escasa o nula orientación para la utilización de los créditos, la falta de seguimiento de parte de la Cooperativa a los créditos concedidos son las principales causas para que la Cooperativa “San Francisco” mantenga una cartera, que si bien es cierto se puede considerar dentro de los parámetros manejables, se constituye en un factor preponderante y determinante para la vida y desarrollo de la institución.

- **Deficiente proceso de avalúo en trámite hipotecario.**

Debido al deficiente proceso de avalúo de las propiedades tanto terrenos, viviendas, como inmuebles a hipotecarse se ha generado un significativo índice de morosidad en el direccionamiento de los créditos hipotecarios, puesto que el profesional contratado para hacer el levantamiento del informe no está comprometido intrínsecamente con la institución, es más no ha asumido responsabilidades, para lo cual debe sentarse precedentes que permitan un análisis general para mejorar este proceso.

- **Inadecuado control en la conseción.**

Falta trabajar bajo esquemas independientes para cada segmento, maximizando el uso de los recursos, de igual forma es imperativa la creación de una metodología crediticia propia para cada segmento, y adecuar la infraestructura actual y futura. Débil creación de un evolucionar el rol del ejecutivo de crédito. No se establece la cartera óptima de administración de cada oficial de crédito.

RECURSOS HUMANOS:

- **Personal poco motivado, falta de promoción.**

Siendo una institución financiera cooperativa, se mantiene un orden jerárquico de mando por lo que prevalece el poder de decisión en mayor grado desde la dirección. Lo cual causa que el personal se encuentre poco motivado debido a la forma en la que se dirige y realiza el trabajo, existe una escasa comunicación vertical en los distintos departamentos. Debe existir una propuesta para desarrollar nuevas y modernas políticas de personal, puesto que no se hace un análisis del reconocimiento del valor del recurso humano en toda mejora de gestión. No se ha instrumentado y desarrollado programas de salud e higiene laboral. Tampoco un análisis y evaluación de cargos por competencias, debe mantenerse una evaluación objetiva del desempeño del personal y de programas de remuneración fija y variable en unidades de gestión directa con el socio.

- **Poca difusión de cambios de manuales y procedimientos.**

Falta actualizar permanentemente los manuales de funciones y políticas de personal, mejorar los canales de información para la difusión de los mismos para que permitan mantener un solo modelo de denominación a nivel nacional para cada uno de los puestos.

- **Incumplimiento en los planes de capacitación.**

La Institución tiene planes de capacitación a nivel nacional e internacional propia y en cooperación con otras instituciones como un instrumento para desarrollar competencias, habilidades, oportunidad de promoción. Pero la capacitación deberá ser adecuada, oportuna y sistemática a fin de mantener técnicamente preparado al personal, como efecto se puede obtener el desarrollo del personal con responsabilidades de supervisión de apoyo al control interno, lo que permitirá racionalizar las plantillas de personal, dimensionando las dotaciones a fin de fortalecer las funciones críticas dentro de la institución, principalmente en las

áreas operativas. Se debe regularizar las formas de relación laboral en la Institución.

CONTABILIDAD:

- **Problemas con soportes documentados desde sucursales.**

No se cuenta con un sistema adecuado para la entrega de soportes contables mismos que deberían entregarse oportunamente para ser controlados por la jefatura del Departamento de Contabilidad.

- **Falta innovación de procesos.**

La cooperativa no cuenta con un sistema propio de elaboración presupuestaria, por lo que debe diseñarse un sistema adecuado propio y ajustado a la realidad cooperativa, involucrado en la planificación y presupuestación a todos los Gerentes y jefes departamentales.

- **Débil gestión y movilización de activos y pasivos.**

Falta fortalecer la gestión en el incremento de nuevos socios y clientes, la disminución de socios inactivos; maximizar el intercambio de información entre los productos del pasivo versus cartera y sobre todo participar de una manera eficiente y eficaz liderando dentro del mercado donde actuamos permanentemente.

1.3 MARCO TEÓRICO

Cooperativismo

La palabra cooperativismo proviene de la raíz latina **cooperativo**; que a su vez, deriva de **cooperaría** que significa ayuda o auxilio, que por alcance, se prestan mutuamente las personas para el logro de una meta o trabajo.

El cooperativismo surgió como una necesidad del hombre de pocos recursos, de defensa contra el alcance exagerado del liberalismo económico, que había puesto en situación muy difícil a los trabajadores y a la pequeña burguesía.

Fueron condiciones necesarias para su creación, la propiedad privada y la libertad de asociación. Tiene como lema “Sustituir a la libre competencia, por la solidaridad y la ayuda mutua”, consecuentemente con esta tesis se levantó un nuevo principio del cooperativismo.

“Cada uno para todos y todos para cada uno”. El desarrollo aplastante del capitalismo a las capas sociales pobres demostró lo útil que significa el esfuerzo mancomunado del hombre hacia una meta económica con un sentido de protección y justicia.

Es de reconocer, que siempre existió el sentido de cooperación en el hombre, pero su estatura más bien obedeció a un hecho social que estuvo destinado a convertirse en institución tiempo después.

El cooperativismo como sistema económico con sentido social constituye una fuerza de progreso independiente del gobierno, aunque no contraria sino coadyuvante.

El cooperativismo es importante para los países desarrollados y los es más para los que están en vías de desarrollo.

Aspectos de vivienda, educación, alimentación, producción agrícola e industrial y crédito pueden recibir un magnífico impulso con la acción de un cooperativismo bien orientado. En los tiempos actuales el sistema cooperativista está difundido por todo el planeta y diversas tendencias políticas la han adoptado en razón de la importancia que ofrece para desarrollar el trabajo social.

Principios del Cooperativismo

Las Cooperativas, empresas de carácter comunitario, agrupan en su seno a personas que se unen por necesidades comunes, que trabajen sin fines de lucro y tienen el propósito de resolver problemas individuales y colectivos, esto es, una institución socioeconómica que se basa en una verdadera justicia social y en justa redistribución de sus bienes; principios que se sustentan en profundos contenidos humanísticos como:

1. Igualdad de derechos y obligaciones de sus miembros
2. Libre ingreso y retiro voluntario
3. Neutralidad política y religiosa
4. Control democrático
5. Equitativa distribución de excedentes
6. Interés limitado o ninguno sobre el capital
7. Fomento de la educación cooperativista
8. Integración en el sistema.

Toda empresa cooperativa en atención y fundamento a estos principios debe adoptar y aplicar como elementos esenciales de su política económica y social, las orientaciones doctrinarias y filosóficas que se han dado en el devenir del cooperativismo³

³ Dr. Nelson Martínez, Revista Cooperando, Séptima Edición, Junio de 2005, páginas 10-12

Cooperativas

Una 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.

Cooperativas de Ahorro y Crédito y su origen

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.

Las Cooperativas de Ahorro y Crédito en lo económico y financiero

Frente a la inestabilidad y crisis del sistema bancario nacional donde el cliente ha demostrado su desconfianza, en especial en los bancos, lo que ha llevado a incrementar la crisis económica del País, 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 a 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 enero junio de 1999, lo que demuestra que las personas han incrementado la confianza en las cooperativas más que en los bancos.

El 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.⁴

Productos

Es un conjunto de atribuciones tangibles e intangibles que incluye el empaque, color, precio, prestigio del fabricante, prestigio del detallista y servicios que prestan este y el fabricante.

La idea básica en esta definición es que los consumidores están comprando algo más que un conjunto de atributos físicos. En lo fundamental están comprando la satisfacción de sus necesidades o deseos. Así una firma inteligente vende los beneficios de un producto más que el mero producto.

⁴ www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/fin/funhistocooperativa.htm

Servicios

En economía y en marketing (mercadotecnia) un **servicio** es un conjunto de actividades que buscan responder a necesidades de un cliente. Se define un marco en donde las actividades se desarrollarán con la idea de fijar una expectativa en el resultado de éstas. Es el equivalente no material de un bien. La presentación de un servicio no resulta en posesión, y así es como un servicio se diferencia de proveer un bien físico. Al proveer algún nivel de habilidad, ingenio y experiencia, los proveedores de un servicio participan en una economía sin las restricciones de llevar inventario pesado o preocuparse por voluminosas materias primas. Por otro lado, su inversión en experiencia requiere constante inversión en mercadotecnia y actualización de cara a la competencia, la cual tiene igualmente pocas restricciones físicas

Procesos

Pueden definirse como un conjunto de actividades interrelacionadas o que interactúan, las cuales transforman elementos de entrada en resultados. Estas actividades requieren la asignación de recursos tales como son el personal de la Cooperativa, los productos y servicios que ofrecen para los socios y clientes.

Un proceso está formado de los siguientes elementos:

- Entrada, “productos y servicios” que responda al estándar o criterio de aceptación definido y que proviene de un cliente (interno o externo).
- Recursos y estructuras para transformar esos productos y servicios de la entrada.
- Un producto, “salida” que representa algo de valor para el cliente interno o externo, que pueden ser la Atención al cliente, desarrollo de nuevos productos y servicios.

- Sistema de medidas y de control de su funcionamiento.
- Límites y conexiones con otros procesos, claros y definidos.

El concepto de procesos es cualquier actividad o grupo de actividades que emplea insumos, les agrega valor y suministra un producto o servicio a un cliente interno o externo. En otras palabras, *“por proceso queremos decir sencillamente una serie de actividades que, tomada conjuntamente, producen un resultado valioso para el cliente”*⁵

Dentro de los procesos podemos diferenciar los siguientes:

- **Procesos gobernantes.**- Los procesos gerenciales de Planificación y Control, como pueden ser los procesos de planificación estratégica y financiera.
- **Procesos operativos.**- Son los que sirven para obtener el producto o servicio que se entrega al cliente mediante la transformación física de recursos, pueden ser: Atención al cliente, desarrollo de productos.
- **Procesos habilitantes.**- Su misión es contribuir a mejorar la eficiencia de los procesos operativos. Aquí se incluyen los procesos administrativos, financieros, y de gestión de recursos humanos.

De acuerdo a la complejidad de los procesos se diferencia un nivel jerárquico de la siguiente manera:

- **Macroprocesos.**- Conjunto de procesos interrelacionados que tienen un objetivo común.
- **Procesos.**- Secuencia de actividades orientadas a generar un valor añadido sobre una entrada para conseguir un resultado, y una salida que a su vez satisfaga los requerimientos del cliente.

⁵ Hammer, M. y Champy, J. Reingeniería. Grupo Editorial Norma. Colombia. 1994. p. 3.

- **Subprocesos.-** Son partes bien definidas en un proceso. Su identificación puede resultar útil para aislar los problemas que pueden presentarse y posibilitar diferentes tratamientos dentro de un mismo proceso.
- **Actividad.-** Es la suma de tareas, normalmente se agrupan en un procedimiento para facilitar su gestión. La secuencia ordenada de actividades da como resultado un subproceso o un proceso.
- **Procedimiento.-** Forma específica de llevar a cabo una actividad dentro de una normativa establecida. En muchos casos los procedimientos se expresan en documentos que contienen el objeto y el campo de aplicación de una actividad; qué debe hacerse y quién debe hacerlo; cuándo, dónde y cómo se debe llevar a cabo; qué materiales, equipos y documentos deben utilizarse y cómo debe controlarse y registrarse.

Requisitos de un proceso:

- Todos los procesos deben ser capaces de satisfacer los ciclos PHVA.
- Todos los procesos deben tener indicadores que permitan visualizar fácilmente la evolución de los mismos, de tal manera que cualquier desviación de los estándares establecidos inicialmente, pueda ser corregido rápidamente.
- Es recomendable planificar y realizar periódicamente programas de mejoramiento o de reingeniería de los procesos de gestión para alcanzar mejoras espectaculares en determinados parámetros como costos, calidad, servicio y rapidez de respuesta.

Un enfoque basado en procesos es una excelente vía para organizar y gestionar la forma en que las actividades de trabajo crean valor para el cliente y otras partes interesadas. Además, introduce la gestión horizontal, cruzando las barreras entre diferentes unidades funcionales y unificando sus enfoques hacia las metas principales de la organización.

El desempeño de una organización puede mejorarse a través del uso del enfoque basado en procesos. Los procesos se gestionan como un sistema, mediante la creación y entendimiento de una red de procesos y sus interacciones. Los resultados de un proceso pueden ser elementos de entrada para otros procesos y estar interrelacionados dentro de la red global o sistema global.

1.4 MARCO CONCEPTUAL:

Actividad.- Conjunto de procedimientos y tareas que tienen lugar dentro de los procesos.

Análisis Interno.- Análisis de los procesos internos de la empresa y sobre la gerencia de la empresa tiene control y poder de decisión.

Análisis Externo.- Análisis de diversos factores que escapan el control de gerencia de la empresa, clasificados en dos ambientes: macroambiente (economía del país, situación política, tecnología, etc) y microambiente (clientes, proveedores y competencia).

Área Operativa.- lugar donde la empresa realiza sus operaciones de captación y colocación de recursos.

Asesor de Negocios.- Es la persona que en virtud de sus habilidades y conocimientos personales, su actitud de vendedor positivo, su experiencia, es responsable de la evaluación, recomendación aprobación y recuperación del crédito.

Balcón de Servicios.- Lugar estratégico dentro de la Cooperativa, para transmitir información y resolver problemas.

Cadena de valor.- Herramienta que desgrega a la Cooperativa en sus actividades estratégicas relevantes para comprender el comportamiento de los costos y las fuentes de diferenciación, existentes y potenciales.

Cadenas de valor.- Conjunto de eslabones que conforma un proceso económico, desde los productos y servicios a la atención al cliente. En cada parte del proceso se agrega valor

Calidad.- Satisfacción de requerimientos implícitos y explícitos de clientes internos y externos.

Calidad Total.- Cultura de trabajo en la cual toda la Cooperativa es responsable de la calidad.

Cartera.- Cuenta constituida por los préstamos otorgados por la cooperativa bajo las distintas modalidades autorizadas

Central de Riesgos.- Información suministrada por el organismo de control sobre el endeudamiento y calificación de entes y de clientes.

Calificación A.- El riesgo que presenta el socio es normal.

Calificación B.- El socio presenta morosidad hasta por 60 días.

Calificación C.- Representa morosidad desde 90 hasta 120 días. (riesgo deficiente).

Calificación D.- Quiere decir que un socio ha pasado por varios procesos de cobranza y actualmente está en trámite judicial, por lo tanto el riesgo del crédito es de dudoso recaudo.

Calificación E.- Cuando sobrepasando 3 años de morosidad y la Institución que reporta ha asumido este crédito como pérdida y lo castiga.

CONSEP: Consejo Nacional de Sustancias Estupefacientes y Psicotrópicas.

Cartera Comercial: Son aquellos créditos destinados para actividades relacionados con la producción y comercialización de bienes en gran escala.

Comisión de Crédito: Dependencia interna de una institución financiera conformada por funcionarios autorizados, que analizan la situación del cliente frente a las disposiciones legales vigentes para las operaciones de crédito y verifica la suficiencia y correcta implantación de las garantías a favor de la entidad financiera.

Certificado de Ingresos: Documento que respalda la información económica.

Certificados de aportación: son los derechos de participación de los socios.

Cliente.- Persona u organización, externa o interna a la empresa, que recibe el resultado de algún trabajo.

Cobranza.- Acción y efecto de cobrar, recaudación periódica de una entidad. Cobro de documentos en general.

Cooperativa.- 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 aprobación económica, intelectual y moral de sus miembros.

Cooperativa Abierta.- Sociedades de derecho privado.

Cooperativa Cerrada.- Entidad controlada por la Dirección Nacional de Cooperativas únicamente, en donde los socios son miembros de alguna institución.

Cooperativismo.- Orientaciones doctrinarias y filosóficas que toda empresa cooperativa debe adoptar y aplicar como elementos esenciales de su política económica y social.

Competitividad.- Capacidad para identificar oportunamente cambios en las necesidades y expectativas del cliente y dar respuestas concretas a estos cada vez a mayor velocidad.

Crédito.- Es un servicio que toda institución financiera ofrece, representado con el dinero que otorga a favor del cliente, el cual asume la responsabilidad u obligación de restituir los fondos en el plazo pactado. Por este servicio, paga intereses, comisiones u otros costos según el tipo de transacción

Créditos Emergentes.- Crédito inmediato con aprobación en cinco minutos, no requiere garantía personal por el socio, debe tener certificados de aportación.

Crédito Ordinario.- Monto superior al crédito emergente por lo que está sujeto a una verificación de crédito y requiere garantía personal.

Crédito Hipotecario.- Monto superior al crédito Ordinario, requiere de un trámite que comienza con un avalúo del bien inmueble a hipotecarse, la verificación del profesional contratado para el efecto y del seguimiento del proceso por parte del Asesor de Crédito.

Depósitos a plazo fijo.- Inversión de dinero a tiempo estipulado.

Deudor.- Persona o entidad que toma dinero en préstamo.

Excedentes.- Excesivo, sobrante. Superávit.

Eficacia.- El grado en que los outputs actuales del sistema se corresponden en los outputs deseados.

Eficiencia.- Relación entre outputs e inputs actuales.

Estrategia.- Conjunto de habilidades necesarias para conseguir un fin. Considera las condiciones necesarias para el éxito, plan de acción amplio por el cual una organización trata de alcanzar sus objetivos.

Fondo mortuario.- Dinero destinado a una ayuda en caso de fallecimiento del socio, el mismo que se le entrega a su cónyuge o al sobreviviente que realice el respectivo trámite, el mismo que será aprobado por Consejo de Administración y Gerencia General.

Garantía Personal.- Es la persona responsable de las obligaciones contraídas por el deudor principal.

Garantía Abierta.- Son hipotecas de inmuebles que respaldan todas las operaciones de crédito que tenga el socio en la Cooperativa.

Garantía Cerrada.- Son aquellas que respaldan operaciones específicas.

Historial Crediticio.- Es la constancia que deja el socio a través del tiempo en la concesión del crédito, de acuerdo a su comportamiento de pago.

Informe.- Reporte de actividades.

Indicadores de gestión.- teniendo en cuenta que gestión tiene que ver con administrar y/o establecer acciones concretas para hacer realidad las tareas y/o trabajos programados y planificados. Los indicadores de gestión están relacionados con los ratios que nos permiten administrar realmente un proceso.

Jefe de Crédito.- Es el funcionario calificado por el Consejo de Administración y la Gerencia General, quien será el responsable del Departamento de Crédito.

Macroproceso.- Se constituye cada una de las actividades macro de la Cadena de Valor genérico de la organización.

Mercado cautivo.- Grupo de personas de un mismo orden, con los que un individuo o una organización tiene una relación de intercambio actual o potencial.

Misión.- Parte del plan estratégico que responde a la pregunta ¿por qué existe la empresa?.

Notificación.- Comunicación verbal y escrita dirigida en el incumplimiento del socio, ya sea por vía telefónica o con un documento que debe firmar el acuse de recibido para constancia.

Objetivos.- Son enunciados generales que describen lo que la Cooperativa espera alcanzar.

Préstamo Sobre Firmas.- Concedidos con garantías personales y documentos como letras, pagarés, etc.

Préstamo Hipotecario.- Préstamo concedido respaldado con garantías hipotecarias a través de bienes de larga duración como terrenos, casas; inmuebles en general.

Pagaré.- Promesa escrita hecha por una persona, el deudor, de cancelar cierta suma en efectivo a otra persona neutral o jurídica.

Proceso.- Es el conjunto de recursos y actividades que relacionadas entre sí, transforman elementos de entrada en elementos de salida.

Producto.- Bienes tangibles o intangibles que satisfacen las necesidades de los clientes o socios de la Cooperativa.

Ratios.- Es un parámetro de medición que nos permite evaluar al socio para determinar si es o no sujeto de crédito.

Reglamento.- Es el conjunto de políticas, directrices y normas internas que regulan la operatividad en una Institución.

Reporte.- Resumen de operaciones efectuadas en un determinado período.

Rol de Pagos.- Es un documento que detalla los haberes recibidos por concepto de trabajos realizados, y que debe ser presentado por los socios que realizan trámites de crédito.

Seguro de desgravamen.- Seguro que cubre los saldos de los créditos en caso de fallecimiento y permite liberar de las obligaciones crediticias a sus familiares, únicamente cubre en el caso de que el socio haya estado pagando puntualmente sus obligaciones con la Cooperativa hasta la fecha del fallecimiento.

Servicio.- Conjunto de prestaciones del cliente, como conveniencia del precio, la imagen y la marca del mismo. Es el valor agregado que se le da al producto.

Socio.- Persona natural o jurídica que mantiene una cuenta de ahorros en la Cooperativa y que es sujeto de crédito, por cuanto posee certificados de aportación obligatorios.

Superintendencia de Bancos y Seguros.- Es un organismo técnico y autónomo que tiene a su cargo la vigilancia y el control de las instituciones financieras, públicas y privadas del país, que se encuentran bajo su supervisión.

Tabla de Amortización.- Registra el valor por concepto de capital e interés, que el deudor debe pagar, la misma que se entrega al socio al momento que el socio acepta las condiciones establecidas y recibe la nota de crédito realizada en su cuenta de ahorros.

Tasa de interés.- Precio que se paga por el uso del dinero durante determinado período. Es el porcentaje de rendimiento o costo, respecto al capital comprometido por un instrumento de deuda.

Tasa de interés activa.- Es el porcentaje que las instituciones financieras, de acuerdo con las condiciones de mercado y las disposiciones del Banco Central, cobran por los diferentes tipos de servicios de crédito (comercial, consumo, vivienda y micro crédito). Son activas porque son recursos a favor en este caso de la Cooperativa.

Tasa de interés pasiva.- Porcentaje que se recibe el socio o cliente por un depósito en la Cooperativa.

Valor.- Grado de utilidad o aptitud de las cosas, para satisfacer las necesidades o proporcionar bienestar o deleite.

Valor agregado.- Incremento neto del valor de uso de un producto, como consecuencia del trabajo incorporado.

Verificación.- Visita de campo en forma personal que efectúa el asesor de negocios o su asistente de crédito.

Visión.- Parte del Plan Estratégico que ayuda a la organización a concentrarse en el futuro, normalmente a un plazo de tres a cinco años, dependiendo del tipo de institución.

CAPITULO II

2 DIAGNOSTICO SITUACIONAL Y DIRECCIONAMIENTO ESTRATEGICO

En el presente capítulo se realiza un compendio sobre el diagnóstico de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “San Francisco” Ltda., que permite identificar, describir y analizar en base a los resultados del análisis externo que comprende al macro ambiente con los factores económico financiero político, social, tecnológico y el micro ambiente referido a los clientes, proveedores, competencia y organismos de control.

De igual manera se realiza un análisis interno para determinar las capacidades administrativas, que tiene la Cooperativa en áreas como en: planificación, organización, dirección, control y evaluación, financiera, producción, comercialización, tecnología y talento humano.

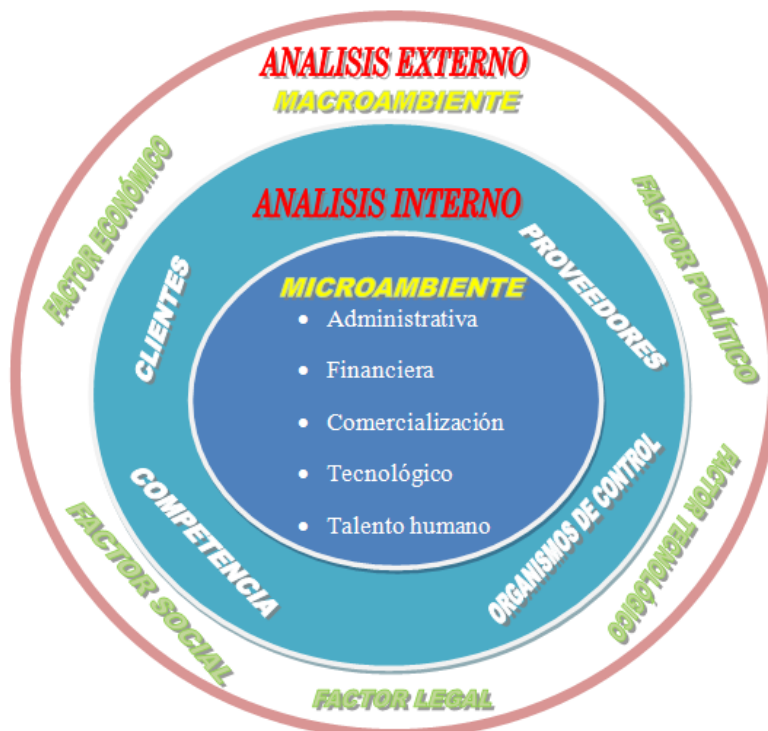


Ilustración 9. Ambientes de Diagnósticos

2.1 ANÁLISIS EXTERNO

El sistema financiero de esta época se encuentra atravesando fuertes y frecuentes cambios, por lo que el éxito o fracaso de este tipo de Instituciones está condicionado en alto grado por la habilidad que desarrollan para aprovechar las oportunidades o enfrentar las amenazas que el sistema conlleva en relación a las Cooperativas de Ahorro y Crédito.

Con los términos de oportunidad y amenaza se hace referencia a aquellas condiciones favorables o desfavorables para la Cooperativa, que derivan de los cambios que se dan en el medio ambiente, entre tales cambios se incluyen tanto las nuevas situaciones que de alguna manera ya están presentes, como los hechos que a futuro pueden verificarse.

Es preciso efectuar un análisis externo, es decir investigar sobre agentes que intervienen en la Cooperativa, que no se los puede cambiar o hacerlos operativos.

2.1.1 MACROAMBIENTE

El contexto general o macro ambiente, se puede ubicar territorialmente a nivel nacional y/o regional. Está integrado por el conjunto de grandes sectores de una sociedad, las relaciones que se dan entre éstos y las condiciones y efectos que dichas relaciones producen.

Se analizará los siguientes factores:

- Económico Financiero
- Político
- legal
- Social
- Tecnológico

❖ FACTOR ECONOMICO FINANCIERO

A partir del factor económico, se podrán generar las estrategias necesarias que direccionen las actividades productivas y comerciales de la organización, para construir una rentabilidad futura. Estas variables económicas nos permiten analizar y determinar la situación económica en la que se encuentra nuestro país y la forma en como éstas pueden afectar a la economía de nuestra empresa, las mismas que se convierten en ayudas económicas para la empresa o en barreras.

La Cooperativa de Ahorro y Crédito San Francisco Limitada esta influenciada por las siguientes variables económicas:

- Tasas de interés
 - Tasa activa
 - Tasa Pasiva
- Inflación
- Población Económicamente activa
- Impuestos
- Desempleo
- Crédito
- Riesgo país
- Sueldos y Salarios

▶ **TASAS DE INTERES**

Las tasas de interés son el porcentaje al que está invertido un capital en una unidad de tiempo, determinando lo que se refiere como "el precio del dinero en el mercado financiero".

Las tasas de interés, inmediatamente después de la dolarización se situaron por sobre el 20% (considerando la tasa para 90 días como la más representativa del

mercado), a fines del 2000 estaban en torno al 18%; en los dos años posteriores han mostrado una leve tendencia a la baja manteniéndose en el 2003 alrededor del 16%. La brecha entre las tasas generalmente aplicadas y las corporativas se ha incrementado en este período, puesto que a inicios de la dolarización era de algo más de un punto porcentual, pero actualmente llega a superar los 4 puntos.

Siendo:

○ **TASA ACTIVA**

La tasa activa, es la que reciben los intermediarios financieros de los demandantes por los préstamos otorgados, en otras palabras es el precio que cobra una Institución crediticia por el dinero que presta.

FECHA	VALOR
Mayo-05-08	10.14%
Abril-03-08	10.17%
Marzo-19-08	10.43%
Febro-06-08	10.50%
Enero-02-08	10.74%
Dcbre-10-07	10.72%
Novbre-30-07	10.55%
Octubre-31-07	10.70%
Sptbre-30-07	10.82%
Agosto-05-07	10.92%
Julio-29-07	9.97 %
Julio-22-07	10.85%
Julio-15-07	10.61%
Julio-08-07	10.12%
Julio-01-07	9.79 %
Junio-29-07	10.12%
Junio-24-07	8.99 %
Junio-17-07	9.87 %
Junio-10-07	10.73%
Junio-03-07	9.35 %
Mayo-27-07	10.26%
Mayo-20-07	9.58 %
Mayo-13-07	10.26%
Mayo-06-07	9.81 %

Tabla 2. Tabla Activa

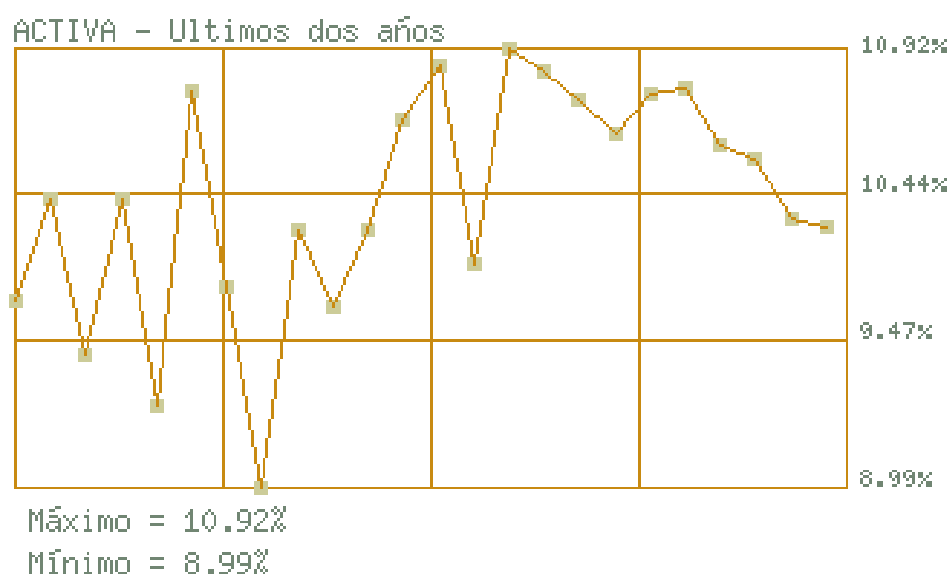


Ilustración 10. Tasa Activa
Fuente: Banco Central del Ecuador
Consultado por: Ma. Edita Jácome E.

Análisis de Incidencia

La tasa activa representa el valor cobrado a los socios de la Cooperativa, por los créditos concedidos en determinados tiempos y plazos, por lo tanto es el elemento fundamental desde el punto de vista de servicio que ofrece una cooperativa, sin embargo este margen es disminuido por los dineros que recibe de los socios y que a la Cooperativa debe proceder a pagar los intereses, lo cual es generado a través de la tasa pasiva.

La tasa activa es la fuente generadora principal de los ingresos financieros de la empresa para lo cual este tipo de empresas en muchos casos no miran la inflación que debería ser tomada en cuenta para efectos de determinar el costo del dinero dentro de la Cooperativa como base para la determinación de la tasa activa, dicho en otras palabras de los intereses que debe pagar quien reciba el beneficio de un crédito en calidad de socio.

○ **TASA PASIVA**

Es el porcentaje que paga una institución bancaria a quien deposita dinero mediante cualquiera de los instrumentos que para tal efecto existen.

FECHA	VALOR
Mayo-05-2008	5.86 %
Abril-03-2008	5.96 %
Marzo-19-2008	5.96 %
Febrero-06-2008	5.97 %
Enero-02-2008	5.91 %
Diciembre-10-2007	5.64 %
Noviembre-30-2007	5.79 %
Noviembre-30-2007	5.79 %
Octubre-31-2007	5.63 %
Septiembre-30-2007	5.61 %
Agosto-05-2007	5.53 %
Julio-29-2007	5.07 %
Julio-22-2007	5.02 %
Julio-15-2007	5.16 %
Julio-08-2007	5.21 %
Julio-01-2007	5.20 %
Junio-24-2007	5.23 %
Junio-17-2007	5.12 %
Junio-10-2007	5.10 %
Junio-03-2007	5.64 %
Mayo-27-2007	4.92 %
Mayo-20-2007	4.96 %
Mayo-13-2007	5.08 %
Mayo-06-2007	5.16 %

Tabla 3. Tasa Pasiva

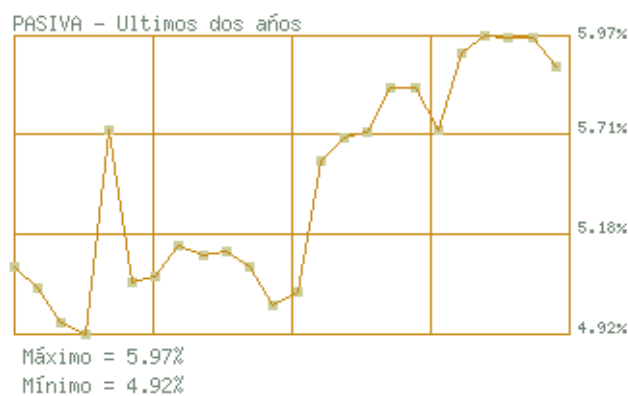


Ilustración 11. Tasa Pasiva

Fuente: Banco Central del Ecuador
Consultado por: Ma. Edita Jácome E.

Análisis de Incidencia

En la actualidad las tasas pasivas que pagan las Cooperativas son extremadamente altas como las que tenemos en la información disponible a la fecha que es del 5.86%, mientras que el mercado de la Banca y financiero pagan al cliente máximo hasta un 4%; este factor se ve afectado con una tasa activa del 10.14% como dato referencial a mayo del 2008, en la cual se puede observar que el margen financiero entre tasa activa y pasiva es apenas del 4.28%.

Esta incidencia que afecta a los resultados de las Cooperativas es sumamente importante, pues la banca al pagar una tasa pasiva máxima del 4% y cobrar una tasa activa promedio mínima del 18%, cuenta con un margen financiero del 14%, lo cual desde luego es exagerado en nuestro país, por lo que ha permitido a la Banca en forma general ser más líquidas; en las Cooperativas este factor no tiene importancia porque unos de los objetivos fundamentales de esta es la finalidad social, y no se marginan utilidades, sino excedentes en beneficio de todos los cooperados, lo cual marca la diferencia sustancial con cualquier clase de empresas ubicadas en el sector financiero.

*En base a los análisis de incidencia, las tasas de interés permiten que la Cooperativa obtenga un cierto margen financiero que es el resultado de la tasa activa con la tasa pasiva, la misma que debe tener un análisis técnico para su determinación, por lo que representa una **OPORTUNIDAD MEDIA**.*

INFLACIÓN

La inflación consiste en un aumento general del nivel de precios que obedece a la pérdida de valor del dinero. Las causas concretas e inmediatas de la inflación son diversas, pero en esencia, se produce inflación cuando la oferta monetaria crece más que la oferta de bienes y servicios. Cuando esto ocurre, existe una mayor

cantidad de dinero a disposición del público para un conjunto de bienes y servicios que no ha crecido en la misma proporción. Ello hace que el dinero resulte relativamente más abundante y que, como en el caso de cualquier otra mercancía cuya oferta se amplía, tienda a reducir relativamente su valor, haciendo que se necesite entregar más unidades monetarias para obtener la misma cantidad de bienes.

FECHA	VALOR
Abril-30-2008	8.18 %
Marzo-31-2008	6.56 %
Febrero-29-2008	5.10 %
Enero-31-2008	4.19 %
Diciembre-31-2007	3.32 %
Noviembre-30-2007	2.70 %
Octubre-31-2007	2.36 %
Septiembre-30-2007	2.58 %
Agosto-31-2007	2.44 %
Julio-31-2007	2.58 %
Junio-30-2007	2.19 %
Mayo-31-2007	1.56 %
Abril-30-2007	1.39 %
Marzo-31-2007	1.47 %
Febrero-28-2007	2.03 %
Enero-31-2007	2.68 %
Diciembre-31-2006	2.87 %
Noviembre-30-2006	3.21 %
Octubre-31-2006	3.21 %
Septiembre-30-2006	3.21 %
Agosto-31-2006	3.36 %
Julio-31-2006	2.99 %
Junio-30-2006	2.80 %
Mayo-31-2006	3.11 %

Tabla 4. Inflación

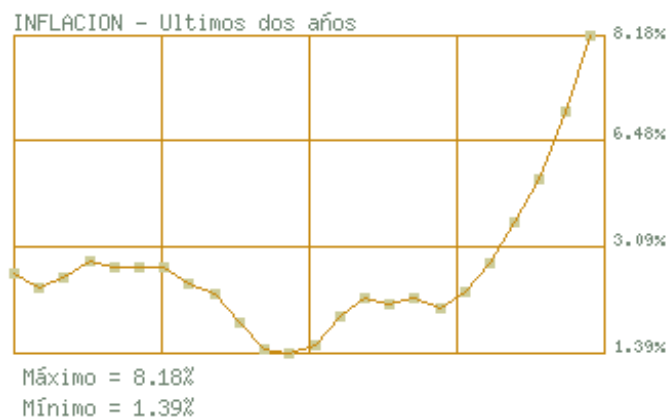


Ilustración 12. Inflación
Fuente: Banco Central del Ecuador
Consultado por: Ma. Edita Jácome E.

Análisis de Incidencia

Como hemos visto al analizar la tasa activa y pasiva desde el punto de vista de incidencia, éste factor de manera general no es tomado en cuenta, y la inflación es una variable macroeconómica, de características devastadoras, pues si la inflación actual acumulada a mayo del 2008 es del 8.18%, y este parámetro no se toma en cuenta para determinar los precios de venta, que en las Cooperativas es la tasa activa prácticamente los excedentes que se obtienen en este tipo de Instituciones se ven afectadas por este fenómeno y como consecuencia el poder de recaudación de los créditos concedidos son menores en función al tiempo, desde el punto de vista de valor presente a la fecha de recaudación total de los créditos, lo cual permite disminuir su liquidez de manera permanente siendo este uno de los problemas fundamentales para el logro de los objetivos no desde el punto de vista social, sino de resultados que es lo que sobreviven este tipo de empresas para poder mantener el objetivo.

*La poca capacidad de ahorro de los socios y en consecuencia la disminución del Capital de trabajo, hace que disminuya también la capacidad de pago por lo que como resultado se incrementa la Cartera Vencida. Hace que la inflación se pueda considerar como una **AMENAZA ALTA**.*

► **POBLACIÓN ECONÓMICAMENTE ACTIVA.**

Es parte de la población total que participa en la producción económica. Son todas las personas mayores de una cierta edad (15 años, por ejemplo) que tienen empleo o que, no teniéndolo, están buscándolo o a la espera de alguno. Teóricamente se considera a la población que tiene entre 12 y 60 años. Ello excluye a los pensionados y jubilados, a las amas de casa, estudiantes y rentistas así como, por supuesto, a los menores de edad.

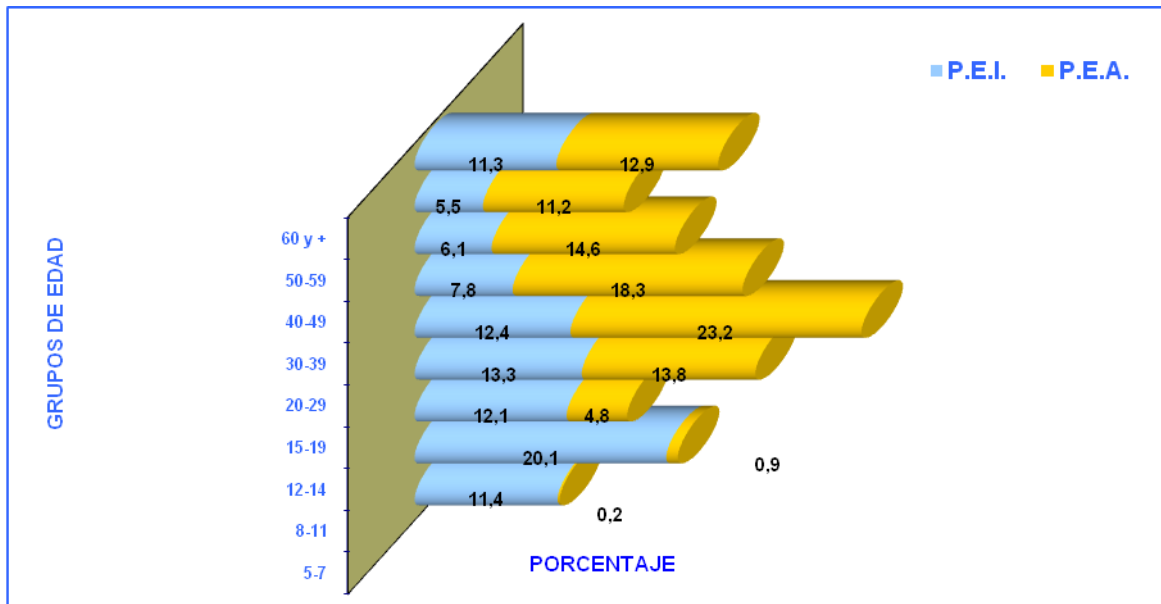


Ilustración 13. Población económicamente activa en barras

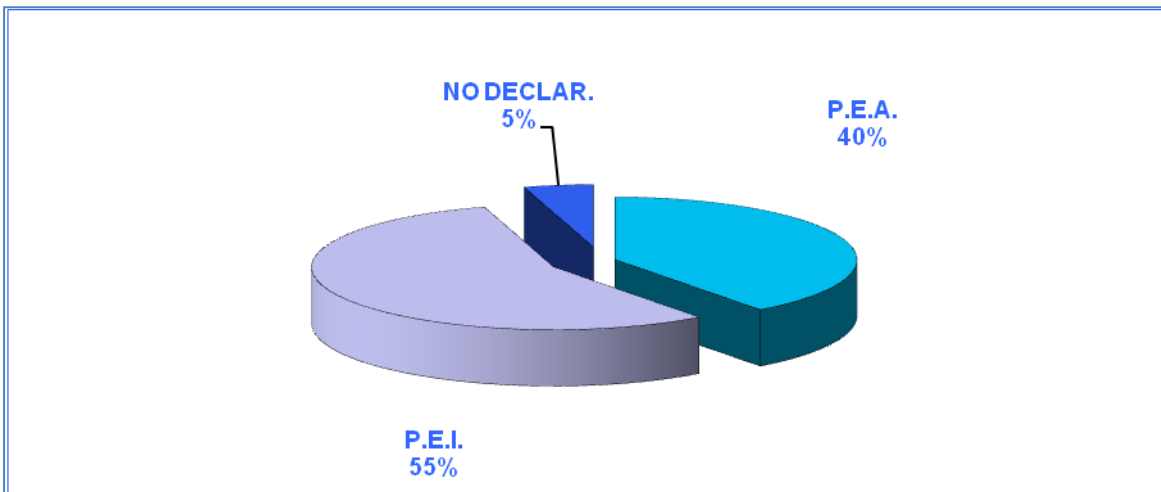


Ilustración 14. Población económicamente activa, distribución en pastel

Fuente: Banco Central del Ecuador
 Consultado por: Ma. Edita Jácome E.

**POBLACION TOTAL Y POBLACION ECONÓMICAMENTE ACTIVA
POBLACIÓN ECONÓMICAMENTE ACTIVA DE 12 AÑOS Y MÁS, POR ESTRUCTURAS PORCENTUALES Y
TASAS DE CRECIMIENTO, SEGÚN CATEGORÍA DE OCUPACIÓN. CENSOS 1982, 1990, 2001**

CATEGORÍA DE OCUPACIÓN	2.006		2.007		2.008		TCA %	
	POBLACIÓN	%	POBLACIÓN	%	POBLACIÓN	%	82-90	90-2001
TOTAL	52.027	100,0	65.168	100,0	71.519	100,0	2,8	0,8
Patrono o Socio Activo	1.109	2,1	2.778	4,3	5.363	7,5	11,5	6,0
Cuenta Propia	24.620	47,3	32.657	50,1	31.608	44,2	3,5	-0,3
Empleado o Asalariado	16.277	31,3	19.488	29,9	22.394	31,3	2,3	1,3
Del Sector Público	6.039	11,6	6.925	10,6	5.927	8,3	1,7	-1,4
Del Sector Privado	10.238	19,7	12.563	19,3	16.467	23,0	2,6	2,5
Trabajador Familiar Sin Remuneración	5.742	11,0	6.457	9,9	5.896	8,2	1,5	-0,8
Otros	1.231	2,4	0	0,0	0	0,0		
No Declarado	1.586	3,0	3.264	5,0	5.988	8,4	9,0	5,5
Trabajador Nuevo	1.462	2,8	524	0,8	270	0,4	-12,8	-6,0

TCA = TASA DE
CRECIMIENTO ANUAL

Tabla 5. Población económicamente activa

Análisis de Incidencia

La capacidad de ocupación de las Cooperativas permite no solo cumplir con la finalidad social, sino con la disminución de subempleo, así como también con las fuentes generadoras de ocupación a través de los créditos que conceden este tipo de empresas, y que los beneficiarios o cooperados, instalan negocios, generando aun más fuentes de ocupación.

De igual forma a través de los créditos que conceden las cooperativas, muchos de ellos son utilizados en construcción, mejora de vivienda, medios de transporte publico y privado que hace que este tipo de institución por efectos de su objetivo fundamental incremente la población económicamente activa en el país, la misma que se mantiene en constante rotación a través de las renovaciones o entrega de nuevos créditos.

Si bien a la fecha no existe la información adecuada sobre la población económicamente activa que generan las Cooperativas, se puede vislumbrar una idea de la importancia de este sector al observar en la parte financiera de este trabajo lo relacionado a los servicios que prestan en:

- ▶ Cartera Comercial
- ▶ Cartera de Consumo
- ▶ Cartera de Vivienda
- ▶ Cartera de Microempresa.

*Luego del análisis realizado para la Cooperativa la influencia de la variable Población económicamente activa (PEA), se constituye en **OPORTUNIDAD MEDIA.***

► **IMPUESTOS**

Carga obligatoria que los individuos y empresas entregan al Estado para contribuir a sus ingresos. Sin los impuestos, que históricamente han tomado muy diversas formas, no podría concebirse la existencia del Estado pues éste, como entidad jurídicamente independiente de las personas privadas, no tendría recursos para realizar sus funciones: defensa, prestación de servicios, pago de funcionarios, etc. Los impuestos constituyen por ello el grueso de los ingresos públicos y la principal base para sus gastos.

Sector Finanzas Públicas		
(millones USD, base caja, acumulado)	Ene-08	Feb-08
Egresos totales del presup. del gbno. central	603	1.535
Ingresos totales del presup. del gbno. central	825	1.549
Ingresos petroleros	174	425
Ingresos no petroleros	651	1.124
Impuestos a las importaciones	71	120
Impuestos a la renta	169	269
Impuestos al valor agregado (IVA)	328	572
Imp. a los consumos especiales (ICE)	62	92
Otros ingresos	24	71
Deuda Pública Total	13.636	13.594
Deuda Pública Interna	3.184	3.148
Deuda Pública Externa	10.452	10.446

Tabla 6. Impuestos

REPORTE DE RETENCION MENSUAL DE IMPUESTOS
Al 29 de febrero de 2008
(En dolares de los Estados Unidos de Norteamerica)

INSTITUCION	INNFA	DNRS	J BENEF. POR APERTURA DE CTAS CTES	J BENEF. POR EMISION DE CHEQUES	SOLCA						DIFERENTES PARTICIPES	DISTRIBUCION DE DIFERENTES PARTICIPES		
					QUITO	GUAYAQUIL	CUENCA	LOJA	MANABI	MACHALA		Presupuesto del Estado	PREDESUR	C.R.M.
					27.5 del .50%	39.00% del .50	10% del .50	4.17% del .50%	16.66% del .50%	2.67% del .50		.50 del 1%	62.5% del .50%	25% del .50%
11 DE JUNIO	0,00	0,00	0,00	0,00	555,98	788,48	202,18	84,31	336,82	53,98	2.021,75	1.263,59	505,44	252,72
15 DE ABRIL	0,00	0,00	0,00	0,00	3.906,58	5.540,25	1.420,58	592,38	2.366,68	379,29	14.205,76	8.878,60	3.551,44	1.775,72
23 DE JULIO	0,00	0,00	0,00	0,00	3.334,00	4.728,21	1.212,36	505,55	2.019,80	323,70	12.123,62	7.577,26	3.030,91	1.515,45
29 DE OCTUBRE	0,00	0,00	0,00	0,00	5.988,50	8.492,78	2.177,64	908,07	3.627,94	581,43	21.776,35	13.610,22	5.444,09	2.722,04
9 DE OCTUBRE	0,00	0,00	0,00	0,00	402,63	571,01	146,41	61,05	243,92	39,09	1.464,12	915,08	366,03	183,02
ALIANZA DEL VALLE	0,00	0,00	0,00	0,00	2.876,50	4.079,40	1.046,00	436,18	1.742,64	279,28	10.460,00	6.537,50	2.615,00	1.307,50
ANDALUCIA	0,00	0,00	0,00	0,00	4.134,11	5.862,91	1.503,31	626,88	2.504,52	401,38	15.033,11	9.395,69	3.758,28	1.879,14
ATUNTAQUI	0,00	0,00	0,00	0,00	3.260,51	4.624,00	1.185,64	494,41	1.975,28	316,57	11.856,41	7.410,26	2.964,10	1.482,05
CACPE BIBLIAN	0,00	0,00	0,00	0,00	1.295,69	1.837,52	471,16	196,47	784,95	125,80	4.711,59	2.944,74	1.177,90	588,95
CACPE PASTAZA LTDA	0,00	0,00	0,00	0,00	1.999,98	2.836,33	727,27	303,27	1.211,62	194,18	7.272,65	4.545,41	1.818,16	909,08
CACPECO	0,00	0,00	0,00	0,00	3.316,73	4.703,73	1.206,08	502,94	2.009,34	322,02	12.060,84	7.538,03	3.015,21	1.507,61
CAJA CENTRAL FINANCOOP	0,00	0,00	0,00	0,00	902,69	1.280,18	328,25	136,88	546,86	87,64	3.282,50	2.051,56	820,63	410,31
CALCETA	0,00	0,00	0,00	0,00	273,90	388,44	99,60	41,53	165,93	26,59	996,00	622,50	249,00	124,50
CAMARA DE COMERCIO DE QUITO	0,00	0,00	0,00	0,00	1.869,02	2.650,61	679,64	283,41	1.132,29	181,46	6.796,44	4.247,78	1.699,11	849,56
CHONE	0,00	0,00	0,00	0,00	1.120,85	1.589,57	407,58	169,96	679,03	108,82	4.075,83	2.547,39	1.018,96	509,48
CODESARROLLO	0,00	0,00	0,00	0,00	1.655,87	2.348,33	602,14	251,09	1.003,16	160,77	6.021,35	3.763,34	1.505,34	752,67
COMERCIO	0,00	0,00	0,00	0,00	1.198,72	1.700,00	435,90	181,77	726,21	116,38	4.358,98	2.724,36	1.089,75	544,87
COTOCOLLAO	0,00	0,00	0,00	0,00	855,86	1.213,77	311,22	129,78	518,50	83,10	3.112,22	1.945,14	778,06	389,03
EL SAGRARIO	0,00	0,00	0,00	0,00	2.152,61	3.052,79	782,77	326,41	1.304,09	209,00	7.827,67	4.892,29	1.956,92	978,46
GUARANDA	0,00	0,00	0,00	0,00	571,03	809,83	207,65	86,59	345,94	55,44	2.076,49	1.297,81	519,12	259,56
JARDIN AZUAYO	0,00	0,00	0,00	0,00	8.713,43	12.357,23	3.168,52	1.321,27	5.278,75	845,99	31.685,20	19.803,25	7.921,30	3.960,65
JESUS DEL GRAN PODER	0,00	0,00	0,00	0,00	1.133,77	1.607,90	412,28	171,92	686,86	110,08	4.122,81	2.576,76	1.030,70	515,35
JUVENTUD ECUATORIANA PROGRESISTA	0,00	0,00	0,00	0,00	12.560,25	17.812,72	4.567,36	1.904,59	7.609,23	1.219,49	45.673,63	28.546,02	11.418,41	5.709,20
LA DOLOROSA	0,00	0,00	0,00	0,00	478,56	678,69	174,02	72,57	289,92	46,46	1.740,23	1.087,64	435,06	217,53
MEGO	0,00	0,00	0,00	0,00	5.592,72	7.931,50	2.033,72	848,06	3.388,17	543,00	20.337,18	12.710,74	5.084,30	2.542,15
METROPOLITANA	0,00	0,00	0,00	0,00	105,50	149,62	38,36	16,00	63,91	10,24	383,64	239,78	95,91	47,96
NACIONAL	0,00	0,00	0,00	0,00	5.796,73	8.206,64	2.104,27	877,48	3.506,71	561,84	21.042,66	13.151,66	5.260,67	2.630,33
OSCUS	0,00	0,00	0,00	0,00	3.411,53	4.838,16	1.240,56	517,31	2.066,76	331,23	12.405,55	7.753,47	3.101,39	1.550,69
PABLO MUÑOZ VEGA	0,00	0,00	0,00	0,00	2.742,31	3.889,10	997,21	415,83	1.661,34	266,25	9.972,05	6.232,53	2.493,01	1.246,51
PADRE JULIAN LORENTE	0,00	0,00	0,00	0,00	1.374,67	1.949,53	499,88	208,45	832,80	133,47	4.998,80	3.124,25	1.249,70	624,85
PREVISION AHORRO Y DESARROLLO	0,00	0,00	0,00	0,00	530,93	752,96	193,07	80,51	321,65	51,55	1.930,66	1.206,66	482,67	241,33
PROGRESO	0,00	0,00	0,00	0,00	4.897,23	6.945,17	1.780,81	742,60	2.966,83	475,48	17.808,12	11.130,08	4.452,03	2.226,02
RIOBAMBA	0,00	0,00	0,00	0,00	6.270,61	8.892,87	2.280,22	950,85	3.798,85	608,82	22.802,22	14.251,39	5.700,56	2.850,28
SAN FRANCISCO	0,00	0,00	0,00	0,00	2.962,07	4.200,75	1.077,12	449,16	1.794,48	287,59	10.771,16	6.731,98	2.692,79	1.346,40
SAN FRANCISCO DE ASIS	0,00	0,00	0,00	0,00	891,72	1.264,63	324,26	135,22	540,22	86,58	3.242,63	2.026,64	810,66	405,33
SAN JOSE	0,00	0,00	0,00	0,00	1.609,74	2.282,90	585,36	244,10	975,21	156,29	5.853,60	3.658,50	1.463,40	731,70
SANTA ANA	0,00	0,00	0,00	0,00	335,78	476,19	122,10	50,92	203,42	32,60	1.221,00	763,13	305,25	152,63
SANTA ROSA	0,00	0,00	0,00	0,00	2.811,17	3.986,76	1.022,25	426,28	1.703,06	272,94	10.222,45	6.389,03	2.555,61	1.277,81
TULCAN	0,00	0,00	0,00	0,00	2.145,16	3.042,23	780,06	325,28	1.299,58	208,28	7.800,59	4.875,37	1.950,15	975,07
TOTAL GENERAL	0,00	0,00	0,00	0,00	106.025,66	150.363,66	38.554,79	16.077,35	64.232,27	10.294,13	385.547,86	240.967,41	96.386,96	48.193,48

Fuente: Formulario "299" Reporte Mensual de Retención de Impuestos
Nota: Información remitida bajo responsabilidad de las Instituciones Financieras
Ultima actualización: 2008-01
Elaboración: DIRECCION NACIONAL DE ESTUDIOS Y ESTADISTICAS / DIRECCION DE ESTADISTICAS

Tabla 7. Reporte de retención mensual de Impuestos

Análisis de Incidencia

La Coac San Francisco Ltda, es una Institución más generadora de impuestos, que esta obligada como agente de retención, y contribuyentes a cumplir con lo que establece la ley de régimen tributario interno y las modificaciones realizadas con la ley de equidad tributaria, y el reglamento publicado en estos últimos días.

Tiene su importancia, porque permite a través de sus diferentes servicios que ofrece, generar impuestos a favor del Estado.

*Los impuestos siendo una variable económica constituyen una carga obligatoria para todos los socios, por lo que para las Cooperativas como para todas las empresas del país constituyen una **AMENAZA ALTA**.*

► DESEMPLEO

Ausencia de empleo u ocupación: están desocupadas o desempleadas aquellas personas que, deseando trabajar, no encuentran quien las contrate como trabajadores. Para que exista una situación de desempleo, sin embargo, es necesario que la persona no sólo desee trabajar sino que además acepte los salarios actuales que se están pagando en un momento dado. También suele hablarse, en un sentido menos preciso, del desempleo de otros factores productivos: tierra, maquinarias, capital, etc.

FECHA	VALOR
Abril-30-2008	7.93 %
Marzo-31-2008	6.87 %
Febrero-29-2008	7.37 %
Enero-31-2008	6.71 %
Diciembre-31-2007	6.34 %
Noviembre-30-2007	6.11 %
Octubre-31-2007	7.50 %
Septiembre-30-2007	7.00 %
Agosto-31-2007	9.80 %
Julio-31-2007	9.43 %
Junio-30-2007	9.93 %
Mayo-31-2007	9.10 %
Abril-30-2007	10.03 %
Marzo-31-2007	10.28 %
Febrero-28-2007	9.90 %
Enero-31-2007	9.89 %
Diciembre-31-2006	9.03 %
Noviembre-30-2006	9.82 %
Octubre-31-2006	9.98 %
Septiembre-30-2006	10.40 %
Agosto-31-2006	9.94 %
Julio-31-2006	10.15 %
Junio-30-2006	10.73 %
Mayo-31-2006	10.09 %

Tabla 8. Desempleo

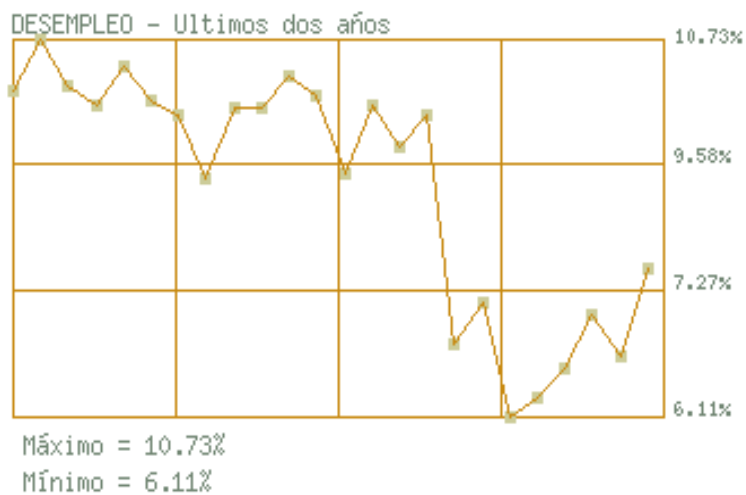


Ilustración 15. Desempleo
Fuente: Banco Central del Ecuador
Consultado por: Ma. Edita Jácome E.

