UNIVERSIDAD NACIONAL DE LOJA

MODALIDAD DE ESTUDIOS A DISTANCIA

CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

TITULO:

"REINGENIERÍA DE PROCESOS PARA LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO ACCIÓN TUNGURAHUA LTDA DE LA CIUDAD DE AMBATO"

Tesis previa a la obtención del Título de Ingeniero Comercial

AUTOR:

José Cristóbal Pilamunga Pilamunga

DIRECTOR:

Ing. Víctor Nivaldo Anguisaca Guerrero MAE

Loja – Ecuador
2016

CERTIFICACIÓN

Ing. Víctor Nivaldo Anguisaca Guerrero MAE
DIRECTOR DE TESIS

C E R T I F I C A

En calidad de Director de la presente tesis de grado titulada: **"REINGENIERÍA DE PROCESOS PARA LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO ACCIÓN TUNGURAHUA LTDA DE LA CIUDAD DE AMBATO",** elaborada por el Sr. José Cristóbal Pilamunga Pilamunga, previo a optar por el grado de Ingeniero Comercial, **CERTIFICO** que ha cumplido con la metodología y normativa que la Universidad Nacional de Loja exige, por tal motivo **AUTORIZO** su presentación para los trámites pertinentes.

Loja, Abril del 2016

Atentamente;

Ing. Víctor Nivaldo Anguisaca Guerrero MAE

DIRECTOR DE TESIS

AUTORÍA

Yo José Cristóbal Pilamunga Pilamunga declaro ser autor del presente trabajo de tesis y eximo expresamente a la Universidad Nacional de Loja y a sus representantes jurídicos de posibles reclamos o acciones legales, por el contenido de la misma.

Adicionalmente acepto y autorizo a la Universidad Nacional de Loja, la publicación de mi tesis en el Repositorio Institucional-biblioteca Virtual.

AUTOR: José Cristóbal Pilamunga Pilamunga

FIRMA: .....

CÉDULA: 1804078887

FECHA: Loja, Abril del 2016

CARTA DE AUTORIZACIÓN DE TESIS POR PARTE DEL AUTOR PARA LA CONSULTA, REPRODUCCIÓN PARCIAL O TOTAL, Y PUBLICACIÓN ELECTRÓNICA DEL TEXTO COMPLETO.

Yo, José Cristóbal Pilamunga Pilamunga, declaro ser autor de la tesis titulada: **"REINGENIERÍA DE PROCESOS PARA LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO ACCIÓN TUNGURAHUA LTDA DE LA CIUDAD DE AMBATO"**, como requisito para optar el grado de Ingeniero Comercial autorizo al Sistema Bibliotecario de la Universidad Nacional de Loja para que con fines académicos, muestre al mundo la producción intelectual de la Universidad, a través de la visibilidad de su con tenido de la siguiente manera en el Repositorio Digital Institucional.

Los usuarios pueden consultar el contenido de este trabajo en el RDI, en las redes de información del país y del exterior, con las cuales tenga convenio la Universidad.

La Universidad Nacional de Loja, no se responsabiliza por el plagio o copia de la tesis que realice un tercero.

Para constancia de esta autorización, en Loja cuidad de Loja, a los 28 días del mes de Abril del dos mil dieciséis, firma el autor.

FIRMA:.....
AUTOR: José Cristóbal Pilamunga Pilamunga
CÉDULA: 1804078887
DIRECCIÓN: Latacunga, Ciudadela El Bosque, Junto a Gasolinera Mama Negra.
CORREO ELECTRÓNICO: josecpp@outlook.es
TELÉFONO: 0999845307

DATOS COMPLEMENTARIOS

DIRECTOR DE TESIS: Ing. Víctor Nivaldo Anguisaca Guerrero MAE

TRIBUNAL DE GRADO:

PRESIDENTE	Dr. Luis Quizhpe Salinas MAE.
VOCAL	Ing. Carlos Roberto Carpio Ayala, Mg. Sc.
VOCAL	Ing. Edwin Bladimir Hernández Quezada, Mg. Sc.

Dedicatoria

La culminación del presente trabajo de investigación es una meta más alcanzada en mi vida, así que mi dedicatoria especial para el todopoderoso por darme la fuerza, el valor y la fe para llegar a esta instancia. Además quiero dedicarlo con sinceridad, aprecio y gratitud a mi esposa e hijos, quienes son mi fortaleza y apoyo; a mis padres, ya que con su ejemplo me enseñaron que los sueños en la vida se hacen realidad con esfuerzo y dedicación constantes; y, finalmente a mis buenos amigos, quienes me dieron la confianza necesaria para emprender en este grato proyecto.

José Cristóbal

Agradecimiento

Dejo mi agradecimiento imperecedero a la Universidad Nacional de Loja a través su personal Administrativo; extendiéndolo a mis maestros, quienes con responsabilidad y paciencia supieron transmitirme de forma acertada sus conocimientos y experiencias durante mi formación académica; y, de manera muy especial al Dr. Mg. Luis Quizhpe Salinas MAE, Coordinador General de la Carrera de Administración de Empresas, y, por otra parte, al Ing. Víctor Nivaldo Anguisaca Guerrero MAE, en su calidad de Director de Tesis, quien fue partícipe en el desarrollo y culminación de este trabajo investigativo.

El Autor

a. TÍTULO

"REINGENIERÍA DE PROCESOS PARA LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO ACCIÓN TUNGURAHUA LTDA DE LA CIUDAD DE AMBATO"

b. RESUMEN

En la actualidad, la competitividad cada vez es mayor, debido a que existe un alto número de profesionales y las empresas son más exigentes al momento de seleccionar su personal; por tal motivo, debemos estar siempre a la expectativa de nuevos cambios y mejoras, actualizarnos a través de una capacitación permanente, conforme a las expectativas de las empresas e instituciones que requieran de nuestros servicios, con la finalidad de mejorar su rendimiento. A continuación un resumen del desarrollo de la investigación.

A través del establecimiento de los objetivos planteados dentro del proyecto de investigación, se consiguió resultados valederos y confiables que permitieron obtener un trabajo investigativo coherente; el mismo, se fundamenta en una propuesta de realizar un cambio radical dentro de los procesos internos de la Cooperativa, con la finalidad de optimizar las operaciones en distintas áreas de trabajo, satisfaciendo de esta forma las necesidades de los socios de la Entidad Financiera.

Mediante el establecimiento del marco teórico, se logró especificar conceptos, antecedentes, importancia, valores y principios del cooperativismo en general; así como también, generalidades de las cooperativas de ahorro y crédito, sustentada además en definiciones de reingeniería, procesos, ventajas y beneficios de los mismos, preguntas importantes: ¿Quién? ¿Cómo? y ¿Cuándo? realizar una reingeniería. Además, se obtuvo toda la información relevante de la Cooperativa en cuanto a su organización, servicios que prestan, y su filosofía empresarial.

La posterior exposición de resultados se logró gracias a la aplicación de los diversos métodos y técnicas aplicadas; métodos como el deductivo, inductivo, analítico, estadístico, entre otros permitieron ir delineando y moldeando la investigación. Con la aplicación de una entrevista directa al máximo representante de la Entidad Financiera y de las encuestas a todos los 11 empleados de la Cooperativa, se logró identificar procesos internos de operatividad importantes, así como también conocer los puntos críticos para su reestructuración. Las 366 encuestas aplicadas a los socios, fueron obtenidas mediante la ecuación de la determinación de la muestra, éstas fueron escogidas al azar, con una aplicación de un 5% del margen de error y teniendo una población de 4294 socios activos al corte del 31 de agosto del 2015. La información obtenida permitió conocer la existencia de falencias dentro de estos procesos, sobre manera en las áreas de crédito, información y caja; los mismos que están sujetos a una propuesta de cambio.

Dentro de la exposición de resultados, se expone un enfoque claro de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Acción Tungurahua Ltda.; razón social, domicilio, fines, propósitos y metas; además su misión y visión, valores institucionales, estructura de gobierno, manuales de funciones, evolución de cartera, capciones y activos, así como también la evolución de socios a través de estos 8 años de actividad; es decir, un estudio completo que nos permitió conocer de mejor forma la Institución.

El establecimiento de la propuesta de reingeniería se profundizó en la etapa de la discusión en donde luego de un diagnóstico de la situación actual y también de la

determinación de las falencias de los procesos, se pudo llegar a un planteamiento de cambio, con propuestas mejoradas, tiempos acoplados a la realidad, especificaciones claras dentro de cada proceso en lo referente a metas, objetivos, estrategias; responsabilidades bien definidas; así como también quienes son los que deben llevar a cabo este rediseño dentro de la Cooperativa. Se propuso el mejoramiento de 2 procesos en el área de información, 4 en el área de crédito y 6 en el área de Caja, además se diseñó 2 nuevos para el área de crédito. Todos con sus respetivos Diagramas de secuencia de trabajo.

La disminución de los tiempos en los procesos fue considerable, el adaptarse a una tecnología de punta, capacitarse constantemente en relaciones humanas y motivar a sus encargados con algún tipo de incentivos para un mejor desempeño fue vital, así podemos observar que el tiempo actual utilizado en total para la aprobación de un crédito es de 4648 min o lo que es igual a 3,22 días; en el mismo proceso mejorado se plantea un tiempo de 3015 minutos o 2,09 días, ahorrando un tiempo de 1,13 días; el pago del Bono de Desarrollo Humano se lo realiza en 12 minutos proponiendo un tiempo mejorado de 5 minutos; el tiempo para una apertura de cuenta es de 26 minutos y su mejorado es de 14 minutos, es decir toda la propuesta ha sido coherente con el ánimo que la Cooperativa optimice sus tiempos.

Finalmente en las conclusiones y recomendaciones, se determinó y especificó los resultados definitivos de la investigación, así como también las sugerencias respectivas a los directivos de la Institución. Se detalló la bibliografía utilizada, para finalmente adjuntar los anexos correspondientes

ABSTRACT

Today, competition is increasing, because there is a high number of professionals and companies are more demanding when selecting their personnel; for this reason, we must always be on the lookout for new changes and improvements, actualize through ongoing training, according to the expectations of companies and institutions that require our services, in order to improve their performance. A summary of the development of my research

Through the establishment of the objectives within the research project, papers valid and reliable results that allowed us to obtain a coherent research work was achieved; the same, is based on a proposal to make a radical change in the internal processes of the Cooperative, in order to optimize operations in different work areas, thus satisfying the needs of the financial institution partners.

By establishing the theoretical framework, it was possible to specify concepts, history, importance, values and principles of cooperation in general; as well as, an overview of the credit union also supported by definitions of reengineering processes, advantages and benefits of these important questions: Who? How? And when? Perform a reengineering. In addition, all relevant information concerning the cooperative organization, services provided, and his business philosophy was obtained.

The subsequent presentation of results is achieved through the application of various methods and techniques applied; methods as deductive, inductive, analytical, statistical, among others allowed to go delineating and shaping

research. With the application of a direct interview with the head of the financial institution and surveys to all 11 employees of the Cooperative, was an identified important internal process of operation, as well as critical points for their development. 366 surveys of partners, were obtained by the equation determining the sample, they were chosen at random, with an application of a 5% margin of error, and having a population of 4294 active members to cut 31 August 2015. The information obtained allowed to know the existence of shortcomings in these processes, particularly so in the areas of credit, information and cash; the same subject to a proposed change.

Within the presentation of results, a clear focus on the credit union is exposed Action Tungurahua Ltda.; company name, address, purpose, objectives and targets; further its mission and vision, organizational values, governance structure, operating manuals, portfolio evolution, captions and assets, as well as the development partners through these 8 years of activity; that is, a complete study that allowed us to better meet the Institution.

The establishment of the proposed reengineering delves into the stage of discussion where after a diagnosis of the current situation and also the determination of the shortcomings of the process, could reach an approach to change, with improved proposals, coupled times to reality, clear specifications within each process in terms of goals, objectives, strategies; well-defined responsibilities; and who also are those who must carry out this redesign within the Cooperative. 2 improving processes in the area of information 4 in the credit area

and 6 in the area of box proposed addition was designed 2 new credit for the area. All with their respective work sequence diagrams.

The decrease in the time process was considerable, adapting to technology, constantly training in human relations and motivate their managers with some kind of incentives for better performance was vital , and we see that the actual time spent Total for credit approval is 4648 min or what is equal to 3.22 days ; in the improved process arises same time 3015 minutes or 2.09 days , saving time 1.13 days ; Payout of Human Development is done in 12 minutes by proposing an improved time of 5 minutes ; time for account opening is 26 minutes and its improved is 14 minutes, that is all the proposal is consistent with the aim that the cooperative optimize your time .

Finally in the conclusions and recommendations, it was determined and specified the final results of the investigation, as well as the respective suggestions to the directors of the institution. The bibliography was detailed to finally attach the relevant annexes

c. INTRODUCCIÓN

A lo largo de la historia, y en determinadas fases de la existencia hemos visto que los cambios son imprescindibles para tomar cualquier tipo de decisión; la diferencia radica en que estos cambios y trasformación tienen que ser para mejorar y crecer desde todo ámbito de la vida. El ser parte de un mundo globalizado, pertenecer a un acelerado crecimiento poblacional, vivir en ciudades con alto índice de inseguridad son problemas actuales, los mismos que junto a una necesidad de generar ingresos para subsistir, se convierten en motivos fundamentales para ahorrar y depender de créditos al momento de realizar diversos tipos de actividades.

Por esta necesidad de mantener una cultura del ahorro, surgen en forma paralela a los bancos, las cooperativas de ahorro y crédito, basadas en un enfoque de las necesidades de los sectores más vulnerables de la sociedad, es ahí donde surge la propuesta cooperativista de emplear los ahorros de los usuarios para ser reutilizados en créditos para inversión, sobre todo de los sectores productores agrícolas, artesanales, comerciantes minoristas, los mismos que son los principales beneficiarios.

La provincia de Tungurahua, y en particular su capital Ambato, se convierten en una zona ideal para el manejo y realización de estas actividades, debido a la riqueza productiva que posee, al alto número de empresas dentro de la ciudad y también por la existencia de capitales venidos del exterior de los migrantes de esta región. En la actualidad la Provincia de Tungurahua cuenta con un gran número

de habitantes, su alta densidad poblacional ha dado lugar a la proliferación de cooperativas de ahorro y crédito tanto en matrices como sucursales, situación que trae una alta exigencia de competitividad, en vista de que cada una de ellas ofrece diversos servicios dentro del área del crédito, vivienda y producción.

Los procesos son parte fundamental de la operatividad interna de las cooperativas, el control permanente de estos, su cambio continuo, y su correcta ejecución permitirán satisfacer de mejor forma las diversas necesidades de los socios y ciudadanía en general. La aplicación de una reingeniería de procesos apropiada se hace indispensable para alcanzar mayor rendimiento, mejorar tiempos, ahorrar recursos, ser mucho más eficientes y eficaces; estas condiciones permitirán captar un mayor número de socios con la finalidad de convertirse en líderes dentro del sistema financiero de la Ciudad. La Cooperativa de Ahorro y Crédito Acción Tungurahua Ltda., de la Ciudad de Ambato, desde su inicio, ha mantenido un crecimiento sostenible, pero en la actualidad siendo conocedores del cierre intempestivo de ciertas entidades similares en vista de un alto grado de competitividad y basados en un diagnóstico de la situación actual de la Cooperativa formulado a través de objetivos planteados en el proyecto de tesis, se ha visto en la necesidad de aplicar reingeniería de procesos internos en ciertas áreas críticas de la Institución, sobre todo en las de crédito, información y caja, que son las que están en constante interrelación con los socios y que además están sujetas a sus exigencias y necesidades.

Sin lugar a dudas el no realizar una reingeniería en el momento preciso impide realizar los correctivos de cambios oportunos; los nuevos procesos han sido

mejorados a través de un formato distinto a los existentes, mejorando considerablemente los tiempos operativos acoplados a la realidad actual, especificando claramente los nombres de los procesos, las áreas correspondientes junto a sus responsables; así como también, estableciendo metas, objetivos. La secuencialidad de las diversas actividades dentro de cada proceso se la representa a través de flujogramas para cada uno de ellos; también se ha procedido a la creación de nuevos procesos que han sido llevados en forma empírica, como son el de notificación de cartera y su posterior recuperación; y, un proceso especial para el cobro de varios servicios que no solo sirven para el socio sino para la ciudadanía en general.

Para la obtención de la información fue imprescindible realizar una entrevista con un formulario de preguntas elaboradas acorde a las necesidades requeridas, estas fueron planteadas directamente al Gerente de la Cooperativa. Se realizó una encuesta con un contenido de preguntas a todos los empleados que forman parte de la Matriz en la Ciudad de Ambato; y, finalmente una encuesta a un número determinado de socios. Cabe mencionar que para obtener el número de socios a encuestar se utilizó la fórmula de la determinación de la muestra manteniendo un porcentaje como margen de error; y, la población total de socios activos en la Cooperativa fue proporcionada por el departamento de sistemas de la misma.

Se determina la estructura organizacional de la Entidad Financiera, a través de un organigrama funcional, determinando los responsables de nuevas reingenierías, los servicios que presta la Cooperativa, así como todos los procesos críticos de cambio. Al establecer las conclusiones finales podemos anotar que si existen

procesos internos dentro de la institución pero estos son obsoletos, por tal motivo, es imprescindible rediseñarlos; los tiempos y las actividades tienen falencias y deben ser mejorados, la inexistencia de metas y objetivos, dejan clara la necesidad de definirlos de tal forma que al momento de aplicarlos se optimice tiempos y recursos. Las recomendaciones fueron hechas de tal forma que los directivos de la Cooperativa pongan en práctica este aporte investigativo para un mejoramiento de la misma.

El presente trabajo de investigación está realizado en base a los lineamientos propios para el desarrollo de una tesis, es así que su formato está compuesto del siguiente contenido: **El título** o tema de la tesis; **el resumen,** en donde se exponen los resultados cuantitativos de los objetivos planteados, junto a su respectiva traducción en inglés; **la introducción,** permite exponer el ¿Por qué? de realizar la investigación y la estructura de la misma; **la revisión de la literatura** aporta los conocimientos teóricos para poder aplicarlos en el desarrollo; **los materiales y métodos**, constituyen el sustento físico y científico para llevar la investigación por el camino correcto; en **los resultados,** se exponen todos los datos referenciales de la cooperativa, los mismos que permiten conocer su composición interna, manejo y control; **gestión,** es la reingeniería misma en donde se establece el diagnóstico de la situación actual y las propuestas mejoradas para ser aplicadas; **conclusiones y recomendaciones,** son los resultados de los objetivos planteados y las propuestas de cambio a los directivos de la institución**; la bibliografía, anexos;** y, finalmente **el índice.**

d. REVISIÓN DE LITERATURA

MARCO REFERENCIAL

LA COOPERACION

Según **La Real Academia de la Lengua Española** se define a la COOPERACIÓN como el obrar juntamente con otro u otros para la consecución de un fin común.

GENERALIDADES

La mayoría de las necesidades que el ser humano adquiere, se ven obligadas a realizarlas en forma conjunta con otras personas, con el único propósito de sobrevivir y subsistir, pues a lo largo de la historia y dentro del desarrollo de la humanidad el hombre no ha podido luchar solo contra la naturaleza, desde entonces se puede observar un sinnúmero de formas de colaboración que han existido y han dado lugar a un cambio o transformación radical en la forma de vida, satisfaciendo sus necesidades inmediatas como vivienda, alimentación y vestido, esto ha obligado al hombre a actuar sobre la naturaleza para transformarla mediante el trabajo, el mismo que realizado en conjunto, facilita su supervivencia.

La cooperación que ha viabilizado el progreso del hombre y el desarrollo de las sociedades tiene un aspecto marcadamente axiológico y se ha introducido en los senos sociales más como valor que como sistema. La Cooperación ha sido un valor socio-humano que ha permitido al hombre descubrir la importancia del

medio, del ajeno, y la importancia que ambos representaban para el mismo, para su supervivencia y perfeccionamiento material, individual y sobre todo moral.[1]

El trabajo cooperativo no compite, sino que suma fuerzas para alcanzar un objetivo, puede suceder que un grupo cooperativo compita con otro; pero dentro del grupo nadie quiere ganar a su compañero, por el contrario su prioridad será luchar juntos para ser mejor que los otros equipos; cada integrante del equipo cooperativo debe poner lo mejor de sí mismo para el bien de todos. El integrante del grupo cooperativo siente afinidad por sus compañeros, y es parte de un plan de acción, con el que se involucra, y comparte sus valores, sabe que solo siendo solidario, permitiéndose ser ayudado y ayudar, obtendrá la finalidad deseada.

EL COOPERATIVISMO

DEFINICIÓN

El cooperativismo pretende acercar a los hombres; y, con esto crear lazos de unión entre ellos, formar un espíritu de solidaridad basado en la igualdad; de tal manera que se beneficie a quienes contribuyen para su realización.[2]

El cooperativismo es un sistema económico y social, basado en la libertad, la igualdad, la participación y la solidaridad. Es el resultado de un largo proceso histórico en el cual el hombre ha demostrado su espíritu asociativo y solidario, generando diversas formas de organización social y económica que teniendo

---

[1] Dra. Vega María Arnáez Arce. DIFUSIÓN DE LOS VALORES Y PRINCIPIOS COOPERATIVOS. Editorial KYKINSON. Madrid. 2015. Pág. 155)

[2] Dr. Enrique Gadea Soler/Dr. Alberto Atxabal Rada. LAS COOPERATIVAS COMO ALTERNATIVA ECONÓMICA. Editorial DYKINSON. Madrid. 2014. Pág. 67

como base la cooperación, persiguen la realización de la justicia y la igualdad a través de la acción económica y la promoción humana.

La diversidad de necesidades y aspiraciones de los socios que conforman el objeto social o actividad cooperativizada de éstas empresas, podrían identificarse en muchos ámbitos, ya sean estos de trabajo, consumo, crédito, entre muchas más, lo cual define una tipología muy variada de cooperativas. El Cooperativismo es un “movimiento socioeconómico de carácter mundial constituido por asociaciones económicas en las que todos los miembros son beneficiarios de su actividad según el trabajo que aportan a la cooperativa

HISTORIA DEL COOPERATIVISMO

La idea y la práctica de la Cooperación aplicadas a la solución de problemas económicos aparecen en las primeras etapas de la civilización. Muy pronto los hombres se dan cuenta de la necesidad de unirse con el fin de obtener los bienes y servicios indispensables. Los historiadores del cooperativismo están de acuerdo en señalar como antecedentes del sistema cooperativo, entre otros de los más relevantes tenemos los siguientes:

- Las organizaciones para la explotación de la tierra en común de los babilonios (Hans Muller).
- La colonia comunal mantenida por los Esenios en Ein Guedi, a las orillas del mar muerto.
- Los "Ágapes" de los primeros cristianos como forma primitiva de las cooperativas (Lujo Brentano).

- Sociedades funerarias y de seguros entre los griegos y los romanos.
- Vida agraria entre los germanos (Otto Gierke).
- Organización del trabajo y de la producción en el Manoir medieval (De Brouckere).
- Las Reducciones de los jesuitas en el Paraguay.
- Las colonias con el carácter religioso de los inmigrantes en Norte América[3].

La historia del sistema cooperativo se remonta a la práctica de diferentes modalidades de asociación tradicional, especialmente en el ámbito rural y en actividades agropecuarias, este sistema de cooperativismo en épocas pasadas, que se identificaba por la autoayuda, solidaridad y cooperación entre sus integrantes en las diferentes actividades fueron determinantes para iniciar lo que hoy se conoce como los principios del sistema cooperativo.

La cooperación surgió como una respuesta a necesidades reales y en tal sentido puede asegurarse que su historia es la misma del hombre, afirma Carlos Gide. "El cooperativismo, no brotó del cerebro de ningún genio esclarecido, sino de la entraña misma del pueblo", que lo ha adoptado como una respuesta válida para proveerse los bienes y servicios de que carece[4]

Dentro del movimiento cooperativo moderno mundial con mucha frecuencia se ubica el origen del cooperativismo en los iniciadores del pueblo de Rochdale. La tienda cooperativa abierta en 1844 en el callejón del sapo, por los justos pioneros de Rochdale, como ellos mismos se denominaron, es el primer caso de éxito

[3] Jesús Arranz/Ana M. Gil/LOS DIAS MUNDIALES/Narcea S.A. Ediciones/ Madrid 2002/Pág 117
[4] Eguía Villaseñor, COOPERACIÓN, COOPERATIVA Y COOPERATIVISMO, Florencio, 2002, Ambríz, S. A. de C., Pág, 57

cooperativo de la historia, pero antes de él hubo muchos otros en varios países ocupándose de distintas actividades económicas.

A partir de entonces nace La Alianza Cooperativa Internacional (ACI) que es una Federación de Cooperativas que sirve para reunir, representar y servir a cooperativas de todo el mundo. La organización fue fundada en Londres en 1895.

En la actualidad representa a 1000 millones de personas de 94 países en los cinco continentes, siendo el referente del movimiento cooperativo. Su sede se encuentra, desde 1982, en Ginebra, habiéndose situado anteriormente en Londres (1895-1982). Sus miembros son organizaciones cooperativas nacionales e internacionales de todos los sectores de actividad: agrícolas, bancarias, de crédito y ahorro, industriales, de seguros, pesca, vivienda, salud, servicios públicos, servicios sociales, turismo y consumo.

En Latinoamérica se creó un marco legal para el funcionamiento de las cooperativas y a partir de los años 1950 y 1960 se brindó a través del Programa Alianza para el Progreso, un fuerte impulso al cooperativismo como inductor del progreso económico y social permitiendo, además, que los Estados instituyeran oficinas especiales para la promoción, desarrollo y registro de cooperativas, canalizando así muchos de sus recursos y prestaciones hacia el cooperativismo[5]. Desde los años de 1970, los movimientos cooperativos de Latinoamérica cuentan con profesionales calificados para trabajar en el marco del proceso de integración en empresas cooperativas. En la actualidad existen organizaciones a nivel mundial

[5] http//www.monografias com. FILOSOFÍA Y FINANZAS DEL SISTEMA COOPERATIVO DE AHORRO Y CRÉDITO. Autor: Mario Patricio Barzallo Mendieta. 2012.

que incentivan el cooperativismo, tal es el caso de la Alianza Internacional de Cooperativas.

El sistema cooperativo en el Ecuador data desde la legislación Cooperativa de 1937, fue 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[6]

El sistema cooperativo en el Ecuador ha jugado un papel muy importante dentro del mercado financiero y ha sido un ejemplo de superación, dado que ha sabido superar obstáculos que se le han presentado, tal es el caso de la crisis que se vivió en el país a finales de la década de los noventa, un momento en el cual la gente perdió la confianza en las instituciones bancarias, las cooperativas de ahorro y crédito aprovecharon y ofrecieron sus mejores servicios ganándose poco a poco la confianza de la gente; desde entonces las cooperativas han tenido un crecimiento significativo, llegando a todos los sectores de la economía[7]. Uno de los factores que ha permitido él éxito de las cooperativas en la economía ha sido

[6] Rubén Darío Andrade V. LEGISLACIÓN ECONOMICA DEL ECUADOR. Ediciones Ebya –Yala. Quito 2003. Pág. 116
[7] http//www.monografias.com. DIAGNÓSTICO DEL DESEMPEÑO DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO "SEÑOR DEL GIRON". Autores: Martha Verónica Luzuriaga Paida//JORGE EDUARDO MARCATOMA QUIZHPI. Cuenca 2010

su enfoque en las finanzas sociales, ya que esto posibilita crear nuevas formas de organización, tomando en cuenta a los sectores populares, creando conjuntamente iniciativas y emprendimientos en beneficio de cada una de las comunidades.

Las finanzas sociales buscan satisfacer las necesidades comunes de la población, siendo su compromiso primordial la presentación de servicios a los miembros de la comunidad, es así que la economía solidaria reconoce no sólo la propiedad individual, sino también formas de propiedad colectiva; los valores en los que se fundamenta la organización son el trabajo asociativo, la igualdad, la búsqueda de la equidad, la cooperación y el respeto entre sus miembros, valores que reflejan a un sistema cooperativo comprometido con toda la sociedad sin distinción de nadie[8].

Entonces las finanzas populares se constituyen en un agente que aporta al desarrollo social, económico y productivo del territorio en el que interviene, definiendo una nueva forma de vida.

PRINCIPIOS DEL COOPERATIVISMO

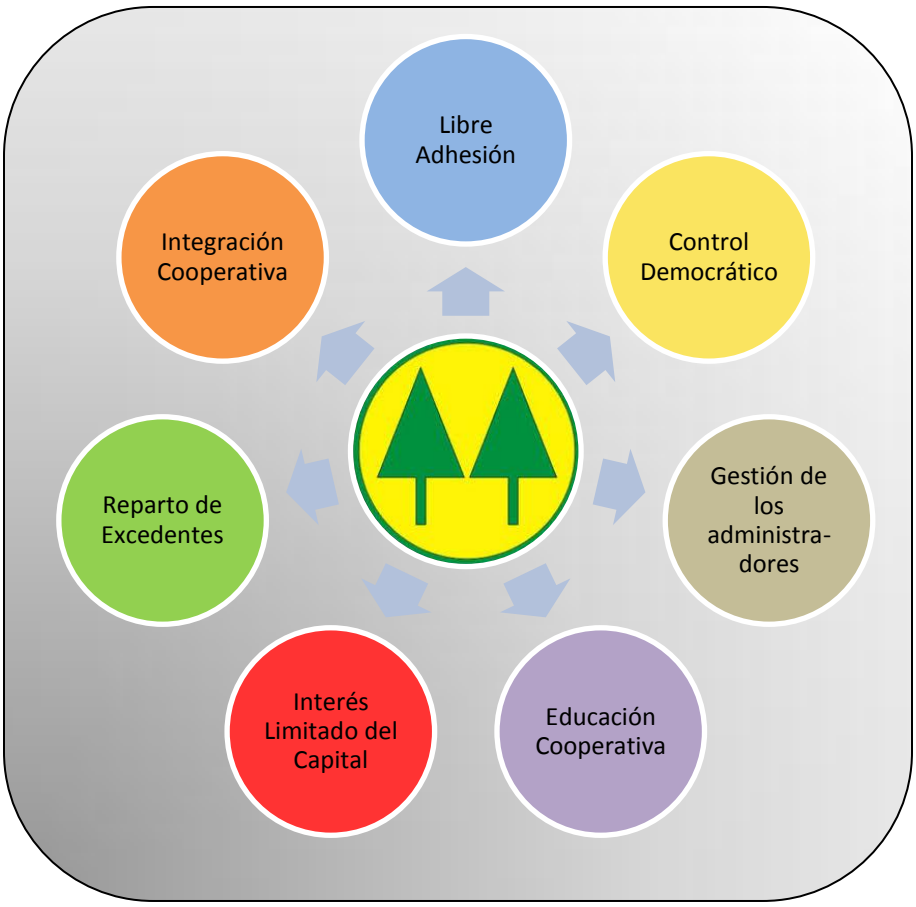
Los principios cooperativos constituyen las reglas básicas de funcionamiento de estas organizaciones. La Alianza Cooperativa Internacional (ACI) es la organización internacional que desde el año 1895 aglutina y promueve el movimiento cooperativo en el mundo. Prototipo de empresa social y solidaria, la

[8] Finanzas Populares y Solidarias. ECONOMÍA Y FINANZAS POPULARES Y SOLIDARIAS PARA EL BUEN VIVIR. Secretaría Nacional del Migrante PNUD Ecuador. Año: 2012. Página 5

cooperativa constituye la forma más genuina de entidad de economía social. A través de la revisión de sus principios en 1966 y 1995, su versión más actual es la que sigue:

GRAFICO No. 1

PRINCIPIOS DEL COOPERATIVISMO



Fuente: Alianza Cooperativa Internacional

- **Libre adhesión**: Significa que la cooperativa debe tener sus puertas abiertas para admitir socios y el interesado es libre para solicitar su admisión a ella cumpliendo ciertas condiciones y requisitos ya previstas legalmente.

- **Control democrático**: La administración de las cooperativas las hacen los propios socios, los cuales, reunidos democráticamente en asamblea general, eligen por votación a quienes van a formar la junta directiva.

- **Gestión de los administradores**: Debe sujetarse a los estatutos de la cooperativa. Los asociados pueden supervisar la actuación de los directivos a través de delegados que integran los distintos órganos de administración.

- **Educación cooperativa**: Las personas asociadas tienen el deber de prepararse social y profesionalmente para desarrollar eficazmente los compromisos asumidos como socios.

- **Interés limitado al capital**: Para el funcionamiento de una Cooperativa se necesita un capital porque si bien es una empresa sin fines de lucro ninguna funciona sin capital. (Se entiende por interés limitado al capital, un interés fijo que no depende de la cantidad mayor o menor de las utilidades).

- **Reparto de excedentes**: Los excedentes o sobrantes, provenientes de operaciones realizadas por la asociación cooperativa pertenecen a los asociados y deben distribuirse de tal manera que se evite ganancias de un asociado en detrimento a otro.

- **Integración cooperativa**: Los participantes de una cooperativa deben estar integrados, es decir, que deben componer un todo de sus partes.[9]

[9] Alianza Cooperativa Internacional (2012). InterCoop, ed. Los Principios Cooperativos para el Siglo XXI (epub). InterCoop. p. 48

VALORES COOPERATIVOS

Para una mejor aceptación dentro de la sociedad siempre será importante establecer parámetros que demuestren confianza, solidez y seguridad, el mantener estos valores constantemente bien definidos, marcará la diferencia, entre estos tenemos:

- **Ayuda Mutua**: Es el accionar de un grupo para la solución de problemas comunes.
- **Esfuerzo propio**: Es la motivación, la fuerza de voluntad de los miembros con el fin de alcanzar metas previstas.
- **Responsabilidad**: Nivel de desempeño en el cumplimiento de actividades para el logro de metas, sintiendo un compromiso con los asociados.
- **Democracia**: Tomar decisiones colectivas por los asociados (mediante la participación y el protagonismo) referente a la gestión de la cooperativa.
- **Igualdad**: Todos los asociados tienen iguales deberes y derechos.
- **Equidad**: Justa distribución de los excedentes entre los miembros de la cooperativa.
- **Solidaridad**: Apoyar, cooperar en la solución de problemas de los asociados, la familia y la comunidad. También promueve valores éticos la honestidad, transparencia, responsabilidad y compromiso con los demás.
- **Libertad**: Cada quien puede decidir por sí mismo lo que mejor considere para su bienestar y el de su sociedad.[10]

[10] Raquel Sastre/LA DIRECCIÓN DE LA ORGANIZACIONES/Editorial Universitaria de Buenos Aires. 2013

ELEMENTOS DEL ACTO COOPERATIVO

El desarrollo de la teoría del acto cooperativo, en el marco doctrinario de los principios cooperativos, nos permite visualizar algunos rasgos característicos en sus elementos principales. Tales son, los sujetos, el objeto del acto cooperativo y la causa

LOS SUJETOS

Está compuesto por el cooperador y la cooperativa

- **El cooperador**: No existe el cooperativista individual a diferencia del comerciante, que puede ser tal por su profesión habitual ejerciendo aisladamente el comercio porque por definición debe pertenecer a una cooperativa.
- **La cooperativa**: Su personalidad jurídica estará ligada, siempre, a la ineludible necesidad de realizar actos jurídicos con sus integrantes; caso contrario no podría cumplir los fines para los cuales fue creada y debería entrar en disolución.

En síntesis, de la misma manera que se adquiere la calidad de cooperador o cooperativista sólo en la medida en que se pertenezca a una cooperativa; ésta mantendrá su personalidad jurídica en la medida que cumpla los fines para los cuales fue creada, lo que sólo se logra a través de los actos cooperativos con sus asociados. Esta estrecha interrelación entre los sujetos del acto cooperativo favorece la cooperación como forma típica de acción del cooperativismo en el

campo económico social; a diferencia de la competencia como forma típica de acción del comerciante en el mismo campo.

EL OBJETO DEL ACTO COOPERATIVO

El mismo será la constitución de la cooperativa cuando se trate de un acto cooperativo "fundante" de la entidad de primer grado. En los demás casos estará determinado por el objeto social y los fines institucionales de la cooperativa. A su vez, el objeto social de toda cooperativa es la prestación de uno o más servicios. Actividad de servicio que se instrumenta en sucesivos negocios jurídicos realizados en cooperación (mandatos, adjudicaciones en propiedad, locaciones, etc.) que dan contenido a los distintos actos cooperativos. Los fines institucionales son los propios del movimiento cooperativo (establecimiento de un sistema económico -social más justo y equitativo, aumentar el nivel de vida de los pueblos, estimular la educación, etc.) y, por ende, análogos en todas las cooperativas.

La cooperativa no puede desarrollar actividades ajenas a su objeto social y fines institucionales (Ej.: una cooperativa de vivienda cuyo objeto social contemple exclusivamente ese rubro, no podrá desarrollar actividades propias de una cooperativa de consumo o de trabajo). Por tanto, los actos realizados con un contenido diferente del permitido por su objeto social y fines institucionales no serán lícitos por falta de conformidad a su derecho estatutario.

LA CAUSA (Fin del acto cooperativo):

La misma no puede ser otra que la satisfacción de necesidades individuales

comunes mediante una gestión de servicio, sin fines de lucro y sin perder de vista los intereses generales de la comunidad. En otras palabras, el logro del bien común particular del grupo por la acción solidaria de sus miembros y, además, coadyuvante al bienestar general. La adecuada valorización de este elemento del acto cooperativo es decisiva para dar fundamento sólido a una política de fomento cooperativo. Su consagración permitirá al cooperativismo cumplir plenamente su rol de complementación de la acción del Estado en el logro del bien común[11].

SIMBOLOS DEL COOPERATIVISMO

GRAFICO No. 2

Emblema del Cooperativismo

Fuente: Historia y Doctrina de la Cooperación

El árbol de pino. Se consideraba en la antigüedad como símbolo de inmortalidad y de fecundidad, era respetado por su capacidad de supervivencia en las tierras menos fecundas y la sorprendente capacidad de multiplicación.

El círculo. Representa la vida eterna, porque un horizonte final, además representa la idea del mundo, reflejando así la idea de universalidad.

[11] Alfredo Roque Corvalán Extracto de: “DERECHO COOPERATIVO ARGENTINO” 5 de febrero del 2012

El color verde. El color verde oscuro se asemeja al color de la clorofila, donde nace el principio vital de la naturaleza.

El color amarillo. El amarillo-oro representa el sol, fuente permanente de energía, calor y vida.

El Emblema. Un círculo que abraza dos árboles de pino, indica la unión del movimiento, la inmortalidad de sus principios, es la fecundidad de sus seguidores. Todo esto marcó en la trayectoria ascendente de los árboles del pino para los que se proyectan en lo alto, intentando crecer cada vez más en la unión que existe estable entre los seres vivos[12].

GRAFICO No. 3

BANDERA DEL COOPERATIVISMO

Fuente: Historia y Doctrina de Cooperación

Rojo. Representa el amor que une a la persona.

Anaranjado. Nos recuerda un amanecer glorioso

Amarillo. Es el color del sol que da luz, color y vida.

Verde. Representa la esperanza

Azul Celeste. Es el color del cielo que nos estimula a admirar la belleza de la

[12] José Mardoqueo Reyes Grass. HISTORIA Y DOCTRINA DE LA COOPERACIÓN. 2006. Pág 147

creación.

Azul Marino. Encarna el valor que nos impulsa a buscar nuevas rutas.

Violeta. Es la humildad. Virtud que nos acerca a lo divino y al prójimo.

La Bandera. Que sustituye a la tradicional del arco iris es de color blanco y lleva impreso el logotipo de la ACI en el centro, del cual emergen palomas de la paz lo que rescata el concepto inicial del señor Charles Gide y representa, a su vez, la unidad de los diversos miembros de la ACI. Dicho diseño surge con motivo del centenario de la ACI en 1995. El arco iris consta de seis colores y la sigla "ACI" está impresa en el séptimo color, el violeta[13].

COOPERATIVA

DEFINICIÓN

Según la ACI una Cooperativa es una asociación autónoma de personas que se han unido voluntariamente para hacer frente a sus necesidades y aspiraciones económicas, sociales y culturales comunes por medio de una empresa de propiedad conjunta y democráticamente controladas. Es decir la Cooperativa es una empresa que se posee en conjunto y se controla democráticamente.

Según el MIES son Cooperativas, las organizaciones económicas solidarias, constituidas como sociedades de derecho privado, con finalidad social y sin fin de lucro, auto gestionadas democráticamente por sus socios que, unen sus aportaciones económicas, fuerza de trabajo, capacidad productiva y de servicios,

[13] José Mardoqueo Reyes Grass. HISTORIA Y DOCTRINA DE LA COOPERACIÓN. 2006. Pág 146

para la satisfacción de sus necesidades económicas, sociales y culturales, a través de una empresa administrada en común, que busca el beneficio inmediato de sus integrantes y mediato de la comunidad.

La Cooperativa constituye una doctrina consolidada y examina todos los aspectos societarios y administrativos que pueden interesar a un estudioso de esta figura societaria. A partir de los caracteres especiales (La Cooperativa como iniciativa empresarial y su esencia personalista y democrática).[14]

CARACTERÍSTICAS

La propiedad de la empresa tiene carácter de conjunto, es decir, la empresa la poseen todos los miembros, todos los socios gobiernan, los cuales tienen igualdad en cuanto a derechos y obligaciones y el peso de las decisiones en un voto por miembro. Estas decisiones se toman de forma totalmente democrática. Hay multitud de tipos de cooperativas: de ahorro y crédito, de servicios, pesqueras, agrícolas, trabajo, servicio, eléctricas, entre otras. Además, el número de socios es ilimitado y comparten una cultura muy fuerte y arraigada basada en la ayuda mutua, responsabilidad colectiva, igualdad solidaria, etc.

GENERALIDADES

Actualmente el sistema Cooperativo de Ahorro y Crédito ha demostrado una evolución continua y sostenida, a través de las organizaciones: a nivel nacional que es la Federación Nacional de Cooperativas de Ahorro y Crédito (FECOAC), a

[14] Enrique Gadea Soler/Luis Ángel Diez Ácimas/REGIMEN JURIDICO DE LAS COOPERATIVAS. Editorial KYKINSON. Madrid. 2014. Pág. 15

nivel Latinoamericano, la Confederación Latinoamericana de Cooperativas de Ahorro y Crédito (COLAC), y a nivel mundial, la Organización Mundial de Cooperativas de Ahorro y Crédito (WOCCU).

Las Cooperativas de ahorro y crédito en la actualidad están sujetas por la Superintendencia de Economía Solidaria Popular (SEPS), la misma que a partir del 2013 regula y controla las mismas, reemplazando sus funciones al Ministerio de Inclusión Social Económica (MIES). La SEPS es una entidad técnica de supervisión y control de las organizaciones de la economía popular y solidaria, con personalidad jurídica de derecho público y autonomía administrativa y financiera, que busca el desarrollo, estabilidad, solidez y correcto funcionamiento del sector económico popular y solidario.

TIPOS DE COOPERATIVAS

Las que tienen por objeto la producción de bienes y servicios, entre éstas tenemos: Pecuarias, Agrícolas, Industriales, Transportes. Las que tienen por objeto la obtención de bienes y servicios son: Ahorro y Crédito, Consumo, Vivienda, Múltiples. Las mixtas que tienen actividades de producción y obtención de bienes y servicios.[15]

Las cooperativas, para su funcionamiento, contarán con una Asamblea General, un Consejo de Administración, un Consejo de Vigilancia y una Gerencia, cuyas atribuciones y deberes constarán en el Reglamento General de La Ley de Economía Popular y Solidaria y sin perjuicio de otras instancias administrativas

[15] Jesús Arranz Fernández. LOS DIAS MUNDIALES. Pág 115

que atiendan a su objeto social.

COOPERATIVAS DE AHORRO Y CRÉDITO

DEFINICIÓN

Son Cooperativas de Ahorro y Crédito las formadas por personas naturales o jurídicas con el vínculo común determinado en su estatuto, que tienen como objeto la realización de las operaciones financieras, debidamente autorizadas por la Superintendencia, exclusivamente con sus socios[16]

GENERALIDADES

Las Cooperativas de Ahorro y Crédito, se regularán por lo previsto en la Ley de SEPS, para todas las cooperativas, por las normas del presente título y las de su Reglamento Especial, que será dictado por el Ejecutivo, con normas específicas en cuanto a límites de crédito, vinculaciones por administración o presunción, administración de riesgos, calificación de activos de riesgos, prevención del lavado de activos, cupos de créditos vinculados, requisitos para representantes a la Asamblea General, vocales de los consejos de administración, vigilancia, gerentes y otros aspectos, en forma diferenciada, según el nivel en que sean ubicadas, de acuerdo con las normas de segmentación que responden a su vínculo común, número de socios, monto de activos, volumen de operaciones y ámbito geográfico de acción.[17]

[16] Ley de Economía Popular y Solidaria. 2014. Art. 85
[17] Ley de Economía Popular y Solidaria. 2014. Pág. 41

SERVICIOS QUE REALIZA LAS COOPERATIVA

AHORRO

El ahorro es la acción de separar una parte del ingreso mensual que obtiene una persona o empresa con el fin de guardarlo para un futuro, se puede utilizar para algún gasto importante que se tenga o algún imprevisto

DEPÓSITOS

Un depósito bancario es un producto que suele resultar familiar a los clientes que buscan una rentabilidad para sus ahorros. El funcionamiento es muy sencillo, un cliente, empresa o particular, que tenga una cantidad de dinero ociosa lo aporta a la entidad bancaria durante un período de tiempo y bajo unas condiciones estipuladas, para obtener a cambio un beneficio

RETIRO

El concepto de retiro bancario hace referencia a la acción de extraer dinero en efectivo de un banco. Para que este proceso sea posible, la persona debe contar con una cuenta en la entidad bancaria en cuestión; y, a la vez, tener fondos disponibles en la misma

CRÉDITO

Un crédito bancario es un voto de confianza que un cliente recibe al obtener dinero de una entidad financiera, ya sea pública o privada. Las entidades financieras son

aquellas que captan dinero de sus clientes mediante operaciones pasivas y lo prestan a tasas más altas de las que lo reciben, en operaciones activas.

INVERSIONES

Inversión es un término económico que hace referencia a la colocación de capital en una operación, proyecto o iniciativa empresarial con el fin de recuperarlo con intereses en caso de que el mismo genere ganancias.

CAPTACIONES

Las captaciones de dinero lícita, consiste en realizar actividades de promoción y mercadeo entre el público para que estos inviertan en la compañía que se está promoviendo, cumpliendo siempre con la ley.

LABOR SOCIAL

La labor social son programas que se incrementan en la sociedad para ayudar a distintas instituciones públicas con el desarrollo de la actividad que se lleva en ella.

MARCO CONCEPTUAL

REINGENIERÍA

GRAFICO No. 4

Reingeniería de procesos

Fuente: Google. Imágenes

TEORÍA DE LA REINGENIERÍA

La Reingeniería en los procesos de negocios surge a raíz de un ambiente de presión creciente de intensa competencia, de recesión económica a nivel mundial y de búsqueda de formas de aprovechar beneficios de las técnicas de la información después de las depresiones de los años 70’s y 80’s.

El proceso de una reingeniería, es una teoría comúnmente aplicada en la actualidad en las empresas, pero independientemente del término que se asigne, modernización, transformación y reestructuración; el objetivo perseguido al aplicarla es el mismo, aumentar la capacidad para competir en el mercado, mediante reducción de costos ya sea en la producción de bienes o prestación de servicios.

DEFINICIÓN

Según Hammer & Champy, Reingeniería es la revisión fundamental y el rediseño radical de procesos para alcanzar mejoras espectaculares en medidas críticas y contemporáneas de rendimiento, tales como costo, calidad, servicios y rapidez[18]

La Reingeniería es un método de rediseño radical de los procesos que realiza una organización, los pasos para innovar alteran su orden, pues es normal comenzar por investigar los deseos del cliente o del planteamiento de mejora y su restricción. En la Reingeniería existe ya un proceso que debe mejorar dramáticamente, se debe plantear lo que estamos haciendo actualmente, encontrar la raíz de los conflictos que se entrelazan y llegar a propuestas con pasos bien definidos para solucionar todo el proceso hasta dejar un balance económico positivo entre los elementos que interactúan.[19]

En palabras más simples Reingeniería es comenzar de cero, es un cambio de todo o nada, además ordena la empresa alrededor de los procesos. La Reingeniería requiere que los procesos que generen valor agregado sean observados desde una perspectiva en base a la satisfacción del cliente.

CUANDO SE DEBE REALIZAR UNA REINGENIERÍA

Se necesita aplicar una reingeniería cuando:

- El rendimiento de la organización está por detrás de la competencia

[18] José Ramón País/BUSINESS PROCESS MANAGEMENT. 2013. Pág 82
[19] Pablo Treviño R./Rubén Barajas Z.DESTELLOS EN EL OCÉANO DE LA INNOVACIÓN. Estados Unidos. 2013. Pág 31

- La organización está en crisis; como una caída en el mercado
- Las condiciones del mercado cambian; como por ejemplo la tecnología
- Cuando se quiere obtener una posición de líder en el mercado
- Cuando hay que responder a una competencia agresiva
- Cuando la empresa es líder y sabe que debe seguir mejorando para mantener el liderazgo[20]

GRAFICO No. 5

CUANDO REALIZAR UNA REINGENIERÍA

Fuente: Google imágenes

Lo que la reingeniería busca es hacer que los cambios que se hagan no perjudiquen, si no que beneficien a la empresa, y así estas logren que el cambio sea radical pero al mismo tiempo que las personas que estén en el proceso no la rechacen, o que haya un plan de contingencia que ayude a que el cambio sea

[20] http//www.monografias.com. REINGENIERÍA Y GESTIÓN DE CALIDAD. Autor: Andy Luis Miranda. Cuba 2009

aceptado poco a poco ya que será para beneficio de la empresa.

Es importante realizar una reingeniería porque está fundamentada en reestructurar las organizaciones, bajo el criterio “CLIENTE”, permite que las organizaciones brinden un mejor nivel de competitividad, ya sea en la producción de bienes o en la prestación de servicios, agilitar los procesos y reducir costos, para mejorar así, el desempeño de todos los elementos del sistema organizacional.

PRINCIPIOS DE UNA REINGENIERÍA

- Organizar en torno a los resultados y no a las tareas. Una persona lleve a cabo todos los pasos de un proceso, este diseño debe ser hecho para lograr un objetivo o resultado y no una tarea.
- Que el proceso sea diseñado por los que van a usar el producto del mismo.
- La tecnología lleva a automatizar procesos y a eliminar interfaces y vínculos.
- Incluir la labor del procesamiento de la información en el trabajo real que la produce.
- Trasladar la información y las tareas.
- Considere los recursos geográficamente dispersos como si estuvieran centralizados.
- Eficiencia e innovación en las comunicaciones.
- Vincule las actividades paralelas en lugar de integrar sus resultados. Forjar vínculos entre funciones y coordinar mientras las actividades se realizan.
- Coloque el sitio de la decisión en el lugar donde se realiza el trabajo e

incorpore el control a ese proceso. Quienes realizan el trabajo deben tomar las decisiones. Comprimir la organización piramidal en plana.

Los **Principios Clave** en los que se basa la reingeniería son:

- Apoyo de la gerencia de primer nivel.
- La estrategia empresarial debe guiar y conducir los programas de reingeniería.
- El objetivo último es crear valor para el cliente.
- Hay que concentrarse en los procesos, no en las funciones.
- Son necesarios equipos de trabajo responsables.
- Retroalimentación.
- Flexibilidad a la hora de llevar a cabo el plan.
- Correctos sistemas de medición del grado de cumplimiento de los objetivos.
- Preocupación por la dimensión humana del cambio.
- Proceso continuo.
- La comunicación es esencial.[21]

LAS TRES "C" DE LA REINGENIERÍA

Esto es posible de 3 formas distintas: rediseño de las etapas del proceso, cambio de la secuencia lógica y temporal, o cambio de otras características del proceso, siendo para ello básico el respaldo de las Tecnologías de la Información y las comunicaciones. Es necesario un profundo estudio de los clientes, sus

[21] http//www.monografias.com. GESTIÓN DE CALIDAD Y REINGENIERÍA DE PROCESOS. Autor: María de los Ángeles Hierro. 2010

necesidades, gustos y preferencias, así como de sus posibilidades económicas. Según Hammer y Champy las Tres "C", Consumidores, Competencia y Cambio, son las tendencias que están provocando estos cambios[22].

GRAFICO No. 6

Las 3 "C" de la Reingeniería

Fuente: Hammer y Champy. Reingeniería

- **CLIENTES**

La oferta aumenta y se diversifica a un ritmo más acelerado que la demanda. Los vendedores ya no mandan, los consumidores sí. Ahora los consumidores le pueden pedir al vendedor qué quieren, cuándo lo quieren, cómo lo quieren y en algunos casos hasta cuánto están dispuestos a pagar y de qué forma. Los clientes asumen el mando, ya no tiene vigencia el concepto de él cliente, ahora es este cliente, debido a que el mercado masivo hoy está dividido en segmentos, algunos tan pequeños como un solo cliente. Los clientes ya no se conforman con lo que encuentran, ya que actualmente tienen múltiples opciones para satisfacer sus necesidades.

[22] Michael Hammer & James Champy. REINGENIERÍA. Editorial Norma. Bogotá 2005. Pág. 18

- **COMPETENCIA**

Las empresas nacionales se repartían el mercado local pero la presión competitiva se hace más intensa, cambió el acortamiento en el ciclo de vida de los productos. Antes la competencia era simple y casi cualquier empresa que pudiera entrar en el mercado y ofreciera un producto aceptable, a buen precio, lograría vender. Ahora hay más competencia y se compite de distintas formas. No hay que olvidar que la tecnología moderna ha introducido nuevas formas de competir y nueva competencia, Internet por ejemplo. Por lo tanto hay que estar atento a esto para poder hacerle frente y estar preparados a ese nuevo tipo de competencia.

- **EL CAMBIO**

Ya se ha hecho notar que los consumidores y la competencia han cambiado, pero también hay que hacer énfasis al hecho de que la forma en que se cambia ha cambiado. Antes se creía que la automatización era la solución, pero esto lo único que hace es hacer más rápidos los procesos actuales, lo cual está mal si el proceso es inadecuado y peor aún si ni siquiera hay necesidad de realizarlo, lo que a la larga sería una ligera mejora a expensas de una inversión sumamente fuerte. Por eso es que la única forma de afrontar este nuevo mundo es conociendo cómo hacer mejor el trabajo actual, lo cual se podrá realizar al analizar dicho trabajo.

Otro factor a tomar en cuenta en explicar porque realizar un reingeniería es la globalización, ésta presenta nuevos retos a la forma de realizar negocios. El comercio y la industria deben cambiar, deben adaptarse y evolucionar hacia la

nueva estructura del mercado. Con la globalización las empresas se enfrentan a más competidores; también la rapidez de los cambios tecnológicos promueve innovación.

La globalización trae consigo la caída de las barreras comerciales y ninguna compañía tiene su territorio protegido de la competencia extranjera. Empresas americanas, japonesas, europeas tienen experiencia en mercados fuertemente competitivos y están muy ansiosas de ganar una porción de nuestro mercado. Ser grande ya no es ser invulnerable, y todas las compañías existentes tienen que tener la agudeza para descubrir las nuevas compañías del mercado[23].

VENTAJAS Y BENEFICIOS DE UNA REINGENIERÍA

Según Stamatis, reingeniería no necesariamente implica corte de personal, aunque puede suceder. Debe ser aplicada siempre con una visión a largo plazo ya que cualquier intento a corto plazo será un fracaso. Las nuevas tendencias creen que el futuro es que las empresas se den cuenta rápidamente las áreas de oportunidad en sus reingenierías y vuelvan a realizarlas constantemente.

Según Omachumo, las ventajas de la reingeniería son:

- **Mentalidad revolucionaria**. Induce a pensar siempre en grande.
- **Mejoramiento decisivo**. Cambios notables en tiempos cortos para responder a la satisfacción del cliente.
- **Estructura de la organización**. Enfocarse a las verdaderas necesidades

[23] Hammer & Champy, REINGENIERÍA, Grupo Editorial Norma. Bogotá, Colombia, 2005. Pág 18.-24

del cliente.

- **Renovación de la organización**. Aumenta participación en el mercado, rentabilidad y mejor posición frente a la competencia.
- **Cultura corporativa**. Ayuda a evolucionar la cultura de la organización.
- **Rediseño de puestos**. Crea empleos más incitantes y satisfactorios.

Existen factores necesarios para que una reingeniería sea efectiva. Estos son: Orientación hacia el proceso, ambición, rompimiento de reglas, creatividad en el uso de la tecnología[24].

GRAFICO No. 7

Ventajas de una Reingeniería

Fuente: Google – Imágenes

Entre los **Beneficios** de la Reingeniería tenemos:

- Varias tareas se combinan en una

[24] http//www.monografias.com/ REINGENIERÍA Y GESTIÓN DE CALIDAD. Autor: Andy Luis Miranda. Cuba 2009

- Los trabajadores pasan a tomar decisiones sobre su trabajo.
- Las etapas de los procesos se ejecutan en su orden natural.
- Los procesos tienen múltiples versiones que se adaptan a las condiciones del entorno.
- El trabajo se realiza en el lugar más razonable.
- Se reduce el número de verificaciones y los controles.
- Existe un único punto de contacto con los clientes externos.
- Se proponen opciones mixtas: centralización - descentralización[25].

Las **ventajas** comunes después de realizar una reingeniería son:

- Varios trabajos se comprimen en uno solo.
- Se comprimen verticalmente los procesos.
- Los pasos del proceso siguen un orden natural.
- Existen procesos en múltiples versiones.
- Se realiza el trabajo donde tiene sentido.
- Se reducen chequeos y controles.
- Se da la administración por casos.
- Opera de forma centralizada y descentralizada[26].

Las **desventajas** de la reingeniería son:

- Resistencia al cambio.
- Implica un alto riesgo ya que los cambios son radicales.

[25] Francisco Miranda, INTRODUCCIÓN A LA GESTIÓN DE CALIDAD, España, Delta publicaciones, 2007.
[26] http//www.monografias.com/REINGENIERÍA Y GESTIÓN DE CALIDAD. Autor: Andy Luis Miranda. Cuba 2009

- En un principio el enfoque solo tomaba en cuenta la parte operativa y descuidaba el rediseño de la gerencia.
- La reingeniería ha servido como excusa gerencial para despedir personal.

Los **errores** más comunes dentro de los proyectos de Reingeniería son:

- No aplicar la reingeniería, pero decir que se lo está haciendo.
- No centrarse en los procesos.
- Dedicar una gran cantidad de tiempo al análisis de la situación actual.
- No contar con un fuerte liderazgo que apoye la recreación de los procesos.
- No ser lo suficientemente atrevido a la hora de rediseñar y reconfigurar los procesos.
- Pasar directamente del diseño conceptual a la implantación.
- Implantar lentamente la reingeniería.
- Ignorar las preocupaciones del personal, no tomando debidamente en cuenta aspectos psicológicos, entre ellos la resistencia al cambio.
- Adoptar un estilo de implantación convencional.
- Centrarse sólo en los aspectos técnicos del cambio, dejando de lado los cambios en materia de participación, supervisión, liderazgo, trabajo en equipo, y capacitación[27].

ETAPAS PARA APLICAR UNA REINGENIERÍA

Preparación. Definir las metas y los objetivos estratégicos que justifiquen la

[27] http//www.monografias.com./PREGUNTAS Y RESPUESTAS SOBRE REINGENIERÍA DE PROCESOS. Autor: Mauricio Lefcovich. 2010

reingeniería y los vínculos entre los resultados de la reingeniería y los resultados de la organización.

Identificación. El propósito de esta etapa es el desarrollo de un modelo orientado al cliente, identifica procesos específicos y que agregan valor. Aquí se incluye la definición de clientes, procesos, rendimiento, éxito, recursos, etc. Además requiere un conocimiento profundo de toda la empresa y sus procesos.

Visión. El propósito de esta etapa es desarrollar una visión del proceso capaz de producir un avance decisivo en rendimiento. La visión del nuevo proceso debe ser comprensible para todo el personal, describir las características primarias del proceso, debe ser motivadora e inspiradora

Solución. En esta etapa se produce un diseño técnico y un diseño cultural-organizacional de la empresa. La etapa de diseño técnico busca realizar la visión, especificando las dimensiones técnicas del nuevo proceso. El diseño social necesariamente debe ser realizado al mismo tiempo que el técnico, pues para que un proceso sea eficaz, estos diseños deben ser congruentes.

Transformación. El propósito de esta etapa es realizar la visión del proceso implementando el diseño de la etapa de solución[28]

OBJETIVOS DE LA REINGENIERÍA

Entre los objetivos principales de una reingeniería tenemos:

[28] Raymond L. Manganelli & Mark M. Klein. COMO HACER REINGENIERÍA. Grupo Editorial Norma. Bogotá. 2004. Pág 65

- Modernizar una empresa en su conjunto o en su proceso, siempre en beneficio del cliente o consumidor.
- Reducir tiempos en los procesos productivos o de servicios.
- Cambiar algunos patrones de la cultura organizacional.
- Tecnificar los procesos de selección y evaluación de personal.
- Diseñar intensos programas de capacitación.
- Mejorar los mecanismos de comunicación internos y externos.
- Comprometer a toda la organización con la filosofía corporativa.
- Manejar la resistencia al cambio[29].

QUIEN VA A DISEÑAR LA REINGENIERÍA

La reingeniería, la acción de replantar y rediseñar la actividad principal de una organización, es hoy en día una de las principales tendencias de la moda en el ámbito de la administración, ya que su antecesor “el mejoramiento continuo no es suficiente para muchas organizaciones. Esas organizaciones no necesitan mejorarse a sí mismas o sino reinventarse. Para llevar a cabo la reingeniería de procesos se han identificado los siguientes roles:

- **Líder**

Es un alto ejecutivo que respalda y autoriza el esfuerzo total de la reingeniería, debe tener la autoridad suficiente para persuadir a la gente de aceptar cambios radicales que implica la reingeniería. El líder designa a quienes será los dueños de los procesos y a su vez asigna la responsabilidad de sus avances en rendimiento.

[29] Jorge Eliécer Prieto Herrera. Gestión Estratégica Organizacional. 2012. Pág. 212

- **Dueño o responsable del proceso**

Gerente del área responsable de un proceso específico y del esfuerzo de la reingeniería correspondiente. En las empresas tradicionales, no se piensa en función del proceso; sino se departamentalizan las funciones, con lo que se ponen fronteras organizacionales a los procesos. Los procesos deben identificarse lo más pronto posible, asignar un líder y éste a los dueños de los procesos.

- **Equipo de Reingeniería**

Esta forma por un grupo de individuos, dedicados a rediseñar un proceso específico, con capacidad de rediseñar un proceso actual, supervisar su reingeniería y su ejecución. Es el encargado de realizar el trabajo de producir ideas, planes y convertirlos en realidad. Cabe mencionar, que un equipo solo puede trabajar con un proceso a la vez, de tal manera que se debe formar un equipo por cada proceso en que se está trabajando.

- **Comité Directivo**

Es el cuerpo fundador de políticas, con cargos de altos administradores, que desarrollan la estrategia global de la organización y supervisan el progreso, normalmente incluyen a los dueños de los procesos.

- **Zar de Ingeniería**

Es el responsable de desarrollar técnicas e instrumentos de reingeniería y de logar sinergia, entre los distintos proyectos dentro de la empresa, administra

directamente, coordina todas las actividades de reingeniería que se encuentren en marcha. Apoya y capacita a los dueños de procesos y equipos de reingeniería[30].

INSTRUMENTOS Y TÉCNICAS DE UNA REINGENIERÍA

El objetivo fundamental de todo programa de reingeniería es la mejora radical de procesos, sus técnicas incluyen:

- Visualización de procesos
- Investigación operativa
- Tecnología de la investigación
- Gestión de cambio
- Benchmarking
- Ingeniería Industrial
- Enfoque al cliente

PROCESOS

DEFINICIÓN

Un proceso es la trasformación de un conjunto de inputs (materiales, mano de obra, capital, energía, información y tecnología) en productos o servicios; por lo tanto, el proceso es una acción inherente a cualquier actividad empresarial.[31]

La palabra proceso es un sustantivo masculino que se refiere de un modo general a la acción de ir hacia adelante. Proviene del latín processus, que significa avance,

[30] http//www.monografias.com/REINGENIERÍA Y GESTIÓN DE CALIDAD. Autor: Andy Luis Miranda. Cuba 2009
[31] Cristina González Gaya/Rosario Domingo Navas/TÉCNICAS DE MEJORA DE LA CALIDAD. Madrid. 2013. Pág. 13

marcha, progreso, desarrollo.

Un proceso es una secuencia de pasos dispuesta con algún tipo de lógica que se enfoca en lograr algún resultado específico. Los procesos son mecanismos de comportamiento que diseñan los hombres para mejorar la productividad de algo, para establecer un orden o eliminar algún tipo de problema.

Desde el punto de vista de una empresa, un proceso da cuenta de una serie de acciones que se toman en el aspecto productivo para que la eficiencia sea mayor. En efecto, las empresas buscan continuamente aumentar su rentabilidad produciendo más y bajando sus costos. Para ello diseñan sistemas de actuación que garantizan esta circunstancia luego de análisis pormenorizados. Un buen ejemplo de esta situación puede ofrecerlo el quiebre que significó la producción en serie con el fordismo considerando los tiempos inmediatamente anteriores; la misma posibilitó sacar al mercado autos en gran escala, haciendo que éstos pudiesen ser adquiridos por la población en general a un precio asequible y razonable.

GESTIÓN DE PROCESOS

La Gestión por Procesos es la forma de gestionar toda la organización basándose en los Procesos. Entendiendo estos como una secuencia de actividades orientadas a generar un valor añadido sobre una ENTRADA para conseguir un resultado, y una SALIDA que a su vez satisfaga los requerimientos del Cliente. (SESCAN, 2002).

A decir de Jaime Luís Rojas Moya, (2003), la Gestión por Procesos supone reordenar flujos de trabajo de toda la Organización, con el fin de dar una atención y respuesta única que va dirigida tanto a aumentar la satisfacción de los usuarios como a facilitar las tareas a los recursos humanos y que requiere la implicación de todo el personal. Sin duda la Gestión por Procesos supone un cambio, pero un cambio que trata de construir una nueva calidad y no de eliminar la anterior.

Para asegurar el éxito de una organización es vital que quienes adquieren o utilizan sus productos o servicios la consideren mejor que el resto de sus competidores. El valor es el grado de utilidad o aptitud de las cosas, para satisfacer las necesidades o proporcionar bienestar o deleite. Así pues, para satisfacer a nuestros clientes, más aún para fidelizarlos, debemos concentrarnos en añadir el máximo valor a productos y servicios de forma que éstos sean capaces de proporcionar bienestar, deleite y satisfacción de las necesidades específicas de cada uno de nuestros clientes. Tres son los elementos básicos a partir de los cuales podemos gestionar nuestra capacidad de añadir valor: Las personas de nuestra organización, los recursos disponibles y los procesos que se llevan a cabo.

Si bien todas las organizaciones gestionan el equipo humano y los recursos, no todas las organizaciones gestionan los procesos. Una gestión adecuada nos permitirá evaluar, analizar y mejorar el rendimiento de la organización, asegurando una óptima actuación de las personas y utilización de los recursos.[32]

[32] Luis Miguel Manene. REINGENIERÍA DE PROCESOS EMPRESARIALES Y SU GESTIÓN. /2012/01/23/

TIPOS DE PROCESOS

- **PROCESOS ESTRATÉGICOS**

Procesos destinados a definir y controlar las metas de la empresa, sus políticas y estrategias. Estos procesos son gestionados directamente por la alta dirección en conjunto. Son los procesos responsables de analizar las necesidades y condicionantes de la sociedad, del mercado y de los accionistas, para a partir del análisis de todo ello y el conocimiento de las posibilidades de los recursos propios, emitir las guías adecuadas al resto de procesos de la organización para así asegurar la respuesta a las mencionadas necesidades y condicionantes.

- **PROCESOS CLAVE**

Procesos operativos destinados a llevar a cabo las acciones que permiten desarrollar las políticas y estrategias definidas para la empresa para dar servicio a los clientes. De estos procesos se encargan los directores funcionales, que deben contar con la cooperación de los otros directores y de sus equipos humanos. Son los procesos que tienen contacto directo con el cliente, de hecho son los procesos a partir de los cuales el cliente percibirá y valorará nuestra calidad.

- **PROCESOS DE SOPORTE**

Procesos de apoyo no directamente ligados a las acciones de desarrollo de las políticas, pero cuyo rendimiento influye directamente en el nivel de los procesos operativos. Son los procesos responsables de proveer a la organización de todos

los recursos necesarios, en cuanto a personas, maquinaria y materia prima, para a partir de los mismos poder generar el valor añadido deseado por los clientes.

DISEÑO DE PROCESOS

Las estructuras organizacionales tradicionales se han elaborado basándose en funciones y jerarquías. Aunque en el pasado éstas han dado buen servicio a las empresas, demostraron ser lentas y engorrosas para responder a las necesidades del entorno competitivo de hoy en día.

Si la Dirección presta atención a la estructura de proceso que le aporta una mayor ventaja competitiva, podrá gestionar con mayor acierto las tareas a desarrollar en cada línea de productos.

Este es el caso de numerosas empresas que han de resolver el problema de cómo organizar la producción de las piezas de repuesto de sus principales productos; si se incrementa su volumen de producción, se desplazará por la diagonal en sentido descendente, pero la fabricación de dichos ítems debería mantenerse en la zona superior izquierda, pues la variedad de piezas a fabricar, de demanda relativamente baja, ésta requiere de una estructura productiva flexible.

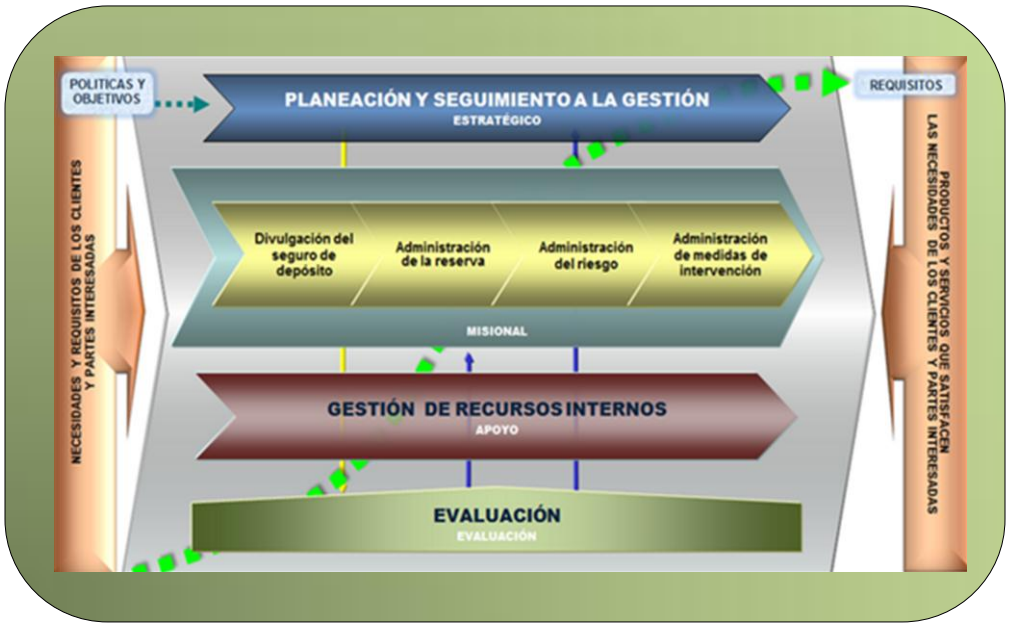
El diseño de un proceso parte del conocimiento del fin que se desea conseguir y de la elección y ordenación de las actividades necesarias para ello. La secuencia que puede seguirse para la elaboración o establecimiento de nuevos diseños de procesos es la siguiente:

- Definido el servicio
- Elegir las actividades necesarias
- Comprobar cada una de las actividades elegidas
- Establecer si corresponde el Manual de Procedimientos
- Ordenar y, en caso, relacionar las actividades[33]

MAPAS DE PROCESO

GRAFICO No. 8

MAPAS DE PROCESOS



Fuente: Planeación Estratégica 2012 – 2014 (Cooperativa Acción Tungurahua Ltda.)

No hay una regla general acerca de cómo llegar a la lista "correcta" de procesos de una organización. El proceso de identificación se puede llevar a cabo de muchas maneras; un análisis de la cadena del valor con énfasis en los vínculos y las relaciones entre actividades puede aportar suficientes ideas para la

[33] Machado, A. (1999). LA GESTIÓN DE LA CALIDAD TOTAL EN LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA. Pág. 227

identificación de los principales procesos de la empresa. Se suele empezar por pedir a los gestores de la empresa que identifiquen los procesos de los que son responsables y después en sucesivas reuniones, teniendo en cuenta que el objetivo es describir la actividad de la empresa en no más de veinte procesos, depurar la lista conjunta hasta conseguir el objeto deseado.
Un punto relevante en la identificación de procesos es la determinación de sus fronteras. Es difícil que todo empiece y termine “fuera de la empresa”. Muchas veces, el final de un proceso es el inicio de otro; todo depende de cómo se definan los procesos. El criterio a seguir, sin embargo, es el mencionado anteriormente: al reflexionar sobre sus fronteras podremos identificar los clientes naturales de cada proceso y su vinculación con los demás procesos. En consecuencia, la identificación de los procesos y sus fronteras deberá realizarse con prudencia y manteniendo una visión global de la empresa.

La selección de los procesos a innovar debe adaptarse a las particularidades de cada organización, pero unos criterios básicos son los siguientes:

- La relevancia del proceso para la ejecución de la estrategia del negocio.
- La calidad y estado actual del proceso.
- El previsible nivel de resistencia al cambio.
- La manejabilidad del proyecto resultante, teniendo en cuenta la experiencia previa tanto del equipo de Tecnología de la información (TIC) como del de organización y de recursos humanos.

En definitiva, las mayores oportunidades para la innovación residen en procesos

que no funcionan adecuadamente en procesos muy importantes, en procesos factibles de ser atacados, o en procesos que presenten combinaciones de estas tres características.

Los componentes no tecnológicos de la innovación de procesos, como el incremento de responsabilidad de los trabajadores que normalmente resulta de un esfuerzo de innovación, el organizarse en equipos de trabajo autónomos, y una organización en general más achatada, son de capital importancia para que la innovación sea un éxito.

Dado que la estructura no es independiente de los procesos que la organización realiza, la innovación de procesos implica, en general, cambios en la estructura organizativa.

Finalmente, la TIC aporta un soporte fundamental que facilita la organización y el funcionamiento de equipos[34].

IMPORTANCIA DE LOS MAPAS DE PROCESOS

Los mapas que representan procesos son de gran utilidad ya que permiten conocer cómo funciona la organización. Algunas de las ventajas de la representación, visualización y descripción de los procesos de la organización; se muestran a continuación:

- Permite obtener una visión clara de todos los procesos y actividades que se llevan a cabo en las empresas, facilitando de esta manera la mejora

[34] Luis Miguel Manene. REINGENIERÍA DE PROCESOS EMPRESARIALES Y SU GESTIÓN. 2012

continua.

- Permite analizar los pasos del proceso para reducir el ciclo de tiempo de ejecución o aumentar la calidad.
- Permite utilizar el proceso actual como punto de partida para llevar a cabo los proyectos de mejoramiento del proceso.
- Permite visualizar el despliegue y conformación a su máximo nivel del Modelo de operación en macro- procesos, procesos y sub procesos.

FLUJOGRAMAS

Para hacer más fácil el análisis de un proceso se deben utilizar FLUJOGRAMAS. Son una representación gráfica de la secuencia de actividades de un proceso. Además de la secuencia de actividades, el flujograma muestra lo que se realiza en cada etapa, los materiales o servicios que entran y salen del proceso, las decisiones que deben ser tomadas, equipamiento preciso y las personas involucradas. Es un apoyo muy útil para valorar.[35]

Tienen ciertas ventajas, como por ejemplo, poder detectar con mayor facilidad las deficiencias en el sistema, mostrar claramente la segregación de funciones al dividir los departamentos en secciones, el seguimiento lógico de las operaciones, y prever errores lingüísticos del modo descriptivo.