Análisis de Incidencia

Las Cooperativas de Ahorro y Crédito son generadoras de fuentes de trabajo dentro de la Institución y fuera de la misma, a través de los créditos que se otorgan a fin de que los beneficiarios de los mismos puedan operar desde el punto de vista comercial, personal, microempresarial, disminuyendo el desempleo cuya tasa a abril del 2008 es del 7.93%.

*Al existir un nivel de empleo adecuado en la ciudad de PUYO, y debido a que las personas que conforman la familia “San Francisco”, sea socio o cliente, poseen empleo y pueden contribuir a los ingresos familiares, pudiendo solventar los gastos y contar con un excedente para el ahorro. Es una **OPORTUNIDAD MEDIA***

► CRÉDITO

La palabra crédito tiene una cierta variedad de significados, todos ellos relacionados a la realización de operaciones que incluyen préstamos de diverso tipo. En un sentido estricto crédito es la concesión de un permiso dado por una persona a otra para obtener la posesión de algo perteneciente a la primera sin tener que pagar en el momento de recibirlo; dicho en otros términos, el crédito es una transferencia de bienes, servicios o dinero efectivo por bienes, servicios o dinero a recibir en el futuro. Dar crédito es financiar los gastos de otro a cuenta de un pago a futuro. En un sentido más general (y más apegado a la etimología de la palabra, que deriva de *creer*) crédito es la opinión que se tiene de una persona o empresa en cuanto a que cumplirá puntualmente sus compromisos económicos. Tener crédito significa poseer las características o cualidades requeridas para que otros confíen en una persona o institución y le otorguen su confianza.

Por lo expuesto a continuación se da a conocer en detalle la cartera de credito en las fases: Comercial, Consumo, Vivienda, Microempresas.

De igual forma se considera incluir los estados financieros en donde se podrá observar este elemento fundamental, que es la cartera de crédito así como los demás componentes de los estados financieros que de manera general han sido expuestos durante el desarrollo de esta investigación.

CARTERA COMERCIAL										
ENTIDADES	COMERCIAL									
	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008			
	Dic.	Dic.	Dic.	Dic.	Dic.	Dic.	Ene.	Feb.	Mar.	Abr.
9 DE OCTUBRE					0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
11 DE JUNIO	0,00	595,26	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
15 DE ABRIL	3 413,13	5 105,92	7 400,11	1 508,21	1 839,08	2 622,07	2 521,65	2 530,11	2 476,77	2 478,19
23 DE JULIO	0,00	710,87	1 826,36	1 332,76	687,35	812,60	863,68	891,22	1 028,15	1 153,16
29 DE OCTUBRE	0,00	442,40	954,19	867,51	515,70	90,38	86,11	78,98	74,01	68,51
ALIANZA DEL VALLE		82,63	13,40	90,92	76,61	56,65	53,10	47,59	49,83	47,06
ANDALUCIA	2 325,72	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
ATUNTAQUI	1 736,04	8 699,45	15 695,16	47,39	38,68	29,40	27,56	27,56	25,67	25,67
CALCETA				4,05	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
CACPE BIBLIAN				0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
CACPECO	0,00	1 533,57	1 275,91	155,15	384,60	1 041,05	1 146,89	1 305,90	1 285,15	1 361,89
CACPE PASTAZA LTDA	0,00	641,87	0,00	368,17	279,12	112,48	107,54	102,39	97,50	86,74
CÁMARA DE COMERCIO DE QUITO			16,10	74,68	64,87	93,50	92,04	119,83	113,25	138,62
CHONE	2 129,38	3 081,60	3 684,34	0,00	0,00	17,20	16,71	16,27	15,72	15,22
CODESARROLLO	2 233,76	3 388,04	4 462,93	707,69	678,51	597,23	580,29	640,04	607,49	618,83
COMERCIO	3 031,80	3 669,51	131,67	381,57	574,75	1 050,75	1 132,85	1 095,00	998,04	983,55
COTOCOLLAO	0,00	1,62	10,62	6,62	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
EL PORVENIR			177,26							
EL SAGRARIO	3 441,27	7 179,06	3 711,06	324,54	193,59	93,75	87,59	84,63	79,58	72,53
GUARANDA	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
JARDIN AZUAYO						150,00	136,40	121,15	76,25	180,00
JESUS DEL GRAN PODER			0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
JUVENTUD ECUAT. PROGRESISTA			1 749,69	30,46	71,59	78,20	77,14	76,01	75,38	73,74
LA DOLOROSA	838,54	72,86	25,09	0,00	186,54	118,71	116,53	114,01	106,29	98,37
METROPOLITANA				230,00	210,00	200,00	200,00	200,00	200,00	200,00
NACIONAL	0,00	0,00	0,00	0,00	114,49	56,41	53,23	50,01	46,76	43,47
OSCUS	16 391,04	22 476,08	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
PABLO MUÑOZ VEGA	0,44	19,16	260,38	545,62	300,76	94,82	81,17	71,06	54,08	41,13
PADRE JULIAN LORENTE			2 282,75	8,99	4,99	2,55	2,33	2,11	1,88	1,66
COOPAD	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
PROGRESO	64,60	3 905,07	3 067,76	20,34	28,15	59,90	84,58	100,79	96,94	105,68
RIOBAMBA	381,17	1 743,29	2 966,76	148,98	141,62	329,02	311,62	295,40	286,90	327,48
SAN FRANCISCO	8 463,39	2 325,84	2 671,03	4,76	0,00	179,25	176,08	213,13	258,92	253,46
SAN FRANCISCO DE ASIS					16,58	1,24	1,24	1,23	1,22	1,22
SANTA ANA	123,29	449,95	368,97	5,02	1,48	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
SAN JOSE				0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
SANTA ROSA	1 738,64	5 652,68	3 765,24	1 446,16	2 529,80	2 904,17	2 972,37	2 910,67	3 002,75	3 067,66
SERFIN	26,20	0,00	454,20	697,19						
TULCAN	0,00	245,39	326,84	599,70	889,83	763,57	730,78	696,91	692,41	646,86
UNIDAD FAMILIAR	0,00	0,00	0,00							
MEGO		668,13	789,31	71,17	204,11	500,54	837,68	1 382,68	1 793,88	2 359,13
TOTAL SISTEMA	46 338,42	72 690,26	58 087,12	9 677,65 #	10 032,81	12 055,45	12 497,14	13 174,68	13 544,86	14 449,84

Tabla 9. Cartera Comercial

CARTERA CONSUMO										
ENTIDADES	CONSUMO									
	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008			
	Dic.	Dic.	Dic.	Dic.	Dic.	Dic.	Ene.	Feb.	Mar.	Abr.
9 DE OCTUBRE				904,71	1 638,17	2 135,04	2 153,94	2 185,29	2 229,56	2 197,41
11 DE JUNIO	796,47	487,14	1 306,10	1 226,56	1 637,39	2 756,08	2 918,00	3 066,42	3 250,97	3 499,39
15 DE ABRIL	2 259,75	5 322,73	8 349,04	12 447,36	15 984,77	18 723,47	19 235,47	19 235,87	19 227,21	19 359,67
23 DE JULIO	5 299,67	7 216,71	10 091,83	7 248,17	9 865,22	12 965,44	13 137,59	13 390,02	14 097,78	14 634,31
29 DE OCTUBRE	18 585,66	20 582,52	32 530,45	26 497,31	25 995,90	29 146,53	29 093,77	29 462,19	30 188,84	31 286,72
ALIANZA DEL VALLE		4 550,54	8 893,19	6 799,10	9 169,70	11 641,99	11 736,66	11 879,11	12 301,97	12 813,78
ANDALUCIA	6 943,48	10 033,77	11 233,86	14 129,19	18 488,03	20 070,84	19 878,57	19 984,52	20 361,83	20 646,99
ATUNTAQUI	4 396,91	1 792,95	2 146,83	6 384,73	8 084,69	9 803,11	9 857,59	10 138,52	10 586,70	10 733,12
CALCETA				1 960,01	2 076,72	2 523,70	2 600,84	2 711,51	2 795,71	2 850,98
CACPE BIBLIAN				4 560,89	5 554,56	7 476,22	7 607,90	7 768,90	7 978,87	8 292,34
CACPECO	4 871,63	3 494,62	3 381,09	4 723,31	6 806,98	10 299,01	10 285,72	10 393,39	10 725,17	11 054,83
CACPE PASTAZA LTDA	2 112,17	1 853,95	3 001,78	2 560,38	3 644,24	5 110,20	5 228,50	5 495,80	5 782,84	6 234,39
CÁMARA DE COMERCIO DE QUITO			4 769,00	5 254,63	5 428,34	7 807,00	7 867,03	7 859,37	8 029,28	8 198,09
CHONE	509,31	105,22	1 815,92	2 567,27	2 731,95	3 199,95	3 253,43	3 289,74	3 345,03	3 432,90
CODESARROLLO	3 751,06	1 278,69	1 596,17	3 010,39	3 980,65	4 476,21	4 413,18	4 299,14	4 267,54	4 330,99
COMERCIO	222,26	697,97	4 897,48	4 753,63	5 820,10	7 567,23	7 809,79	7 773,47	7 848,60	8 065,30
COTOCOLLAO	2 232,58	1 477,72	2 352,14	2 456,69	2 535,96	2 943,45	3 068,21	3 152,81	3 266,88	3 486,78
EL PORVENIR			559,71							
EL SAGRARIO	4 653,03	2 346,95	5 260,69	5 139,77	6 559,39	8 327,14	8 549,08	8 806,16	9 231,51	9 866,79
GUARANDA	1 179,99	904,30	928,45	1 627,44	1 859,26	2 733,38	2 700,86	2 698,73	2 682,27	2 738,34
JARDIN AZUAYO						73 604,63	76 153,22	78 172,20	81 715,88	84 744,93
JESUS DEL GRAN PODER			743,62	551,94	799,98	1 262,35	1 188,32	1 152,92	1 202,60	1 196,03
JUVENTUD ECUAT. PROGRESISTA			10 180,28	13 422,59	21 854,93	36 019,17	38 042,91	40 962,73	43 785,82	47 213,21
LA DOLOROSA	337,42	525,89	984,61	1 361,43	1 536,53	1 461,96	1 457,60	1 444,31	1 441,20	1 451,84
METROPOLITANA				1 317,54	1 536,45	1 815,51	1 786,21	1 763,92	1 795,79	1 783,09
NACIONAL	12 560,11	3 764,22	11 718,90	10 308,16	12 004,31	9 559,52	8 698,68	8 011,78	7 248,49	6 438,45
OSCUS	1 292,04	865,90	22 104,18	14 258,08	13 369,43	14 420,75	14 447,50	14 819,80	15 437,28	16 161,19
PABLO MUÑOZ VEGA	3 671,62	4 935,55	6 050,24	6 614,82	8 439,15	10 703,11	10 947,00	11 521,49	11 818,40	12 139,81
PADRE JULIAN LORENTE			3 573,60	7 552,70	11 734,09	14 575,91	14 605,03	14 885,82	15 278,90	15 968,39
COOPAD	3 442,74	3 612,57	4 159,30	4 295,34	3 718,87	4 377,20	4 314,20	4 264,81	4 215,22	4 152,83
PROGRESO	11 814,95	10 143,05	15 186,81	13 473,64	18 050,66	14 963,84	15 169,53	15 561,61	16 000,48	14 783,64
RIOBAMBA	8 132,04	5 254,46	3 755,23	7 345,33	11 105,56	16 385,26	16 475,26	16 930,86	17 302,71	17 865,01
SAN FRANCISCO	540,65	1 398,01	1 767,59	5 003,10	7 331,87	9 957,23	10 176,45	10 447,19	10 851,09	11 196,43
SAN FRANCISCO DE ASIS					2 058,49	2 534,93	2 556,61	2 614,93	2 720,23	2 680,19
SANTA ANA	297,28	215,90	518,41	614,25	782,40	886,64	934,57	965,49	955,58	971,10
SAN JOSE				4 667,67	5 780,79	5 841,18	5 761,34	5 792,57	5 850,76	6 016,88
SANTA ROSA	2 660,79	2 258,53	3 857,42	7 856,93	8 611,57	11 108,36	11 625,71	11 957,13	12 573,31	13 108,07
SERFIN	214,04	20,00	676,44	653,62						
TULCAN	3 887,12	4 958,26	4 075,09	2 984,90	3 505,03	4 320,64	4 394,06	4 515,99	4 665,91	5 046,47
UNIDAD FAMILIAR	25,79	0,00	0,00							
MEGO		13 027,28	21 237,36	18 968,92	23 462,80	31 315,06	31 564,17	32 164,81	33 091,02	34 513,40
TOTAL SISTEMA	106 690,55	113 125,39	213 702,81	235 502,50 #	293 544,92	434 819,23	441 694,48	451 541,29	466 149,23	481 154,07

Tabla 10. Cartera de Consumo

CARTERA VIVIENDA											
ENTIDADES	VIVIENDA										
	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008				
	Dic.	Dic.	Dic.	Dic.	Dic.	Dic.	Ene.	Feb.	Mar.	Abr.	
9 DE OCTUBRE				1 319,39	875,25	694,21	654,34	626,05	545,52	522,89	
11 DE JUNIO	117,91	179,71	459,28	1 212,77	1 373,02	1 438,29	1 430,76	1 403,63	1 350,62	1 309,15	
15 DE ABRIL	3 024,42	1 688,13	2 330,14	3 575,64	5 226,88	5 845,01	6 100,45	6 359,82	6 809,72	7 089,38	
23 DE JULIO	1 973,85	2 925,94	4 646,82	4 196,41	4 738,14	5 923,34	6 217,91	6 473,35	6 783,39	7 133,27	
29 DE OCTUBRE	911,43	4 984,99	7 153,75	12 082,31	11 743,84	15 034,57	14 989,51	15 047,98	15 302,04	15 471,07	
ALIANZA DEL VALLE		2 322,80	2 097,83	988,16	1 020,96	988,24	1 029,12	1 051,51	1 145,55	1 238,07	
ANDALUCIA	688,63	815,22	1 149,38	1 191,01	1 602,20	1 705,79	1 754,96	1 738,25	1 846,18	1 920,71	
ATUNTAQUI	2 127,52	2 999,50	4 491,46	3 766,38	4 681,59	5 257,29	5 299,67	5 363,15	5 485,10	5 695,88	
CALCETA				239,37	126,57	284,07	275,16	288,92	280,98	274,60	
CACPE BIBLIAN				3 345,69	2 709,02	1 939,59	1 793,20	1 693,93	1 602,00	1 623,62	
CACPECO	788,47	1 273,45	2 395,80	3 591,24	5 243,01	4 265,51	4 167,10	4 051,23	3 969,02	3 902,11	
CACPE PASTAZA LTDA	701,94	799,88	987,31	1 030,05	1 162,02	863,65	853,17	859,62	837,88	893,48	
CÁMARA DE COMERCIO DE QUITO			753,92	912,27	3 214,46	5 068,49	5 224,01	5 302,31	5 452,37	5 863,98	
CHONE	652,66	1 194,15	1 186,75	1 111,58	973,71	1 055,77	1 056,60	1 118,42	1 146,16	1 113,38	
CODESARROLLO	609,56	2 116,79	3 488,78	2 079,18	3 277,12	3 859,18	3 740,53	3 653,43	3 774,41	3 745,49	
COMERCIO	92,11	100,53	180,31	484,03	982,46	1 416,93	1 478,89	1 449,40	1 502,95	1 459,22	
COTOCOLLAO	713,65	948,49	1 446,92	1 368,97	1 879,85	1 245,56	1 261,38	1 300,23	1 329,21	1 385,97	
EL PORVENIR			0,00								
EL SAGRARIO	1 603,09	2 267,28	4 866,23	7 380,17	8 365,75	8 796,30	8 476,91	8 261,16	8 274,94	8 486,72	
GUARANDA	184,40	123,38	161,14	161,47	142,17	127,47	142,87	138,23	135,71	169,21	
JARDIN AZUAYO						0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	
JESUS DEL GRAN PODER			368,84	558,72	520,43	262,68	245,44	219,00	193,06	181,74	
JUVENTUD ECUAT. PROGRESISTA			3 830,56	5 007,47	3 412,33	1 786,87	1 673,63	1 529,90	1 411,97	1 290,52	
LA DOLOROSA	129,63	334,02	758,12	907,37	1 253,09	1 253,73	1 212,00	1 192,05	1 213,09	1 182,78	
METROPOLITANA				0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	
NACIONAL	1 147,47	2 101,66	2 663,06	2 060,60	1 365,28	584,76	491,28	423,97	350,74	292,78	
OSCUS	1 580,67	3 081,49	6 234,22	4 791,71	6 171,75	8 906,04	8 814,37	9 150,27	9 588,28	10 150,04	
PABLO MUÑOZ VEGA	1 098,88	979,76	1 025,41	2 070,33	2 077,84	2 929,54	3 035,87	3 047,32	3 079,60	3 095,08	
PADRE JULIAN LORENTE			3 191,17	2 349,34	2 019,26	2 973,26	2 942,92	2 950,78	2 849,55	2 842,08	
COOPAD	57,41	101,00	189,88	194,86	373,87	558,79	538,48	523,56	512,03	460,16	
PROGRESO	3 268,96	5 858,80	8 008,83	9 386,28	7 578,85	12 176,15	12 417,29	12 491,66	12 716,92	12 994,79	
RIOBAMBA	2 648,08	4 510,48	5 946,49	3 866,48	3 606,52	4 477,99	4 493,64	4 552,59	4 722,28	5 056,26	
SAN FRANCISCO	1 908,91	2 834,64	3 511,02	4 863,00	2 807,16	2 138,67	2 190,75	2 175,61	2 172,59	2 226,20	
SAN FRANCISCO DE ASIS					905,18	1 517,44	1 466,64	1 454,70	1 460,46	1 457,47	
SANTA ANA	42,87	45,44	57,90	40,90	42,62	29,42	28,44	26,17	28,22	25,95	
SAN JOSE				717,68	1 495,61	2 162,05	2 119,03	2 064,79	2 038,60	2 010,52	
SANTA ROSA	2 014,14	2 196,89	3 256,89	3 325,56	4 720,84	8 766,49	8 929,00	9 093,62	9 188,43	9 250,37	
SERFIN	64,80	57,00	19,33	7,20							
TULCAN	1 663,79	2 378,46	2 490,80	3 573,77	5 160,20	5 159,55	5 009,51	4 973,74	4 996,01	5 092,27	
UNIDAD FAMILIAR	95,76	0,00	0,00								
MEGO		6 564,38	6 918,78	373,63	661,74	411,74	342,60	325,03	313,80	291,98	
TOTAL SISTEMA	29 911,01	55 784,25	86 267,14	94 131,00 #	103 510,58	121 904,43	121 897,43	122 375,40	124 409,38	127 199,20	

Tabla 11. Cartera de Vivienda

CARTERA MICROEMPRESA										
ENTIDADES	MICROEMPRESA									
	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008			
	Dic.	Dic.	Dic.	Dic.	Dic.	Dic.	Ene.	Feb.	Mar.	Abr.
9 DE OCTUBRE				1 547,21	2 033,63	2 012,04	2 002,15	1 975,52	2 049,29	2 111,91
11 DE JUNIO	7,60	111,96	102,32	1 142,50	1 722,55	1 913,67	1 932,58	1 996,72	2 137,16	2 217,57
15 DE ABRIL	24,71	154,72	117,64	7 011,88	7 744,59	8 613,87	8 731,88	8 714,06	8 714,58	9 079,99
23 DE JULIO	2 194,67	1 538,98	2 175,32	11 571,05	13 985,39	17 507,94	18 003,89	17 863,49	18 285,90	18 686,63
29 DE OCTUBRE	1 026,23	1 421,73	2 546,12	11 755,34	15 279,14	21 910,54	22 296,35	22 579,31	23 115,83	23 963,14
ALIANZA DEL VALLE		1 171,77	664,29	8 492,53	10 930,67	11 994,67	12 060,88	12 273,89	12 413,52	12 585,60
ANDALUCIA	0,00	4 212,06	5 728,84	11 099,55	12 530,80	16 237,83	16 145,26	16 141,49	16 143,81	16 201,53
ATUNTAQUI	256,42	23,25	11,09	18 302,78	20 189,03	21 729,37	21 663,80	21 886,48	21 957,94	22 156,96
CALCETA				191,99	360,77	1 096,54	1 119,56	1 120,80	1 209,38	1 237,72
CACPE BIBLIAN				1 324,15	2 543,10	4 004,12	4 081,32	4 107,08	4 112,67	4 143,67
CACPECO	427,11	3 277,62	9 770,35	14 778,69	19 359,56	23 503,36	23 663,56	23 735,43	24 520,51	25 894,75
CACPE PASTAZA LTDA	0,00	294,24	1 932,86	4 802,66	5 777,77	7 243,12	7 274,66	7 504,47	7 714,86	7 947,41
CÁMARA DE COMERCIO DE QUITO			3 694,59	5 302,99	5 760,03	7 170,01	7 023,95	6 954,14	7 352,71	7 786,81
CHONE	0,00	4,00	33,49	4 116,99	5 628,16	7 209,76	7 051,93	6 946,73	7 111,75	7 082,33
CODESARROLLO	119,62	6 152,43	8 486,15	16 338,88	16 662,76	16 042,14	15 770,35	15 840,42	16 339,81	16 569,62
COMERCIO	0,00	75,00	1 437,41	2 911,73	3 398,95	3 997,12	3 952,88	4 016,33	4 019,75	4 084,26
COTOCOLLAO	0,00	806,90	1 367,40	3 190,71	3 794,42	4 501,30	4 423,37	4 363,81	4 440,34	4 484,95
EL PORVENIR			11,97							
EL SAGRARIO	0,00	0,00	3 513,21	8 013,53	10 684,08	13 425,32	13 434,59	13 472,01	13 842,94	14 277,09
GUARANDA	0,00	938,69	1 602,21	1 710,33	2 138,63	2 928,62	3 048,07	3 091,49	3 251,52	3 291,85
JARDIN AZUAYO						0,00	0,00	0,00	244,90	1 027,08
JESUS DEL GRAN PODER			408,51	366,89	505,98	1 110,44	1 041,65	1 068,91	1 055,31	1 073,24
JUVENTUD ECUAT. PROGRESISTA			8 384,60	17 041,39	28 014,20	38 085,95	38 947,84	40 458,40	42 453,62	44 821,75
LA DOLOROSA	0,00	1 125,10	1 623,13	2 150,09	2 835,16	3 034,83	3 031,72	2 978,99	2 903,67	2 894,69
METROPOLITANA				0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
NACIONAL	0,00	14 271,54	16 383,79	24 238,30	18 497,15	22 728,68	23 661,98	24 226,39	24 679,27	25 135,49
OSCUS	0,00	0,00	8 163,01	22 979,59	26 480,07	32 132,79	31 690,28	31 846,99	32 440,81	33 412,87
PABLO MUÑOZ VEGA	0,00	0,00	806,61	4 050,32	8 714,27	11 210,66	11 259,66	11 342,33	11 493,12	11 796,58
PADRE JULIAN LORENTE			744,33	278,21	342,17	94,96	79,13	71,40	67,27	64,30
COOPAD	0,00	0,00	27,64	234,69	554,53	759,03	760,12	808,19	825,35	818,12
PROGRESO	12,84	365,59	3 730,05	13 780,89	24 908,61	31 231,48	31 444,91	31 974,81	33 008,31	34 398,43
RIOBAMBA	587,24	4 679,07	9 035,84	18 395,05	22 425,36	32 943,05	33 232,13	33 751,47	34 433,73	35 361,63
SAN FRANCISCO	0,00	7 858,64	9 389,64	12 786,52	17 680,78	22 913,89	23 022,64	23 202,02	23 574,49	24 071,81
SAN FRANCISCO DE ASIS					2 675,80	4 813,81	4 857,99	5 025,72	5 143,99	5 276,42
SANTA ANA	0,00	0,00	50,17	694,66	943,52	1 239,32	1 161,86	1 196,24	1 169,81	1 296,20
SAN JOSE				4 020,90	5 073,59	7 893,81	8 126,13	8 402,48	8 715,80	9 130,05
SANTA ROSA	582,42	269,38	4 370,50	4 603,12	2 901,34	1 786,13	1 840,90	1 836,32	1 909,33	2 123,18
SERFIN	0,00	0,00	0,00	52,83						
TULCAN	293,85	116,59	1 371,53	4 164,65	6 235,16	9 324,10	9 458,42	9 874,35	10 170,08	10 590,27
UNIDAD FAMILIAR	0,00	0,00	0,00							
MEGO		1 308,22	6 359,77	20 564,57	24 821,10	28 953,40	28 531,67	28 292,28	27 900,62	27 507,08
TOTAL SISTEMA	5 532,70	50 177,50	114 044,37	284 008,18 #	354 132,79	443 297,66	445 830,05	450 940,95	460 923,75	474 603,01

Tabla 12. Cartera Microempresa

TOTAL CARTERA										
ENTIDADES	TOTAL									
	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008			
	Dic.	Dic.	Dic.	Dic.	Dic.	Dic.	Ene.	Feb.	Mar.	Abr.
9 DE OCTUBRE				3 771,31	4 547,05	4 841,29	4 810,43	4 786,86	4 824,38	4 832,20
11 DE JUNIO	921,99	1 374,07	1 867,70	3 581,84	4 732,95	6 108,04	6 281,34	6 466,78	6 738,76	7 026,11
15 DE ABRIL	8 722,01	12 271,50	18 196,92	24 543,09	30 795,32	35 804,42	36 589,45	36 839,87	37 228,28	38 007,23
23 DE JULIO	9 468,19	12 392,50	18 740,33	24 348,39	29 276,10	37 209,32	38 223,08	38 618,08	40 195,22	41 607,38
29 DE OCTUBRE	20 523,32	27 431,64	43 184,52	51 202,46	53 534,59	66 182,02	66 465,75	67 168,46	68 680,73	70 789,45
ALIANZA DEL VALLE		8 127,73	11 668,71	16 370,71	21 197,94	24 681,54	24 879,75	25 252,10	25 910,87	26 684,52
ANDALUCIA	9 957,83	15 061,05	18 112,08	26 419,74	32 621,03	38 014,46	37 778,79	37 864,26	38 351,82	38 769,22
ATUNTAQUI	8 516,89	13 515,14	22 344,54	28 501,28	32 993,99	36 819,17	36 848,62	37 415,71	38 055,40	38 611,62
CALCETA				2 395,42	2 564,07	3 904,31	3 995,56	4 121,23	4 286,07	4 363,31
CACPE BIBLIAN				9 230,73	10 806,67	13 419,93	13 482,41	13 569,92	13 693,53	14 059,63
CACPECO	6 087,21	9 579,26	16 823,16	23 248,39	31 794,15	39 108,94	39 263,27	39 485,95	40 499,85	42 213,58
CACPE PASTAZA LTDA	2 814,11	3 589,95	5 921,96	8 761,26	10 863,15	13 329,45	13 463,87	13 962,28	14 433,07	15 162,02
CÁMARA DE COMERCIO DE QUITO			9 233,62	11 544,58	14 467,70	20 139,01	20 207,02	20 235,64	20 947,61	21 987,49
CHONE	3 291,34	4 384,96	6 720,50	7 795,84	9 333,82	11 482,68	11 378,68	11 371,16	11 618,67	11 643,83
CODESARROLLO	6 714,01	12 935,95	18 034,02	22 136,13	24 599,04	24 974,76	24 504,34	24 433,04	24 989,25	25 264,94
COMERCIO	3 346,17	4 543,02	6 646,88	8 530,97	10 776,26	14 032,03	14 374,41	14 334,20	14 369,34	14 592,32
COTOCOLLAO	2 946,23	3 234,74	5 177,08	7 022,99	8 210,23	8 690,30	8 752,96	8 816,85	9 036,44	9 357,70
EL PORVENIR			748,94							
EL SAGRARIO	9 697,39	11 793,28	17 351,19	20 858,01	25 802,81	30 642,51	30 548,16	30 623,97	31 428,97	32 703,13
GUARANDA	1 364,39	1 966,36	2 691,80	3 499,25	4 140,05	5 789,47	5 891,80	5 928,45	6 069,51	6 199,39
JARDIN AZUAYO						73 754,63	76 289,62	78 293,35	82 037,03	85 952,01
JESUS DEL GRAN PODER			1 520,97	1 477,55	1 826,39	2 635,46	2 475,41	2 440,83	2 450,98	2 451,01
JUVENTUD ECUAT. PROGRESISTA			24 145,13	35 501,92	53 353,04	75 970,20	78 741,53	83 027,04	87 726,80	93 399,23
LA DOLOROSA	1 305,59	2 057,87	3 390,95	4 418,90	5 811,32	5 869,23	5 817,85	5 729,35	5 664,26	5 627,69
METROPOLITANA				1 547,54	1 746,45	2 015,51	1 986,21	1 963,92	1 995,79	1 983,09
NACIONAL	13 707,58	20 137,42	30 765,75	36 607,06	31 981,23	32 929,37	32 905,16	32 712,15	32 325,26	31 910,20
OSCUS	19 263,75	26 423,47	36 501,41	42 029,38	46 021,25	55 459,58	54 952,15	55 817,06	57 466,38	59 724,10
PABLO MUÑOZ VEGA	4 770,95	5 934,46	8 142,64	13 281,10	19 532,01	24 938,13	25 323,69	25 982,19	26 445,21	27 072,59
PADRE JULIAN LORENTE				9 791,85	10 189,24	14 100,51	17 646,68	17 629,40	17 910,10	18 197,60
COOPAD	3 500,15	3 713,56	4 376,81	4 724,90	4 647,27	5 695,02	5 612,80	5 596,55	5 552,60	5 431,11
PROGRESO	15 161,34	20 272,51	29 993,44	36 661,15	50 566,27	58 431,36	59 116,30	60 128,86	61 822,64	62 282,54
RIOBAMBA	11 748,52	16 187,31	21 704,32	29 755,83	37 279,06	54 135,32	54 512,65	55 530,33	56 745,63	58 610,38
SAN FRANCISCO	10 912,96	14 417,13	17 339,28	22 657,38	27 819,81	35 189,04	35 565,92	36 037,96	36 857,08	37 747,90
SAN FRANCISCO DE ASIS					5 656,05	8 867,42	8 882,47	9 096,58	9 325,91	9 415,30
SANTA ANA	463,44	711,29	995,45	1 354,83	1 770,01	2 155,38	2 124,87	2 187,90	2 153,61	2 293,26
SAN JOSE				9 406,25	12 349,99	15 897,03	16 006,50	16 259,83	16 605,17	17 157,44
SANTA ROSA	6 995,99	10 377,48	15 250,05	17 231,77	18 763,55	24 565,15	25 367,98	25 797,73	26 673,83	27 549,29
SERFIN	305,04	77,00	1 149,97	1 410,85						
TULCAN	5 844,76	7 698,71	8 264,26	11 323,02	15 790,22	19 567,86	19 592,77	20 060,98	20 524,40	21 375,87
UNIDAD FAMILIAR	121,55	0,00	0,00							
MEGO		21 568,01	35 305,22	39 978,30	49 149,75	61 180,75	61 276,13	62 164,80	63 099,32	64 671,60
TOTAL SISTEMA	188 472,68	291 777,39	472 101,43	623 319,34 #	761 221,11	1 012 076,76	1 021 919,11	1 038 032,33	#####	1 097 406,12

Tabla 13. Cartera Total

Análisis de Incidencia

Las cooperativas de ahorro y crédito receptan el dinero de terceros en calidad de depósitos a plazo, ahorro, y aportes, los cuales generan diferentes tipos de tasas pasivas, dinero que es colocado de manera inmediata conjuntamente con otra clase de fondos por efectos de su propio capital de trabajo, a los clientes considerado desde el punto de vista financiero como cartera de crédito, que es la particularidad de este negocio y a través del cual se genera la tasa activa y cumple con su finalidad fundamental que es la concesión de créditos desde un punto de vista social sin esperar resultados que generen lucro de manera importante, sino mas bien que les permita ofrecer este servicio de manera permanente.

*El crédito es el negocio fundamental de una institución financiera, más aún en las Cooperativas, por lo que se constituye en la **OPORTUNIDAD ALTA**.*

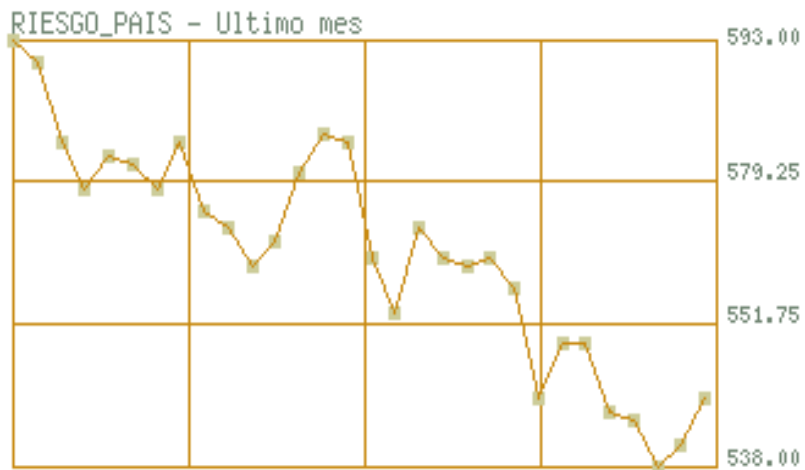
▶ **RIESGO PAÍS**

El manejo de la política del Estado a nivel de variables macroeconómicas afectan a las empresas y se ven avocadas al riesgo país, lo cual disminuye en el caso de las cooperativas, las posibilidades de ahorro de los cooperados y como consecuencia las posibilidades de conceder créditos por parte de la Cooperativa.

En estos últimos días se ha manejado políticamente el tema de incrementar los sueldos de manera sumamente elevada, que ha hecho acelerar en el sector privado comercial, industrial, agropecuario, financiero, asegurador, y otros la despedida de funcionarios, empleados y trabajadores porque estiman que el riesgo de producir pérdidas con sueldos exorbitantes no solo que disminuirían sus utilidades ,sino mas bien que el efecto inflacionario se incrementaría y como consecuencia de ello el poder de compra y de ahorro se ve afectado de manera inmediata.

FECHA	VALOR
Mayo-14-2008	558.00
Mayo-13-2008	565.00
Mayo-12-2008	580.00
Mayo-09-2008	581.00
Mayo-08-2008	576.00
Mayo-07-2008	567.00
Mayo-06-2008	564.00
Mayo-05-2008	569.00
Mayo-02-2008	571.00
Mayo-01-2008	580.00
Abril-30-2008	574.00
Abril-29-2008	577.00
Abril-28-2008	578.00
Abril-25-2008	574.00
Abril-24-2008	580.00
Abril-23-2008	590.00
Abril-22-2008	593.00
Abril-21-2008	591.00
Abril-18-2008	587.00
Abril-17-2008	597.00
Abril-16-2008	588.00
Abril-15-2008	602.00
Abril-14-2008	611.00
Abril-11-2008	613.00
Abril-10-2008	610.00
Abril-09-2008	616.00
Abril-08-2008	610.00
Abril-07-2008	606.00
Abril-04-2008	624.00
Abril-03-2008	631.00

Tabla 14. Riesgo País



Máximo = 593.00

Mínimo = 538.00

Ilustración 16. Riesgo País
Fuente: Banco Central del Ecuador
Consultado por: Ma. Edita Jácome E.

Análisis de Incidencia

El país con tanta noticia de diferente naturaleza, y que afecta al sector empresarial hace que disminuya las posibilidades de inversión extranjera en el país, lo cual es otro de los elementos que afecta al desarrollo y crecimiento empresarial en el país.

*Esta variable económica afecta a todo tipo de empresa, pues las posibilidades de ahorro disminuye y como consecuencia la colocación de créditos también, por lo que existe una **AMENAZA ALTA***

► **SUELDOS Y SALARIOS**

Los índices de sueldos y salarios se los calcula en base de la sumatoria de todos aquellos valores que el trabajador recibe regularmente todos los meses del año, es decir, se excluyen los pagos que corresponden a un período mayor al mes (por ejemplo décimo tercero, décimo cuarto sueldos, bono navideño, etc.).

A continuación presentamos la tabla y gráfico de sueldos y salarios en el Ecuador en valores mensuales durante los últimos dos años.

MESES	REMUNERACION
Ene-07	130.79
Feb-07	133.91
Mar-07	135.06
Abr-07	137.62
May-07	138.72
Jun-07	134.38
Jul-07	136.68
Ago-07	138.47
Sep-07	138.38
Oct-07	144.8
Nov-07	145.9
Dic-07	147.1
Ene-08	149.9

Tabla 15. Evolución de los índices de sueldos y salarios

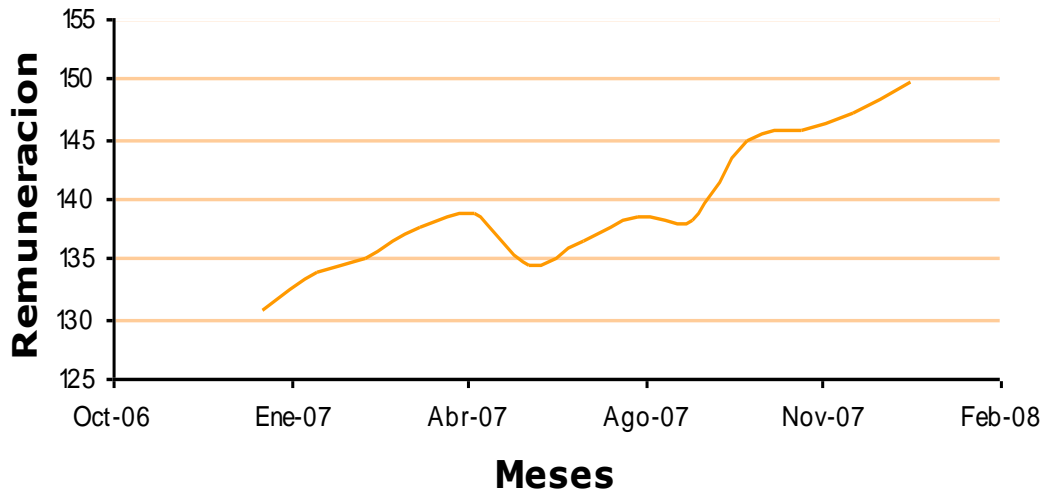


Ilustración 17. Índices de Sueldos y Salarios
 Fuente: Banco Central del Ecuador
 Consultado por: Ma. Edita Jácome Escobar

Análisis de Incidencia

En la información representada se puede observar que el caso de los sueldos de los empleados, el indicador marca una tendencia positiva, mientras que los salarios mantienen un ritmo de crecimiento hasta noviembre, entre otras razones por efecto de la mayor actividad que se origina en el ingreso a clases en la Sierra.

Esto permitirá que la Cooperativa pueda realizar un esquema de presupuestos con el fin de no tener endeudamiento con el Recurso Humano, ya que esto trae como consecuencia que el desempeño de los empleados baje de nivel.

Los sueldos y salarios en todo el sistema financiero siempre se convertirá en una
AMENAZA MEDIA

❖ FACTOR POLITICO

- **POLÍTICO**

Una 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.

La legislación Cooperativa data de 1937, pero fue en la década del 50 al 60 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 Yeroví 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 60 al 70 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.

En Ecuador las entidades financieras están reguladas por la Superintendencia de Bancos, que tiene por función regular el funcionamiento de todas las entidades,

velando la estabilidad de la institución con respecto los recursos que captan y administran de sus clientes.

Actualmente predominan las cooperativas de servicios y las de consumo, pero cabe destacar la organización que ha sabido desarrollar por iniciativa propia, las Cooperativas de Ahorro y crédito. La integración se sustenta en federaciones verticales y centrales; además el índice de penetración cooperativa ha tenido leves incrementos en la década de los 80, mientras que en los últimos tiempos como respuesta a la actual crisis del país se han visto fortalecidas en especial las de ahorro y crédito.

*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. Este factor es una **AMENAZA ALTA***

❖ FACTOR LEGAL

La Cooperativa de Ahorro y Crédito “San Francisco” Ltda., se constituyó legalmente según acuerdo ministerial No. 6317 de mayo 20 de 1963 con el No. 916 inscrita en el Registro General de Cooperativas, el 28 de mayo de 1963 y reinscrita en la Dirección Nacional de Cooperativas con el No. 170 el 10 de octubre de 1967.

Mediante regulación N° 265-85 del 03 de julio de 1985, la Junta Monetaria definió a las Cooperativas de Ahorro y Crédito que tienen oficinas abiertas al público en general, como entidades que realizan operaciones de intermediación financiera, y que por lo tanto deben sujetarse al control de la Superintendencia de Bancos.

Es importante mencionar que las cooperativas de ahorro y crédito se rigen a normas y procesos legales bajo la ley de Cooperativas.

La Ley de Cooperativas contiene 12 títulos que incluyen los siguientes aspectos:

TITULO I

Naturaleza y Fineza

TITULO II

Constitución y responsabilidad.

TITULO III

De los socios

TITULO IV

Estructura Interna y Administración.

TITULO V

Régimen Económico

TITULO VI

Clasificación de las Cooperativas

TITULO VII

Organización de Integración Cooperativa

TITULO VIII

Fomento y Supervisión.

TITULO IX

Disolución y Liquidación.

TITULO X

Beneficios y sanciones

TITULO XI

Disposiciones Especiales

TITULO XII

Disposiciones Generales

Disposiciones Transitorias

Artículos Finales.

*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, determinan **AMENAZA ALTA***

❖ **FACTOR SOCIAL**

- **SOCIAL**

Actualmente en el país se puede observar un receptible énfasis en la calidad más que en la cantidad de los productos y servicios que se consumen, y en la Cooperativa el nivel o clases sociales que existen es totalmente disperso, con una tendencia de un nivel medio a bajo, pues los estratos sociales están comprometidos con la Institución por sus beneficios que presta, tanto en servicios médico, odontológico, mortuoria, becas para los niños hijos de socios, etc.

Al correr el tiempo se van incorporando nuevas tecnologías, expectativas y cambios a los cuales Cooperativa San Francisco se ha adaptado, uno de esos cambios es la aparición de distintas sucursales, las cuales han logrado posicionarse a nivel nacional con gran éxito:

En Ecuador la Secretaría Técnica del Frente Social anunció la depuración del Bono Solidario. Advirtió que 215.000 personas saldrían de la lista y 250.000 serían incluidas; estas últimas del área rural. Se ofreció aumentar el monto de este subsidio de 11 a 15 dólares y se dijo que la depuración estaría completa, antes de los cien días de Gobierno. Esos anuncios aún no se han cumplido. El programa de aseguramiento universal de salud propuesto por la Vicepresidencia de la República no alcanzó mayores resultados. Hay un primer acercamiento con el Seguro Social Campesino para que otorgue atención a los sectores rurales y dentro del plan de atención gratuita; será financiado por el Banco Interamericano de Desarrollo con 150 millones de dólares.

Se suspendió el incremento del 25% en las pensiones jubilares que estaba previsto para julio. Pero esta disposición fue derogada luego de protestas por parte de los jubilados.

Si bien las intenciones siempre son las mejores, las expectativas sobre un adecuado marco jurídico están intactas.

*Este factor es una **OPORTUNIDAD ALTA** para la Cooperativa, 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 e inclusive incursionar con nuevas agencias u oficinas operativas tratando de posicionarse a nivel nacional.*

❖ FACTOR TECNOLÓGICO

El factor tecnológico hace referencia a los distintos adelantos tecnológicos que puedan tener incidencia directa en los procesos productivos respectivos a la Organización.

Las Instituciones financieras, y todas aquellas relacionadas en el ámbito, actualmente siguen tendencias de reinversión en su giro de negocio, apostando la influyente incidencia tecnológica.

Tradicionalmente una Institución Bancaria, ofrece una imagen de solidez y honestidad que es necesaria por supuesto, para asegurar depósitos; más en la actualidad no solo es indispensable asegurar la credibilidad, sino también la capacidad de respuesta a una nueva y sofisticada demanda por parte de los clientes.

Un sistema de información realiza cuatro actividades básicas: entrada, almacenamiento, procesamiento y salida de información.

Durante los próximos años, los Sistemas de Información cumplirán tres objetivos básicos dentro de las organizaciones:

1. Automatización de procesos operativos.
2. Proporcionar información que sirva de apoyo al proceso de toma de decisiones.
3. Lograr ventajas competitivas a través de su implantación y uso.

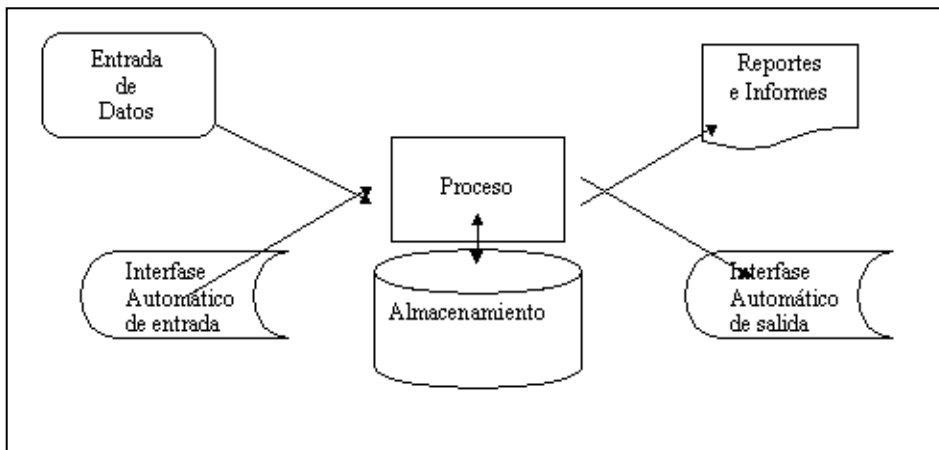


Ilustración 18- Tecnologías

La próxima generación de servicios financieros ya está avanzando desde los celulares, los smartphones y las palms. La única limitación a la banca virtual es la tecnología disponible y el costo que cada cliente esté dispuesto a pagar.

En pocos años, el avance técnico fue importante. Hoy, desde un cajero automático se puede pedir un préstamo o hacer un plazo fijo, además de las tradicionales operaciones. Por eso, el número de unidades cada vez más amigables con los usuarios, incluyendo pantallas con touch-screen instaladas en distintas Instituciones financieras creció de manera considerable, además de las terminales de autoservicio.

Todo indica que, siguiendo una tendencia mundial, un cliente bancario podrá acceder a diferentes servicios desde los móviles, ya sea que éstos tengan o no internet, que puedan utilizar las aplicaciones y que estén dispuestos a pagar por la comodidad de evitar las colas.

Análisis de Incidencia

- ▶ Ineficiente conexión, respuesta lenta entre oficinas operativas

El sistema informático que se emplea está centralizado en la Matriz, pero se debe realizar nuevos convenios para mejorar el nivel de respuesta de acuerdo a las necesidades reales y actuales de la empresa.

- ▶ Falta de desarrollo tecnológico de punta

Falta realizar proyectos de impacto en servicios sustantivos que permitan desarrollar modelos propios de información gerencial y de negocios, y establecer mecanismos de apoyo a la gestión comercial.

- ▶ Escasas herramientas de acceso a Internet.

la ausencia de accesos que permitan ingresar o navegar a Internet no ayudan en el desempeño de las capacidades del personal, para que se pueda implementar acciones de mejoramiento, es preciso actualizar canales de información externa e interna, además de establecer una política institucional direccionada a la inversión en tecnología de punta acorde a nuestras exigencias y necesidades.

*Actualmente la tecnología se ha convertido en una herramienta indispensable, misma que debe ser empleada por las empresas o instituciones de todo nivel con la finalidad de ser más y mejor competitivas en el entorno financiero globalizado. Este factor se considera como una **OPORTUNIDAD ALTA**.*

2.1.2 MICROAMBIENTE

Es el análisis del entorno directo relacionado con la Cooperativa, en donde se incorporan los siguientes criterios:

- Clientes,
- Proveedores.
- Información de la competencia.
- Los organismos de control relacionados, para determinar si cada uno de éstos representan una oportunidad o amenaza, alta, media o baja para la Institución.

Para realizar un mejor análisis del entorno en relación al sistema financiero del país, se toman en consideración las cinco fuerzas de Michael Porter, las mismas que se detallan a continuación:

Análisis De Las Cinco Fuerzas De Michael Porter, relacionado al sistema.

De acuerdo con la teoría lanzada por Michael Porter en 1979, hay 5 fuerzas que influyen en la estrategia competitiva de una compañía. Ésta debe evaluar sus objetivos y recursos frente a éstas cinco fuerzas que rigen la competencia:

1. **Amenaza de entrada de nuevos competidores:** el atractivo del mercado financiero en nuestro análisis depende de qué tan fáciles de franquear son las barreras para los nuevos participantes que puedan llegar con nuevos productos, servicios y capacidades para apoderarse de una porción del mercado relacionado al de las Cooperativas o del sistema financiero nacional.

Son todas las Cooperativas nuevas que están incursionando en el mercado, ofreciendo mayores montos con tasas de interés menores

2. **Rivalidad entre los competidores:** Para una Cooperativa será más difícil competir en un mercado financiero donde los competidores estén muy bien posicionados, sean muy numerosos y los costos fijos sean altos, pues constantemente estará enfrentada a guerras de precios, campañas publicitarias agresivas, promociones y entrada de nuevos productos y servicios tanto sociales como financieros.

Existe una cierta rivalidad con la Cooperativa de la Pequeña Empresa de Pastaza, en la ciudad de Puyo, ya que más del 50% de socios nuestros, se han hecho socios de esta Cooperativa por ofrecerles mayores montos en créditos y menos garantías.

3. **Poder de negociación de los proveedores:** un mercado o segmento del mercado no será atractivo cuando los proveedores estén muy bien organizados gremialmente, tengan fuertes recursos y puedan imponer sus condiciones de precio y tamaño del pedido. La situación se complica aún más si los insumos que suministran son claves para nosotros, no tienen sustitutos o son pocos y de alto costo. La situación será aun más crítica si al proveedor le conviene estratégicamente integrarse hacia adelante.

La Cooperativa trabaja con algunos proveedores calificados, el poder de negociación está en obtener mejores precios y crédito de hasta 60 días, de acuerdo al monto de la compra. Mientras más crédito tenga la empresa, tendrá más circulante para seguir trabajando.

4. **Poder de negociación de los compradores:** Un mercado o segmento no será atractivo cuando los clientes están muy bien organizados, el producto tiene varios o muchos sustitutos, el producto no es muy diferenciado o es de bajo costo para el cliente, porque permite que pueda haber sustituciones por igual o menor costo. A mayor organización de los compradores mayores serán sus exigencias en materia de reducción de precios, de

mayor calidad y servicios y por consiguiente la corporación tendrá una disminución en los márgenes de utilidad. La situación se hace más crítica si a las organizaciones de compradores les conviene estratégicamente integrarse hacia atrás.

Ofrecer productos y servicios oportunos, innovados, confiables y con altos beneficios sociales y financieros, de acuerdo a las necesidades de los socios y clientes.

5. **Amenaza de ingreso de productos sustitutos:** Un mercado o segmento no es atractivo si existen productos sustitutos reales o potenciales. La situación se complica si los sustitutos están más avanzados tecnológicamente o pueden entrar a precios más bajos reduciendo los márgenes de utilidad de la corporación y de la industria.⁶

Para la Cooperativa los productos sustitutos son todos aquellos productos provenientes de otras entidades financieras como los Bancos y otras Cooperativas, quienes representan una constante amenaza por tener una gama extensa de productos y servicios con caracteres diferentes a los nuestros.

❖ CLIENTES

• Perfil de los clientes

El perfil de los clientes con los que cuenta la Cooperativa son aquellas personas que tienen la necesidad de ahorrar dinero ganando una tasa de interés y tener seguridad en que sus ahorros están confiablemente resguardados por una entidad financiera con índices de liquidez y rentabilidad requeridos para solventar las necesidades de sus asociados.

Por tal razón la necesidad que tiene nuestra institución de mejorar la atención al cliente es de vital importancia ya que solo con esta se puede crear una cultura de

⁶ <http://www.deguate.com/infocentros/gerencia/admon/porter.htm>

ahorro en el cliente, lo que trae como consecuencia que la cooperativa tenga mejor rentabilidad y liquidez y pueda financiar sus actividades de acuerdo a las necesidades que se presenten en el mercado.

- **Clientes actuales**

Son todas las personas naturales y jurídicas que tienen cuentas de ahorros en nuestra institución sean estas únicamente para ahorros o para poder ser sujetos de crédito para lo cual deben depositar los certificados de aportación obligatorios.

- **Clientes potenciales**

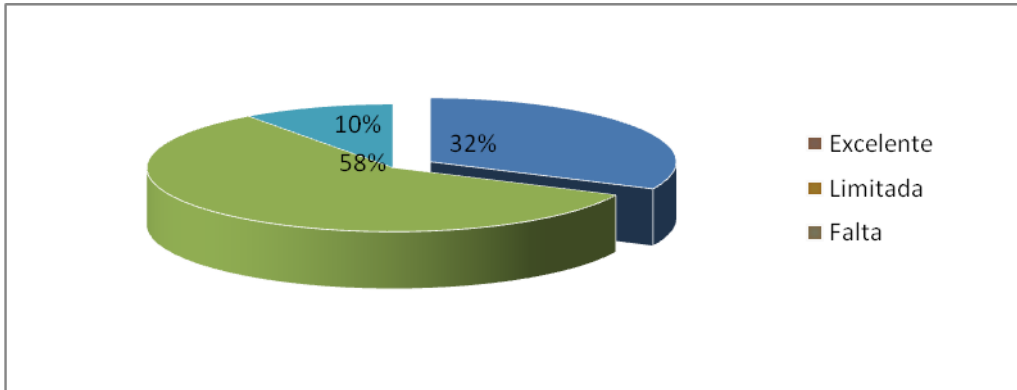
Son todas las personas o empresas que gusten abrir cuentas de ahorro y crédito y que deseen tener la seguridad de que sus ahorros estén seguros y ganen intereses, que deseen invertir en depósitos a plazo fijo, para lo cual obtendrían una rentabilidad más alta sobre sus ahorros. Para conocer el punto de vista de los socios y clientes 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 perspectivas, se realiza una encuesta, tomando un muestreo referencial de 100 encuestados, en forma aleatoria en las diferentes oficinas Operativas

ENCUESTAS	
OFICINA	No Encuestas
Ambato	20
Puyo	20
Salcedo	20
Pillaro	20
Macas	20
TOTAL	100

Tabla 16. Número de encuestas

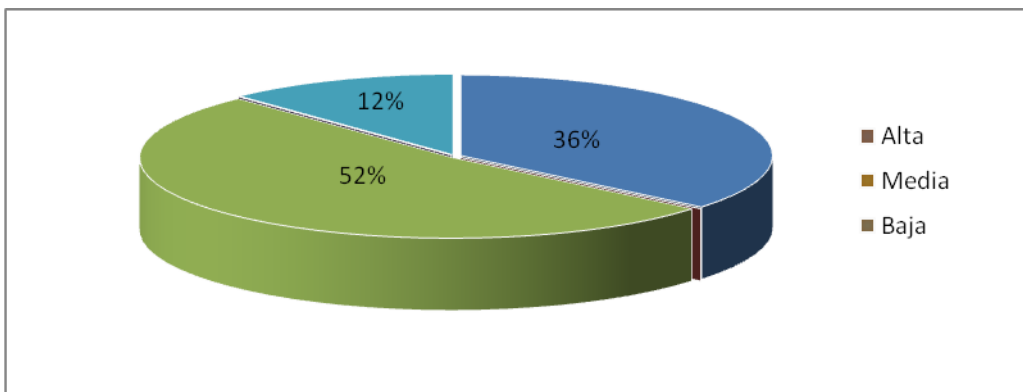
Los Resultados de las encuestas a Clientes:

1. ¿Cómo considera usted la organización de la Cooperativa?



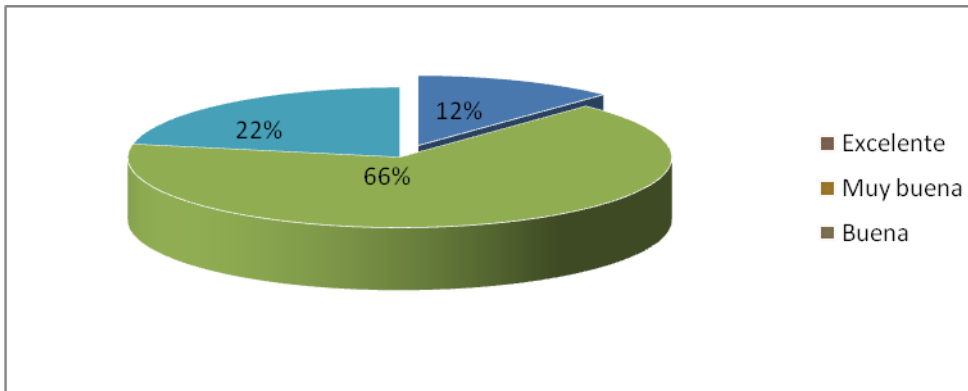
Ya que el 58% considera que la organización de la Cooperativa es Excelente; se considera una OPORTUNIDAD ALTA.

2. ¿La difusión de los productos y servicios que brinda?