El diagrama de flujos o flujogramas depende de quien lo haya preparado, pero hay una serie de características de general aceptación, como son la simbología

[35] Enrique Sorita/Enrique Huarte/CURSO DE EMPRENDIMIENTO Y GESTIÓN EMPRESARIAL. ESIC EDITORIAL/Madrid 2013/Pág 74

estándar y la dirección del flujo vertical y horizontal (Nunca en diagonal) en hojas de doble ancho y a lápiz (para mejor rectificación), con líneas continuas para el circuito de documentos; y discontinuas para flujos de información.[36]

GRAFICO No. 9

SIMBOLOGÍA DEL FLUJOGRAMA DE PROCESOS

S I M B O L O G Í A	
	TERMINAL: INDICA EL INICIO O LA TERMINACIÓN DEL FLUJO DEL PROCESO.
ACTIVIDAD: REPRESENTA UNA ACTIVIDAD LLEVADA A CABO DURANTE EL PROCESO.	
	TECLADO EN LINEA: REPRESENTA EL USO DE UN DISPOSITIVO EN LÍNEA PARA PROPORCIONAR INFORMACIÓN A UNA COMPUTADORA
DOCUMENTO: SE REFIERE A UN DOCUMENTO UTILIZADO EN EL PROCESO, SE UTILICE, SE GENERE O SE SALGA DEL PROCESO	
	MULTIDOCUMENTO: SE REFIERE A UN CONJUNTO DE DOCUCUMENTOS. UN EJEMPLO ES UN EXPEDIENTE.
TRANSPORTE: ACCIÓN QUE SE REALIZA PARA LLEVAR O TRASLADAR DENTRO DE UN PROCEDIMIENTO	
	DEMORA: TIEMPO DE ESPERA DE CUALQUIER OPERACIÓN
INSPECCIÓN//FIRMA: EMPLEADO PARA AQUELLAS ACCIONES QUE REQUIERAN UNA SUPERVISIÓN (COMO UNA FIRMA O UN VISTO BUE)	
	ARCHIVO: INDICA QUE SE GUARDA UN DOCUMENTO EN FORMA TEMPORAL O PERMANENTE
LÍNEA DE FLUJO: PROPORCIONA INFORMACIÓN SOBRE DEL SENTIDO DE FLUJO DEL PROCESO.	

[36] María Ángeles Pelazas Manso/PLANIFICACIÓN DE LA AUDITORÍA/Ediciones PARANINFO 2015/España/Pág 37

e. MATERIALES Y MÉTODOS

MATERIALES

Para alcanzar los objetivos propuestos en el desarrollo del presente trabajo investigativo, se observó la necesidad de utilizar la siguiente lista de materiales, los mismos que han sido clasificados y son de vital importancia para su ejecución.

EQUIPOS DE OFICINA

- Computadora
- Impresora
- Calculadora
- Celular

ÚTILES DE OFICINA

- Lápices y esferos
- Borradores
- Papel Bond
- Carpetas fólder
- Flash meromy
- Resaltadores

MATERIAL BIBLIOGRÁFICO

- Libros
- Revistas y folletos.

MÉTODOS

La realización del presente proyecto se fundamentó en la utilización de diferentes métodos, los mismos que constituyen los caminos o el conjunto de procedimientos racionales utilizados para alcanzar el objetivo o la gama de objetivos que rige una investigación científica.

MÉTODO DEDUCTIVO. Es el método que parte de datos generales aceptados como válidos para llegar a una conclusión de tipo particular. Aplicado en la investigación se tomó con fundamento algunos principios de conocimiento general, expuestos dentro de un marco teórico objetivo, que nos permitió establecer el diagnóstico de la situación actual así como también obtener los resultados y la discusión.

MÉTODO INDUCTIVO. El método inductivo, al inverso del deductivo, considera una serie de fenómenos o conocimientos particulares para llegar a conclusiones generales. Partiendo de evaluaciones particulares, en los diferentes ámbitos de la Cooperativa, se rediseñó los diferentes procesos existentes, optimizando tiempos de operatividad, con el fin de establecer y proponer un cambio radical en busca de un rendimiento generalizado de la Entidad Financiera

MÉTODO HISTÓRICO. El punto de referencia de este método es el desarrollo cronológico del saber. Se sustenta además en la experiencia de los tiempos. Este permitió conocer las tendencias existentes en los últimos años de la Cooperativa en lo referente a captaciones, activos y cartera; así como también al incremento

de socios; y, particularmente, se pudo conocer el desarrollo y cambios que ha mantenido Acción Tungurahua desde su creación.

MÉTODO ESTADÍSTICO. Consiste en recopilar, elaborar e interpretar datos numéricos por medio de la búsqueda de los mismos. A través de éste se pudo tabular, graficar y analizar los datos recolectados a través de las encuestas realizadas a socios y empleados de la Cooperativa.

MÉTODO ANALÍTICO. Este método implica el análisis, se apoya en que para conocer un fenómeno es necesario descomponerlo en sus partes. Su ayuda fue fundamental dentro de un desglose del componente operacional de la empresa, los procesos fueron separados y examinados en forma ordenada, con la finalidad de comparar los tiempos requeridos con los actuales, buscando realizar los correctivos necesarios

TÉCNICAS

Las técnicas son los procedimientos e instrumentos que fueron utilizados para acceder al conocimiento. Estás fueron encuestas, entrevistas, observaciones y todo lo que se deriva de ellas.

ENTREVISTA. Es una técnica para obtener datos que consisten en un diálogo entre dos personas. Fue muy importante al momento de diagnosticar el criterio personal del Gerente de la Cooperativa, basado en las diversas situaciones de importancia para la Institución; está información sirvió para dirigir y direccionar mi propuesta investigativa.

ENCUESTA. La encuesta es una técnica destinada a obtener datos de varias personas cuyas opiniones impersonales interesan al investigador. Para ello, se utilizó un cuestionario de preguntas que se aplicó a 366 socios, por una parte; y, también se lo hizo con los 11 empleados que representan el talento humano de la Institución. Toda la información recolectada fue fundamental para establecer un análisis posterior, y en base a éste formular conclusiones y recomendaciones del trabajo investigativo.

OBSERVACIÓN. A través de esta se obtuvo información confiable desde la fuente, mediante la recolección de datos a través de fotografías, grabaciones, y anotaciones nemotécnicas, que sirvieron para la recopilación de toda la información y su posterior engranaje dentro del estudio. Fue importante la observación de documentación existente en los archivos de la Entidad financiera

POBLACIÓN Y MUESTRA

Fundamental y básico fue la entrevista realizada al Señor Gerente de la Cooperativa, quien proporcionó los datos necesarios para la recopilación de la información requerida.

Para la realización del presente estudio investigativo, la selección de la muestra se obtuvo utilizando los métodos muéstrales más ajustados a la investigación; y a la información proporcionada por el Departamento de Sistemas de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Acción Tungurahua Ltda., de la Ciudad de Ambato, correspondiente a 4294 socios existentes al 2015.

NUMERO DE SOCIOS	
AÑO	**SOCIOS**
2015	4294

Fuente: Departamento de Sistema de la Cooperativa

Con la finalidad de aplicar correctamente las encuestas se consideró la fórmula de la determinación de la muestra, la misma que sirvió para segmentar el mercado objetivo, manteniendo un 5% como margen de error.

$$n = \frac{N}{1 + Ne^2}$$

En donde:

n = Tamaño de la muestra

N = Población total (Socios activos en Acción Tungurahua Ltda), al 2015, según información proporcionada por el Departamento de Sistemas.

e = Margen de error igual al 5%

$$n = \frac{4294}{1 + 4294\,(0{,}05)^2}$$

$$n = 365.91$$

Se efectuaron un total de **366 encuestas**.

La aplicación de la encuesta se realizó en forma aleatoria a los socios de la Cooperativa. Además se realizó una encuesta a cada miembro del personal administrativo de la Matriz de la Cooperativa ubicada en la Ciudad de Ambato,

correspondiente a 11 personas que representan el Talento humano de todas las áreas de la Institución. Los datos de las encuestas fueron aplicados en su posterior análisis, lo cual sirvió para determinar las debilidades, falencias, requerimientos, sugerencias, y críticas de los encuestados. Una vez aplicados los instrumentos de investigación, la información se procesó, en base a ello se determinó que si existe insatisfacción en los socios al momento de utilizar los diferentes servicios prestados por la Institución; así, como también se verificó la necesidad de cambios y reordenamientos dentro de la misma, sobre todo la aplicación, ejecución y definición de los procesos existentes en la Cooperativa y más aún en el área de crédito.

f. RESULTADOS

DIAGNÓSTICO SITUACIONAL

RAZÓN SOCIAL:

COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO ACCIÓN TUNGURAHUA LTDA.

¿Quiénes Somos?

Somos un grupo de jóvenes procedentes de diferentes comunidades de la Provincia Tungurahua, con necesidades de tener acceso a créditos en forma oportuna y sin muchos trámites; es por esta la razón que hemos creado la COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO ACCIÓN TUNGURAHUA Ltda.; y, estamos preparados para administrar una entidad financiera de economía popular para servir a la gente de escasos recursos de la ciudad y del campo.

ANTECEDENTES

La Cooperativa, nace de un grupo de personas que ven la necesidad de brindar servicios financieros en distintos segmentos de mercados que no han sido atendidos como son: a los comerciantes de plazas, mercados y sector artesanal que tengan la necesidad de capital para implementar su actividad económica. Quince personas fueron los mentalizadores para la formación de la cooperativa por el mes de Noviembre de 2006. Con necesidades económicas y los riesgos en sus diferentes actividades y negocios, decidieron formar la Cooperativa, con proyecciones a extenderse en la zona centro y sur del País.

GRAFICO No. 10

Institucionalidad de la Cooperativa Acción Tungurahua Ltda.

Fuente: Documentos de Localización de la Cooperativa

Luego de cumplir con todos los trámites legales se decide abrir las puertas a toda la población de la Provincia de Tungurahua, en las calles Montalvo 07-91 y Av. 12 de Noviembre en pleno centro de la ciudad y sector financiero. Es así que la joven Cooperativa empieza a funcionar en un local arrendado, las actividades inherentes a una institución financiera se inicia captando ahorros y al mismo tiempo concediendo prestamos de fácil y rápido recuperación que alcanzaba montos promedios hasta $ 1.000.oo.

La Cooperativa ha mantenido un éxito en el mercado manejando la filosofía cooperativista en atención personalizada y eficiente, esto ha permitido llegar a los sectores que no han sido atendidos como ellos se merecen, como los comerciantes formales e informales de las plazas y mercados.

FILOSOFÍA EMPRESARIAL

- **MISIÓN.**

Se refiere a un motivo o una razón de ser por parte de una organización, una empresa o una institución. Este motivo se enfoca en el presente. Es la actividad que justifica lo que el grupo o el individuo está haciendo en un momento dado o determinado.

GRAFICO No. 11

MISIÓN

Brindar servicios financieros de calidad, promoviendo la cultura del ahorro y la inversión, para impulsar el crecimiento de la cooperativa, y nuestros asociados

Fuente: Planeación Estratégica 2012 – 2014 Cooperativa Acción Tungurahua Ltda.

VISIÓN

La Visión se refiere a una imagen que la organización plantea a largo plazo sobre cómo espera que sea su futuro**,** una expectativa ideal de lo que espera que ocurra.

GRAFICO No. 12

VISIÓN

Ser una cooperativa en constante crecimiento, consolidada, confiable, reconocida y con profesionales comprometidos con el servicio a nuestros asociados y la comunidad.

Fuente: Planeación Estratégica 2012 – 2014 Cooperativa Acción Tungurahua Ltda.

VALORES INSTITUCIONALES

TABLA No. 1
VALORES INSTITUCIONALES

VALOR	DECLARACIÓN
HONRADEZ	Honradez a toda prueba en el manejo de los recursos de la cooperativa. El dinero de nuestros depositantes está protegido.
RESPONSABILIDAD	Somos responsables de precautelar los recursos de nuestros socios, y mantener su confianza en la cooperativa
CALIDAD	Nos empeñamos por hacer las cosas con la mayor calidad posible, mejoramos nuestros procesos permanentemente, con el fin de brindar la mejor atención al asociado
RESPETO	Actuamos con respeto entre nosotros y hacia los asociados, valorando las diferencias y la diversidad de ideas.
SINCERIDAD	Hacemos las cosas de manera transparente, para que colaboradores y asociados tengan la seguridad de estar en una institución seria y con futuro
HUMILDAD	Recibimos nuestros logros con humildad, y en base a este valor, nos proponemos seguir creciendo para servir a nuestros asociados
PUNTUALIDAD	Somos puntuales en todos nuestros compromisos, valoramos el tiempo de los colaboradores y de nuestros asociados.

Fuente: Plan Estratégico 2012-2014 Acción Tungurahua

TABLA No. 2
PRINCIPIOS INSTITUCIONALES

No	Principio	Declaración	Operativización
1.	Adhesión voluntaria	Las cooperativas son organizaciones voluntarias, abiertas para todas aquellas personas dispuestas a utilizar sus servicios y dispuestas a aceptar las responsabilidades que conlleva la condición de socios, sin discriminación de género, raza, clase social, posición política o religiosa.	Este principio viabiliza la búsqueda de nuevos socios y clientes conjuntamente con los cuales se puede incrementar y mejorar los negocios de la cooperativa.
2.	Control democrático de los socios	Las cooperativas son organizaciones democráticas controladas por sus socios, quienes participan activamente en la definición de las políticas y en la toma de decisiones. Los hombres y mujeres elegidos para representar a su cooperativa, responden ante los socios. En las cooperativas de base, los socios tienen igual derecho de voto (un socio, un voto), mientras en las cooperativas de otros niveles también se organizan con procedimientos democráticos.	Este principio compromete a los niveles directivos a mejorar permanentemente el manejo de la organización toda vez que ellos representan los intereses de los socios.
3.	Participación económica de los socios	Los socios contribuyen de manera equitativa y controlan de manera democrática el capital de la cooperativa. Usualmente reciben una compensación limitada, si es que hay, sobre el capital suscripto, como condición de socio. Los socios asignan excedentes para cualquiera o todos los siguientes propósitos: el desarrollo de la cooperativa, mediante la posible creación de reservas, de las cuales al menos una parte debe ser indivisible; los beneficios para los socios en proporción con sus transacciones con la cooperativa; y el apoyo a otras actividades, según lo aprueben los socios.	Este principio nos permite buscar nuevas alternativas de negocios para ofrecerles a los socios y procurar así mismo que sus depósitos vengan a la cooperativa.

4.	Autonomía e Independencia	Las cooperativas son organizaciones autónomas de ayuda mutua controladas por sus socios. Si entran en acuerdos con otras organizaciones (incluyendo gobiernos) o tienen capital de fuentes externas, lo realizan en términos que aseguren el control democrático por parte de sus socios y mantengan la autonomía de la cooperativa.	Este principio nos permite administrar la cooperativa al margen de terceros; no obstante para nosotros es un compromiso que nos obliga a mejorar nuestros niveles de control interno.
5.	Educación, entrenamiento e información	Las cooperativas brindan educación y entrenamiento a sus socios, a sus dirigentes electos, gerentes y empleados, de tal forma que contribuyan eficazmente al desarrollo de sus cooperativas. Las cooperativas informan al público en general, particularmente a los jóvenes y creadores de opinión acerca de la naturaleza y beneficios del cooperativismo.	Este principio nos permite invertir recursos de la cooperativa en la capacitación de los niveles directivos, administrativos y operativos con el fin de mejorar su desempeño y rendimiento en los puestos de trabajo.
6.	Cooperación entre cooperativas	Las cooperativas sirven a sus socios más eficazmente y fortalecen el movimiento cooperativo, trabajando de manera conjunta por medio de estructuras locales, nacionales, regionales e internacionales.	Este principio abre la posibilidad de manejar negocios en red y justifica además nuestra relación financiera con el 2do piso
7.	Compromiso con la comunidad	La cooperativa trabaja para el desarrollo sostenible de su comunidad por medio de políticas aceptadas por sus socios.	Este principio nos permite buscar permanentemente innovaciones en la oferta de servicios, pero nos obliga también a cuidar nuestros negocios y apoyar la comunidad privilegiando sobre todo la estabilidad de la cooperativa.

Fuente: Plan Estratégico 2012-2014 Acción Tungurahua

ESLOGAN

Frase breve, expresiva y fácil de recordar, que se utiliza en publicidad comercial, propaganda política

GRAFICO No. 13

ESLOGAN

Fuente: Acción Tungurahua Blogspot

LOGOTIPO

Símbolo formado por imágenes o letras que sirve para identificar una empresa, marca, institución o sociedad y las cosas que tienen relación con ellas.

GRAFICO No. 14

LOGOTIPO

Fuente: Acción Tungurahua Blogspot

SERVICIOS ACUALES QUE PRESTA LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO ACCIÓN TUNGURAHUA LTDA. DE LA CIUDAD DE AMBATO.

Esta entidad financiera en cumplimiento con lo dispuesto por las ordenanzas de la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria, ofrece un amplio número de servicios tanto a los socios como a los clientes y a la ciudadanía en general, manteniendo siempre las condiciones óptimas para todos, dentro de estos, los servicios más relevantes son:

Crédito: Es la operación financiera en la cual la Cooperativa concede a una persona natural o jurídica, una cantidad de dinero en una cuenta a su disposición, comprometiéndose la segunda a devolver todo el dinero tomado, pagando además un interés por el uso de esa cantidad. Para esto se celebra un contrato por el cual nace una deuda.

Existen algunos tipos de créditos dependiendo cual es la necesidad y también del monto solicitado entre ellos tenemos:

Créditos Subsistencia de Minoristas: Estos créditos son destinados para incrementar el trabajo de comerciantes minoristas, los montos que la Cooperativa ofrece son hasta $ 2.999,oo. El plazo máximo de pago fluctúa en 10 y 24 meses. Este de lo efectúa con la garantía de una persona.

Créditos de Acumulación Simple: Son otorgados a personas naturales o jurídicas que lleven contabilidad, sirven para satisfacer las necesidades de capital, adquisición de nuevos bienes, implementación de maquinaria, pago de servicios

operacionales, entre otros. Los montos van desde $3.000,oo a $10.000,oo y los plazos de pago de 15 a 36 meses. Este se lo realiza con una garantía de dos personas.

Créditos de Acumulación Ampliada: Son créditos otorgados a personas naturales o jurídicas que lleven una contabilidad mayor, sus necesidades pueden ser ilimitadas, los valores van desde $ 10.001,oo hasta $ 20.000,oo, los plazos de pago llegarán a un máximo de 36 meses. Este crédito es de carácter hipotecario.

Créditos Emergentes: Son créditos que la Cooperativa confiere a personas naturales o jurídicas que necesitan cubrir necesidades inmediatas, estos deberán ser cancelados en un plazo máximo de 3 meses, sus montos van hasta $5.000,oo, y la garantía solicitada es un garante.

Créditos de Consumo: Son crédito que las Cooperativa otorga para la adquisición de bienes o pago de servicios, generalmente son personas bajo relación de dependencia, su máximo valor es de $ 1.000,oo, su plazo máximo de pago es de 10 meses, se necesita un garante.

Cabe mencionar el monto máximo del primer crédito a realizar en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Acción Tungurahua Ltda., de la Ciudad de Ambato es de un valor de $ 5.000,oo.

Depósitos: Es la acción financiera mediante la cual una persona natural o jurídica deja bajo la tutela de la cooperativa su dinero o capital en efectivo. Este es de fácil acceso y se lo realiza voluntariamente, además la persona se recibe un interés

adicional dependiendo del monto; y, sus fondos podrán ser disponibles en cualquier momento.

Retiros: Es la extracción de dinero o capital en efectivo de la Cooperativa, para que este proceso sea efectivo la persona natural o jurídica debe contar con una cuenta activa en la esta Entidad, y a la vez tener fondos disponibles en la misma.

Cobro de Servicios Básicos: Dentro de la ampliación de servicios de la Cooperativa para comodidad de los socios, clientes y ciudadanía en general, se han establecido algunos nuevos servicios entre ellos, pago de luz, agua, teléfono, tv cable, recargas de celulares, pago de claro y movistar, pago de matrícula vehicular, pagos de Yanbal, seguro exequial, entre otros.

Inversiones: Es un servicio puerta a puerta que la Cooperativa ofrece con el fin de promocionar los servicios que posee, se convierten en las posibles captaciones de dinero.

Pago del Bono de Desarrollo Humano: Las personas que tienen acceso a este beneficio de parte del Gobierno Nacional pueden acercarse a las oficinas de la Cooperativa y retirar en efectivo el bono correspondiente para hacer uso del mismo.

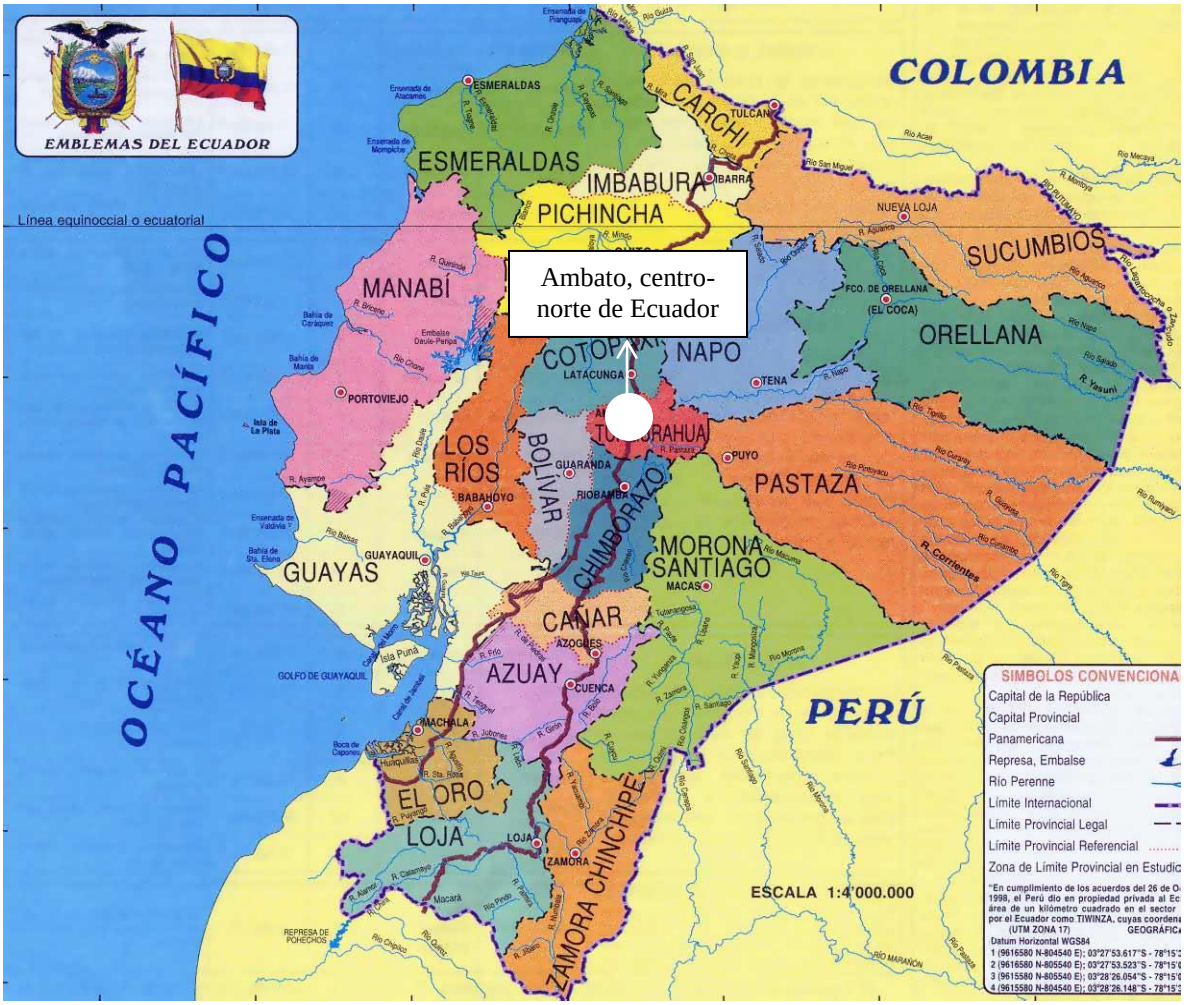
Seguro de Desgravamen: La Cooperativa ofrece este servicio a sus deudores con la finalidad de cubrir el saldo a los saldos de créditos otorgados, en caso de fallecimiento.

MACROLOCALIZACIÓN

Acción Tungurahua Ltda., está en la Ciudad de Ambato, Provincia del Tungurahua, perteneciente a la zona centro-norte del País. Con una población de 178.538 hab. La provincia presenta excelentes condiciones de producción y comercialización. Además es una zona estratégica debido a que se encuentra en un lugar central en medio de todas las regiones del Ecuador.

GRAFICO No. 15

Macrolocalización (Provincia de Tungurahua)



Fuente: Google-imágenes

MICROLOCALICACIÓN

Las oficinas en donde funciona la Matriz de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Acción Tungurahua Ltda, están ubicadas en el centro de la zona urbana; en la calle Montalvo 07-94 y Av. 12 de Noviembre de la Ciudad de Ambato, Provincia de Tungurahua

GRAFICO No. 16

Microlocalización (Provincia de Tungurahua)

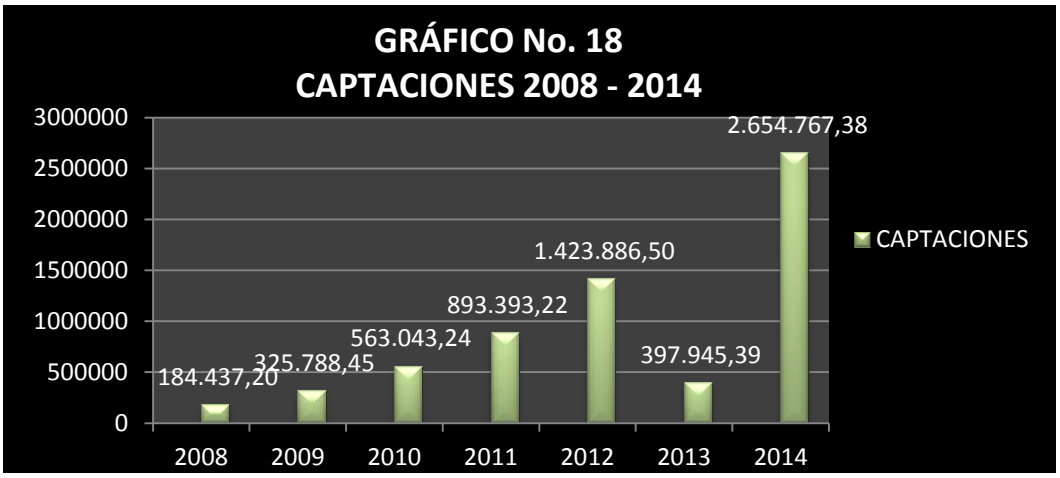
Fuente: Google.com/mapas.

GENERALIDADES

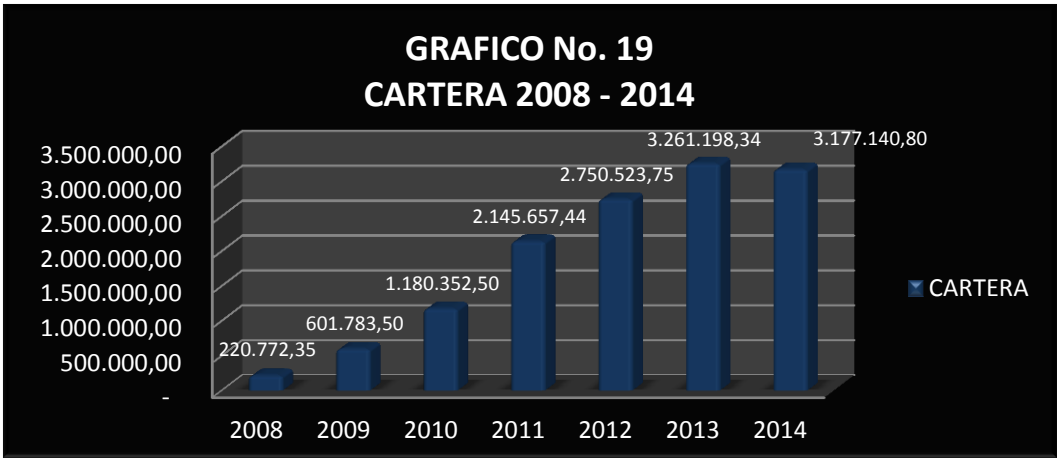
La Cooperativa, en legal y debida forma, adecua su Estatuto Social sometiendo su actividad y operación a la Ley Orgánica de EPS y de la Sector Financiero Popular y Solidario, en cumplimiento de lo establecido en la Disposición Transitoria Primera, de conformidad con la regulación dictada para el efecto. Para fines de protocolización de los estatutos, las cooperativas de ahorro y crédito son organizaciones formadas por personas naturales o jurídicas que se unen voluntariamente con el objeto de realizar actividades de intermediación financiera y de responsabilidad social con sus socios y previa autorización de la Superintendencia, con clientes o terceros con sujeción a las regulaciones y a los principios reconocidos en la Ley Orgánica de la EPS y del Sector Financiero Popular y Solidario, su Reglamento General, la resoluciones de Reglamento General, las Resoluciones de la SEPS y del ente regulador

EVOLUCIÓN DE LA COOPERATIVA

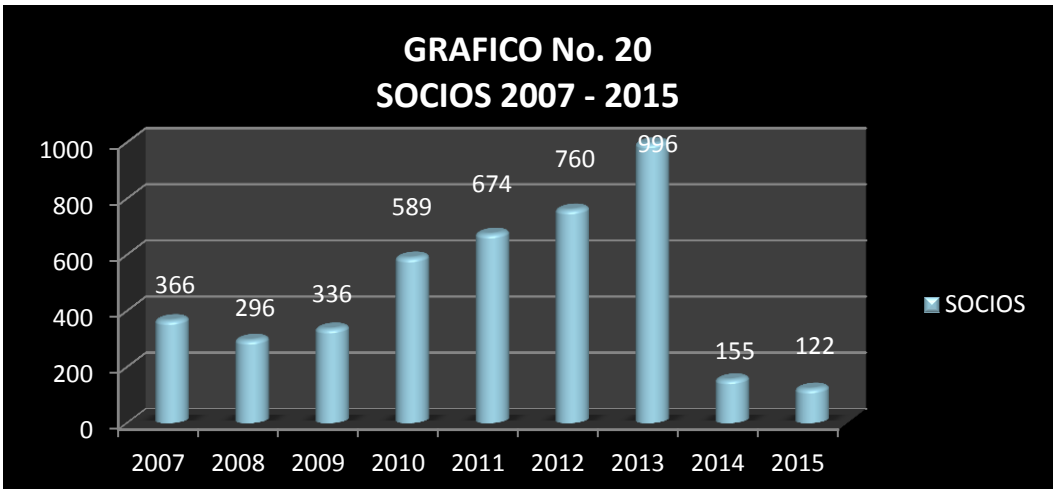
Elaborado por: José Cristóbal Pilamunga
Fuente: Departamento de Informática de la Cooperativa



Elaborado por: José Cristóbal Pilamunga
Fuente: Departamento de Informática de la Cooperativa



Elaborado por: José Cristóbal Pilamunga
Fuente: Departamento de Informática de la Cooperativa



Elaborado por: José Cristóbal Pilamunga
Fuente: Departamento de Informática de la Cooperativa

DE LA COOPERATIVA

DOMICILIO, RESPONSABILIDAD Y DURACIÓN

El domicilio principal de la Cooperativa es el cantón AMBATO, Provincia de TUNGURAHUA (Montalvo 07-94 y Av. 12 de noviembre), también posee dos sucursales en el cantón Latacunga, provincia de Cotopaxi (Av. Amazonas 05-37 y Guayaquil); y, en el Cantón Machachi, provincia de Pichincha (Av. Amazonas 02-17 y González Suárez). Ha sido ubicada en una zona estratégica por cuanto la producción y comercialización existentes, la convierten en una zona ideal para realizar actividades financieras.

GRAFICO No. 21

DOMICILIO

Fuente: Departamento de Informática de la Cooperativa

La Compañía es de Responsabilidad limitada a su capital social, la responsabilidad personal de sus socios estará limitada al capital que aporten a la Entidad.

La Cooperativa será de duración ilimitada, sin embargo podrá disolverse y liquidarse por las causas y el procedimiento previstos en La Ley de Economía Popular y Solidaria y del Sector Financiero Popular y Solidario.

ANTECEDENTES

OBJETO SOCIAL

GRAFICA No. 22

Talento Humano de la Cooperativa

Fuente: Acción Tungurahua Blogspot

Brindar servicios financieros de calidad promoviendo la cultura del ahorro, para impulsar el crecimiento de la Cooperativa y nuestros asociados. La SEPS distingue las cooperativas de ahorro y crédito en abiertas o cerradas; las primeras exigen como requisito a sus socios únicamente la capacidad del ahorro y el domicilio en una ubicación geográfica determinada; las segundas, aceptan como socios únicamente a quienes se pertenecen a un grupo determinado en razón de un vínculo común como profesión, relación laboral o gremial.

Está Cooperativa de Ahorro y Crédito es ABIERTA, lo que significa que se ceñirá a las disposiciones diferenciadas, que la SEPS emitirá para ellas.

La Cooperativa podrá efectuar todo acto o contrato lícito, tendiente al cumplimiento de su objeto social, especialmente, los siguientes:

- Recibir depósitos a la vista y a plazo, bajo cualquier mecanismo o modalidad autorizada.
- Otorgar préstamos a sus socios.
- Efectuar servicios de caja y tesorería.
- Efectuar cobranzas, pagos y transferencias de fondos, así como emitir giros contra sus propias oficinas o las instituciones financieras nacionales o extranjeras.
- Recibir y conservar objetos muebles, valores y documentos en depósito para su custodia y arrendar casilleros o cajas de seguridad para depósitos de valores.
- Asumir obligaciones por cuenta de terceros a través de aceptaciones, endosos o avales de títulos de crédito, así por el otorgamiento de garantías, fianzas y cartas de crédito internas y externas, cualquier otro documento, de acuerdo con las normas y prácticas y usos nacionales e internacionales.
- Recibir préstamos de instituciones financieras y no financieras del país y del exterior.
- Invertir preferentemente en este orden, en el Sector Financiero Popular y Solidario, Sistema Financiero Nacional y en el mercado secundario de valores y de manera complementaria en el sistema financiero nacional.

Adicionalmente, podrá efectuar actividades complementarias que le fueren autorizadas por la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria.

ACTIVIDADES

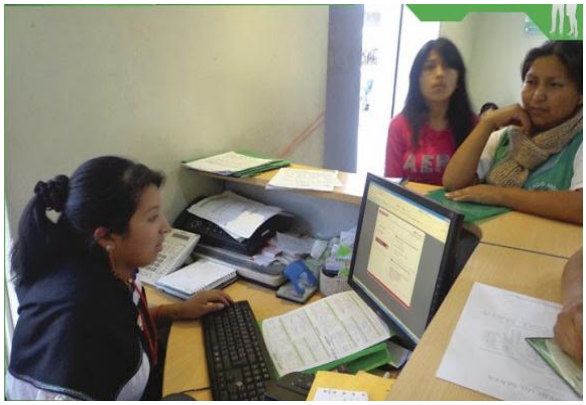
GRAFICA No. 23

APOYO SOCIAL

Fuente: Acción Tungurahua Blogspot

GRAFICO No. 24

DEPÓSITOS - RETIROS



Fuente: Acción Tungurahua Blogspot

GRAFICO No. 25

CRÉDITO AL SOCIO

Fuente: Acción Tungurahua Blogspot

GRAFICO No. 26

APOYO SOLIDARIO

Fuente: Acción Tungurahua Blogspot

DE LOS SOCIOS

Son socios de la Cooperativa, las personas naturales legalmente capaces y las personas jurídicas que cumplan con el vínculo común de EL BUEN VIVIR Y LA

RESPONSABILIDAD SOCIAL, además de los requisitos y procedimientos específicos de ingreso que constarán en el reglamento interno. La Cooperativa podrá aperturar cuentas de ahorro y otorgar créditos únicamente a sus socios.

OBLIGACIONES Y DERECHOS DE LOS SOCIOS.

- Cumplir las disposiciones legales, reglamentarias, el presente estatuto, los reglamentos internos y las disposiciones de los órganos de gobierno, dirección y administración
- Cumplir fiel y puntualmente con las obligaciones derivadas de las designaciones para cargos directivos y los compromisos contraídos con la Cooperativa.
- Asistir a los cursos de educación y capacitación cooperativista previstos en los planes de capacitación de la organización
- Abstenerse de difundir rumores falsos que pongan en riesgo la integridad e imagen de la cooperativa o de sus dirigentes
- Participar en los eventos educativos, culturales, deportivos y más actos públicos que fueren organizados o patrocinados por la Cooperativa.
- Participar en las elecciones de representantes y asambleas generales de socios, con derecho a un solo voto, independientemente del número de certificados de aportación suscritos y pagados que posea.
- Elegir y ser elegido a las vocalías de los consejos, comités y comisiones espaciales.
- Recibir, en igualdad de condiciones con los demás socios, los servicios y beneficios que otorgue la Cooperativa, de conformidad con la

reglamentación que se dicte para el efecto.

- Requerir informes sobre la gestión de la cooperativa siempre por intermedio de la presidencia y en asuntos que no comprometan la confidencialidad de las operaciones institucionales o personales de sus socios.
- No incurrir en competencia desleal en los términos dispuestos en la Ley Orgánica de la Economía Popular y Solidaria; además de su reglamento.
- No utilizar a la organización para evadir o eludir obligaciones tributarias propias o de terceros, o para realizar actividades ilícitas

La calidad de socio de una cooperativa se pierde por: Retiro voluntario, exclusión, fallecimiento o pérdida de la personería jurídica

ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DE LA COOPERATIVA

La Cooperativa de Ahorro y Crédito Acción Tungurahua Ltda., mantiene una estructura orgánica actual establecida de la siguiente manera:

Parte de la Conformación de una Asamblea General, nombrada por los socios; dos Comités de Administración y uno de Vigilancia, designados por la Asamblea General; un Gerente General designado por el Comité de Administración y el cual tiene una línea de autoridad de todos los departamentos o áreas internas de la cooperativa, además tiene una línea de coordinación con asesoramiento temporales como lo es el aporte jurídico y la parte referente al marketing e imagen institucional.

Las cuatro áreas debidamente especificadas son: Crédito, Contabilidad, Sistemas e Inversiones, algunas de ellas cuentas con asesores que sustenta y fortalecen el trabajo de los respectivos Jefes de cada área para su mejor operatividad. Finalmente se cuenta con una secretaria general que también cumple con funciones de atención al cliente y finalmente un cajero.

ASAMBLEA GENERAL DE SOCIOS

Esta es designada por los socios, es la autoridad suprema, y sus acuerdos obligan a todos los socios, presentes o ausentes, siempre que se haya procedido conforme a las bases constitutivas, a la Ley General de Sociedades Cooperativas y a las bases constitutivas.

CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN

Es designado por los socios. Es el órgano ejecutivo y tendrá la representación de la Cooperativa. Es el órgano encargado de determinar los lineamientos de la política general de la Cooperativa.

CONSEJO DE VIGILANCIA

Designado por la Asamblea General. Este ejercerá la supervisión de todas las actividades de la sociedad y tiene derecho de veto para que el Consejo de Administración reconsidere las resoluciones objetadas, por tanto, toda la resolución del Consejo de Administración debe ser comunicada por escrito al consejo de vigilancia.

GERENTE GENERAL

Es designado por el Consejo de Administración. Es la máxima autoridad ejecutiva de la Cooperativa, dirige todas las actividades que realiza la cooperativa, toma las decisiones sobre las operaciones, evalúa los resultados de lo realizado y toma medidas correctivas de ser necesario. El Gerente General de La Cooperativa es el Señor José Elías Pakari Tigsilema, con título de Ingeniero en Administración de Empresas y cuenta con una experiencia de 8 años dentro de la Institución, desde el 2007.

SECRETARIA GENERAL

Su nominación la establece el Gerente general, es la encargada de atender y brindar información, a las distintas personas que lo soliciten, apertura cuentas nuevas, está en constante apoyo en todas las áreas. La Sra. Hilda Cashabamba realiza estas funciones, tiene un título de bachiller y ha estado 5 años trabajando en esta institución

JEFE DE CRÉDITO

Es designada directamente por el Gerente General. Está encargado de las actividades de negocios de la cooperativa que están relacionadas con la administración, evaluación, aprobación y desembolso de crédito solicitados por los socios. La Ingeniera Comercial Sandra Periche es quien cumple con estas funciones, y tiene dentro de la Institución 4 años de experiencia.

ASESOR DE CRÉDITO

Su nominación la dictamina el Gerente General. Es una función de apoyo para el responsable máximo de crédito, informa, recolecta información y documentación necesaria al momento de solicitar un crédito, y realiza trabajo de campo a través de inspecciones, notificaciones y recaudaciones. Las personas que cumplen este papel son: Segundo Isalema quien es bachiller, que tiene trabajando 2 años en la cooperativa; Abel Pakari, que también es bachiller, con 6 años de experiencia, y, finalmente Enrique Tisalema, con un título de Administrador Educativo, que ha estado 3 años.

JEFE DE CONTABILIDAD

Es designado por el Gerente General. Es el encargado de manejar la parte contable y financiera de la Institución. El Jefe de Contabilidad es el Sr. Ángel Puago, quien posee un título de Licenciado en Contabilidad y Auditoría, su experiencia dentro de la Cooperativa es de 8 años

AUXILIAR DE CONTABLIDAD

Es designado por el Gerente General, se encarga de llevar los libros principales y auxiliares. La persona que cumple estas funciones es la Sra. Elsa Tisalema, la misma que posee un título en Licenciatura en Contabilidad, y lleva 5 años trabajando para esta Entidad.

CAJERA/O

El seleccionada por el Gerente General. Es el encargado de las captaciones, recibir, pagar, y realizar otro tipo de operaciones en ventanilla cuya atención es directa al público. La persona que cumple estas funciones es la Sra. Myriam Capuz, la misma que es bachiller y tiene una experiencia de 2 años en la Cooperativa.

JEFE DE SISTEMAS

También designado por el Gerente General, es el encargado de todo el soporte informático y tecnológico, está en permanente conexión con todas las áreas. El Sr Kevin Pandashina con título de bachiller es el responsable de esta actividad, y tiene 5 años dentro de la Entidad.

JEFE DE INVERSIONES

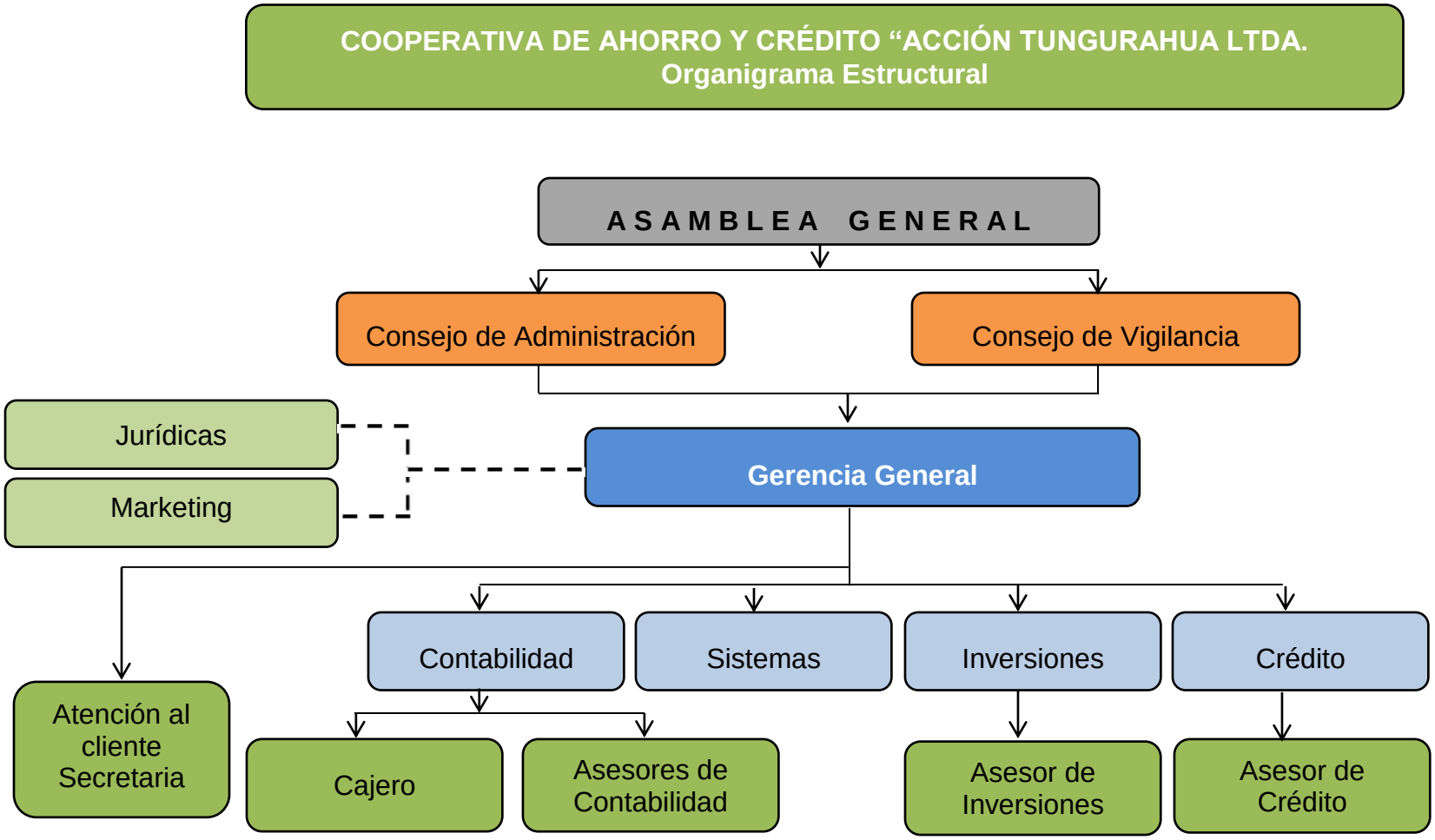
Designado por el Gerente General. Este se encarga de utilizar el capital y el patrimonio para crear un mayor flujo de caja. Investigan mercados con alternativas de financiamiento tanto organizaciones como individuos. La persona encargada es la Economista Marcia Serrano, quien está 6 años aportando con su contingente en la Cooperativa.

AUXILIAR DE INVERSIONES

Al igual que los anteriores también es designado por el Gerente General. Es el medio de apoyo para el jefe de crédito, realizando el trabajo de campo, al momento de captar nuevas inversiones. El Ingeniero Comercial Geovanny Pakari es el que realiza estas funciones y lleva trabajando 4 años.

GRAFICO No. 27

ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL



Elaborado por: José Cristóbal Pilamunga
Fuente: Cooperativa Acción Tungurahua

MANUALES DE FUNCIONES

TABLA No. 3

MANUAL DE FUNCIONES DE LA ASAMBLEA GENERAL

CODIGO	001
ORGANO DE GOBIERNO	**ASAMBLEA GENERAL**
DESIGNADO POR	LOS SOCIOS DE LA COOPERATIVA
OBJETIVO	
Es el máximo órgano de gobierno de la Cooperativa y al pertenecer a la alta dirección de la institución las decisiones que toman son estratégicas y corporativas. Nombra a los responsables del Consejo de Administración y Vigilancia delegándoles facultades y obligaciones, sobre los asuntos de mayor trascendencia y tomar decisiones para que la Sociedad opere con base a lo establecido en la Ley General de Sociedades Cooperativas, en la Ley para Regular las Actividades de las Sociedades Cooperativas de Ahorro y Préstamo, las Disposiciones de Carácter General para las Sociedades de Ahorro y Préstamo emitidas por la CNBV (la CUACP), Estatutos Sociales y Reglas de Operación.	
FUNCIONES	
* Aceptación, exclusión y separación voluntaria de socios * Modificación de las bases constitutivas * Aprobación de sistemas y planes de producción, trabajo, distribución, ventas y financiam. * Aumento o disminución del patrimonio y capital social * Nombramiento y remoción, con motivo justificado, de los miembros del Consejo de Adm. y de Vigilancia; de las comisiones especiales y de los especialistas contratados * Examen del sistema contable interno * Aplicación de sanciones disciplinarias a socios * Reparto de rendimientos, excedentes y percepción de anticipos entre socios * Aprobación de las medidas de tipo ecológico que se propongan	
GENERALIDADES	
- Los acuerdos sobre los asuntos arriba señalados, deberán tomarse por mayoría de votos en la Asamblea General. - En las bases constitutivas se podrán establecer los asuntos en que se requiera una mayoría calificada. - A las Asambleas deberá acudir con voz pero sin voto un representante de la Federación que la supervise de manera auxiliar. - Será nulo todo acuerdo tomado en asamblea ordinaria o extraordinaria que contraviniendo las sanas prácticas o las condiciones prevalecientes en el mercado, tenga como propósito provocar un deterioro en la condición financiera de la SEPS.	

Fuente: PLAN ESTRATÉGICO DE LA COOPERATIVA 2014

TABLA No. 4

MANUAL DE FUNCIONES DEL CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN

CODIGO	002
ORGANO DE DIRECCIÓN	**CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN**
DESIGNADO POR	ASAMBLEA GENERAL
LINEA DE AUTORIDAD	GERENTE GENERAL
OBJETIVO	
El Consejo de Administración es el órgano encargado de determinar los lineamientos de la política general de la Cooperativa, así como de supervisar su implementación.	
FUNCIONES	
* Ejerce la representación institucional de la Cooperativa. Está encargado de formular y/o aprobar los lineamientos de la política general de la inst.. Supervisar su ejecución * Fijar los objetivos de política general y plan anual de gestión de la Cooperativa de Ahorro y Préstamo. * Vigilar las actividades del Gerente General y conocer sobre los resultados periódicos de la institución, pudiendo para el efecto recabar de la misma, cualquier información que estime conveniente * Cumplir y hacer cumplir los estatutos, las normas internas y los acuerdos de la Asamblea General * Aprobar las Políticas de los tipos de créditos que vaya a desarrollar la Cooperativa.	
RESPONSABILIDADES	
- La determinación de los lineamientos de la política general y la supervisión de la gestión económica, financiera y administrativa de la SEPS. - Aprobar el Plan Anual de Auditoría Interna y sus modificaciones. - Estudiar y aprobar las respuestas a los informes de auditoría e inspección practicados a la Coop., por Auditoria Interna, Auditores Externos, Comisión Nacional Bancaria y de Valores, o el Comité de Supervisión Auxiliar.	
ATRIBUCIONES	
- El Presidente del Con. de Adm., conjuntamente con otro integrante del Con. de Adm., el Gerente General y el Contador firmarán el Balance y los Estados Financieros de la Coop. - El Consejo de Administración recibirá de la Gerencia informes debidamente sustentados de los créditos de montos mayores que requieran de dicho nivel para su aprobación. - Convocar a Asamblea General Ordinaria, cuando menos una vez al año y dentro de los primeros noventa días del año.	
REQUISITOS	
- Acreditar conocimientos y experiencia en materia financiera y administrativa - No tener alguno de los impedimentos señalados en el artículo siguiente - Los demás que la Ley de Sociedades Cooperativas, la LRASEPS, la Asamblea o los Estatutos o Bases Constitutivas de la SEPS determinen	

Fuente: PLAN ESTRATÉGICO DE LA COOPERATIVA 2014

TABLA No. 5

MANUAL DE FUNCIONES DEL CONSEJO DE VIGILANCIA

CODIGO	003
ORGANO DE CONTROL	**CONSEJO DE VIGILANCIA**
DESIGNADO POR	ASAMBLEA GENERAL
LINEA DE AUTORIDAD	AUDITOR INTERNO
OBJETIVO	
El Consejo de Vigilancia es el órgano encargado de determinar los lineamientos de la política de control y fiscalización de la SEPS, así como de supervisar su implement. El Consejo de Vigilancia ejercerá la supervisión de todas las actividades de la Cooperativa y tendrá el derecho de veto para el solo objeto de que el Consejo de Administración reconsidere las resoluciones vetadas. El derecho de veto deberá ejercitarse ante el presidente del Consejo de Administración, en forma verbal e implementarse inmediatamente por escrito dentro de las 48 horas siguientes a la resolución de que se trate. Si fuera necesario, en los términos de esta Ley y de su reglamento interno, se convocará dentro de los 30 días siguientes, a una Asamblea General extraordinaria para que se avoque a resolver el conflicto. Artículo 46 de la LGSC.	

Fuente: PLAN ESTRATÉGICO DE LA COOPERATIVA 2014

TABLA No. 6

MANUAL DE FUNCIONES DEL GERENTE

CODIGO	004
TITULO DEL PUESTO	**GERENTE GENERAL**
DESIGNADO POR	CONSEJO DE ADMINISTRACION
DEPENDE DEL	CONSEJO DE ADMINISTRACION
LINEA DE AUTORIDAD	TODAS LAS AREAS DE LA COOPERATIVA
OBJETIVO	
El Gerente General asume la representación legal de la COOPERATIVA. Es responsable de planear y coordinar las actividades administrativas, operativas, financieras y crediticias de la Cooeprativa. Así como de resolver los asuntos que requieren su intervención de acuerdo con las facultades delegadas.	
FUNCIONES	
* Dictar las disposiciones que estime conveniente a fin de asegurar que las actividades de la Cooperativa se desarrollen de acuerdo con las políticas y planes aprobados por el C. Adm. *- Cumplir y hacer cumplir los acuerdos del Consejo de Administración * Proponer al Consejo de Administración las modificaciones en la organización de la Coop. * Diseñar y proponer al Consejo de Administración, para su aprobación, la implementación de nuevas modalidades de ahorros, créditos y servicios financieros * Elaborar y someter al Consejo de Administración, para su aprobación los presupuestos y metas a corto, mediano y largo plazo. * Informar periódicamente y asesorar al Consejo de Administración sobre la gestión económico - financiera y administrativa de la Cooperativa.	
RESPONSABILIDADES	
- El cumplimiento de los objetivos y las metas trazadas - Adoptar medidas de control que garanticen una eficiente operatividad institucional. - Mantener y mejorar la imagen de la Coop. ante sus socios, acreedores y su comunidad. - Mantener el patrimonio de la Cooperativa en términos reales.	
ATRIBUCIONES	
- Adoptar políticas internas que permitan el logro de los objetivos institucionales. - Administrar el buen uso de los recursos financieros, bienes, materiales y del personal - Firmar, endosar y cobrar cheques. - Contratar el personal de acuerdo con el cuadro de asignación aprobado por el C. de Adm.	
REQUISITOS	
- Tener conocimientos y experiencia de por lo menos tres años en materia financiera y administrativa en cuyo caso, deberán acreditar conocimientos en materia financiera y administrativa a satisfacción de la Federación. - Los demás que la Ley, la Asamblea o los Estatutos o bases constitutivas de la Entidad determinen.	

Fuente: PLAN ESTRATÉGICO DE LA COOPERATIVA 2014

TABLA No. 7

MANUAL DE FUNCIONES DE LA SECRETARIA GENERAL

CODIGO	0041
TITULO DEL PUESTO	**SECRETARIA GENERAL**
DEPENDE DEL	GERENCIA GENERAL
COORDINACIONES PARA GERENCIA	CON TODAS LAS AREAS DE LA COOPERATIVA
FUNCIONES	
* Atender y brindar información a funcionarios, empleados y público que la soliciten, en concordancia con la política de información de la Cooperativa; para tal efecto deberá informarse adecuadamente sobre los servicios que presta la institución * Recibir, registrar, clasificar y distribuir la documentación y correspondencia interna y externa que ingresa a la Cooperativa * Preparar correspondencia, elevarla a la Gerencia General para su aprobación distribución y/o envío * Prestar apoyo secretarial y documentario a los distintos órganos de la Cooperativa que requieran su servicio * Archivar la correspondencia, así como la documentación originada por las sesiones del Consejo de Administración y Gerencia General.	
RESPONSABILIDADES	
- Guardar confidencia de los acuerdos del Consejo de Administración, decisiones de Gerencia, documentos e informaciones que requieran este tratamiento - Velar por el adecuado control y organización del archivo a su cargo. - Velar por la oportuna y envío de información oficial y autorizada por el Gerente General - Velar por el mantenimiento, conservación y buen uso de los bienes, equipos y materiales a su cargo	
ATRIBUCIONES	
- Atender a los miembros del Consejo de Administración y Gerentes en sus sesiones - Llevar consigo las llaves del archivo confidencial - Establecer un sistema de archivo adecuado - Organizar eventos internos de confraternidad entre el personal - Realizar los pedidos de útiles y formularios impresos para uso del Gerente General.	

Fuente: PLAN ESTRATÉGICO DE LA COOPERATIVA 2014

TABLA No. 8

MANUAL DE FUNCIONES DEL ASESOR LEGAL

CODIGO	0042
ORGANO DE ASESORIA	**ASESORIA LEGAL**
UNIDAD	ASESORIA LEGAL
CARGO	ASESOR LEGAL
DEPENDE DE	GERENTE GENERAL
LINEAS DE COORDINACIÓN	GERENTES DE ÁREAS - ADMINISTRADORES DE AGENCIAS
FUNCIONES BASICAS	
* Brindar asesoría legal al Consejo de Administración, Consejo de Vigilancia, Gerentes de Áreas y a todos los departamentos de la institución con la finalidad de evitar contingencias que pongan en riesgo los activos de la Cooperativa * Defender en procesos jurídicos, tributarios, administ. y de otra índole los intereses y derechos de la Cooperativa * Dirigir,coordinar y controlar las actividades legales relacionadas con poderes,consultas judiciales, garantizando la calidad, eficiencia de los servicios a prestar a la Cooperativa	
FUNCIONES ESPECÍFICAS	
* Coordinar e informar a Gerencia General sobre el estado que se encuentran los procesos judiciales seguidos por la Cooperativa * Coordinar con todas las áreas de la Cooperativa sobre los diversos asuntos legales que se puedan presentar dentro de sus funciones * Asistir a las diversas diligencias que se llevan a cabo en los juzgados * Revisar los Contratos de Prenda, los laborales, los de servicios externos que la empresa suscribe con terceros	
ATRIBUCIONES	
- Velar por el cumplimiento de las Normas y Reglamentos Establecidos - Asistir a reuniones que convoque el Gerente General - Organizar el funcionamiento interno del Área, estableciendo los medios para acelerar los procesos judiciales en que se encuentre incursa la Cooperativa.	
RESPONSABILIDADES	
- Redactar o analizar de acuerdo con ley los diferentes contratos que celebre la Cooperativa con terceros y con el personal que contrate la institución - Remitir Informes respecto de posibles contingencias legal en las que pueda encontrarse involucrada la institución - Velar el cumplimiento de todas las disposiciones emanadas por la Asamblea General de Socios o Cooperativistas, el Consejo de Administración y el Gerente General - Llevar a cabo labores de cobranza extrajudicial y judicial.	

Fuente: PLAN ESTRATÉGICO DE LA COOPERATIVA 2014

TABLA No. 9

MANUAL DE FUNCIONES DEL ASESOR DE MARKETING

CODIGO	0043
ORGANO DE ASESORIA	**ASESORIA PUBLICITARIA**
UNIDAD	MARKETING E IMAGEN PUBLICITARIA
CARGO	ASESOR DE MARKETING E IMAGEN PUBLICITARIA
DEPENDE DE	GERENTE GENERAL
LINEA DE COORDINACIÓN	GERENTE GENERAL - GERENTES DE ÁREAS ADMINISTRADORES DE AGENCIAS
FUNCIÓN BASICA	
Es el órgano central de promoción y mejoramiento de la imagen institucional de la Cooperativa, cuya función principal es crear e idear novedosas técnicas de negocios para difundir los diversos servicios o productos financieros que ofrece la Cooperativa, utilizando criterio técnico para evaluar las oportunidades y riesgos de los diferentes mercados en donde la Cooperativa brinda sus servicios, a fin de mejorar los productos existentes y crear nuevos productos.	
FUNCIONES	
* Difundir la misión, visión y objetivos estratégicos de la Cooperativa a nivel interno y en las diversas localidades en donde la institución brinda sus servicios. * Elaborar y proponer al Gerente General el plan anual de marketing y de imagen instit. * Diseñar estrategias de penetración a los diferentes mercados donde funciona la Cop. * Elaborar y aplicar encuestas a los socios de la Coop. para conocer su percepción respecto del servicio financiero brindado y sobre las mejoras que se puedan realizar * Elaborar estudios de mercado para conocer la oferta y demanda de los servic. Finan. * Coordinar con los administradores de las agencias las campañas a realizar en cada una de las zonas, con la finalidad de incrementar el volumen de intermediación, mediante la captación de mayor número de socios. * Coordinar con el Departamento de Contabilidad la preparación del presupuesto y metas de Departamento, controlar su ejecución y explicar las variaciones en la evaluación del presupuesto y metas.	

Fuente: PLAN ESTRATÉGICO DE LA COOPERATIVA 2014

TABLA No. 10

MANUAL DE FUNCIONES DEL CONTADOR GENERAL

CODIGO	0044
DEPARTAMENTO	CONTABILIDAD
CARGO	**CONTADOR GENERAL**
DEPENDE DE	GERENTE GENERAL
LINEA DE COORDINACIÓN	GERENTES DE ÁREAS - ADMINISTRADORES DE AGENCIAS
LINEA DE AUTORIDAD	ASISTENTES Y AUXILIARES DE CONTABILIDAD
FUNCIÓN BASICA	
Elaborar los estados financieros según los principios de contabilidad generalmente aceptados y de acuerdo con las normas de la CNBV, tributarias y las internacionales	
FUNCIONES ESPECÍFICAS	
* Elaborar los estados financieros * Registrar las operaciones en los correspondientes libros contables * Revisar y dar su conformidad de los comprobantes por los desembolsos (pagos a proveedores de bienes y servicios) a realizar * Controlar y elaborar los formularios del pago de impuestos y retenciones * Elaborar en forma mensual las notas explicativas y anexos a los estados financieros * Informar al Gerente de Administración posibles omisiones en la contabilización que se cometan en las diferentes áreas o agencias, con la finalidad de que se apliquen las medidas correctivas pertinentes.	
RESPONSABILIDADES	
- Preparar los estados financieros: Balance General, Estado de Ganancias y Pérdidas, Estado de Cambios en el Patrimonio Neto y Estado de Flujos de Efectivo y las correspondientes Notas a los Estados Financieros, en los plazos señalados. - Enviar mensualmente en los plazos establecidos, los Balances de Comprobación en Moneda Nacional, y Consolidado por el medio de comunicación que corresponda y Anexos correspondientes al área de los órganos de supervisión y de regulación. - Preparar la información financiera comparativa, anexos a los estados financieros, e información complementaria para el Consejo de Administración.	
ATRIBUCIONES	
- Revisar los códigos de las cuentas de los comprobantes verificando también que los documentos que sustentan los desembolsos (pagos) estén conformes. - Revisión permanente de los documentos que sustentan las operaciones de Caja Chica de Oficina Principal y de Agencias; Código contable, importes y conformidad de los documentos de respaldo (con sello de pagado, firmado). Devolver aquellos documentos que no cumplen las formalidades legales.	

Fuente: PLAN ESTRATÉGICO DE LA COOPERATIVA 2014

TABLA No. 11

MANUAL DE FUNCIONES DEL ASISTENTE DE CONTABILIDAD

CODIGO	00441
DEPARTAMENTO	CONTABILIDAD
CARGO	**ASISTENTE DE CONTABILIDAD**
DEPENDE DE	CONTADOR GENERAL
LINEA DE AUTORIDAD	AUXILIAR DE CONTABILIDAD
FUNCIONES	
* Registrar y revisar los asientos por las operaciones de caja diarias tanto de oficina principal como agencias * Revisar y dar su conformidad de los comprobantes por los desembolsos a realizar, en ausencia del Contador. * Elaborar la información complementaria a los estados financieros. * Llevar el control contable del activo fijo de acuerdo con el Reglamento de Logística * Verificar que la información remitida a Tributaciones SRI. * Registrar y revisar los asientos por las operaciones diarias, tanto de oficina principal como agencias de las cuentas, colocaciones pendientes y de orden. - Otras que se le encomiende y/o delegue, de acuerdo con los objetivos de la instit.	
RESPONSABILIDADES	
- Revisar los saldos de las cuentas de Caja tanto de la oficina Principal como de las Ag. - Verificar los saldos de las cuentas: Provisiones de bienes y servicios, colocaciones, activos fijos, adjudicados. - Realizar en coordinación con el área de Personal y Logística, los inventarios de Activo Fijo, en forma semestral, conciliando los resultados con los Administradores, Jefes de áreas, Jefes de departamentos y/o sección, que tiene a cargo dichos bienes - Preparar los anexos a los estados financieros: Activo Fijo, Balance sectorizado por agentes económicos	
ATRIBUCIONES	
- Practicar los arqueos de caja que se le encomienden. - Revisar los códigos de la cuentas de los comprobantes, (en el caso de ausencia del contador) verificando también que los documentos que sustenten los desembolsos estén conformes. - Revisar permanentemente los documentos de respaldo de Caja Chica de Oficina Principal y de Agencias (en ausencia del contador): código contable, importes y conformidad de los documentos de respaldo (con sello de pagado y firmado).	

Fuente: PLAN ESTRATÉGICO DE LA COOPERATIVA 2014

TABLA No. 12

MANUAL DE FUNCIONES DEL JEFE DE SISTEMAS

CODIGO	0045
DEPARTAMENTO	SITEMAS
CARGO	**JEFE DE SISTEMAS**
DEPENDE DE	GERENTE GENERAL
LINEA DE COORDINACIÓN	GERENTES DE ÁREAS - ADMINISTRADORES DE AGENCIAS
LINEA DE AUTORIDAD	ASISTENTES Y AUXILIARES DE SISTEMAS
FUNCIÓN GENERALES	
* Identificar las necesidades de informática de la Cooperativa. * Implementación, mantenimiento y seguimiento de los sistemas y aplicativos de información mecanizada existente, en coordinación con los Gerentes de Áreas, Administradores de Agencias y con el Gerente General de la Cooperativa. * Programar, organizar, dirigir, coordinar y controlar las actividades de procesamiento electrón. de datos que se realizan con las distintas áreas de la Coop	
FUNCIONES ESPECÍFICAS	
* Proponer las políticas que orienten las actividades de informática impartiendo las directivas necesarias para su cumplimiento en coordinación con el Gerente General. * Formular el plan de desarrollo de informática con participación de las áreas usuarias y en coordinación con el Gerente General. * Emitir las normas técnicas necesarias para el uso racional de los equipos de cómputo y activos fijos, como: UPS, generadores, estabilizadores, comunicadores, etc., que han sido confiados al área de Sistemas. * Asesorar al Ger. Gen. en el uso de las técnicas informát., a fin de apoyar la gestión	
RESPONSABILIDADES	
- Administrar y controlar los recursos y programas de uso general y específico. - Vigilar que se realicen las copias de seguridad necesarias de acuerdo con las normas, con el objeto de salvaguardar la información correctamente. - Guardar en custodia exterior las copias de seguridad mensuales de los sistemas de información, coordinando para tal efecto con el Gerente General. - Velar por la marcha eficiente y ordenada del área de Sistemas.	
ATRIBUCIONES	
- Planear, dirigir, conducir, evaluar y controlar las acciones del área de Sistemas - Representar al área de Sistemas en su relación con las otras áreas de la Cooperativa - Programar y participar en la capacitación del personal del área de Sistemas, así como al personal de las otras áreas de la Cooperativa. - Actualizarse de los avances tecnológicos y transmitirlos a su personal	

Fuente: PLAN ESTRATÉGICO DE LA COOPERATIVA 2014

TABLA No. 13

MANUAL DE FUNCIONES DEL JEFE DE CRÉDITO

CODIGO	0046
DEPARTAMENTO	CRÉDITO
CARGO	**JEFE DE CRÉDITO**
DEPENDE DE	GERENTE GENERAL
LINEA DE COORDINACIÓN	GERENTES DE TODAS LAS DEMÁS AREAS
LINEA DE AUTORIDAD	ASISTENTES Y AUXILIARES DE CRÉDITO
OBJETIVO DEL PUESTO	
Planificar, dirigir, coordinar y controlar las actividades, del Área de Crédito de la Cooperativa en sus diferentes modalidades, gestionar las recuperaciones de los créditos, utilizando criterios definidos en las políticas, reglamentos y procedimientos, evaluar los productos y servicios crediticios procurando obtener la máxima rentabilidad al menor riesgo posible en las colocaciones. Formular y controlar el cumplimiento de las políticas de créditos dentro de los dispositivos legales que norman la intermediación financiera en el país, así como los tarifarios referentes a las modificaciones de créditos en coordinación con la Gerencia General. Formular planes tendentes a la optimización de las operaciones crediticias. Cumplir y hacer cumplir las normas y políticas dictadas por la Cooperativa y los órganos supervisores, para la operación crediticia.	
FUNCIONES ESPECÍFICAS	
- Dirigir, controlar y actualizar de ser necesario, los procedimientos relacionadas con evaluación, otorgamiento, vigilancia y recuperación de los créditos concedidos por la Cooperativa. - Vigilar que las operaciones de créditos presentadas, mediante solicitudes de préstamo y transacciones especiales que se ajusten a los dispositivos legales vigentes y a las normas internas de la Cooperativa. - Proveer los lineamientos necesarios que posibiliten el liderazgo en cualquier modalidad de crédito que la institución ofrezca. - Controlar a través de reportes, los resultados obtenidos en cada una de sus áreas y cuando sea necesario, decidir las medidas correspondientes. - Elaborar el presupuesto y plan operativo de la Gerencia de Crédito, proponerlo al Gerente General y presentarlo al Consejo de Administración en caso de ser necesario, una vez aprobado, controlar su correcta ejecución y cumplimiento de metas - Elaborar periódicamente los estados financieros comparativos entre el presupuesto proyectado y ejecutado, evaluando permanentemente el desarrollo de la ejecución del presupuesto de su área.	

Fuente: PLAN ESTRATÉGICO DE LA COOPERATIVA 2014

TABLA No. 14

MANUAL DE FUNCIONES DEL ASISTENTE DE CRÉDITO

CODIGO	00461
DEPARTAMENTO	CRÉDITO
CARGO	**ASESOR DE CRÉDITO**
DEPENDE DE	JEFE DE CRÉDITO
LINEA DE AUTORIDAD	NINGUNO
FUNCIONES	
El trabajo de Analista de Crédito es básicamente de campo. Se requiere estar permanentemente visitando prospectos y socios en mercados y zonas comerciales muchas veces alejadas. El trabajo dentro de oficina es mínimo. El perfil requiere una particular mezcla de una personalidad vendedora (promoción de crédito), analítica (evaluación de la capacidad de pago) e intuitiva (evaluación de la voluntad de pago).	
FUNCIONES ESPECIFICAS	
- Elaborar un cronograma de trabajo diario (hoja de ruta) y coordinar con el Coordinador de Crédito - Administrador de Sucursal las actividades a realizar con respecto a la promoción, visitas de análisis, visitas de requerimiento de pago a socios morosos, créditos a presentar en Comité, etc. - Completar su hoja de seguimiento de promoción diaria - Completar adecuadamente los formatos y formularios de crédito para cada socio o potencial socio - Realizar la promoción de los productos y servicios de la Cooperativa. - Realizar exposiciones y charlas ante los socios comparando los productos y servicios que ofrece la Cooperativa, resaltando las ventajas con respecto a la compet. - Facilitar la suscripción de créditos por parte de los solicitantes, orientándolos y ayudándolos respecto a la documentación que tienen que presentar para gestionar su crédito - Actuar con rapidez y eficiencia en la respuesta de las solicitudes de los socios y potenciales socios - Administrar las metas presupuestarias que se le asignen y su consecución mensual - Comunicar a los socios el resultado de la resolución del Comité de Aprobación de Crédito, orientando los pasos a seguir del proceso de desembolso del crédito.	

Fuente: PLAN ESTRATÉGICO DE LA COOPERATIVA 2014

TABLA No. 15

MANUAL DE FUNCIONES DEL JEFE DE CAPTACIONES Y FINANZAS

CODIGO	0047
DEPARTAMENTO	CAPTACIONES Y FINANZAS
CARGO	**JEFE DE CAPTACIONES Y FINANZAS**
DEPENDE DE	GERENTE GENERAL
LINEA DE COORDINACIÓN	GERENTE GENERAL - JEFE DE CRÉDITO
LINEA DE AUTORIDAD	DEPARTAMENTO DE AHORROS - CAJERO GENERAL
DESIGNADO POR	GERENTE GENERAL
FUNCIÓN BÁSICA	
Es el órgano central de ejecución encargado de planificar, organizar y ejecutar las actividades relacionadas con la captación de depósitos de proponer la política financiera de la institución y de organizar las actividades de mercadotecnia	
FUNCIONES ESPECÍFICAS	
* Conducir las actividades relacionadas con la captación de ahorros en sus diversas modalidades y desarrollar otras modalidades de captación de depósitos. * Evaluar constantemente el desarrollo alcanzado en la captación de depósitos con el objeto de lograr una mayor participación en el mercado. * Mantener información actualizada de los productos y modalidades de captación que ofrece la competencia * Establecer relaciones comerciales con socios y efectuar visitas para la captación de nuevos socios ahorristas. * Preparar los presupuestos y proyecciones financieras de la Cooperativa a corto, mediano y largo plazo, y efectuar las evaluaciones correspondientes. * Efectuar el análisis sobre los costos y rendimientos de las operaciones de inversión más convenientes para la institución y recomendar al respecto. * Encaminar la política financiera de la Cooperativa a supervisar la suficiencia de los requerimientos de reservas de acuerdo con las pautas indicadas por el Ger. Gen. * Interpretar las informaciones económicas, financieras, contables, presupuestales y estadísticas para ser reportada al Gerente General y al Consejo de Administración * Preparar estudios económicos e informes de carácter financiero para el Gerente General y el Consejo de Administración. * Atraer los recursos financieros necesarios para asegurar un adecuado desarrollo de las actividades de intermediación así como velar por el cumplimiento de las obligaciones pactadas.	

Fuente: PLAN ESTRATÉGICO DE LA COOPERATIVA 2014

TABLA No. 16

MANUAL DE FUNCIONES DEL ASISTENTE DE CRÉDITO

CODIGO	00471
DEPARTAMENTO	CAPTACIONES Y FINANZAS
CARGO	**CAJERO/A**
DEPENDE DE	JEFE DE CAPTACIONES Y FINANZAS
LINEA DE AUTORIDAD	NINGUNO

FUNCIONES

* Atender amablemente al público brindando información de los productos y servicios que ofrece la Cooperativa.
* Ser responsable del dinero habilitado, así como preparar el material de trabajo al inicio de la atención al público
* Ser responsable por la autenticidad o falsedad de los billetes y la buena conservación de los mismos que estén bajo su custodia
* Atender todas las operaciones que provienen de los productos o servicios que brinda la Cooperativa; tales como
  a. Apertura de cuentas de depósitos: ahorro corriente, plazo fijo
  b. Retiro de intereses de cuentas a plazo
  c. Cancelación y retiro de cuentas
  d. Depósitos en efectivo y/o cheques
  e. Retiros, pago de órdenes de pago
  f. Retiros de intereses de cuentas a plazo
  g. Cancelaciones y amortizaciones de créditos
* Cumplir con los niveles de autorización establecidos para los retiros

RESPONSABILIDADES

- Cuadrar su caja y enviar reportes al Cajero o Guardavalor general/Tesorería.
- Verificar diariamente que cuenta con los recursos de dinero suficiente para el buen desempeño de sus funciones, así como contar con el material necesario para el desempeño de las mismas.
- Mantener el nivel necesario de efectivo en su ventanilla, cuidando siempre de no exceder la cobertura de la póliza de seguros.
- Responsables de la autenticidad y buena conservación de los billetes.
- Declarar los faltantes y/o sobrantes de efectivo detectados en los cierres diarios

ATRIBUCIONES

- Informar a los socios que se encuentren debidamente autorizados respecto a sus saldos y estados de cuentas
- Informar a los socios sobre las tasas de interés y los productos ofrecidos por la instit.

Fuente: PLAN ESTRATÉGICO DE LA COOPERATIVA 2014

RESULTADOS DE LA ENTREVISTA AL GERENTE DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO ACCIÓN TUNGURAHUA LTDA., DE LA CIUDAD DE AMBATO

1. **¿Qué título posee?**

Respuesta: Mi título es de Ingeniero en Administración de Empresas

Análisis: El señor Gerente manifiesta tener un título profesional de Ingeniero en Administración de Empresas, el mismo que es el adecuado**,** según los requerimientos de la Institución para ejercer este cargo.

2. ¿Cuántos años de servicio tiene dentro de la Institución? Respuesta: Tengo 8 años sirviendo en esta Institución.

Análisis: Mi entrevistado manifiesta tener 8 años dentro de la Institución, prácticamente con él empezó las operaciones la Cooperativa, siendo éste un período bastante amplio dentro del manejo de la misma, a vista de los directivos su funcionabilidad ha sido la apropiada por eso se ha mantenido en el cargo.

3. ¿Desde cuando funciona la Cooperativa?

Respuesta: Desde el 26 de febrero del 2007

Análisis: Según el Sr. Gerente, la Cooperativa empezo sus operaciones financieras el día 26 de febrero del 2007, hace más de 8 años, esto demuestra que la Institución lleva algún tiempo dentro del mercado financiero de Ambato, logrando su posicionamiento a lo largo de estos años.