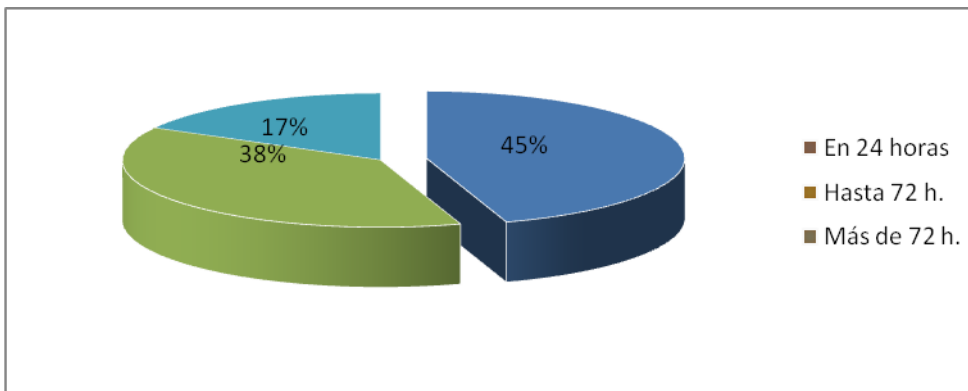
El 52% de los encuestados manifiestan que la difusión de los productos y servicios es media; por lo tanto se considera AMENAZA MEDIA

3. ¿Cómo califica la atención que recibe por parte del recurso humano de la Cooperativa?



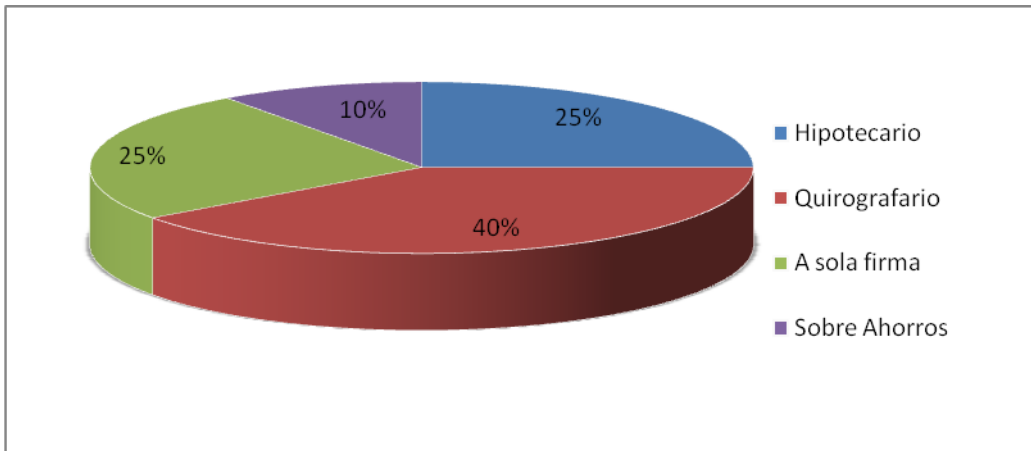
El 66% de clientes califican que la atención que reciben por parte del recurso humano es muy bueno; por lo que se considera una OPORTUNIDAD ALTA

4. ¿En el departamento de Crédito los requerimientos y solicitudes son atendidos?.



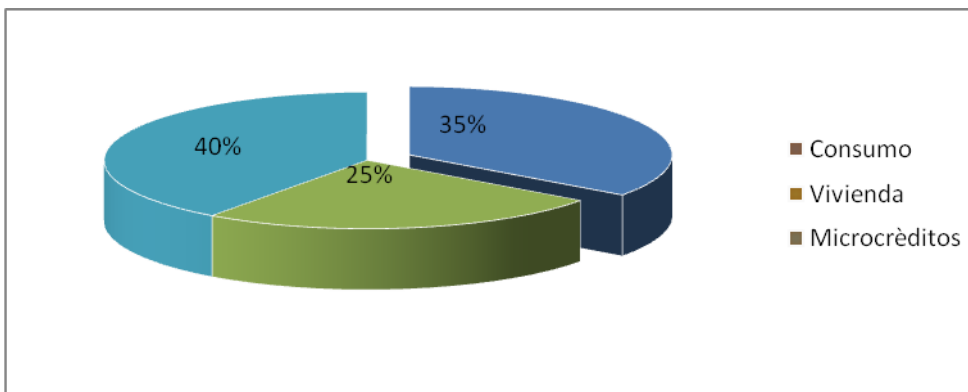
El 45% de encuestados manifiestan que son atendidos en 24 horas, por lo tanto es una OPORTUNIDAD ALTA

5. ¿Qué tipo de créditos Otorga la Cooperativa que usted conoce?



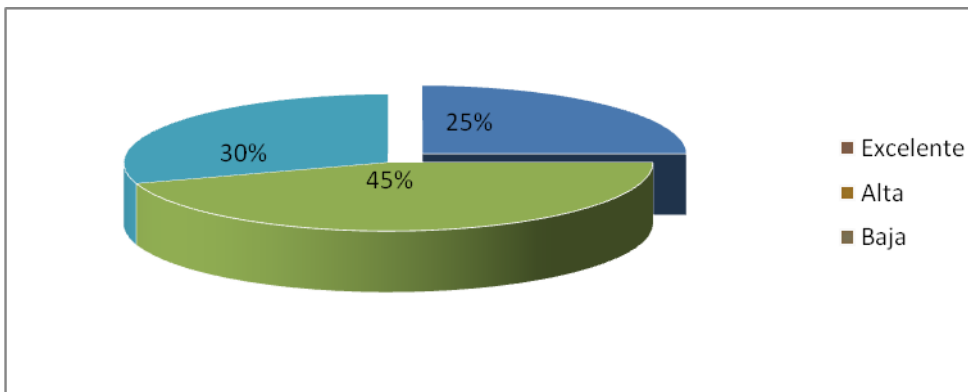
El 40% conoce sobre crédito quirografario; por lo tanto es una OPORTUNIDAD ALTA

6. ¿Cuáles créditos son los que más solicita?



Los Microcréditos, están en un 40% de la opinión de los encuestados, por lo que se considera una OPORTUNIDAD MEDIA

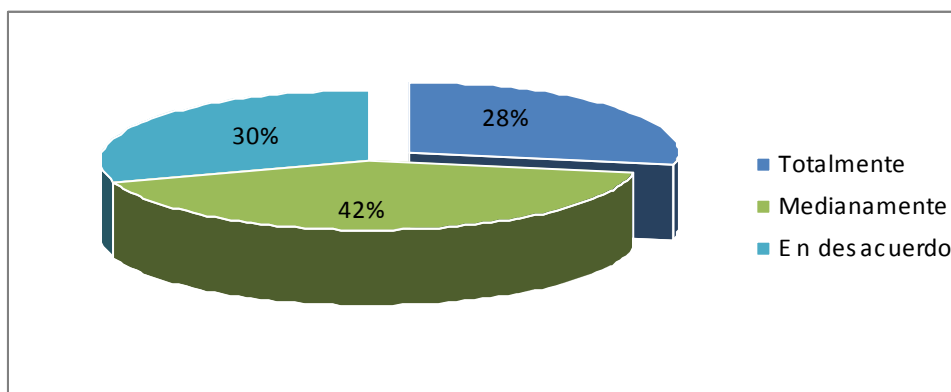
7. ¿Qué opina de la tasa de interés que la Cooperativa paga por sus ahorros?



La opinión de los socios es que el 45% de la tasa de interés es alta, entonces se considera una OPORTUNIDAD MEDIA

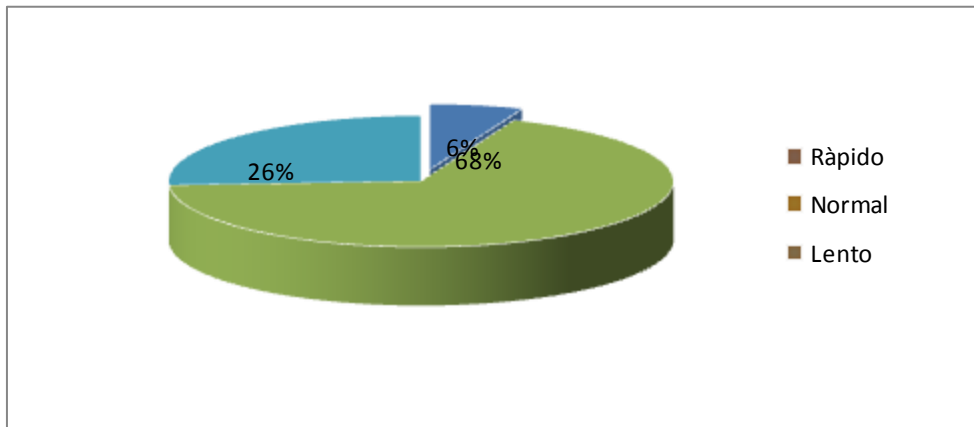
8. ¿Está de acuerdo con la tasa de interés fijada por la Cooperativa en crédito?

Totalmente	Medianamente	En desacuerdo
28	42	30



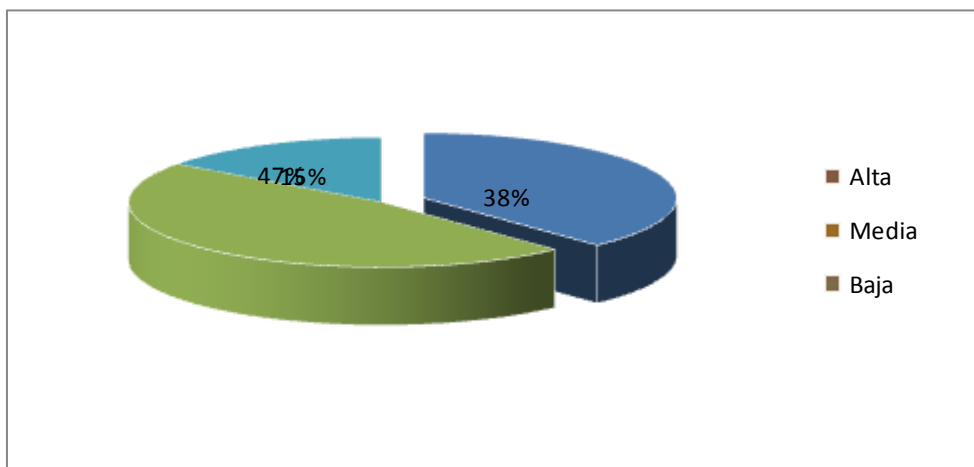
En un 42% de encuestados están de acuerdo con la tasa de interés fijada, por lo que se considera una OPORTUNIDAD MEDIA.

9. ¿Cómo considera el tiempo de atención en cajas?



Al ser el 68% que considera que la atención es Normal, tenemos una AMENAZA BAJA

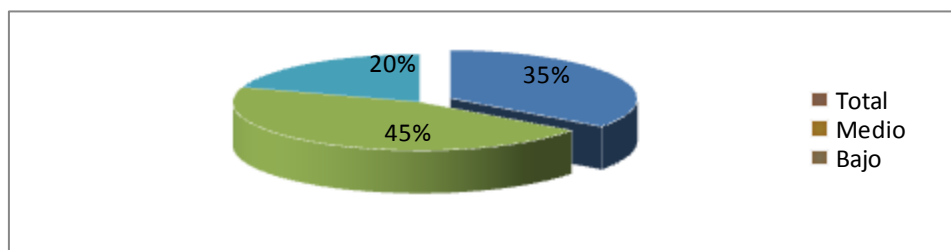
10. ¿Los productos y servicios son de calidad y cubren las necesidades o expectativas de los socios.



Un 47% de encuestados manifiesta que los servicios son de calidad y que cubren las necesidades, por lo tanto se considera una AMENAZA MEDIA

11. El nivel de satisfacción de los servicios que ofrece la Cooperativa es?

Total	Medio	Bajo
35	45	20



Un 45% de encuestados tienen un nivel medio de satisfacción de los servicios, por lo tanto es una OPORTUNIDAD MEDIA

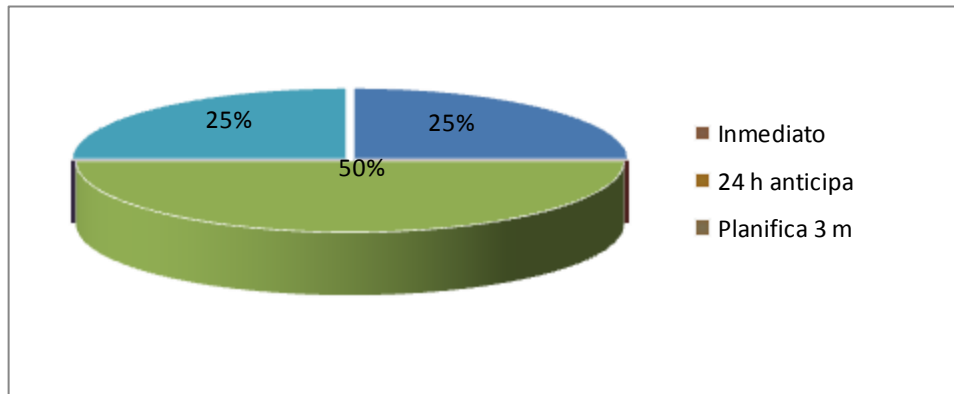
❖ PROVEEDORES:

La Cooperativa depende de los proveedores, son quienes nos prestan servicios o nos entregan bienes, para lo cual se mantiene un listado de proveedores de quienes se trata de conseguir los mejores precios, productos de calidad y sobre todo entregas a tiempo, de entre la competencia que existe para ellos. De entre tantos Proveedores que tiene la Cooperativa, se enlista a los siguientes:

EMAPA	TROFEOS DEPORTIVOS ESPINOZA
COMPUEQUIP DOS S.A.	NOVACONSUL CIA. LTDA.
SANCHEZ FIALLOS ANGEL ENRIQUE	MUEBLES ASTUDILLO
VILLA SERRANO IRMA SORAYA	CORPORACION DISTRIB.DE PAPELERIA Y SUMIN.(SALINAS ZAMBRANO F
MEGADATOS S.A.	MONTERO LLERENA NELLY DEL CARMEN
SERGIO ALBERTO ALDAZ CAJAS	TRATESA
TECPOINT S.A.	VILLARRUEL BURBANO JOSE RAUL
NARANJO VACA GABRIEL IGNACIO	ING.JORGE WASHINGTON MANZANO PALACIOS
ORTEGA MERA GONZALO MEDARDO	IMPRESA SAN MIGUEL
PROCESADORA INDUSTRIAL DE BEBIDAS	COMERCIAL GUTIERREZ
PEAJE: ALOAG - SANTO DOMINGO DE LOS COLORADOS	EMPRESA ELECTRICA AMBATO
DURA PAWER CIA LTDA	OFFICE SYSTEMS
TALLER TECNICO VASCONEZ	CREDIT REPORT
LARRAGA RAMOS ANGELA	ECUABILITY S. A.
ALBAN SILVA JUAN (ASADERO COLUMBOS)	

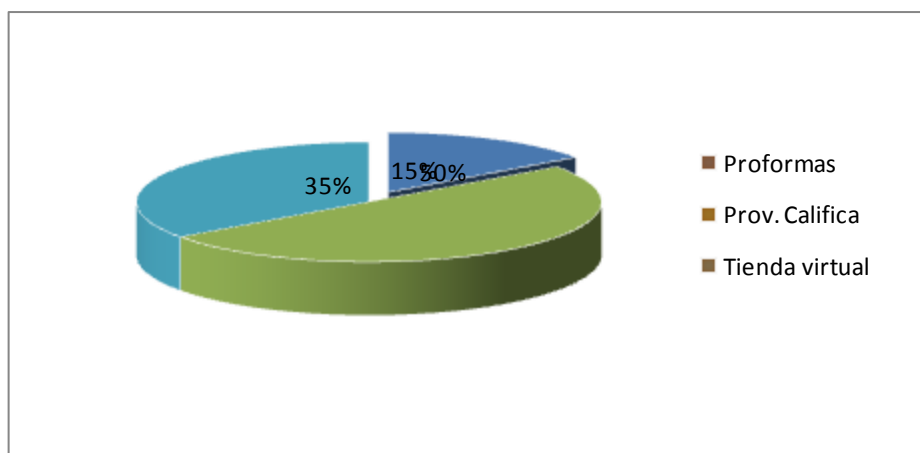
Los resultados de las encuestas realizadas para conocer la relación que la Cooperativa mantiene con sus proveedores son los siguientes:

1. ¿Cómo realiza los pedidos la Cooperativa?



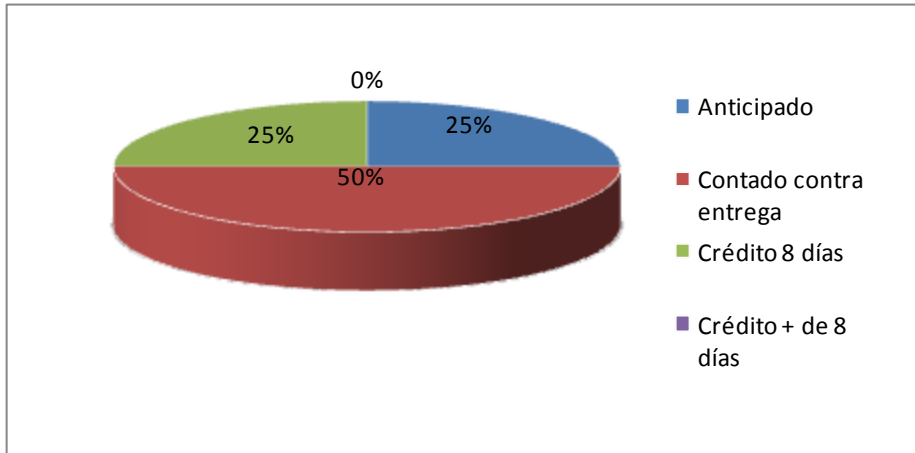
El 50% de proveedores nos dicen que los pedidos lo realizan con 24 horas de anticipación, por lo que se considera una AMENAZA MEDIA

2. ¿De qué manera realiza los pedidos la Cooperativa cuando requiere bienes o servicios?



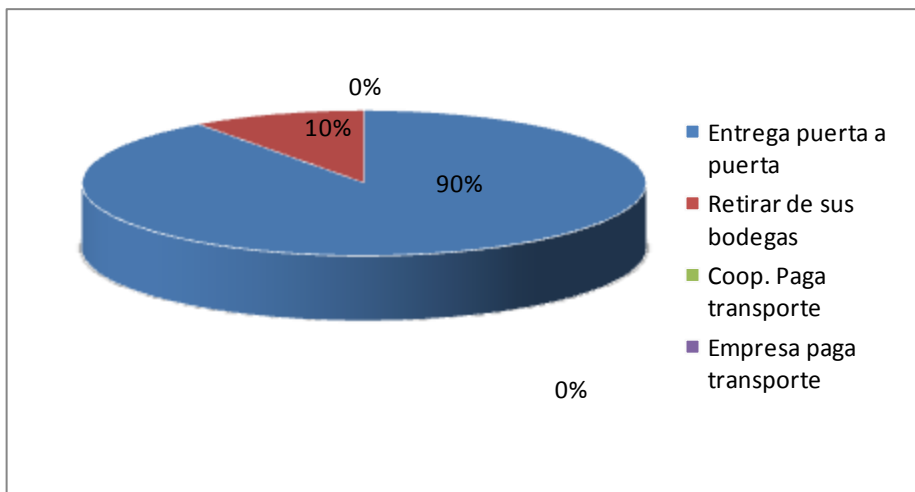
El 50% opina que son con Proveedores Calificados, por lo que se considera una OPORTUNIDAD ALTA

3. ¿De qué forma realiza los pagos la Cooperativa cuando adquiere bienes o servicios?



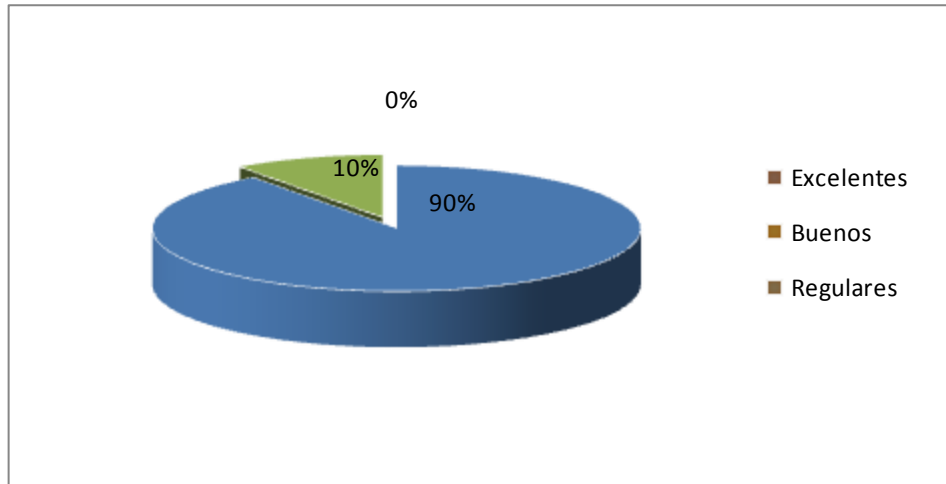
El 50% opina que los pagos lo realizan de contado contra entrega, por lo tanto es una OPORTUNIDAD ALTA

4. ¿De qué manera entrega su empresa, los productos que la Cooperativa necesita?:



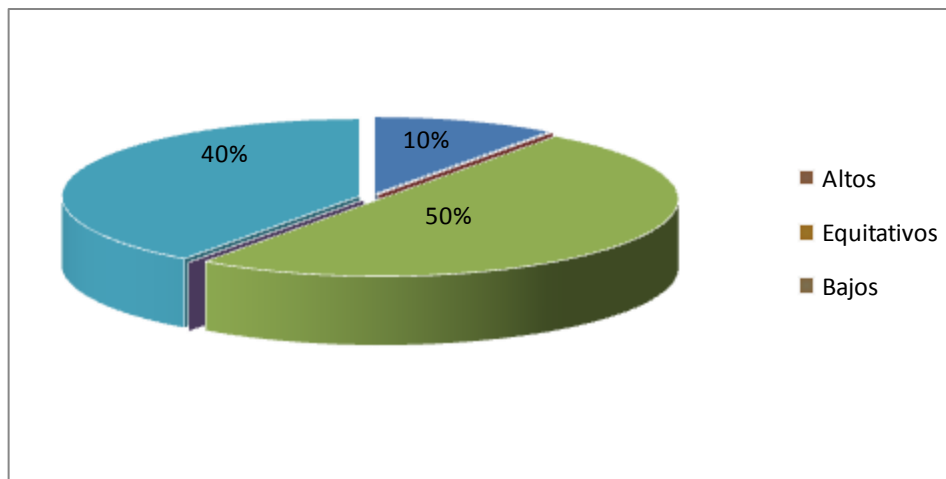
Las entregas las hacen en un 90% puerta a puerta, por lo tanto es una OPORTUNIDAD ALTA

5. ¿Considera que la calidad de los productos y servicios que su empresa entrega a la Cooperativa son?:



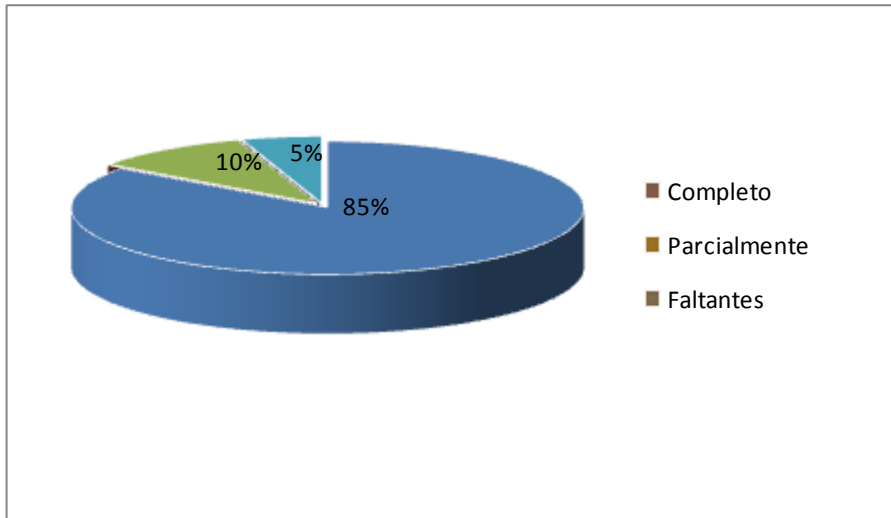
Los productos y servicios que entregan lo hacen en un 90% de excelente calidad, es un OPORTUNIDAD ALTA

6. ¿Los precios de los productos o servicios que su empresa entrega a la Cooperativa, son?



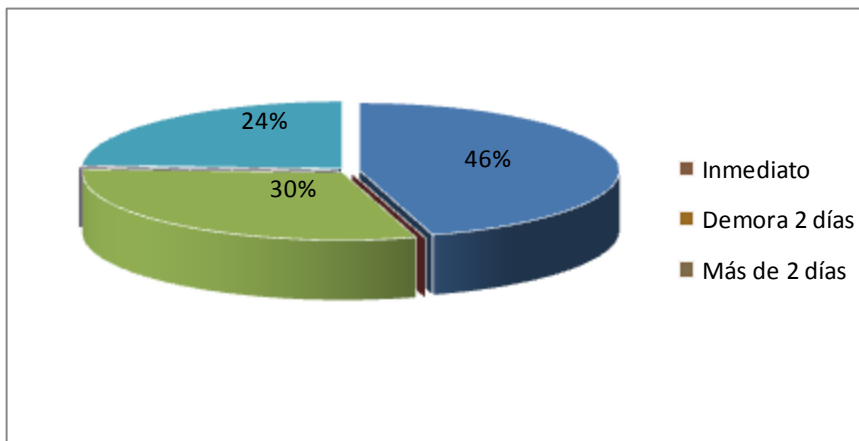
Los precios de los productos o servicios son en un 50% equitativos; por lo tanto nos da una OPORTUNIDAD MEDIA

7. ¿De qué manera es atendido el pedido de bienes o servicios a la Cooperativa?



Los pedidos son atendidos en un 85% completos, por lo tanto nos dan una OPORTUNIDAD ALTA

8. ¿El tiempo de entrega es?



En un 46% los pedidos se entregan de inmediato; por lo tanto considero que es una OPORTUNIDAD ALTA

❖ **COMPETENCIA:**

Para la Cooperativa la competencia se la puede estimar en dos formas:

1. Directa: Cooperativas de Ahorro y Crédito abiertas y cerradas que existen a nivel nacional.
2. Indirecta: Todas las Instituciones del Sistema Financiero (IFIS) como Bancos, Financieras, Mutualistas, que están bajo el control de la Superintendencia de Bancos o no.

Las Cooperativas que existen en la ciudad de Puyo, y que son fuerte competencia son:

- Cooperativa de Ahorro y Crédito de la Pequeña Empresa de Pastaza CACPEP
- Cooperativa de Ahorro y Crédito 29 de Octubre
- Cooperativa de Ahorro y Crédito Amazonas
- Cooperativa de Cámara de Comercio de Ambato
- Cooperativa de Educadores de Pastaza
- Cooperativa de Ahorro y Crédito Amazonas

En otras ciudades del país:

- Cooperativa de Ahorro y Crédito Ocus (Ambato)
- Cooperativa de Ahorro y Crédito La Merced (Ambato)
- Cooperativa de Ahorro y Crédito Mushuc Runa (Ambato)
- Cooprogreso (Quito)
- CoopMego (Loja)
- Cooperativa Riobamba
- Cooperativa Atuntaqui Ltda.
- Cooperativa de Ahorro y Crédito Nacional (Guayaquil)
- Cooperativa La Dolorosa (Guayaquil)

Los Bancos que existen en la ciudad de Puyo, y que son competencia son:

- Banco Pichincha
- Banco del Austro
- Banco Internacional
- Banco de Fomento
- Banco Sudamericano

Siempre la competencia va a significar para la Cooperativa "San Francisco" y dentro de todo el sistema financiero una AMENAZA ALTA.

❖ ORGANISMOS DE CONTROL

➤ SUPERINTENDENCIA DE BANCOS:

Supervisa a nivel nacional la labor de bancos, Cooperativas y seguros. Se debe enviar información general, legislación, información financiera, servicios, estadísticas, volumen de crédito.

- Presentación balances diarios y mensuales.

➤ SERVICIO DE RENTAS INTERNAS:

Organismo fiscal recaudador de impuestos.

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.

La Cooperativa tiene las siguientes obligaciones con el SRI:

- Presentación de Anexos de Retenciones en la Fuente
- Declaración y pago de impuesto a la Renta
- Declaración y pago de Retenciones en la Fuente
- Declaración y pago mensual del IVA
- Pago de Impuesto a la propiedad de propiedad de vehículos motorizados

➤ **MUNICIPIOS**

- Pago anual de la patente municipal en la ciudad en donde tengan jurisdicción las oficinas de la Cooperativa, emiten la autorización de funcionamiento, este pago se lo realiza en el mes de enero de todos los años.
- Pago de impuestos prediales de los inmuebles que posee la Cooperativa una vez al año.
- Contibución del Impuesto a la Renta, en las diferentes ciudades a nivel Nacional, con el fin de que se reviertan en obras municipales a favor de la ciudadanía.

➤ **IESS:**

- Pago de aportes personales y patronales de los empleados en forma mensual.
- Pago de fondos de reserva en forma anual.

➤ **MINISTERIO DE TRABAJO:**

- Inscripción de contratos de trabajo
- Actas de finiquito
- Pagos de décimos
- Pagos de utilidades

*La Cooperativa al cumplir con las normativas legales de las diferentes entidades; está contribuyendo al presupuesto general del Estado, de esta manera no recibe sanciones ni multas, por lo que se considera una **OPORTUNIDAD ALTA**.*

2.2 ANÁLISIS INTERNO

El análisis interno consiste en el estudio de aquellas variables sobre las cuales la Cooperativa puede ejercer influencia o modificación dependiendo de la gestión y direccionamiento, tanto del personal que la integra como de sus directivos.

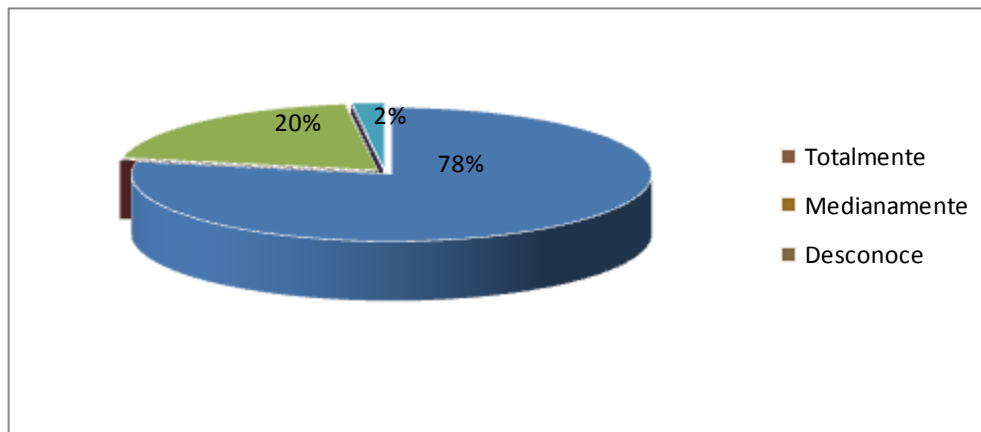
Para realizar una evaluación de la situación interna de la Cooperativa, se toman en consideración dos tipos de variables: cuantitativa y cualitativa.

Las respuestas a las encuestas realizadas a empleados son:

2.2.1 CAPACIDAD ADMINISTRATIVA

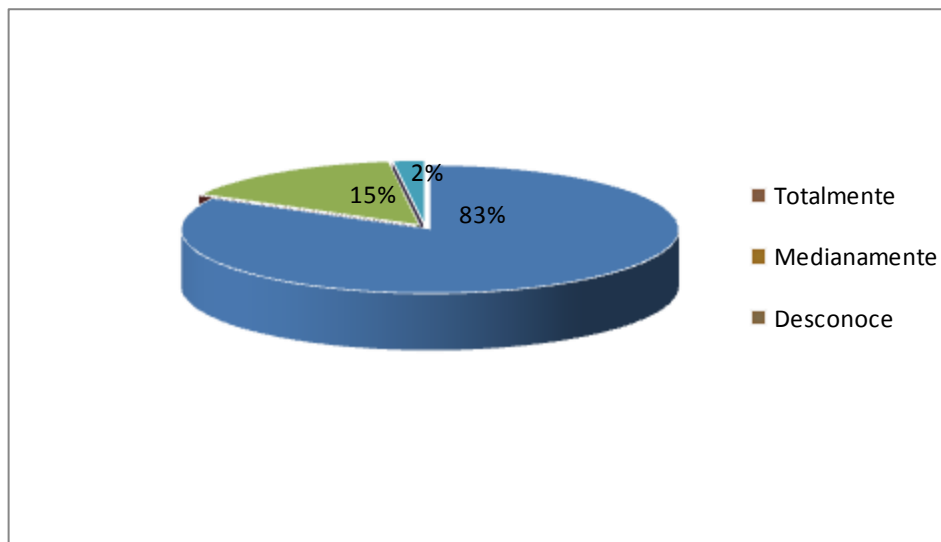
○ PLANIFICACIÓN:

1. La Cooperativa mantiene un documento expuesto para conocimiento del cliente interno y externo sobre la Misión y Visión?



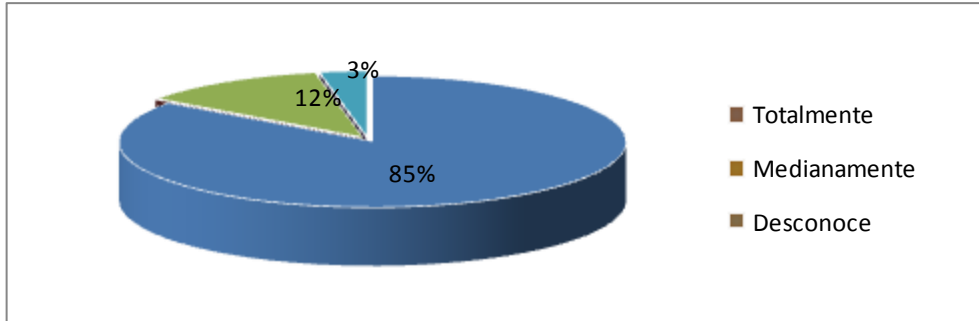
En un 78% de encuestados coincide la opinión; por lo que se considera una FORTALEZA ALTA

2. La misión es aplicable?



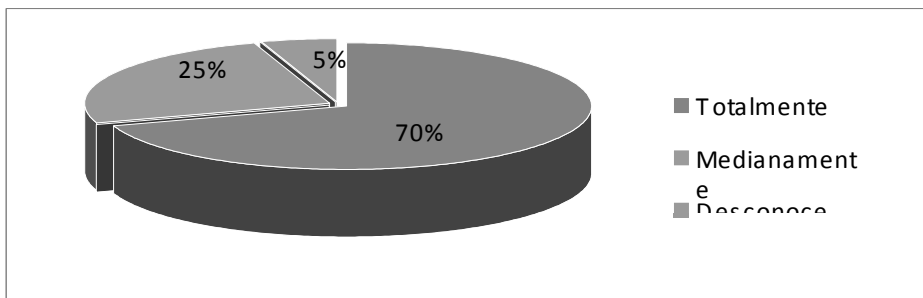
Un 83% de empleados consideran que es aplicable, por lo tanto es una FORTALEZA ALTA

3. La visión es aplicable?



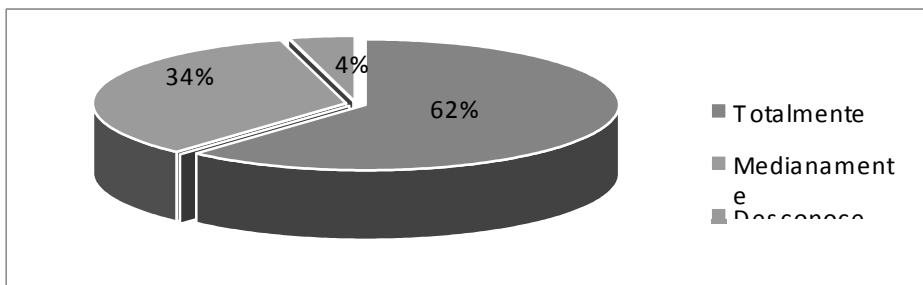
Un 85% del personal coincide que la visión es aplicable, por lo que se considera una **FORTALEZA ALTA**

4. Existe difusión de los principios y valores de la Cooperativa?



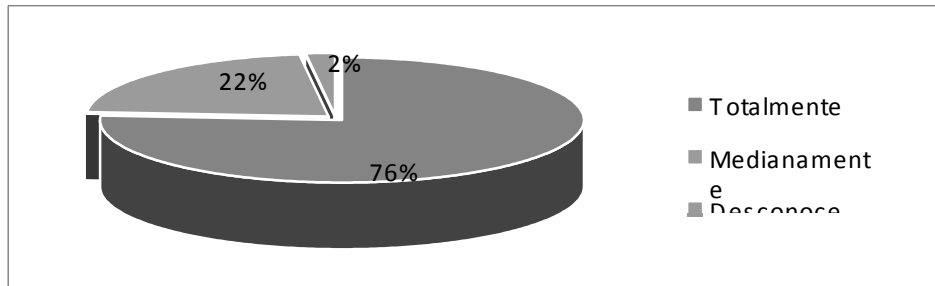
Un 70% considera que existe difusión, por lo tanto es una **FORTALEZA ALTA**

5. La planificación que tiene la Cooperativa se aplica?



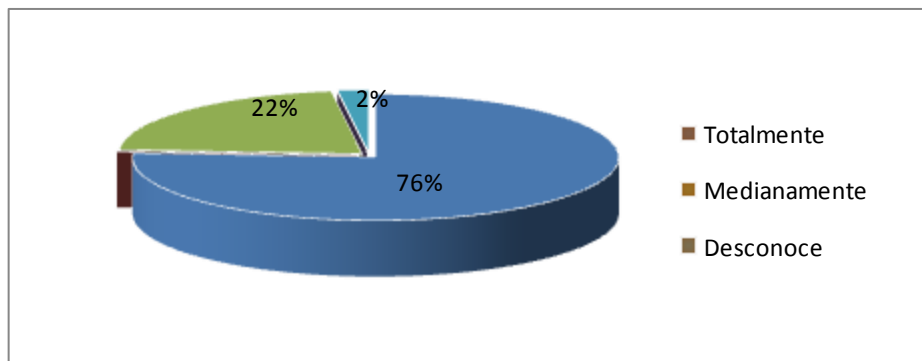
El 62% de los encuestados opinan que la planificación es total, por lo tanto es una **FORTALEZA MEDIA**

6. Los manuales y políticas que tiene la Cooperativa, tienen difusión?



Si el 76% del personal opinan igual, es una FORTALEZA ALTA.

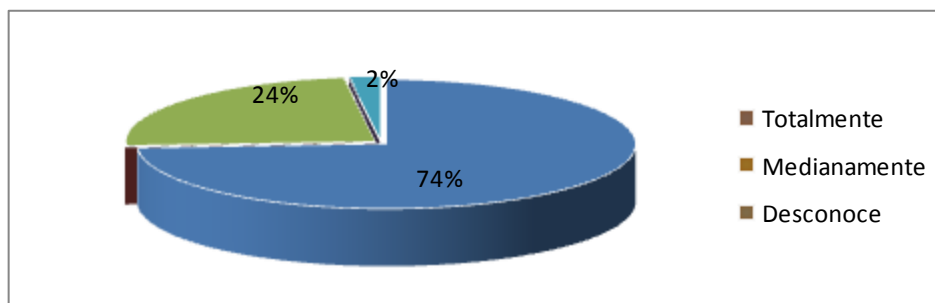
7. Los manuales y políticas que tiene la Cooperativa, lo conoce?



Si el 76% opina igual, es una FORTALEZA ALTA.

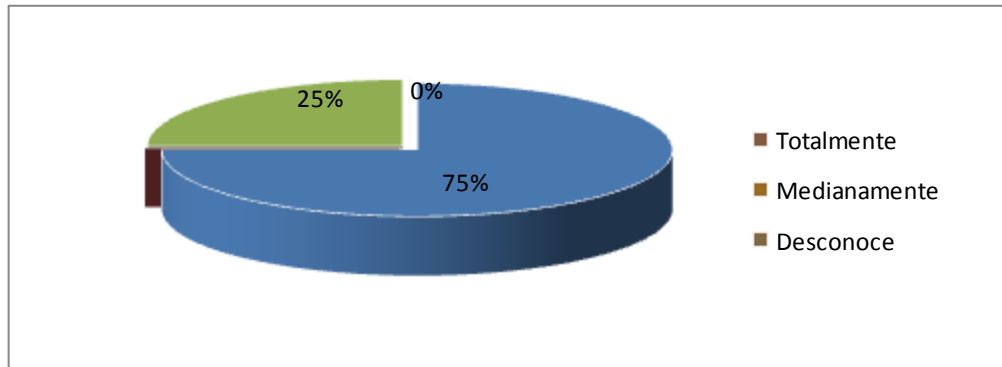
8. Los manuales y políticas que tiene la Cooperativa, lo aplica ?:

- a. Totalmente 74 b. Medianamente 24 c. Desconoce 2



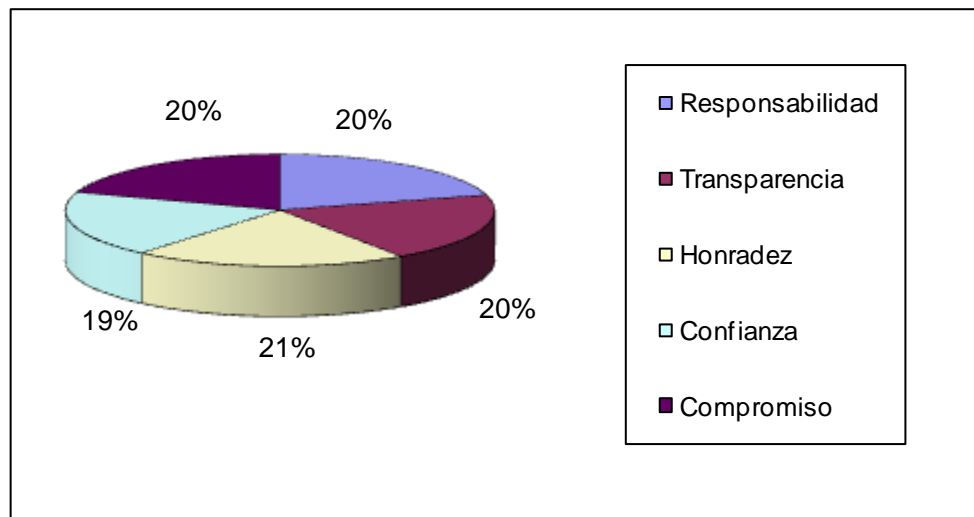
Si EL 74% aplica los manuales y políticas, es una FORTALEZA ALTA

9. Las políticas y estrategias que tiene la Cooperativa las aplica a su trabajo?



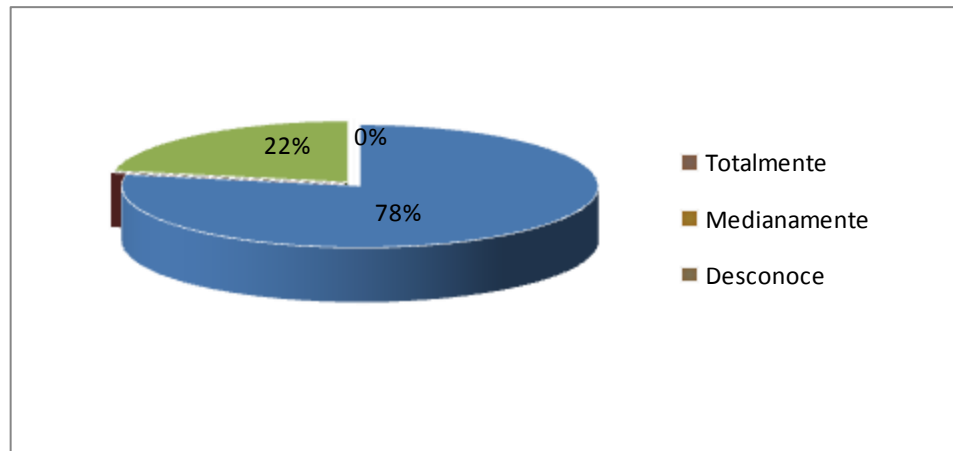
Un 75% del personal aplican, por lo tanto es una **FORTALEZA MEDIA**

10. Señale los principios y valores que se aplican en la Cooperativa en orden de importancia; del 1 al 5.



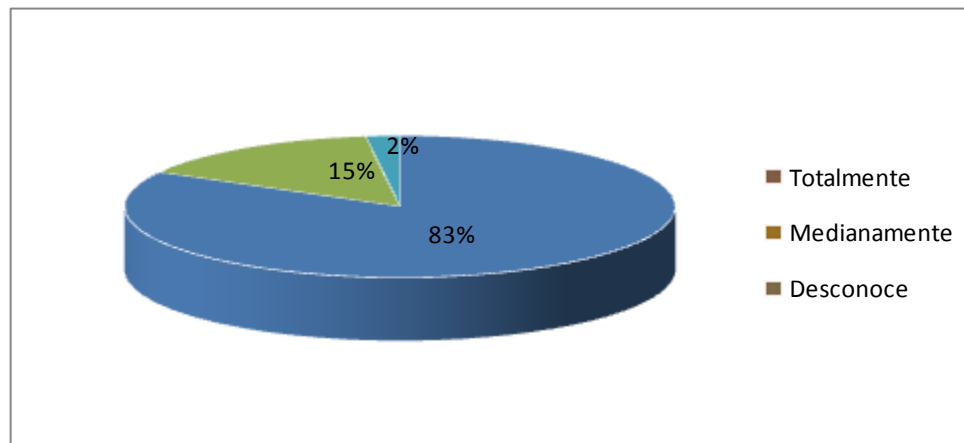
Todos los principios y valores tienen importancia y se aplican en la Cooperativa en igual porcentaje, por lo tanto se considera una **FORTALEZA ALTA**

11. ¿Conoce la visión?



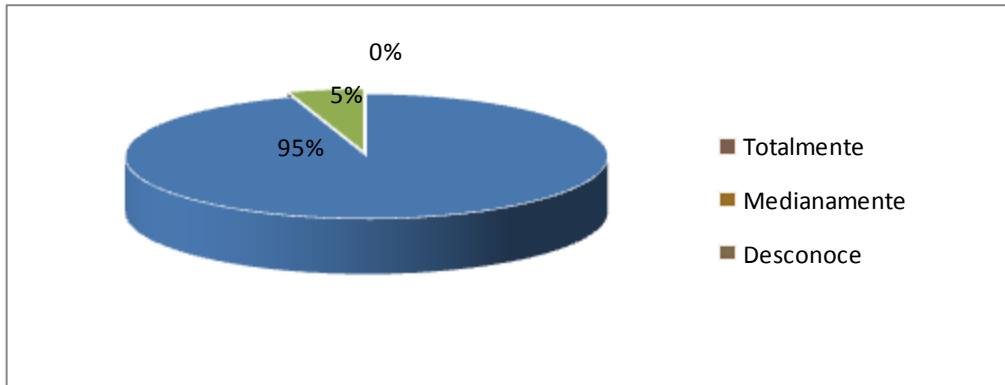
En un 78 % conocen la Visión, por lo tanto se considera una FORTALEZA ALTA.

12. ¿Conoce la misión?



En un 83% conoce totalmente la misión por lo tanto es una FORTALEZA ALTA

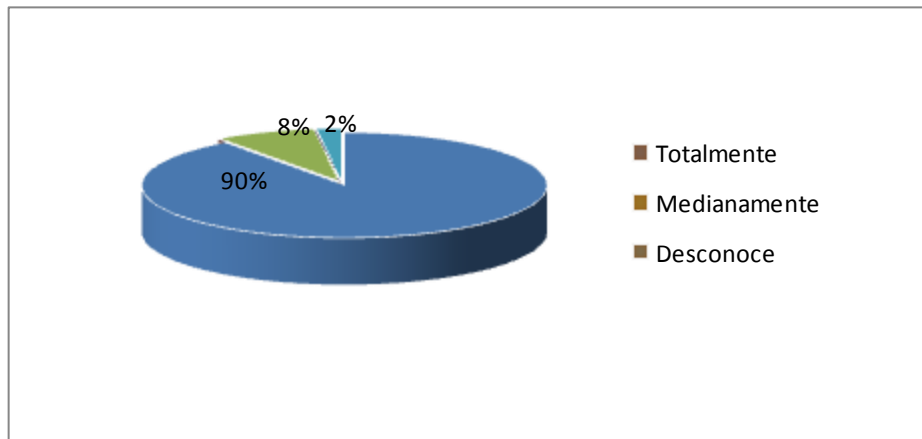
13. Las políticas, objetivos y estrategias, están documentados?



Un 95% de empleados opinan que totalmente, es una FORTALEZA ALTA.

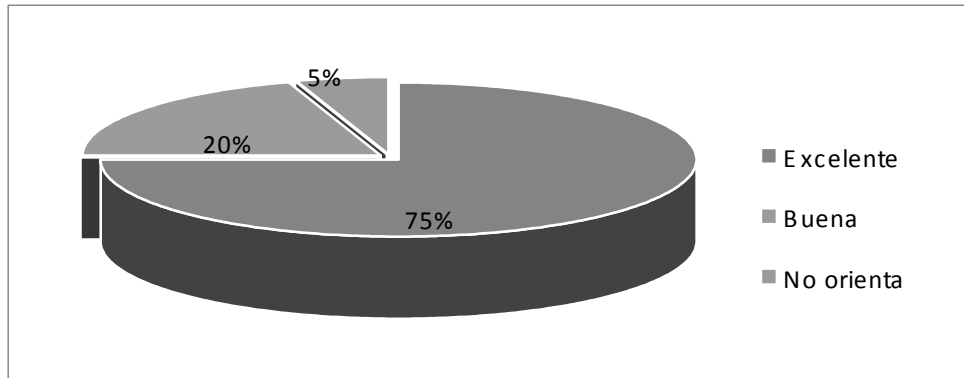
○ **ORGANIZACIÓN:**

14. El organigrama estructural que tiene la Cooperativa lo conoce?



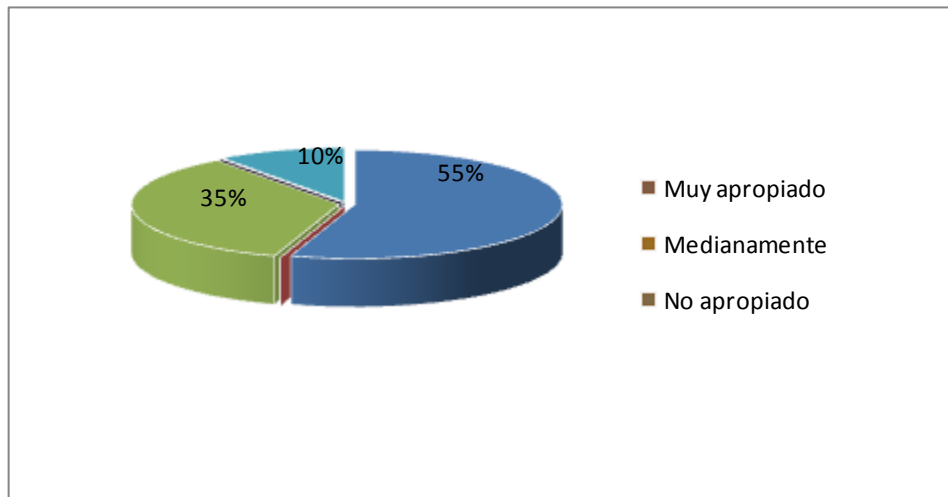
El 90% de encuestados conocen el organigrama estructural por lo que se determina una FORTALEZA ALTA

15. Las funciones y responsabilidades asignadas a usted le permiten hacer su trabajo de manera:



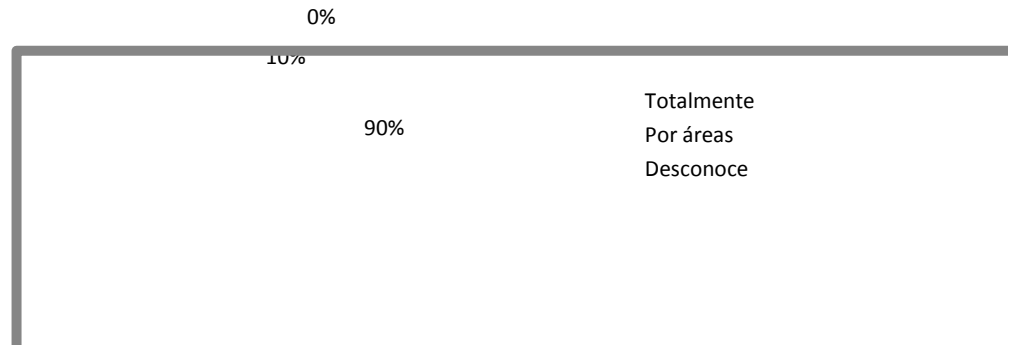
El 75% de empleados coinciden con que se les permite hacer su trabajo es una FORTALEZA ALTA

16. El espacio físico en el cual realiza su trabajo lo considera usted:



El 55% opina que es muy apropiado por lo que se considera una FORTALEZA MEDIA

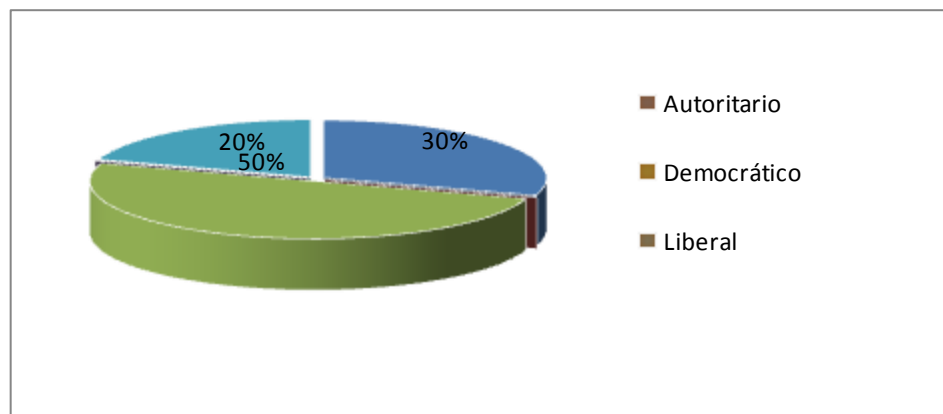
17. Los procesos que se realizan en la Cooperativa los conoce y están documentados:



El 90% opina que es totalmente por lo que se considera una FORTALEZA ALTA.

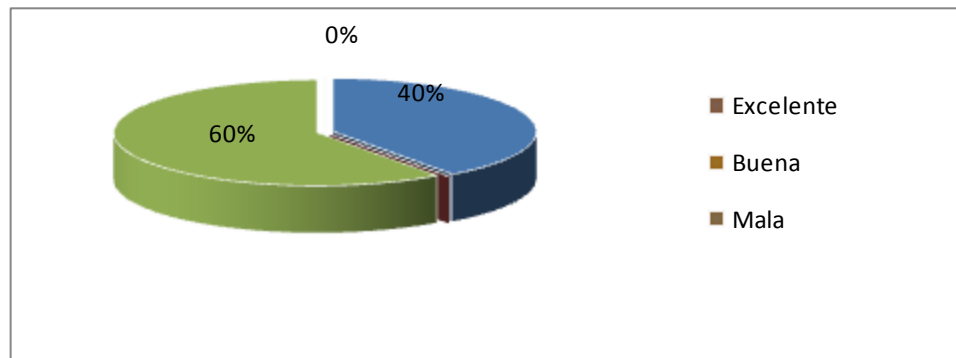
○ **DIRECCIÓN:**

18. El tipo de liderazgo o jefatura que usted recibe de su superior lo considera:



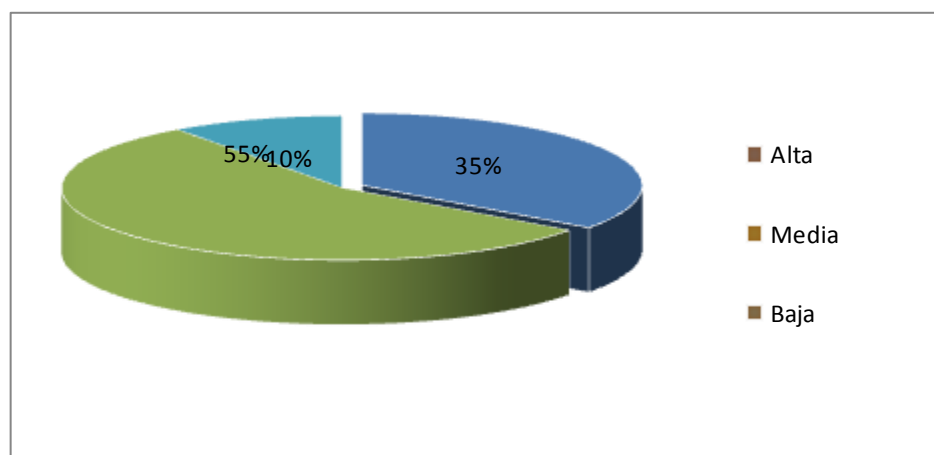
El 50% opina que es democrático por lo que se considera una FORTALEZA MEDIA

19. La comunicación que existe en la Cooperativa para ejecutar su trabajo lo considera:



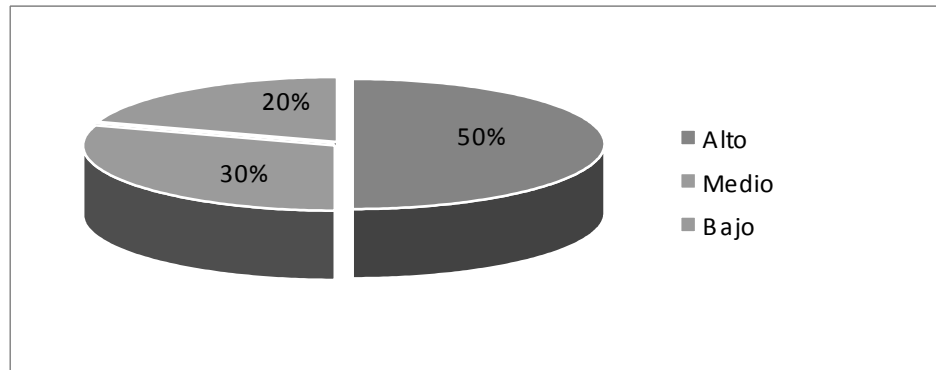
El 60% opina que es buena, por lo que se considera una DEBILIDAD MEDIA

20. La motivación que existe es:



El 55% opina que es media, por lo que se considera una DEBILIDAD MEDIA

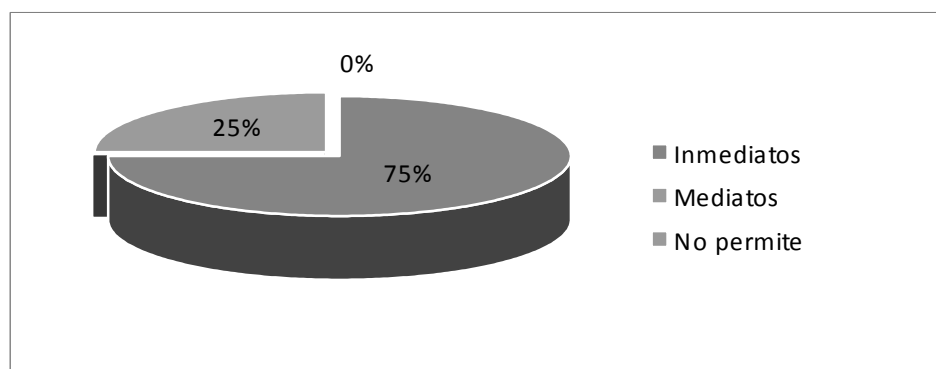
21. El grado de compromiso de Usted con la Cooperativa, lo considera:



El 50% de encuestados opinan que es alto, por lo que se considera una FORTALEZA MEDIA.