4. ¿Tiene la Cooperativa bien definida su visión y misión?

Respuesta: Si

Análisis: El Sr. Gerente supo manifestarme que desde el año 2012 que se realizó

la última Planificación Estratégica si se tiene bien definida la visión y misión, pero ya es hora de revisar nuevamente el contenido propuesto y formularse unas nuevas, acopladas al ámbito coyuntural de la Cooperativa.

5. ¿La Institución cuenta con organigramas?

Respuesta: Si

Análisis: A decir del Sr. Gerente si se cuenta con un organigrama, es mismo que es de carácter estructural; siendo el único existente, el mismo que ha sido acoplado desde un inicio a las necesidades básicas de la Institución, y además el mismo está acorde al tamaño de nuestra Cooperativa.

6. ¿Posee la Cooperativa manual de funciones?

Respuesta: Si

Análisis. La Cooperativa de Ahorro y Crédito Acción Tungurahua si cuenta con un manual de funciones, el mismo se rige y se fundamenta en el MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES COOPERATIVA (2014).

7. ¿Qué tipo de servicios dentro de la Cooperativa son los más relevantes?

Respuesta: Los servicios más relevantes son: ahorro, crédito e inversiones.

Análisis: Existen varios servicios que la Cooperativa de Ahorro y Crédito Acción Tungurahua presta a la ciudadanía, pero los más relevantes y los de mayor aceptación en todos estos años para el Sr. Gerente han sido los relacionados con el ahorro, crédito e inversiones. Servicios que constantemente se han estado ampliando y mejorando.

8. ¿Existen falencias y limitaciones dentro de la Cooperativa?

Respuesta: Si. Lamentablemente en personal y sistemas

Análisis: A decir del Gerente, las mayores limitaciones y falencias se dan en el

personal y en sistemas. Esto involucra muchos puntos básicos y críticos dentro de la Institución financiera, en vista que la eficiencia operativa que debe existir dentro de estos componentes de la Cooperativa, no permite mantener un rendimiento adecuado y estable, convirtiéndose en limitaciones que a lo largo se convierten en perjuicio para los intereses coorporativos.

9. ¿Qué tipo de contrato de trabajo tiene los empleados?

Respuesta: Relación de dependencia.

Análisis: El Sr. Gerente me supo manifestar que existen contratos de Relación de dependencia, por tal motivo todos los empleados cuantan con sus aportaciones exigidas en la Ley, Su aplicación y ejecución permite obtener la estabilidad laboral que ellos requieren para desenvolverse de la mejor forma dentro de la Institución. Esto tiene su notoriedad dado que la mayoría de ellos han venido laborando desde el inicio y apertura de la Cooperativa.

10. ¿Existe el proceso de inducción cuando alguien ingresa a la Institución?

Respuesta: Si

Análisis: El proceso se inducción si se aplica dentro de la Institución, a medida que la empresa ha ido creciendo se ha visto en la necesidad de reclutar nuevo personal sobre todo para la apertura de sucursales fuera de nuestra ciudad, por tal motivo ha sido impresindible capacitar directamente al nuevo personal para que se acople a las exigencias y requerimientos de la Cooperativa.

11. ¿Tiene incentivos los empleados, si su respuesta es Si, qué tipo?

Respuesta: Si. Capacitación, Económicos de acuerdo al desempeño

Análisis: El apoyo mostrado al talento humano se ve reflejado en sus incentivos. De acuardo al Gerente a través de capacitación y de carácter económico también.

Dependiendo del nivel de desempeño que demuestren, se estimula al personal para que su desenvolvimiento sea cada vez más eficiente y eficaz dentro de la Cooperativa.

12. ¿La Cooperativa cuenta con registro de entrada y salida?

Respuesta: Si

Análisis: En vista de que uno de los objetivos primordiales de la Cooperativa es crecer significativamente, se ha formalizado un registro de entrada y salida mediante la adquisición de un equipo moderno digital, para llevar de mejor forma el control de asistencia.

13. **Cree que la Empresa a lo largo de sus años de trabajo a**:

Respuesta: Ha crecido moderadamente

Análisis: Según el Sr. Gerente, la Cooperativa a lo largo de estos años ha sabido mantener un crecimiento moderado, el mismo que en los últimos dos años se ha visto amenazo por factores internos y externos, que nos obligan a tomar la decisión de tomar nuevos direccionamientos dentro de la Institución.

14. ¿Se establecen estrategias para mejorar los tiempos de trabajo, y servicios para los socios y clientes de la Cooperativa?

Respuesta: Si

Análisis: A criterio del Gerente si se establecen estrategias para obtener mejor rendimiento por parte del personal, que esto a la vez mejora el servicio constante que le estamos brindando al socio y cliente de nuestra Cooperativa.

15. Se realiza capacitación al personal, de ser positiva la respuesta, ¿cada qué tiempo?

Respuesta: Si. Trimestralmente

Análisis: El Sr. Gerente manifiesta que la capacitación es permanente y se lo realiza cada tres meses, es la única manera de actualizarse en todos los ámbitos requeridos por la Institución, mejorando tiempos y optimizando el rendimiento.

16. ¿Posee la Institución servicios exclusivos?

Respuesta: No

Análisis: La empresa no tiene un servicio estrella o exclusivo, todos se mantienen dentro de la línea del ahorro, crédito e inversiones antes manifestados y a todos ellos se los trata de cumplir de la mejor forma.

17. **Los mayores problemas que usted encuentra es en**:

Respuesta: Los procesos

Análisis: Existen algunos problemas e inconvenientes dentro de la Cooperativa pero los más significativos son los referentes a los procesos, en vista de que estos no han sido llevados de la mejor forma, su aplicación y ejecución en algunas áreas han sido limitantes para fortalecer un crecimiento eficiente y eficaz. El señor Gerente piensa que se necesita urgentemente una reestructuración de los mismos para una mejor aplicación y por ende alcanzar mejores resultados.

18. ¿Existen manuales de procesos definidos en los diferentes departamentos de la Cooperativa?

Respuesta: Si

Análisis: El Señor Gerente de la Cooperativa manifiesta, que si existen manuales definidos dentro de algunos departamentos de la Institución. Los mismos han sido manejados y llevados de una manera ortodoxa, que lo único que han traído consigo es un desperdicio de tiempo al momento de aplicarlos y causando un poco de malestar en cierto grupo de socios y clientes,

19. **Nombre algunos de los procesos más relevantes que se realizan en la Cooperativa**

- Colocación de Créditos
- Inspección de Crédito
- Recuperación de Cartera
- Información, entre otros

Análisis: El Sr. Gerente me ha sabido manifestar que existen muchos procesos dentro de las diversas áreas, entre ellas las antes anotadas.

20. **¿Los procesos que se ejecutan dentro de la Institución se cumplean a cabalidad?**

Respuesta: No

Análisis: Los procesos no se cumplen a cabalidad, están definidos y estructurados pero no se los ha llevado de la mejor forma.

21. **¿Existen responsables de que se cumplan los procesos?**

Respuesta: Si. El Gerente

Análisis: Por el mismo hecho de que la empresa no es una empresa grande, por el contrario cuenta con un pequeño grupo de colaboradores, la persona encargada de controlar los procesos ha sido siempre el Gerente.

22. **¿Cada proceso que se realiza en la Cooperativa contiene sus propios objetivos?**

Respuesta: Si

Análisis: Si existen objetivos en cada proceso existente aunque no formalizado técnicamente, pero siempre han existido. Su reestructuración será motivo de un enfoque a corto plazo.

23. **Los procesos que se realizan dentro de la Institución están siendo controlados permanentemente, si su respuesta es si, ¿cada que tiempo?**

Respuesta: Si. Anualmente

Análisis: Existe un control anual de los procesos, su revisión necesita ser adecuada a los requerimientos de la empresa sin dejar de lado las necesidad constantes del socio y el cliente, es la única forma de manejar la empatía entre las dos partes

24. **¿Existe un sistema que permita medir la eficiencia de los procesos que se desarrollan dentro de la Cooperativa?**

Respuesta: No

Análisis: Por el momento no existe una forma de medir y valorar los procesos, su verificación y control ha sido un tema pendiente y que se debe solucionar a la brevedad posible.

25. **Considera usted la necesidad de realizar una Reingeniería de Procesos inmediata dentro de la Institución, ¿por qué?**

Respuesta: Si. Porque debemos mejorar en todos los procesos y mejorar el rendimiento de la Cooperativa

Análisis: La necesidad de una transformación radical dentro de los procesos de la Cooperativa a criterio del Gerente es de suma importancia y de urgencia, en vista de se han visto amenazados constantemente por el crecimiento de la competencia y también a la exigencia de los socios y clientes que buscan mejores y más servicios, por lo tanto si existe la necesidad de realizar una reingeniería de procesos inmediata.

ANÁLISIS GENERAL DE LA ENTREVISTA AL GERENTE DE LA COOPERATIVA

Desde la creación de la cooperativa en el año 2007, a ejercido el cargo de Gerente el Sr. José Elías Pakari Tigsilema, el mismo que fue designado por el Consejo de Administración, además es uno de los socios fundadores de la Cooperativa. Esta Institución Financiera es una empresa joven, que ha surgido gracias a la visión de sus fundadores; al trabajo constante, responsable y eficiente de sus directivos y empleados; y, lógicamente a la confianza depositada por parte de los socios y clientes durante estos 8 años; lamentablemente en la Cooperativa se ha notado un estacamiento en su crecimiento debido a factores internos y externos en los últimos dos años, razón por la cual amerita una reestructuración adecuada a las necesidades cuyunturales de la Cooperativa.

Existen algunas falencias y limitaciones en diferentes campos dentro de la Institución como en los procesos, en el personal y problemas de carácter informático, situaciones que no permiten un mejor desarrollo y rendimiento. Si bien es cierto que las cosas se han manejado bien en el ámbito del ahorro, crédito e inversiones, la situación está en que podría ser mucho mejor, ya que existe capacidad en todos los componentes que integran la Institución. Además existe un problema en particular y es que no se ejecuta los procesos correctamente, razón por la cual se hace imprecindible y urgente realizar una reingeniería de procesos que permita obtimizar tiempos y recursos, ejecutarlos y aplicarlos de la mejor forma para una mejor satisfacción del cliente, en busca de un rendimiento mayor y un crecimiento institucional sostenible en los futuros años.

RESULTADO DE LAS ENCUESTAS REALIZADAS A LOS EMPLEADOS DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO ACCIÓN TUNGURAHUA LTDA., DE LA CIUDAD DE AMBATO

DATOS DE IDENTIFICACIÓN:

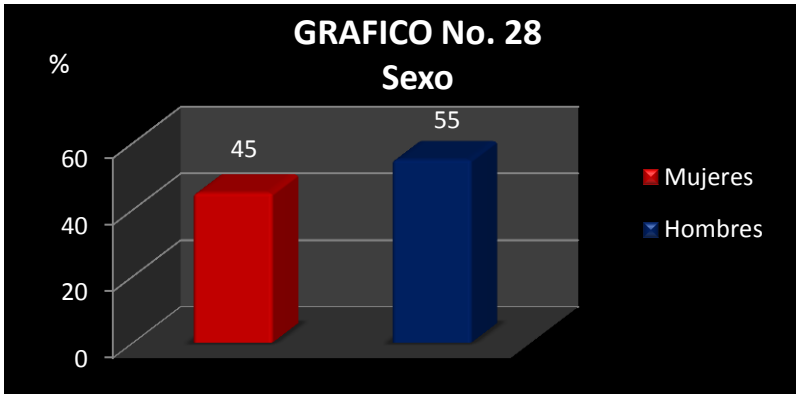
¿Qué sexo tiene?

Cuadro 1

Sexo

Indicadores	Frecuencia	%
Mujeres Hombres	5 6	45 55
Total	**11**	**100%**

Fuente: Encuesta a los empleados de la Cooperativa
Autor: José Cristóbal Pilamunga



ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

De un total de 11 empleados encuestados, tenemos que cinco de ellos son de sexo femenino lo que equivale a un 45 %, mientras que 6 son varones, lo que es equivalente a un 55 % del total. Existe una diferencia mínima en vista de que es una Cooperativa en crecimiento y expansión, en la cual se da oportunidad tanto a personas de sexo femenino como masculino, no existe discriminación de ningún tipo, respetando siempre la igualdad de género.

¿Qué puesto que desempeña?

Cuadro 2

Puesto que desempeña

Indicadores	Frecuencia	%
Jefe de Contabilidad	1	9
Auxiliar de Contabilidad (Tes.)	1	9
Jefe de Crédito	1	9
Asesor de Crédito	3	27
Secretaria General	1	9
Jefe de Inversiones	1	9
Auxiliar de Inversiones	1	9
Cajera	1	9
Jefe de Sistemas	1	9
Total	**11**	**100%**

Fuente: Encuesta a los empleados de la Cooperativa
Autor: José Cristóbal Pilamunga

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

Acción Tungurahua, es una Institución pequeña, en donde los puestos de trabajo son pocos. De un total de 11 empleados encuestados; la mayoría de ellos (4) pertenecen al Área de Crédito (Un jefe, tres asesores), equivalente a un 36% del total. En Contabilidad existen tres personas (Jefe, auxiliar y la cajera) esto corresponde al 27%; en el área de inversiones hay dos personas (Un jefe y un auxiliar), correspondientes al 18%. Una persona en sistemas, otra en caja; y una secretaria general, equivalentes al 9% respectivamente.

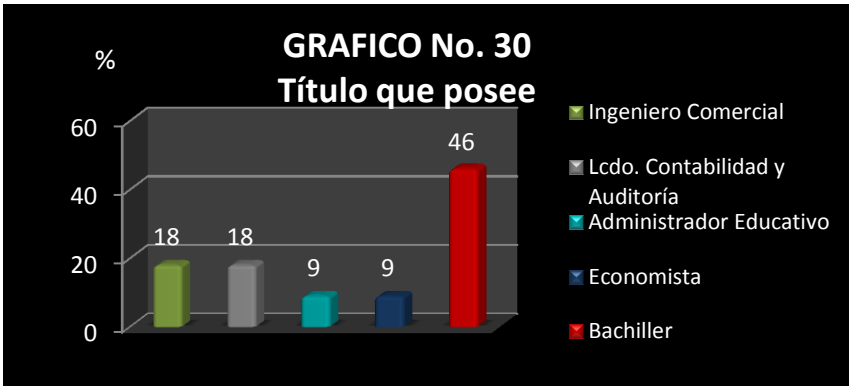
¿Qué título posee?

Cuadro 3

Título que posee

Indicadores	Frecuencia	%
Ingeniero Comercial	2	18
Lcdo. Contab. y Auditoría	2	18
Administrador Educativo	1	9
Economista	1	9
Bachiller	5	46
Total	**11**	**100%**

Fuente: Encuesta a los empleados de la Cooperativa
Autor: José Cristóbal Pilamunga



ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

Como podemos darnos cuenta a través de esta pregunta informativa, existe un 46% equivalente a 5 encuestados que manifiestan tener y estar trabajando con un título de bachiller; 2 personas o 18% manifiesta realizar sus labores con título de Ingeniero Comercial, con igual porcentaje al anterior es decir otro 18% poseen un título de Licenciados en Contabilidad y Auditoría. Finalmente un 9% equivale a empleados que poseen títulos diferentes 1 Economista y 1 Administrador Educativo. Se nota que la Entidad Financiera no ha sido exigente al momento de escoger su personal y su reclutamiento ha sido acoplado a las necesidades de la misma.

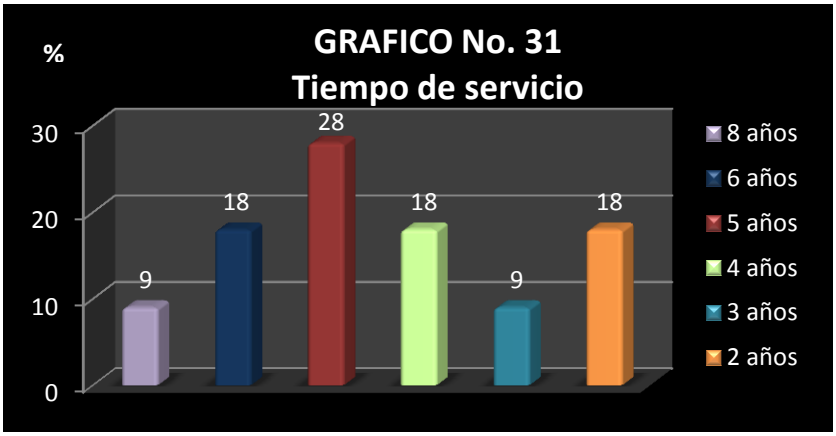
¿Qué tiempo de servicio tiene?

Cuadro 4

Tiempo de Servicio

Indicadores	Frecuencia	%
8 años	1	9
6 años	2	18
5 años	3	28
4 años	2	18
3 años	1	9
2 años	2	18
Total	**11**	**100%**

Fuente: Encuesta a los empleados de la Cooperativa
Autor: José Cristóbal Pilamunga



ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

Existe en la matriz de Ambato solamente 1 persona que esta desde hace 8 años, que equivale al 9 % del total de empleados que laboran, la misma que se ha mantenido desde la creación de la Institución; por otro lado 2 personas que equivalen a porcentajes similares del 18% han ingresado hace 2, 4 y 6 años respectivamente; 3 personas que equivalen al 28% han ingresado hace 5años; y, finalmente 1 sola persona que equivale al 9% hace 3 años. Como podemos darnos cuenta el ingreso del personal se lo ha realizado en medida de su crecimiento y acoplándose a las necesidades de la Cooperativa.

Pregunta 1.

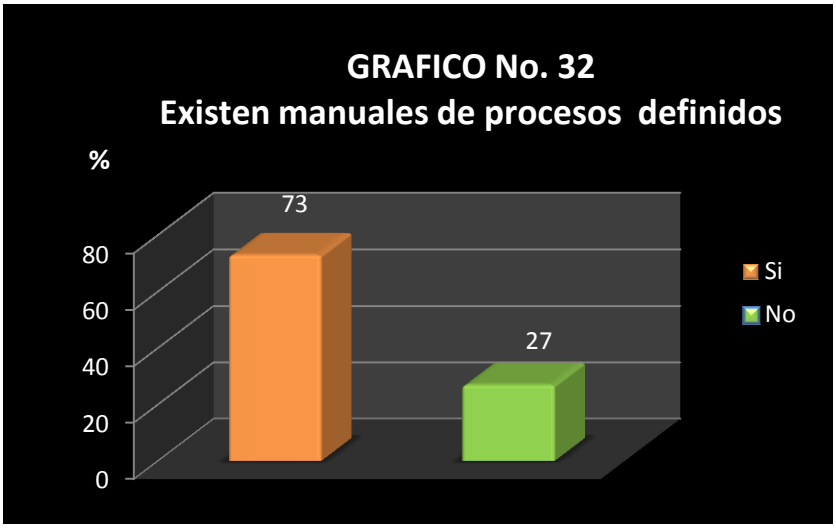
¿Existen manuales de procesos definidos dentro de su área de trabajo?

Cuadro 5

Existen manuales de procesos definidos

Indicadores	Frecuencia	%
Si	8	73
No	3	27
Total	**11**	**100%**

Fuente: Encuesta a los empleados de la Cooperativa
Autor: José Cristóbal Pilamunga



ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

Un 73 % del total de los encuestados que corresponde a 8 personas, manifiesta que si existen procesos definidos en sus respectivas áreas de trabajo; mientras que 3 empleados que es equivalente a un 27% opina que no están definidos los procesos al momento de realizarlos. Todos los que opinan que no existen procesos definidos pertenecen al área de crédito.

Pregunta 2

¿Cuáles son los Procesos más significativos en su área de trabajo y qué tiempos se necesita?

TABLA No. 17

TIPOS DE PROCESOS

RESPONSABLE	PROCESO	TIEMPO
CAJERA	1. Depósitos	6 min
	2. Retiros	6 min
	3. Cobro del Bono	10 min
	4. Transferencias	8 min
	5. Actualización de libretas	5 min
	6. Cobro de Servicios Básicos	8 min
	7. Cierre de Caja	60 min

RESPONSABLE	PROCESO	TIEMPO
ASESOR DE CRÉDITO	1. Información del Crédito	30 min
	2. Inspección de Crédito	150 min
	3. Informe final e Inspección del Crédito	30 min

RESPONSABLE	PROCESO	TIEMPO
ASESOR DE CRÉDITO	1. Notificación de Cartera	95 min
	2. Inspección de Créditos	120 min
	3. Recuperación de Créditos	Varios días

RESPONSABLE	PROCESO	TIEMPO
ASESOR DE CRÉDITO	1. Recuperación de Cartera	180 min
	2. Recolección de documentos para Créditos	25 min
	3. Información de Créditos	30 min

RESPONSABLE	PROCESO	TIEMPO
JEFE DE CRÉDITO	1. Verificación de datos para Créditos	30 min
	2. Colocac. y Aprob. de Créd. ($ 5.000 o menos)	3 días
	3. Colocac. y Aprob. de Créd. (Mayor a $ 5.000)	15 días
	3. Liquidación de créditos	30 min

RESPONSABLE	PROCESO	TIEMPO
SECRETARIA GENERAL	1. Información general	10 min
	2. Apertura de cuentas	10 min
	3. Indagación del Socio	10 min

RESPONSABLE	PROCESO	TIEMPO
AUXILIAR DE INVERSIONES	1. Oferta de Servicios	30 min
	2. Captación de inversiones	90 min

RESPONSABLE	PROCESO	TIEMPO
JEFE DE INVERSIONES	1. Información sobre Inversiones	20 min
	2. Captación de Inversiones	120 min

RESPONSABLE	PROCESO	TIEMPO
AUXILIAR DE CONTABILIDAD	1. Registros diarios de ingresos y egresos	180 min
	2. Transferencias en agencias	25 min
	3. Cuadre de caja	60 min

RESPONSABLE	PROCESO	TIEMPO
JEFE DE CONTABILIDAD	1. Elaboración de Balances	Indeterminado
	2. Conciliación Bancaria	Indeterminado
	3. Pago de impuestos	Indeterminado

Fuente: Encuesta a los empleados de la Cooperativa
Autor: José Cristóbal Pilamunga

Pregunta 3.

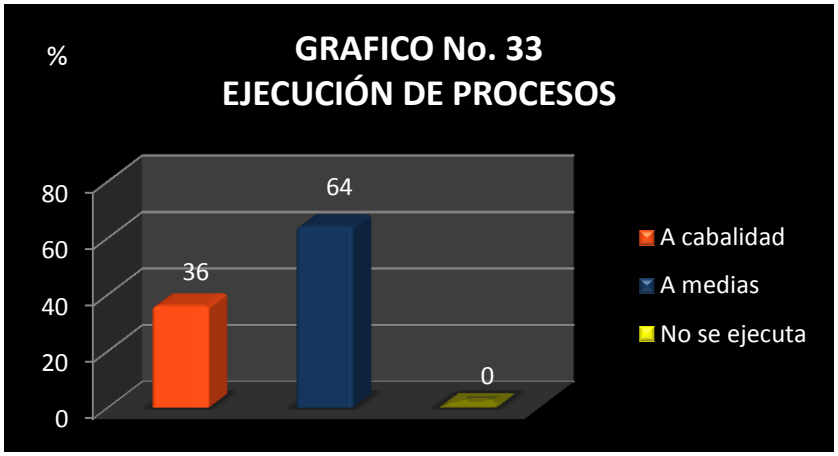
Los procesos que Usted realiza se los ejecuta:

Cuadro 6

Ejecución de los Procesos

Indicadores	Frecuencia	%
A cabalidad	4	36
A medias	7	64
No se ejecuta	0	0
Total	**11**	**100%**

Fuente: Encuesta a los empleados de la Cooperativa
Autor: José Cristóbal Pilamunga



ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

La mayoría de los encuestados exactamente 7 personas equivalente a un porcentaje del 64% del total, me ha sabido manifestar que los procesos se los ejecuta a medias y no se cumplen los tiempos establecidos, sobre todo en el Área de crédito y caja; mientras que un 36 % manifiesta que si se cumplen a cabalidad, específicamente en el área de Contabilidad.

Pregunta 4.

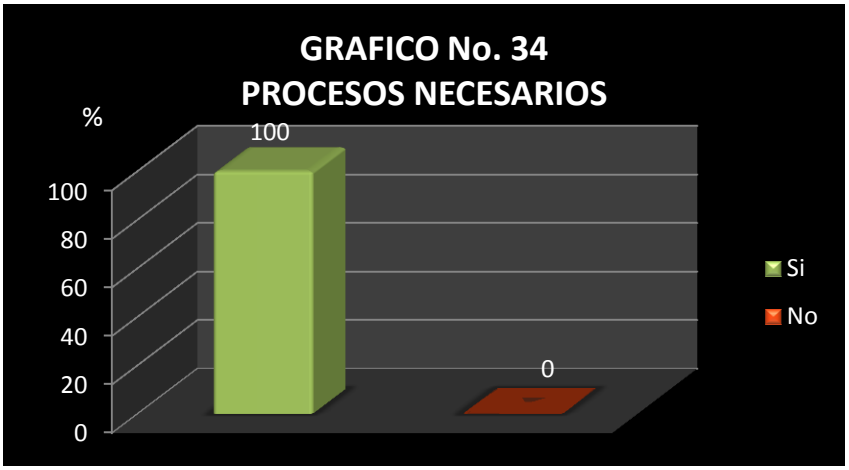
¿Considera Usted que todos los procesos que usted realiza son necesarios?

Cuadro 7

Procesos necesarios

Indicadores	Frecuencia	%
Si	11	100
No	0	0
Total	**11**	**100%**

Fuente: Encuesta a los empleados de la Cooperativa
Autor: José Cristóbal Pilamunga



ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

El 100% de los encuestados, o lo que es lo mismo todos los encuestados dicen que todos los procesos son necesarios dentro de la Cooperativa, el buen manejo y la correcta aplicación de los mismos determinará, la eficiencia y eficacia en cada una de áreas y por ende influirán directamente en el desarrollo y crecimiento de la cooperativa.

Pregunta 5.

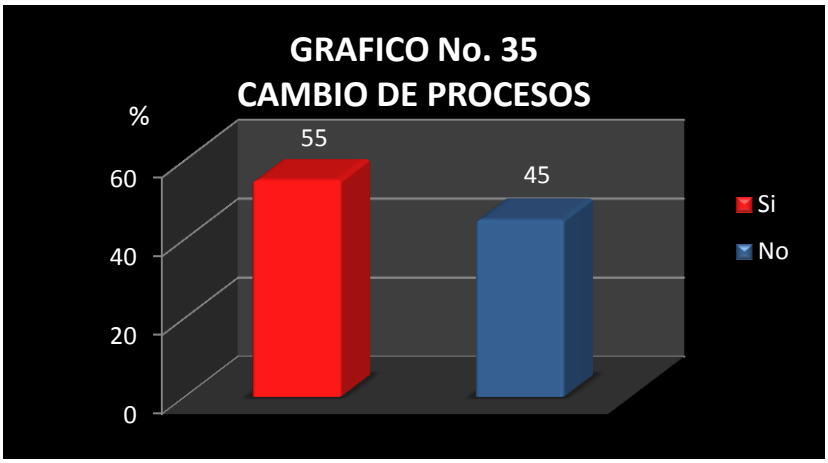
¿A su criterio personal cree Ud. que es necesario cambiar los procesos que realiza?

Cuadro 8

Cambio de Procesos

Indicadores	Frecuencia	%
Si	6	55
No	5	45
Total	**11**	**100%**

Fuente: Encuesta a los empleados de la Cooperativa
Autor: José Cristóbal Pilamunga



ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

Del total de los encuestados, 6 personas que corresponde a un 55% expresa una necesidad de cambiar los procesos existentes en la actualidad; por otra parte, 5 empleados o lo que es lo mismo 45% de todos ellos, sostienen que no hace falta cambiar nada en los procesos, que los mismos deben mantenerse tal como están. Cabe señalar que la necesidad de cambio es real y algunos manifiestan que es necesario irse acoplando a las crecientes necesidades de la Cooperativas, con la finalidad de reducir tiempos y costos.

Pregunta 6.

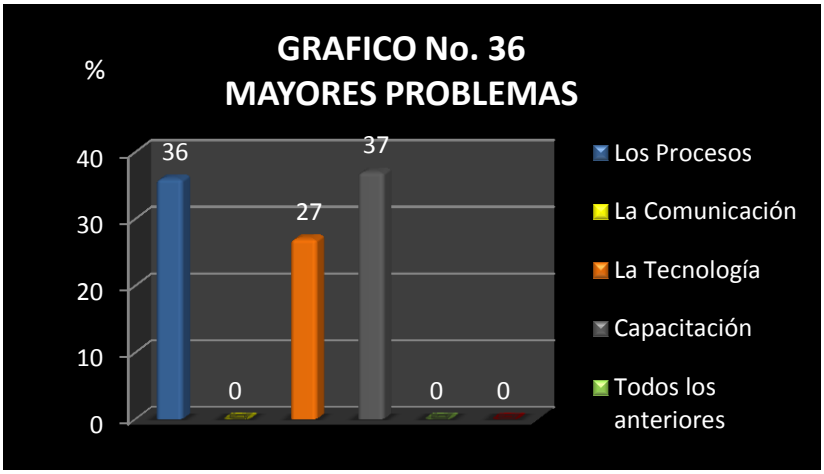
Los mayores problemas que usted encuentra es en:

Cuadro 9

Problemas mayores

Indicadores	Frecuencia	%
Los Procesos	4	36
La Comunicación	0	0
La Tecnología	3	27
Capacitación	4	37
Todos los anteriores	0	0
Otros	0	0
Total	**11**	**100%**

Fuente: Encuesta a los empleados de la Cooperativa
Autor: José Cristóbal Pilamunga



ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

Dentro de los mayores problemas que existen dentro de la Institución tenemos que; 4 empleados, es decir un 36% opina que los mayores problemas están o se enfocan dentro de los procesos; 3 personas o su equivalente del 27% manifiesta que la tecnología hay que cambiarla acoplándose al nuevo ritmo informático; y, 4 personas que equivalen a un porcentaje del 37% expresa que no existe una capacitación adecuada. No hay opiniones acerca de la comunicación. El enfoque es claro y preciso en cuanto a la problemática departamental e Institucional.

Pregunta 7.

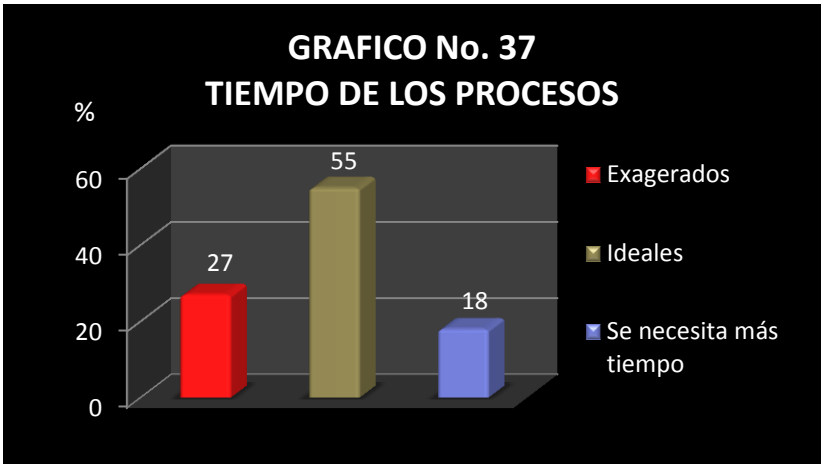
Los tiempos que usted maneja en cada proceso que usted realiza son:

Cuadro 10

Tiempos de los Procesos

Indicadores	Frecuencia	%
Exagerados	3	27
Ideales	6	55
Se necesita más tiempo	2	18
Total	**11**	**100%**

Fuente: Encuesta a los empleados de la Cooperativa
Autor: José Cristóbal Pilamunga



ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

En cuanto tiene que ver con los tiempos de los procesos, los encuestados han expresado lo siguiente: Un porcentaje del 55% (6 personas) manifiesta que el tiempo empleado por ellos en los procesos es el ideal, es decir que se acoplan a sus requerimientos y necesidades; por otra parte, 3 empleados o lo que es igual a un 27% expresan que los tiempos resultan un poco exagerados, es decir que los procesos están definidos con tiempos no reales; y, un menor porcentaje del 18% (2 personas), en cambio expresan que el tiempo al realizar sus procesos es muy corto y que necesitan extenderlo para su mejor desempeño.

Pregunta 8.

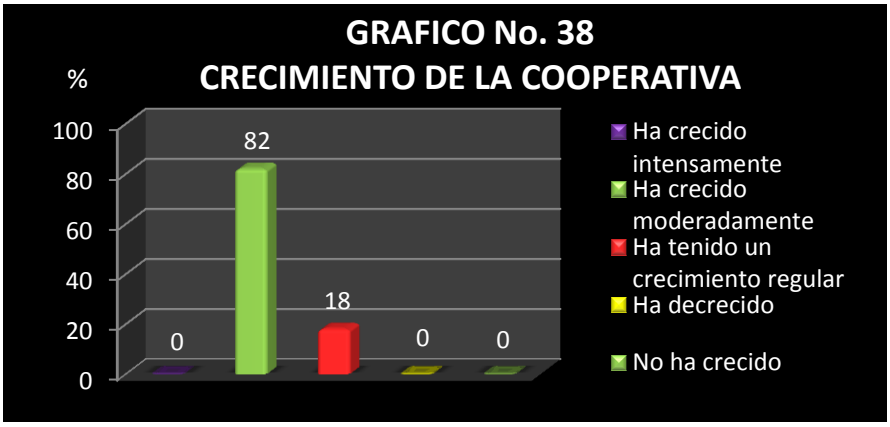
Cree que la Cooperativa a lo largo de sus años de trabajo a:

Cuadro 11

Crecimiento de la Cooperativa

Indicadores	Frecuencia	%
Ha crecido intensamente	0	0
Ha crecido moderadamente	9	82
Ha tenido crecimiento regular	2	18
Ha decrecido	0	0
No ha crecido	0	0
Total	**11**	**100%**

Fuente: Encuesta a los empleados de la Cooperativa
Autor: José Cristóbal Pilamunga



ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

En lo referente a que si hubo un crecimiento de la cooperativa en el transcurso de estos años, me han manifestado lo siguiente: Un número de 9 encuestados equivalente al 82% manifiestan que el crecimiento de la Cooperativa ha sido moderado, es decir que si ha existido un crecimiento no exagerado ni acelerado, pero se ha crecido paulatinamente; además 2 empleados que corresponden al 18% expresa que ha existido un crecimiento regular, es decir un crecimiento constante por igual en lo largo de estos años; y, finalmente nadie opina que ha existido un crecimiento intenso, ni tampoco que la Cooperativa no ha crecido.

Pregunta 9.

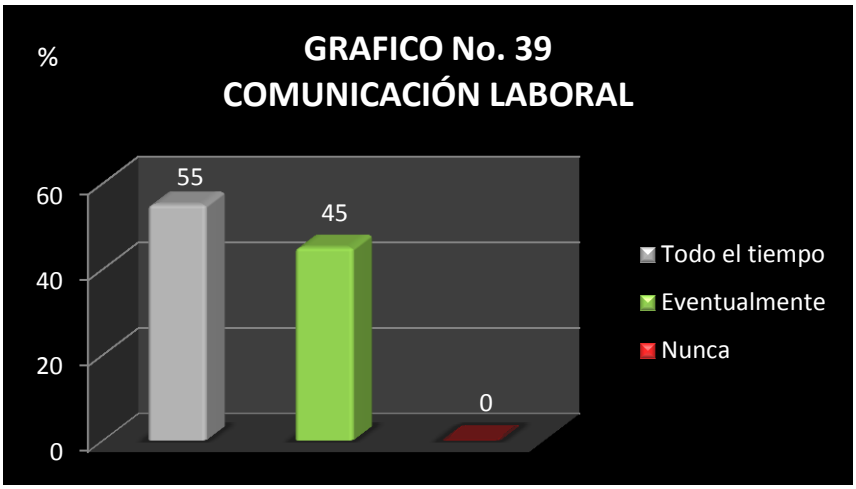
Existe coordinación dentro de la comunicación con los demás departamentos.

Cuadro 12

Comunicación Laboral

Indicadores	Frecuencia	%
Todo el tiempo	6	55
Eventualmente	5	45
Nunca	0	0
Total	**11**	**100%**

Fuente: Encuesta a los empleados de la Cooperativa
Autor: José Cristóbal Pilamunga



ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

Un 55% del total de encuestados manifiesta en lo referente a la comunicación laboral existente dentro de la Cooperativa, que si es buena esto corresponde a la opinión de 6 personas, además opinan que existe coordinación permanente dentro de la comunicación en las diversas áreas; pero por otro lado un 45% manifiesta que eventualmente se lleva a cabo esta comunicación, causando complicaciones al momento de su desenvolvimiento. Nadie opina lo contrario es decir que nadie manifiesta que nunca hay comunicación.

Pregunta 10.

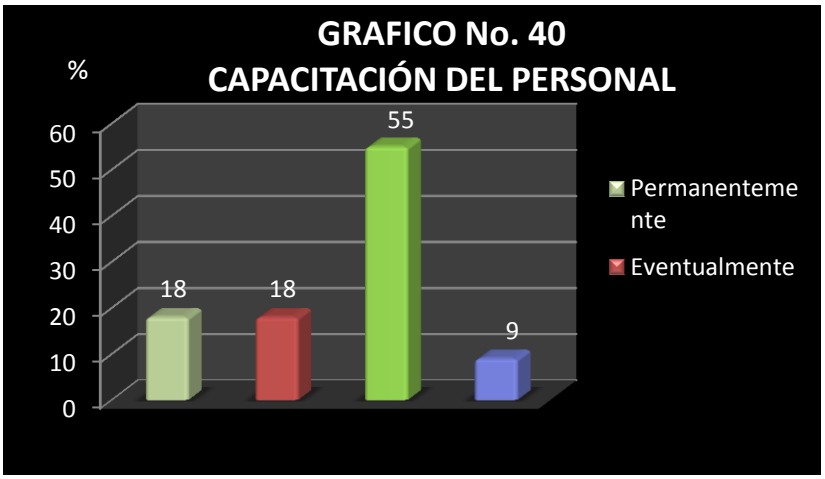
La capacitación del personal es:

Cuadro 13

Capacitación del Personal

Indicadores	Frecuencia	%
Permanentemente	2	18
Eventualmente	2	18
Muy poca	6	55
No existe	1	9
Total	**11**	**100%**

Fuente: Encuesta a los empleados de la Cooperativa
Autor: José Cristóbal Pilamunga



ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

En cuanto se refiere a la capacitación del personal, un alto porcentaje equivalente al 55% es decir 6 personas, manifiesta que es muy poca la capacitación dentro de sus área de trabajo en la Institución; dos personas que equivalen a un 18% por otra parte opina que se capacita eventualmente al personal; en igual número de 2 personas y en igual porcentaje del 18% expresa que se lo hace permanentemente. Por último solo una persona que equivale al 9% manifiesta que no existe ningún tipo de capacitación. La permanente capacitación del personal permitirá mejorar virtudes de destreza y práctica, con la finalidad de ofrecer un servicio de calidad.