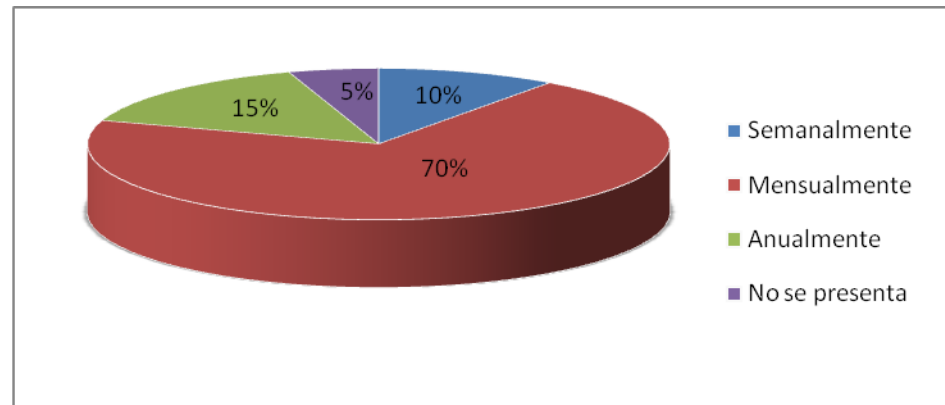
○ **CONTROL Y EVALUACIÓN**

22. Los controles que se realizan en su área de trabajo permiten hacer correctivos:



El 75% opina que son mediatos por lo tanto es una FORTALEZA ALTA.

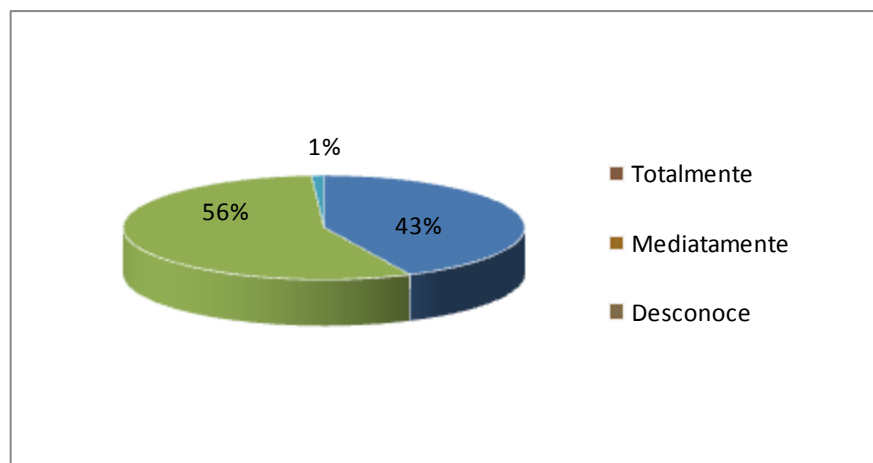
23. Los reportes de evaluación de las actividades desarrolladas por usted se presentan:



EL 70% opina que es mensualmente, por que se se considera una FORTALEZA MEDIA

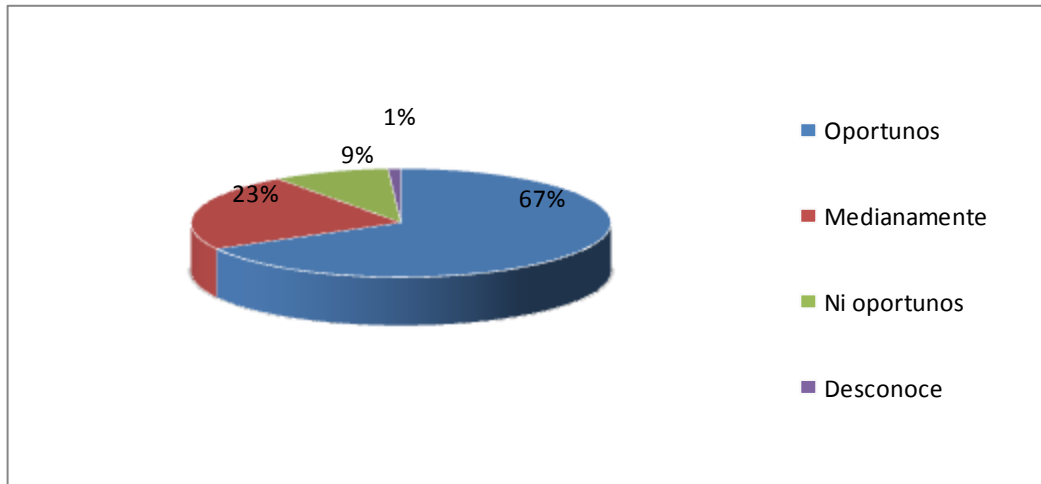
2.2.2 CAPACIDAD FINANCIERA:

24. El presupuesto de gastos que tiene la Cooperativa se aplica:



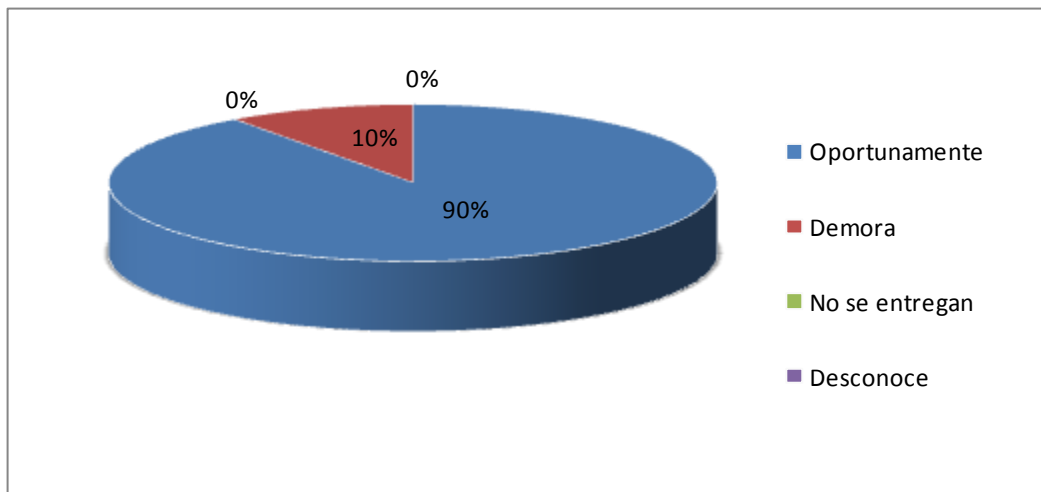
El 56% opina que se aplica medianamente, por lo que se considera una DEBILIDAD MEDIA

25. El sistema contable que tiene y aplica la Cooperativa le permite tener resultados:



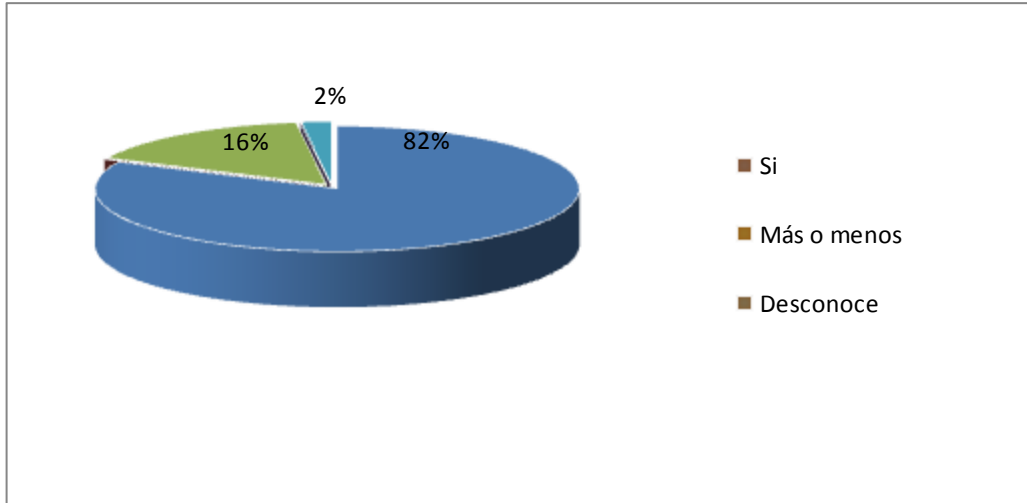
El 67% opina que son oportunos, por lo tanto es una FORTALEZA MEDIA

26. Los Estados financieros son entregados:



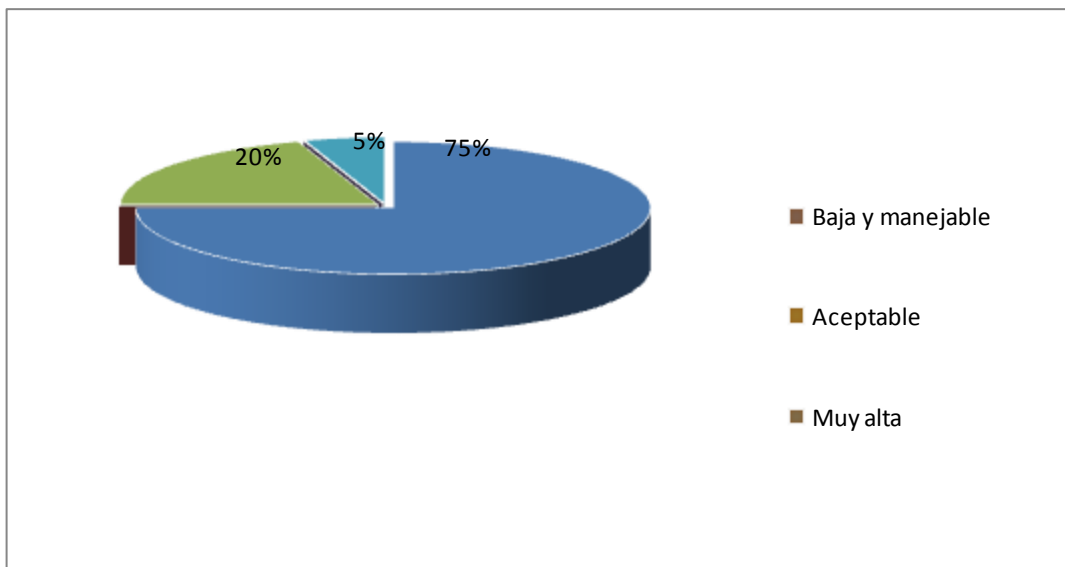
En un 90% se entregan oportunamente por lo que se considera una FORTALEZA ALTA

27. Conoce los índices de liquidez que se manejan:



El 82% opina que si, por lo que se considera una FORTALEZA ALTA

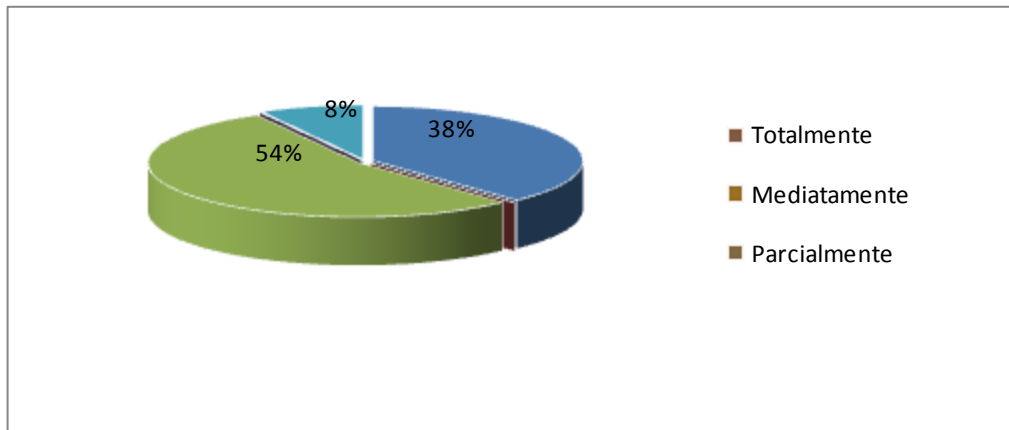
28. La cartera que tiene Cooperativa la considera usted:



El 75% de encuestados opinan que es baja y manejable, por que se se considera una FORTALEZA ALTA

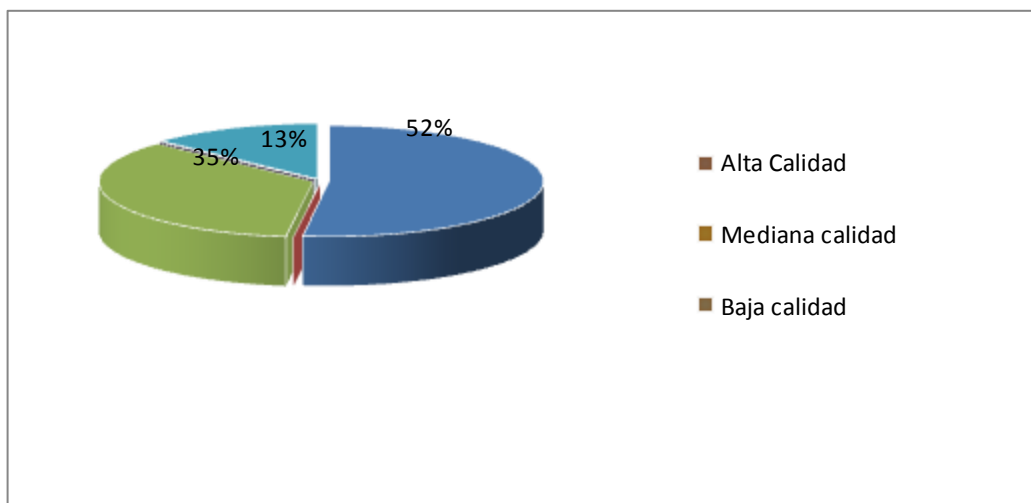
2.2.3 CAPACIDAD DE PRODUCCIÓN

29. La producción que realiza la empresa utiliza recursos y maquinarias propias:



El 54% opina que medianamente, por lo que se considera una **FORTALEZA MEDIA**.

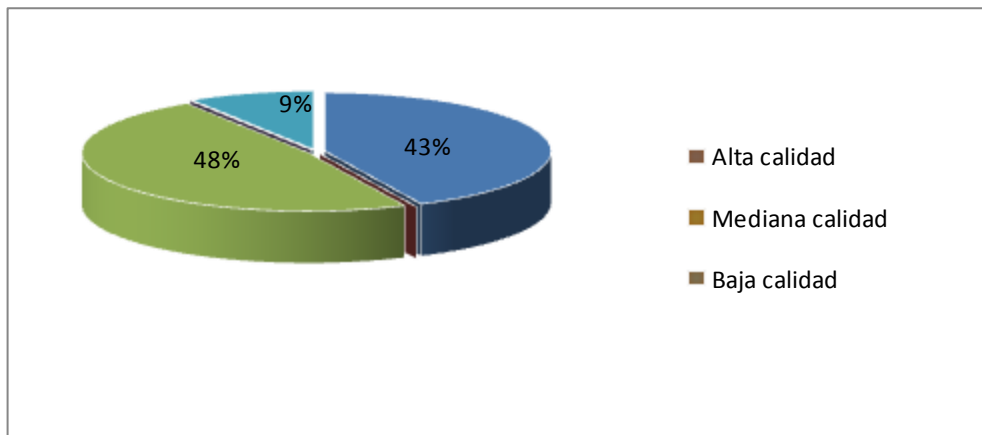
30. Los materiales e insumos que utiliza la empresa los considera usted de:



El 52% opina que es med mediana calidad, por lo que se considera una **DEBILIDAD MEDIA**.

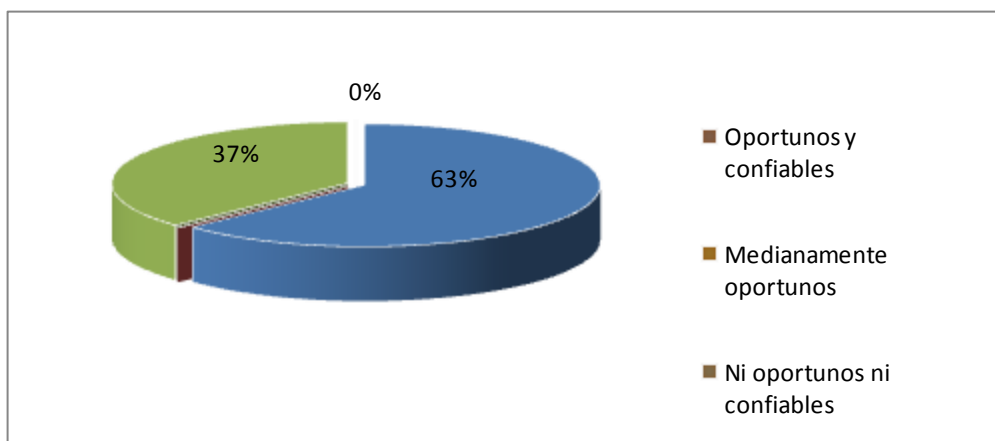
2.2.4 CAPACIDAD DE COMERCIALIZACIÓN

31. Los productos que ofrece la Cooperativa los considera usted de:



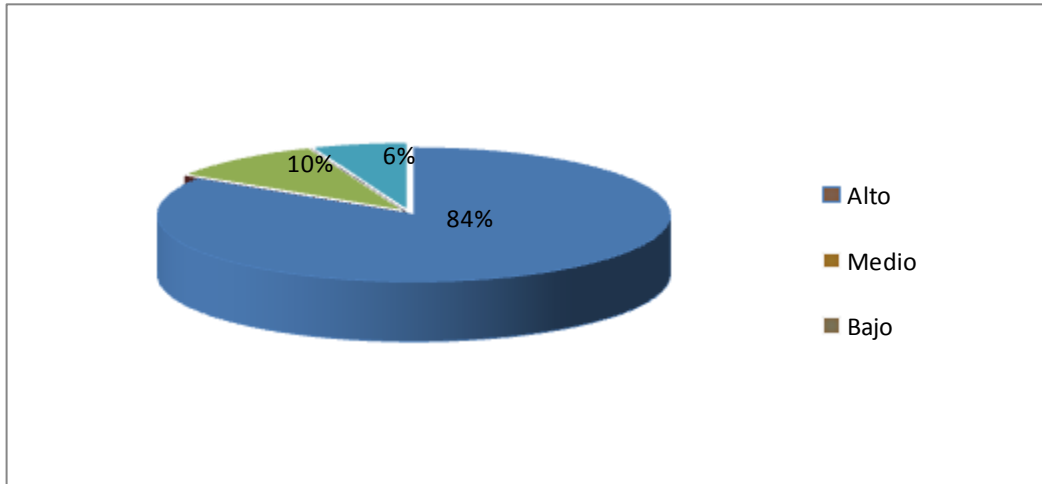
El 48% considera que es de mediana calidad por lo que es una **DEBILIDAD MEDIA**

32. Los servicios que ofrece la Cooperativa los considera usted:



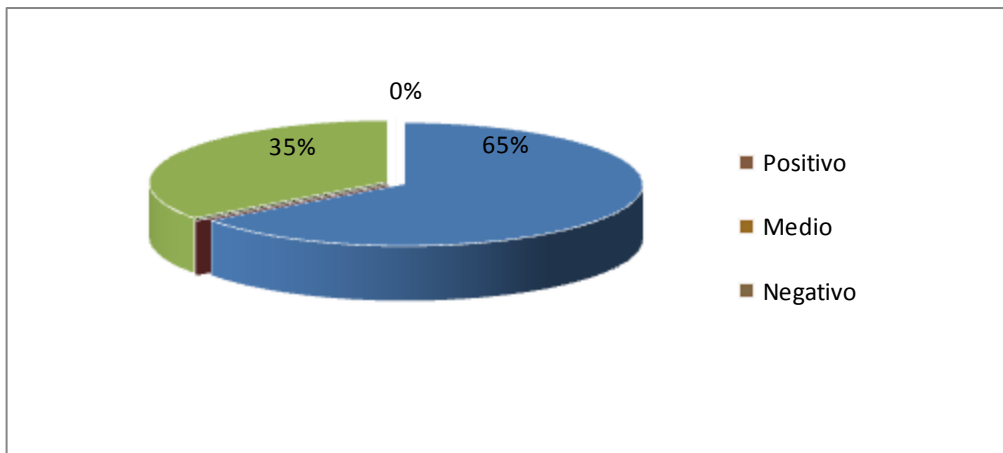
El 63% opina como oportuno y confiable, por lo que se considera una **FORTALEZA ALTA**

33. El trabajo de comercialización de las promotoras e impulsadotas considera que es?



El 84% opina alto por lo que se considera una FORTALEZA ALTA

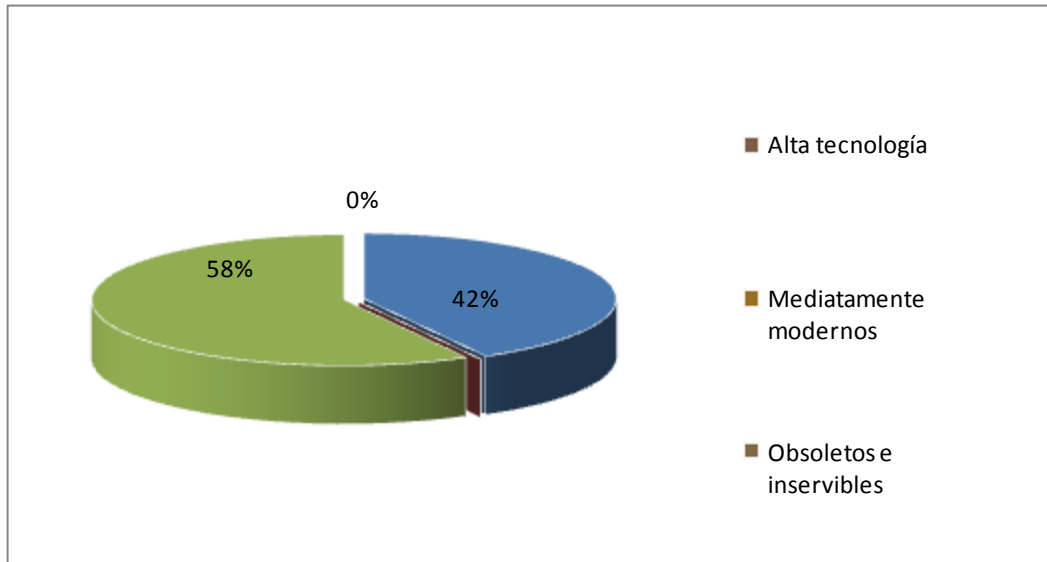
34. Los resultados de la comercialización de productos es:



El 65% opina que es positivo, por lo que se considera una FORTALEZA ALTA

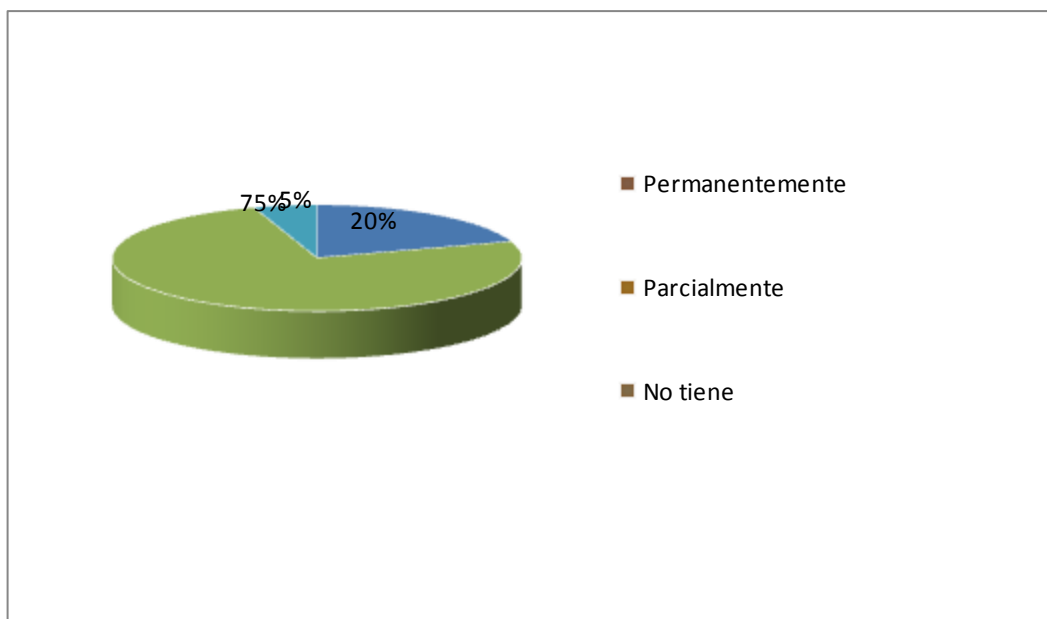
2.2.5 CAPACIDAD TECNOLÓGICA:

35. Los equipos que tiene la Cooperativa y utiliza usted los considera de:



El 58% opinan que medianamente, por lo que se considera una **DEBILIDAD MEDIA**

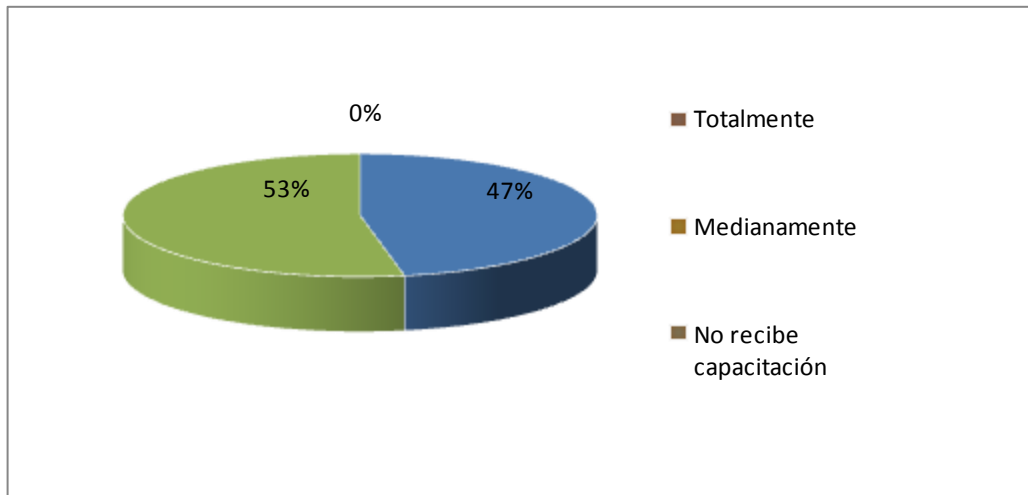
36. La Cooperativa tiene servicio de Internet y página web



El 75% opina que es parcialmente por lo que se considera una **DEBILIDAD ALTA**

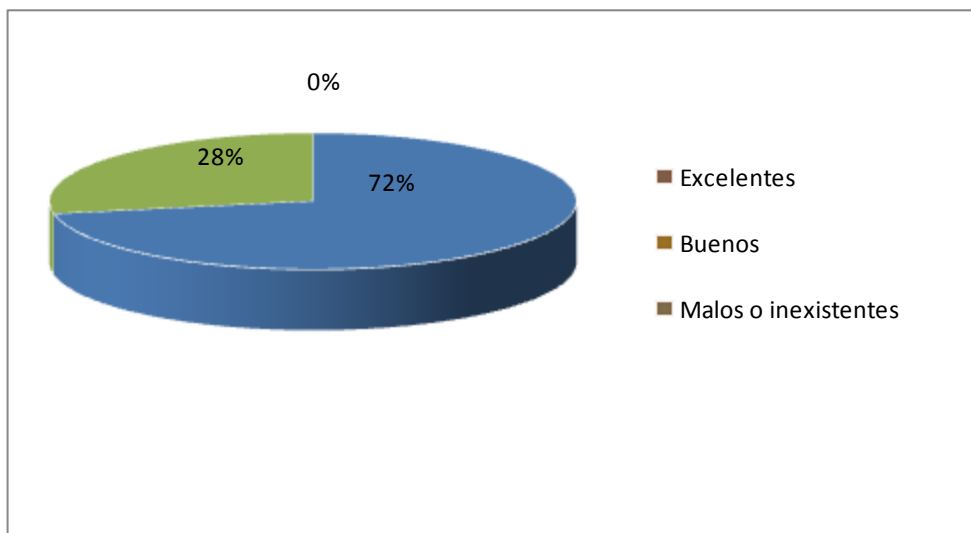
2.2.6 CAPACIDAD DE TALENTO HUMANO

37. La capacitación que usted recibe la aplica en su trabajo:



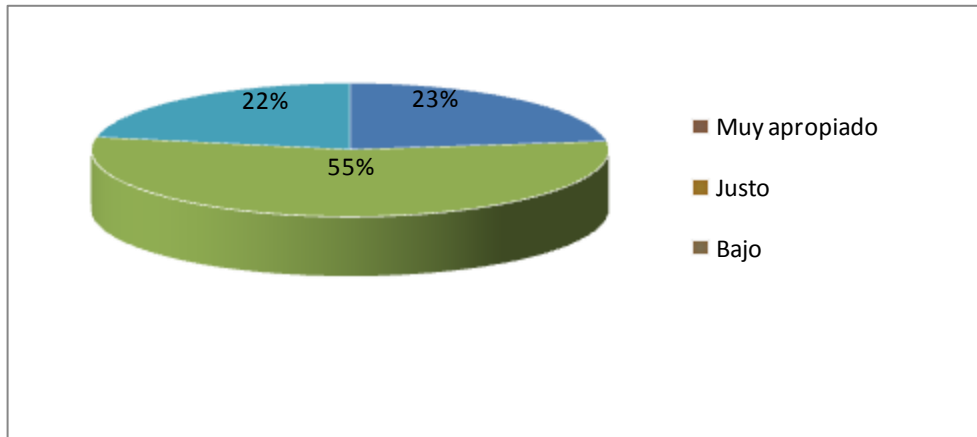
El 53% opina que es medianamente, por lo que se considera una **DEBILIDAD MEDIA**.

38. Los beneficios laborales y sociales que recibe usted los considera:



El 72% opina que son excelentes, por lo que se considera **FORTALEZA ALTA**.

39. El sueldo o salario que usted recibe de acuerdo con su trabajo lo considera



El 55% opina que es justo, por lo que se considera una FORTALEZA MEDIA.

2.3 ANÁLISIS FODA:

Las respuestas tabuladas son comprobadas a través de un análisis mediante la utilización de las matrices: de Impacto, de Vulnerabilidad y de Aprovechabilidad. Estas matrices aportarán de manera significativa a la estructuración de la Matriz de Estrategias FODA.

2.3.1 MATRICES DE IMPACTO

Para llevar a cabo esta matriz, se recopilan:

- Del ambiente externo: las **oportunidades** (O) y **amenazas** (A), con su respectiva calificación (A-5; M-3; B-1), y
- Del ambiente interno: las **fortalezas** (F) y **debilidades** (D), con su respectiva calificación (A-5; M-3; B-1).

2.3.1.1 MATRIZ DE IMPACTO EXTERNA

FACTORES	Oportunidad			Amenaza			Impacto		
	Alta	Media	Baja	Alta	Media	Baja	A (5)	M(3)	B(1)
MACROAMBIENTE									
ECONOMICO FINANCIERO									
Tasa de interés		X						3	
Inflación				X			5		
Población Económicamente Activa		X						3	
Impuestos				X			5		
Desempleo		X						3	
Crédito	X						5		
Riesgo País				X			5		
Sueldos y salarios					X			3	
POLITICO									
Conflictos e Inestabilidad política				X			5		
LEGAL									
Legislación riesgosa y cambiante				X			5		
SOCIAL									
Sociedad exigente, calidad servicios	X						5		
TECNOLOGICO									
Sistemas de información	X						5		
Internet	X						5		
Automatización	X						5		
MICROAMBIENTE									
CLIENTES									
Organización	X						5		
Difusión productos y servicios					X			3	
Atención de RR-HH.	X						5		
Atención Departamento de Crédito	X						5		
Conocimiento clases de tipo crédito	X						5		
Crédito que más solicita		X						3	
Pago tasa interés sobre ahorros		X						3	
Tasa de interés sobre créditos		X						3	
Tiempo de atención en cajas						X			1
Productos y servicios de calidad					X			3	
Nivel Satisfacción de los servicios		X						3	
PROVEDORES									
Cómo se realizan los pedidos					X			3	
En base a qué realiza los pedidos	X						5		
Forma de pago	X						5		
Cómo entregan los productos	X						5		
Precios de productos y servicios		X						3	
Manera de atención del pedido	X						5		
Tiempo de entrega	X						5		
COMPETENCIA				X			5		
ORGANISMOS DE CONTROL	X						5		

2.3.1.2 MATRIZ DE IMPACTO INTERNA

CAPACIDADES	Fortalezas			Debilidades			Impacto		
	Alta	Media	Baja	Alta	Media	Baja	A (5)	M(3)	B(1)
ADMINISTRATIVA									
PLANIFICACION									
1.Documento sobre Misión y Visión	X						5		
2.Misión aplicable	X						5		
3.Visión aplicable	X						5		
4.Difusión principios y valores	X						5		
5.Planificación se aplica		X					3		
6.Manuales y políticas tiene difusión	X						5		
7.Cocone manuales y políticas	X						5		
8.Aplica manuales y políticas	X						5		
9.Aplica políticas y estrategias	X						5		
10.Principios y valores	X						5		
11.Conoce la visión	X						5		
12.Conoce la misión	X						5		
13.Políticas objetivos y estrategias documentados	X						5		
ORGANIZACIÓN									
14.Conoce el organigrama	X						5		
15.Funciones permiten hacer el trabajo	X						5		
16.Espacio físico para el trabajo		X						3	
17.Procesos conoce y documentos	X						5		
DIRECCION									
18.Tipo de liderazgo democrático		X						3	
19.Comunicación en trabajo buena					X			3	
20. La motivación que existe					X			3	
21.Grado de compromiso		X						3	
CONTROL Y EVALUACION									
22.El control permite correctivos	X						5		
23. Reportes de evaluación		X						3	
FINANCIERA									
24.Aplica el presupuesto de gastos					X			3	
25.Sistema contable permite resultados		X						3	
26.Los estados financieros se entregan	X						5		
27.Conoce el índice de liquidez	X						5		
28.La cartera que tiene la considera	X						5		
PRODUCCION									
29.Se utiliza recursos maquinas propios		X						3	
30.Materiales e insumos utilizados					X			3	
COMERCIALIZACION									
31. Considera la calidad productos					X			3	
32.Considera oportunidad en servicios	X						5		
33. Trabajo de Promotoras e impulsa	X						5		
34.Resultados de la comercialización		X						3	
TECNOLOGICA									
35. Calidad de los equipos de Cómputo					X			3	
36.Servicio de Internet y página web				X			5		
TALENTO HUMANO									
37. Capacitación recibida					X			3	
38. Beneficios laborales	X						5		
39.Consideración Del sueldo y salario		X						3	

2.3.2 MATRICES DE VULNERABILIDAD

En esta matriz se integran las **amenazas externas** y las **debilidades internas** con sus respectivas calificaciones de impacto a fin de seleccionar las que tienen mayor puntaje e importancia.

2.3.3 MATRICES DE APROVECHAMIENTO:

En base a esta matriz se comparan las **oportunidades externas** con las **fortalezas internas**, las mismas que combinadas ayudarán a determinar cuales de éstas son las más significativas

MATRIZ DE VULNERABILIDAD

AMENAZAS DEBILIDADES	Inflación (5)	Impuestos (5)	Sueldos y Salarios (3)	Inestabilidad Política (5)	Legislación riesgosa (5)	Falta difusión Productos (3)	Tiempo atención Cajas (1)	Calidad Productos y Servic (3)	Realización de pedidos (3)	Competencia (5)	TOTAL
Comunicación en el trabajo (3)	3	3	3	5	5	3	3	3	3	3	34
La motivación (3)	3	3	3	5	3	3	3	3	3	3	32
Aplicación del presupuesto (3)	3	3	3	3	3	3	3	3	3	5	32
Materiales e insumos (3)	3	3	3	3	3	3	1	3	3	3	28
Calidad en productos (3)	3	3	3	3	3	3	1	3	3	5	30
Calidad equipos de cómputo (3)	3	3	3	3	3	3	3	3	3	5	32
Capacitación (3)	3	3	3	3	3	3	1	3	3	3	28
TOTALES	21	21	21	25	23	21	15	21	21	27	

MATRIZ DE APROVECHABILIDAD

OPORTUNIDADES	Tasa de interés	P.E.A.	Desempleo	Crédito	Social	Tecnología	Clientes	Proveedores	Oganismos de control	TOTAL
FORTALEZAS	(3)	(3)	(3)	(5)	(5)	(5)	(3)	(5)	(5)	
PLANIFICACION										
Misión y Visión documentada (5)	3	3	5	5	5	5	3	5	5	39
Misión aplicable (5)	3	3	3	5	5	5	3	5	5	37
Visión aplicable (5)	3	3	3	5	5	5	3	5	5	37
Difusión principios y valores (5)	3	3	3	5	5	5	5	5	5	39
Manuales y políticas difusión (5)	3	3	3	5	5	5	5	5	5	39
Conoce manuales y políticas (5)	5	5	3	5	5	5	5	5	5	43
Aplica manuales y políticas (5)	3	3	3	5	5	5	5	5	5	39
Aplica políticas y estrategias (5)	3	3	5	5	5	5	5	5	5	41
Principios y valores aplicados (5)	5	5	5	5	5	5	5	5	5	45
Conoce la Visión (5)	3	3	5	5	5	5	3	5	5	39
Conoce la misión (5)	3	3	3	5	5	5	3	5	5	37
Políticas y estrategias docum (5)	3	3	3	5	5	5	3	5	5	37
ORGANIZACION										
Conoce el organigrama (5)	3	3	3	5	5	5	3	5	5	37
Funciones permiten hacer (5)	3	3	3	5	5	5	3	5	5	37
Espacio físico para el trabajo (3)	3	3	3	3	3	3	3	3	3	27
Procesos conoce documentos (5)	3	3	3	5	5	5	3	5	5	37
DIRECCION										
Tipo de liderazgo (3)	3	3	3	5	3	3	3	3	5	31
Grado de compromiso (3)	3	3	3	3	3	3	3	5	3	29
CONTROL Y EVALUACION										
Control permite correctivos (5)	3	3	3	5	5	5	3	5	5	37
Reportes de evaluación (3)	3	3	3	3	5	3	3	3	3	29
FINANCIERA										
Sistema contable de resultados (3)	3	3	3	3	3	5	3	5	5	33
Entrega estados financieros (5)	5	5	5	5	5	5	3	5	5	43
Conoce índice de liquidez (5)	3	3	3	5	5	5	3	5	5	37
Consideración de la cartera (5)	3	3	3	5	5	5	3	5	5	37
PRODUCCION										
Utiliza máqu recursos propio (3)	3	3	3	3	3	3	3	3	3	27
COMERCIALIZACION										
Oportunidad en servicios (5)	5	5	5	5	5	5	3	5	5	43
Trabajo de promotoras e imp (5)	3	3	5	5	5	5	5	5	5	41
Resultados comercialización (3)	3	3	3	3	3	3	3	3	3	27
TALENTO HUMANO										
Beneficios laborales (5)	3	3	3	5	5	5	3	5	5	37
Consideración sueldo y salario (3)	3	3	3	3	3	3	3	3	3	27
TOTAL	98	98	104	136	136	136	104	138	138	

Hoja de Trabajo FODA

FORTALEZAS	DEBILIDADES
<ol style="list-style-type: none"> 1. Aplican principios y valores 2. Conoce los manuales y políticas. 3. Estados financieros oportunos. 4. Servicios oportunos y confiables. 5. Aplica las políticas y estrategias 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Inadecuada comunicación. 2. Falta de motivación. 3. Poca aplicación del presupuesto. 4. Calidad no actualizada de los equipos de cómputo. 5. Mediana calidad en los servicios 6. Falta de capacitación a nivel medio.
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<ol style="list-style-type: none"> 1. Los organismos de control. 2. Proveedores 3. Crédito 4. El factor social. 5. Tecnología. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. La competencia 2. Inestabilidad política 3. Legislación del país riesgosa 4. Falta difusión de los productos. 5. Mediana Calidad de productos.

2.4 MATRIZ DE ESTRATEGIAS FODA

<p style="text-align: center;">Externas</p> <p style="text-align: center;">Internas</p>	<p style="text-align: center;">Oportunidades</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Los organismos de control. 2. Proveedores 3. Concesión de Crédito 4. El factor social. 5. Tecnología. 	<p style="text-align: center;">Amenazas</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. La competencia. 2. Inestabilidad política. 3. Inseguridad jurídica del país. 4. Falta difusión de los productos. 5. Mediana Calidad de los productos
<p style="text-align: center;">Fortalezas</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Aplican principios y valores 2. Conoce los manuales y políticas. 3. Estados financieros oportunos. 4. Servicios oportunos y confiables. 5. Aplica las políticas y estrategias 	<p style="text-align: center;">F.O.</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Integración de la Cooperativa y organismos de control. 2. Mejorar nexos con instituciones públicas y privadas. 3. Buscar convenios con organismos internacionales. 4. Establecer el direccionamiento estratégico. 5. Evaluar y aplicar potencialidades 	<p style="text-align: center;">F.A</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Innovación de productos. 2. Organizar eficientemente los productos. 3. Establecer estándares de calidad. 4. Fortalecer la gestión en el incremento de nuevos socios y clientes. 5. Ser proveedor de servicios de información.
<p style="text-align: center;">Debilidades</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Inadecuada comunicación. 2. Falta de motivación. 3. Poca aplicación del presupuesto. 4. Calidad no actualizada de los equipos de cómputo. 5. Mediana calidad en los servicios 6. Falta de capacitación a nivel medio. 	<p style="text-align: center;">D.O.</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Aplicar las políticas de comunicación y motivación. 2. Mejorar los procesos de comunicación. 3. Buscar un modelo propio de control de presupuesto y de planificación. 4. Actualizar canales de información. 5. Invertir en tecnología. 6. Adecuar la infraestructura actual y futura. 	<p style="text-align: center;">D.A.</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Establecer un plan de motivación. 2. Potencializar mecanismos de consultas de nuestros socios. 3. Mejoramiento de procesos de presupuesto. 4. Desarrollar modernas políticas de personal.

Explicación de la Matriz de Estrategias FODA

F.O. Para proponer esta estrategia se ha considerado todas las fortalezas que concertadas con las oportunidades encontradas se puede potencializar la relación Cooperativa, para lo cual se debe realizar lo siguiente:

1. Integración de la Cooperativa y organismos de control.

- ❖ F1, F2, F5, O1; Aprovechando la aplicación de los principios y valores; el conocimiento de los manuales y políticas, y la aplicación de las políticas y estrategias, relacionadas con los Organismos de Control, se obtiene la estrategia enunciada.

2. Mejorar nexos con instituciones públicas y privadas.

- ❖ F3, F4, O4, O5; Los estados financieros y los servicios son oportunos hago una relación con el factor social y la tecnología.

3. Buscar convenios con organismos internacionales.

- ❖ F1, F5, O3, O4, O5; Aplicando principios y valores, y; políticas y estrategias, en coherencia con la consecución del crédito, el factor social y la tecnología, podemos lograr que la Cooperativa sea proveedor de servicios de información que se distribuirán a través de las líneas de crédito en el ámbito social.

4. Establecer el direccionamiento estratégico.

- ❖ F1, F2, F5, O2, O3, O4, O5; Se considera la aplicación de principios, valores, políticas y estrategias en conexión con las necesidades de los

proveedores, la conseción de crédito, el factor social y la tecnología, es necesario establecer lo enunciado.

F.A. Combinando las fortalezas con las amenazas, se tiene la finalidad de mejorar la gestión de la Cooperativa para lo que se debe optimizar las fortalezas y combatir las amenazas encontradas:

1. Innovación de productos.

- ❖ F4, A1, A2, A3, A4, A5; Si los servicios son oportunos y confiables se vinculan a la Competencia, a la inestabilidad política, a la inseguridad jurídica existente en el país, la falta en la difusión de los productos y su calidad; es necesario innovar productos que permitan generar mayor beneficio para los socios, ciñéndose a las leyes que regulan para el efecto..

2. Organizar eficientemente los productos.

- ❖ F2, F4, F5, A5; Haciendo una relación entre el conocimiento de los manuales y políticas, la aplicación de las estrategias, los servicios oportunos con la mediana calidad de los productos, se debe desarrollar y mejorar los procesos de atención a nuestros clientes.

3. Establecer estándares de calidad.

- ❖ F1, F4, O5; Aplicando principios y valores y aprovechando que los servicios son oportunos y confiables se debe mejorar la calidad de los productos y mejorar los procesos de entrega que permitan controlar la calidad.

D.O. De igual manera se combinan las debilidades y oportunidades encontradas, para lo que se debe abordar las debilidades y aprovechar las oportunidades, con la

finalidad de fortalecer la estructura organizacional, su política de personal en lo que se refiere a la motivación, la de comun

1. Aplicar las políticas de comunicación y motivación.

- ❖ D1, D2, D4, O5, Al tener una inadecuada comunicación en el trabajo, falta de motivación, y una calidad no actualizada de los equipos de cómputo, es necesario aprovechar la tecnología para adecuar la estructura organizacional a los nuevos procesos e instrumentar mecanismos flexibles que permitan su fácil actualización, de acuerdo a los cambios de gestión que permitan la implementación de políticas de comunicación y motivación del talento humano con el que se cuenta.

2. Mejorar los procesos de comunicación.

- ❖ D1, D5, O1, O2, O3, O4, O5; Es importante un control planificado y sistemático de los procesos de comunicación que son inadecuados, y que la calidad de los servicios es mediana; con los organismos de control, proveedores, crédito, factor social y aprovechar la tecnología.

3. Buscar un modelo propio de control de presupuesto y de planificación.

- ❖ D3, D6, O2, O3, O4, O5; Frente a la poca aplicación del presupuesto, y la falta de capacitación a nivel medio es fundamental que se establezca una cultura de cumplimiento a lo solicitado en lo que se refiere a un modelo propio de control de presupuesto y planificación, aprovechando las oportunidades con los proveedores, Crédito, el factor social, y la tecnología.

4. Actualizar canales de información.

- ❖ D1, D4, D6, O4, O5; Conociendo que existe una inadecuada comunicación en el trabajo, que la calidad de los equipos de cómputo no está actualizada, que falta capacitación en el nivel medio, se debe aprovechar la oportunidad en la tecnología para mejorar la gestión e integración de los sistemas de información a fin de disminuir el costo operacional con productividad.

5. Invertir en tecnología

- ❖ D3, D4, D6, O5, En virtud de que existe poca aplicación del presupuesto, desactualización de los equipos de cómputo, y falta de capacitación a nivel medio, es necesario que se invierta en tecnología para establecer la eficiencia en los procesos tecnológicos de la Cooperativa, manteniendo tecnología de punta como principio básico, para lo cual es necesario la actualización de licencias, el mantenimiento preventivo y correctivo de equipos y la capacitación a nivel medio.

D.A. Importante abordar las debilidades y combatir las amenazas existentes dentro de la Cooperativa para poder plantear las estrategias enunciadas, por lo que se puede explicar de la siguiente manera:

1. Establecer un plan de motivación.

- ❖ D2, D3, A2, A3, A4, A5; La falta de motivación, la poca aplicación del presupuesto, unida a la inestabilidad política, a la inseguridad jurídica y mediana calidad de los productos, exigen la creación de un plan de incentivos económicos o motivacionales como bonos, regalos, gratuidades con el fin de motivar al personal y este brinde una mejor atención a los socios mejorando así su calidad.

2. Potencializar mecanismos de consultas de nuestros socios.

- ❖ D3, D4, D5, A4, A5; La poca aplicación del presupuesto, la calidad no actualizada de los equipos de cómputo, la mediana calidad en los servicios, todos relacionados con la falta de difusión de los productos y su mediana calidad, demandan que nuestros socios puedan tener accesos a un sistema de consultas limitadas a saldos de ahorros, saldos de créditos, costos de productos y servicios, e inclusive a ingresar sus datos de las solicitudes de crédito, contribuyendo así en optimizar recursos y minimizar costos de operación.

3. Mejoramiento de procesos de presupuesto.

- ❖ D3, A4, A5, La poca aplicación del presupuesto, unida a la falta de difusión y mediana calidad de los productos, crean la necesidad de mejorar los procesos de presupuesto, instrumentando y desarrollando programas para el efecto.

4. Desarrollar modernas políticas de personal.

- ❖ D1, D2, D3, D6, A1, A2, Relacionando la inadecuada comunicación, falta de motivación, y, poca aplicación del presupuesto, con la competencia y la inestabilidad política, exigen realizar un análisis y evaluación de cargos por competencias, la evaluación debe ser objetiva del desempeño del personal y de programas de remuneración en unidades de gestión directa con el socio.

DIRECCIONAMIENTO ESTRATEGICO

“Es un conjunto de acciones que orientan a la organización hacia el futuro y hacia el entorno a fin de alcanzar su continuidad en el tiempo. Su formulación se realiza en un análisis de la realidad institucional y de la realidad del entorno externo de la organización!”.⁷

“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

El direccionamiento estratégico define la Institución COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO “SAN FRANCISCO” LTDA., su misión y visión, el objetivo general en el que se desarrolla, los objetivos específicos de la entidad y las políticas que la rigen.

2.5 MATRIZ AXIOLÓGICA

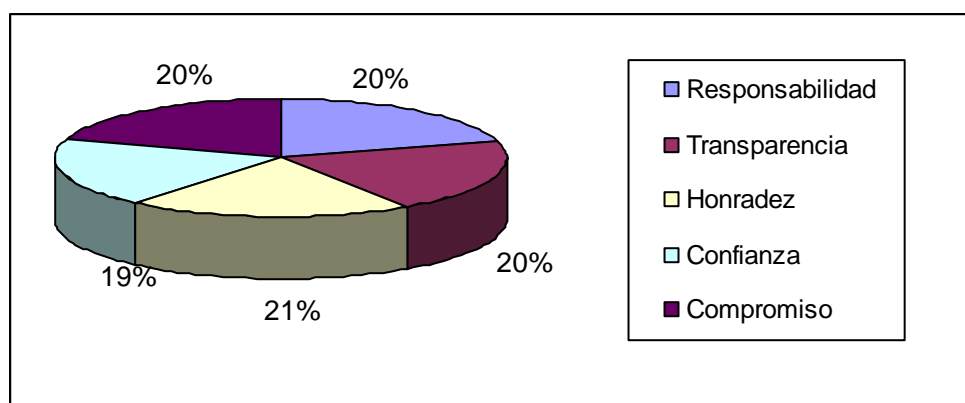
Los valores serán considerados la base de evaluación, que los miembros de una organización, emplean para juzgar situaciones, actos, objetos y personas. Los valores reflejan las metas reales, las ideales y criterios de una organización, y representan los medios referidos por los miembros para resolver 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.

⁷ www.businesscol.com/productos/glosarios/administrativo/glossary

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

“Una posible explicación de cómo la fuerza laboral se inicia en el juzgamiento de las situaciones podemos apreciarla en una matriz axiológica.”⁹

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.



MATRIZ AXIOLÓGICA		MATRIZ AXIOLÓGICA						
PRINCIPIOS Y VALORES	ACTORES	Clientes y Socios	Proveedores	Empleados	Competencia	Gobierno	Organismos de Control	Medio Ambiente
	Responsabilidad							
Transparencia	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Honradez	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Confianza	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Compromiso	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	

⁹ http://valores.racsaco.cr/editorial/admon_basada_en_valores.pdf

2.5.1 EXPLICACION DE LA MATRIZ AXIOLOGICA

- ❖ **Responsabilidad:** Obligación, ya sea moral o incluso legal de cumplir con lo que se ha comprometido.

La responsabilidad tiene un efecto directo en otro concepto fundamental: la confianza. Confiamos en aquellas personas que son responsables.

“Capacidad u obligación de responder de los actos propios y en algunos casos de los ajenos”.¹⁰

Motivo de aplicación de la Responsabilidad:

Aplicar la responsabilidad con los **clientes y socios** es corresponder y satisfacer la demanda de sus necesidades, basados en la ética profesional con responsabilidad social.

Con los **proveedores**.- significa responder efectivamente con los pagos a satisfacción de los acuerdos y requerimientos realizados. Comunicar al mercado las políticas de compras transparentes y objetivas, identificar y reconocer de manera explícita la importancia que para la Cooperativa tiene buscar la máxima eficiencia en sus procesos de adquisición de servicios y productos.

Con el personal.- El desarrollo, motivación e integración de los empleados constituyen el objetivo principal de la política de recursos humanos. Las principales líneas de trabajo son: fomento de empleo estable y de calidad, la mejora constante de nuestro entorno laboral, garantizar la seguridad y salud en el trabajo, implantar políticas de retribución basadas en criterios de equidad, transparencia, reconocimiento y desarrollo de las personas, asegurar la igualdad de oportunidades, gestión y desarrollo del

¹⁰ Grupo Editorial Océano, Edición 1991

talento, comunicación interna y diálogo social, compromiso con la conciliación de la vida profesional y personal.

Con la competencia: La idea es que la Cooperativa es responsable no sólo ante sus socios y clientes, sino también por los impactos de sus actividades con la competencia, se sigue requiriendo de presión para asegurar que la entidad cumpla con sus compromisos adquiridos, a fin de lograr romper las barreras existentes y posicionar su existencia.

El gobierno y la Cooperativa deben buscar acuerdos de colaboración, complementándose entre sí, con el gobierno se tiene la responsabilidad de realizar las funciones que corresponden, que es lo que el Gobierno puede hacer y la Cooperativa también, con el respeto y la responsabilidad mútua.

Los organismos de control son entidades con las que la Cooperativa debe aplicar en un 100% su responsabilidad, por cuanto son los que supervisan, controlan y determinan los hallazgos tanto administrativos como financieros de los exámenes que realizan y en base a sus recomendaciones se debe aplicar responsabilidades.

Con el medio ambiente: La responsabilidad es contribuir con las entidades que se encargan de preservar y de realizar gestiones para mejorar la calidad de vida de las personas fundamentándose en medidas de control y mejoramiento constante del medio ambiente, formar parte de la conscientización dirigida para el efecto.

Es decir 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.

- ❖ **Transparencia:** “Pureza, lucidez, claridad de funcionamiento de las instituciones”.¹¹

“Calidad de transparente” “Cuerpo a través del cual pueden verse los objetos”

Motivo de aplicación de la Transparencia:

La Cooperativa debe actuar con total transparencia ante sus **socios y clientes**, los beneficiarios de su acción con el fin de proyectar una buena imagen generadora de confianza.

La palabra de moda es transparencia para que, principalmente, las entidades financieras frente a sus **proveedores** no tengan riesgos desmedidos que ahora se vayan a convertir en pérdidas se debe aplicar la transparencia.

La Cooperativa hacia los **empleados** debe dejarse ver tal y como es, para que sus empleados de igual forma se identifiquen y se muestren transparentes ante el medio en el que se desenvuelven y a la vez sientan protección de su accionar. Se analiza a su vez las características fundamentales que debe poseer un líder en la cooperativa en el logro de la transparencia en la gestión ética de la empresa

Con el **gobierno**, debe existir una apertura del flujo de información social, política y económica de la Cooperativa, siendo accesible, certera y confiable, sabiendo que la información puede ser para el estado a menos que existan razones explícitas y justificadas para mantenerla reservada.

¹¹http://europa.eu/scadplus/glossary/transparency_es.htm

Con organismos de control, se argumenta la necesidad de que la gestión empresarial se sustente sobre principios éticos contribuyendo de esta forma a lograr niveles más elevados de competitividad apoyados en la capacidad distintiva que estos le confieren a la Cooperativa.

Con el medio ambiente, la Cooperativa está exigiendo que el comportamiento de sus componentes integre sensibilidad, conciencia y respeto hacia el medio ambiente.

- ❖ **Honradez:** Es un valor que permite respetar lo ajeno, no solamente lo que tiene valor económico, sino, aunque se ha perdido su esencia, ser íntegro en tus relaciones humanas. “Probidad, rectitud”.

“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)”. tienen altos niveles de confianza, también tienen altos niveles de entusiasmo, creatividad e innovación y bajos niveles de ausentismo”.¹²

Motivo de aplicación de la Honradez:

Con los clientes y socios, los recursos que los clientes y socios confían al depositar en la Cooperativa deben ser celosamente administrados, con el valor más importante que es la honradez. Con el fin de incrementar los pasivos que son efecto de la reciprocidad de los clientes y socios.

Con proveedores, todos los requerimientos que la Cooperativa presente, deben caracterizarse por ser probos de tal manera que exista el respeto entre las partes, y así mantener un mútuo beneficio, para crear el buen principio moral que es la honradez.

¹² <http://www.monografias.com/trabajos13/valores/valores.shtml>

Con empleados, Muy necesario crear el espíritu de servicio con honradez, lo cual marcará la distinción entre otros empleados de otras cooperativas, de igual forma que la Cooperativa debe ser muy honrada con su personal, trata de la mejor manera para que se sienta en un buen ambiente de trabajo, paga los sueldos y salarios de acuerdo a las funciones que realiza cada uno de ellos más los beneficios de ley, en el tiempo estipulado entre las partes.

Con el gobierno, la cooperativa desarrolla las actividades basada en el principio de la honradez hacia el estado, los procedimientos se cumplen con rectitud pues se cumple con todos los impuestos del Gobierno.

Con organismos de control, todas las políticas y procedimientos que ellos regulan, la cooperativa trata de cumplirlas a cabalidad.

Con el medio ambiente, La gestión de toda la cooperativa debe estar amparada por la base un código ético, que incluya el respeto por los derechos fundamentales que tiene la naturaleza y el medio ambiente en el que nos desenvolvemos.

- ❖ **Confianza:** “Es el convencimiento que alcanzamos sobre nuestras propias capacidades”.¹³

La Cooperativa está comprometida a ofrecer el servicio de calidad que el mercado requiere, brindando seguridad en sus pasivos.

La Cooperativa debe generar confianza con todos sus **socios y clientes**, por cuanto de esta manera se ofrece seguridad en todo los servicios y productos que se ofrecen, logrando así una mejor imagen institucional.

¹³ <http://www.monografias.com/trabajos13/valores/valores.shtml>

La confianza es sinónimo de familiaridad, es por eso que la Cooperativa con sus **proveedores** mantiene lazos de amistad y cordialidad y el compromiso de tener **mútua confianza**.

La Cooperativa tiene altos niveles de confianza en sus **empleados**, quienes también tienen altos niveles de entusiasmo, creatividad e innovación y bajos niveles de ausentismo, la confianza debe ser creada entre pares, entre sus supervisores y empleados, y entre las organizaciones y sus clientes.

Aunque la política instituída actualmente por el **Gobierno**, está deteriorando las relaciones con las Instituciones financieras, se debe aplicar la confianza en el Estado, pero con restricciones.

La confianza en los **organismos de control** debe ser **mútua** pues ellos dictaminan observaciones, misma que deben ser resueltas en confidencia y cuidando los parámetros de seguridad.

No se puede desconfiar del **medio ambiente** que rodea a la institución, pues en él se desenvuelve la Cooperativa y debe ayudar a conservarlo y preservarlo.

- ❖ **Compromiso:** Valor de cumplir. Cuando estamos frente a situaciones duras, necesitamos tener la determinación de usar todos nuestros recursos mentales y físicos para cumplir con nuestra misión y con nuestras metas. “El compromiso tiene que ver con la responsabilidad, el deber, el cumplimiento, el empeño, el interés”.¹⁴

¹⁴Mera Juan, Plana Mayor Organización y Procedimientos, tercera edición, octubre 2004, página 11

Motivo de aplicación del Compromiso:

El compromiso con **los clientes y socios** es continuo y constante, pues nace de dar y recibir y sobre todo cumplir con las expectativas que las personas se crean para con la Cooperativa, pues es a quienes se les suministra un output.

La Cooperativa está comprometida con sus **proveedores** en sentido mútuo, pues ellos son quienes entregan los productos que en base a éstos se puede brindar servicios de calidad.

Con empleados, tanto la Cooperativa como sus integrantes están comprometidos entre si a desarrollar todas sus actividades en base al compromiso en sentido solidario, así los resultados que se obtengan beneficiarán a todos, pues si la organización prospera los empleados también.

Compromiso por parte de los líderes, comunicación de visión y valores, crear un diálogo bidireccional, alinear los mensajes de la empresa, comunicar las malas noticias de manera oportuna hacia los **organismos de control**, con el fin de evitar controversias futuras.

Con el medio ambiente, la Cooperativa ve comprometido el desarrollo de sus actividades con todo lo que tiene a su alrededor por lo que ha emprendido en un programa comprometiéndolo a todo el personal a coadyuvar esfuerzos para preservar el medio ambiente.

2.6 LA MISIÓN

“Razón de ser de la organización. Especifica el rol funcional que la organización va a desempeñar en su entorno e indica con claridad el alcance y dirección de sus actividades.”¹⁵

Como primer aporte para la Misión de la Cooperativa se analiza cuál es el propósito de su existencia, como elemento esencial para entender y revisar la Misión.

La Misión detalla qué tipo de programas e iniciativas impulsará la organización, describiendo lo que se hará, por quién, para quién y por qué.

Formulación de la misión:

La misión se caracteriza por:

- Ser un referente teórico que guía el quehacer de la institución.
- Ser una formulación explícita de propósito duradero.
- Indicar la concepción que tiene la institución hacia los demás (QUE SOMOS? QUE HACEMOS?)
- Debe incentivar en todos los miembros de la comunidad educativa el sentido de pertenencia a la institución.

La misión debe explicitar claramente:

1. Que tipo de institución es (oficial, privada, pública....)
2. La ubicación geográfica.
3. Concepción filosófica, valores y competencias que desarrolla los empleados.

¹⁵ www.ccong.org.co/empleoenaccion/glosario.htm

Misión actual de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “San Francisco” Ltda.

“Brindar servicios financieros y no financieros de calidad, para asegurar una cobertura eficiente de la contingencia social, económica y financiera de nuestros socios y clientes, generando y mejorando permanentemente productos en forma veraz y oportuna. Promoviendo políticas e iniciativas en materia de filosofía financiera cooperativa aplicando principios rectores, en un marco de una competencia transparente y respeto a las leyes.”¹⁶

Con la finalidad de mejorar la Misión, se propone la siguiente:

LA MISION:

“Somos una entidad con finalidad social, de asociación libre y voluntaria que ofrece productos y servicios de calidad, a fin de satisfacer las necesidades financieras de sus asociados, aplicando principios y valores cooperativistas en búsqueda de mejorar sus condiciones de vida y su posición financiera en un marco de una competencia transparente y respeto a los organismos de control y las leyes el estado ecuatoriano”.

¹⁶ www.coopsanfra.com.

2.7 LA VISION

“Es la descripción de como se vería la Institución si se llevan a cabo con éxito sus estrategias de desarrollo y alcanza su mayor potencial. Al interior de esa descripción se deben encontrar la misión, las estrategias básicas, los criterios de desempeño, las más importantes normas para la toma de decisiones y los estándares éticos y técnicos que se esperan de todos los funcionarios”.¹⁷

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

Dicho enunciado se lo construye respondiendo las siguientes interrogantes:

- ¿Qué y cómo queremos ser?
- ¿Qué deseamos lograr?
- ¿Cómo queremos que nos describan?
- ¿Cuáles son nuestros valores prioritarios?
- ¿Qué valor queremos que nos distinga?
- ¿Cuáles son nuestros valores prioritarios?
- ¿Hacia dónde queremos cambiar? ”¹⁸

¹⁷ www.policia.gov.co/inicio/portal/portal.nsf/paginas/GlosarioInstitucional

¹⁸ http://azul.bnct.ipn.mx/ipn_politicas/Vision.htm

VISION actual de la Cooperativa de Ahorro y crédito “San Francisco Ltda”

**“SEREMOS LÍDERES EN GESTIÓN FINANCIERA COOPERATIVA,
CON COBERTURA NACIONAL”¹⁹**

Se propone la siguiente visión:

“Ser una organización financiera con oficinas en todas las provincias del país, con una administración imparcial, transparente e independiente, con responsabilidad social; comprometida con talento humano desarrollado profesionalmente y tecnología apropiada, con gestión equitativa y honrada; que se oriente a satisfacer las necesidades de sus socios, que consoliden sus niveles de confianza, consiguiendo a largo plazo el posicionamiento positivo de la Cooperativa”.

¹⁹ www.coopsanfra.com

2.8 OBJETIVOS

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

Características de los objetivos:

- Los objetivos deben servir a la empresa; por lo tanto deben reunir ciertas características que reflejan su utilidad.
- Los objetivos incluyen fechas específicas del objetivo o su terminación implícita en el año fiscal; resultados financieros proyectados (pero lo están limitados a ello); presentan objetivos hacia los cuales disparará la empresa o institución conforme progrese el plan; logrando llevar a cabo su misión y cumplir con los compromisos de la empresas.
- Los objetivos deben reunir alguna de estas características:
 - a. **Claridad:** un objetivo debe estar claramente definido, de tal forma que no revista ninguna duda en aquellos que son responsables de participaren su logro.
 - b. **Flexibilidad:** los objetivos deben ser lo suficientemente flexibles para ser modificados cuando las circunstancias lo requieran. Dicho de otro modo, deben ser flexibles par aprovechar las condiciones del entorno.
 - c. **Medible o mesurable:** los objetivos deben ser medibles en un horizonte de tiempo para poder determinar con precisión y objetividad su cumplimiento.
 - d. **Realista:** los objetivos deben ser factibles de lograrse.

e. **Coherente:** un objetivo debe definirse teniendo en cuenta que éste debe servir a la empresa. Los objetivos por áreas funcionales deben ser coherentes entre sí, es decir no deben contradecirse.

f. **Motivador:** los objetivos deben definirse de tal forma que se constituyan en elemento motivador, en un reto para las personas responsables de su cumplimiento.

- Deben ser deseables y confiables por los miembros de la organización.
- Deben elaborarse con la participación del personal de la empresa (administración por objetivos).²⁰

En el caso de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Policía Nacional” Ltda., se ha realizado una administración por objetivos, es decir cada departamento tiene su objetivo general y sus objetivos específicos.

OBJETIVO GENERAL DE LA COOPERATIVA:

Fortalecer las capacidades para ser una Institución Financiera con inclusión y cobertura nacional con liderazgo, fortalecida en su rentabilidad y liquidez, orientada hacia la sociedad apuntando a la mejora de los niveles de servicio, descentralizándolos e integrándolos en su gestión operativa, contar con un talento humano profesionalizado, dinámico, actualizado y comprometido con la Institución, utilizando herramientas tecnológicas avanzadas, especialmente de información.

OBJETIVOS ESPECIFICOS

De Crecimiento:

1. Incrementar los pasivos de la Cooperativa, depósitos a la vista y a plazo fijo.
2. Fortalecer la gestión en el incremento de nuevos socios y clientes.

²⁰ <http://www.monografias.com/trabajos13/objetivos.html>

3. Aumentar la colocación de cartera en un 20% con respecto al saldo de 2007.
4. Lograr un nivel de rentabilidad superior a un 10%.
5. Lograr en el corto plazo un incremento del 80% de los niveles de satisfacción del cliente.
6. Generar una cultura de atención en todas las áreas y personas relacionadas con el cliente.
7. Mejorar el nivel profesional y motivacional de los empleados a nivel nacional.
8. Proporcionar a los socios nuevos servicios financieros.
9. Lograr que todas las sucursales de la Cooperativa cuenten con su propio cajero automático.
10. Ampliar las líneas de crédito a través de implementación de cuatro tipos de créditos, a fin de satisfacer las necesidades apremiantes de los socios y poder ofrecerles una gama de productos.
11. Lograr un mayor posicionamiento de los servicios y productos de la Cooperativa.
12. Lograr la implementación de los manuales de cajeros automáticos y tarjetas de débito.

De Mantenimiento:

1. Elaborar un plan de cumplimiento susceptible de seguimiento y mediciones periódicas.
2. Automatizar los procesos de todas las áreas.
3. Fortalecer el ambiente de trabajo.
4. Mantener los canales de la comunicación, las relaciones humanas y el nivel de motivación de los colaboradores.
5. Conservar un fondo de contingencia que permita continuar con las operaciones en caso de cobros demorados.

6. Generar provisiones mensuales hasta alcanzar el 10% de los activos totales con respecto al saldo del 2009.
7. Cuidar 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.
8. Organizar la capacitación continua del talento humano.
9. Contar con los recursos necesarios para el mantenimiento, contratación y adquisición de nueva tecnología.

De Disminución:

1. Disminuir los socios inactivos.
2. Disminuir los reclamos dando una atención personalizada en un departamento creado para el efecto.
3. Reducir la cartera vencida a índices inferiores a los establecidos en los planes y metas propuestas por la administración.
4. Menorar los tiempos de conseción en los créditos.
5. Disminuir errores humanos y tecnológicos a través de la implementación de un plan de capacitación equilibrado.
6. Establecer un Sistema de Control Interno Efectivo, que permita identificar anomalías en la funcionalidad de los procesos de la Cooperativa.
7. Limitar la utilización de las líneas telefónicas con conexión o enlace a celulares.
8. Minimizar costos en los suministros de oficina, colaborar con el reciclaje de papel.

2.9 POLÍTICAS

Consisten en enunciados o criterios generales que orientan o encauzan el pensamiento en la toma de decisiones ²¹

Las políticas son los lineamientos generales para la toma de decisiones y acciones que deben realizarse para lograr los objetivos de la Cooperativa y de cada uno de los departamentos.

Es política de la cooperativa cumplir las disposiciones legales.

1. El desconocimiento de las políticas y procedimientos que han recibido normal difusión, no será justificación para su incumplimiento.
2. Por lo menos una vez cada seis meses se realizará la toma de pruebas escritas del presente manual a los funcionarios y empleados que tengan relación con el área.
3. El presente manual tiene el propósito de respaldar y facilitar todo el proceso relacionado con el cierre de cuentas de ahorro.
4. Las gerencias tienen la obligación de evaluar el grado de conocimientos de los colaboradores.

POLÍTICAS DEL PRODUCTO: “APERTURA DE CUENTAS”.

Cuenta de ahorro. Es un contrato de depósito establecido entre la Cooperativa y sus socios o clientes, por el cual la primera se obliga a custodiar el dinero recibido, obligándose a reconocer un costo financiero y comprometiéndose a tener a disposición de este último el capital depositado, siempre que no exceda del saldo de la cuenta.

Para la apertura de una cuenta de ahorros deberá existir un contrato por escrito entre el titular de la misma y la Cooperativa, que lo reconozca como socio o

²¹ KOONTZ HAROLD, Administración una Perspectiva Global, Editorial McGraw Hill, 11ª Edición, página 130

cliente, previa solicitud aprobada. Para la apertura de una cuenta la Cooperativa deberá cerciorarse de la identidad, honorabilidad, solvencia y antecedentes de su potencial cuenta ahorrista.

Para la apertura de la cuenta de ahorros, el sistema informático deberá rechazar automáticamente el ingreso de solicitantes que consten en la Central de Riesgos y en los registros de lavado de activos.

Se solicitarán referencias personales –por lo menos una- las que serán verificadas posteriormente.

La Cooperativa verificará los datos relacionados a la dirección domiciliaria y de trabajo, así como cualquier cambio que se presente. Solicitará el nombre y dirección de un familiar o amistad cercanos.

Todo solicitante deberá firmar la declaración de origen lícito de fondos, en el formulario correspondiente.

En casos de presentación de documentación incompleta para la apertura de cuentas de ahorro, se procederá a la apertura de la misma, se solicitará que la documentación faltante sea entregada lo antes posible y se realizará un seguimiento a través de las áreas de Atención a clientes, Oficial de cumplimiento e Información para regularizar la documentación faltante.

El seguimiento anterior no será necesario en los casos de creación de clientes para garantes de préstamos o para ingreso de nuevas inversiones (Depósitos a Plazo), en donde se requerirá solo de la presentación de la cédula y certificado de votación.

Al momento de la apertura, la Cooperativa suministrará a sus cuenta ahorristas una tarjeta de control, cumpliendo los requisitos legales y reglamentarios.

Los retiros de las cuentas de ahorros se harán en efectivo en la misma moneda a través de ventanillas o por cajeros automáticos mediante el uso de la tarjeta de débito o con un cheque a cargo de un Banco corresponsal a solicitud del cuenta ahorrista.

Los cuenta ahorristas podrán realizar sus depósitos y retiros en cualquiera de las oficinas de la Cooperativa, a nivel nacional.

POLÍTICAS DEL PRODUCTO: CIERRE DE CUENTAS

Previamente al cierre de una cuenta el socio deberá transferir sus certificados de aportación obligatorios mediante cesión ordinaria a otra persona. Para el efecto, llenará una solicitud de autorización de cesión dirigida al Presidente de Consejo de Administración, entregada por la Cooperativa, en el Departamento de Atención al Cliente o el empleado determinado por el Gerente de cada oficina operativa.

Atención al Cliente o responsables de oficinas operativas enviarán la solicitud de autorización de cesión con los informes de crédito y de la jefatura de operaciones del socio cedente, y los de central de riesgos y de lavado de activos del cesionario, a Gerencia General para su envío al Consejo de Administración.

El Consejo de Administración tomará la decisión de aceptar o no al nuevo socio, en base a esa documentación y lo remitirá al Gerente General y éste al Departamento de Atención al Cliente o al empleado encargado.

En caso de que este organismo directivo no acepte la cesión, el socio que pretende ceder sus certificados continuará manteniendo su calidad societaria.

Una vez recibida la aceptación del Consejo de Administración, en el Departamento de Atención al Cliente o empleado encargado, el socio cedente llenará la solicitud de cierre de cuenta que será entregada por la Cooperativa, en la

que deberá constar el motivo de su retiro; y, recibirá la certificación del valor de sus certificados de aportación obligatorios para que proceda a realizar la cesión ordinaria.

El socio cedente procederá a realizar las notas de cesión ordinaria a otra persona, en el reverso del mismo documento, reconocidas ante Notario público o Juez, y entregará en el Departamento de Atención al Cliente para que se proceda a abrir la nueva cuenta y cerrar la del socio cedente.

Para el cierre de la cuenta de ahorros, el sistema informático deberá rechazar automáticamente el pedido de solicitantes que tengan créditos pendientes de pago. El retiro de las cuentas de ahorros se hará efectivo en la misma moneda o con un cheque a cargo de un Banco corresponsal.

Los cuenta ahorristas podrán realizar sus retiros en cualquiera de las oficinas de la Cooperativa, a nivel nacional.

La Cooperativa proporcionará al cuenta ahorrista el formulario numerado de retiro en cuentas de ahorros, en los que constarán los siguientes datos:

- Número de cuenta
- Nombre del titular
- Valor retirado 1
- Autorización del retiro a terceras personas
- Lugar y fecha del retiro

Cuando se trate de cierre de una cuenta de ahorros de un menor de edad, en la solicitud deberá constar y firmar el representante.

Los retiros que realicen los cuenta ahorristas están amparados por el sigilo bancario, con las excepciones contempladas en la Ley General de Instituciones del


Sistema Financiero y en la Codificación de Resoluciones de la Superintendencia de Bancos y Seguros y la Junta Bancaria.

Cada una de las oficinas de la Cooperativa deberá mantener un registro-archivo de todas las cuentas de ahorro cerradas, una estadística del motivo de cierre. El departamento de sistemas emitirá listados de estas cuentas. El cierre de cuenta se lo hará personalmente. No se tramitará por cualquier medio de comunicación.

Cuando un socio falleciere, los herederos que prueben su derecho, deberán nombrar un representante de entre ellos, para que gire la cuenta. El cierre de la cuenta deberá tener autorización de todos ellos. La cesión de los certificados de aportación obligatorios también deberá ser hecho por todos los herederos.

En casos especiales será el Gerente General quien los resuelva.

2.10 PLAN OPERATIVO 2008 COAC SAN FRANCISCO LTDA

OBJETIVOS DE:	OBJETIVO	CONTEXTO	ACTIVIDAD	RESPONSABLE	CRONOGRAMA ANUAL MESES
	<ol style="list-style-type: none"> 1. Incrementar los pasivos de la Cooperativa, depósitos a la vista y a plazo fijo. 2. Fortalecer la gestión en el incremento de nuevos socios y clientes. 3. Aumentar la colocación de cartera en un 20% con respecto al saldo de 2007. 4. Lograr un nivel de rentabilidad superior a un 10%. 5. Lograr en el corto plazo un incremento del 80% de los niveles de satisfacción del cliente. 6. Generar una cultura de atención en todas las áreas y personas relacionadas con el cliente. 7. Mejorar el nivel profesional y motivacional de los empleados a nivel nacional. 8. Proporcionar a los socios nuevos servicios financieros. 9. Lograr que todas las sucursales de la Cooperativa cuenten con su propio cajero automático. 10. Ampliar las líneas de crédito a través de implementación de cuatro tipos de créditos, a fin de satisfacer las necesidades apremiantes de los socios y poder ofrecerles una gama de productos. 11. Lograr un mayor posicionamiento de los servicios y productos de la Cooperativa 12. Lograr la implementación de los manuales de cajeros . 	<p>Al no conocer la estructura de nuestra base de socios, es necesario depurar la misma.</p> <p>Es necesario conocer costo beneficio de cada uno de los productos que actualmente ofrecemos y de los futuros.</p> <p>Importante que los socios identifiquen quienes somos, qué hacemos y cómo lo hacemos.</p> <p>Necesario pensar en expandir la cobertura nacional.</p>	<ul style="list-style-type: none"> -Obtener de sistemas la Base de Datos socios activos e inactivos -Identificar variables para oficinas, edad, sexo, actividad económica -Capacitación al personal involucrado -Proponer a sistemas la creación e inclusión de nuevas variables. -Revisar sistema actual de determinación de costo beneficio. -Análisis de cobertura con tarjetas de débito. -Análisis de cuentas Panchitos. -Análisis de Efectiahorros. -Capacitación al personal de atención al cliente. 	<p>Gerencia General</p> <p>Sistemas</p> <p>Negocios</p> <p>Recursos Humanos</p> <p>Gerentes Sucursales</p> <p>Contabilidad</p>	<p>Enero</p> <p>Febrero</p> <p>Marzo</p> <p>Abril</p> <p>Mayo</p> <p>Junio</p> <p>Julio</p> <p>Agosto</p> <p>Septiembre</p> <p>Octubre</p> <p>Noviembre</p> <p>Diciembre</p>

<p style="writing-mode: vertical-rl; text-orientation: mixed; font-size: 2em; font-weight: bold; letter-spacing: 0.5em;">M A N T E N I M I E N T O</p>	<p>1.Elaborar un plan de cumplimiento susceptible de seguimiento y mediciones periódicas.</p> <p>2.Automatizar los procesos de todas las áreas.</p> <p>3.Fortalecer el ambiente de trabajo.</p> <p>4.Mantener los canales de la comunicación, las relaciones humanas y el nivel de motivación de los colaboradores.</p> <p>5.Conservar un fondo de contingencia que permita continuar con las operaciones incobrables..</p> <p>6.Generar provisiones mensuales hasta alcanzar el 10% de los activos totales con respecto al saldo del 2009.</p> <p>7. Cuidar 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.</p> <p>8.Organizar la capacitación continua del talento humano.</p> <p>9.Contar con los recursos necesarios para el mantenimiento, contratación y adquisición de nueva tecnología.</p>	<p>-Optimizar la base de clientes microempresarios para ofrecer nuevos productos.</p> <p>-Una vez obtenida la información, es necesario que todos los clientes mantengan todos los productos y servicios a su disposición.</p> <p>-Es importante que los socios puedan tener opción de contar con un buen ambiente de trabajo.</p> <p>-La comunicación entre clientes internos y externos debe ser la mejor .</p> <p>-Se debe tratar de menorar la morosidad .</p>	<p>-Revisar el sistema actual de determinación del costo beneficio</p> <p>- Contratar personal para investigación y desarrollo y mantenimiento de los recursos y servicios renovados.</p> <p>-Determinar por medio del sistema los socios inactivos con créditos vencidos que sean incobrables.</p>	<p>Sistemas</p> <p>Contabilidad</p> <p>Negocios</p> <p>Operaciones</p> <p>Crédito</p> <p>Marketing</p>	<p>Todo el año</p>
--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--------------------------------------------------------------------------------------------------------	--------------------

<p style="text-align: center; font-size: 2em; font-weight: bold; letter-spacing: 0.5em;">D I S M I N U C I O N</p>	<p>1. Disminuir los socios inactivos.</p> <p>2. Disminuir los reclamos dando una atención personalizada en un departamento creado para el efecto.</p> <p>3. Reducir la cartera vencida a índices inferiores a los establecidos en los planes y metas propuestas por la administración.</p> <p>4. Menorar los tiempos de conseción en los créditos.</p> <p>5. Disminuir errores humanos y tecnológicos a través de la implementación de un plan de capacitación equilibrado.</p> <p>6. Establecer un Sistema de Control Interno Efectivo, que permita identificar anomalías en la funcionalidad de los procesos de la Cooperativa.</p> <p>7. Limitar la utilización de las líneas telefónicas con conexión o enlace a celulares.</p> <p>8. Minimizar costos en los suministros de oficina, colaborar con el reciclaje de papel.</p>	<p>Es necesario conocer costo beneficio de cada uno de los productos que ofrecemos y de los futuros, con la finalidad de mantenerlos o disminuirlos para poder competir.</p>	<p>-Comprometer a todo el personal a la disminución de reclamos.</p> <p>-Reactivar cuentas por medio de la línea telefónica, en base a la información que se puede obtener del sistema.</p> <p>-Motivar al personal de crédito con el fin de que se ataque la morosidad a todo nivel.</p>	<p>Atención al Cliente</p> <p>Crédito</p> <p>Contabilidad</p> <p>Negocios</p> <p>Operaciones</p>	<p>Todo el año</p> <p>Enero – Febrero</p> <p>Junio – Diciembre</p> <p>Julio – diciembre</p> <p>Marzo – abril</p> <p>Mayo - junio</p> <p>Todo el año</p> <p>Todo el año.</p>
------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--------------------------------------------------------------------------------------------------	-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

MISION:

Somos una entidad con finalidad social, de asociación libre y voluntaria que ofrece productos y servicios de calidad, a fin de satisfacer las necesidades financieras de sus asociados, aplicando principios y valores cooperativistas en búsqueda de mejorar sus condiciones de vida y su posición financiera en un marco de una competencia transparente y respeto a los organismos de control y las leyes del estado ecuatoriano.

MAPA ESTRATEGICO COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO “SAN FRANCISCO LTDA”. 2009-2013

VISION:

“Ser una organización financiera con oficinas en todas las provincias del país, con una administración imparcial, transparente e independiente, con responsabilidad social; comprometida con talento humano desarrollado profesionalmente y tecnología apropiada, con gestión equitativa y honrada; que se oriente a satisfacer las necesidades de sus socios, que consoliden sus niveles de confianza, consiguiendo a largo plazo el posicionamiento positivo de la Cooperativa”.

2009

Objetivo:

- Incrementar los pasivos, depósitos a la vista y plazo fijo
- Fortalecer la gestión en el incremento de nuevos socios
- Aumentar la colocación de cartera.
- Lograr un nivel de rentabilidad superior al 10%
- Lograr al corto plazo un incremento del 80% de niveles de satisfacción del cliente..

Estrategias:

- Organizar eficientemente los productos
- Establecer estándares de calidad.
- Establecer el direccionamiento estratégico

Políticas:

- El departamento de Marketing y atención al cliente aplicarán las políticas establecidas
- El departamento de Crédito, aplicará las políticas y reglas.

2010

Objetivo:

- Lograr que todas las sucursales cuenten con su propio cajero automático.
- Lograr implementación de manuales de cajero automático
- Fortalecer el ambiente de trabajo
- Disminuir los socios inactivos
- Reducir la cartera vencida

Estrategia:

- Mejoramiento de procesos
- Aplicar las políticas de comunicación y motivación.
- Actualizar canales de información.
- Potencializar los mecanismos de consultas de los clientes.
- Mejoramiento de procesos de presupuesto.

Política:

- Aplicar las políticas de comunicación y motivación.
- Se asegurará que los equipos estén en buen estado antes de empezar actividades.

2011

Objetivo:

- Lograr un mejor posicionamiento de los servicios y productos.
- Generar provisiones mensuales sobre los activos totales.
- Organizar la capacitación continua del talento humano.

Estrategia:

- Hacer seguimiento del mejoramiento de los procesos.
- Integración con organismos de control.
- Buscar un modelo propio de control de presupuesto y planificación.

Política:

- Se concederán estímulos a los trabajadores
- Se capacitará a los empleados de archivo.º

2012

Objetivo:

- Generar una cultura de atención en todas las áreas relacionadas al cliente.
- Elaborar un plan de cumplimiento susceptible de seguimiento y mediciones periódicas.
- Automatizar los procesos de todas las áreas.

Estrategia:

- Establecer un plan de motivación
- Desarrollar modernas políticas de personal.
- Generación de provisiones mensuales hasta alcanzar el 10% de los activos
- Mejoramiento de los procesos.

Política:

- Se asegurará que los equipos estén en buen estado antes de empezar actividades.

2013

Objetivo:

- Mejorar el nivel profesional y motivacional del personal.
- Ampliar las líneas de crédito, ofrecer gama de productos.
- Cumplir con recomendaciones de Organismos de control.
- Cuidar las instalaciones físicas, mejorar la imagen y ambiente de trabajo.

Estrategia:

- Fortalecer la gestión en el incremento de nuevos socios y clientes.
- Adecuar la infraestructura actual y futura.
- Ser proveedor de servicios de información.

Política:

- Se tratará con amabilidad y cortesía al cliente interno y externo
- Se analizará en forma continua a la competencia

PRINCIPIOS Y VALORES:

Responsabilidad, Transparencia, Honradez, Confianza, Compromiso.

CAPÍTULO III

3 ANÁLISIS DE LOS PROCESOS

En el presente capítulo, se tiene la finalidad de realizar un inventario de procesos, el levantamiento y análisis de los principales procesos que la Cooperativa posee, a fin de detectar los problemas, desviaciones e inconformidades, para que los mismos procesos sean sometidos a un plan de mejoramiento en el siguiente capítulo.

Con la finalidad de reducir costos, tiempos y recursos; para el mejoramiento de los productos y servicios que brinda la Cooperativa en beneficio de los socios, clientes y público en general, se aplicará la selección de los procesos que permitan establecer los más significativos y los que demandan efectivamente cambios, se efectuará un análisis de cada uno a fin de señalar el tiempo utilizado y las personas responsables, los productos o servicios que se entregan al cliente interno y externo, los costos. También los problemas existentes del personal, tecnología, comunicación, espacio físico, repetición de tareas innecesarias y otros aspectos que ameriten cambiar y mejorar; además se establecerán los indicadores de eficiencia en tiempos y costos.

3.1 INVENTARIO DE PROCESOS

La Cooperativa utiliza la siguiente cadena de valor para sus procesos:

3.1.1 CADENA DE VALOR



COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO "SAN FRANCISCO"



Realizado por: Ma. Edita Jácome Escobar

Cualquier proceso de trabajo, independientemente sea pequeño o grande, complicado o sencillo, involucra tres componentes importantes:

- **Entradas:** Recursos del ambiente externo, incluyendo salidas de otros subsistemas
- **Procesos de transformación:** Las actividades de trabajo que transforman las entradas, agregando valor a ellas y haciendo de las entradas, las salidas del subsistema.
- **Salidas:** Los productos y servicios generados por el subsistema, usados por otro sistema en el ambiente externo.

Recopilar todos los procesos que se realizan en los diferentes departamentos que conforman la Cooperativa de Ahorro y Crédito “San Francisco” Ltda., y que se describen a continuación:

3.1.2 GERENCIA SUCURSAL:

- Planificación Estratégica y Operativa.
- Controlar y realizar el seguimiento de morosidad.

3.1.3 ATENCION AL CLIENTE:

- Aperturar cuentas de ahorros, e ingresar registro de datos en el SIFIZ.
- Verificar datos en la base del Consep.
- Receptar las quejas y sugerencias.
- Atender a socios en diferentes trámites relacionados con cierres de cuenta con cesión de certificados de aportación.
- Atender a socios en consultas de saldos, pagos de créditos y depósitos a plazo.
- Actualizar datos de los socios, para reactivación de cuentas.
- Elaborar solicitudes de tarjetas de débito, chequeras, Efectiahorros y cuentas Panchitos.
- Tramitar la captación de recursos en Depósitos a plazo fijo.
- Elaborar informes de aperturas, cierres y depósitos a plazo fijo.
- Elaborar informes mensuales sobre trámites de cesión de certificados de aportación, tarjetas de débito, chequeras, Efectiahorros y cuentas Panchito.
- Elaborar órdenes de Pago para incrementar fondos del A.T.M.
- Elaborar Notas de crédito a cuentas de ahorros de socios.
- Elaborar de órdenes de pago, custodio y control de gastos de Caja Chica.

3.1.4 CRÉDITO Y COBRANZAS:

- Entrevistar los clientes potenciales sujetos de crédito.
- Controlar y revisar la central de riesgos con las cédulas de los socios y garantes.

- Ingresar solicitudes al Sistema SIFIZ, “módulo de créditos”
- Proponer crédito a los niveles de aprobación de la Sucursal y matriz.
- Gestionar para la recuperación de la cartera vencida.
- Obtener reportes de morosidad y elaborar notificaciones.
- Actualizar carpetas de crédito con información legal, financiera y administrativa de cada uno de los sujetos de crédito.
- Elaborar informes de crédito para Gerencia Sucursal y Gerencia General.
- Realizar las transferencias para el pago de créditos en forma diaria, en base a reportes de vencimientos.

3.1.5 SUPERVISION OPERATIVA:

- Controlar y custodiar los totales de denominaciones de bóveda.
- Entregar y receptor fondos de cambio para Cajeros y para Cajero Automático.
- Ingresar cheques receptados en los depósitos de ahorro por los cajeros.
- Registrar en el SIFIZ, de los depósitos enviados a los bancos.
- Desembolsar los créditos, adjuntando los debidos pagarés y contratos de mutuo.
- Realizar transferencias para pagos de préstamos de socios, de acuerdo a reportes de morosidad.
- Receptor depósitos diario de valores que ingresen por cualquier concepto, en las cuentas que la Cooperativa mantenga en los Bancos.
- Elaborar cheques y papeletas para efectuar retiros de los Bancos.
- Efectuar pagos de nómina a empresas que mantienen convenios con la Sucursal.
- Realizar los débitos por servicios básicos a socios que mantienen convenios para pago de Luz, Agua, Teléfono y TV Cable
- Controlar Inventario de los activos fijos de la Sucursal.

3.1.6 CAJAS:

- Recibir fondos de cambio (inicio del día)
- Entregar y receiptar efectivo por causa de depósitos, retiros, pagos de préstamos y Ordenes de pago (ingreso o egreso).
- Comprobar que las papeletas y órdenes de pago registren datos correctos y firmas requeridas de acuerdo a manuales, políticas y procedimientos.
- Cumplir en todo momento con las medidas establecidas por Consep, así como las establecidas para dinero falso.
- Solicitar reversos en el caso de errores.
- Cuadrar caja al finalizar la jornada de trabajo, elaboración de documentos soporte de las transacciones diarias
- Entregar fondos de cambio y efectivo recibido durante el día al Supervisor Operativo.

3.1.7 PROMOTOR E IMPULSADOR:

- Investigar el mercado (Competencias, comportamiento del socio, tasas de interés en ahorros y depósitos a plazo fijo)
- Desarrollar planes de promoción para captar recursos en depósitos a plazo.
- Apoyar para mejorar la Imagen Corporativa de la Sucursal.
- Proponer el desarrollo de nuevos productos a nivel nacional.
- Difundir los productos, servicios y beneficios que brinda la Cooperativa.
- Establecer políticas y estrategias de promoción.
- Formular campañas promocionales.
- Informes de actividades realizadas.

ASESORÍA JURÍDICA:

- Asesorar en actos y contratos en los que interviene la Sucursal.
- Elaborar informes sobre estados y trámites judiciales para entregar a Gerencia Sucursal, Gerencia General y Auditoría Interna.

3.2 SELECCIÓN DE PROCESOS

Los procesos van a ser seleccionados mediante el método selectivo de razonamiento, mismo que consiste en el planteamiento o formulación de preguntas que la empresa considera importante para mejorar sus procesos.

Dentro de las preguntas se tienen las siguientes:

- a. ¿Al mejorar este proceso, se reduce el tiempo de ejecución y costos de los trámites?
- b. ¿Si se mejora este proceso, se ofrecerá un servicio de calidad con calidez a los socios y clientes?
- c. ¿Mejorando este proceso se contribuye a exaltar la imagen de la Cooperativa?
- d. ¿Si se mejora este proceso, se disminuyen las quejas y sugerencias de socios y clientes?
- e. ¿Mejorando este proceso se coadyuva al cumplimiento del direccionamiento estratégico de la Cooperativa?

A las preguntas que se aplican en los procesos y tienen respuesta positiva les corresponde un puntaje de 1 y las que son de respuesta negativa tienen el puntaje de 0.

A continuación se detalla el resumen de la valoración en el siguiente cuadro:

CUADRO DE EVALUACION DE PROCESOS

N°.	PROCESOS	PREGUNTAS					TOTAL
		a	b	c	d	e	
GERENCIA SUCURSAL							
1	Planificación estratégica y Operativa	1	1	1	1	1	5
2	Controlar y realizar seguimiento de morosidad	1	1	1	1	1	5
ATENCION AL CLIENTE							
3	Aperturar cuentas de ahorros, ingresar el registro de datos en el sistema SIFIZ	1	1	1	1	1	5
4	Verificar de datos en la base del Consep	0	0	0	0	1	1
5	Receptar y atender las quejas y sugerencias	1	1	1	1	1	5
6	Atender a socios en difernetes trámites relacionados con cierres de cuenta con cesión de certificados de ap	1	0	0	0	0	1
7	Atender a socios en consulta de saldos, pagos de crédito y depósitos a plazo	1	1	1	1	1	5
8	Actualizar datos de socios para reactivación de cuentas	1	1	0	0	0	2
9	Elaborar solicitudes de tarjetas de débito, chequeras, efectiahorros y cuentas Panchito	1	0	1	1	0	3
10	Trámitar la captación de recursos en Depósitos a Plazo fijo	0	1	1	0	1	3
11	Elaborar de informes de aperturas, cierres, depósitos a plazo fijo.	1	0	0	0	1	2
12	Elaborar informes de trámites de cesión de certificados, tarjetas, chequeras, Panchitos	1	0	0	0	1	2
13	Elaborar órdenes de pago para incrementar fondos del A.T.M.	1	0	0	0	1	2
14	Elaborar Notas de crédito a cuentas de ahorros de socios	1	0	0	0	1	2
15	Elaborar órdenes de pago, custodiar y controlar los gastos de Caja Chica	1	0	1	0	1	3

N°.	PROCESOS	PREGUNTAS					TOTAL
		a	b	c	d	e	
CREDITO Y COBRANZAS							
16	Entrevistar a los clientes potenciales sujetos de crédito	1	1	1	1	1	5
17	Controlar y revisar la central de riesgos con cédulas de socios y garantes	1	1	1	0	1	4
18	Ingresar solicitudes al Sistema SIFIZ "módulo de créditos"	1	0	0	0	1	2
19	Proponer crédito a los niveles de aprobación de la Sucursal y Matriz.	1	1	1	1	1	5
20	Gestionar para la recuperación de la cartera vencida.	0	0	1	0	1	2
21	Obtener reportes de morosidad y elaboración de notificaciones	1	0	0	0	1	2
22	Actualizar carpetas de crédito con información legal, financiera y administrativa de cada sujeto de crédito	1	1	1	1	1	5
23	Elaborar informes de crédito para Gerencia de Sucursal y Gerencia General	0	0	0	1	1	2
24	Realizar transferencias pago créditos en forma diaria. en base a reportes de vencimientos.	1	0	1	0	1	3
SUPERVISION OPERATIVA							
25	Controlar y custodiar los totales de denominación de Bóveda.	1	0	0	0	1	2
26	Entregar y receiptar fondos de cambio para Cajeros y para Cajero automático	1	0	0	1	1	3
27	Ingresar cheques receiptados en los depósitos de ahorro por los cajeros	1	0	0	0	1	2
28	Registrar en el SIFIZ, los depósitos enviados a los Bancos.	1	0	0	0	1	2
29	Desembolsar los créditos, adjuntando los debidos pagarés y contratos de mutuo.	1	1	1	1	1	5
30	Realizar transferencias pagos de préstamos de acuerdo a reportes de morosidad	1	0	1	0	1	3
31	Receiptar depósitos diarios de valores en las cuentas que la Cooperativa mantenga en los Bancos	1	0	0	0	1	2
32	Elaborar cheques y papeletas para efectuar retiros de los Bancos	1	0	0	0	1	2
33	Efectuar Pagos de nómina a empresas que mantienen convenios con la Sucursal	1	0	1	1	0	3
34	Débitar por servicios básicos a socios que mantienen convenios para pago de agua, luz, teléfono y TV Cable	1	0	1	0	1	3
35	Controlar inventarios de los activos fijos de la Sucursal	1	0	0	0	1	2

N°.	PROCESOS	PREGUNTAS					TOTAL
		a	b	c	d	e	
CAJAS							
36	Recibir fondos de cambio (inicio del día)	0	1	0	0	1	2
37	Entregar y receiptar efectivo por causa de depósitos retiros, pagos de préstamos, y órdenes de pago (ingresos y egresos)	1	1	1	1	1	5
38	Comprobar que las papeletas y órdenes de pago registren datos correctos y firmas requeridas	0	0	0	0	1	0
39	Cumplir en todo momento con las medidas establecidas por Consep, así como las del dinero falso.	0	0	1	1	1	3
40	Solicitar reversos en el caso de errores	0	0	0	0	1	1
41	Cuadrar caja al finalizar la jornada de trabajo, elaborar documentos soporte de las transacciones diarias.	0	1	0	0	1	2
42	Entregar fondos de cambio y efectivo recibido durante el día al Supervisor Operativo	0	1	0	0	1	2
IMPULSADOR PROMOTOR							
43	Investigar el mercado, (competencias, comportamiento del socio, tasas de interés en ahorros y en depósitos a plazo fijo).	1	1	1	1	1	5
44	Desarrollar planes de promoción para captar recurso en depósitos a plazo fijo	0	1	1	0	1	3
45	Apoyar para mejorar la imagen Corporativa de la Sucursal	0	1	1	1	1	4
46	Proponer el desarrollo de nuevos productos a nivel nacional	0	1	1	0	1	3
47	Difundir los productos, servicios y beneficios que brinda la Cooperativa	0	1	1	0	1	3
48	Establecer políticas y estrategias de promoción	0	1	1	0	1	3
49	Formular campañas promocionales	0	1	1	0	0	2
ASESORIA JURIDICA							
50	Asesorar en actos y contratos en los que interviene la Sucursal	0	1	1	0	0	2
51	Elaborar informes sobre estados y trámites judiciales para entregar a Gerencia Sucursal, Gerencia General y Auditoría Interna	0	0	1	0	1	2

Tabla 17. Evaluación de Procesos

PROCESOS SELECCIONADOS

Después de haber inventariado y seleccionado los diferentes procesos con la respectiva evaluación, se realiza el mapa de procesos, en donde se van detallando dichos procesos en cada una de las clasificaciones existentes y son:

- ❖ **Procesos gobernantes o estratégicos:** son los que permiten definir y desplegar las estrategias y objetivos de la organización. Considerados como los procesos primordiales que rigen o gobiernan al resto de procesos, en los cuales se toman decisiones y en donde se ven orientadas las distintas actividades que se realizan en cada uno de los departamentos.

- ❖ **Procesos Básicos:** son aquellos que añaden valor al cliente o inciden directamente en su satisfacción o insatisfacción. Componen la cadena del valor de la organización. Representan aquellos procesos que cumplen directamente la misión de la Cooperativa, constituyendo la naturaleza o razón de ser de ésta.

- ❖ **Procesos Habilitantes o de Apoyo:** En este tipo se encuadran los procesos necesarios para el control y la mejora del sistema de gestión, que no puedan considerarse estratégicos ni clave. Resultan ser los procesos que colaboran con las diferentes unidades administrativas, financieras, de mantenimiento, etc., con el objeto de brindar un respaldo o apoyo en el desarrollo y cumplimiento de las funciones específicas que tienen a su cargo cada departamento.

HOJA RESUMEN DE PROCESOS SELECCIONADOS

ORDEN	PROCESO	CLASIFICACION
1	Planificación Estratégica y operativa	Gobernante
2	Controlar y realizar el seguimiento de morosidad	Básico
3	Aperturar cuentas de ahorros.	Básico
4	Atender a socios en consultas de saldos, pagos de Crédito, y depósitos a plazo.	Básico
5	Entrevistar a los clientes potenciales sujetos de crédito	Básico
6	Proponer créditos a los niveles de aprobación de la Sucursal y Matriz	Básico
7	Desembolsar los créditos, adjuntando los debidos pagares y contratos mutuo	Básico
8	Entregar y recibir efectivo por depósitos, retiros, pagos de préstamos y órdenes de pago	Básico
9	Actualizar carpetas de crédito con información legal, financiera y administrativa de cada sujeto de crédito.	Básico
10	Receptar y atender quejas y sugerencias	Apoyo
11	Investigar el mercado	Apoyo
12	Apoyar para mejorar la imagen Corporativa de la Sucursal Puyo.	Apoyo

Tabla 18. Hoja Resumen de Procesos Seleccionados

3.3 MAPA DE PROCESOS

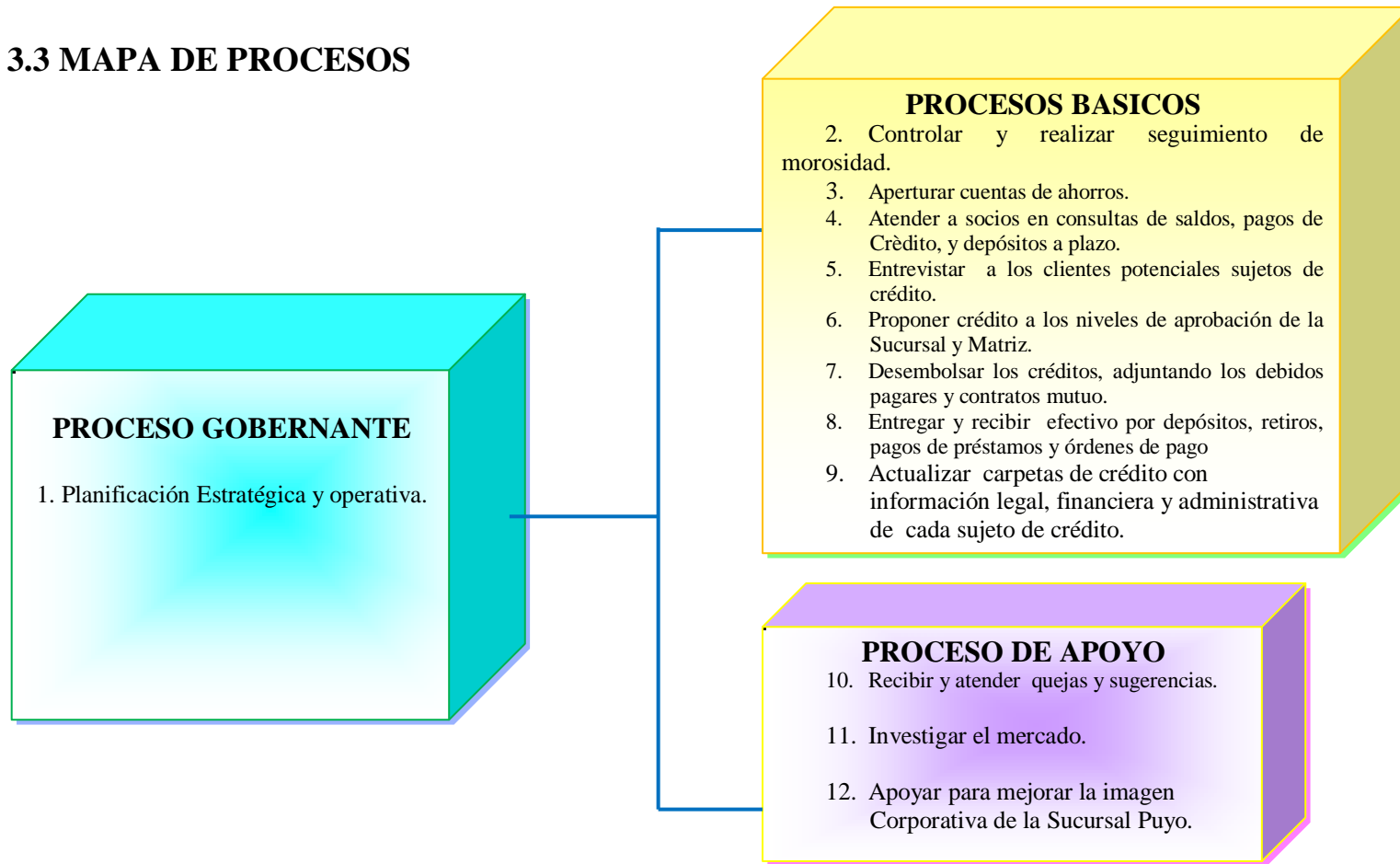


Ilustración 19. Mapa de Procesos

ANALISIS DE PROCESOS

Para realizar el análisis de procesos de los costos, los datos se obtienen de dos fuentes:

Costos de personal:

Información que se solicita en el Departamento de Personal de Matriz, y se recopila de los roles de pago del personal de la Sucursal Puyo de la Cooperativa.

CÁLCULO DEL SUELDO POR MINUTO

El cálculo se obtiene dividiendo el total de ingresos percibidos en el año, para 12 meses, 30 días, 8 horas y por 60 minutos.

Por Ejemplo:

$$\text{GerenteSucursal} = \frac{\text{IngresoAnual}}{12\text{meses} \times 30\text{días} \times 8\text{horas} \times 60\text{min}}$$

$$\text{GerenteSucursal} = \frac{\$30.708.40}{12\text{meses} \times 30\text{días} \times 8\text{horas} \times 60\text{min}}$$

$$\text{GerenteSucursal} = \frac{\$30.708.40}{172.800}$$

$$\boxed{\text{GerenteSuc} = \$0,17771}$$

TABLA TOTAL DE COSTOS

No	CARGO	COSTO ANUAL	COSTO MENSUAL	COSTO DIARIO	COSTO MINUTO	COSTO OPERATIVO	COSTO TOTAL
1	Conserje mensajero	8612,78	717,73	23,92	0,04984	0,16677	0,2166
2	Recibidor Pagador	6670,51	555,88	18,53	0,0386	0,16677	0,2054
3	Recibidor Pagador	6670,51	555,88	18,53	0,0386	0,16677	0,2054
4	Auxiliar de Crédito	7924,81	660,40	22,01	0,04586	0,16677	0,2126
5	Analista de Crédito	11453,95	954,50	31,82	0,06618	0,16677	0,2330
6	Asistente Administrativo	15275,87	1272,99	42,43	0,0884	0,16677	0,2552
7	Oficial de Crédito	16183,13	1348,59	44,95	0,09365	0,16677	0,2604
8	Oficial de Crédito	16183,13	1348,59	44,95	0,09351	0,16677	0,2603
9	Oficial de Crédito	16183,13	1348,59	44,95	0,09342	0,16677	0,2602
10	Supervisor Operativo	16183,13	1348,59	44,95	0,09365	0,16677	0,2604
11	Gerente Sucursal	30708,40	2559,03	85,30	0,17771	0,16677	0,3445

Tabla 19. Total de Costos

Costos operativos

Son todos los gastos generados por la Cooperativa para el desarrollo de sus movimientos.

Para realizar la hoja de costo de operaciones de la Cooperativa y obtener el costo de operación por minuto, se toman los rubros del presupuesto, sumando todos los gastos de operación.

El cálculo del costo de operación por minuto, se lo obtiene de la siguiente fórmula:

$$\text{Costo Operación por min} = \frac{\text{Total Gastos Operativos}}{12 \text{ meses} \times 30 \text{ días} \times 24 \text{ horas} \times 60 \text{ min utos}}$$

$$\text{Costo Operación por min} = \frac{\$951.009.96}{12 \text{ meses} \times 30 \text{ días} \times 24 \text{ horas} \times 60 \text{ min utos}}$$

$$\text{Costo Operación por min} = \frac{\$951.009.96}{518.400}$$

$$\text{Costo Operación por min} = \frac{\$951.009.96}{518.400}$$

$$\boxed{\text{Costo Operación por min} = \$1,8345}$$

$$\text{Costo Operación por min por persona} = \frac{\$1.8345}{1 \text{ empleados}}$$

$$\boxed{\text{Costo Operación por min por persona} = \$0.16677}$$

COSTOS DE OPERACIÓN


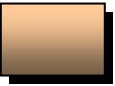

RUBRO
OTROS GASTOS DEL PERSONAL
Horas Extras
Bono de reconocimiento por resultados
Vacaciones no gozadas
Indemnizaciones laborales
Gastos de movilización para empleados
Refrigerios empleados
Asuntos sociales, culturales y deportivos
Capacitación empleados
Uniformes
SERVICIOS VARIOS
Fletes, embalajes (encomiendas)
Publicaciones (concursos de precios)
Planillas de energía eléctrica
Planilla de agua potable
Planillas de teléfonos
Planillas de telefonía celular
Seguros
Arriendos
Comunicaciones Sistema Informático de la Sucursal
IMPUESTOS CONTRIBUCIONES Y MULTAS
IVA asumido como gasto
ICE asumido como gasto
Impuestos Municipales
Multas y otras sanciones
Impuestos y aportes otros organismos (AIFE)
DEPRECIACIONES
Edificios
Muebles enseres y equipos de oficina
Equipos de computación
Programas de computación
Unidades de transporte
OTROS GASTOS
Suministros diversos
Donaciones
Mantenimiento reparaciones y adecuaciones
Configuración y mantenimiento Sistemas Operativos
Costos de arriendos e instalaciones Cajeros
Atención social, cultural y deportivas socios
Gastos Asambleas
Capacitación socios cursos de Cooperativismo
Limpieza y aseo
Gastos de aniversario Sucursal
Suscripción y revistas
Mantenimiento vehículos
Gastos bancarios
Trámites judiciales y notariales
Imprevistos y otros
Comunicación de Mercadeo integral
Promociones

Tabla 20. Costos de Operación



3.4 ANALISIS DE LOS PROCESOS SELECCIONADOS

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

Para llevar a cabo estos diagramas, se debe utilizar la siguiente simbología:

-  **Operación** Agrega Valor (A. V.)
Son todas las actividades realizadas y que agregan valor a los diferentes trámites que se llevan a cabo en cada uno de los departamentos de la Cooperativa.
-  **Inspección** No Agrega Valor (N. A. V.)
Son aquellas actividades de revisión y conocimiento, para un mejor control
-  **Demora, espera** No Agrega Valor (N. A. V.)

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

-  **Archivo** No Agrega Valor (N. A. V.)
Constituye la actividad de almacenar o guardar los diferentes documentos utilizados en cada uno de los procesos.
-  **Envío, traslado** No Agrega Valor (N. A. V.)
Son las actividades consideradas como envíos de información o comunicaciones.

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

1. Nombre del Proceso
2. Responsable
3. Lugar y fecha
4. Entrada y salida
5. Frecuencia
6. Simbología
7. Tiempo (Agrega Valor Real A.V.R. Agrega Valor Organizacional A.V.O. No agrega Valor NAV)
8. Costo (Agrega Valor Real A.V.R. Agrega Valor Organizacional A.V.O. No agrega Valor NAV)
9. Actividades
10. Observaciones

HOJAS DE DIAGRAMACION

A continuación se realiza la flujodiagramación de cada uno de los procesos seleccionados.