Pregunta 11.

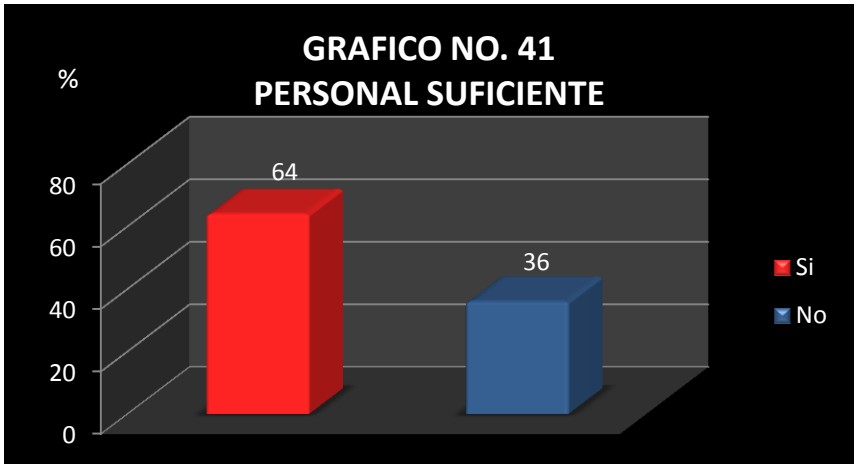
¿Según su criterio el personal que trabaja en su departamento es suficiente?

Cuadro 14

Personal suficiente

Indicadores	Frecuencia	%
Si	7	64
No	4	36
Total	**11**	**100%**

Fuente: Encuesta a los empleados de la Cooperativa
Autor: José Cristóbal Pilamunga



ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

Dentro de lo que corresponde a la suficiente existencia del personal de trabajo en las diversas áreas, 7 personas que corresponde a un 64% está de acuerdo que el personal que está laborando actualmente es el adecuado para el trabajo que se necesita dentro de la Cooperativa; mientras que un 36% manifiesta lo contrario que no es suficiente el personal que se debería contratar nuevo personal que ayude con el trabajo existente en cada departamento y en general dentro de Institución.

RESULTADO DE LA ENCUESTA DIRIGIDA A LOS SOCIOS (CLIENTES) DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÈDITO ACCIÓN TUNGURAHUA LTDA., DE LA CIUDAD DE AMBATO.

INFORMACIÓN BÁSICA

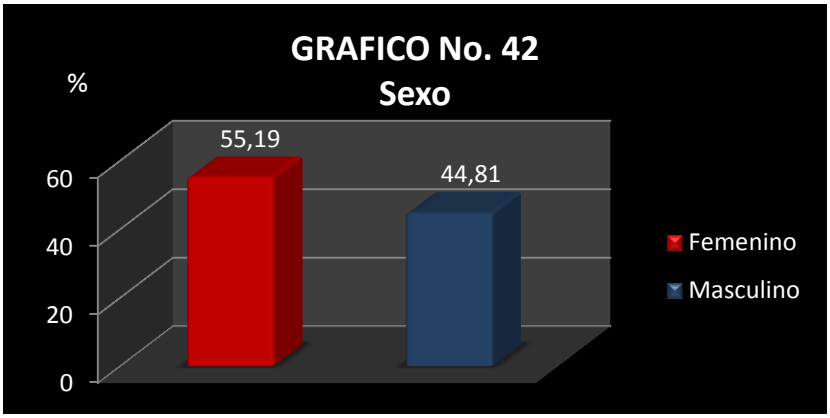
¿Qué sexo tiene?

Cuadro 15

Sexo

Indicadores	Frecuencia	%
Femenino Masculino	202 164	55,19 44,81
Total	**366**	**100%**

Fuente: Encuesta a los socios de la Cooperativa
Autor: José Cristóbal Pilamunga



ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

De un total de 366 encuestados tenemos que: Un 55,19% corresponden a socios (clientes) de sexo femenino; y, un 44,81% son de sexo masculino. Nos podemos dar cuenta que la población de socios femenina es mucho mayor que la masculina, comparativamente podemos analizarlo en que la población femenina del Ecuador también es mayor que la masculina, es un enfoque real que nos permite analizar que podemos llegar y alcanzar las necesidades en cualquier tipo de género.

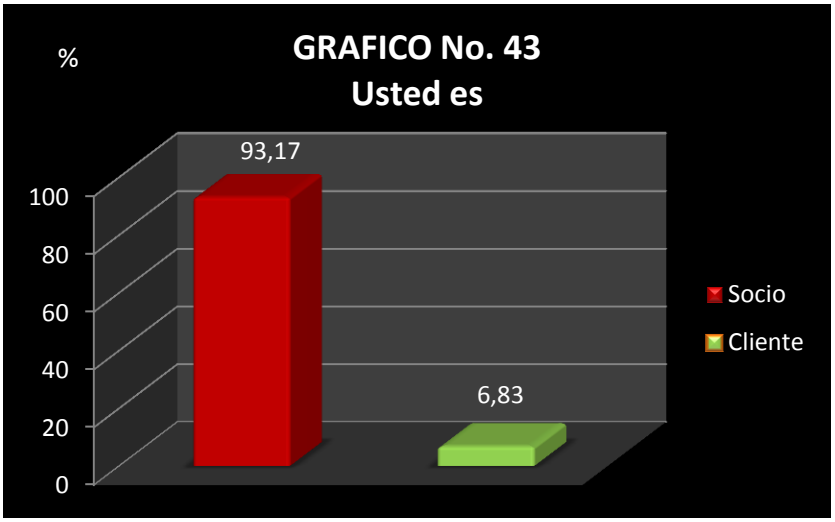
¿Qué clase de usuarios Ud. es?:

Cuadro 16

Clase

Indicadores	Frecuencia	%
Socio Cliente	341 25	93,17 6,83
Total	**366**	**100%**

Fuente: Encuesta a los socios de la Cooperativa
Autor: José Cristóbal Pilamunga



ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

La condición que presentan todos los encuestados dentro de la Entidad Financiera esta demarcada de la siguiente forma, un 93,17% que equivalen a 341 personas son socios; y, 25 encuestados manifiestan ser clientes de la Cooperativa lo que equivale a un 6,83%. La cooperativa cuenta con dos componentes dentro de la Institución, los socios que están representados por las personas que a más de sus depósitos y retiros tienen derecho y pueden acceder a todos los beneficios y servicios dentro de la Cooperativa, a diferencia de los clientes que solamente están dentro del rango de personas que se encuentra limitados a realizar cierto tipo de servicios.

Pregunta 1.

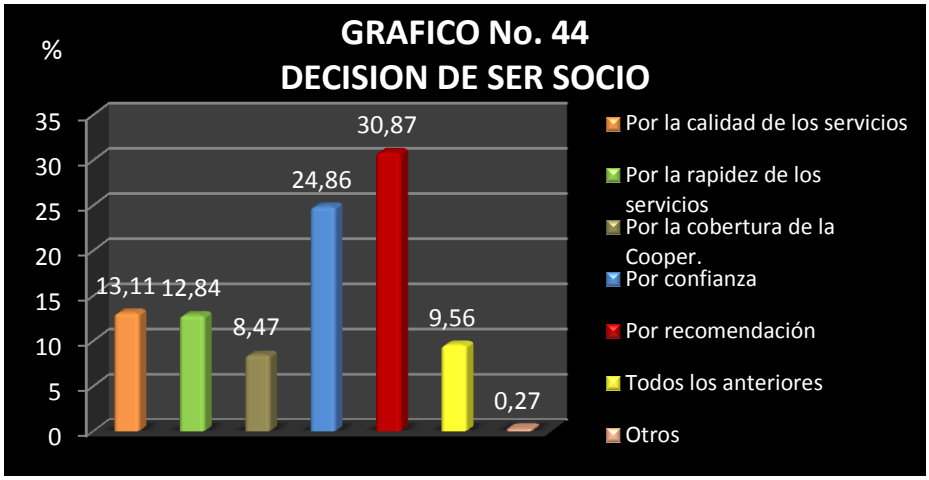
¿Por qué decidió hacerse socio?

Cuadro 17

Decisión de ser socio

Indicadores	Frecuencia	%
Por la calidad de los servicios	48	13,11
Por la rapidez de los servicios	47	12,84
Por la cobertura de la Cooper.	31	8,47
Por confianza	91	24,86
Por recomendación	113	30,87
Todos los anteriores	35	9,56
Otros	1	0,27
Total	**366**	**100%**

Fuente: Encuesta a los socios de la Cooperativa
Autor: José Cristóbal Pilamunga



ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

En lo referente a la decisión del porque se hizo socio, los encuestados responden así: Un 30,87% expresa que lo hicieron por recomendación de alguien; un 24,86% porque la Cooperativa demuestra mucha confianza; un 13,11% dice que es por la calidad de sus servicios; otro 12,84% opina que para ellos lo principal es la rapidez de sus servicios; además un 9,56% manifiesta que todos las anteriores, es decir que todas las opciones son válidas; y, un mínimo margen del 0,27% manifiesta que es por otro motivo. La Cooperativa está en un grado de aceptabilidad dentro de los gustos y preferencias de las personas al momento de ahorrar, ya que tienen muchos motivos para hacerlo.

Pregunta 2.

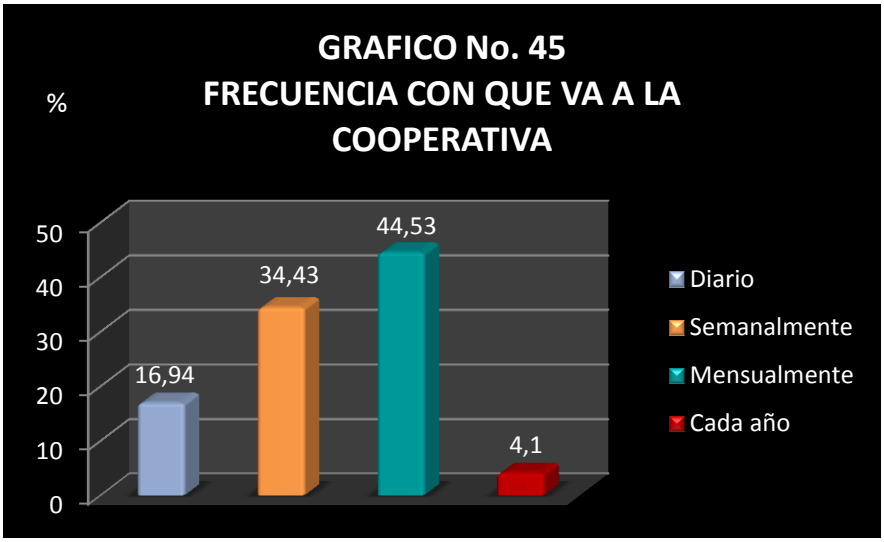
¿Cada que tiempo acude a la cooperativa?

Cuadro 18

Frecuencia con la que va a la Cooperativa

Indicadores	Frecuencia	%
Diario	62	16,94
Semanalmente	126	34,43
Mensualmente	163	44,53
Cada año	15	4,10
Total	**366**	**100%**

Fuente: Encuesta a los socios de la Cooperativa
Autor: José Cristóbal Pilamunga



ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

La frecuencia con que los socios acuden a la cooperativa se representa de la siguiente manera: Un 44,53% opina que frecuentan la Institución cada mes; un 34,43% expresa que lo hacen cada semana; por otro lado un porcentaje más pequeño indica que su frecuencia es cada día; y, un 4,1% lo hace cada año. Está claro que a través de estos años los clientes poco a poco utilizan nuestros servicios y lo hacen constantemente en ciertos períodos.

Pregunta 3.

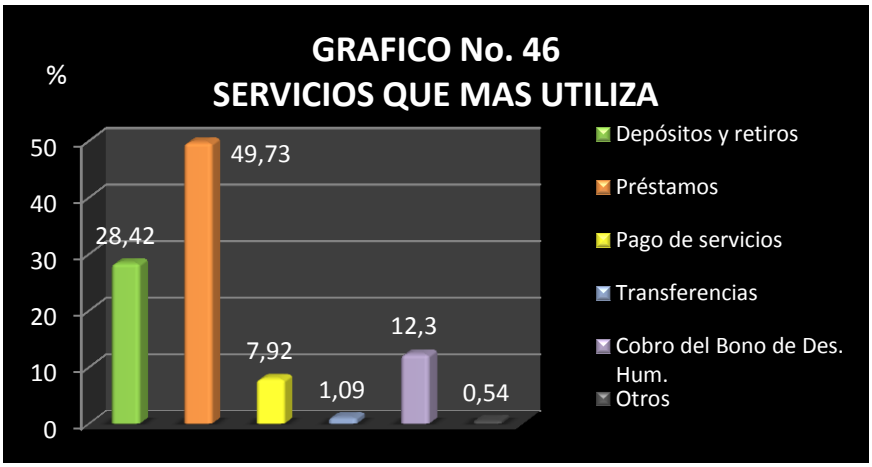
¿Qué servicios de la Cooperativa son los que más ocupa?

Cuadro 19

Servicios que más utiliza

Indicadores	Frecuencia	%
Depósitos y retiros	104	28,42
Préstamos	182	49,73
Pago de servicios	29	7,92
Transferencias	4	1,09
Cobro del Bono de Des. Hum.	45	12,30
Otros	2	0,54
Total	**366**	**100%**

Fuente: Encuesta a los socios de la Cooperativa
Autor: José Cristóbal Pilamunga



ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

Dentro de los servicios más utilizados tenemos que: el 49,73% opina que lo que más utiliza son los créditos; un 28,42% expresa que son los depósitos y retiros; un 12,3% dice que ocupa mucho es servicio de transferencias; el 7,92% utiliza la cooperativa para pagar diversos servicios; por otra parte un 1,09% ocupa el servicio del cobro del bono; y, finalmente el 0,54% expresa que lo hace por otros servicios. La diversidad de los servicios ofrecidos por la Cooperativa son fundamentales para satisfacer las necesidades de la colectividad.

Pregunta 4.

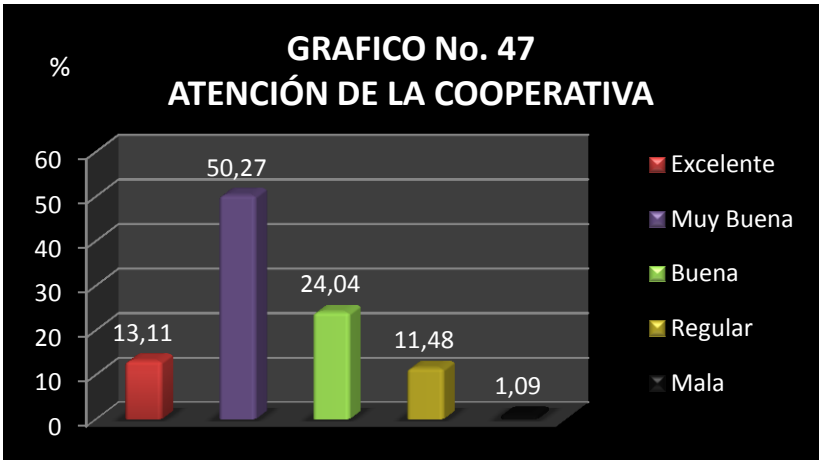
Considera Ud. que la atención al momento de utilizar los servicios de la Cooperativa son:

Cuadro 20

Atención de la Cooperativa

Indicadores	Frecuencia	%
Excelente	48	13,11
Muy Buena	184	50,27
Buena	88	24,04
Regular	42	11,48
Mala	4	1,09
Total	**366**	**100%**

Fuente: Encuesta a los socios de la Cooperativa
Autor: José Cristóbal Pilamunga



ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

Un 50,27% de los encuestados manifiesta que la atención de la Cooperativa es muy buena; otro grupo, equivalente al 24,04% opina que la atención es buena; en tanto que el 13,11% expresa que es excelente la atención; además un 11,48% dice que es regular; y, finalmente un 1,09% manifiesta que la atención es mala: Como nos podemos dar cuenta a través existe un muy alto grado de aceptabilidad de los socios al momento de ocupar los diversos servicios ofrecidos.

Pregunta 5.

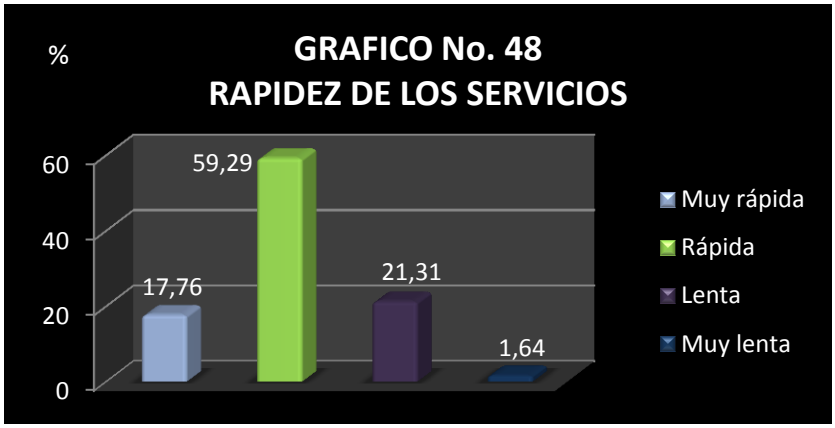
La rapidez con que se realizan estos servicios por parte de la Cooperativa es

Cuadro 21

Rapidez de los Servicios

Indicadores	Frecuencia	%
Muy rápida	65	17,76
Rápida	217	59,29
Lenta	78	21,31
Muy lenta	6	1,64
Total	**366**	**100%**

Fuente: Encuesta a los socios de la Cooperativa
Autor: José Cristóbal Pilamunga



ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

En lo correspondiente a la rapidez con la que se ejecutan los diversos servicios que presta la Cooperativa tenemos que: un porcentaje del 59,29% está muy consiente que lo realizan en una forma rápida; un 21,31% dice que existe mucha lentitud al momento de ocupar sus servicios; otro porcentaje correspondiente al 17,76 expresa que la atención es muy rápida; y, por último un mínimo porcentaje del 1,64% manifiesta que existe mucha lentitud. Está muy claro que para la mayoría existe una atención buena en cuanto a los tiempos para ejecutar los servicios, pero también existe un grupo de personas que necesita ser atendido de una forma más rápida.

Pregunta 6.

¿En cuál de los servicios utilizados tiene mayores inconvenientes?

Después de realizar un análisis a través de esta pregunta abierta podemos definir que si existen algunos inconvenientes, la misma que por su complejidad no se la puede tabular, pero si podemos presentar un listado de las mismas, así tenemos:

- Problemas en el cobro del bono de desarrollo humano
- Lentitud al momento de atender e informar
- Falta de atención y rapidez de la cajera
- No se pueden realizar transferencias internacionales
- Faltan alternativas en el pago de servicios básicos
- Los trámites al momento para obtener un crédito son demasiado lentos y exigentes
- Inexistencia de personas específicas para información
- No existen inconvenientes

Pregunta 7.

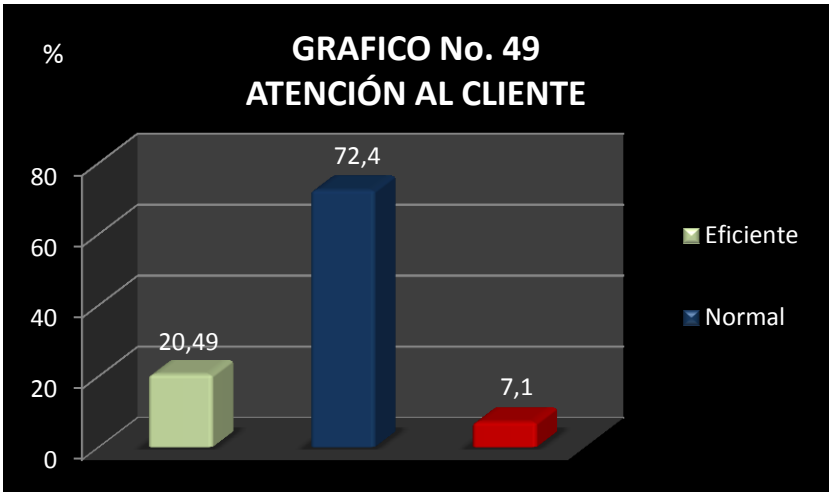
Cuando ha utilizado el servicio de atención al cliente éste ha sido:

Cuadro 22

Atención al Cliente

Indicadores	Frecuencia	%
Eficiente	75	20,49
Normal	265	72,40
Ineficiente	26	7,10
Total	**366**	**100%**

Fuente: Encuesta a los socios de la Cooperativa
Autor: José Cristóbal Pilamunga



ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

A través de esta pregunta podemos diagnosticar que la atención al momento de utilizar cualquiera de los servicios de la Institución Financiera es de la siguiente manera: Normal en términos generales para un buen número de personas que es equivalente al 72,4% del total; Otro porcentaje del 20,49% expresa que la atención es eficiente; y, finalmente un pequeño porcentaje del 7,1% manifiesta que es ineficiente. En general la atención también tiene su alto porcentaje de aceptabilidad entre los socios.

Pregunta 8.

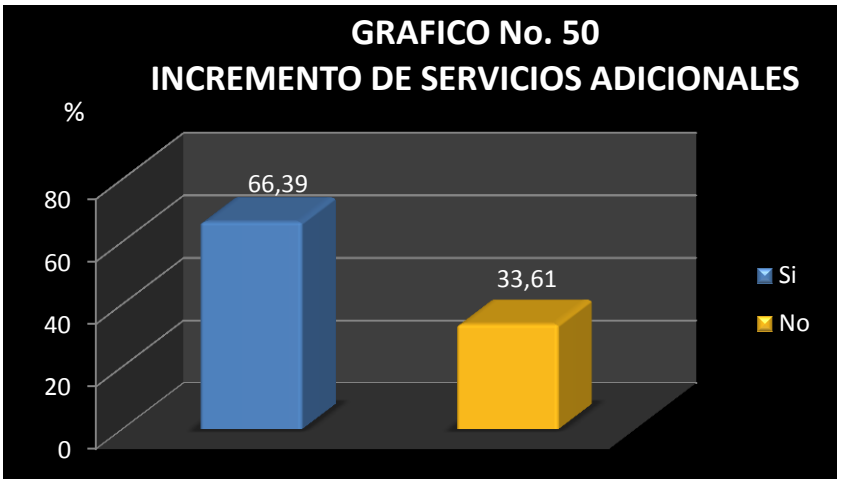
¿Le gustaría que la cooperativa incrementara otro tipo de servicios?

Cuadro 23

Incremento de Servicios adicionales

Indicadores	Frecuencia	%
Si	243	66,39
No	123	33,61
Total	**366**	**100%**

Fuente: Encuesta a los socios de la Cooperativa
Autor: José Cristóbal Pilamunga



ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

Cuando le preguntamos a los encuestados si creen que es necesario incrementar otro tipo de servicios dentro de la Cooperativa ellos manifiestan lo siguiente: Un porcentaje mayor del 66,39% opina que si se debería incrementar nuevos servicios; y, un porcentaje equivalente al 33,61% manifiesta estar conforme y satisfecha con los ya existentes y que no necesitan otro tipo de servicio adicional. Los motivos que los encuestados que manifiestan que si necesitan otro tipo de servicios en un diagnóstico generalizado comentan los siguientes requerimientos, razones o necesidades:

- Falta de servicios para pagos municipales
- Falta de servicios para pagos del IESS
- Falta de servicios para Universidades
- Falta de servicios para pagos de multas, matrículas y traspasos vehiculares
- Falta de cajeros automáticos
- No se pueden realizar transferencias, giros internacionales
- No existe un servicio de recargas de celulares

Pregunta 9.

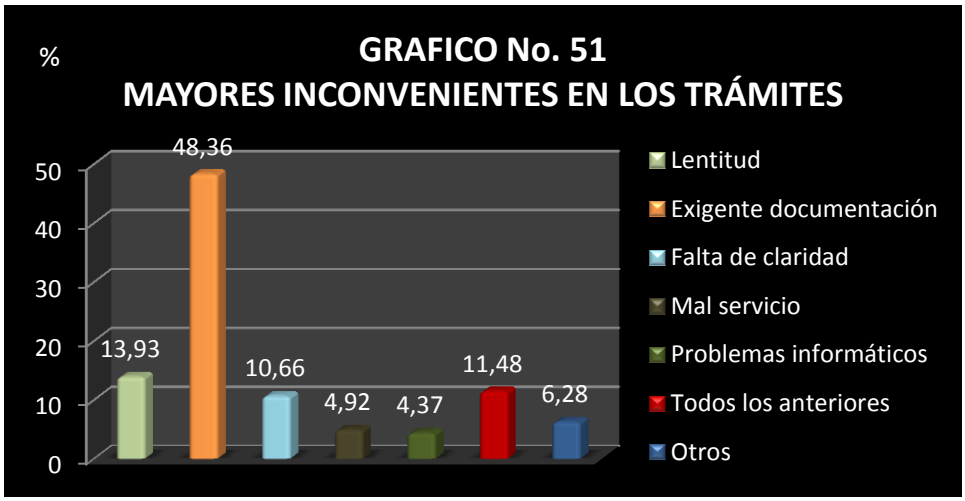
Al momento de realizar un trámite cual es el mayor inconveniente

Cuadro 24

Mayores inconvenientes en los trámites

Indicadores	Frecuencia	%
Lentitud	51	13,93
Exigente documentación	177	48,36
Falta de claridad	39	10,66
Mal servicio	18	4,92
Problemas informáticos	16	4,37
Todos los anteriores	42	11,48
Otros	23	6,28
Total	**366**	**100%**

Fuente: Encuesta a los socios de la Cooperativa
Autor: José Cristóbal Pilamunga



ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

Dentro de los mayores inconvenientes tenemos que: Un 48,36% manifiesta que existe demasiada complicación al momento de realizar un crédito, (documentación demasiado exigente); por otra parte, un 13,93%, opinan que existe demasiado lentitud en los trámites; un 11,48% dice que todos los problemas mencionados tienen inconvenientes; además un 10,66% expresan que la información requerida no es muy clara; otro 6,28%, manifiestan que no existen inconvenientes de ningún tipo; un 4,92% dice que existe un mal servicio; y, finalmente un 4,37% opinan que existen problemas informáticos.

Pregunta 10.

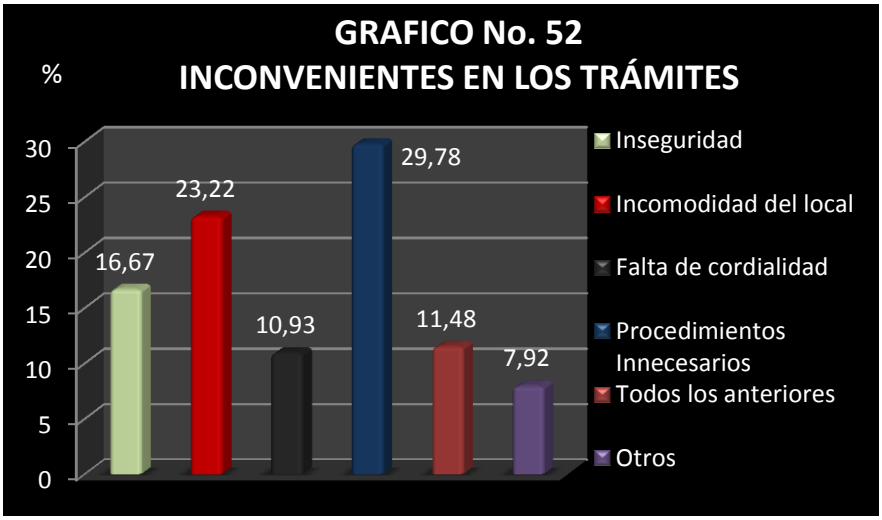
Ha encontrado otro tipo de problemas como:

Cuadro 25

Otros problemas

Indicadores	Frecuencia	%
Inseguridad	61	16,67
Incomodidad del local	85	23,22
Falta de cordialidad	40	10,93
Procedimientos Innecesarios	109	29,78
Todos los anteriores	42	11,48
Otros	29	7,92
Total		**100%**

Fuente: Encuesta a los socios de la Cooperativa
Autor: José Cristóbal Pilamunga



ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

Referente a otros tipos de inconvenientes los encuestados opinan: 29,78%, dice que hay procedimientos innecesarios; un 23,22% expresa que existe incomodidad en el local; el 16,67% opina que no existe un guardia que de seguridad; el 11,48% manifiesta que todos los anterior son motivos de inconvenientes; además otro porcentaje de 10,93 dice que existe una falta de cordialidad por parte de los empleados; y, un 7,92% especifica que no existen inconvenientes.

Pregunta 11.

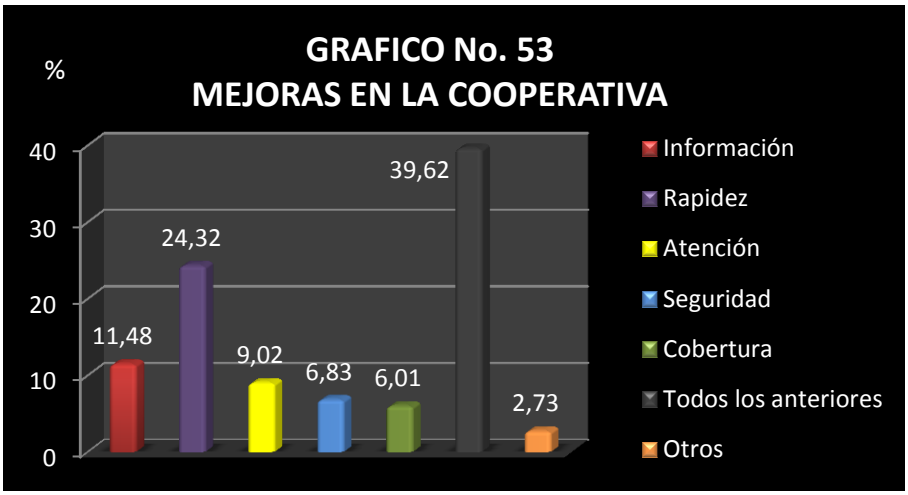
¿Qué le gustaría que la cooperativa mejore?

Cuadro 26

Mejoras de la Cooperativa

Indicadores	Frecuencia	%
Información	42	11,48
Rapidez	89	24,32
Atención	33	9,02
Seguridad	25	6,83
Cobertura	22	6,01
Todos los anteriores	145	39,62
Otros	10	2,73
Total	**366**	**100%**

Fuente: Encuesta a los socios de la Cooperativa
Autor: José Cristóbal Pilamunga



ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

Entre requerimientos y sugerencias tenemos que: un 24,32% opina que se debe mejorar la rapidez de los servicios; un 11,48% dice que se debe mejorar al momento de informar al socio; por otra parte, un 9,02% expresa que hay que mejorar la atención al cliente; mientras que un 6,83% también opina que debe cambiar la seguridad de los socios; un pequeño porcentaje de 2,73% manifiesta que no se debe cambiar nada; y finalmente un porcentaje del 39,62% piensa que se debe cambiar todo.

g. DISCUSIÓN

CONFORMACIÓN DEL EQUIPO DE REINGENIERÍA ACTUAL DE LA COOPERATIVA.

Dada la magnitud del tamaño de la empresa, los cambios radicales de reingeniería recaen sobre manera en el líder de la misma. El Gerente General de la Cooperativa se constituye en el responsable directo del redireccionamiento que necesite Acción Tungurahua en un momento determinado.

En el trascurso de estos 8 años, la mayoría de procesos se han mantenido inalterables, basándose desde el inicio en modelos empíricos y poco usuales, que nunca han sido reestructurados. Es decir que todas la decisiones para la aplicación y desenvolvimiento no han sido frecuentes y las pocas que se han realizado son de responsabilidad del Gerente General apoyado con sus respectivos jefes de áreas, si es verdad la empresa ha funcionado así por muchos años cabe mencionar que podría haber estado mucho mejor.

El equipo de reingeniería actual está conformado por:

- Gerente General y
- Jefes Departamentales

MAPEO DE LOS PROCESOS ACTUALES EN LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO ACCIÓN TUNGURAHUA LTDA. DE LA CIUDAD DE AMBATO

Dentro del diagnóstico operacional realizado dentro de Acción Tungurahua, muestro el detalle actual demarcado a través de una información simple y poco entendible, existente desde la creación de la cooperativa, en el mismo se detalla el responsable del proceso, el tiempo que se ocupa para realizarlo, la secuencia de cada paso, el total del tiempo empleado en el mismo. Su falencia radica en la pérdida de tiempo injustificada, y su mala aplicación dentro del operativismo de la Institución financiera, lo que trae consigo inconformidad y descontento por parte de los socios y clientes; y, por otra parte se da un desperdicio del tiempo operacional de la Cooperativa.

Mediante la técnica de la encuesta se logro recopilar información fundamental de los empleados al momento de determinar los distintos procesos en cada una de sus áreas; de igual manera mediante la entrevista dirigida al gerente de la Cooperativa, y la encuesta dirigida a los socios y clientes se logro complementar esta información, y obtener los púntos críticos dentro de los procesos a cambiar. Gracias a los diferentes departamentos se accedió a la información correspondiente y se pudo establecer los diferentes procesos utililizados y la forma como se los lleva a cabo.

Aquí el informe detallado de la situación actual expresada en diagramas de flujos de la misma manera como constan en la información de las distintas áreas:

PROCESOS ACTUALES DEL ÁREA DE INFORMACIÓN

GRÁFICO No. 54

PROCESO DE INFORMACIÓN

DIAGRAMA DE PROCESO												
UNIDAD ADMINISTRATIVA O AREA: ATENCIÓN AL CLIENTE												
Proceso: Información												
Pasos	DESCRIPCIÓN DEL MÉTODO	SÍMBOLOS										
	Actual x / Mejorado	Terminal	Actividad	Teclado en línea	Documento	Multidocumento	Trasporte	Demora	Inspección	Línea de flujo	Archivo	TIEMPO (Min)
1	Recibimiento del cliente											2
2	Conversación previa con el cliente para conocer sus inquietudes											5
3	Analisis y explicacion de las inquietudes solicitadas											5
TOTAL												12

Elaborado por: Cristóbal Pilamunga
Fuente: Cooperativa Acción Tungurahua

ANÁLISIS:

El proceso de información se da de una manera muy simple y a medida que la empresa crece, el tiempo para atender a cada persona es demasiado. Aplicando este tiempo se atiende a 5 personas por hora y 40 al día; no posee objetivos, meta y carece de reponsabilidad alguna.

GRÁFICO No. 55

PROCESO DE APERTURA DE CUENTA

DIAGRAMA DE PROCESO												
UNIDAD ADMINISTRATIVA O AREA: ATENCIÓN AL CLIENTE												
Proceso: Apertura de cuenta												
Pasos	DESCRIPCIÓN DEL MÉTODO	SÍMBOLOS										
	Actual [x] Mejorado [ ]	Terminal	Actividad	Teclado en línea	Documento	Multidocumento	Trasporte	Demora	Inspección	Línea de flujo	Archivo	TIEMPO (Min)
1	Recibimiento del cliente											2
2	Recepción y control de documentos para la apertura											6
3	Llenado de formularios											6
4	Ingreso de datos respectivos en el sistema											7
5	Indicaciones específicas para el depósito de ingreso											5
TOTAL												26

Elaborado por: Cristóbal Pilamunga
Fuente: Cooperativa Acción Tungurahua

ANÁLISIS:

El proceso de apertura de cuenta tiene un tiempo exagerado, se debe mejorar considerablemente , no cuenta con responsabilidad, ni objetivos, además carece de estrategias y sus actividades no son muy claras.

PROCESOS ACTUALES DEL ÁREA DE CRÉDITO

GRÁFICO No.56

PROCESO DE INFORMACIÓN DE CRÉDITO

DIAGRAMA DE PROCESO

UNIDAD ADMINISTRATIVA O AREA: CRÉDITO

Proceso: Información de crédito

Actual [x] Mejorado [ ]

Pasos	DESCRIPCIÓN DEL MÉTODO	SÍMBOLOS: Terminal	Actividad	Teclado en línea	Documento	Multidocumento	Trasporte	Demora	Inspección	Línea de flujo	Archivo	TIEMPO (Min)
1	Recibimiento del cliente	■										2
2	Recepción de inquietud de crédito		■									5
3	Información de la documentación requerida		■									12
4	Revisión de datos del solicitante en el sistema			■								8
5	Entrega de formularios de solicitud de crédito		■									5
	TOTAL											32

Elaborado por: Cristóbal Pilamunga
Fuente: Cooperativa Acción Tungurahua

ANÁLISIS:

Al inicio de las actividades en la cooperativa se establecieron procesos que por falta de una tecnología adecuada que impedían dinamizar la operatividad, era común su lentitud. Este proceso es básico dentro de la empresa, aquí es donde se gana la confianza de un cliente, darle soluciones y las indicaciones adecuadas a mucha más gente, no desperdiciar el tiempo sera muy importante.

GRÁFICO No. 57

PROCESO DE RECEPCIÓN DE DOCUMENTOS PARA LA APROBACIÓN DEL CRÉDITO

DIAGRAMA DE PROCESO												
UNIDAD ADMINISTRATIVA O AREA: CRÉDITO												
Proceso: Recepción de documentos para la aprobación de crédito												
Pasos	DESCRIPCIÓN DEL MÉTODO	SÍMBOLOS										
	Actual [x] Mejorado [ ]	Terminal	Actividad	Teclado en línea	Documento	Multidocumento	Trasporte	Demora	Inspección	Línea de flujo	Archivo	TIEMPO (Min)
1	Recibimiento del cliente											2
2	Entrega de documentación por parte del cliente											5
3	Revisión del cliente en el sistema											8
4	Revisión de la documentación presentada											8
5	Entrega de formularios para llenar el cliente											8
6	Ingreso de datos al sistema											8
7	Lineamientos general de crédito											6
TOTAL												45

Elaborado por: Cristóbal Pilamunga
Fuente: Cooperativa Acción Tungurahua

ANÁLISIS:

Dentro de este proceso podemos notar que el tiempo empleado corresponde a 45 minutos, eso quiere decir que en todo el día podremos atender a tan solo 10 personas para hacer un trámite de recepción de documentación, las actividades no están muy bien clarificadas, no existe un responsable del procesos y tampoco se observa el planteamiento de objetivos y metas

GRÁFICO No. 58

PROCESO DE APROBACIÓN DE CRÉDITO

DIAGRAMA DE PROCESO												
UNIDAD ADMINISTRATIVA O AREA: CRÉDITO												
Proceso: Aprobación de crédito												
Pasos	DESCRIPCIÓN DEL MÉTODO	SÍMBOLOS										
	Actual [x] Mejorado [ ]	Terminal	Actividad	Teclado en línea	Documento	Multidocumento	Trasporte	Demora	Inspección	Línea de flujo	Archivo	TIEMPO (Min)
1	Revisión del buró de crédito											30
2	Analisis para abrobación											2130
3	Devolución de carpeta al jefe de crédito											20
4	Notificación al beneficiario											20
TOTAL												2200

Elaborado por: Cristóbal Pilamunga
Fuente: Cooperativa Acción Tungurahua

ANÁLISIS:

En este proceso no existe ninguna meta a alcanzar, tampoco existe la propuesta de objetivos ni estretaegias a utilizar, la responsabilidad es incierta, y el tiempo es demasiado extenso sobre todo en el análisis para la aprobación del crédito.