PLANIFICACION ESTRATEGICA Y OPERATIVA													
RESPONSABLES: Miembros Consejo Administración, Gerente General, Gerentes Sucursales, Jefes Departamentales.				Lugar y fecha:		Puyo, 4 de julio del 2008							
INGRESO: Necesidades de los socios		Tiempo total: 6963		Eficiencia Tiempo: 50,70%		Frecuencia: ANUAL							
RESULTADO: Plan estratégico elaborado		Costo Total: \$ 8.347		Eficiencia Costo: 14,43%		Volumen: 1							
Nº	ACTIVIDAD REALIZADA	SIMBOLOGIA					TIEMPO MINUTOS			COSTO MINUTOS			NOVEDADES Y PROBLEMAS ENCONTRADOS
							AVR	AVO	NAV	AVR	AVO	NAV	
1	Gerente de la Cooperativa dispone a Asistente elaborar convocatoria a reunión para establecer el Plan Estratégico Operativo						30			10,33			
2	Asistente realiza la convocatoria a la reunión, por escrito y vía telefónica a todos los miembros del Consejo y demás personas responsables.								10			2,55	
3	Se reúne gerente sucursal con responsables de áreas operativas y empleados para tomar decisiones de contratar a una empresa asesora para elaborar el plan estratégico						60	120		20,67	41,34		Se prevee la necesidad de contratar a un asesor para elaborar el plan estratégico
4	Gerente Sucursal solicita cotizaciones de empresas que pueden participar en la asesoría necesaria.								960			330,70	Las cotizaciones se demoran 2 días en recolectarse
5	Gerencia se reúne para analizar las cotizaciones recibidas y tomar la decisión con la participación de todos y dispone al Supervisor Operativo la elaboración del contrato								180			62,01	El estudio de las cotizaciones dura unas 3 horas de análisis para escoger al mejor
6	Supervisor Operativo elabora el contrato y envía para que la empresa designada realice la revisión del contrato y proceda a la firma							140			36,46		
7	Empresa contratada para la asesoría hace un análisis de la Cooperativa, efectúa encuestas a proveedores, clientes empleados para conocer el clima laboral								1920			661,4	Empresa asesora cuenta con 40 días para obtener resultados y entregarlos

Tabla 21. Planificación Estratégica y Operativa

Nº	ACTIVIDAD REALIZADA	SIMBOLOGIA	TIEMPO MINUTOS			COSTO MINUTOS			NOVEDADES Y PROBLEMAS ENCONTRADOS
			AVR	AVO	NAV	AVR	AVO	NAV	
8	Gerente Sucursal solicita la organización de un seminario taller con miembros del Consejo, Gerente General y demás personal involucrado.	●	2400			826,75			
9	Se realiza el seminario taller en donde miembros de los Consejos, Gerente General y Gerente Sucursal definen grupos de trabajo determinando áreas estratégicas.	●	180			62,01			En el seminario taller se imparten las novedades encontradas, dura 3 horas
10	Con la finalidad de definir la filosofía de la Cooperativa los miembros del Consejo con el Gerente General y con Gerente de Sucursal conforman otro grupo de trabajo	●	120			41,34			
11	Empresa Asesora orienta al Gerente de Sucursal para que conjuntamente con sus empleados se dispongan a elaborar el POA de la Sucursal	●	360			124,01			
12	Empresa Asesora revisa y analiza el POA en base a la Misión y Visión de la Cooperativa	■			300			103,34	Se basa en el Plan Operativo Anual. Demora 5 horas
13	Empresa Asesora pone en consideración de los miembros del Consejo de Administración el Plan estratégico elaborado	◐			180			62,01	Falta de organización de miembros para análisis.
14	Gerente de Sucursal envía a cada área de trabajo los POA para su ejecución	→			10			3,44	
15	Miembros del Consejo de Administración disponen que se designe comisión para efectuar el seguimiento del plan.	●	120			41,34			
TOTALES			3270	260	3560	1126	78	1225	

$$\text{Eficiencia en tiempo} = \frac{A.V.R + A.V.O}{(A.V.R + A.V.O) + N.A.V} = \frac{3270 + 260}{3403 + 3560} = \frac{3530}{6963} = 0,507 = 50,70\%$$

$$\text{Eficiencia en costos} = \frac{A.V.R + A.V.O}{(A.V.R + A.V.O) + N.A.V} = \frac{1126 + 78}{1169 + 7178} = \frac{1204,25}{8347} = 0,144 = 14,43\%$$

Tabla 22. Planificación Estratégica y Operativa

CONTROLAR Y REALIZAR EL SEGUIMIENTO DE MOROSIDAD															
RESPONSABLES:		Gerente de Sucursal, Oficiales de crédito, Analista de Crédito y Auxiliar de crédito.						Lugar y fecha:		Puyo, 4 de julio del 2008					
INGRESOS: Reportes morosidad		Tiempo total: 555		Eficiencia Tiempo: 27,93%		Frecuencia:		DIARIO							
RESULTADO: Indices bajos de morosidad		Costo Total: \$ 132,77		Eficiencia Costo: 28,72%		Volumen:		1							
Nº	ACTIVIDAD REALIZADA	SIMBOLOGIA					TIEMPO MINUTOS			COSTO MINUTOS			NOVIDADES Y PROBLEMAS ENCONTRADOS		
							AVR	AVO	NAV	AVR	AVO	NAV			
1	Auxiliar de crédito saca reportes de morosidad para entregar al analista de crédito por días de vencimiento						35			7,44					
2	Analista de crédito elabora notificaciones y clasifica por sectores para recorrido de entrega						60			13,98					
3	Oficiales de crédito planifican e inspeccionan el recorrido que va a realizar el Analista de crédito								20				5,21	Mucha demora para salir a notificar 2 horas	
4	Gerente dispone y autoriza el recorrido y firma la hoja de ruta del vehículo de la Cooperativa								10				3,44	Salen 10H05 a notificar	
5	Analista recorre la ruta delimitada por sectores hasta las 16H00 entregando notificaciones a morosos								360				83,86	6 horas dedican para entregar notificaciones	
6	Analista entrega reporte de notificaciones entregadas al Auxiliar para cargar al sistema el costo de c/notific.						20	10		4,25	2,13			Son las 16H30 Analista termina labores	
7	Gerente recibe informe de notificaciones para evaluar el trabajo y procesar la información y resultados							30			10,33				
8	Auxiliar archiva la documentación, y obtiene información del índice de mora que debe bajar								10				2,13		
TOTALES							115	40	400	25,67	12,46	94,64			

$$\text{Eficiencia en tiempo} = \frac{A.V.R + A.V.O}{(A.V.R + A.V.O) + N.A.V} = \frac{115 + 40}{155 + 400} = \frac{155}{555} = 0,279 = 27,93\%$$

$$\text{Eficiencia en costos} = \frac{A.V.R + A.V.O}{(A.V.R + A.V.O) + N.A.V} = \frac{25,67 + 12}{38,13 + 95} = \frac{38,13}{132,8} = 0,287 = 28,72\%$$

Tabla 23. Control y realización del Seguimiento de Morosidad

APERTURAR CUENTAS DE AHORROS E INGRESAR EL REGISTRO DE DATOS EN EL SIFIZ													
RESPONSABLES:		Asistente Administrativo y Recibidores Pagadores				Lugar y fecha:		Puyo, 4 de julio del 2008					
INGRESOS: Necesidad de cliente apertura		Tiempo total: 28		Eficiencia Tiempo: 50,00%		Frecuencia:		DIARIO					
RESULTADO: Libreta de ahorros cliente		Costo Total: \$ 6,60		Eficiencia Costo: 50,38%		Volumen:		17					
N°	ACTIVIDAD REALIZADA	SIMBOLOGIA					TIEMPO MINUTOS			COSTO MINUTOS			NOVEDADES Y PROBLEMAS ENCONTRADOS
							AVR	AVO	NAV	AVR	AVO	NAV	
1	Asistente administrativo informa al cliente los requisitos para aperturar la cuenta de ahorros							4			1,02		Se dialoga con el cliente sobre sus necesidades
2	Asistente administrativo entrega documento de los requisitos a potencial cliente						2		0,51				Atención rápida
3	Asistente administrativo recibe documentación del cliente, revisa que todo esté de acuerdo a reglamento							2			0,51		Debería suprimir este paso y hacerlo inmediato
4	Asistente ingresa datos al SIFIZ, escanea firmas registra en clientes naturales y Consep, verifica						7		1,79				
5	Asistente entrega apertura de cuenta a cliente y envía a Cajas para que le registren la apertura							2			0,51		
6	Recibidor Pagador recibe documentos y procede a revisarlos para poder ingresar depósitos							3			0,62		
7	Recibidor ingresa al Sistema SIFIZ el depósito del nuevo cliente y le entrega la nueva libreta al cliente						5		1,03				Depende del valor de la apertura Depósito
8	Recibidor Pagador archiva documentación del nuevo cliente							3			0,62		
TOTALES							14	0	14	3,32	0,00	3,27	

$$\text{Eficiencia en tiempo} = \frac{A.V.R + A.V.O}{(A.V.R + A.V.O) + N.A.V} = \frac{14 + 0}{14 + 14} = \frac{14}{28} = 0,5 = 50,00\%$$

$$\text{Eficiencia en costos} = \frac{A.V.R + A.V.O}{(A.V.R + A.V.O) + N.A.V} = \frac{3,32 + 0,00}{3,32 + 3,27} = \frac{3,32}{6,597} = 0,504 = 50,38\%$$

Tabla 24. Apertura de Cuentas de Ahorros e Ingreso de Datos en el SIFIZ

ATENDER A SOCIOS EN CONSULTA DE SALDOS, PAGOS DE CREDITO Y DEPOSITOS A PLAZO

RESPONSABLES: Asistente Administrativo, Supervisor Operativo y Recibidores Pagadores

Lugar y fecha: Puyo, 4 de julio del 2008

INGRESOS: Necesidad de información

Tiempo total: 21

Eficiencia Tiempo: 28,57%








Frecuencia: DIARIO

RESULTADO: Socio o cliente informado

Costo Total: \$ 5,10

Eficiencia Costo: 30,52%

Volumen: 23

N°	ACTIVIDAD REALIZADA	SIMBOLOGIA	TIEMPO MINUTOS			COSTO MINUTOS			NOVEDADES Y PROBLEMAS ENCONTRADOS
			AVR	AVO	NAV	AVR	AVO	NAV	
1	Asistente administrativo recibe a cliente o socio que consulta saldos o pagos de crédito o DPF		1			0,26			Recibe a clientes con sus necesidades
2	Asistente escucha con atención los requerimientos del cliente				4			1,02	Se pacta plazos, tasas, montos
3	Ingresa al sistema numero de cuenta para revisar y poder brindar la información requerida				2			0,51	
4	Se envía al cliente a donde el Supervisor Operativo para que realicen su Pago o DPF				2			0,52	Debería resolverse el tema directamente
5	Supervisor Operativo realiza la transferencia para el pago de préstamo o para captar un DPF		5			1,30			Se puede evitar los sub-procesos siguientes
6	Supervisor envía a socio a las ventanillas para que igualen la libreta de ahorros				1			0,26	
7	Recibidor Pagador iguala la libreta de ahorros del socio, luego de una larga espera del socio				6			1,23	
TOTALES			6	0	15	1,56	0,00	3,54	

$$\text{Eficiencia en tiempo} = \frac{\text{A.V.R} + \text{A.V.O}}{(\text{A.V.R} + \text{A.V.O}) + \text{N.A.V}} = \frac{6 + 0}{6 + 15} = \frac{6}{21} = 0,286 = 28,57\%$$

$$\text{Eficiencia en costos} = \frac{\text{A.V.R} + \text{A.V.O}}{(\text{A.V.R} + \text{A.V.O}) + \text{N.A.V}} = \frac{1,56 + 0,00}{1,56 + 3,54} = \frac{1,56}{5,102} = 0,305 = 30,52\%$$











Tabla 25. Atención a Socios

ENTREVISTAR A CLIENTES POTENCIALES SUJETOS DE CREDITO													
RESPONSABLES: Oficiales de Crédito, Analista y Auxiliar de Crédito		Lugar y fecha:		Puyo, 4 de julio del 2008									
INGRESOS: Socio necesita crédito		Tiempo total: 35		Eficiencia Tiempo: 22,86%		Frecuencia: DIARIO							
RESULTADO: Socio satisfecho		Costo Total: \$ 8,52		Eficiencia Costo: 23,47%		Volumen: 14							
Nº	ACTIVIDAD REALIZADA	SIMBOLOGIA					TIEMPO MINUTOS			COSTO MINUTOS			NOVEDADES Y PROBLEMAS ENCONTRADOS
							AVR	AVO	NAV	AVR	AVO	NAV	
1	Oficial de crédito recibe a socio, revisa la situación socio-económica, capacidad de pago y plazos							10			2,60		Oficial predispone la atención al cliente
2	Oficial de crédito solicita documentación del socio ingresa en el SIFIZ, controla la Central de riesgos						5		1,30				Agilidad en el trámite
3	Socio sujeto de crédito recibe la solicitud de crédito y el Analista de crédito le ayuda a llenar los datos							15			3,49		Analista demora en el trámite.
4	Analista de crédito recibe la documentación completa e ingresa datos financieros y crediticios en el SIFIZ						3		0,70				El tiempo es óptimo para el efecto
5	Auxiliar de crédito archiva documentación file socio y entrega a Oficial para su análisis y propuesta							2			0,43		Trámite inmediato
TOTALES							8	0	27	2,00	0,00	6,52	

$$\text{Eficiencia en tiempo} = \frac{A.V.R + A.V.O}{(A.V.R + A.V.O) + N.A.V} = \frac{8 + 0}{8 + 27} = \frac{8}{35} = 0,229 = 22,86\%$$

$$\text{Eficiencia en costos} = \frac{A.V.R + A.V.O}{(A.V.R + A.V.O) + N.A.V} = \frac{2,00 + 0,00}{2,00 + 6,52} = \frac{2,00}{8,525} = 0,235 = 23,47\%$$

Tabla 26. Entrevistas a Clientes Potenciales Sujetos de Crédito

PROPONER CREDITOS A LOS NIVELES DE APROBACION DE LA SUCURSAL Y MATRIZ												
RESPONSABLES:		Oficiales de Crédito, Gerente, Jefe de Crédito y Gerente General						Lugar y fecha:		Puyo, 4 de julio del 2008		
INGRESOS: Oficial necesita aprobación		Tiempo total:	390	Eficiencia Tiempo:	25,64%	Frecuencia:	DIARIO					
RESULTADO: Oficial obtiene resultados		Costo Total:	\$ 101,56	Eficiencia Costo:	25,64%	Volumen:	1					
Nº	ACTIVIDAD REALIZADA	SIMBOLOGIA				TIEMPO MINUTOS			COSTO MINUTOS			NOVEDADES Y PROBLEMAS ENCONTRADOS
						AVR	AVO	NAV	AVR	AVO	NAV	
1	Oficiales de crédito se reúne con la comisión crédito para presentar las solicitudes de crédito					40			10,42			La comisión la integran oficiales y Gerente Sucursal
2	Comité de crédito revisa las solicitudes y capacidad de endeudamiento de los socios							180			46,88	Existe demora en la revisión de solicitudes
3	Comité de crédito firma las solicitudes aprobadas y envía por intranet a Jefe y Gerente General					60			15,63			En el intranet están los niveles de aprobación
4	Solicitudes aprobadas son entregadas a Oficiales de Crédito para elaboración de pagarés							30			7,81	Cada Oficial de acuerdo a la zona recibe su carpeta
5	Oficiales entregan documento a Supervisor Operativo para que realice el desembolso							80			20,83	Cada Oficial entrega sus files y son revisados de uno en uno
TOTALES						100	0	290	26,04	0,00	75,52	

$$\text{Eficiencia en tiempo} = \frac{A.V.R + A.V.O}{(A.V.R + A.V.O) + N.A.V} = \frac{100 + 0}{100 + 290} = \frac{100}{390} = 0,256 = 25,64\%$$








$$\text{Eficiencia en costos} = \frac{A.V.R + A.V.O}{(A.V.R + A.V.O) + N.A.V} = \frac{26,04 + 0,00}{26,04 + 76} = \frac{26,04}{101,6} = 0,256 = 25,64\%$$

Tabla 27. Propuestas de Créditos

DESEMBOLSAR LOS CREDITOS, ADJUNTANDO LOS DEBIDOS PAGARES Y CONTRATOS MUTUOS															
RESPONSABLES: Oficiales de Crédito Y Supervisor Operativo															
Lugar y fecha: Puyo, 4 de julio del 2008															
INGRESOS: Solicitudes orden desembolso			Tiempo total: 62		Eficiencia Tiempo: 46,77%		Frecuencia: DIARIO								
RESULTADO: Acreditación en cta. Ahorros			Costo Total: \$ 15,67		Eficiencia Costo: 48,20%		Volumen: 8								
N°	ACTIVIDAD REALIZADA	SIMBOLOGIA					TIEMPO MINUTOS			COSTO MINUTOS			NOVEDADES Y PROBLEMAS ENCONTRADOS		
							AVR	AVO	NAV	AVR	AVO	NAV			
1	Oficial de crédito recibe solicitudes aprobadas e ingresa en el SIFIZ						2				0,52				
2	Oficial de crédito busca dentro del grupo de solicitud las que le corresponden en el SIFIZ									5				1,30	El tiempo de revisión es de cada uno de los socios.
3	Oficial de crédito recepta y revisa documentación del deudor y garante									3				0,78	El trámite es inmediato
4	Oficial llena los formularios de CONSEP, Central de riesgos, datos crediticios en documentación						8				2,08				Se cumple con lo requerido por el Consep
5	Oficial de crédito controla datos de deudores y garantes en el SIFIZ, entrega a Supervisor Operativo									10				2,60	
6	Supervisor Operativo imprime tablas de amortización informe, orden desembolso, contrato y pagaré						5	5			1,30	1,30			Trámite previo a la liquidación y entrega del crédito al socio
7	Supervisor Operativo revisa la documentación con el socio									5				1,30	previa la entrega de un turno llama a socio por socio
8	Supervisor Operativo procede a registrar las firmas de deudores y garantes y realiza Nota de crédito						5				1,30				
9	Supervisor Operativo entrega tablas de amortización y envía al socio a Cajas para que reciban el dinero						4				1,04				
10	Auxiliar de crédito recibe toda la documentación generada para archivar									10				2,13	Unicamente perfora documentos y archiva en carpetas
TOTALES							24	5	33	6,25	1,30	8,12			
Eficiencia en tiempo		$\frac{A.V.R + A.V.O}{(A.V.R + A.V.O) + N.A.V}$		=	$\frac{24 + 5}{29 + 33} = \frac{29}{62} = 0,468 = 46,77\%$										
Eficiencia en costos		$\frac{A.V.R + A.V.O}{(A.V.R + A.V.O) + N.A.V}$		=	$\frac{6,25 + 1,30}{7,55 + 8,12} = \frac{7,55}{15,67} = 0,482 = 48,20\%$										

Tabla 28. Desembolsos de Créditos

CAJAS					
RESPONSABLES:	Recibidores Pagadores		Lugar y fecha: Puyo, 4 de julio del 2008		
INGRESOS:	Socio necesita atención	Tiempo total: 28	Eficiencia Tiempo: 57,14%	Frecuencia: DIARIO	
RESULTADO:	Socio satisfecho	Costo Total: \$ 5,75	Eficiencia Costo: 57,14%	Volumen: 34	

Nº	ACTIVIDAD REALIZADA	SIMBOLOGIA	TIEMPO MINUTOS			COSTO MINUTOS			NOVEDADES Y PROBLEMAS ENCONTRADOS
			AVR	AVO	NAV	AVR	AVO	NAV	
1	Recibidor Pagador recibe a socio o cliente en la ventanilla con la necesidad de atención		15			3,08			
2	Recibidor Pagador dialoga con el Cliente, hace preguntas de estado de ánimo y tiempo				3			0,62	
3	Recibidor Pagador consulta número de cuenta para darle al cliente en el caso de no traer libreta de ahorros				2			0,41	Existen influencias de socios para la atención del Cajero
4	Recibidor Pagador receipta de socio las papeletas y libreta, revisa documentos, cédulas y firmas				1			0,21	Socio entrega llena la papeleta conjuntamente con cédula
5	Recibidor cuenta dinero, revisa que el efectivo sea correcto y recibe o entrega depende de la transacción				5			1,03	Dependiendo del monto que entrega o recibe se demora
6	Recibidor Pagador ingresa información en el SIFIZ registra en la libreta y papeletas		1			0,21			El SIFIZ es rápido, cuando el intranet está funcionando bien
7	Recibidor Pagador entrega libreta con certificación del depósito, retiro, o pago de préstamo al socio				1			0,21	Socio satisfecho
TOTALES			16	0	12	3,29	0,00	2,46	

$$\text{Eficiencia en tiempo} = \frac{A.V.R + A.V.O}{(A.V.R + A.V.O) + N.A.V} = \frac{16 + 0}{16 + 12} = \frac{16}{28} = 0,571 = 57,14\%$$

$$\text{Eficiencia en costos} = \frac{A.V.R + A.V.O}{(A.V.R + A.V.O) + N.A.V} = \frac{3,29 + 0,00}{3,29 + 2,46} = \frac{3,29}{5,7504} = 0,571 = 57,14\%$$

Tabla 29. Cajas








ACTUALIZACION DE DOCUMENTOS										
RESPONSABLES: Oficial de crédito y Gerente										
INGRESOS: Desembolso crédito documento		Tiempo total: 164	Eficiencia Tiempo: 33,54%			Lugar y fecha: Puyo, 4 de julio del 2008		Frecuencia: DIARIO		
RESULTADO: Carpetas archivada		Costo Total: \$ 44,73	Eficiencia Costo: 32,02%			Volumen 1				
Nº	ACTIVIDAD REALIZADA	SIMBOLOGIA	TIEMPO MINUTOS			COSTO MINUTOS			NOVEDADES Y PROBLEMAS ENCONTRADOS	
			AVR	AVO	NAV	AVR	AVO	NAV		
1	Oficial de crédito obtiene del SIFIZ, del módulo de trámites, el informe del desembolso y lo imprime	●	20			5,21				
2	Oficial de crédito revisa que todas las solicitudes desembolsadas estén en el Acta de crédito	■			60			15,63	Existe mucha demora en la revisión de la documentación	
3	Oficial de crédito revisa que todos los contratos y pagarés están legalizados por deudores y garantes	■			15			3,91		
4	Gerente Sucursal legaliza pagarés, contratos de mutuo hipotecas en todas las carpetas de los prestamistas	◐			24			8,27	Gerente está en otras actividades	
5	Oficial de crédito abre un file por cada carpeta de crédito o deudor y la etiqueta	●	15			3,91				
6	Oficial de crédito realiza el Acta de entrega al Dpto. del Supervisor Operativo	●	20			5,21				
7	Oficial de Crédito, traslada las carpetas a entregar al Supervisor Operativo	➡			10			2,60		
TOTALES			55	0	109	14,32	0,00	30,40		

$$\text{Eficiencia en tiempo} = \frac{A.V.R + A.V.O}{(A.V.R + A.V.O) + N.A.V} = \frac{55 + 0}{55 + 109} = \frac{55}{164} = 0,335 = 33,54\%$$

$$\text{Eficiencia en costos} = \frac{A.V.R + A.V.O}{(A.V.R + A.V.O) + N.A.V} = \frac{14,32 + 0,00}{14,32 + 30} = \frac{14,32}{44,73} = 0,32 = 32,02\%$$

Tabla 30. Actualización de Documentos

QUEJAS Y SUGERENCIAS							
RESPONSABLES:	Asistente Administrativo, Gerente Sucursal, Oficial de crédito					Lugar y fecha:	Puyo, 4 de julio del 2008
INGRESOS: Recepción de quejas y sugerencia	Tiempo total: 44	Eficiencia Tiempo:	0,00%	Frecuencia:	DIARIO		
RESULTADO: Solución a los problemas	Costo Total: \$ 12,17	Eficiencia Costo:	0,00%	Volumen	14		

Nº	ACTIVIDAD REALIZADA	SIMBOLOGIA	TIEMPO MINUTOS			COSTO MINUTOS			NOVEDADES Y PROBLEMAS ENCONTRADOS
			AVR	AVO	NAV	AVR	AVO	NAV	
1	Asistente Administrativo recepta la queja o sugerencia de un cliente				5			1,28	Ciente debe acercarse con documento legalizado de queja
2	Asistente revisa en el sistema el inconveniente suscitado con el cliente				10			2,55	
3	Asistente, no puede resolver el problema lo dirige a Gerencia para buscar solución				5			1,28	Gerente busca solución lo traslada al Oficial de crédito
4	Gerente investiga el incio del problema y solicita a Oficial de Crédito que de solución al inconveniente				10			3,44	
5	Oficial de Crédito conversa con el (a) socio (a) y le presta ayuda para la solución del problema				10			2,60	Socio no concreta queja
6	Socio se traslada a Asistente Administrativo para entregar documentos de queja				2			0,51	
7	Asistente Administrativo recibe documentos y procede a archivar en la carpeta de quejas y sugerencias				2			0,51	Mucha demora para buscar solución.
TOTALES			0	0	44	0,00	0,00	12,17	

$$\text{Eficiencia en tiempo} = \frac{A.V.R + A.V.O}{(A.V.R + A.V.O) + N.A.V} = \frac{0 + 0}{0 + 44} = \frac{0}{44} = 0 = 0,00\%$$

$$\text{Eficiencia en costos} = \frac{A.V.R + A.V.O}{(A.V.R + A.V.O) + N.A.V} = \frac{0,00 + 0,00}{0,00 + 12} = \frac{0,00}{12,17} = 0 = 0,00\%$$

Tabla 31. Quejas y Sugerencias

INVESTIGAR EL MERCADO													
RESPONSABLES: Gerente de Sucursal		Tiempo total: 1750		Eficiencia Tiempo: 60,86%		Lugar y fecha: Puyo, 4 de julio del 2008							
INGRESOS: Necesidad de investigación		Costo Total: \$ 464,41		Eficiencia Costo: 59,67%		Frecuencia: TRIMESTRAL							
RESULTADO: Informe para toma de decisión						Volumen: 25							
N°	ACTIVIDAD REALIZADA	SIMBOLOGIA					TIEMPO MINUTOS			COSTO MINUTOS			NOVEDADES Y PROBLEMAS ENCONTRADOS
							AVR	AVO	NAV	AVR	AVO	NAV	
1	Gerente de Sucursal convoca a todo el personal de la Oficina Puyo							30			10,33		El personal de la Sucursal firma convocatoria
2	Acude a reunión con todo el personal de la Oficina para plantear la necesidad de la investigación de mercado							30			10,33		Demora en reunir a todo el personal
3	Gerencia fija los objetivos que se desean alcanzar con la investigación de mercado que se emprende						30			10,33			
4	Gerente analiza el contenido de la investigación sobre fuentes de datos, rutas, zonas o lugares a visitar							40			13,78		Tarda en efectuar el análisis
5	Asistente Administrativo elabora la propuesta de Investigación de mercado						45			11,48			De acuerdo a especificaciones emitidas por Gerencia
6	Gerente revisa la propuesta entregada por Asistente y pone a consideración del personal							30			10,33		Lentitud en revisión de proceso
7	Asistente determina muestra y elabora la encuesta que se va a ejecutar para la investigación de mercado							45			11,48		El proceso requiere de tiempo para para determinar la muestra
8	Gerente revisa encuestas elaboradas por Asistente para ponerlas en ejecución							10			3,44		
9	Asistente entrega encuestas a Promotor contratado ocasionalmente para que las ejecute en diferentes zonas							10			2,55		
10	Aplicación de las encuestas a socios, clientes y a la ciudadanía en general para medir el nivel de satisfacción						960			244,96			las encuestas se realizan en 2 días
11	Asistente realiza la tabulación de las encuestas para obtener resultados							480			122,48		La tabulación requiere de tiempo para su ejecución
12	Asistente elabora informe de resultados y envía a Gerente para su revisión							10			2,55		
13	Aprobación del informe de la investigación de mercados							30			10,33		Gerente aprueba investigación
TOTALES							0	1065	685	0,00	####	187,29	

$$\text{Eficiencia en tiempo} = \frac{A.V.R + A.V.O}{(A.V.R + A.V.O) + N.A.V} = \frac{0 + 1065}{1065 + 685} = \frac{1065}{1750} = 0,609 = 60,86\%$$

$$\text{Eficiencia en costos} = \frac{A.V.R + A.V.O}{(A.V.R + A.V.O) + N.A.V} = \frac{0,00 + 277}{277,11 + 187} = \frac{277,11}{464,4} = 0,597 = 59,67\%$$

Tabla 32. Investigación del Mercado

APOYAR PARA MEJORAR LA IMAGEN CORPORATIVA DE LA SUCURSAL PUYO									
RESPONSABLES:		Gerente de Sucursal con el apoyo de todo el personal			Lugar y fecha: Puyo, 4 de julio del 2008				
INGRESOS: Necesidad de mejorar imagen		Tiempo total: 240	Eficiencia Tiempo: 50,00%	Frecuencia: DIARIO					
RESULTADO: Posicionamiento positivo		Costo Total: \$ 82,68	Eficiencia Costo: 50,00%	Volumen 2					
Nº	ACTIVIDAD REALIZADA	SIMBOLOGIA	TIEMPO MINUTOS			COSTO MINUTOS			NOVEDADES Y PROBLEMAS ENCONTRADOS
			AVR	AVO	NAV	AVR	AVO	NAV	
1	Gerente dispone a Asistente la elaboración de la convocatoria para reunión de todo el personal				20			6,896	
2	Gerente Sucursal convoca a una reunión a todo el personal para emprender campaña de mejoramiento			30			10,33		
3	Gerente Sucursal revisa todos los planteamientos del personal para emprender campaña de mejoramiento				30			10,33	
4	Gerente propone compromiso a todo el personal, existe un poco de renuencia a los cambios propuestos				60			20,67	Demora poner en práctica
5	Gerente pone en marcha proyecto de incentivos para el personal que colabore con la gestión de mejoramiento			60			20,67		
6	Elaboración de informe para presentar a Gerencia General y a Consejo de Administración		30				10,33		
7	Gerente envía a Consejo de Administración el informe elaborado				10			3,44	
TOTALES			30	90	120	10,33	31,00	41,34	

$$\text{Eficiencia en tiempo} = \frac{A.V.R + A.V.O}{(A.V.R + A.V.O) + N.A.V} = \frac{30 + 90}{120 + 120} = \frac{120}{240} = 0,5 = 50,00\%$$

$$\text{Eficiencia en costos} = \frac{A.V.R + A.V.O}{(A.V.R + A.V.O) + N.A.V} = \frac{10,33 + 31}{41,34 + 41} = \frac{41,34}{82,68} = 0,5 = 50,00\%$$

Tabla 33. Apoyo para mejorar la imagen corporativa

3.4 MATRIZ RESUMEN


 COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO "SAN FRANCISCO" LTDA. SUCURSAL PUYO													
N°	PROCESOS ANALIZADOS	SITUACION ACTUAL								EFICIENCIA		FRECUENCIA	OBSERVACIONES
		TIEMPO MINUTOS			TIEMPO TOTAL	COSTOS			COSTO TOTAL	TIEMPO	COSTO		
		AVR	AVO	NAV		AVR	AVO	NAV					
1	Planificación estratégica y Operativa	3270	260	3.560	7.090	1.126,45	77,80	1.225,46	\$2.429,70	49,79%	49,56%	ANUAL	1
2	Control de morosidad	115	40	400	555	25,67	12,46	94,64	\$132,77	27,93%	28,72%	DIARIO	2
3	Apertura de cuentas	14	0	14	28	3,32	0,00	3,27	\$6,60	50,00%	50,38%	DIARIO	3
4	Atención a socios	6	0	15	21	1,56	0,00	3,54	\$5,10	28,57%	30,52%	DIARIO	4
5	Entrevistar a sujetos de crédito	8	0	27	35	2,00	0,00	6,52	\$8,52	22,86%	23,47%	DIARIO	5
6	Propuestas de crédito	100	0	290	390	26,04	0,00	75,52	\$101,56	25,64%	25,64%	DIARIO	6
7	Despacho de crédito	24	5	33	62	6,25	1,30	8,12	\$15,67	46,77%	48,20%	DIARIO	7
8	Cajas	16	0	12	28	3,29	0,00	2,46	\$5,75	57,14%	57,14%	DIARIO	8
9	Actualización de documentos	55	0	109	164	14,32	0,00	30,40	\$44,73	33,54%	32,02%	DIARIO	9
10	Quejas y sugerencias	0	0	44	44	0,00	0,00	12,17	\$12,17	0,00%	0,00%	DIARIO	10
11	Investigación de mercado	0	1065	685	1.750	0,00	277,11	187,29	\$464,41	60,86%	59,67%	TRIMESTRAL	11
12	Imagen Corporativa	30	90	120	240	10,33	31,00	41,34	\$82,68	50,00%	50,00%	DIARIO	12
TOTALES		3.638	1.460	5.309	10.407	1.219,24	399,68	1.690,76	\$3.309,67	37,76%	37,94%		

Tabla 34. Matriz Resumen

Observaciones:

1. **Planificación Estratégica y Operativa.**- Con una frecuencia anual, la eficiencia en tiempo es de 7.090 minutos con un 49.79%; y en costo con el valor de \$2.429.70 que representa un 49.56%
2. **Control de morosidad.**- Con una frecuencia diaria, la eficiencia en tiempo es de 555 minutos con un 27.93%; y en costo con el valor de \$132.77 que representa el 28.72%.
3. **Apertura de cuentas.**- Con una frecuencia diaria , la eficiencia en tiempo es de 28 minutos con un 50%; y en costo con el valor de \$6.60 que representa el 50.38%.
4. **Atención a socios.**- Con una frecuencia diaria, la eficiencia en tiempo es de 21 minutos con el 28.57%, y en costo el valor de \$ 5.10 que representan el 30.52%.
5. **Entrevistar a sujetos de crédito.**- Con una frecuencia diaria, la eficiencia en tiempo es de 35 minutos con un 22.86%, y en costo el valor de \$8.52 que representa un 23.47%.
6. **Propuestas de Crédito.**- Con una frecuencia diaria, la eficiencia en tiempo es de 390 minutos con un 25.64%, y en costo el valor de \$101.56 que representa un 25.64%.
7. **Despacho de créditos.**- Con una frecuencia diaria, la eficiencia en tiempo es de 62 minutos con un 46.77%, y en costo el valor de \$ 15.67, que representa un 48.20%.
8. **Cajas.**- Con una frecuencia diaria, la eficiencia en tiempo es de 28 minutos con un 57.14%, y en costo el valor de \$5.75 que representa el 57.14%.
9. **Actualización de documentos.**- Con una frecuencia diaria, la eficiencia en tiempo es de 164 minutos con un 33.54%, y en costo el valor de \$44.73 que representa un 32.02%.

10. **Quejas y sugerencias.**- Con una frecuencia diaria, la eficiencia en tiempo de 44 minutos, que representa un 0%, y en costo el valor de \$ 12.17 que representan un 0%.
11. **Investigación de mercado.**- Con una frecuencia trimestral, la eficiencia de 1.750 minutos con un 60.86%, y en costo el valor de \$464.41 que representa un 59.67%.
12. **Imagen Corporativa.**- Con una frecuencia diaria, la eficiencia en tiempo es de 240 minutos con un 50%, y en costo el valor de \$82.68 que representa un 50%.

CAPÍTULO IV

4 MEJORAMIENTO DE PROCESOS

Después de realizar el análisis de los procesos seleccionados en el capítulo anterior: 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:

- Reducir los costos internos innecesarios (actividades sin valor agregado)
- Acortar el tiempo de las actividades
- Mejorar la calidad y el valor percibido por los socios.

4.1 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.”²²

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

²² www.monografías.com

- ❖ **Mejoramiento:** de las actividades de los procesos analizados, con el fin de reducir tiempos y costos.
- ❖ **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.

4.2 DISEÑO DE HERRAMIENTAS:

La Propuesta de Mejoramiento, incluye la utilización de tres herramientas: Hoja ISO, Flujo diagramación y Hojas de Mejoramiento. Con estas herramientas se dará solución a los problemas encontrados en los procesos analizados en el capítulo anterior.

4.2.1 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, mejorar su posicionamiento y crear valor.

4.2.2 FLUJODIAGRAMACIÓN:

La Flujo diagramación consiste en representar gráficamente hechos, situaciones, movimientos o relaciones de todo tipo, por medio de símbolos.

En la actualidad los flujo gramas son considerados en las mayorías de las empresas o departamentos de sistemas como uno de los principales instrumentos en la realización de cualquier método y sistema, 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.²³

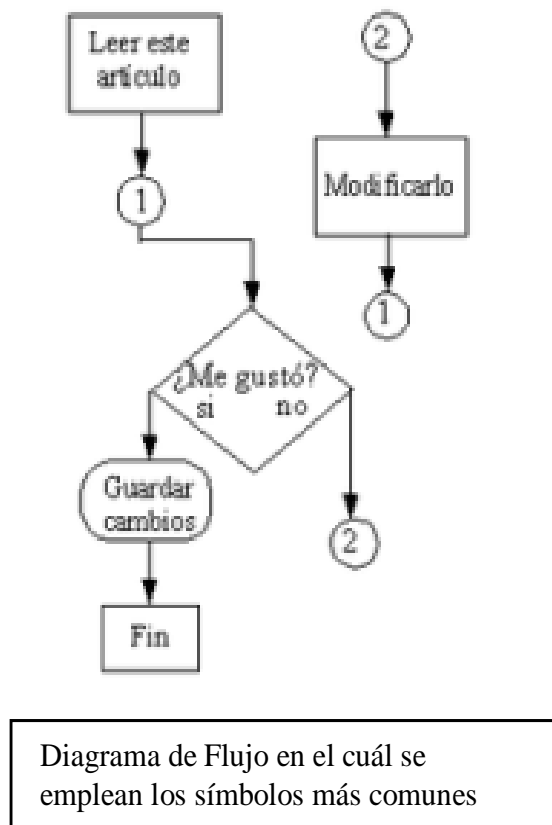












Ilustración 20. Diagrama de Flujo Mejoramiento de Procesos

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

²³ http://pdf.rincondelvago.com/diagramas-de-flujo_1.html

Los símbolos de las normas ISO 8406 para la elaboración de diagramas de flujo son:

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

Para una mejor comprensión se fusionan la **HOJA ISO** y **FLUJODIAGRAMACION** en un solo documento, la misma que contiene los siguientes datos:

- ❖ Nombre de Proceso
- ❖ Objetivo
- ❖ Alcance
- ❖ Responsables de las actividades

- ❖ Lugar y fecha .
- ❖ Entrada
- ❖ Salida
- ❖ Frecuencias
- ❖ Volumen o N° de veces
- ❖ Tiempos
- ❖ Costos
- ❖ Eficiencias
- ❖ Formularios
- ❖ Terminología
- ❖ Observaciones
- ❖ Revisado y aprobado por:
- ❖ Cambios realizados

HOJA DE MEJORAMIENTO

Contiene los siguientes datos:

- ❖ Problemas detectados
- ❖ Soluciones Propuestas
- ❖ Cuadro de situación actual,
- ❖ Situación Propuesta
- ❖ Diferencia en tiempos, costos y eficiencias.
- ❖ Determinación de los beneficios tanto en tiempos como en costos.

APLICACIÓN DE LOS TRES INSTRUMENTOS EN CADA PROCESO ANALIZADO

A continuación se encuentra la propuesta de mejoramiento demostrado en la aplicación de cada uno de los procesos analizados:

PLANIFICACION ESTRATEGICA Y OPERATIVA																	
OBJETIVO		Definir el Plan estratégico y Operativo para el 2008 y las acciones a realizarse con la asignación de los recursos necesarios.															
ALCANCE		Comprende desde la Convocatoria a los miembros del Consejo de Administración hasta obtener la Planificación Estratégica y Operativa															
RESPONSABLE		Gerente															
		ENTRADA		Convocatoria		TIEMPO		5.710		Eficiencia Tiempo: #####		Frecuencia		Anual			
		SALIDA		Plan Operativo Anual		COSTO		1.723,57		Eficiencia Costo: #####		Volumen		1			
Nº	ACTIVIDADES	RESPONSABLES				TIEMPO MINUTOS			COSTO MINUTOS			OBSERVACIONES					
		G. Sucurs	Ast. Admin	Super. Ope		AVR	AVO	NAV	AVR	AVO	NAV						
1	Gerente de la Cooperativa dispone a Asistente elaborar convocatoria a reunión para establecer el Plan Estratégico Operativo					60			20,67						1		
2	Asistente realiza la convocatoria a la reunión, por escrito y vía telefónica a todos los miembros del Consejo y demás personas responsables.						30		7,66						2		
3	Se reúne gerente sucursal con responsables de áreas operativas y empleados para tomar decisiones de contratar a una empresa asesora para elaborar el plan estratégico					120	120		41,34	41,34					3		
4	Supervisor Operativo ingresa a Internet a cotizar precios sobre la Capacitación para elaborar el Plan Estratégico					400			104,17						4		
5	Gerencia se reúne para analizar las cotizaciones recibidas y tomar la decisión con la participación de todos y dispone al Supervisor Operativo la elaboración del contrato					360			124,01						5		
6	Todo el personal recibe la capacitación sobre la elaboración del Plan Estratégico y Operativo, con una duración de una hora diaria durante dos semanas					1200			312,50						6		
7	Supervisor Operativo y Asistente Administrativo organizan un Seminario Taller en el que se elaborará el Plan Estratégico y Operativo con todo el personal involucrado Vía Internet							1200					312,50		7		
8	Se efectúa el Seminario Taller, en donde el Gerente de Sucursal organiza grupos de trabajo en los que determina las áreas estratégicas					960			330,70						8		
9	Asistente Administrativo entrega plan de actividades a cada empleado, luego de haber sido analizado y modificado por Gerente de Sucursal.							60					15,31		9		
10	Se ha definido el POA, y los responsables de las áreas estratégicas, mismos que deben cumplir con lo establecido					1200			413,38						10		
Subtotal						4300	150	1260	1354	41,34	328						
Totales												5710	1.724				
Eficiencias												77,93%	80,98%				
Formularios		No se han implementado formularios															
Terminología		Planificación Operativa Anual (POA)															
Cambios Suprimidos	5	Elaborado por			Revisado por			Aprobado por:									
Mejorados	6	Ma. Edita Jácome Escobar			Ing. Jaime Chiriboga			Ing. Gustavo Echeverría S.									
Cambiados	4	Quito, Agosto 2008			Quito, Agosto 2008			Puyo, Agosto 2008									

Tabla 35. Hoja ISO- Flujodiagramación, Planificación Estratégica y Operativa

Observaciones

- 1.- Se mantiene la actividad No. 1, por que no se puede dejar de disponer la elaboración de la convocatoria
- 2.- Se mantiene la actividad No. 2, es necesario elaborar la convocatoria
- 3.- Se mantiene la actividad No. 3, necesaria la reunión con todo el personal.
- 4.- Se mejora la actividad No. 4, pues ya se utilizan herramientas nuevas como el Internet
- 5.- Se mantiene la actividad No. 5, por cuanto es necesario efectuar las cotizaciones
- 6.- Se cambia la actividad No. 6, interviene todo el Personal de la Cooperativa, mejorando el proceso.
- 7.- Se cambia la actividad No. 10, pues ya se procede a la elaboración del Plan Estratégico y Operativo
- 8.- Se mejora la actividad No. 11, ya se efectúa el seminario taller, es capacitación para todos los grupos de trabajo.
- 9.- Se mejora la actividad, se entrega el Plan de actividades a realizarse,
- 10.- Se suprimen las actividades No. 7, 8, 9, 12, 13.

PLANIFICACION ESTRATEGICA Y OPERATIVA														
PROBLEMAS DETECTADOS:														
1.- El Gerente decide la contratación de una empresa que ha sido analizada de acuerdo a las cotizaciones recibidas generándose varias actividades que incrementan los tiempos y costos del proceso, así como la instalación de varias reuniones de trabajo con el personal.														
2.- La empresa contratada no conoce el clima laboral ni el desempeño de los empleados, causando una demora en el proceso, misma que se da hasta realizar las encuestas a los socios y revisar planes estratégicos anteriores.														
3.- Miembros del Consejo de Administración organizan varios grupos de trabajo.														
SOLUCIONES PROPUESTAS														
1.- Elaborar el Plan estratégico y Operativo de la Cooperativa, para lo cual todo el personal involucrado debe asistir a una capacitación, con la finalidad de ser agentes positivos y principales de la Planificación.														
2.- El Supervisor Operativo debe realizar la organización del Seminario Taller utilizando herramientas importantes como el internet.														
3.- La Asistente y Supervisor Operativo deben optimizar el intranet para las convocatorias e invitaciones a las capacitaciones.														
SITUACION ACTUAL				SITUACION PROPUESTA					DIFERENCIAS					
Tiempo	Costos	Eficiencias		Frecuencia	Tiempo	Costos	Eficiencias		Frecuencia	Tiempo	Costos	Eficiencias		Frecuencia
		Tiempo	Costo				Tiempo	Costo				Tiempo	Costo	
7.090	#####	49,79%	49,56%	Anual	5.710	1.723,57	77,93%	80,98%	Anual	1.380	\$ 706,13	28,15%	31,42%	Anual
Beneficio Anual Esperado en Tiempo:				= Ahorro * Frecuencia * 12 meses					Frecuencia = Anual = 1 x No. veces					
				= 1.380 1 1										
				= 1380 minutos.										
Beneficio Anual Esperado en Costo				= Ahorro * Frecuencia * 12 meses										
				= \$ 706 1 1										
				= 706,13 dólares										

Tabla 36. Hoja de Mejoramiento Planificación Estratégica y Operativa

CONTROL DE MOROSIDAD												
OBJETIVO		Realizar gestión para la recuperación de créditos vencidos de los socios, con el fin de bajar la morosidad, por medio de la sistematización										
ALCANCE		Comienza con obtención de reportes de morosidad hasta la recuperación de los créditos y por lo tanto se baja los índices de morosidad										
RESPONSABLE		Gerente, Oficial de Crédito		ENTRADA	Reportes de morosidad	TIEMPO	530	Eficiencia Tiempo	#####	Frecuencia	DIARIO	
		SALIDA	Recuperación de crédito		COSTO	\$125,22	Eficiencia Costo:		97,39%	Volumen	0,79	
Nº	ACTIVIDADES	RESPONSABLES				TIEMPO MINUTOS			COSTO MINUTOS			OBSERVACIONES
		Auxiliar de C	Oficial de C	Gerente	Analista C	AVR	AVO	NAV	AVR	AVO	NAV	
	Inicio											
1	Auxiliar de crédito obtiene automáticamente los reportes de morosidad y las notificaciones con sectorización por oficial					60			12,76			1
2	Oficiales de crédito reciben líneas telefónicas exclusivas para notificar y analizan la entrega de notificaciones					40			10,42			2
3	Gerente dispone la ruta de recorrido para que Analista entregue las notificaciones de acuerdo a la sectorización					30			10,33			3
4	Analista de Crédito sale a entregar notificaciones a socios en mora, luego de autorizada la ruta del vehículo					240			55,91			4
5	Auxiliar procesa en el SIFIZ el registro de notificaciones entregadas para cargar el costo de cada una de ellas					60			12,76			5
6	Auxiliar archiva la documentación sobrante y obtiene informe índice de mora del día.							100			21,26	6
	Fin											
Subtotal					430	0	100	103,96	0,00	21,26		
Totales					530			125,22				
Eficiencias					81,13%			83,02%				
Formularios		No se han implementado formularios										
Terminología		Procesa en el sistema SIFIZ										
Cambios		Elaborado por			Revisado por			Aprobado por:				
Suprimidos	2	Ma. Edita Jácome Escobar			Ing. Jaime Chiriboga			Ing. Gustavo Echeverría S.				
Mejorados	3	Quito, Agosto 2008			Quito, Agosto 2008			Puyo, Agosto 2008				

Tabla 37. Hoja ISO- Flujodiagramación, Control de Morosidad

Observaciones

- 1.- Se mejora la actividad por que se automatiza el proceso.
- 2.- Se suprime la actividad No. 2, se mejora la actividad de los Oficiales de crédito.
- 3.- Se cambia la actividad No. 3
- 4.- Se mejora la actividad No. 4; por cuanto Analista de Crédito ayuda a que el proceso sea más rápido, utiliza 4 horas para el efecto.
- 5.- Se cambia la actividad anterior por cuanto Auxiliar de Crédito ya utiliza el sistema para ingresar datos de gestión de cobro
- 6.- Se suprime la actividad No. 7 y se cambia por la siguiente.

CONTROL DE MOROSIDAD														
PROBLEMAS DETECTADOS:														
1.- Auxiliar de crédito no utilizaba el sistema de cómputo para poder realizar las notificaciones, las hacía manualmente de acuerdo a los reportes que se obtenían para la clasificación por sectores y por oficiales de crédito.														
2.- No se gestionaba la recuperación de créditos por medio de las notificaciones vía telefónica, se realizaba únicamente con la entrega puerta a puerta.														
SOLUCIONES PROPUESTAS														
1.- Se ha solicitado a Cómputo que se sistematice el programa de notificaciones, con lo que únicamente tienen que digitar en el Sistema y se obtiene de los reportes hasta las notificaciones por sectorización como corresponde a cada Oficial de Crédito.														
2.- Se debe implementar líneas telefónicas para que se proceda a realizar gestión de cobro.														
SITUACION ACTUAL					SITUACION PROPUESTA					DIFERENCIAS				
Tiempo	Costos	Eficiencias		Frecuencia	Tiempo	Costos	Eficiencias		Frecuencia	Tiempo	Costos	Eficiencias		Frecuencia
		Tiempo	Costo				Tiempo	Costo				Tiempo	Costo	
555	\$132,77	27,93%	28,72%	Diaria	530	\$ 125,22	81,13%	83,02%	Diario	25	\$ 7,55	53,20%	54,30%	Diario
Beneficio Anual Esperado en Tiempo:					= Ahorro * Frecuencia * 12 meses					Frecuencia = Anual = 1 x No. veces				
					= 25 16 12					Frecuencia = mensual 20 días x veces				
					= 4754,7 minutos.									
Beneficio Anual Esperado en Costo					= Ahorro * Frecuencia * 12 meses									
					= \$ 7,55 16 12									
					= 1.436,08 dólares									

Tabla 38. Hoja de Mejoramiento Control de Morosidad

APERTURA CUENTAS DE AHORRO													
OBJETIVO		Mejorar la atención al Cliente e incrementar la captación de socios y clientes nuevos.											
ALCANCE		Desde el diálogo con el socio explicando los servicios y beneficios hasta el depósito en ventanilla de la apertura de la cuenta											
RESPONSABLE		Asistente Administrativo		ENTRADA	Documentos de apertura	TIEMPO	20	Eficiencia Tiempo:	#####	Frecuencia	DIARIO		
		SALIDA	Cuenta Nueva	COSTO	\$6,36	Eficiencia Costo:	90,31%	Volúmen	21				
N°	ACTIVIDADES	RESPONSABLES					TIEMPO MINUTOS			COSTO MINUTOS			OBSERVACIONES
		Asistente A	Rec. Pagad				AVR	AVO	NAV	AVR	AVO	NAV	
	Inicio												
1	Asistente administrativo recibe documentación del cliente, procede a revisar de acuerdo al Reglamento vigente						5			1,28			1
2	Asistente ingresa datos al SIFIZ, escanea firmas registra en clientes naturales y Consep, verifica						3			0,77			
3	Asistente entrega apertura de cuenta a cliente quien va a Cajas para que le registren la apertura						2			0,51			
4	Recibidor Pagador recibe documentos y procede a revisarlos para poder ingresar depósitos cuenta dinero						5			1,03			2
5	Recibidor ingresa al Sistema SIFIZ el depósito del nuevo cliente y le entrega la nueva libreta al cliente						2			0,41			
6	Recibidor Pagador archiva la documentación para Registro de Aperturas								3			0,62	
	Fin												
Subtotal						17	0	3	5,74	0,00	0,62		
Totales						20			6,36				
Eficiencias						85,00%			90,31%				
Formularios		No se han creado nuevos formularios											
Terminología		SIFIZ, Sistema Financiero San Francisco											
Cambios		Elaborado por			Revisado por			Aprobado por:					
Suprimidos	2	Ma. Edita Jácome Escobar			Ing. Jaime Chiriboga			Ing. Gustavo Echeverría S.					
Mejorados	4	Quito, Agosto 2008			Quito, Agosto 2008			Puyo, Agosto 2008					
Cambiados	2												

Observaciones

- 1.- Se han suprimido dos actividades No. 1 y 2, y se realiza directamente la apertura de la cuenta.
- 2.- Se ha mejorado la atención en Cajas, por cuanto se cumple con los reglamentos vigentes-

Tabla 39. Hoja ISo- Flujodiagramación, Apertura de Cuentas de Ahorro

APERTURAS DE CUENTAS

PROBLEMAS DETECTADOS:

- 1.- Asistente Administrativo demoraba mucho en la atención al público, conversaba de temas fuera de lugar, personales
- 2.- Recibidores Pagadores de igual forma conversan con clientes nuevos.

SOLUCIONES PROPUESTAS

- 1.- Se ha solicitado a Asistente Administrativo menos diálogo con clientes, y mejor atención del tema
- 2.- Los Recibidores Pagadores se comprometen a mejorar su atención, con agilidad y prontitud

SITUACION ACTUAL					SITUACION PROPUESTA					DIFERENCIAS				
Tiempo	Costos	Eficiencias		Frecuencia	Tiempo	Costos	Eficiencias		Frecuencia	Tiempo	Costos	Eficiencias		Frecuencia
		Tiempo	Costo				Tiempo	Costo				Tiempo	Costo	
28	\$6,60	50,00%	50,38%	Diaria	20	\$ 6,36	85,00%	90,31%	Diario	8	\$ 0,24	35,00%	39,93%	Diario

Beneficio Anual Esperado en Tiempo:

= Ahorro * Frecuencia * 12 meses

= 8 420 12

= 40320 minutos.

Beneficio Anual Esperado en Costo

= Ahorro * Frecuencia * 12 meses

= \$ 0,24 420 12

= 1.202,85 dólares

Frecuencia = Anual = 1 x No. veces

Frecuencia = mensual 20 días x veces

Tabla 40. Hoja de Mejoramiento Apertura de Cuentas de Ahorro

ATENCION A SOCIOS																			
OBJETIVO		Ampliar la cobertura de atención al cliente para captar recursos en Depósitos a Plazo Fijo (DPF) o inversiones.																	
ALCANCE		Inicia con la negociación de tasas, plazos, y culmina con la elaboración de los documentos del DPF																	
RESPONSABLE		Asistente Administrativo		ENTRADA		Información del cliente		TIEMPO		19		Eficiencia Tiempo:		#####		Frecuencia		DIARIO	
				SALIDA		Entrega de DPF		COSTO		\$5,05		Eficiencia Costo:		65,87%		22			
Nº	ACTIVIDADES	RESPONSABLES					TIEMPO MINUTOS			COSTO MINUTOS			OBSERVACIONES						
		Asistente A	Recibidor	Gerente			AVR	AVO	NAV	AVR	AVO	NAV							
	Inicio																		
1	Asistente Ingresar al sistema datos del cliente para crear y dar la información sobre plazos, tasas de DPF						5			1,28			1						
2	Asistente realiza la negociación con el cliente y elabora la documentación del Depósito a Plazo fijo						2			0,51			2						
3	Asistente envía al cliente a Cajas para que realice el depósito del dinero						2			0,51			3						
4	Recibidor Pagador recibe el dinero, y registra el DPF ignala la libreta de ahorros y entrega al cliente.						5			1,03			4						
5	Gerente legaliza la documentación para poder entregar al cliente el DPF								5			1,72	5						
	Fin																		
Subtotal						14	0	5	3,32	0,00	1,72								
Totales						19			5,05										
Eficiencias						73,68%			65,87%										
Formularios		No se han creado nuevos formularios																	
Terminología		DPF (depósito a Plazo Fijo)																	
Cambios		Elaborado por			Revisado por			Aprobado por:											
Suprimidos	3																		
Mejorados	3	Ma. Edita Jácome Escobar			Ing. Jaime Chiriboga			Ing. Gustavo Echeverría S.											
Cambiados	2	Quito, Agosto 2008			Quito, Agosto 2008			Puyo, Agosto 2008											

Observaciones

- 1.- Se suprimen las actividades No. 1 y 2, se mejoran directamente Asistente Administrativo realiza la gestión del DPF o Inversión
- 2.- Se mejora la actividad, pues ya no realiza Supervisor Operativo, todo el proceso lo realiza Asistente Administrativo
- 3.- Se mejora la actividad, el cliente no debe subir al primer piso en busca del Supervisor Operativo.
- 4.- Se cambia la actividad, ahora el Recibidor Pagador registra el DPF
- 5.- Se cambia la actividad anterior, directamente el Gerente legaliza documentación.

Tabla 41. Hoja ISO- Flujodiagramación, Atención a Socios

ATENCION A SOCIOS

PROBLEMAS DETECTADOS:

1.- Para la captación de Depósitos a Plazo Fijo existe demora en la atención al cliente

SOLUCIONES PROPUESTAS

1.- Se propone eliminar, mejorar y cambiar procesos para mayor agilidad en la atención al cliente.

2.- Los Recibidores Pagadores se comprometen a mejorar su atención, con agilidad y prontitud

SITUACION ACTUAL					SITUACION PROPUESTA					DIFERENCIAS				
Tiempo	Costos	Eficiencias		Frecuencia	Tiempo	Costos	Eficiencias		Frecuencia	Tiempo	Costos	Eficiencias		Frecuencia
		Tiempo	Costo				Tiempo	Costo				Tiempo	Costo	
21	\$5,10	28,57%	30,52%	Diaria	19	\$ 5,05	73,68%	65,87%	Diario	2	\$ 0,06	45,11%	35,35%	Diario

Beneficio Anual Esperado en Tiempo: = Ahorro * Frecuencia * 12 meses
 = 2 442 12
 = 10611 minutos.

Frecuencia = Anual = 1 x No. veces
Frecuencia = mensual 20 días x veces

Beneficio Anual Esperado en Costo = Ahorro * Frecuencia * 12 meses
 = \$ 0,06 442 12
 = 296,28 dólares

Tabla 42. Hoja de Mejoramiento Atención a Socios

ENTREVISTAR A SUJETOS DE CREDITO												
OBJETIVO		Mejorar la atención al cliente en el Dpto. de Crédito										
ALCANCE		Inicia con la entrevista al cliente y culmina con el ingreso de datos en el SIFIZ										
RESPONSABLE		Gerente		ENTRADA		Documentos del socio		TIEMPO		33		
				SALIDA		Ingreso de información		COSTO		\$8,32		
								Eficiencia Tiempo:		#####		
								Eficiencia Costo:		79,29%		
										Frecuencia		
										DIARIO		
										13		
Nº	ACTIVIDADES	RESPONSABLES				TIEMPO MINUTOS			COSTO MINUTOS			OBSERVACIONES
		oficial de C	Auxiliar C	Analista C	Gerente	AVR	AVO	NAV	AVR	AVO	NAV	
	Inicio											
1	Oficial de crédito revisa la Central de Riesgos para saber si el socio es sujeto de crédito, y ver capacidad de pago					10			2,60			1
2	Auxiliar de crédito entrega las solicitudes al cliente para que entregue la información correspondiente.					10			2,13			2
3	Analista ingresa información del cliente en el sistema SIFIZ para la calificación del crédito					8			1,86			3
4	Gerente analiza la información ingresada en el sistema de cada cliente.							5			1,72	4
	Fin											
Subtotal						28	0	5	6,59	0,00	1,72	
Totales						33			8,32			
Eficiencias						84,85%			79,29%			
Formularios		No se han creado nuevos formularios										
Terminología		No se ha utilizado nueva terminología										
Cambios		Elaborado por			Revisado por			Aprobado por:				
Suprimidos	1											
Mejorados	1	Ma. Edita Jácome Escobar			Ing. Jaime Chiriboga			Ing. Gustavo Echeverría S.				
Cambiados	2	Quito, Agosto 2008			Quito, Agosto 2008			Puyo, Agosto 2008				

Observaciones

- 1.- Se elimina la actividad No. 1.
- 2.- Se mejora la actividad No. 2, con el fin de dar una atención ágil y oportuna al cliente.
- 3.- Se cambia la actividad No. 3, para el ingreso de la información del cliente.
- 4.- Se cambia la actividad No. 4, para el ingreso de la información del cliente.

Tabla 43. Hoja ISO- Flujodiagramación, Entrevistas a Sujetos de Crédito

ENTREVISTAR A SUJETOS DE CREDITO

PROBLEMAS DETECTADOS:

1.- Existe demora en la entrevista a los sujetos potenciales de crédito

SOLUCIONES PROPUESTAS

1.- Se propone mejorar el proceso para agilizar trámites

SITUACION ACTUAL					SITUACION PROPUESTA					DIFERENCIAS				
Tiempo	Costos	Eficiencias		Frecuencia	Tiempo	Costos	Eficiencias		Frecuencia	Tiempo	Costos	Eficiencias		Frecuencia
		Tiempo	Costo				Tiempo	Costo				Tiempo	Costo	
35	\$8,52	22,86%	23,47%	Diaria	33	\$ 8,32	84,85%	79,29%	Diario	2	\$ 0,21	61,99%	55,82%	Diario

Beneficio Anual Esperado en Tiempo:	=	Ahorro * Frecuencia * 12 meses	Frecuencia = Anual = 1 x No. veces
	=	2 255 12	Frecuencia = mensual 20 días x veces
	=	6109,1 minutos.	
Beneficio Anual Esperado en Costo	=	Ahorro * Frecuencia * 12 meses	
	=	\$ 0,21 255 12	
	=	635,65 dólares	

Tabla 44. Hoja de Mejoramiento Entrevistas a Sujetos de Crédito

PROPUESTAS DE CREDITO												
OBJETIVO		Proponer créditos para su aprobación.										
ALCANCE		Inicia desde la propuesta y culmina con la entrega de la documentación para el despacho.										
RESPONSABLE		Oficiales de crédito		ENTRADA	Propuesta de crédito	TIEMPO	330	Eficiencia Tiempo:	#####	Frecuencia	DIARIO	
		SALIDA	Entrega documentación	COSTO	\$99,39	Eficiencia Costo:	94,76%					
Nº	ACTIVIDADES	RESPONSABLES				TIEMPO MINUTOS			COSTO MINUTOS			OBSERVACIONES
		oficial de C	Gerente	Supervisor		AVR	AVO	NAV	AVR	AVO	NAV	
	Inicio											
1	Oficiales presentan solicitudes de crédito a la Comisión para que se aprueben.					120			31,25			1
2	Gerente preside el Comité de Crédito, analizan y aprueban carpetas de crédito					120			41,34			2
3	Comité de crédito realiza el Acta de Crédito con los datos aprobados y por intranet realiza la aprobación					40			13,78			3
4	Oficiales elaboran Pagars para entregar a Supervisor para que realice el desembolso					30			7,81			4
5	Supervisor Operativo revisa la documentación recibida y realiza análisis para desembolso							20			5,21	5
	Fin											
Subtotal						310	0	20	94,18	0,00	5,21	
Totales									330			
Eficiencias									93,94%			
Formularios		No se han creado nuevos formularios										
Terminología		No se ha utilizado nueva terminología										
Cambios		Elaborado por		Revisado por		Aprobado por:						
Suprimidos	0											
Mejorados	3	Ma. Edita Jácome Escobar		Ing. Jaime Chiriboga		Ing. Gustavo Echeverría S.						
Cambiados	2	Quito, Agosto 2008		Quito, Agosto 2008		Puyo, Agosto 2008						

Observaciones

- 1.- No se elimina ninguna actividad, se mejora la actividad 1
- 2.- Se mejora la actividad en la que el Gerente preside el Comité, analiza y aprueba
- 3.- Se cambia la actividad el Comité realiza el Acta de Crédito
- 4.- Se cambia la actividad en la elaboración de los Pagars, lo hacen los Oficiales
- 5.- Se mejora la actividad en al que el Supervisor revisa la documentación

Tabla 45. Hoja ISO- Flujodiagramación, Propuestas de Crédito

PROPUESTAS DE CREDITO

PROBLEMAS DETECTADOS:

1.- **Oficiales de Crédito centralizan la gestión de la propuesta de créditos**

SOLUCIONES PROPUESTAS

1.- **Se propone que el Comité apruebe o niegue con más agilidad**

2.- **Se mejora la actividad en la que el Gerente preside el Comité, analiza y aprueba.**

SITUACION ACTUAL					SITUACION PROPUESTA					DIFERENCIAS				
Tiempo	Costos	Eficiencias		Frecuencia	Tiempo	Costos	Eficiencias		Frecuencia	Tiempo	Costos	Eficiencias		Frecuencia
		Tiempo	Costo				Tiempo	Costo				Tiempo	Costo	
390	\$101,56	25,64%	25,64%	Diaria	330	\$ 99,39	93,94%	94,76%	Diario	60	\$ 2,18	68,30%	69,12%	Diario

Beneficio Anual Esperado en Tiempo:

$$= \text{Ahorro} * \text{Frecuencia} * 12 \text{ meses}$$

$$= 60 \quad 25 \quad 12$$

$$= 18327 \text{ minutos.}$$

$$\text{Frecuencia} = \text{Anual} = 1 \times \text{No. veces}$$

$$\text{Frecuencia} = \text{mensual } 20 \text{ días} \times \text{veces}$$

Beneficio Anual Esperado en Costo

$$= \text{Ahorro} * \text{Frecuencia} * 12 \text{ meses}$$

$$= \$ 2,18 \quad 25 \quad 12$$

$$= 664,55 \text{ dólares}$$

Tabla 46. Hoja de Mejoramiento Propuestas de Crédito

DESPACHO DE CREDITO												
OBJETIVO		Satisfacer la necesidad del cliente por el crédito.										
ALCANCE		Inicia desde la impresión de tablas hasta la entrega del crédito.										
RESPONSABLE		Supervisor Operativo		ENTRADA	Recepción documentos	TIEMPO	60	Eficiencia Tiempo:	#####	Frecuencia	DIARIO	
		SALIDA	Despacho del Crédito	COSTO	\$15,15	Eficiencia Costo:	85,96%			7		
Nº	ACTIVIDADES	RESPONSABLES				TIEMPO MINUTOS			COSTO MINUTOS			OBSERVACIONES
		Supervisor	Auxiliar C			AVR	AVO	NAV	AVR	AVO	NAV	
	Inicio											
1	Supervisor Operativo imprime tablas de amortización informe, orden desembolso, contrato y pagaré					40			10,42			1
2	Supervisor Operativo hace legalizar pagaré del socio y garantes					50			13,02			2
3	Supervisor ingresa al SIFIZ para realizar el despacho del crédito, digita y procesa					30			7,81			3
4	Supervisor Operativo entrega tablas de amortización y envía al socio a Cajas para que reciban el dinero					20			5,21			4
5	Auxiliar de crédito recibe toda la documentación generada para archivar							10			2,13	5
	Fin											
Subtotal						50	0	10	13,02	0,00	2,13	
Totales						60			15,15			
Eficiencias						83,33%			#####			
Formularios		No se han creado nuevos formularios										
Terminología		No se ha utilizado nueva terminología										
Cambios Suprimidos	5	Elaborado por			Revisado por			Aprobado por:				
Mejorados	3	Ma. Edita Jácome Escobar			Ing. Jaime Chiriboga			Ing. Gustavo Echeverría S.				
Cambiados	2	Quito, Agosto 2008			Quito, Agosto 2008			Puyo, Agosto 2008				

Observaciones

- 1.- Se eliminan las actividades No. 1,3,5,6 y 7 de los procesos anteriores.
- 2.- Se mejora la actividad No. 2, en la que únicamente interviene el Supervisor Operativo.
- 3.- Se cambia la actividad No. 4 el Supervisor realiza la legalización de documentos de socio y garante.
- 4.- Se mejora la actividad No. 8, por cuanto Supervisor Operativa entrega la documentación del despacho a socio.
- 5.- Se mejora la actividad No. 9 y 10, en la que el Supervisor revisa la documentación.

Tabla 47. Hoja ISO- Flujodiagramación, Despacho de Crédito

DESPACHO DE CREDITO														
PROBLEMAS DETECTADOS:														
1.- Oficiales de Crédito intervenían en el Despacho del Crédito														
SOLUCIONES PROPUESTAS														
1.- Se propone que el Oficiales de Crédito no realicen estas actividades, que únicamente la genere el Supervisor Operativo														
SITUACION ACTUAL					SITUACION PROPUESTA					DIFERENCIAS				
Tiempo	Costos	Eficiencias		Frecuencia	Tiempo	Costos	Eficiencias		Frecuencia	Tiempo	Costos	Eficiencias		Frecuencia
		Tiempo	Costo				Tiempo	Costo				Tiempo	Costo	
62	\$15,67	46,77%	48,20%	Diaria	60	\$ 15,15	83,33%	85,96%	Diario	2	\$ 0,52	36,56%	37,76%	Diario
Beneficio Anual Esperado en Tiempo:					=	Ahorro * Frecuencia * 12 meses				Frecuencia = Anual = 1 x No. veces				
					=	2 140 12				Frecuencia = mensual 20 días x veces				
					=	3360 minutos.								
Beneficio Anual Esperado en Costo					=	Ahorro * Frecuencia * 12 meses								
					=	\$ 0,52 140 12								
					=	875,01 dólares								

Tabla 48. Hoja de Mejoramiento , Despacho de Crédito

CAJAS												
OBJETIVO	Brindar la mejor atención a socios y clientes, satisfaciendo sus necesidades y requerimientos.											
ALCANCE	Inicia desde que el socio o cliente ingresa a la Cooperativa hasta que sale depositando, retirando o pagando crédito											
RESPONSABLE	Recibidor Pagador		ENTRADA	Recepción del cliente	TIEMPO	26	Eficiencia Tiempo:	#####	Frecuencia	DIARIO		
	SALIDA	Socio satisfecho	COSTO	\$5,57	Eficiencia Costo:	92,37%				16		
Tabla 49. Hoja ISO- Flujo de Actividades, Hoja 1	RESPONSABLES				TIEMPO MINUTOS			COSTO MINUTOS			OBSERVACIONES	
	Recibidores				AVR	AVO	NAV	AVR	AVO	NAV		
	Inicio											
1	Recibidor Pagador recibe libreta, papeleta y necesidad del cliente				7			1,44			1	
2	Recibidor Pagador ingresa datos del cliente en el SIFIZ verifica requerimiento y procesa				8			1,64			2	
3	Recibidor cuenta dinero, revisa que el efectivo sea correcto y recibe o entrega depende de la transacción				5			1,03				
4	Recibidor Pagador ingresa información en el SIFIZ registra en la libreta y comprobantes de transacciones				4			1,04				
5	Recibidor Pagador entrega libreta con certificación del depósito, retiro, o pago de préstamo al socio						2			0,43		
				Subtotal	24	0	2	5,15	0,00	0,43		
				Totales	26			5,57				
				Eficiencias	92,31%			92,37%				
Formularios	Se ha creado el Comprobante de transacción											
Terminología	No se ha utilizado nueva terminología											
Cambios			Elaborado por			Revisado por			Aprobado por:			
Suprimidos	2		Ma. Edita Jácome Escobar			Ing. Jaime Chiriboga			Ing. Gustavo Echeverría S.			
Mejorados	5		Quito, Agosto 2008			Quito, Agosto 2008			Puyo, Agosto 2008			
Cambiados	0											

Observaciones

- 1.- Se eliminan las actividades No. 3 y 6, de los procesos anteriores
- 2.- Se mejora todas las actividades haciendolas más operativas y procurando que el Recibidor no converse con el cliente.

Tabla 50. Hoja ISO- Flujodiagramación, Cajas

CAJAS														
PROBLEMAS DETECTADOS:														
1.- Recibidor Pagador perdía tiempo conversando con el cliente o socio.														
SOLUCIONES PROPUESTAS														
1.- Se propone que Recibidor Pagador realice directamente su actividad, satisfaga la necesidad del cliente.														
SITUACION ACTUAL					SITUACION PROPUESTA					DIFERENCIAS				
Tiempo	Costos	Eficiencias		Frecuencia	Tiempo	Costos	Eficiencias		Frecuencia	Tiempo	Costos	Eficiencias		Frecuencia
		Tiempo	Costo				Tiempo	Costo				Tiempo	Costo	
28	\$5,75	57,14%	57,14%	Diaria	26	\$ 5,57	92,31%	92,37%	Diario	2	\$ 0,18	35,16%	35,23%	Diario
<p>Beneficio Anual Esperado en Tiempo:</p> <p>= Ahorro * Frecuencia * 12 meses</p> <p>= 2 323 12</p> <p>= 7753,8 minutos.</p> <p>Beneficio Anual Esperado en Costo</p> <p>= Ahorro * Frecuencia * 12 meses</p> <p>= \$ 0,18 323 12</p> <p>= 682,42 dólares</p> <p style="text-align: right;">Frecuencia = Anual = 1 x No. veces Frecuencia = mensual 20 días x veces</p>														

Tabla 51. Hoja de Mejoramiento , Cajas

ACTUALIZACION DE DOCUMENTOS												
OBJETIVO		Mantener una base de datos depurada con información totalmente actualizada de acuerdo a requerimientos de organismos de Control										
ALCANCE		Inicia desde que el socio o cliente trae copia de las credenciales hasta el registro de firmas										
RESPONSABLE		Oficiales de Crédito		ENTRADA	Recepción documentos	TIEMPO	150	Eficiencia Tiempo:	#####	Frecuencia	DIARIO	
		SALIDA	Base datos actualizada	COSTO	\$39,06	Eficiencia Costo:	90,00%				3	
N°	ACTIVIDADES	RESPONSABLES				TIEMPO MINUTOS			COSTO MINUTOS			OBSERVACIONES
		Oficial de C	Supervisor			AVR	AVO	NAV	AVR	AVO	NAV	
	Inicio											
1	Oficial de crédito obtiene del SIFLZ, del módulo de trámites, la base de datos del cliente					30			7,81			1
2	Oficial de crédito abre un file por cada carpeta de crédito o deudor y actualiza la documentación e información					30			7,81			2
3	Supervisor Operativa recibe los files de socios los registra en el Sistema.					25	50		6,51	13,02		
4	Supervisor Operativa envía los files de socios al Dpto de Crédito para que sean archivador por Auxiliar							15			3,91	
	Fin											
Subtotal						85	50	15	22,14	13,02	3,91	
Totales						150			39,06			
Eficiencias						90,00%			90,00%			
Formularios		No se ha creado ningún nuevo formulario										
Terminología		No se ha utilizado nueva terminología										
Cambios		Elaborado por				Revisado por				Aprobado por:		
Suprimidos	3	Ma. Edita Jácome Escobar Quito, Agosto 2008				Ing. Jaime Chiriboga Quito, Agosto 2008				Ing. Gustavo Echeverría S. Puyo, Agosto 2008		
Mejorados	0											
Cambiados	4											

Observaciones

- 1.- Se suprimen las actividades No. 2,4 y 5, del proceso anterior
- 2.- Se cambian las actividades y se optimizan los recursos utilizando al personal responsable.

Tabla 52. Hoja ISO- Flujodiagramación, Actualización de Documentos

ACTUALIZACION DE DOCUMENTOS														
PROBLEMAS DETECTADOS:														
1.- Se encuentra que los Oficiales de Crédito revisan documentación que únicamente debe ser actualizada y que Gerente por estar en otras actividades debe delegar esa función														
SOLUCIONES PROPUESTAS														
1.- Se propone que la actualización de documentos lo realice el personal responsable y necesariamente solo hagan esa actividad y que el Gerente delegue a Supervisor Operativo														
SITUACION ACTUAL					SITUACION PROPUESTA					DIFERENCIAS				
Tiempo	Costos	Eficiencias		Frecuencia	Tiempo	Costos	Eficiencias		Frecuencia	Tiempo	Costos	Eficiencias		Frecuencia
		Tiempo	Costo				Tiempo	Costo				Tiempo	Costo	
164	\$44,73	33,54%	32,02%	Diaria	150	\$ 39,06	90,00%	90,00%	Diario	14	\$ 5,66	56,46%	57,98%	Diario
Beneficio Anual Esperado en Tiempo:														
= Ahorro * Frecuencia * 12 meses														
= 14 56 12														
= 9408 minutos.														
Beneficio Anual Esperado en Costo														
= Ahorro * Frecuencia * 12 meses														
= \$ 5,66 56 12														
= 3.806 dólares														

Tabla 53. Hoja de Mejoramiento , Actualización de Documentos

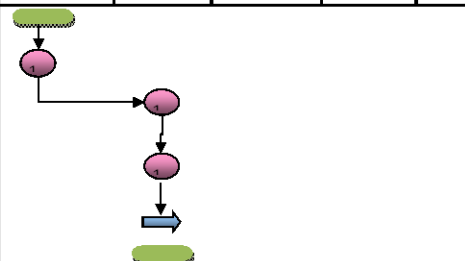
QUEJAS Y SUGERENCIAS																	
OBJETIVO		Resolver las quejas y sugerencias que los socios entregan en la Cooperativa, que exista personal exclusivo para el efecto.															
ALCANCE		Comienza con la insatisfacción del cliente que realiza el reclamo y no sabe a dónde debe dirigirse, y culmina con la solución.															
RESPONSABLE		Gerente		ENTRADA		Recepción de quejas		TIEMPO		32		Eficiencia Tiempo: #####		Frecuencia		DIARIO	
		SALIDA		Solución a las quejas		COSTO		\$9,55		Eficiencia Costo:		91,82%				13	
N°	ACTIVIDADES	RESPONSABLES					TIEMPO MINUTOS			COSTO MINUTOS			OBSERVACIONES				
		Gerente	Asistente				AVR	AVO	NAV	AVR	AVO	NAV					
	Inicio																
1	Gerente recibe a socio con la queja verbal de un problema suscitado en el Departamento de Crédito						15				5,17						1
2	Asistente entrega a socio documento para que presente la queja por escrito y debidamente legalizada						8				2,04						2
3	Asistente recibe documento de queja o sugerencia legalizada por el cliente busca solución ayuda a cliente a resolverlo						6				1,56						3
4	Asistente ingresa la queja o sugerencia en el sistema de quejas y archiva la documentación															0,78	4
	Fin																
Subtotal						29	0	3	8,77	0,00	0,78						
Totales						32			9,55								
Eficiencias						90,63%			91,82%								
Formularios		No se ha creado ningún nuevo formulario															
Terminología		No se ha utilizado nueva terminología															
Cambios		Elaborado por			Revisado por			Aprobado por:									
Suprimidos	3																
Mejorados	1	Ma. Edita Jácome Escobar			Ing. Jaime Chiriboga			Ing. Gustavo Echeverría S.									
Cambiados	3	Quito, Agosto 2008			Quito, Agosto 2008			Puyo, Agosto 2008									
Observaciones												<p>1.- Se suprimen las actividades No. 1, 3, 4 del proceso anterior.</p> <p>2.- Se cambia la actividad No. 2, haciéndolas más operativas.</p> <p>3.- Se mejora la actividad No. 5, en la que Asistente busca solución a queja.</p> <p>4.- Se cambia la actividad No. 6, en la que existe un ingreso y archivo de la documentación.</p>					

Tabla 54. Hoja ISO- Flujodiagramación. Quejas y Sugerencias

QUEJAS Y SUGERENCIAS														
PROBLEMAS DETECTADOS:														
1.- Cuando un cliente tiene un reclamo mediante una queja o sugerencia no existe personal exclusivo para el efecto.														
SOLUCIONES PROPUESTAS														
1.- Se propone que debe crearse un Departamento con personal idóneo para buscar solución al problema presentado por el cliente.														
SITUACION ACTUAL					SITUACION PROPUESTA					DIFERENCIAS				
Tiempo	Costos	Eficiencias		Frecuencia	Tiempo	Costos	Eficiencias		Frecuencia	Tiempo	Costos	Eficiencias		Frecuencia
		Tiempo	Costo				Tiempo	Costo				Tiempo	Costo	
44	\$12,17	0,00%	0,00%	Diaria	32	\$ 9,55	90,63%	91,82%	Diario	12	\$ 2,62	90,63%	91,82%	Diario
Beneficio Anual Esperado en Tiempo:					=	Ahorro * Frecuencia * 12 meses				Frecuencia = Anual = 1 x No. veces				
					=	12 263 12				Frecuencia = mensual 20 días x veces				
					=	37800 minutos.								
Beneficio Anual Esperado en Costo					=	Ahorro * Frecuencia * 12 meses								
					=	\$ 2,62 263 12								
					=	8.255 dólares								

Tabla 55. Hoja de Mejoramiento , Quejas y Sugerencias

INVESTIGACION DE MERCADO												
OBJETIVO		Suministrar información a la Administración para la toma de decisiones con respecto a alguna necesidad o problema de mercado										
ALCANCE		Comprende desde establecer los problemas presentados hasta presentar el informe con resultados obtenidos de la investigación										
RESPONSABLE		Gerente		ENTRADA	Necesidad investigación	TIEMPO	250	Eficiencia Tiempo:	#####	Frecuencia	TRIMESTRE	
		SALIDA	Toma de decisiones	COSTO	\$63,28	Eficiencia Costo:	89,10%				0,02	
N°	ACTIVIDADES	RESPONSABLES				TIEMPO MINUTOS			COSTO MINUTOS			OBSERVACIONES
		Gerente	Promotor	Asistente		AVR	AVO	NAV	AVR	AVO	NAV	
	Inicio											
1	Gerente se reúne con todo el personal para plantear la necesidad de la investigación de mercado					30			10,33			1
2	Promotor plantea los objetivos que se requieren alcanzar con la investigación de mercado					15			3,08			2
3	Promotor determina el contenido de la investigación, fuentes de datos y lugar donde se va a realizar la investigación					20			4,11			
4	Asistente elabora cronograma de visitas a diferentes gremios de la ciudad para realizar un trabajo de campo					40			10,21			
5	Promotor calcula la muestra y realiza la encuesta mediante un Sistema de SPSS					45			9,24			
6	Asistente tabula encuestas y obtiene resultados para entregar a Gerente para la toma de decisiones					60			15,31			
7	Promotor y Asistente elabora informe sobre la investigación de mercado realizada					20			4,11			3
8	Gerente recibe el informe de la investigación de mercado analiza resultados obtenidos y toma decisiones							20			6,90	4
					Subtotal	230	0	20	56,39	0,00	6,90	
					Totales	250			63,28			
					Eficiencias	92,00%			89,10%			
Formularios		No se ha creado ningún nuevo formulario										
Terminología		SPSS										
Cambios		Elaborado por			Revisado por			Aprobado por:				
Suprimidos	5	Ma. Edita Jácome Escobar			Ing. Jaime Chiriboga			Ing. Gustavo Echeverría S.				
Mejorados	3	Quito, Agosto 2008			Quito, Agosto 2008			Puyo, Agosto 2008				
Cambiados	5											
Observaciones												
1.- Se suprimen 5 actividades No. 1, 3, 6, 11, 13.												
2.- Se mejora la actividad No.2, en la que el Promotor plantea los objetivos.												
3.- Se mejora la actividad No. 7, en la que elaboran el informe sobre la investigación.												
4.- Se cambian actividades en las que el Gerente ya puede tomar decisiones en base al informe recibido.												

Tabla 56. Hoja ISO- Flujodiagramación, Investigación de Mercado

INVESTIGACION DE MERCADO

PROBLEMAS DETECTADOS:

1.- No existe un informe claro y concreto sobre los resultados obtenidos para que Gerente pueda tomar decisiones, pues Asistente demoraba en procesar las encuestas.

SOLUCIONES PROPUESTAS

1.- Utilizar un sistema SPSS para diseñar la muestra, la encuesta, tabular datos y obtener resultados con mayor agilidad, para que la toma de desiciones sea eficiente y eficaz.

SITUACION ACTUAL					SITUACION PROPUESTA					DIFERENCIAS				
Tiempo	Costos	Eficiencias		Frecuencia	Tiempo	Costos	Eficiencias		Frecuencia	Tiempo	Costos	Eficiencias		Frecuencia
		Tiempo	Costo				Tiempo	Costo				Tiempo	Costo	
1.750	\$464,41	60,86%	59,67%	Trimestral	250	\$ 63,28	92,00%	89,10%	Trimestral	1.500	\$ 401,13	31,14%	29,43%	Trimestral

Beneficio Anual Esperado en Tiempo: = Ahorro * Frecuencia * 4 trimestres Frecuencia = Anual = 1 x No. veces
 = 1.500 0,02 4 Frecuencia = trimestral x4
 = 96 minutos.

Beneficio Anual Esperado en Costo = Ahorro * Frecuencia * 4 trimestres
 = \$ 401,13 0,02 4
 = 26 dólares

Tabla 57. Hoja de Mejoramiento , Investigación de Mercado

IMAGEN CORPORATIVA																				
OBJETIVO		Mantener y mejorar un posicionamiento positivo en la colectividad que todos reconozcan a la Cooperativa por su excelente imagen corporativa																		
ALCANCE		Inicia con la convocatoria realizada por Gerente a todo el personal y culmina con la elaboración de un informe para mejorar la imagen																		
RESPONSABLE		Gerente		ENTRADA		Convocatoria a personal		TIEMPO		235		Eficiencia Tiempo:		#####		Frecuencia		DIARIO		
				SALIDA		Elaboración informe		COSTO		\$76,93		Eficiencia Costo:		95,52%				2		
Nº	ACTIVIDADES	RESPONSABLES					TIEMPO MINUTOS			COSTO MINUTOS			OBSERVACIONES							
		Gerente	Asistente				AVR	AVO	NAV	AVR	AVO	NAV								
	Inicio																			
1	Gerente Sucursal convoca a una reunión a todo el personal para emprender campaña de mejoramiento						60				20,67									1
2	Gerente pone en marcha proyecto de incentivos para el personal que colabore con la gestión de mejoramiento						120				41,34									2
3	Asistente elabora informe para presentar a Gerente General y a Consejo de Administración						45				11,48									3
4	Gerente envía a Consejo de Administración el informe elaborado																			4
	Fin																			
Subtotal						225	0	10	73,49	0,00	3,44									
Totales						235			76,93											
Eficiencias						95,74%			#####											
Formularios		No se ha creado ningún nuevo formulario																		
Terminología		No se ha utilizado nueva terminología																		
Cambios		Elaborado por			Revisado por			Aprobado por:												
Suprimidos	3																			
Mejorados	3	Ma. Edita Jácome Escobar			Ing. Jaime Chiriboga			Ing. Gustavo Echeverría S.												
Cambiados	1	Quito, Agosto 2008			Quito, Agosto 2008			Puyo, Agosto 2008												

Observaciones

- 1.- Se suprimen las actividades No. 1, 3 y 5, del proceso anterior
- 2.- Se cambia la actividad para que Gerente tome decisiones sobre planes de incentivos
- 3.- Se mejora la actividad No. 2, que permite elaborar el informe necesario para Consejo
- 4.- Se mejora la actividad No. 4, en la que se envía informe a Gerencia General y a Consejo de Administración

Tabla 58. Hoja ISO- Flujodiagramación, Imagen Corporativa

IMAGEN CORPORATIVA

PROBLEMAS DETECTADOS:

1.- No existen programas de incentivos para empleados que se comprometan a mejorar la imagen corporativa

SOLUCIONES PROPUESTAS

1.- Gerente diseña propuesta para mejorar la imagen corporativa y motiva a empleados para hagan un compromiso con la Administración

SITUACION ACTUAL					SITUACION PROPUESTA					DIFERENCIAS				
Tiempo	Costos	Eficiencias		Frecuencia	Tiempo	Costos	Eficiencias		Frecuencia	Tiempo	Costos	Eficiencias		Frecuencia
		Tiempo	Costo				Tiempo	Costo				Tiempo	Costo	
240	\$82,68	50,00%	50,00%	Diario	235	\$ 76,93	95,74%	95,52%	Diario	5	\$ 5,75	45,74%	45,53%	Diario

Beneficio Anual Esperado en Tiempo: = **Ahorro * Frecuencia * 12 meses** **Frecuencia = Anual = 1 x No. veces**
 = 5 35,74 12 **Frecuencia = mensual 20 días x veces**
 = 2144,6809 minutos.

Beneficio Anual Esperado en Costo = **Ahorro * Frecuencia * 12 meses**
 = \$ 5,75 35,74 12
 = 2.465 dólares

Tabla 59. Hoja de Mejoramiento , Imagen Corporativa

MATRIZ RESUMEN															
PROCESOS ANALIZADOS	SITUACION ACTUAL				SITUACION PROPUESTA				DIFERENCIAS				FRECUENCIA ANUAL	BENEFICIOS	
	Tiempo	Costos	Eficiencias		Tiempo	Costos \$	Eficiencias		Tiempo	Costos	Eficiencias			TIEMPO	COSTO
			T (%)	C (%)			T (%)	C (%)			T (%)	C (%)			
Planificación estratégica y Operativa	7.090	2.429,70	49,79	49,56	5.710	1723,57	77,93	80,98	1.380	706,13	28,15	31,42	1	1.380	706,13
Control de Morosidad	555	132,77	27,93	28,72	530	125,22	81,13	83,02	25	7,55	53,20	54,30	190	4.755	1.436,08
Apertura de cuentas	28	6,60	50,00	50,38	20	\$ 6,36	85,00	90,31	8	0,24	35,00	39,93	5.040	40.320	1.202,85
Atención a socios	21	5,10	28,57	30,52	19	\$ 5,05	73,68	65,87	2	0,06	45,11	35,35	5.305	10.611	296,28
Entrevistar a sujetos de crédito	35	8,52	22,86	23,47	33	\$ 8,32	84,85	79,29	2	0,21	61,99	55,82	3.055	6.109	635,65
Propuestas de Crédito	390	101,56	25,64	25,64	330	\$ 99,39	93,94	94,76	60	2,18	68,30	69,12	305	18.327	664,55
Despacho de Crédito	62	15,67	46,77	48,20	60	\$ 15,15	83,33	85,96	2	0,52	36,56	37,76	1.680	3.360	875,01
Cajas	28	5,75	57,14	57,14	26	\$ 5,57	92,31	92,37	2	0,18	35,16	35,23	3.877	7.754	682,42
Actualización de documentos	164	44,73	33,54	32,02	150	\$ 39,06	90,00	90,00	14	5,66	56,46	57,98	672	9.408	3.805,75
Quejas y sugerencias	44	12,17	0,00	0,00	32	\$ 9,55	90,63	91,82	12	2,62	90,63	91,82	3.150	37.800	8.255,33
Investigación de mercado	1.750	464,41	60,86	59,67	250	\$ 63,28	92,00	89,10	1.500	401,13	31,14	29,43	0	96	25,67
Imagen Corporativa	240	82,68	50,00	50,00	235	\$ 76,93	95,74	95,52	5	5,75	45,74	45,53	429	2.145	2.465,42
TOTALES	10.407	3.309,67	453,10	455,33	7.395	2177,46	1.040,55	1.039,01	3.012	1.132,21	587,45	583,68			
EFICIENCIA PROMEDIO			37,76	37,94			86,71	86,58			48,95	48,64			
BENEFICIO ANUAL TOTAL ESPERADO														142.064	21.051,13
BENEFICIO MENSUAL TOTAL ESPERADO															

Tabla 60. Matriz Resumen

4.3 INFORME BENEFICIO ESPERADO

1. En el proceso de Planificación Estratégica y Operativa; se ha realizado varios cambios en los que se suprimen cinco actividades, se mejoran seis, y se cambian cuatro; se espera un beneficio anual en tiempo de 1.380 minutos, representando una eficiencia del 28.13% y un ahorro en dólares de \$706.13, con un 31.42% de eficiencia.
2. En el proceso de Control de Morosidad; se suprimen dos actividades, se mejoran tres y se cambian tres, se espera un beneficio anual en tiempo de 4.755 minutos, que representan una eficiencia del 53.20% y en costo un valor de \$1.436.08 que representa un 54.30% de eficiencia.
3. En el proceso de Apertura de Cuentas; se suprimen dos actividades, se mejoran cuatro, y se cambian dos; se espera un beneficio anual en tiempo de 40.320 minutos, que representa un 35% en eficiencia, y en costo un valor de \$1.202.85, que representa un 39.93% de eficiencia.
4. En el proceso de Atención a socios; se suprimen tres actividades, se mejoraran tres y se cambian dos, se espera un beneficio anual en tiempo de 10.611 minutos, que representa un 45.11% y en costo de \$296.28, que representa un 35.35% de eficiencia.
5. En el proceso de Entrevista a sujetos de Crédito; se suprime una actividad, se mejora una, y se cambian dos, se espera un beneficio anual en tiempo de 6.109 minutos, que representa un 61.99% y en costo un valor de \$635.65, que representa un 55.82% de eficiencia.
6. En el proceso de Propuestas de Crédito; no se suprimen actividades, se mejoran tres y se cambian dos, con lo que se espera un beneficio anual en

tiempo de 18.327 minutos, que representa un 68.30% y en costo un valor de \$664.55 que representa un 69.12% de eficiencia.

7. En el proceso de Despacho de Crédito; se suprimen cinco actividades, se mejoran tres, y se cambian dos; con lo que se espera un beneficio anual en tiempo de 3.360 minutos, que representa un 36.56% y en costo un valor de \$875.01 que representa un 37.76% de eficiencia.
8. En el proceso de Cajas, se suprimen dos actividades, se mejoran cinco, no se cambia ninguna, y se espera un beneficio anual en tiempo de 7.754 minutos que representa 35.16% y en costos un valor de \$682.42 que representa un 35.23% de eficiencia.
9. En el proceso de Actualización de documentos, se suprimen tres actividades, no se mejora ninguna, se cambian cuatro, con lo que se espera un beneficio anual en tiempo de 9.408 minutos, que representa un 56.46% y en costo un valor de \$3.805.75 que representa un 57.98% de eficiencia.
10. En el proceso de Quejas y sugerencias, se suprimen tres actividades, se mejora una, y se cambian tres; se espera un beneficio anual en tiempo de 37.800 minutos que representa un 90.63% y en costo un valor de \$8.255.33 que representa un 91.82% de eficiencia.
11. En el proceso de Investigación de mercado; se suprimen cinco actividades, se mejoran tres y se cambian cuatro, se espera un beneficio anual en tiempo de 96 minutos que representa un 31.14% y en costos un valor de \$25.67 que representa un 29.43% de eficiencia.

12. En el proceso de Imagen Corporativa; se suprimen tres actividades, se mejoran tres, y se cambian cuatro, se espera un beneficio anual en tiempo de 2.145 minutos que representa un 45.74% y en costo un valor de \$2.465.42 que representa un 45.53% de eficiencia.

Se espera un beneficio anual total en costo de un valor de \$21.051,13; con lo que se recomienda la creación de la Unidad de Atención de quejas y Sugerencias.

CAPÍTULO V

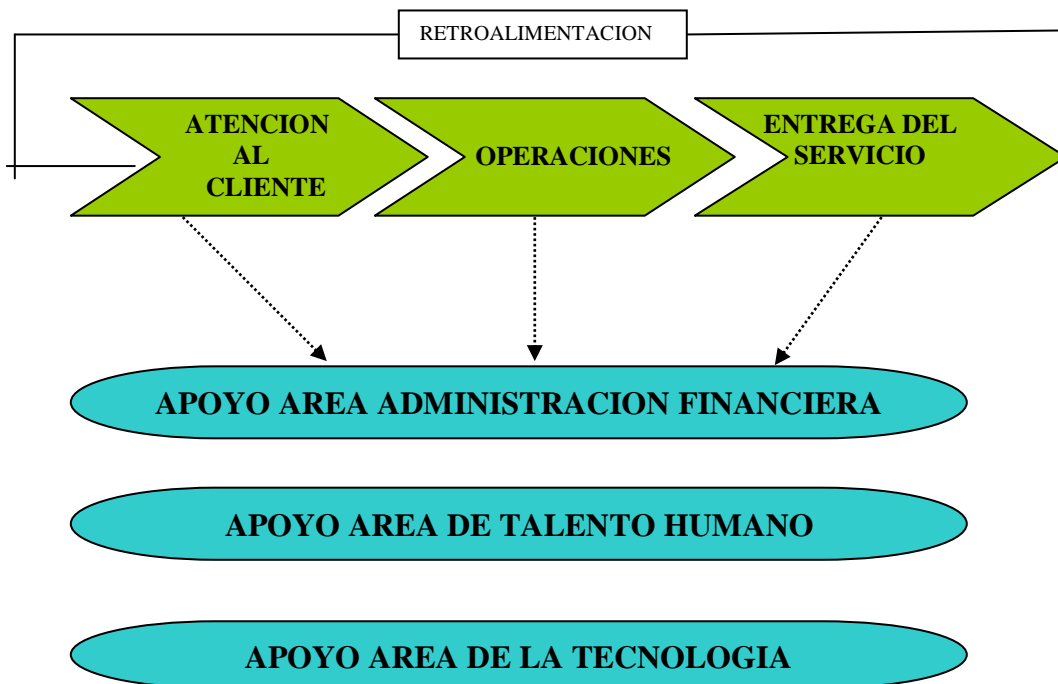
5 PROPUESTA DE ORGANIZACIÓN

En el presente capítulo se formula una estructura por procesos con el fin de mejorar la actual, basados en 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 “San Francisco” Ltda. Oficina Operativa de Puyo, contribuyendo a maximizar la efectividad organizacional y la satisfacción de los socios.

CADENA DE VALOR



COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO “SAN FRANCISCO”



5.1 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”.²⁴

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

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

FACTORES DE ÉXITO

Lo que quiere lograr la empresa a favor de:

Los socios y clientes: logro de satisfacción.

Personal: constantemente capacitado y motivado.

Finanzas: obtención de rendimientos positivos.

Procesos: actualizados ágiles y oportunos.

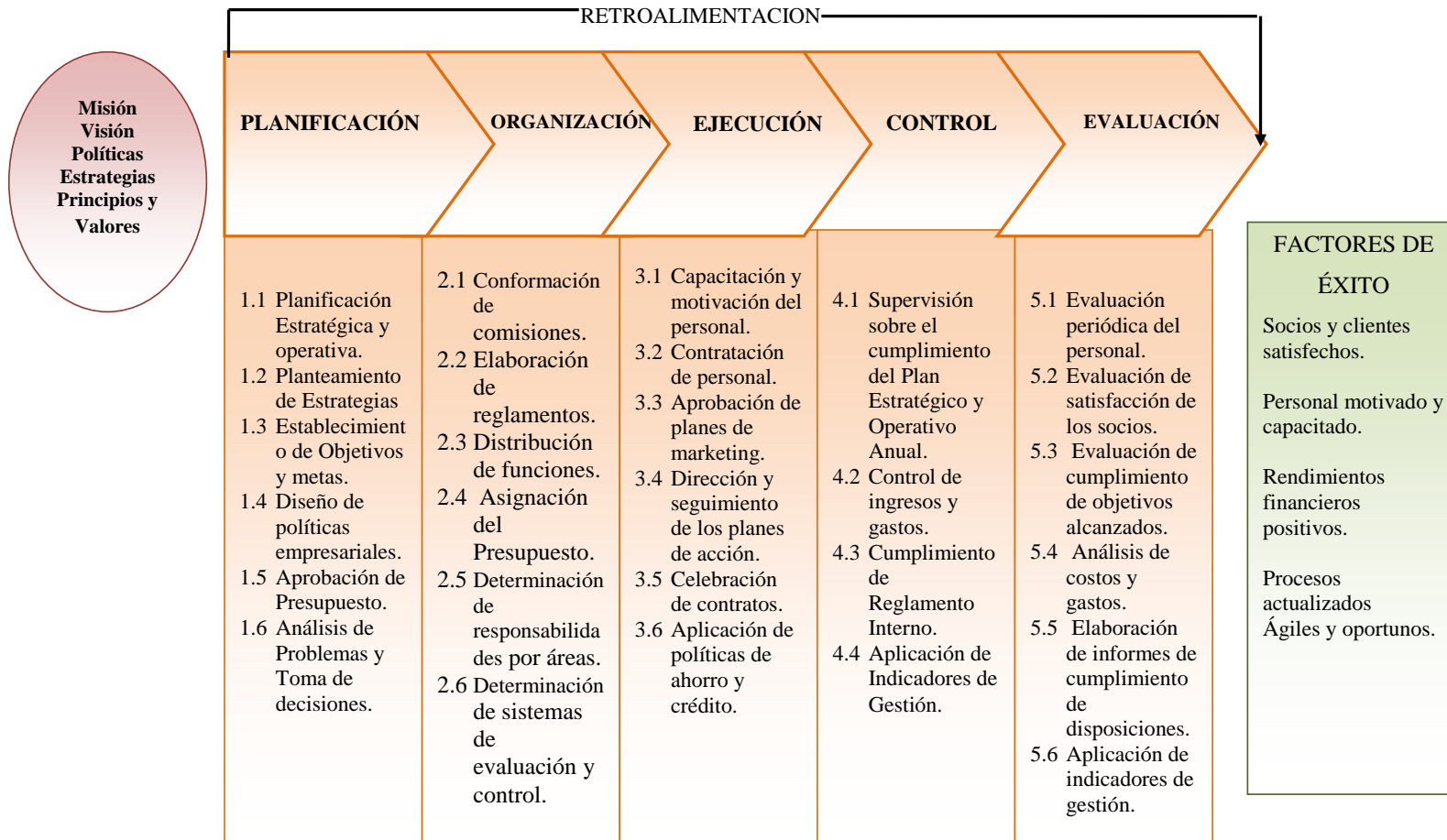
5.2 INDICADORES DE GESTIÓN:

Son los estándares que la Cooperativa tiene como referente y que orientan las metas a lograr en cada proceso o cadena de valor.

Los indicadores de gestión sirven a los propietarios de un proceso o empresarios, como herramienta de mejoramiento de la calidad de las decisiones que sobre el propio proceso se consideren.

²⁴ <http://www.3w3search.com/Edu/Merc/Es/GMerc081.htm>

**CADENA DE VALOR DEL PROCESO GOBERNANTE DE LA
COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO "SAN FRANCISCO" LTDA.
SUCURSAL PUYO. PLANIFICACION ESTRATEGICA Y OPERATIVA**

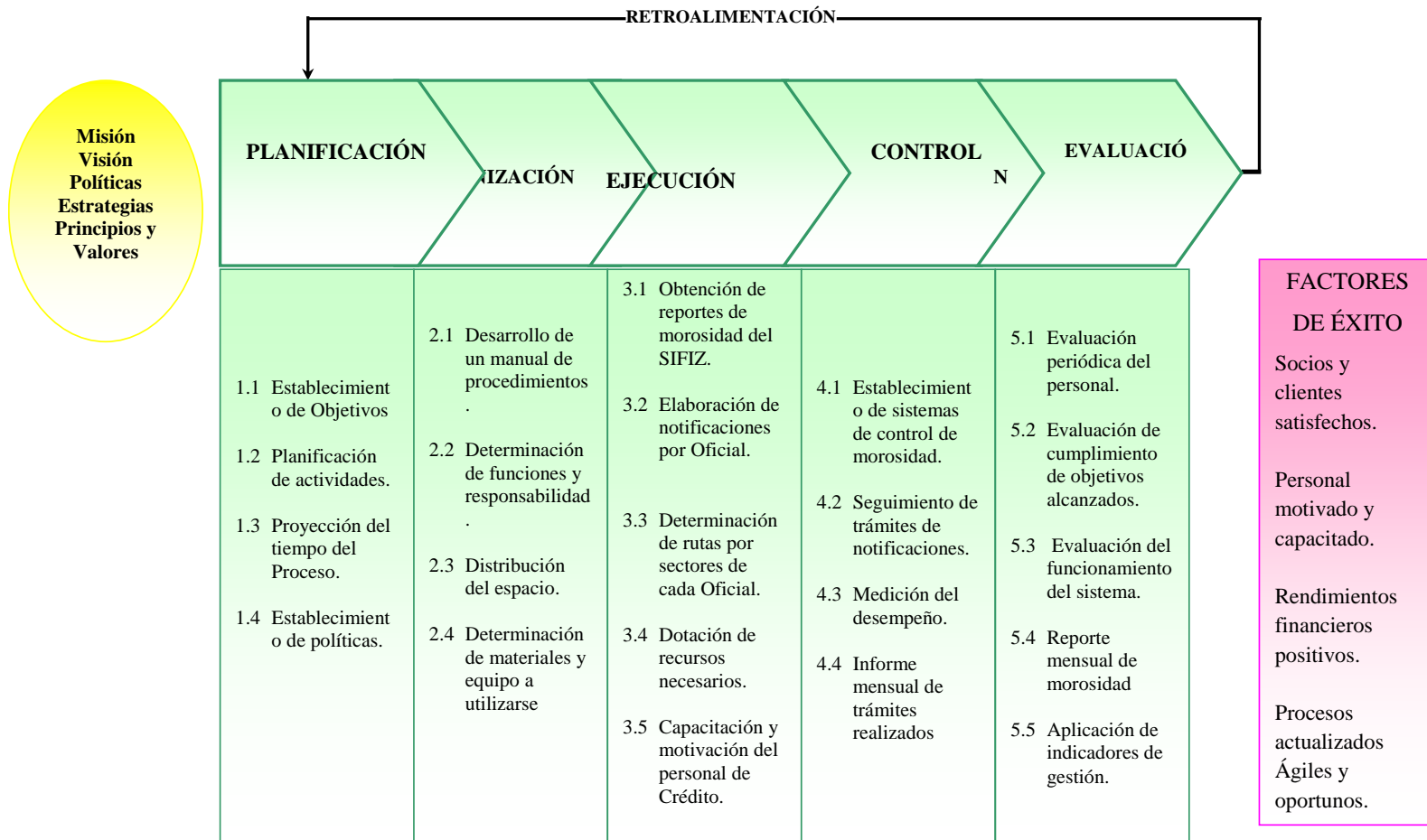


PROPUESTA DE INDICADORES DE GESTIÓN DEL PROCESO GOBERNANTE
PLANIFICACION ESTRATEGICA Y OPERATIVA

No	Nombre del Indicador	Explicación	Fórmula	Aplicación	Referente	Evaluación		Observaciones
						Positivo	Negativo	
1	Eficiencia en el Plan Estratégico y Operativo Anual	Mide la eficiencia de la ejecución de las actividades planificadas en el Plan Operativo 2008	$\frac{\text{Actividades ejecutadas}}{\text{Actividades planificadas}}$	14/20= 70%	100%		-30%	El plan estratégico ha sido muy ambicioso.
2	Eficiencia en la asignación del presupuesto	Mide la eficiencia con la que se asignaron los recursos a las actividades, con relación a lo utilizado	$\frac{\text{Presupuesto Utilizado}}{\text{Presupuesto Planificado}}$	$\frac{\$26.350.012,02}{\$ 24.644.67,74} = 107\%$	100%	7%		Ha sido necesario una reestructuración del presupuesto.
3	Eficiencia en la capacitación y motivación del personal.	Mide la eficiencia con la que se han realizado capacitaciones para el personal	$\frac{\text{Capacitaciones Realizadas}}{\text{Capacitaciones Planificadas}}$	3/5 = 60%	100%		-40%	No todos han asistido a la capacitación planificada por falta de coordinación
4	Eficiencia en la toma de decisiones	Mide la eficiencia para resolver inconvenientes que se presentan.	$\frac{\text{Problemas resueltos}}{\text{Problemas detectados}}$	200/260= 76.92%	100%		-23,08%	Falta persona responsable para la atención de quejas
5	Eficiencia en la evaluación de la satisfacción de los socios	Mide la eficiencia para evaluar la satisfacción de los socios con respecto a la atención que se brinda.	$\frac{\text{No Clientes satisfechos}}{\text{No Clientes atendidos}}$	$\frac{5.148}{7.800} = 66\%$	100%		-34%	No se ha realizado las encuestas a todos los socios

**CADENA DE VALOR PROCESO BÁSICO COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO “SAN FRANCISCO” LTDA.
SUCURSAL PUYO.**

CONTROL DE MOROSIDAD.



PROPUESTA DE INDICADORES DE GESTIÓN DEL PROCESO BASICO DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO “SAN FRANCISCO” LTDA. SUCURSAL PUYO.
CONTROL DE MOROSIDAD.

No	Nombre del Indicador	Explicación	Fórmula	Aplicación	Referente	Evaluación		Observaciones
						Positivo	Negativo	
1	Eficiencia en la utilización del tiempo del proceso.	Mide la eficiencia del tiempo proyectado en comparación con el tiempo real de duración.	$\frac{\text{Tiempo Proyectado}}{\text{Tiempo Real}}$	44/60= 73.33%	100%		-26.67%	Ha faltado proyectar tiempo para el proceso del control de morosidad.
2	Eficiencia en la aplicación de un manual de procedimientos.	Mide la eficiencia con la que se aplicó un manual de procedimientos para el desarrollo.	$\frac{\text{Manual Aplicado}}{\text{Manual Aprobado}}$	1/1 = 100%	100%	-	-	
3	Eficiencia en la capacitación y motivación del personal.	Mide la eficiencia con la que el personal ha aplicado lo aprendido en la capacitación.	$\frac{\text{Capacitaciones Aplicadas}}{\text{Capacitaciones Realizadas}}$	2/2 = 100%	100%	-	-	
4	Eficiencia en el seguimiento de los trámites de notificaciones.	Mide la eficiencia para realizar el seguimiento de la morosidad por entrega de notificaciones	$\frac{\text{Notificaciones entregadas}}{\text{Notificaciones ingresadas}}$	72/80= 90%	100%		-10%	Falta de tiempo.
5	Eficiencia en la dotación de recursos necesarios.	Mide la eficiencia para determinar si el departamento recibió los materiales y equipos.	$\frac{\text{Recursos entregados}}{\text{Recursos requeridos}}$	4.5/5 = 90%	100%		-10%	No se aplica el Presupuesto.

**CADENA DE VALOR PROCESO BÁSICO COOPERATIVA DE
AHORRO Y CRÉDITO “SAN FRANCISCO” LTDA. SUCURSAL
PUYO. APERTURAS DE CUENTAS DE AHORRO.**



**PROPUESTA DE INDICADORES DE GESTIÓN DEL PROCESO BASICO
APERTURAS DE CUENTAS DE AHORRO.**

No	Nombre del Indicador	Explicación	Fórmula	Aplicación	Referente	Evaluación		Fuente
						Positivo	Negativo	
1	Eficiencia en la supervisión y actualización de los procesos	Mide la eficiencia de supervisar y actualizar los procesos.	$\frac{\text{N}^\circ \text{ procesos actualizados}}{\text{N}^\circ \text{ procesos de la empresa}}$	7/9 = 78%	100%	-	-22%	No se dispone de documentos.
2	Eficiencia en la capacitación y motivación del personal	Mide la eficiencia de las capacitaciones realizadas con la capacitaciones programadas	$\frac{\text{Capacitaciones realizadas}}{\text{Capacitaciones programadas}}$	1.7/2 = 81%	100%	-	-15%	No asiste todo el personal a la capacitación organizada.
3	Eficiencia en el control de documentos receptados.	Mide la eficiencia para controlar de manera frecuente los documentos.	$\frac{\text{N}^\circ \text{ de documentos controlados}}{\text{N}^\circ \text{ de documentos ingresados}}$	12/12= 100%	100%	-	-	
4	Eficiencia en la medición de los niveles de satisfacción.	Mide la eficiencia de satisfacción en los socios atendidos	$\frac{\text{N}^\circ \text{ Socios satisfechos}}{\text{N}^\circ \text{ socios atendidos}}$	1.584 / 2.400 = 66%	100%		-34%	No existe un Departamento de Atención de quejas y sugerencias.

**CADENA DE VALOR PROCESO BÁSICO COOPERATIVA DE
AHORRO Y CRÉDITO “SAN FRANCISCO” LTDA. SUCURSAL
PUYO. DESPACHO DE CREDITO**

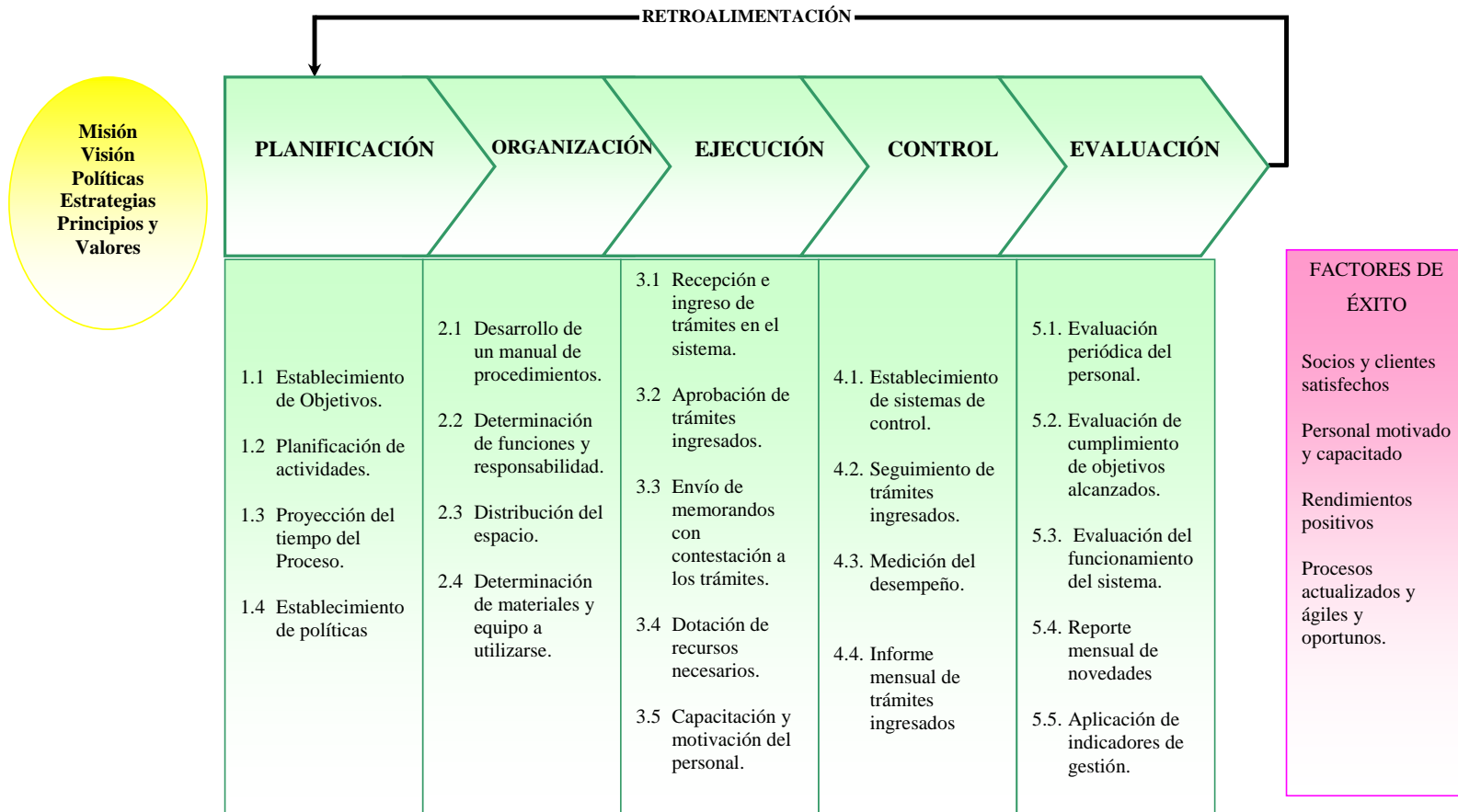


**PROPUESTA DE INDICADORES DE GESTIÓN DEL PROCESO BASICO
DESPACHO DE CREDITO**

No	Nombre del Indicador	Explicación	Fórmula	Aplicación	Referente	Evaluación		Observaciones
						Positivo	Negativo	
1	Eficiencia en la Fijación de montos, plazos y garantías.	Mide la eficiencia en la fijación de montos, plazos y garantías.	$\frac{\text{N}^\circ \text{ Garantías Presentadas}}{\text{N}^\circ \text{ Garantías solicitadas}}$	8/8 = 100%	100%	-	-	
2	Eficiencia en el establecimiento de las reuniones del comité de crédito.	Mide la eficiencia con la que se llevan a cabo la reunión del comité de crédito.	$\frac{\text{N}^\circ \text{ de reuniones realizadas}}{\text{N}^\circ \text{ de reuniones Planificadas}}$	40/50 = 80%	100%		-20%	Gerente no se encuentra siempre para las reuniones del Comité de Crédito
3	Eficiencia de la aprobación de las solicitudes de crédito	Mide la eficiencia de las solicitudes aplazadas con las recibidas.	$\frac{\text{N}^\circ \text{ de Solicitudes aplazadas}}{\text{N}^\circ \text{ Solicitudes recibidas}}$	250/290 = 86%	100%		-14%	Falta de información.
4	Eficiencia en la realización de los informes de crédito despachados.	Mide la eficiencia para verificar si las solicitudes de crédito despachadas están en el acta del comité de crédito.	$\frac{\text{N}^\circ \text{ Despachos realizados}}{\text{N}^\circ \text{ solicitudes recibidas}}$	120/120 = 100%	100%	-	-	

**CADENA DE VALOR PROCESO BÁSICO COOPERATIVA DE AHORRO
Y CRÉDITO “SAN FRANCISCO” LTDA. SUCURSAL PUYO.**

ACTUALIZACION DE DOCUMENTOS



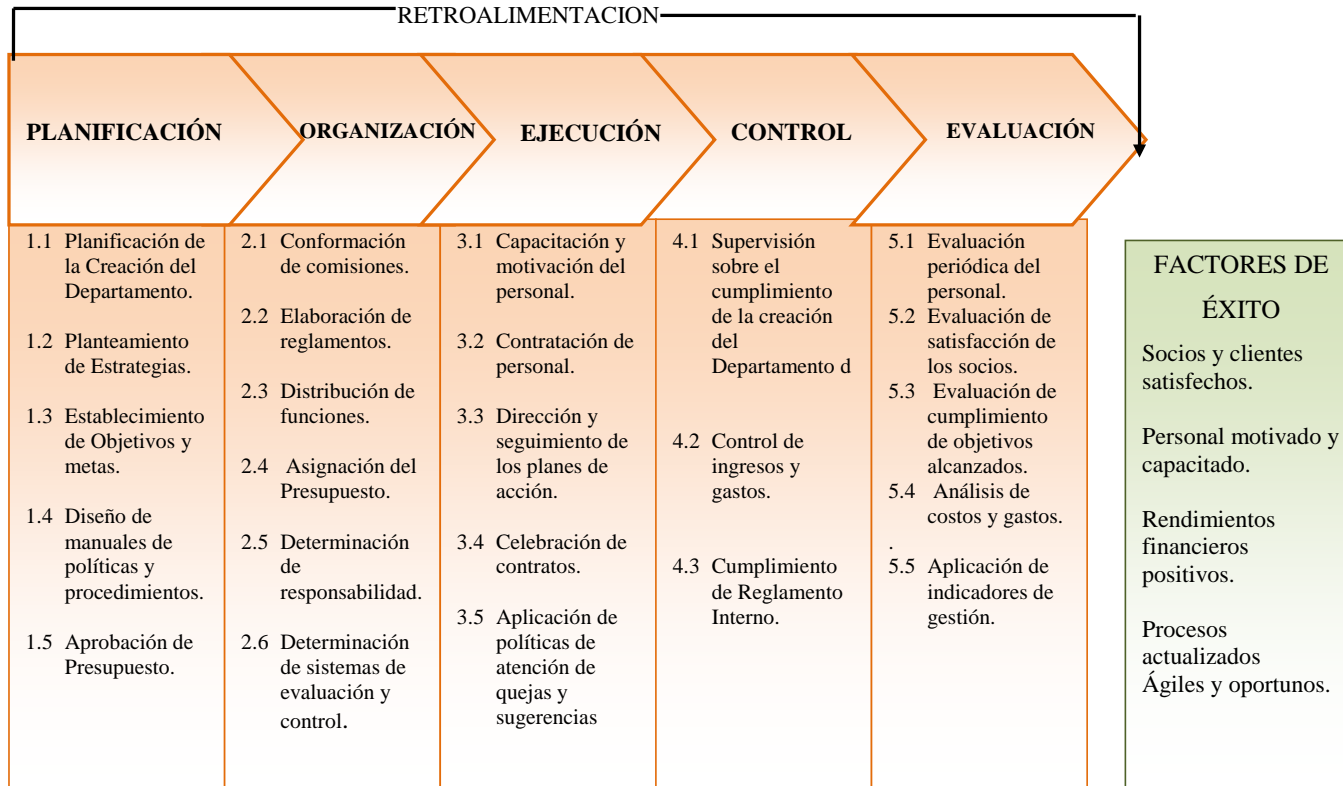
PROPUESTA DE INDICADORES DE GESTIÓN DEL PROCESO BASICO
ACTUALIZACION DE DOCUMENTOS

No	Nombre del Indicador	Explicación	Fórmula	Aplicación	Referente	Evaluación		Observaciones
						Positivo	Negativo	
1	Eficiencia en la utilización del tiempo.	Mide la eficiencia del tiempo proyectado en comparación con el tiempo real de duración.	$\frac{\text{Tiempo Real}}{\text{Tiempo Proyectado}}$	30/40= 75%	100%		-25%	Ha faltado proyectar tiempo para el proceso del actualización de documentos.
2	Eficiencia en la aplicación de un manual de procedimientos.	Mide la eficiencia con la que se aplicó un manual de procedimientos.	$\frac{\text{Manual Aplicado}}{\text{Manual Aprobado}}$	1/1 = 100%	100%	-	-	
3	Eficiencia en la capacitación y motivación del personal que actualiza datos	Mide la eficiencia con la que se ha planificado las capacitaciones con las que se han realizado..	$\frac{\text{N}^\circ \text{ Capacitaciones Planificadas}}{\text{N}^\circ \text{ Capacitaciones Realizadas}}$	2/2 = 100%	100%	-	-	
4	Eficiencia en el seguimiento del trámite de actualización de datos.	Mide la eficiencia para realizar el seguimiento de las actualizaciones de documentos.	$\frac{\text{N}^\circ \text{ Actualizaciones realizadas}}{\text{N}^\circ \text{ Actualizaciones proyectadas}}$	70/80= 87.5%	100%		-12.50%	Falta documentación actualizada de socios.
5	Eficiencia en la dotación de recursos necesarios para la actualización	Mide la eficiencia para determinar si el departamento recibió los materiales y equipos.	$\frac{\text{Recursos entregados}}{\text{Recursos requeridos}}$	3.5/6 = 58%	100%		-42%	No se entregan todos los recursos necesarios.