GRÁFICO No. 59

PROCESO DE COLOCACIÓN DE CRÉDITO

DIAGRAMA DE PROCESO												
UNIDAD ADMINISTRATIVA O AREA: CRÉDITO												
Proceso: Colocación de crédito												
Pasos	DESCRIPCIÓN DEL MÉTODO	SÍMBOLOS										
	Actual x / Mejorado	Terminal	Actividad	Teclado en línea	Documento	Multidocumento	Trasporte	Demora	Inspección	Línea de flujo	Archivo	TIEMPO (Min)
1	Recibimiento del cliente											2
2	Informe de aprobación											5
3	Revisión de los datos del deudor y garantes en el sistema											22
4	Informe de condiciones del crédito											12
5	Firmas legales para requerida por la institución											18
6	Fijación de garantías, montos y plazos											22
7	Ingreso final de datos al sistema											12
8	Archivo final											10
TOTAL												103

Elaborado por: Cristóbal Pilamunga
Fuente: Cooperativa Acción Tungurahua

ANÁLISIS:

Las actividades de este proceso no son claramente entendibles, exiten inconformidades al momento de redactarlas, ademas no tiene metas, objetivos ni estrategias planteadas y el tiempo utilizado se lo debe mejorar.

GRÁFICO No. 60

PROCESO DE INSPECCIÓN DE CRÉDITO

DIAGRAMA DE PROCESO												
UNIDAD ADMINISTRATIVA O AREA: CRÉDITO												
Proceso: Inspección de crédito												
Pasos	DESCRIPCIÓN DEL MÉTODO	SÍMBOLOS										
	Actual x / Mejorado	Terminal	Actividad	Teclado en línea	Documento	Multidocumento	Trasporte	Demora	Inspección	Línea de flujo	Archivo	TIEMPO (Min)
1	Despacho del reporte de inspección	■										20
2	Llamado previo de visita		■									10
3	Movilización hacia el lugar de inspección						⇨					40
4	Inventarización y confrmación de bienes inspeccionados		■									30
5	Regreso al lugar de trabajo						⇨					40
6	Informe y entrega de la Inspección		■									2160
TOTAL												2300

Elaborado por: Cristóbal Pilamunga
Fuente: Cooperativa Acción Tungurahua

ANÁLISIS:

Este proceso no tiene un responsable especificado, además no cuenta con un objetivo claro ni una meta propuesta, las estrategias utilizadas no existen y el tiempo empleado para su ejecución es demasiado, por lo tanto existe un desperdicio de tiempo, las actividades tampoco son claras ni específicas, teniendo que mejorarlo.

GRÁFICO No. 61

PROCESO DE LIQUIDACIÓN DE CRÉDITO

DIAGRAMA DE PROCESO												
UNIDAD ADMINISTRATIVA O AREA: CRÉDITO												
Proceso: Liquidación de crédito												
Pasos	DESCRIPCIÓN DEL MÉTODO	SÍMBOLOS										
	Actual x / Mejorado	Terminal	Actividad	Teclado en línea	Documento	Multidocumento	Trasporte	Demora	Inspección	Línea de flujo	Archivo	TIEMPO (Min)
1	Verificación de datos en el sistema			▰								20
2	Confirmación de datos en el sistema			▰								13
3	Autorización para retiro del dinero								●			15
4	Cierre final de operación										▼	13
TOTAL												61

Elaborado por: Cristóbal Pilamunga
Fuente: Cooperativa Acción Tungurahua

ANÁLISIS:

Este proceso es el final de la operación de crédito, sus actividades no tienen una defición clara, no se cuenta con estrategias que aporten en su operatividad, tampoco hay una meta ni objetivos. El tiempo empleado se lo puede bajar para que no exista desperdicio en el tiempo empleado.

PROCESOS ACTUALES DEL ÁREA DE CAJA

GRÁFICO No. 62

PROCESO DE DEPÓSITO DE AHORRO

UNIDAD ADMINISTRATIVA O AREA: CAJA												
Proceso: Depósito de Ahorro												
Pasos	DESCRIPCIÓN DEL MÉTODO	SÍMBOLOS										
	Actual x / Mejorado	Terminal	Actividad	Teclado en línea	Documento	Multidocumento	Trasporte	Demora	Inspección	Línea de flujo	Archivo	TIEMPO (Min)
1	Recibimiento del cliente											1
2	Recepción y conteo de dinero											4
3	Ingreso de depósito en el sistema											3
4	Actualización de libreta en el sistema											1
5	Entrega de comprobante y libreta											1
TOTAL												10

Elaborado por: Cristóbal Pilamunga
Fuente: Cooperativa Acción Tungurahua

ANÁLISIS:

A través de este diagrama actual el depósito se lo realiza con un tiempo muy elevado, habrá que mejorarlo considerablemente, sus actividades no están claramente identificadas. No contamos con una meta, objetivos y tampoco existe una responsablidad

GRÁFICO No. 63

PROCESO DE RETIRO DE AHORRO

DIAGRAMA DE PROCESO												
UNIDAD ADMINISTRATIVA O AREA: CAJA												
Proceso: Retiro de ahorro												
Pasos	DESCRIPCIÓN DEL MÉTODO	SÍMBOLOS										
	Actual x / Mejorado	Terminal	Actividad	Teclado en línea	Documento	Multidocumento	Trasporte	Demora	Inspección	Línea de flujo	Archivo	TIEMPO (Min)
1	Recibimiento del cliente											1
2	Recepción de libretay cédula											1
3	Ingreso del retiro en el sistema											3
4	Conteo del dinero a retirar											3
5	Actualización de libreta											1
6	Entrega de comprobante y libreta											1
TOTAL												10

Elaborado por: Cristóbal Pilamunga
Fuente: Cooperativa Acción Tungurahua

ANÁLISIS:

Este desde su inicio se ha mantenido intocable, como podemos darnos cuenta el tiempo utilizado es demasiado, si ocupamos 10 min. promedio en un socio quiere decir que estaremos atendiendo apenas a 6 clientes por hora y 48 en el día, con el crecimiento de la empresa necesitamos agilitar ese tiempo, sus actividades no están muy bien definidas, no posee un objetivo ni meta.

GRÁFICO No. 64

PROCESO DE ACTUALIZACIÓN DE LIBRETA

DIAGRAMA DE PROCESO												
UNIDAD ADMINISTRATIVA O AREA: CAJA												
Proceso: Actualización de libreta												
Pasos	DESCRIPCIÓN DEL MÉTODO	SÍMBOLOS										
	Actual x / Mejorado	Terminal	Actividad	Teclado en línea	Documento	Multidocumento	Trasporte	Demora	Inspección	Línea de flujo	Archivo	TIEMPO (Min)
1	Recibimiento del cliente											1
2	Recepción de libreta para actualizar											1
3	Verificación en el sistema											2
4	Actualización de datos											2
TOTAL												6

Elaborado por: Cristóbal Pilamunga
Fuente: Cooperativa Acción Tungurahua

ANÁLISIS:

Este proceso no tiene responsable, tampoco posee un objetivo ni una meta, y el tiempo es demasiado amplio, debe ser rápido porque solamente exige un manejo apropiado de computación para su desarrollo.

GRÁFICO No. 65

PROCESO DEL COBRO DE SERVICIOS

DIAGRAMA DE PROCESO												
UNIDAD ADMINISTRATIVA O AREA: CAJA												
Proceso: Cobro de servicios básicos												
Pasos	DESCRIPCIÓN DEL MÉTODO	SÍMBOLOS										
	Actual x / Mejorado	Terminal	Actividad	Teclado en línea	Documento	Multidocumento	Trasporte	Demora	Inspección	Línea de flujo	Archivo	TIEMPO (Min)
1	Recibimiento del cliente											2
2	ingreso al sistema para ver monto a cobrar											3
3	Recibimiento del dinero											3
4	Entrega de comprobante de cobro											1
5	Termino de pago de servicio básico											1
TOTAL												10

Elaborado por: Cristóbal Pilamunga
Fuente: Cooperativa Acción Tungurahua

ANÁLISIS:

Este proceso no cuenta con objetivo, ni con una meta, tampoco tiene un responsbale claramente especificado, el proceso actual es de 10 minutos y se lo pretende cambiar para su mejor operatividad debido a que es demasiado elevado.

GRÁFICO No. 66

PROCESO DEL COBRO DEL BONO DE DESARROLLO HUMANO

DIAGRAMA DE PROCESO

UNIDAD ADMINISTRATIVA O AREA: CAJA

Proceso: Cobro de bono de desarrollo humano

Actual [x] Mejorado [ ]

Pasos	DESCRIPCIÓN DEL MÉTODO	SÍMBOLOS										
		Terminal	Actividad	Teclado en línea	Documento	Multidocumento	Trasporte	Demora	Inspección	Línea de flujo	Archivo	TIEMPO (Min)
1	Recibimiento del cliente	■										2
2	Recepción de cédula del beneficiario		■									1
3	Ingreso del retiro en el sistema			■								3
4	Conteo de dinero por pagar		■									3
5	Firma del documento de constancia para la cooperativa								●			2
6	Entrega de dinero		■									1
	TOTAL											12

Elaborado por: Cristóbal Pilamunga
Fuente: Cooperativa Acción Tungurahua

ANÁLISIS:

Este proceso del bono es de tipo social se lo realiza en un tiempo exagerado de 12 min. El cambio debe ser bastante para reducirlo, optimizándolo y ahorrando mucho tiempo, aparte que los beneficiarios van a estar más satisfechos, pero no contiene una meta, objetivo, ni tampoco responsables.

GRÁFICO No. 67

PROCESO DEL CIERRE DE CAJA

DIAGRAMA DE PROCESO												
UNIDAD ADMINISTRATIVA O AREA: CAJA												
Proceso: Cierre de caja												
Pasos	DESCRIPCIÓN DEL MÉTODO	SÍMBOLOS										
	Actual x / Mejorado	Terminal	Actividad	Teclado en línea	Documento	Multidocumento	Trasporte	Demora	Inspección	Línea de flujo	Archivo	TIEMPO (Min)
1	Cierre de ventanilla de atención al cliente											2
2	Reconteo de todo el dinero exitente en caja											30
3	Cuadre de dinero											14
4	Entrega del dinero al jefe superior											15
TOTAL												61

Elaborado por: Cristóbal Pilamunga
Fuente: Cooperativa Acción Tungurahua

ANÁLISIS:

Este es el proceso final del cajero al momento de cerrar el día y sus labores cotidianas, es propicio reducirlo para bienestar del mismo, debido a que mientras más se lo reduzca estará más tranquilo y podrá descanzar más, en este proceso no se cuenta con un responsable, no posee un objetivo ni tampoco una meta.

TABLA No. 17

PROCESOS ACTUALES

PROCESOS ACTUALES Y SUS RESPONSABLES EN LA COOPERATIVA			
AREA	RESPONSABLE	PROCESO	NOMBRE
CAJA TESORERÍA	Cajera	Depósito Retiros Cobro del Bono Transferencias Actualización de libretas Cobro de Servicios Básicos Cierre de Caja	Sra. Myriam Capuz
CRÉDITO	Jefe de Crédito	Verificación de datos para Créditos Colocación y Aprobación de Créditos Liquidación de créditos	Ing. Sandra Periche
	Asesores de Crédito	Información del Crédito Inspección de Crédito Informe final e Inspección del Crédito Notificación de Cartera Recuperación de Cartera Recolección de documentos para Créditos	Sr. Segundo Isalema Sr. Abel Pakari Lcdo.Enrique Tisalema
ATENCIÓN AL CLIENTE Información	Secretaria Gen.	Información general Información de requisitos de Crédito Indagación del Socio	Sra. Ilda Cashabamba
INVERSIONES	Jefe de Inversiónes Auxiliar de Inver.	Oferta de Servicios Captación de inversiones Información sobre Inversiones	Econ. Marcia Serrano Ing Geovanny Pakary

Elaborado por: José Cristóbal Pilamunga
Fuente: Encuestas y entrevistas realizadas

DETERMINACIÓN Y ANÁLISIS DE LOS PROCESOS CRÍTICOS

El aporte realizado a través de una entrevista al Sr. Gerente de la Cooperativa Acción Tungurahua, así como también, la encuesta realizada a los 11 empleados de la Entidad financiera, ha sido fundamental al momento de reconocer los procesos empleados dentro de las distintas áreas de trabajo. De igual forma se puede observar procesos críticos en los cuales el cumplimiento y su ejecución están dados por eventos imprevistos de acuerdo al momento de ejecutarlos; luego de un análisis se establece que estos están sobre manera en 3 áreas específicas. El redireccionamiento de estos procesos será detallado más adelante, el mismo que permitirá optimizar tiempos, reducir costos y ofrecer un mejor servicio a los socios y clientes de esta Institución Financiera.

Las procesos que más necesitan un cambio urgente, están ubicados dentro de las áreas de:

- Atención al cliente (Información)
- Crédito y
- Caja.

Los puntos vulnerables y críticos dentro de los procesos de estas áreas son:

- Algunos nombres de los procesos necesitan mayor credibilidad y comprensión
- Los responsables de llevar a cabo y ejecutar los procesos no existen tan solo se generaliza en el departamento correspondiente.

- Los tiempos que deben utilizarse son excesivos y no acordes a la realidad del momento. Es necesario un replanteamiento de tiempos, con el fin de mejorar la operatividad de los mismo.
- Los procesos no contienen ninguna identificación a que empresa pertenecen.
- Las actividades observadas en cada proceso deben mejorarse específicando de mejor forma y clarificando su esencia.
- No existe planteamiento de ningún tipo de estrategias
- Inexistencia meta del proceso
- No existen diagramas de los procesos
- Falta de objetivos en los procesos
- No existen procesos en Crédito para la notificación y recuperación de cartera
- El tiempo en el pago del Bono de Desarrollo Humano es demasiado elevado, considerando que las personas que lo necesitan muchos de ellos son de avanzada edad, minusválidos.

Cabe considerar la necesidad de cambio en los procesos críticos debido a que el crecimiento tecnológico y su aplicación de nuevos sofware permite una mejor utilización y disminución de tiempo, la rápidez de los mismos irán a la par con la capacitación de sus ejecutores. Además es importante considerar que todos los responsables de los distintos procesos cuantan con la experiencia y tiempo de funciones óptimo para el mejor desempeño dentro de la Institución. Exiten otras áreas como contabilidad e informática e inversiones en donde sus procesos están

bien definidos y alineados a sus correspondientes necesidades.

TABLA No. 18

CUADRO REPRESENTATIVO DE LOS PROCESOS CRÍTICOS

PROCESOS										
CONTENIDO EN LOS PROCESOS	AREAS									
	CRÉDITO		CAJA		INFORM		CONTAB		INVERS	
	S	N	S	N	S	N	S	N	S	N
Existen objetivos para los procesos		X		X		X	X		X	
Hay estrategias en los procesos		X		X		X	X		X	
Existen responsables claramente establec.		X	X		X		X		X	
Nombres claros en los procesos	X		X		X		X		X	
Tiempos establecidos son los adecuados		X		X		X	X		X	
Los actividades son claras		X		X		X	X		X	
Hay logo de la Cooperativa en los procesos		X		X		X	X		X	
Los procesos tienen metas		X		X		X	X		X	
Existen diagramas de procesos		X		X		X	X		X	
Procesos para notificación de cartera		X								
Procesos para recuperación de cartera		X								
Procesos precisos para servicios básicos				X						

Elaborado por: José Cristobal Pilamunga
Fuente: Escuestas realizadas a los empleados de Acción Tunguragua

Nota: A través de un diagnóstico operacional puedo determinar que los procesos en las áreas de crédito, caja e información nunca fueron modificados en estos 8 años, a diferencia de Contabilidad que si tiene procesos definidos y también el área de Inversiones que resulta nueva para las anteriores

RESPONSABILIDAD DE LOS PROCESOS MEJORADOS

Cada proceso deberá estar definido para un fin y bajo un responsable, los procesos críticos existentes dentro de esta entidad son ejecutados y controlados bajo la supervisión del jefe departamental, el mismo que conocedor de la situación deberá manifestar anomalías al gerente general, para tomar los correctivos necesarios en un momento determinado. Los responsables de estos procesos y que serán parte de un equipo de reingeniería son:

- **EQUIPO DE REINGENIERÍA AREA DE ATENCIÓN AL CLIENTE (INF.)**
    - Consejo de Administración
    - Gerente General.
    - Secretaria General y
    - Un experto en reingeniería.
- **EQUIPO DE REINGENIERÍA AREA DE CRÉDITO:**
    - Consejo de Administración
    - Gerente General
    - Jefe de crédito y
    - Un experto en reingeniería.
- **EQUIPO DE REINGENIERÍA AREA DE CAJA**:
    - Consejo de Administración
    - Gerente General
    - Jefe de Contabilidad
    - Un experto en reingeniería

REINGENIERÍA DE PROCESOS EN LA COOPERATIVA

PROCESOS MEJORADOS DEL AREA DE INFORMACIÓN

CUADRO No. 27

PROCESO DE INFORMACIÓN

PROCESO: **INFORMACION**

AREA: ATENCIÓN AL CLIENTE (INFORMACIÓN)

META: Disminuir el tiempo a utilizarse para el proceso

OBJETIVO: Optimizar el proceso de información, con la finalidad de antender a un mayor número de clientes en el día

No. Sec.	Actividad	Tiempo (min)	Responsable
1	Saludo de Bienvenida	¼	Secretaria
2	Recepción del requerimiento	2	
3	Informacion sobre la inquietud requerida	2	
4	Sociabilización del requerimiento	2	
5	Despedida	¼	
	T O T A L	**6 ½**	

Elaborado por: Cristóbal Pilamunga
Fuente: Cooperativa Acción Tungurahua

ANÁLISIS:

Para conseguir mejorar este proceso se debe: Capacitar a la secretaria en relaciones humanas y conocimiento integro de la Cooperativa, motivar su desempeño a través de incentivos, La responsable deberá mantener relaciones de colaboración con las demás áreas. Se establecio un objetivo y meta.

GRÁFICO No. 68

DIAGRAMA DEL PROCESO DE INFORMACIÓN

ACCIÓN TUNGURAHUA LTDA.
Cooperativa de Ahorro y Crédito
Actuamos junto a ti

DIAGRAMA DE PROCESO

UNIDAD ADMINISTRATIVA O AREA: ATENCIÓN AL CLIENTE

Proceso: Información | **Responsable: Secretaria**

Pasos	DESCRIPCIÓN DEL MÉTODO	SÍMBOLOS										
	Actual ☐ Mejorado X	Terminal	Actividad	Teclado en línea	Documento	Multidocumento	Trasporte	Demora	Inspección	Línea de flujo	Archivo	TIEMPO (Min)
1	Saludo de bienvenida											1/4
2	Recepción del requerimiento											2
3	Información sobre la inquietud requerida											2
4	Sociabilización del requerimiento											2
5	Despedida											1/4
	TOTAL											6 ½

Elaborado por: Cristóbal Pilamunga
Fuente: Cooperativa Acción Tungurahua

ANÁLISIS:

En el proceso de información, los tiempos podrán variar dependiendo de la necesidad del cliente, pero mantendrá un promedio de 6 min y medio, existiendo una diferencia significativa de 5 min y 30 segundos con el actual permitiendo antender casi al doble de personas al día.

CUADRO No. 28

PROCESO DE APERTURA DE CUENTA

PROCESO: **APERTURA DE CUENTA**

AREA: ATENCIÓN AL CLIENTE (INFORMACIÓN)

META: Disminuir el tiempo actual a la mitad

OBJETIVO: Optimizar el proceso de apertura de cuenta con la finalidad de captar más clientes

No. Sec.	Actividad	Tiempo (min)	Responsable
1	Saludo de Bienvenida	¼	Secretaria
2	Recepción de los documentos necesarios	1	
3	Verificación de los documentos	3	
4	Ingreso de datos del socio al sistema	4	
5	Impresión en formulario de apertura	1	
6	Firmas de comprobación del socio	2	
7	Archivo de documentos	1	
8	Llenado de papeleta de depósito	1	
9	Envia al socio a caja para el depósito	½	
10	Despedida	¼	
	T O T A L	**14**	

Elaborado por: Cristóbal Pilamunga
Fuente: Cooperativa Acción Tungurahua

ANÁLISIS:

Para poder cumplir la meta se debe capacitar a la secretaria en relaciones humanas y computación, motivar su desempeño a través de incentivos, manteniendo la colaboración con las demás áreas. Se establecieron objetivos, meta y responsabilidad, el captar más clientes es una labor muy importante.

GRÁFICO No. 69

DIAGRAMA DEL PROCESO DE APERTURA DE CUENTA

ACCIÓN TUNGURAHUA LTDA.
Cooperativa de Ahorro y Crédito
Actuamos junto a ti

DIAGRAMA DE PROCESO

UNIDAD ADMINISTRATIVA O AREA: ATENCIÓN AL CLIENTE

Proceso: Apertura de cuenta | **Responsable: Secretaria**

Actual [ ] Mejorado [x]

Pasos	DESCRIPCIÓN DEL MÉTODO	Terminal	Actividad	Teclado en línea	Documento	Multidocumento	Trasporte	Demora	Inspección	Línea de flujo	Archivo	TIEMPO (Min)
1	Saludo de Bienvenida	■										¼
2	Recepción de los documentos necesarios					■						1
3	Verificación de los documentos		■									3
4	Ingreso de datos del socio al sistema			■								4
5	Impresión en formulario de apertura				■							1
6	Firmas de comprobación del socio		■									2
7	Archivo de documentos										■	1
8	Llenado de papeleta de depósito		■									1
9	Envia al socio a caja para el depósito		■									½
10	Despedida	■										¼
	TOTAL											**14**

Elaborado por: Cristóbal Pilamunga
Fuente: Cooperativa Acción Tungurahua

ANÁLISIS:

A través de este diagrama mejorado de apertura de cuenta, podemos darnos observar que se ha rebajado notablemente el tiempo a la mitad, el poseer tecnología de punta permite logarlo, también se estableció de mejor manera las actividades y se organizó mejor su diagrama de flujos.

PROCESOS MEJORADOS DEL AREA DE CRÉDITO

CUADRO No. 29

PROCESO DE INFORMACIÓN DE CRÉDITO

PROCESO: **INFORMACION DE CRÉDITOS**

AREA : CRÉDITO

META: Conceder de manera segura créditos a la mayor cantidad de socios

OBJETIVOS: Simplificar y optimizar el proceso, para informar de forma clara y precisa al socio solicitante de un crédito

No. Sec.	Actividad	Tiempo (min)	Responsable
1	Saludo de Bienvenida	½	Asesor de Crédito
2	Recepción de la Inquietud de crédito	3	
3	Revisión de datos del solicitante en el sist.	3	
4	Información de los tipos de Crédito	3	
5	Información de los Requisitos del Créditos	3	
6	Entrega del formulario de Solicitud de crédito	3	
7	Despedida	½	
	T O T A L	**16**	

Elaborado por: Cristóbal Pilamunga
Fuente: Cooperativa Acción Tungurahua

ANÁLISIS: Para conceder más créditos a los socios hay que estimular el desempeño de los asesores de crédito a través incentivos, capacitarlo en relaciones humanas y en computación, informar al socio es una labor importante. Se ha propuesto objetivos, una meta y así como también la responsabilidad.

GRÁFICO No. 70

DIAGRAMA DEL PROCESO DE INFORMACIÓN DE CRÉDITO

ACCIÓN TUNGURAHUA LTDA.
Cooperativa de Ahorro y Crédito
Actuamos junto a ti

DIAGRAMA DE PROCESO

UNIDAD ADMINISTRATIVA O AREA: CRÉDITO

Proceso: Información de crédito — **Responsable: Asesor de Crédito**

Pasos	DESCRIPCIÓN DEL MÉTODO	SÍMBOLOS										
	Actual ☐ / Mejorado X	Terminal	Actividad	Teclado en línea	Documento	Multidocumento	Trasporte	Demora	Inspección	Línea de flujo	Archivo	TIEMPO (Min)
1	Saludo de Bienvenida	■										½
2	Recepción de la Inquietud de crédito		■									3
3	Revisión de datos del solicitante en el sist.			■								3
4	Información de los tipos de Crédito		■									3
5	Información de los Requisitos del Créditos		■									3
6	Entrega del formulario de Solicitud de crédito				■							3
7	Despedida	■										½
	TOTAL											**16**

Elaborado por: Cristóbal Pilamunga
Fuente: Cooperativa Acción Tungurahua

ANÁLISIS:

Dentro del proceso de información de crédito, se ha mejorado el tiempo a la mitad del actual, esto permitirá duplicar la atención en cuanto al número de clientes que buscan información para sus créditos, queda claramente especificado las actividades, su secuencialidad y diagrama de flujos.

CUADRO No. 30

PROCESO DE COLOCACIÓN DE CRÉDITO

PROCESO: **COLOCACIÓN DEL CRÉDITO**
AREA: CRÉDITO
META: Conceder créditos a la mayor cantidad de socios solicitantes
Unificar tres procesos actuales en uno solo con mejor tiempo.
OBJETIVO: Simplificar y optimizar los procesos de créditos con la finalidad de satisfacer las necesidades del socio

No. Sec	Actividad	Tiempo (min)	Responsable
1	Saludo de Bienvenida	½	Jefe y Asesor de Crédito
2	Recepción de la documentación	3	
3	Revisión de datos del solic. y gar. en el buró de créd.	5	
4	Verificación de la documentación	8	
5	Ingreso de datos al sistema	8	
6	Apertura de nueva carpeta	3	
7	Despedida del cliente	½	
8	Entrega de documentación para inspección al asesor	5	
9	Inspección de crédito	1521	
10	Entrega de documentación de inspección al jefe	5	
11	Envió de documentación al Comité de crédito	5	
12	Análisis del Comité para la abrobación del crédito	1440	
13	Envió de documentación y resultado del análisis de Comité al Jefe de Crédito	5	
14	Notificación al beneficiario del crédito	6	
	T O T A L	**3015**	

Elaborado por: Cristóbal Pilamunga
Fuente: Cooperativa Acción Tungurahua

ANÁLISIS: Dentro de este proceso hemos unido a los procesos actuales de recepción de documentación, aprobación, inspección y colocación del crédito, para lo cual se debe motivar al Jefe y asesor de crédito mediante incentivos, proporcionar un vehículo al asesor para la respectiva inspección, capacitarlos en computación y relaciones humanas. Existe objetivos, metas y responsabilidad.

GRÁFICO No. 71

DIAGRAMA DEL PROCESO COLOCACIÓN DE CRÉDITO

ACCIÓN TUNGURAHUA LTDA.
Cooperativa de Ahorro y Crédito
Actuamos junto a ti

DIAGRAMA DE PROCESO

UNIDAD ADMINISTRATIVA O AREA: CRÉDITO

Proceso: Colocación de Crédito | **Responsable: Jefe y Asesor de Crédito**

Pasos	DESCRIPCIÓN DEL MÉTODO Actual ☐ Mejorado x	SÍMBOLOS: Terminal	Actividad	Teclado en línea	Documento	Multidocumento	Trasporte	Demora	Inspección	Línea de flujo	Archivo	TIEMPO (Min)
1	Saludo de Bienvenida	●										½
2	Recepción de la documentación					●						3
3	Revisión de datos del solicitante y garante en el Buró de C.			●								5
4	Verificación de la documentación		●									8
5	Ingreso de datos al sistema			●								8
6	Apertura de nueva carpeta		●									3
7	Despedida del cliente		●									½
8	Entrega de documentación para inspección al asesor						⇨					5
9	Inspección de crédito		●									1521
10	Entrega de documentación de inspección al jefe de crédito						⇨					5
11	Envío de documentación al Comité de crédito						⇨					5
12	Análisis del Comité para la abrobación del crédito		●									1440
13	Envió de documentación y resultado del análisis de Comité											
	al Jefe de Crédito						⇨					5
14	Notificación al beneficiario del crédito	●										6
	TOTAL											**3015**

Elaborado por: Cristóbal Pilamunga
Fuente: Cooperativa Acción Tungurahua

ANÁLISIS: Se ha creado un solo proceso de colocación de crédito que corresponde a la recepción de documentación, aprobación, colocación e inspección de crédito actuales, el tiempo actual es de 4648 min. y el mejorado es de 3015 min. lo que equivale a 1 día de ahorro de tiempo.

CUADRO No. 31

PROCESO DE INSPECCIÓN DE CRÉDITO

PROCESO: **INSPECCIÓN DE CRÉDITO**

AREA: CRÉDITO

META: Elaborar un informe coherente, real y confiable de la Inspección realizada al socio y mejorar el tiempo de operatividad

OBJETIVO: Ser un aporte y apoyo en la toma de dicisiones del Comité de Crédito

No. Sec.	Actividad	Tiempo (min)	Responsable
1	Recepción de carpeta para la inspección	5	Asesor de Crédito
2	Llamada al socio para la inspección	5	
3	Traslado al lugar de inspección	25	
4	Saludo y conversación previa con el socio	5	
5	Verificación de datos y bienes en el lugar de insp.	15	
6	Despedida con el socio	1	
7	Regreso al lugar de trabajo	25	
8	Elaboración del Informe de la inspección	1440	
T O T A L		**1521**	

Elaborado por: Cristóbal Pilamunga
Fuente: Cooperativa Acción Tungurahua

ANÁLISIS: El tiempo podrá ser mejorado utilizando estrategias diferentes al momento de realizarlo, entre ellas, no solamente deberá realizar una inspección, sino algunas por el mismo lugar, se debe proporcionar un vehículo motorizado para ubicar los lugares de inspección más rápidamente, se debe motivar e incentivar al asesor. Se establece una responsablidad, asi como objetivo y meta.

GRÁFICO No. 72

DIAGRAMA DEL PROCESO DE INSPECCIÓN DE CRÉDITO

ACCIÓN TUNGURAHUA LTDA.
Cooperativa de Ahorro y Crédito
Actuamos junto a ti

DIAGRAMA DE PROCESO

UNIDAD ADMINISTRATIVA O AREA: CRÉDITO

Proceso: Inspección de crédito | **Responsable: Asesor de Crédito**

Pasos	DESCRIPCIÓN DEL MÉTODO Actual ☐ Mejorado X	SÍMBOLOS: Terminal	Actividad	Teclado en línea	Documento	Multidocumento	Trasporte	Demora	Inspección	Línea de flujo	Archivo	TIEMPO (Min)
1	Recepción de carpeta para la inspección	■										5
2	Llamada al socio para la inspección		■									5
3	Traslado al lugar de la inspección						⇨					25
4	Saludo conversación previa con el socio		■									5
5	Verificación de datos y bienes en el lugar de la inspección		■									15
6	Despedida con el socio		■									1
7	Regreso al lugar de trabajo						⇨					25
8	Elaborac informe de Inspección	■										1440
	TOTAL											**1521**

Elaborado por: Cristóbal Pilamunga
Fuente: Cooperativa Acción Tungurahua

ANÁLISIS:

A través de este proceso mejorado se ha logarado reducir el tiempo de operatividad del actual que era de 2300 min. A 1521 min. Se ha podido optimizar el tiempo, además las actividades estas claramente especificadas, lo que permitirá optimizar este proceso.

CUADRO No. 32

PROCESO DE LIQUIDACIÓN DE CRÉDITO

PROCESO: **LIQUIDACIÓN DEL CRÉDITO**
AREA: CRÉDITO
META: Conceder créditos a la mayor cantidad de socios solicitantes y Disminuir el tiempo a la mitad
OBJETIVO: Simplificar y optimizar el proceso para satisfacer las necesidades del Socio

No. Sec.	Actividad	Tiempo (min)	Respon.
1	Saludo de bienvenida	½	Jefe de Crédito
2	Informe de la aprobación del crédito al socio	2	
3	Verificación de los documentos del deudor y garante	2	
4	Orientación de políticas a seguir dentro del proceso	3	
5	Ingreso de solicitud de crédito al sistema	4	
6	Actualización de datos en el sistema (socio y garan.)	4	
7	Generación de documentos (Pagaré, tabla de Amortización y autorización)	4	
8	Firma de Pagaré, letra de cambio y autorización	4	
9	Fijación de las garantías, montos y plazos para el crédito concedido	3	
10	Confirmación de datos en el sistema	2	
11	Autorización para el retiro de dinero en caja	2	
12	Despedida.	½	
13	Archivo	3	
	T O T A L	**34**	

Elaborado por: Cristóbal Pilamunga
Fuente: Cooperativa Acción Tungurahua

ANÁLISIS: Para poder mejorar este proceso hay que, motivar e incentivar al jefe de crédito para un desempeño más efectivo, capacitar en computación y relaciones humanas y coordinar actividades con el Comité. Hay objetivo, meta y responsabilidad.

GRÁFICO No. 73

DIAGRAMA DEL PROCESO LIQUIDACIÓN DE CRÉDITO

ACCIÓN TUNGURAHUA LTDA.
Cooperativa de Ahorro y Crédito
Actuamos junto a ti

DIAGRAMA DE PROCESO

UNIDAD ADMINISTRATIVA O AREA: CRÉDITO

Proceso: Liquidación de crédito | **Responsable: Jefe de crédito**

DESCRIPCIÓN DEL MÉTODO

Actual [ ] Mejorado [x]

Pasos	Descripción	Terminal	Actividad	Teclado en línea	Documento	Multidocumento	Trasporte	Demora	Inspección	Línea de flujo	Archivo	TIEMPO (Min)
1	Saludo de bienvenida	■										1/2
2	Informe de aprobación de crédito al socio		■									2
3	Verificacón de documentos al socio y garantes		■									2
4	Orientación de la políticas a seguir dentro del proceso		■									3
5	Ingreso de solicitud de crédito al sistema			■								4
6	Actualización de datos en el sistema socio y garante			■								4
7	Generación de documentos pagare, tabla de amortizac.			■								
	y autorización											4
8	Firma de pagare,letra de cambio y autorización								●			4
9	Fijación de las garantías, montos del crédito concedido		■									3
10	Confirmación de datos en el sistema			■								2
11	Autorización de retiro en caja del crédito concedido		■									2
12	Despedida con el socio	■										1/2
13	Archivo										▼	3
	TOTAL											**34**

Elaborado por: Cristóbal Pilamunga
Fuente: Cooperativa Acción Tungurahua

ANÁLISIS:

El tiempo propuesto para este proceso se ha reducido casi a la mitad del actual que es de 61 min, se ha especificado claramente sus actividades mejorando los flujos, optimizando este proceso se evita desperdiciar el tiempo.

CUADRO No. 33

PROCESO NUEVO DE NOTIFICACIÓN DE CARTERA VENCIDA

PROCESO: **NOTIFICACIÓNES DE CARTERA VENCIDA**

AREA: CRÉDITO

META: Concientizar al socio deudor de su responsabilidad con la cooperat.

OBJETIVO: Entregar personalmente las notificaciones al socio deudor

No. Sec.	Actividad	Tiempo (min)	Responsable
1	Recepción de libretín de notificación	2	Asesor de Crédito
2	Traslado hacia la residencia del deudor	25	
3	Saludo y conversatorio previo	2	
4	Entrega de la notificación de cartera vencida	4	
5	Firma de la recepción de la notificación	1	
6	Despedida	1	
7	Traslado al lugar de trabajo	25	
8	Entrega del recibo de notificación	10	
T O T A L		**70**	

Elaborado por: Cristóbal Pilamunga
Fuente: Cooperativa Acción Tungurahua

ANÁLISIS:

Para el cumplir y llevar de una mejor manera este proceso ocuparemos principlamente estrategias de motivación al asesor de crédito a tarvés de incentivos que agiliten su labor. Capacitaremos en relaciones humanas. Se define objetivos, meta y responsabilidad.

GRÁFICO No. 74

DIAGRAMA NUEVO DE NOTIFICACIÓN DE CARTERA VENCIDA

ACCIÓN TUNGURAHUA LTDA.
Cooperativa de Ahorro y Crédito
Actuamos junto a ti

DIAGRAMA DE PROCESO

UNIDAD ADMINISTRATIVA O AREA: CRÉDITO

Proceso: Notificación de cartera vencida | **Responsable: Asesores de crédito**

DESCRIPCIÓN DEL MÉTODO

Nuevo [x] Actual [ ] Mejorado [ ]

Pasos		Terminal	Actividad	Teclado en línea	Documento	Multidocumento	Trasporte	Demora	Inspección	Línea de flujo	Archivo	TIEMPO (Min)
1	Recepción de libretín de notificación											2
2	Traslado hacia la residencia del deudor											25
3	Saludo y conversatorio previo											2
4	Entrega de la notificación de cartera vencida											4
5	Firma de la recepción de la notificación											1
6	Despedida											1
7	Traslado al lugar de trabajo											25
8	Entrega del recibo de notificación											10
	TOTAL											**70**

Elaborado por: Cristóbal Pilamunga
Fuente: Cooperativa Acción Tungurahua

ANÁLISIS:

Este proceso no tiene uno similar actualmente, se lo ha llevado de manera empírica, y se ha procedido a proponer uno que contiene un tiempo óptimo de 70 min., sus actividades están claramente definidas, junto a su secuencialidad y diagrama de flujo.