CADENA DE VALOR DEL PROCESO BASICO

QUEJAS Y SUGERENCIAS

Misión
Visión
Políticas
Estrategias
Principios y
Valores

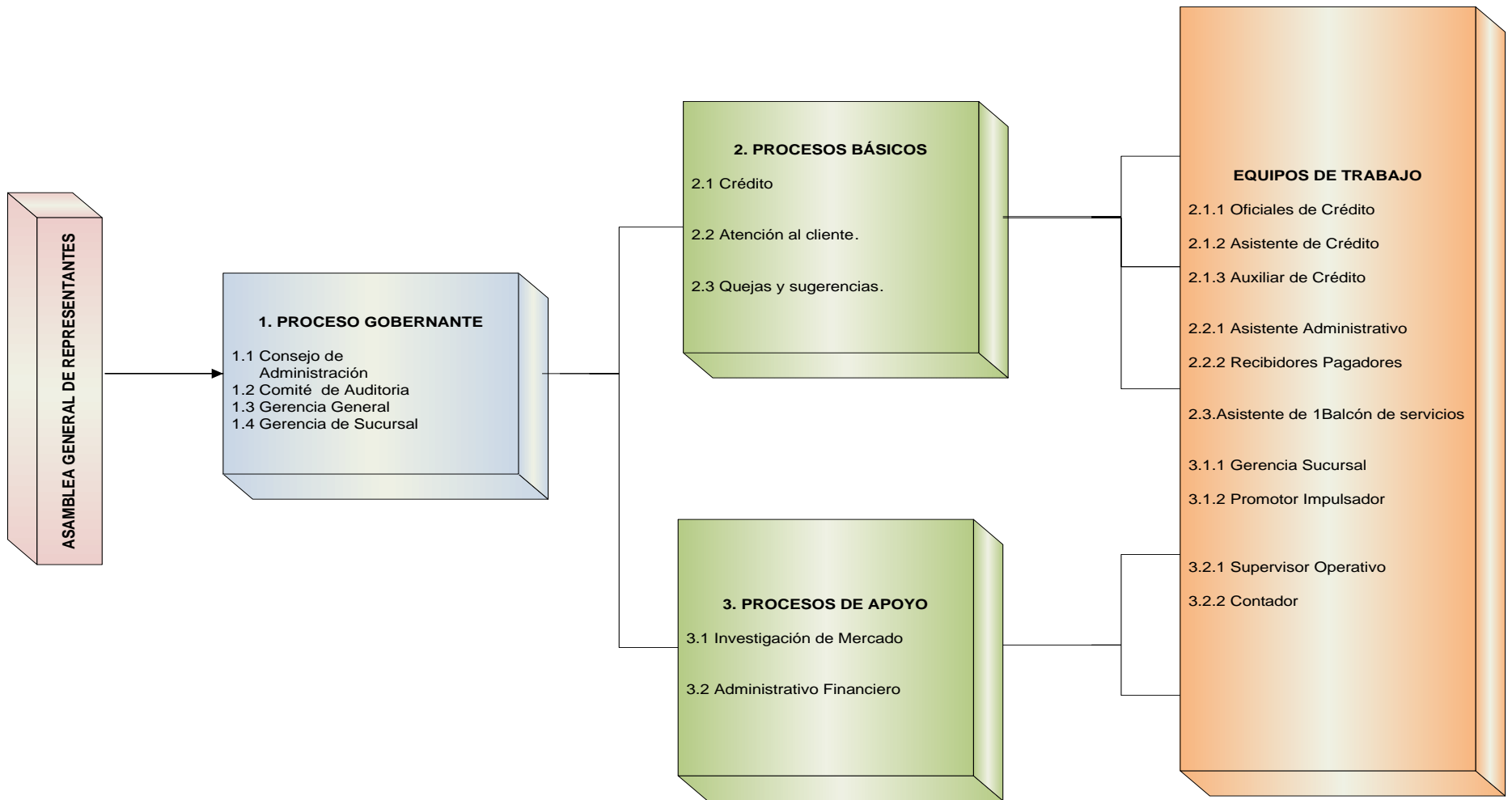


PROPUESTA DE INDICADORES DE GESTIÓN DEL PROCESO BASICO QUEJAS Y SUGERENCIAS

No	Nombre del Indicador	Explicación	Fórmula	Aplicación	Referente	Evaluación		Observaciones
						Positivo	Negativo	
1	Eficiencia en la utilización del tiempo.	Mide la eficiencia del tiempo utilizado con el tiempo proyectado	$\frac{\text{Tiempo Proyectado}}{\text{Tiempo Utilizado}}$	20/40= 50%	100%		-50%	Falta tiempo para solución de quejas y sugerencias
2	Eficiencia en la utilización del presupuesto de capacitación.	Mide la eficiencia de la aplicación del presupuesto frente a las realizadas	$\frac{\text{Presupuesto de capacitaciones}}{\text{Capacitaciones Realizadas}}$	½ = 50%	100%	-	-50%	No se han aplicado todas las capacitaciones recibidas.
3	Eficiencia en el seguimiento de la atención de quejas.	Mide la eficiencia para realizar el seguimiento de la atención de quejas y sugerencias	$\frac{\text{No. De quejas o reclamos solucionados}}{\text{No. De quejas o reclamos presentados}}$	15/25= 60%	100%		-40%	Falta un manual de Atención de quejas y sugerencias, para aplicar la solución.
4	Eficiencia en la entrega de recursos para atención de quejas	Mide la eficiencia para determinar si se ha entregado los recursos necesarios para la atención de quejas	$\frac{\text{Recursos entregados}}{\text{Recursos requeridos}}$	3/5 = 60%	100%		-40%	No se ha cumplido con la entrega de todos los recursos necesarios.

5.3 ORGANIZACIÓN POR PROCESOS Y EQUIPOS RESPONSABLES

COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO "SAN FRANCISCO" LTDA.



5.3.1 ESTRUCTURA POR PROCESOS

COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO "SAN FRANCISCO" LTDA.



5.4 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 “San Francisco” Ltda. Sucursal Puyo, para que cada uno de ellos pueda realizar sus actividades con precisión, comprometiéndolos al cumplimiento de los objetivos, estrategias y políticas de la organización con sus respectivas competencias.

Definir responsabilidades y competencias constituye un soporte técnico que justifica y da sentido a la existencia de los empleos en una organización.

5.4.1 PROCESO GOBERNANTE: PLANIFICACION ESTRATEGICA Y OPERATIVA

- Asamblea General
- Consejo de Administración
- Comité de Auditoria
- Gerencia General
- Gerencia Sucursal

RESPONSABILIDADES Y COMPETENCIAS

1. Planificación Estratégica 2.008-2.013, en coordinación con los demás organismos Directivos, Gerente General y Gerente 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. Planteamiento de Estrategias para llevar a cabo los objetivos del Plan Operativo Anual
5. Diseño de políticas empresariales, en coordinación con todos los Departamentos de la Cooperativa.
6. Análisis de Problemas y Toma de decisiones.
7. Organización de la Asamblea General de Socios dos veces en el año.
8. Elaboración de reglamentos, en coordinación con el Asesor Jurídico.
9. Distribución de funciones y responsabilidades para cada área, en coordinación con el Departamento de Recursos Humanos.
10. Asignación y aprobación del Presupuesto, de acuerdo a las actividades del Plan Operativo Anual.
11. Determinación de sistemas de evaluación y control, en coordinación con el Departamento de Sistemas.
12. Elaboración de planes de capacitación y motivación para el personal.
13. Contratación de personal de acuerdo a las necesidades de la organización y los perfiles establecidos.
14. Aprobación de planes de marketing elaborados por el Departamento de Mercadeo.
15. Dirección y seguimiento de los planes de acción.
16. Celebración de contratos con el personal y con los sujetos de crédito.
17. Supervisión sobre el cumplimiento del Plan Estratégico y Plan Operativo Anual
18. Control de ingresos y gastos con información proporcionada del Departamento Contable
19. Supervisión del cumplimiento del Reglamento interno de Trabajo
20. Aplicación de los Indicadores de Gestión para medir la eficiencia de las actividades de las diferentes áreas.
21. Evaluación periódica del personal en coordinación con Recursos Humanos.
22. Evaluación de satisfacción de los socios, en coordinación con Mercadeo.

23. Evaluación del cumplimiento de los objetivos alcanzados.
24. Análisis de costos y gastos, en coordinación con Contabilidad
25. Elaboración de informes de cumplimiento de disposiciones entregadas a los empleados.

5.4.2 PROCESO BÁSICO: APERTURA DE CUENTAS

- Servicios Administrativos (Atención al Cliente).
- Cajas

RESPONSABILIDADES Y COMPETENCIAS

1. Establecimiento de Objetivos a alcanzarse en el área.
2. Planificación de las actividades que el área debe realizar.
3. Determinación de necesidades del área, para dotación de recursos.
4. Establecimiento de políticas que debe aplicarse en el ingreso y aprobación de la documentación.
5. Planificación de la documentación que se requerirá para ser socio de la Cooperativa.
6. Proyectar el tiempo del proceso, con la utilización del sistema de control.
7. Planificación y elaboración de planes de capacitación para el personal involucrado en este proceso.
8. Desarrollo de un manual de procedimientos, para que la persona encargada de Recepción de Documentos pueda desarrollar de mejor forma su trabajo.
9. Determinación de funciones y responsabilidades del personal involucrado en el proceso.
10. Orientación de políticas a seguir dentro del proceso.

11. Coordinación con otras áreas, como Cajas y Créditos para optimizar los procedimientos.
12. Capacitación y motivación del personal.
13. Información al socio sobre los productos y servicios que ofrece la Cooperativa, así como los requisitos para ser socio de la misma.
14. Recepción y revisión de requisitos.
15. Aprobación o negación de solicitudes para ser socio de la Cooperativa.
16. Asignación de un número de cliente a cada socio.
17. Apertura de cuentas de ahorro y de aportes con depósito inicial.
18. Establecimiento de Sistemas de Control para la apertura de las cuentas
19. Medición del desempeño en las tareas asignadas
20. Supervisión y actualización de las actividades del proceso
21. Revisión de los documentos receptados
22. Reporte de cuentas aperturadas
23. Evaluación periódica del personal, a cargo del Departamento de Recursos Humanos
24. Evaluación del cumplimiento de los Objetivos del Plan Operativo Anual
25. Evaluación del tiempo de atención a los socios
26. Medición de los niveles de satisfacción de los socios, con respecto a la información y al tipo de atención que están recibiendo
27. Efectuar un mejoramiento continuo.

5.4.3 PROCESO BÁSICO: DESPACHO DE CREDITOS

- Oficiales de Crédito
- Supervisor Operativo

RESPONSABILIDADES Y COMPETENCIAS

1. Establecimiento de Objetivos a alcanzarse en el área
2. Planificación de las actividades que el área debe realizar
3. Determinación de necesidades del área, para dotación de recursos
4. Establecimiento de políticas que debe aplicarse para la aprobación y desembolso de los créditos
5. Planificación de la documentación que se requerirá para el desembolso de los créditos
6. Proyectar el tiempo del proceso, con la utilización del sistema de control
7. Fijación de Garantías, montos y plazos para los créditos concedidos.
8. Desarrollo de un manual de procedimientos, para que Oficiales de Crédito, Asistentes y Auxiliares, puedan desarrollar de mejor forma su trabajo
9. Determinación de funciones y responsabilidades del personal involucrado en el proceso.
10. Orientación de políticas a seguir dentro del proceso.
11. Coordinación con el área de Cajas para optimizar los procedimientos operativos.
12. Establecimiento de reuniones del Comité de Crédito.
13. Aprobación o negación de solicitudes de crédito.
14. Elaboración de órdenes de desembolso de créditos.
15. Recepción de documentación para el desembolso de los créditos.
16. Firmas de deudor y garante en contratos y pagarés.
17. Acreditación de valores en las cuentas de ahorro de los socios.
18. Obtención de Informes de los Créditos.
19. Establecimiento de Sistemas de Control para el desembolso de los créditos
20. Medición del desempeño en las tareas asignadas.
21. Supervisión y actualización de las actividades del proceso.
22. Revisión de los documentos receptados.

23. Actualización de datos del deudor y garante.
24. Obtención de Informes de Desembolso de los Créditos concedidos.
25. Evaluación periódica del personal, a cargo del Departamento de Recursos Humanos.
26. Evaluación del cumplimiento de los Objetivos del Plan Operativo Anual
27. Evaluación del tiempo de atención a los socios
28. Medición de los niveles de satisfacción de los socios, con respecto a la información, de los créditos y al tipo de atención que están recibiendo
29. Efectuar un mejoramiento continuo.

DESCRIPCIÓN DE PUESTOS:

Uno de los objetivos¹⁰ estratégicos de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “San Francisco” Ltda. Sucursal Puyo, constituye, satisfacer las necesidades financieras de los socios, mediante la entrega de productos crediticios, teniendo como base una institución con suficiente soporte y solvencia financiera, así como una organización estructurada de acuerdo a las técnicas administrativas modernas.

En este contexto se desarrolla la descripción de los perfiles que debe cumplir el personal, con el fin de cumplir con los objetivos y expectativas de cada puesto de trabajo, a través de la utilización de técnicas administrativas modernas acordes a las exigencias organizacionales actuales, así como a la necesidad y ajuste al Sistema Cooperativo actual, con lo cual empieza un proceso de Fortalecimiento Institucional.

COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO "SAN FRANCISCO" LTDA.

DESCRIPCIÓN Y ANÁLISIS DE PUESTOS

1. DENOMINACIÓN DEL PUESTO:

MIEMBROS DEL CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN

AREAS DE RESPONSABILIDAD:

ASAMBLEA GENERAL DE REPRESENTANTES

GERENCIA GENERAL, GERENCIA DE SUCURSALES Y JEFES DEPARTAMENTALES.

Corresponde al Consejo de Administración nombrar:

- **Presidente:** quien es la persona encargada de presidir y dirigir los asuntos sometidos a conocimiento del Consejo de Administración y las Asambleas.
- **Vicepresidente:** Sustituirá en el caso de que Presidente se ausente.
- **Secretario:** Debe mantener el libro de actas actualizado.
- **Vocales:** Sustituirán al presidente, vicepresidente, o secretario en sus ausencias.

2. DESCRIPCIÓN:

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:

- Integrarse entre sí.
- Establecer el número de sesiones.
- Nombrar al Gerente, Asesor Jurídico y Auditor de la Cooperativa.
- Reunirse por lo menos una vez al mes.
- 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, cierres de cuentas, mortuorias y transferencias de certificados Obligatorios.
- Proponer reformas a la asamblea.
- Velar porque se cumplan y ejecuten las resoluciones de la Asamblea.
- Designar los bancos donde se depositen los dineros de la Cooperativa y autorizar las personas a firmar cheques y otros documentos.
- Llevar el libro de actas debidamente legalizado el registro de cada sesión.
- Dirección de políticas y orientación
- Aplicación reglamentos aprobados por asamblea.
- Conocer, aprobar, improbar o variar resultados económicos que someta el Gerente.
- Fijar normas a que debe sujetarse el gerente de acuerdo a poderes ejecutables.
- 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.
- Confidencialidad de sus miembros.

4. COMPETENCIAS REQUERIDAS:

NIVEL DE INSTRUCCIÓN DE LOS MIEMBROS: Título Profesional en Administración de Empresas, Contabilidad, Finanzas o afines
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 “SAN FRANCISCO” LTDA.	
DESCRIPCIÓN Y ANÁLISIS DE PUESTOS	
1. DENOMINACIÓN DEL PUESTO:	
MIEMBROS DEL COMITE DE VIGILANCIA AREAS DE RESPONSABILIDAD CONSEJO DE ADMINISTRACION TODOS LOS NIVELES OPERATIVOS DE LA COOPERATIVA	
2. DESCRIPCION:	
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:	
<ul style="list-style-type: none"> • Revisar con regularidad los libros de actas del Consejo de Administración y Comisiones y verificar que estén al día. • Rendir informes periódicos de su gestión al consejo de administración y a la Asamblea. • Velar porque los informes de Contabilidad sean conservados eficazmente, de errores y fraudes. • Examinar las solicitudes de préstamo, garantías y condiciones ofrecidas por los socios. • Comprobar si los Jefes Departamentales y empleados están cumpliendo con sus obligaciones y mandatos de Ley, Estatutos y Reglamentos. • Vigilar que los planes y proyectos se lleven a cabo según disposiciones y fechas. • Impedir decisiones del consejo o comisiones cuando sean violatorias a la Ley. • 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. • Contar en lo posible con conocimientos de Contabilidad a fin de cumplir mejor sus funciones. • Conocer e interpretar la filosofía y doctrina del cooperativismo. 	
4. COMPETENCIAS REQUERIDAS:	
NIVEL DE INSTRUCCIÓN DE LOS MIEMBROS: Título Profesional en Administración de Empresas, Contabilidad, Finanzas	
CONFORMACIÓN: Electo por asamblea. 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 “SAN FRANCISCO” LTDA.
DESCRIPCIÓN Y ANÁLISIS DE PUESTOS
1. DENOMINACIÓN DEL PUESTO:
GERENTE GENERAL AREAS DE RESPONSABILIDAD CONSEJO DE ADMINISTRACION TODOS LOS NIVELES ADMINISTRATIVOS Y OPERATIVOS
2. DESCRIPCION:
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:
<ul style="list-style-type: none"> • 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 Jefes de cada departamento 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 que los Jefes Departamentales 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. COMPETENCIAS REQUERIDAS:
<p>NIVEL DE INSTRUCCIÓN: Título Profesional en Administración de Empresas</p> <p>EXPERIENCIA: 5 años Desempeñando el cargo.</p> <p>HABILIDADES: Motivación para Dirigir, Inteligencia, Capacidad de Análisis y de Síntesis, Capacidad de Comunicación, Dotes de Psicología, Capacidad de Escucha, Espíritu de Observación, Dotes de Mando, Capacidad de Liderazgo, Integridad, moral y ética.</p> <p>CONDICIONES LABORALES: Ambiente de trabajo de una oficina con una comunicación directa con el cliente interno y externo.</p>

**COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO “SAN FRANCISCO” LTDA.
SUCURSAL PUYO**

DESCRIPCIÓN Y ANÁLISIS DE PUESTOS

1. DENOMINACIÓN DEL PUESTO:

GERENTE SUCURSAL
ÁREAS DE RESPONSABILIDAD
GERENCIA GENERAL
CREDITO, OPERACIONES, ATENCION AL CLIENTE

2. DESCRIPCION:

Supervisa el correcto funcionamiento de la Operaciones Financieras y Administrativas de la Oficina Operativa a su cargo, cumple y hace cumplir las Políticas de Procedimientos de la Cooperativa.

3. RESPONSABILIDADES Y COMPETENCIAS:

- Ejercer representación legal de la oficina Operativa a su cargo, en todos los actos y contratos, que hayan sido autorizados por la Gerencia General, a través de escritura pública.
- Supervisar los trabajos de las unidades de la Oficina Operativa y ejecuta y hace cumplir los Manuales de Políticas y Procedimientos emitidos por el Consejo de Administración.
- Elaborar y presentar el plan de trabajo de la Oficina Operativa.
- Realizar la coordinación de los diferentes trámites entre la Oficina Operativa y la Matriz.
- Ejecutar las resoluciones del Consejo de Administración, Gerencia General.
- Realizar actividades de control interno del personal.
- Coordina con el Departamento de Recursos Humanos de la Casa Matriz cuando las necesidades y requerimientos de personal lo amerita para el buen funcionamiento de la Oficina Operativa.
- Tiene la obligación de facilitar las labores de Auditoría Interna y Externa y de los Jefes Departamentales.
- Controlar que se realicen los depósitos diarios en las cuentas bancarias.
- Administrar el fondo de cambio de acuerdo con la reglamentación interna
- Preside el Comité de Crédito de su Oficina Operativa y aprueba aquellas operaciones para las cuales haya sido autorizado.
- Firmar, endosar y cancelar cheques, letras de cambio, pagarés y otros documentos relacionados con la actividad económica de la Cooperativa.
- Presentar al Consejo de Administración a través de la Gerencia General el plan anual de operaciones y el presupuesto de la Sucursal, así como los informes económicos en la periodicidad en que éstos sean requeridos.
- Rendir informe que lo soliciten los Comités a través de la Gerencia General.
- Coordinar con los facilitadores el desarrollo de los cursos de Cooperativismo y responsabilizarse con sus colaboradores de los cursos de orientación crediticia.
- Mantiene un control diario de la Cartera Vencida y reporta a la Jefatura de Crédito de la Casa Matriz el envío de documentos al cobro judicial.
- Cumple en forma estricta con las Políticas y Procedimientos dictados por el Consejo de Administración.
- Dar a conocer en forma inmediata a la Gerencia General cualesquier contingencia que puede causar efectos negativos a la imagen de la Institución.
- Mantener el sigilo Bancario.
- Las demás funciones inherentes a su puesto que le hayan sido asignadas por el Consejo de Administración y Gerencia General.

4. COMPETENCIAS REQUERIDAS:

NIVEL DE INSTRUCCIÓN:

- Título profesional en Administración, Contabilidad y Auditoría, Economía y/o Finanzas.
- No encontrarse incurso en algunas de las prohibiciones establecidas en la Ley General de Instituciones del Sistema Financiero y más normas que dispongan para el efecto.
- **EXPERIENCIA:** Mínima de 3 años en labores similares en Administración y Finanzas en Instituciones Financieras.
- **HABILIDADES:** Requiere de conocimientos técnicos, combinando con una gran experiencia, precedido por un gran marco teórico profesional.

El puesto se caracteriza por la integración y coordinación de funciones diversas dirigidas hacia el cumplimiento de objetivos de la Oficina Operativa y finalidad institucional, mediante el correcto manejo de herramientas de planificación y evaluación de resultados. Se requiere de habilidad máxima para relacionarse con las personas a nivel de liderazgo, motivación y negociación. Estos puestos exigen razonamiento dentro de políticas generales y objetivos finales, pertenece a la Dirección General y están sujetos a políticas funcionales y metas relacionadas con los fines de la empresa. Se requiere de haber aprobado cursos de manejo Gerencia.

COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO “SAN FRANCISCO” LTDA.
DESCRIPCIÓN Y ANÁLISIS DE PUESTOS
1. DENOMINACIÓN DEL PUESTO:
OFICIAL DE CRÉDITO AREAS DE RESPONSABILIDAD GERENCIA DE SUCURSAL ASISTENTE DE CREDITO Y AUXILIAR DE CREDITO
2. DESCRIPCION:
Conduce las actividades de captación y colocación desde la entrega de información, análisis, concesión hasta su recuperación.
3. RESPONSABILIDADES:
<ul style="list-style-type: none"> • Contactar con los socios, para entregar información general en, materia crediticia. • Inspección y verificación de domicilios de socios en trámites de crédito. • Notificar créditos vencidos. • Realizar entrevistas preliminares para evaluar la capacidad de pago y riesgo del crédito. • Tomar decisiones sobre la iniciación del trámite o negar justificadamente. • Entregar los documentos necesarios para la operación del crédito. • Control de garantías, previo a la decisión final. • Con los documentos ordenados en el correspondiente expediente, decide sobre la recomendación del crédito, siempre que se encuentre dentro de lo establecido en el Reglamento, Manual de Política y Procedimientos. • Responsabilizarse por la verificación tendiente a aprobar la veracidad de la información proporcionada por el socio, aún en el caso de haberse apoyado en el funcionario verificador. • Calificar la aceptación o no de créditos de montos superiores a los establecidos en el Reglamento para decisión del Comité o nivel de aprobación, respectivo. • Revisar reportes de los socios asignados, para la recuperación de los créditos mediante llamadas telefónicas, cartas, realizando una investigación exhaustiva en el caso de no tener información correcta y concreta. Podrá apoyarse en el funcionario notificador. • Entrevistarse con el socio-cliente y establecer un plan de pagos dentro de los límites establecidos en caso de cartera vencida. Dentro de los parámetros de Manuales de Políticas y Procedimientos. • Asesorar a los socios actuales y potenciales respecto del mecanismo de servicios financieros disponibles, dándoles a conocer las características y ventajas de los mismos. • Entregar periódicamente los reportes sobre cartera vencida, además de la información que fuera solicitada. • Coordinar con el perito evaluador para las hipotecas. • Gestiones correspondientes para la recuperación de cartera vencida (llamadas telefónicas, visitas personales, etc.). • Coordinar con Gerente de Oficina Operativa, Verificador en caso de visita a socios morosos. • Asistir al socio como asesor para informar todo lo referente a la Institución. • Coordinar con Asistente de Crédito para que se provea de informe reportes notificaciones, etc. • Coordinar con el empleado Operativo para los despachos de préstamos y legalización de carpetas. • Participar como facilitador en los cursos de Crédito. • Autorizar al operativo para transferencias de disponible a pago de préstamos, y débitos por otros conceptos. • Las demás que disponga el jefe inmediato.
4. COMPETENCIAS REQUERIDAS:
NIVEL DE INSTRUCCIÓN: <ul style="list-style-type: none"> • Título de Ing. Comercial o carreras a fines
EXPERIENCIA: Experiencia de 3 años (labores afines)
HABILIDADES: Requiere de conocimientos especializados en el campo de crédito y cobranzas y de todos los productos financieros especialmente, y los servicios, de manera general. Requiere fundamentalmente de una amplia experiencia lo que le dota de competencia en una actividad técnica combinando una vasta comprensión de sus prácticas y precedentes o una teoría científica y sus principios. Se requiere de habilidad máxima para relacionarse con las personas a nivel de liderazgo, motivación y negociación. Este puesto exige razonamiento dentro de políticas generales y objetivos finales, pertenece a la categoría de mandos medios y están sujetos a políticas funcionales y metas relacionadas con los fines institucionales.
CONDICIONES LABORALES: Buen ambiente de trabajo, apoyo y confianza, tecnología apropiada, cursos de capacitación.
COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO “SAN FRANCISCO” LTDA. SUCURSAL PUYO

DESCRIPCIÓN Y ANÁLISIS DE PUESTOS
1. DENOMINACIÓN DEL PUESTO:
<p>SUPERVISOR OPERATIVO ÁREAS DE RESPONSABILIDAD GERENCIA DE SUCURSAL, y CONTADOR GENERAL TODAS LAS UNIDADES DE LA COOPERATIVA.</p>
2. DESCRIPCION:
<p>Planificar, dirigir, coordinar y controlar las actividades del sistema contable de la Oficina Operativa, de acuerdo a los principios de Contabilidad generalmente aceptados, en coordinación y bajo la dependencia del departamento de Contabilidad de la Oficina Matriz que tendrá un ámbito nacional.</p>
3. RESPONSABILIDADES:
<ul style="list-style-type: none"> • Revisión de documentación originada en las áreas de ventanilla, crédito, información. • Elaboración de comprobantes contables que no están automatizados • Revisar e informar oportunamente que la Oficina Operativa cumpla con todas las obligaciones tributarias, fiscales y servicios básicos. • Control y verificación física de los Activos Fijos de la Sucursal. • Colaborar con el Gerente de la Oficina Operativa en la Elaboración del Presupuesto anual y reformas cuando fuera requerido. • Supervisar el Sistema de Control interno como parte del Sistema Contable. • Llevar un archivo adecuado de la documentación contable. • Remitir la información pertinente para la elaboración de los roles de pago. • Presentar oportunamente la información y comunicar al Gerente de la Oficina Operativa los motivos de retraso en caso de haberlo. • Registros contables y ajustes de fin de mes. • Ingreso de facturas y retenciones de impuestos al sistema. • Conciliación de cuentas de Balance. • Presentar informes analíticos de carácter económico - financiero de la sucursal. • Arqueo de caja. • Verificar previo al despacho de préstamos que la carpeta incluya toda la documentación requerida conforme reglamentación vigente, así como la constitución de las garantías, conforme condiciones aprobadas. • Verificar la conformidad de contenido y firmas del pagaré. • Realizar despacho de Créditos en el sistema de cómputo. • Entregar al cliente el comprobante de la liquidación del préstamo y la tabla de amortización. • Asesorar al cliente respecto a la aplicación de la tabla de amortización y fecha de pago del préstamo así como las deducciones efectuadas en la liquidación. • Acreditación de créditos a la cuenta de ahorros del socio. • Elaborar los reportes requeridos sobre los despachos de crédito. • Elaborar reportes diarios de transacciones realizadas y remitirlas a contabilidad. • Entregar en forma diaria los files de crédito para su archivo y custodia previa legalización. • Entregar diariamente los pagares de los préstamos liquidados en la jornada para el resguardo en caja fuerte. • Realizar transferencias para el pago de préstamos. • Realizar bloqueos y desbloqueos de ahorros y base de préstamos. • Elaborar informes mensuales de comportamiento de cartera. • Enviar formatos de licitud de fondos al Oficial de Cumplimiento • Las demás actividades solicitadas por el Gerente de Oficina Operativa.
4. COMPETENCIAS REQUERIDAS:
<p>NIVEL DE INSTRUCCIÓN:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Título de Contador Público Aprobado, Ingeniero en Finanzas o afines. <p>EXPERIENCIA: Experiencia de 3 años (labores afines)</p> <p>HABILIDADES: Requiere de conocimientos especializados con el respaldo del título Profesional lo que le dota de competencia en una actividad técnica combinando una vasta comprensión de sus prácticas y procedentes o una teoría científica y sus principios con experiencia en su campo desarrollando una o varias actividades específicas o individuales de la comprensión profesional. Se requiere de habilidad máxima para la relacionarse con la personas a nivel de liderazgo, motivación y negociación. Este puesto exige razonamiento dentro de políticas generales y objetivos finales, pertenece a la categoría de mandos medios y están sujetos a políticas funcionales y metas relacionadas con los fines institucionales.</p> <p>CONDICIONES LABORALES: Buen ambiente de trabajo, apoyo y confianza, tecnología apropiada, cursos de capacitación.</p>

COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO “SAN FRANCISCO” LTDA. SUCURSAL PUYO
DESCRIPCIÓN Y ANÁLISIS DE PUESTOS
1. DENOMINACIÓN DEL PUESTO:
ASISTENTE ADMINISTRATIVO AREAS DE RESPONSABILIDAD: GERENCIA DE SUCURSAL TODAS LAS UNIDADES DE LA COOPERATIVA
2. DESCRIPCION:
Proporciona información al público sobre los servicios que presta la Cooperativa; es la encargada en lo que se refiere a trabajos mecanográficos y archivo de correspondencia de la Oficina Operativa.
3. RESPONSABILIDADES:
<ul style="list-style-type: none"> • Atender al público en general proporcionando la información requerida, dando el uso adecuado y racional a la central telefónica tratando de optimizar al máximo su operación. • Difundir los servicios que brinda la cooperativa como guía Institucional. • Recepcionar diariamente el ingreso de nuevos socios llevando el control requerido para cada caso. • Colaborar en los trámites para la solución de libretas extraviadas • Bloqueos y desbloques de cuentas de socios, activaciones de cuentas • Realizar los trámites de liquidación de cuentas, cuando sean solicitadas por los socios. • Colaborar con oficiales de crédito en ingreso y actualización de datos del cliente • Registrar las notas de débito por el costo de nuevas libretas, estuches, tarjetas de debito. • Captar firmas para ser registradas en pantalla. • Realizar trabajos mecanográficos, así como llevar un archivo de la correspondencia entrante y saliente de la Oficina Operativa. • Elaboración de certificaciones de cuentas de socios • Entrega avisos de servicio Medico a socios. Notas de debito por el respectivo servicio • Custodia de Caja Chica • Inversiones: Aperturas, liquidaciones, acreditación de intereses. • Notas de crédito, órdenes de pago en efectivo por servicios a proveedores, órdenes de pago para cargar Fondos del Cajero Automático. • Custodiar las inversiones nuevas, canceladas, renovaciones. • Recibir cheques protestados del banco y emitir información a matriz • Realizar trámites de cierre y liquidación de cuentas • Realizar el trámite de cesión de derechos sobre los certificados de aportación obligatorios • Realizar los trámites del beneficio de mortuoria para herederos de socios fallecidos • Realizar trámites de solicitud de tarjetas de debito • Debitar de la cuenta del socio o cliente el costo respectivo por tarjeta de crédito • Llevar un control de la entrega recepción de tarjetas de crédito • Movimiento en lote desde archivo • Actualización de datos e información de socios • Las demás actividades que le sean solicitadas y estén relacionadas con la naturaleza de su trabajo.
4. COMPETENCIAS REQUERIDAS:
NIVEL DE INSTRUCCIÓN: <ul style="list-style-type: none"> • Título de Ing. Comercial o carreras a fines EXPERIENCIA: <ul style="list-style-type: none"> • Experiencia en labores a fines 1 año • Excelente presentación • Sujetarse al Horario Establecido <p>HABILIDADES: Requiere de conocimientos a nivel superior con alguna especialización entendida como destreza no técnica adquirida dentro o fuera del puesto en donde se realizan una o varias actividades operativas muy específicas en objetivo y en contenido.</p> <p>Las relaciones humanas pueden variar entre básica e importante comprensión de los demás. La complejidad de las tareas exige la relación de cosas aprendidas en situaciones que se ajustan a patrones o modelos previamente establecidos por lo tanto requiere un raciocinio enmarcado en procedimientos bien definidos y algo diversificados.</p> <p>Estos puestos sujetos a instrucciones y ritmos de trabajo establecidos así como estrecha supervisión y así mismo las actividades se relacionan con campos complementarios a las tareas de la empresa, contribuyendo al alcance de los objetivos señalados.</p>

COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO “SAN FRANCISCO” LTDA. SUCURSAL PUYO
DESCRIPCIÓN Y ANÁLISIS DE PUESTOS
1. DENOMINACIÓN DEL PUESTO:
ASISTENTE DE CREDITO AREAS DE RESPONSABILIDAD: GERENTE DE SUCURSAL Y OFICIAL DE CREDITO TODAS LAS UNIDADES OPERATIVAS DE LA COOPERATIVA.
2. DESCRIPCION:
Efectuar trabajos de verificación y ubicación ordenada de documentos en los respectivos files de crédito. Elaboración de pagares y colaboración en labores de oficina en general.
3. RESPONSABILIDADES:
<ul style="list-style-type: none"> • Cumplir con las disposiciones legales de carácter general e internas. • Brindar atención e información a socios, clientes y público en general en todo lo relacionado con las funciones de la unidad de Servicios Financieros, en base a Reglamentos, Políticas y Procedimientos, etc. • Orientar sobre inquietudes y conducir a los socios y clientes al correspondiente Oficial de Servicios Financieros. • Sacar reporte de citaciones diariamente para entregar a cada Oficial de Servicios Financieros. • Sacar reportes de saldos de préstamos vencidos para entregar a cada Oficial de Servicios Financieros. • Colaborar con los Oficiales de Servicios Financieros llamando telefónicamente a los socios morosos. • Colaborar con los Oficiales de Servicios Financieros visitando a los socios morosos cuando así lo soliciten. • Elaborar notificaciones de vencimientos de judiciales señalados por Oficiales de Servicios Financieros. • Organizar la carpeta para trámite de préstamos y revisar que sean completas. • Elaborar pagares y receptor las correspondientes firmas. • Informe diario de despacho de préstamos. • Ayudar a los socios a completar la información requerida (solicitudes, formularios, fondos lícitos, etc.). • Informe periódico al Oficial de Cumplimiento sobre seguimiento de destino de préstamos. (>\$ 2000). • Colaborar en la coordinación de envío de documentos de peritos evaluadores y abogados externos. • Verificar la información declarada por socios y garantes en la solicitud de crédito; reportando novedades al Oficial de Servicios Financieros • Actualización de datos de socios y clientes inactivos • Entrega avisos de servicio Medico a socios. Notas de debito por el respectivo servicio • Las demás actividades dispuestas por Gerencia de Oficina Operativa.
4. COMPETENCIAS REQUERIDAS:
<p>NIVEL DE INSTRUCCIÓN:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Título de Ing. Comercial o carreras a fines • Haber aprobado cursos específicos en áreas de crédito. <p>EXPERIENCIA: Un año en actividades crédito.</p> <p>HABILIDADES: Requiere de conocimientos específicos, alcanzados principalmente de la participación en eventos de capacitación específica, con alguna especialización entendida como destreza o técnica adquirida en o fuera del puesto en donde se realizan una o varias actividades operativas muy específicas en objetivo y en contenido.</p> <p>Las relaciones humanas son básicas e importantes para la comprensión de los demás. La complejidad de las tareas exige la relación de cosas aprendidas en situaciones que se ajustan a patrones o modelos previamente establecidos por lo tanto requiere un raciocinio enmarcado en procedimientos bien definidos y algo diversificados. Este puesto está sujeto a instrucciones y ritmos de trabajo establecidos así como estrecha supervisión y así mismo las actividades se relacionan con campos complementarios a las tareas de la Cooperativa, contribuyendo al alcance de los objetivos señalados.</p> <p>CONDICIONES LABORALES: Trabajo en equipo, colaboración, responsabilidad, seguridad, capacitación.</p>

COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO “SAN FRANCISCO ” LTDA. SUCURSAL PUYO

DESCRIPCIÓN Y ANÁLISIS DE PUESTOS

1. DENOMINACIÓN DEL PUESTO:

RECIBIDOR PAGADOR

AREAS DE RESPONSABILIDAD:

SUPERVISOR OPERATIVO Y ASISTENTE ADMINISTRATIVO

2. DESCRIPCIÓN:

Atender al socio y/o clientes de la Cooperativa en las transacciones financieras de ahorro y crédito, con cortesía y alta calidad en el servicio, reportando a su jefe inmediato el cuadro y conciliación de las transacciones procesadas.

3. RESPONSABILIDADES:

- Cumplir las disposiciones emanadas en el Manual Interno de Cajeros y demás cuerpos legales existentes.
- Manejar y responder por el Fondo de Cambio, y demás fondos recibidos y recaudados en Cajas por las transacciones de ahorro y crédito procesadas en su Caja.
- Reportar a su Jefe Inmediato cualquier anomalía o sospecha relacionada con su trabajo.
- Cuadrar su caja al finalizar su jornada, así como los documentos justificativos de las transacciones, debiendo entregarlos conjuntamente con las recaudaciones, al Jefe de cajas.
- Sellar y sumillar todas las papeletas y demás comprobantes procesados en su Caja.
- Recibir y entregar dinero del público, previa la presentación de los comprobantes de depósito, retiro y órdenes de pago.
- Comprobar que las papeletas y órdenes de pago registren los datos y firmas requeridas.
- Custodiar y manejar adecuadamente la clave de acceso al sistema de cómputo.
- Guardar las debidas reservas y sigilo de la información que se maneja en el área.
- Cumplir en todo momento con las medidas establecidas por el CONSEP, así como las establecidas para dinero falso.
- Las demás tareas y responsabilidades asignadas por el Jefe de Cajas o otras autoridades superiores competentes.

4. COMPETENCIAS REQUERIDAS:

NIVEL DE INSTRUCCIÓN:

- Título de bachiller en Comercio y Administración o afines.
- Excelente presentación.

EXPERIENCIA: Un año en actividades afines.

HABILIDADES: Requiere de conocimientos a nivel de bachillerato con alguna especialización entendida como destreza o técnica adquirida dentro o fuera del puesto en donde se realizan una o varias actividades operativas muy específicas en objetivo y en contenido.

Buenas relaciones humanas, buen trato y predisposición al trabajo..

La complejidad de las tareas exige la relación de cosas aprendidas en situaciones que se ajustan a patrones o modelos previamente establecidos por lo tanto requiere un raciocinio enmarcado en procedimientos bien definidos y algo diversificados. Estos puestos están sujetos a instrucciones y ritmos de trabajo establecidos así como estrecha supervisión y así mismo las actividades se relacionan con campos complementarios a las tareas de la empresa, contribuyendo al alcance de los objetivos señalados.

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

COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO “SAN FRANCISCO” LTDA. SUCURSAL PUYO
DESCRIPCIÓN Y ANÁLISIS DE PUESTOS
1. DENOMINACIÓN DEL PUESTO:
ASISTENTE DE BALCON DE SERVICIOS AREAS DE RESPONSABILIDAD: GERENTE DE SUCURSAL
2. DESCRIPCION:
Efectuar trabajos de verificación y ubicación ordenada de documentos en los respectivos files de socios con el fin de resolver las quejas y sugerencias que se presenten por parte de los socios.
3. RESPONSABILIDADES:
<ul style="list-style-type: none"> • Cumplir con las disposiciones legales de carácter general e internas. • Brindar atención e información a socios, clientes y público en general en todo lo relacionado con las funciones de la unidad de Servicios al cliente, en base a Reglamentos, Políticas y Procedimientos, etc. • Orientar a socios sobre las quejas y sugerencias que se presentan para la búsqueda de soluciones. • Las demás actividades dispuestas por Gerencia de Oficina Operativa.
4. COMPETENCIAS REQUERIDAS:
<p>NIVEL DE INSTRUCCIÓN:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Título de Ing. En Marketing o carreras a fines • Haber obtenido certificados de cursos en Atención al Cliente. <p>EXPERIENCIA:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Experiencia en labores a fines 1 año • Excelente presentación • Sujetarse al Horario Establecido <p>HABILIDADES: Requiere de conocimientos a nivel superior con alguna especialización entendida como destreza no técnica adquirida dentro o fuera del puesto en donde se realizan una o varias actividades operativas muy específicas en objetivo y en contenido. Las relaciones humanas pueden variar entre básica e importante comprensión de los demás La complejidad de las tareas exige la relación de cosas aprendidas en situaciones que se ajustan a patrones o modelos previamente establecidos por lo tanto requiere un raciocinio enmarcado en procedimientos bien definidos y algo diversificados. Estos puestos sujetos a instrucciones y ritmos de trabajo establecidos así como estrecha supervisión y así mismo las actividades se relacionan con campos complementarios a las tareas de la empresa, contribuyendo al alcance de los objetivos señalados.</p> <p>CONDICIONES LABORALES: Buen ambiente de trabajo, apoyo y confianza, tecnología apropiada.</p>

COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO “SAN FRANCISCO” LTDA. SUCURSAL PUYO

DESCRIPCIÓN Y ANÁLISIS DE PUESTOS

1. DENOMINACIÓN DEL PUESTO:

CONSERJE MENSAJERO
AREAS DE RESPONSABILIDAD:
GERENTE DE SUCURSAL

2. DESCRIPCION:

Realiza labores de aseo y limpieza de las oficinas, así como también la entrega y recepción de papeles y documentos dentro y fuera de la Cooperativa

3. RESPONSABILIDADES:

- Retirar y entregar correspondencia en general a personas naturales o jurídicas, públicas o privadas.
- Realizar el pago de los servicios básicos que tiene la cooperativa (luz, agua, teléfono, etc.)
- Ejecutar el aseo de las oficinas
- Cuidar el ornato y buena presentación de todas las instalaciones.
- Colaborar en el mantenimiento y arreglo de averías en el edificio e instalaciones de la Cooperativa
- Efectuar trámites en general en las diferentes dependencias e instituciones.
- Orientar al público en la realización de trámites menores o en la ubicación física de las diferentes oficinas.
- Custodiar y Controlar los bienes muebles, equipos y enseres de la institución.
- Cumplir con todas las demás tareas que le asigne su jefe inmediato, de acuerdo a la naturaleza de su trabajo
- Garantizar la apertura y cierre del edificio y dependencias
- Suministrar el material y equipamiento necesarios para el funcionamiento de las instalaciones y locales donde presta servicios
- Revisar y reponer materiales y equipamiento del local donde presta servicios, procurando se encuentre en condiciones normales de uso.
- Vigilar el estado del local y el funcionamiento de sus instalaciones, comunicando cualquier anomalía al responsable administrativo.
- Garantizar el control del acceso de personal al local
- Custodiar y garantizar la distribución de la correspondencia , servicio de mensajería, y fax
- Facilitar información general, personal o telefónicamente , obteniendo dicha información por cualquier soporte , incluso informático
- En general cualesquiera otras tareas afines a la categoría del puesto
- Las demás actividades dispuestas por Gerencia de Oficina Operativa.

4. COMPETENCIAS REQUERIDAS:

NIVEL DE INSTRUCCIÓN:

- Título de Bachiller

EXPERIENCIA:

- de 6 meses (no indispensable)
- ALTERNOS
- Certificado de haber culminado la educación Básica
- Experiencia de 1 año

HABILIDADES: Requiere de conocimientos básicos y la aplicación de destreza y habilidades manuales en donde las relaciones humanas (cortesía y eficiencia) son fundamentales en el trato con las demás personas (clientes internos y externos), la complejidad del pensamiento está ligada a la elección sencilla de cosas aprendidas y simples en donde el razonamiento esta dentro de instrucciones establecidas.

CONDICIONES LABORALES: Buen ambiente de trabajo.

CAPITULO VI

6 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

6.1 CONCLUSIONES:

1. La Cooperativa de Ahorro y Crédito “San Francisco” Ltda., es una de las Instituciones Financieras más sólidas del país, se constituyó legalmente según acuerdo Ministerial No. 6317 de mayo 20 de 1963 con el No. 916; reinscrita en la Dirección Nacional de Cooperativas con el No.170 el 10 de octubre de 1967.
2. La Superintendencia de Bancos resuelve calificar a la Cooperativa como Entidad que realiza funciones de Intermediación financiera, quedando calificada para operar en el Ecuador en todas las operaciones permitidas para las Cooperativas de Ahorro y Crédito, el Certificado de Autorización fue emitido el 18 de agosto de 1993.
3. La Cooperativa cuenta con su Matriz en la ciudad de Ambato, cuatro sucursales a nivel nacional ubicadas en las ciudades de Macas, Píllaro, Puyo, Salcedo, y dos agencias que están ubicadas en las localidades de Izamba y Pelileo.
4. Dentro del análisis externo del macro y micro ambiente, relacionado con las actividades de la Cooperativa, se ofrece una buena atención a los socios, pero se tiene a la competencia, la inestabilidad política, la legislación riesgosa del país, y la falta de difusión y mediana calidad de los productos, como las

amenazas mas fuertes a las cuales se debe enfrentar y plantear estrategias para superarlas.

5. Las oportunidades que tiene la Cooperativa son: el estar sujetos a organismos superiores de control, mantener buenos proveedores, ofrecer calidad en el servicio de Crédito, el factor social y el factor tecnológico, que abarca el Internet y la automatización, que están en permanente evolución y permiten brindar un servicio con mayor cobertura.
6. En el análisis del ambiente interno las principales fortalezas de la Cooperativa son contar con la aplicación de principios y valores que guían el accionar de esta institución, se mantienen manuales y políticas bien establecidas, los estados financieros son entregados con oportunidad, los servicios que se ofrecen son oportunos y confiables y sobre todo que se aplican las políticas y estrategias que permiten obtener los resultados esperados.
7. Las principales debilidades son la inadecuada comunicación, falta actualización en los equipos de cómputo, la falta de motivación, escasa capacitación del personal a nivel medio, no alcanzar niveles óptimos de satisfacción de los socios con la atención de las quejas y sugerencias.
8. Se establecieron objetivos hasta el año 2013, clasificándolos en corto, mediano y largo plazo, así como también la clasificación de objetivos de crecimiento, mantenimiento y disminución.
9. La Cooperativa de Ahorro y Crédito “San Francisco” Ltda., no posee un Mapa Estratégico bien estructurado, razón por la que se elaboró uno que está propuesto para el efecto.

10. A pesar de que la Cooperativa, mantiene una planificación estratégica, en la que se destaca la misión, visión de futuro, se propone una nueva misión y visión en base a las preguntas establecidas, que ayudan a definir la razón de ser de la Organización y lo que ésta pretende ser en el futuro.
11. La Cooperativa no cuenta con una definición clara de los procesos.
12. Se inventariaron 51 procesos, de los cuales se seleccionaron 12, 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.
13. 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, flujo diagramación y las hojas de mejoramiento.
14. Aplicando el mejoramiento a los 12 procesos seleccionados, se logra obtener un una ahorro en tiempo de 1.017.689 minutos y en costos un valor total de \$260.396.21, siendo un 23.61% del presupuesto anual de remuneraciones y costos operativos; permitiéndole alcanzar niveles de eficiencia. Lo que se traduce en el mejoramiento del servicio a los socios y aumentando sus niveles de satisfacción.
15. Con la eliminación de actividades innecesarias, creación de nuevas actividades y mejoramiento de las ya existentes, es posible crear una Unidad

de Atención de Quejas y sugerencias mismo que beneficiará a los socios y coadyuvará a la mejora de la imagen de la Cooperativa en la ciudad de Puyo.

16. Dentro de la Cooperativa no se han establecido ni existen indicadores de gestión que permitan evaluar las diferentes actividades que se realizan dentro la Institución.

17. En este estudio se plantean indicadores de gestión básicos para su funcionamiento.

6.2 RECOMENDACIONES:

1. La Administración tanto de los Consejos como del Gerente General en conjunto con el Gerente de la Sucursal Puyo de la Cooperativa “San Francisco” Ltda. deben analizar la necesidad imperiosa 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. Mantener y mejorar el posicionamiento de la Cooperativa en todas ciudades a nivel nacional en donde mantenemos las Sucursales y agencias de acuerdo a los procesos, de lo cual se menciona mejorar la infraestructura y la atención que brinda el personal a los socios.
3. Ampliar los montos de los créditos, a valores que pueda cubrir con las expectativas y requerimientos de los socios y que estén de acuerdo a las disposiciones de los Organismos de Control.

4. Incrementar nuevas líneas de crédito que ofrece la Cooperativa a través de créditos de vivienda, microempresariales y de consumo..
5. Reorganizar constantemente la página web de la Cooperativa, los programas y equipos de computación para ir de la mano con la tecnología.
6. Solicitar a la Administración se utilice el mapa estratégico elaborado en el capítulo II de la presente tesis, a fin de que la Cooperativa mantenga una organización no solo en el corto plazo sino en el largo plazo y de esta manera dar soluciones a los problemas detectados en el diagnóstico situacional, disminuyendo o minimizando las debilidades y amenazas e impulsando o maximizando las fortalezas y oportunidades.
7. Poner en consideración la clasificación de los objetivos: crecimiento, mantenimiento y disminución, para la elaboración de planes operativos y estratégicos anuales.
8. Los responsables de la administración de los procesos gobernantes, deben poner en conocimiento de todo el personal a nivel nacional la planificación estratégica, con la finalidad de que en conjunto se camine hacia un mismo objetivo y se hable un mismo lenguaje a todo nivel.
9. Planificar talleres de capacitación continuos para el personal, de acuerdo al cargo que desempeñan, con el fin de que los funcionarios estén cada vez más preparados y ofrezcan un servicio de excelencia a los socios y clientes.
10. Aplicar el mejoramiento realizado en los procesos concernientes a los servicios que ofrece la Cooperativa.

11. A través de la organización por procesos, se describen las responsabilidades y competencias de cada uno de los procesos descritos en las cadenas de valor.
12. Aplicar el proceso nuevo que se desarrolló en el capítulo IV, como es la creación de un Departamento de Atención de Quejas y Sugerencias.
13. Además con el beneficio anual económico esperado con el mejoramiento de los procesos, invertirlo en mayor tecnología de punta, capacitación del personal y demás procesos descritos en el capítulo IV, para beneficio de los socios.
14. Fundamentar en base a documentos todos los procesos de la Cooperativa, utilizando diagramas y/o flujo diagramas de acuerdo a lo emprendido en esta Tesis.
15. Aplicar los indicadores de gestión diseñados en el capítulo V, con el fin de llevar estadísticas y conocer los resultados obtenidos a lo largo de un período y saber si los empleados cumplen a cabalidad con sus funciones.
16. Poner en consideración y de ser el caso se hacer una práctica continua los perfiles propuestos en el capítulo V, cuando se requiera la contratación de nuevo personal para la Cooperativa.

BIBLIOGRAFIA

- COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO “SAN FRANCISCO” LTDA., Actas de Asamblea General Ordinaria de Representantes del 31 de marzo del 2007
- COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO “SAN FRANCISCO” LTDA., Informe de actividades del Consejo de Administración por el año 2007-
- COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO “SAN FRANCISCO” LTDA., Informe Ejecutivo de Gerencia General año 2007
- COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO “SAN FRANCISCO” LTDA., Informe de actividades del Comité de Auditoria, correspondiente al año 2007.
- SAYCO, Servicios de Auditoria Controles operativos; Informe de auditoria Independiente, al 31 de diciembre del 2007.
- SUPERINTENDENCIA DE BANCOS Y SEGUROS, Intendencia Nacional de Instituciones Financieras; Balances Consolidados de Publicación, Estados de Pérdidas y ganancias, consolidados y condensados, al 31 de diciembre del 2007.
- COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO “SAN FRANCISCO” LTDA., Plan Estratégico 2008-2013
- Harrington, James. Mejoramiento de los procesos de la empresa. McGraw-Hill. Colombia 1993.
- GUTIERREZ M, Abraham. Curso de Técnicas de Investigación y Metodología del Estudio. Ediciones Serie Didáctica A.G. Quinta Edición. Ecuador. 1999.

- GUTIERREZ M, Abraham. Curso de Métodos de Investigación y Elaboración de la Monografía, Ediciones Serie Didáctica A.G. Sexta Edición. Ecuador. 1999.
- <http://www.coac-sanfra.com>
- <http://www.monografias.com>
- <http://www.icontec.org.com/contents/e-Mag/Files/procesos.pdf>