CUADRO No. 34

PROCESO NUEVO DE RECUPERACIÓN DE CARTERA VENCIDA

PROCESO: **RECUPERACIÓN DE CARTERA**

AREA: CRÉDITO

META: Recuperar la mayor cantidad de cartera vencida

OBJETIVO: Recaudar estratégica y eficazmente aplicando tácticas de convencimiento validas

No. Sec.	Actividad	Tiempo (min)	Responsable
1	Recepción de los recibos de recuperación	2	Asesores de Crédito
2	Traslado hacia la residencia del deudor	25	
3	Saludo y conversatorio previo	2	
4	Recepción del dinero recuperado	4	
5	Entrega del recibo de sustento	2	
6	Despedida	1	
7	Traslado al lugar de trabajo	25	
8	Entrega del dinero recaudado	3	
9	Informe de la recuperación de cartera	10	
T O T A L		**74**	

Elaborado por: Cristóbal Pilamunga
Fuente: Cooperativa Acción Tungurahua

ANÁLISIS: Para llevar a cabo este proceso, se necesitará motivar al asesor de crédito mediante incentivos que aumenten su recaudación, capacitarlo en relaciones humanas, conteo, revisión de billetes y en tácticas de persuación y convencimiento. Hay responsabilidad meta y objetivo.

GRÁFICO No. 75

DIAGRAMA NUEVO DE RECUPERACIÓN DE CARTERA VENCIDA

ACCIÓN TUNGURAHUA LTDA.
Cooperativa de Ahorro y Crédito
Actuamos junto a ti

DIAGRAMA DE PROCESO

UNIDAD ADMINISTRATIVA O AREA: CRÉDITO

Proceso: Recuperación de cartera vencida | **Responsable: Asesores de crédito**

DESCRIPCIÓN DEL MÉTODO

Nuevo [x] Actual [ ] Mejorado [ ]

Pasos		Terminal	Actividad	Teclado en línea	Documento	Multidocumento	Trasporte	Demora	Inspección	Línea de flujo	Archivo	TIEMPO (Min)
1	Recepción de los recibos de recuperación											2
2	Traslado hacia la residencia del deudor											25
3	Saludo y conversatorio previo											2
4	Recepción del dinero recuperado											4
5	Entrega del recibo de sustento											2
6	Despedida											1
7	Traslado al lugar de trabajo											25
8	Entrega del dinero recaudado											3
9	Informe de la recuperación de cartera											10
	TOTAL											**74**

Elaborado por: Cristóbal Pilamunga
Fuente: Cooperativa Acción Tungurahua

ANÁLISIS:

Para el proceso de recuperación de cartera vencida se ha propuesto un tiempo de 74 minutos que es óptimo para realizarlo, las actividades y su diagrama de flujo están claramente identificadas y esto permitirá llevar de mejor forma su ejecución.

PROCESOS MEJORADOS DEL AREA DE CAJA

CUADRO No. 35

PROCESO DE DEPÓSITO DE AHORRO

PROCESO: **DEPÓSITOS**

AREA: **CAJA**

META: Disminuir el tiempo del actual a la mitad

OBJETIVO: Optimizar el procesos de recepción de depósitos con la finalidad de satisfacer a más clientes diariamente**.**

No. Sec.	Actividad	Tiempo (min)	Responsable
1	Saludo de Bienvenida	¼	Cajero
2	Recepción (Papeleta, dinero de Dep.)	¼	
3	Verificación de la cuenta a depositar	½	
4	Conteo del dinero	2 ¾	
5	Ingreso del movimiento en el sistema	¾	
6	Actualización de la libreta	½	
7	Entrega del recibo de depósito y libreta	¼	
8	Despedida	¼	
	T O T A L	**5 ½**	

Elaborado por: Cristóbal Pilamunga
Fuente: Cooperativa Acción Tungurahua

ANÁLISIS:

En este proceso mejorado se ha establecido una meta, así como también un objetivo, también la responsablidad, es importante capacitar al cajero en relaciones humanas, computación, y en técnicas de detección de billetes falsificados.

GRÁFICO No. 76

DIAGRAMA DEL PROCESO DE DEPÓSITO DE AHORRO

ACCIÓN TUNGURAHUA LTDA.
Cooperativa de Ahorro y Crédito
Actuamos junto a ti

DIAGRAMA DE PROCESO

UNIDAD ADMINISTRATIVA O AREA: CAJA

Proceso: Depósito de Ahorro | **Responsable: Cajero**

Pasos	DESCRIPCIÓN DEL MÉTODO	SÍMBOLOS										
	Actual ☐ Mejorado x	Terminal	Actividad	Teclado en línea	Documento	Multidocumento	Trasporte	Demora	Inspección	Línea de flujo	Archivo	TIEMPO (Min)
1	Saludo de Bienvenida	■										¼
2	Recepción (Papeleta, dinero de Dep.)		■									¼
3	Verificación de la cuenta a depositar			■								½
4	Conteo del dinero		■									2 ¾
5	Ingreso del movimiento en el sistema			■								¾
6	Actualización de la libreta			■								½
7	Entrega del recibo de depósito y libreta		■									¼
8	Despedida	■										¼
	TOTAL											5 ½

Elaborado por: Cristóbal Pilamunga
Fuente: Cooperativa Acción Tungurahua

ANÁLISIS:

El tiempo del proceso mejorado se ha disminuído casi a la mitad del actual que era de 10 min., es un tiempo promedio dependiendo de la cantidad de dinero que se vaya a depositar, si el monto en pequeño este tiempo se reducirá aún más y por el contrario si el depósito es bastante habrá que pedir una autorización y eso llevará más tiempo. Con este proceso mejorado se podrá atender al doble de socios.

CUADRO No. 36

PROCESO DE RETIRO DE AHORROS

PROCESO: **RETIRO DE AHORRO**

AREA: CAJA

META: Disminuir el tiempo actual a la mitad

OBJETIVO: Optimizar el tiempo de retiro de ahorros para satisfacer las necesidades del cliente

No. Sc.	Actividad	Tiempo (min)	Responsable
1	Saludo de Bienvenida	¼	Cajera
2	Recepción papeleta de ret., céd., libreta	½	
3	Verificación de la disponibilidad de fondos	½	
4	Ingreso del movimiento en el sistema	½	
5	Actualización de la libreta	½	
6	Conteo del dinero	2 ¾	
7	Entrega de dinero, libreta y cédula	¼	
8	Despedida	¼	
	T O T A L	**5 ½**	

Elaborado por: Cristóbal Pilamunga
Fuente: Cooperativa Acción Tungurahua

ANÁLISIS:

Para optimizar el tiempo de ahorro de depósitos, hay que emplear mucha capacitación en cuanto a conteo de dinero y revisión de billetes falsos, motivar a la cajera mediante incentivos y manejo de relaciones humanas y tecnología. Queda establecido una respondable, así como objetivos y meta.

GRÁFICO No. 77

DIAGRAMA DEL PROCESO DE RETIRO DE AHORROS

ACCIÓN TUNGURAHUA LTDA.
Cooperativa de Ahorro y Crédito
Actuamos junto a ti

DIAGRAMA DE PROCESO

UNIDAD ADMINISTRATIVA O AREA: CAJA

Proceso: Retiro de ahorro | **Responsable: Cajero**

Pasos	DESCRIPCIÓN DEL MÉTODO Actual ☐ Mejorado x	SÍMBOLOS Terminal	Actividad	Teclado en línea	Documento	Multidocumento	Trasporte	Demora	Inspección	Línea de flujo	Archivo	TIEMPO (Min)
1	Saludo de Bienvenida	■										¼
2	Recepción papeleta de ret., céd., libreta		■									½
3	Verificación de la disponibilidad de fondos			■								½
4	Ingreso del movimiento en el sistema			■								½
5	Actualización de la libreta			■								½
6	Conteo del dinero		■									2 ¾
7	Entrega de dinero, libreta y cédula		■									¼
8	Despedida	■										¼
	TOTAL											**5 ½**

Elaborado por: Cristóbal Pilamunga
Fuente: Cooperativa Acción Tungurahua

ANÁLISIS: Se ha propuesto un tiempo de 5 minutos y 30 segundos en este proceso, que equivale a casi la mitad del actual, hay que tomar en cuenta que este es considerado un tiempo promedio, porque podría ser mucho menor si el monto del retiro es poco y a la vez mucho mayor si se retira cantidades que necesiten autorización. Las actividades son claras y específicas, al igual que su secuencialidad. Si se logra conseguirlo, se podrá atender a casi el doble de socios.

CUADRO No. 37

PROCESO DE ACTUALIZACIÓN DE LIBRETA

PROCESO: **ACTUALIZACIÓN DE LIBRETA**

AREA : CAJA

META: Disminuir el tiempo a utilizarse en proceso

OBJETIVO: Optimizar proceso de actualización de lib retas con la finalidad de satisfacer la necesidad del socio

No. Sec.	Actividad	Tiempo (min)	Responsable
1	Saludo de Bienvenida	¼	Cajero
2	Recepción de la libreta	¼	
3	Verificación de los datos	1	
4	Actualización de la libreta	½	
5	Entrega de libreta	¼	
6	Despedida	¼	
	T O T A L	**2 ½**	

Elaborado por: Cristóbal Pilamunga
Fuente: Cooperativa Acción Tungurahua

ANÁLISIS:

Para reducir el tiempo actual de este proceso será muy importante capacitar al cajero en relaciones humanas y tecnología, además se deberá motivar su desempeño a través de incentivos. No establece un objetivo, así también como una meta, la responsabilidad y las actividades.

GRÁFICO No. 78

DIAGRAMA DEL PROCESO DE ACTUALIZACIÓN DE LIBRETA

ACCIÓN TUNGURAHUA LTDA.
Cooperativa de Ahorro y Crédito
Actuamos junto a ti

DIAGRAMA DE PROCESO

UNIDAD ADMINISTRATIVA O AREA: CAJA

Proceso: Actualización de libreta — **Responsable: Cajero**

Actual [ ] Mejorado [x]

Pasos	DESCRIPCIÓN DEL MÉTODO	SÍMBOLOS: Terminal	Actividad	Teclado en línea	Documento	Multidocumento	Trasporte	Demora	Inspección	Línea de flujo	Archivo	TIEMPO (Min)
1	Saludo de Bienvenida	■										¼
2	Recepción de la libreta		■									¼
3	Verificación de los datos			■								1
4	Actualización de la libreta			■								½
5	Entrega de libreta		■									¼
6	Despedida	■										¼
	TOTAL											**2 ½**

Elaborado por: Cristóbal Pilamunga
Fuente: Cooperativa Acción Tungurahua

ANÁLISIS:

El tiempo para desarrollar este proceso se ha disminuido considerablemente de 6 min., del actual a 2 minutos y 30 segundos del mejorado, el tener sistemas informáticos de punta permite mejorar tiempos y evitar desperdicios. Las actividades, la diagramación estás claramente especificadas.

CUADRO No. 38

PROCESO DE COBRO DE SERVICIOS

PROCESO: **COBRO DE SERVICIOS**

AREA: CAJA

META: Disminuir el tiempo utilizado en el proceso actual

OBJETIVO: Optimizar el proceso de cobro de varios servicios, con la finalidad de satisafacer las necesidades de los socios y personas particulares

No. Sec.	Actividad	Tiempo (min)	Responsable
1	Saludo de Bienvenida	¼	Cajero
2	Recepción del servicio a pagar	¼	
3	Ingreso al sistema para verificar el monto	1	
4	Recepción del dinero por cobrar	¼	
5	Conteo del dinero	1	
6	Impresión del comprobante de depósito	¾	
7	Entrega del comprobante de depósito	¼	
8	Despedida	¼	
T O T A L		**4**	

Elaborado por: Cristóbal Pilamunga
Fuente: Cooperativa Acción Tungurahua

ANÁLISIS:

Mediante la propuesta de este proceso se trata de mejorar más de la mitad el monto actual que es de 10 min. Para que el proceso tome forma hay que capacitar al cajero en relaciones humanas, computación, motivarlo a través de incentivos, además hay que capacitarlo contéo y verificación de billetes falsificados. De esta manera se puede captar más clientes ya que no necesariamente son socios.

GRÁFICO No. 79

DIAGRAMA DEL PROCESO DE COBRO DE SERVICIOS

ACCIÓN TUNGURAHUA LTDA.
Cooperativa de Ahorro y Crédito
Actuamos junto a ti

DIAGRAMA DE PROCESO

UNIDAD ADMINISTRATIVA O AREA: CAJA

Proceso: Cobro de servicios básicos | **Responsable: Cajero**

Actual [ ] Mejorado [x]

Pasos	DESCRIPCIÓN DEL MÉTODO	Terminal	Actividad	Teclado en línea	Documento	Multidocumento	Trasporte	Demora	Inspección	Línea de flujo	Archivo	TIEMPO (Min)
1	Saludo de Bienvenida	■										¼
2	Recepción del servicio a pagar		■									¼
3	Ingreso al sistema para verificar el monto			■								1
4	Recepción del dinero por cobrar		■									¼
5	Conteo del dinero		■									1
6	Impresión del comprobante de depósito		■									¾
7	Entrega del comprobante de depósito		■									¼
8	Despedida	■										¼
	TOTAL											**4**

Elaborado por: Cristóbal Pilamunga
Fuente: Cooperativa Acción Tungurahua

ANÁLISIS:

En este proceso se hace una propuesta de mejorar el tiempo actual de 10 min., a 4min. De esta manera se puede atender a más socios, pero como este servicio es para la colectividad en general, nos da la posibilidad de captar nuevos socios. Las actividades y su diagrama de flujo están claramente entendido, así como también su secuencialidad.

CUADRO No. 39

PROCESO DE BONO DE DESARROLLO HUMANO

PROCESO: **PAGO DEL BONO DE DESARROLLO HUMANO**

AREA: CAJA

META: Disminuir el tiempo del proceso actual a la mitad

OBJETIVO: Optimizar el proceso de pago del bono de desarrollo humano, con la finalidad de satisfacer las necesidades de los beneficiarios y captar nuevos socios

No. Sec.	Actividad	Tiempo (min)	Responsable
1	Saludo de bienvenida	¼	Cajero
2	Recepción de la cédula del beneficiario	¼	
3	Ingreso de datos al sistema	2	
4	Firma del documento de respaldo del retiro	1	
5	Conteo del dinero a entregar	1	
6	Entrega del dinero y cédula al beneficiario	¼	
7	Despedida	¼	
T O T A L		**5**	

Elaborado por: Cristóbal Pilamunga
Fuente: Cooperativa Acción Tungurahua

ANÁLISIS:

Para alcarzar el tiempo de esta propuesta de cambio habra que capacitar a la cajera en recursos humanos, tecnología y motivar el desempeño de la cajera a través de nuevos incentivos, con la finalidad de captar nuevos clientes. Este proceso carece de objetivo, meta y responsabilidad.

GRÁFICO No. 80

DIAGRAMA DEL PROCESO DE PAGO DE BONO DE DESARROLLO HUMANO

ACCIÓN TUNGURAHUA LTDA.
Cooperativa de Ahorro y Crédito
Actuamos junto a ti

DIAGRAMA DE PROCESO

UNIDAD ADMINISTRATIVA O AREA: CAJA

Proceso: Pago de bono de desarrollo humano | **Responsable: Cajero**

Pasos	DESCRIPCIÓN DEL MÉTODO	SÍMBOLOS										
	Actual ☐ Mejorado x	Terminal	Actividad	Teclado en línea	Documento	Multidocumento	Trasporte	Demora	Inspección	Línea de flujo	Archivo	TIEMPO (Min)
1	Saludo de bienvenida	■										¼
2	Recepción de la cédula del beneficiario		■									¼
3	Ingreso de datos al sistema			■								2
4	Firma del documento de respaldo del retiro								●			1
5	Conteo del dinero a entregar		■									1
6	Entrega de dinero y cédula al beneficiario		■									¼
7	Despedida	■										¼
	TOTAL											5

Elaborado por: Cristóbal Pilamunga
Fuente: Cooperativa Acción Tungurahua

ANÁLISIS:

El tiempo propuesto para este proceso se lo ha mejorado notablemente a menos de la mitad, el actual es de 12 min, y el mejorado de 5 min. Las actividades están clara al igual que su diagrama de flujo. Al igual que el cobro de servicios se busca agilitar los tiempos para captar más clientes.

CUADRO No. 40

PROCESO DEL CIERRE DE CAJA

PROCESO: **CIERRE DE CAJA**

AREA: CAJA

META: Entregar el monto completo al Jefe inmediato.

OBJETIVO: Realizar el cuadre del dinero correspondiente al movimiento diario

No. Sec.	Actividad	Tiempo (min)	Responsable
1	Cierre de ventanilla de atención	1	Cajero
2	Organización del dinero receptado	6	
3	Reconteo del dinero	10	
4	Cuadre del dinero recibido y entregado	6	
5	Elaboración de la planilla de entrega	3	
6	Entrega de dinero al superior	5	
7	Recepción del recibo de entrega	3	
T O T A L		**34**	

Elaborado por: Cristóbal Pilamunga
Fuente: Cooperativa Acción Tungurahua

ANÁLISIS:

Este proceso es de beneficio para la cajera mientras más rápido lo haga podrá descanzar más, el tiempo se lo ha mejorado en relación con los 61 min, del proceso actual, se ha establecido una meta, un objetivo y también se ha determinado su responsablidad, como estrategia será propia del responsable ya que su técnica y su vivacidad permitirá bajar este tiempo.

GRÁFICO No. 81

DIAGRAMA DEL CIERRE DE CAJA

ACCIÓN TUNGURAHUA LTDA.
Cooperativa de Ahorro y Crédito
Actuamos junto a ti

DIAGRAMA DE PROCESO

UNIDAD ADMINISTRATIVA O AREA: CAJA

Proceso: Cierre de caja | **Responsable: Cajero**

Pasos	DESCRIPCIÓN DEL MÉTODO Actual ☐ Mejorado x	SÍMBOLOS: Terminal	Actividad	Teclado en línea	Documento	Multidocumento	Trasporte	Demora	Inspección	Línea de flujo	Archivo	TIEMPO (Min)
1	Cierre de ventanilla de atención		■									1
2	Organización del dinero receptado		■									6
3	Reconteo del dinero		■									10
4	Cuadre del dinero recibido y entregado	■										6
5	Elaboración de la planilla de entrega											3
6	Entrega de dinero al superior											3
7	Recepción del recibo de entrega											3
	TOTAL											**32**

Elaborado por: Cristóbal Pilamunga
Fuente: Cooperativa Acción Tungurahua

ANÁLISIS:

El tiempo propuesto para este proceso es de única dependencia del cajero, podría incluso hacerlo en menos pero esta es nuestra propuesta, todo dependerá del dinero recaudado en el día, las actividades están bien planteadas y cuentan con un diagrama de flujo entendible.

h. CONCLUSIONES

- Luego de realizar un diagnóstico actual de los procesos internos de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Acción Tungurahua Ltda., de la Ciudad de Ambato, se determina que a lo largo de 8 años los procesos se han mantenido intocables, los mismos que si existen, pero definidos en una forma obsoleta y caduca, impidiendo un mejor rendimiento de la Institución.

- No existe un equipo de reingeniería propiamente dicho, prácticamente el mismo gerente general, apoyado en el jefe departamental, regulan de una u otra forma la ejecución de estos procesos, más lo hacen por práctica y experiencia diaria.

- Internamente las áreas críticas que necesitan un cambio radical o un rediseño inmediato en sus procesos son: Crédito, Caja, Información; áreas de suma importancia ya que están en contacto directo y permanente con los socios y usuarios, los mismos que determinan la efectividad y eficiencia de la cooperativa al momento de utilizar sus servicios.

- A través de la aplicación de métodos y técnicas de investigación se pudo determinar que dentro de los procesos críticos de la Cooperativa, estos no cuentan con metas, objetivos, estrategias; así como también, las actividades que se realizan en los mismos y la responsabilidad de quienes deben realizarlos no están claramente especificadas.

- Los tiempos aplicados para la ejecución de los procesos son excesivos, no están definidos de acuerdo a la realidad actual, ya que se cuenta con una tecnología de punta dentro de la Cooperativa, la buena aplicación de los mismos permitirá optimizar los procesos, aprovechar los recursos y captar nuevos socios que fortalezcan aún más a la Institución.

- No existen Diagramas o Flujogramas de cada proceso, pues, estos permiten un mayor entendimiento al momento de realizarlos por parte de sus responsables

- No existen procesos en las áreas de crédito correspondientes a notificaciones y recuperación de cartera, los mismos que son parte fundamental de esta área; y, que permitirán optimizar el sistema de recolección de dineros pendientes por cobrar.

- La Cooperativa tiene una filosofía empresarial muy bien constituida, cuenta una visión, misión, manuales, organigramas, metas; talento humano, lo cual le ha permitido un crecimiento sostenible, incluso de ha dado paso a la creación de sucursales en ciudades cercanas como Latacunga y Machachi, pero en los dos últimos años se ha notado un estancamiento significativo, en cuanto a incremento de socios, debido a motivos externos e internos, que han afectado directamente en la cooperativa.

i. RECOMENDACIONES

- Se recomienda a los Directivos de la Institución considerar mi propuesta de reingeniería aplicable a la Cooperativa de Ahorro y Crédito Acción Tungurahua Ltda., de la Ciudad de Ambato, puesto que la misma nace como resultado de un diagnóstico de la situación actual.

- Es importante determinar grupos de reingeniería dentro de cada área, esto permitirá llevar un control sistematizado al momento de aplicar y ejecutar los procesos, contratar un experto en el tema en caso de ser necesario.

- La Inspección periódica de los procesos será un factor determinante para evitar desperdicios de recursos, optimizar tiempos y satisfacer las necesidades de la colectividad, recomiendo realizarlo cada año.

- Aprovechar el componente tecnológico que posee la cooperativa, acoplando los tiempos necesarios dentro de los procesos, acordes a la realidad actual, de tal forma que se pueda atender a un mayor número de socios y a la vez captar otros.

- Determinar en cada proceso el responsable del mismo, establecer metas y objetivos, formular estrategias para mejorarlos. Además es indispensable elaborar diagramas de flujo, en donde las actividades especificadas sean claras y entendibles.

- Mantener mesas de diálogo permanentes con los socios de la Cooperativa, con la finalidad de acoger sugerencias, confrontar ideas, motivarlo para que la Cooperativa tome un nuevo rumbo de crecimiento.

- Capacitar constantemente al personal en temas relacionados a relaciones humanas, tecnología; y, por otro lado crear nuevos incentivos para motivar un mejor desenvolvimiento de los mismos.

j. BIBLIOGRAFÍA

- Dra. Vega María Arnáez Arce. DIFUSIÓN DE LOS VALORES Y PRINCIPIOS COOPERATIVOS. Editorial KYKINSON. Madrid. 2015. Pág. 155
- Dr. Enrique Gadea Soler/Dr. Alberto Atxabal Rada. LAS COOPERATIVAS COMO ALTERNATIVA ECONÓMICA. Editorial DYKINSON. Madrid. 2014. Pág. 67
- Jesús Arranz/Ana M. Gil/LOS DIAS MUNDIALES/Narcea S.A. Ediciones/ Madrid 2002/Pág 117
- Eguía Villaseñor, COOPERACIÓN, COOPERATIVA Y COOPERATIVISMO, Florencio, 2002, Ambríz, S. A. de C., Pág, 57
- Finanzas Populares y Solidarias. ECONOMÍA Y FINANZAS POPULARES Y SOLIDARIAS PARA EL BUEN VIVIR. Secretaría Nacional del Migrante PNUD Ecuador. Año: 2012. Página 5
- Rubén Darío Andrade V. LEGISLACIÓN ECONOMICA DEL ECUADOR. Ediciones Ebya –Yala. Quito 2003. Pág. 116
- Alianza Cooperativa Internacional (2012). InterCoop, ed. Los Principios Cooperativos para el Siglo XXI (epub). InterCoop. p. 48
- Raquel Sastre/LA DIRECCIÓN DE LA ORGANIZACIONES/Editorial Universitaria de Buenos Aires. 2013
- Alfredo Roque Corvalán Extracto de: “DERECHO COOPERATIVO ARGENTINO” 5 de febrero del 2012
- Jesús Arranz Fernández. LOS DIAS MUNDIALES. Pág 115

- José Mardoqueo Reyes Grass. HISTORIA Y DOCTRINA DE LA COOPERACIÓN. 2006. Pág 147
- José Mardoqueo Reyes Grass. HISTORIA Y DOCTRINA DE LA COOPERACIÓN. 2006. Pág 146
- Enrique Gadea Soler/Luis Ángel Diez Ácimas/REGIMEN JURIDICO DE LAS COOPERATIVAS. Editorial KYKINSON. Madrid. 2014. Pág. 15
- Ley de Economía Popular y Solidaria. 2014. Art. 85
- Ley de Economía Popular y Solidaria. 2014. Pág. 41
- José Ramón País/BUSINESS PROCESS MANAGEMENT. 2013. Pág 82
- Pablo Treviño R./Rubén Barajas Z.DESTELLOS EN EL OCÉANO DE LA INNOVACIÓN. Estados Unidos. 2013. Pág 31
- Michael Hammer & James Champy. REINGENIERÍA. Editorial Norma. Bogotá 2005. Pág. 18
- Hammer & Champy, REINGENIERÍA, Grupo Editorial Norma. Bogotá, Colombia, 2005. Pág 18.-24
- Francisco Miranda, INTRODUCCIÓN A LA GESTIÓN DE CALIDAD, España, Delta publicaciones, 2007.
- Raymond L. Manganelli & Mark M. Klein. COMO HACER REINGENIERÍA. Grupo Editorial Norma. Bogotá. 2004. Pág 65
- Jorge Eliécer Prieto Herrera. Gestión Estratégica Organizacional. 2012. Pág. 212
- Cristina González Gaya/Rosario Domingo Navas/TÉCNICAS DE MEJORA DE LA CALIDAD. Madrid. 2013. Pág. 13

- Luis Miguel Manene. REINGENIERÍA DE PROCESOS EMPRESARIALES Y SU GESTIÓN. /2012/01/23
- Machado, A. (1999). LA GESTIÓN DE LA CALIDAD TOTAL EN LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA. Pág. 227
- Luis Miguel Manene. REINGENIERÍA DE PROCESOS EMPRESARIALES Y SU GESTIÓN. 2012
- Enrique Sorita/Enrique Huarte/CURSO DE EMPRENDIMIENTO Y GESTIÓN EMPRESARIAL. ESIC EDITORIAL/Madrid 2013/Pág 74
- María Ángeles Pelazas Manso/PLANIFICACIÓN DE LA AUDITORÍA/Ediciones PARANINFO 2015/España/Pág 37
- http//www.monografias.com. REINGENIERÍA Y GESTIÓN DE CALIDAD. Autor: Andy Luis Miranda. Cuba 2009
- http//www.monografias.com. GESTIÓN DE CALIDAD Y REINGENIERÍA DE PROCESOS. Autor: María de los Ángeles Hierro. 2010
- http//www.monografias.com./PREGUNTAS Y RESPUESTAS SOBRE REINGENIERÍA DE PROCESOS. Autor: Mauricio Lefcovich. 2010
- http//www.monografias com. FILOSOFÍA Y FINANZAS DEL SISTEMA COOPERATIVO DE AHORRO Y CRÉDITO. Autor: Mario Patricio Barzallo Mendieta. 2012.
- http//www.monografias.com. DIAGNÓSTICO DEL DESEMPEÑO DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO “SEÑOR DEL GIRON”. Autores: Martha Verónica Luzuriaga Paida//JORGE EDUARDO MARCATOMA QUIZHPI. Cuenca 2010

k. ANEXOS

ANEXO 1

ENTREVISTA

UNIVERSIDAD NACIONAL DE LOJA

MODALIDAD ESTUDIOS A DISTANCIA

CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

ENTREVISTA DIRIGIDA AL GERENTE DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÈDITO ACCIÓN TUNGURAHUA LTDA., DE LA CIUDAD DE AMBATO

Con el fin de poner en práctica mis conocimientos adquiridos en la Carrera de Administración de Empresas de la UNL, me he propuesto realizar una Reingeniería de Procesos para la Cooperativa de Ahorro y Crédito Acción Tungurahua Ltda., de la Ciudad de Ambato; en este contexto estoy investigando las falencias, dificultades y limitaciones de los procesos dentro de la Cooperativa, así como la correcta ejecución de los mismos, para lo cual requiero de la manera más comedida que responda el siguiente cuestionario cuyas respuestas serán absolutamente confidenciales.

1. Qué título posee?

   …….

2. Cuantos años de servicio tiene dentro de la Institución?

   ……..

3. Desde cuando funciona la Cooperativa?

   ……..

4. Tiene la Cooperativa bien definida su visión y misión

   Si ( ) No ( )

5. La Institución cuenta con organigramas

   Si ( ) No ( )

6. Posee la Cooperativa manual de funciones

   Si ( ) No ( )

7. Qué tipo de servicios dentro de la Cooperativa son los más relevantes?

- ……..
- ……..
- ……..
- ……..
- ……..

8. ¿Existen falencias y limitaciones dentro de la Cooperativa?

Si ( ) No ( )

Porqué …….....

9. Qué tipo de contrato de trabajo tiene los empleados?

……...

10. Existe el proceso de inducción cuando alguien ingresa a la Institución?

Si ( ) No ( )

11. Tiene insentivos los empleados, si su respuesta es Si, qué tipo?

Si ( ) No ( )

Qué tipo? ……..

12. La empresa cuenta con registro de entrada y salida?

Si ( ) No ( )

13. Cree que la Empresa a lo largo de sus años de trabajo a:

Ha Crecido Intensamente ( )

Ha Crecido Moderadamente ( )

Ha tenido un Crecimiento Regular ( )

Ha Decrecido. ( )

No Existe Crecimiento ( )

14. ¿Se establecen estrategias para mejorar los tiempos de trabajo, y servicios a Clientes de la Cooperativa?

Si ( ) No ( )

15. Se realiza capacitación al personal, de ser positiva la respuesta, ¿cada qué tiempo?

Si ( ) No ( )

Cada que tiempo ……..

16. Posee la Institución servicios exclusivos?

Si ( ) No ( )

Qué tipo? ……

17. Los mayores problemas que usted encuentra es en:

Los procesos ( )

La comunicación ( )

La tecnología ( )

Capacitación ( )

Atención al cliente ( )

Todos los anteriores ( )

Otros ( ) ¿Cuáles? ……

18. Existen manuales de procesos definidos en los diferentes departamentos de la Cooperativa?

Si ( ) No ( )

19. Nombre algunos de los procesos más relevantes que se realizan en la Cooperativa

- …….
- …….
- …….
- …….

20. Los procesos que se ejecutan dentro de la Institución se cumplean a cabalidad

Si ( ) No ( )

21. Existen responsables de que se cumplan los procesos

Si ( ) No ( )

Quienes son? …….....

22. Cada proceso que se realiza en la Cooperativa contiene sus propios objetivos?

Si ( ) No ( )

23. Los procesos que se realizan dentro de la Institución están siendo controlados permanentemente, si su respuesta es si, cada que tiempo?

Si ( ) No ( )

Cada que tiempo ……..

24. Existe un sistema que permita medir la eficiencia de los procesos que se desarrollan dentro de la Cooperativa?

Si ( ) No ( )

25. Considera usted la necesidad de realizar una Reingeniería de Procesos inmediata dentro de la Institución, por qué?

Si ( ) No ( )

Por qué? …….

Gracias por su colaboración

ANEXO 2

ENCUESTAS

UNIVERSIDAD NACIONAL DE LOJA

MODALIDAD ESTUDIOS A DISTANCIA

CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

ENCUESTA DIRIGIDA A LOS EMPLEADOS DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÈDITO ACCIÓN TUNGURAHUA LTDA., DE LA CIUDAD DE AMBATO

Con el fin de poner en práctica mis conocimientos adquiridos en la Carrera de Administración de Empresas de la UNL, me he propuesto realizar una Reingeniería de Procesos para la Cooperativa de Ahorro y Crédito Acción Tungurahua Ltda., de la Ciudad de Ambato; en este contexto estoy investigando las falencias, dificultades y limitaciones de los procesos dentro de la Cooperativa, así como la correcta ejecución de los mismos, para lo cual requiero de la manera más comedida que responda el siguiente cuestionario cuyas respuestas serán absolutamente confidenciales.

DATOS DE IDENTIFICACIÓN:

Sexo: Masculino ( ) Femenino ( )

Puesto que desempeña: ……

Título que posee ……

Tiempo de Servicio ……

1. ¿Existen manuales de procesos definidos dentro de su área de trabajo?

Si ( ) No ( )

2. ¿Cuáles son los Procesos más significativos en su área de trabajo y que tiempo se necesita?

ACTIVIDAD	TIEMPO
• ……	( )
• ……	( )
• ……	( )

3. Los procesos que Usted realiza se los ejecuta:

A cabalidad ( )

A medias ( )

No se los ejecuta ( )

4. ¿Considera Usted que todas las operaciones que usted realiza son necesarios?

Si ( ) No ( )

5. ¿A su criterio personal cree Ud. que es necesario cambiar los procesos que realiza?

Si ( ) No ( )

¿Por qué? …….

6. Los mayores problemas que usted encuentra es en:

Los procesos ( )

La comunicación ( )

La tecnología ( )

Capacitación ( )

Todos los anteriores ( )

Otros ( ) ¿Cuáles? ……

7. Los tiempos que usted maneja en cada proceso que usted realiza son:

Exagerados ( )

Ideales ( )

Se necesita más tiempo ( )

8. Cree que la Empresa a lo largo de sus años de trabajo a:

Ha Crecido Intensamente ( )

Ha Crecido Moderadamente ( )

Ha tenido un Crecimiento Regular ( )

Ha Decrecido. ( )

No Existe Crecimiento ( )

9. Existe coordinación dentro de la comunicación con los demás departamentos

Todo el tiempo ( )

Eventualmente ( )

Nunca ( )

10. La capacitación del personal es:

Permanentemente ( )

Eventualmente ( )

Muy poca ( )

No existe ( )

11. Según su criterio el personal que trabaja en su departamento es suficiente

Si ( ) No ( )

Gracias por su colaboración

ANEXO 3

UNIVERSIDAD NACIONAL DE LOJA

MODALIDAD ESTUDIOS A DISTANCIA

CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

ENCUESTA DIRIGIDA A LOS SOCIOS (CLIENTES) DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÈDITO ACCIÓN TUNGURAHUA LTDA., DE LA CIUDAD DE AMBATO

Con el fin de poner en práctica mis conocimientos adquiridos en la Carrera de Administración de Empresas de la UNL, me he propuesto realizar una Reingeniería de Procesos para la Cooperativa de Ahorro y Crédito Acción Tungurahua Ltda., de la Ciudad de Ambato; en este contexto estoy investigando las necesidades, inquietudes y sugerencias, así como también la aceptabilidad de los socios y clientes acerca de los servicios prestados por esta Cooperativa, para lo cual requiero de la manera más comedida que responda el siguiente cuestionario cuyas respuestas serán absolutamente confidenciales.

INFORMACIÓN BÁSICA

Sexo: Femenino ( ) Masculino ( )

Ud. es: Socio ( ) Cliente ( )

ENCUESTA SOCIOS

1. ¿Por qué decidió hacerse socio?

Por la calidad de los servicios ( )

Por la rapidez de los servicios ( )

Por la Cobertura de la Cooperativa ( )

Por confianza ( )

Por recomendación ( )

Todos los anteriores ( )

Otros ( ) ¿Cuáles? ……..……..

2. Cada que tiempo acude a la cooperativa

Diario ( )

Semanalmente ( )

Mensualmente ( )

Cada año ( )

3. ¿Qué servicios de la Cooperativa son los que más ocupa?

Depósitos ( )

Préstamos ( )

Pago de servicios ( )

Transferencias ( )

Cobro del bono de desarrollo humano ( )

Otros ( ) ¿Cuáles? ……

4. Considera Ud. que la atención al momento de utilizar los servicios de la Cooperativa son:

Excelentes ( )

Muy Buenos ( )

Buenos ( )

Regulares ( )

Malos ( )

5. La rapidez con que se realizan estos servicios por parte de la Cooperativa es

Muy rápida ( )

Rápida ( )

Lenta ( )

Muy lenta ( )

6. ¿En cuál de los servicios utilizados tiene mayores inconvenientes?

…….

¿Por qué? …….

7. Cuando ha utilizado el servicio de atención al cliente éste ha sido:

Eficiente ( )

Normal ( )

Ineficiente ( )

8. ¿Le gustaría que la cooperativa incrementara otro tipo de servicios?

Si ( ) No ( )

¿Por qué?……

9. Al momento de realizar un trámite cual es el mayor inconveniente

Lentitud ( )
Exigente documentación ( )
Falta de claridad ( )
Mal servicio ( )
Problemas informáticos ( )
Todos los anteriores ( )
Otros ( ) ¿Cuáles? ……..

10. A encontrado otro tipo de problemas como:

Inseguridad ( )
Incomodidad del local ( )
Falta de cordialidad ( )
Procedimientos innecesarios ( )
Todos los anteriores ( )
Otros ( ) ¿Cuáles? …….

11. ¿Qué le gustaría que la cooperativa mejore?

Información ( )
Rapidez ( )
Atención ( )
Seguridad ( )
Cobertura ( )
Todos los anteriores ( )
Otros ( ) ¿Cuáles?……

Gracias por su colaboración

ANEXO 4

FICHA DE RESUMEN

a. TEMA

"REINGENIERÍA DE PROCESOS PARA LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO ACCIÓN TUNGURAHUA LTDA DE LA CIUDAD DE AMBATO"

b. PROBLEMÁTICA

La globalización, el acelerado crecimiento poblacional, los altos índices de inseguridad, junto a la inminente exigencia de generar ingresos, traen consigo la permanente necesidad del ahorro y crédito dentro de las familias a nivel mundial, el tan solo hecho de vernos vulnerables ante las distintas formas de derroche y mala utilización de nuestros recursos económicos, nos convierten en entes consumistas. La cultura del ahorro y crédito debe ser parte de la formación académica desde las bases (Infancia), puesto que aplicada de la mejor forma en nuestra etapa de adultos, podemos lograr y alcanzar mejores condiciones de buen vivir para todas las personas que dependen de nuestro trabajo constante.

La idea del cooperativismo surge en forma paralela a los bancos, y se enfoca principalmente en las necesidades de los sectores más vulnerables de la sociedad, los mismos que por diferentes motivos y razones no logran ser sujetos de créditos de los mismo; es ahí, donde surge la propuesta cooperativista de emplear los ahorros de los usuarios para ser reutilizados en créditos para inversión, sobre todo de los sectores productores agrícolas, artesanos, comerciantes minoristas, los mismos que son los principales beneficiarios.

La población de la Ciudad de Ambato es de 178.538 hab.; es la Capital de la Provincia del Tungurahua, perteneciente a la zona centro-norte del País, su alto índice poblacional sumado a su productividad y a los excelentes niveles de comercialización dentro de este sector, la convierte en una región potencialmente apta para el ahorro y crédito. Hasta el año del 2012 existían un número de 1.045

Cooperativas financieras en el país las mismas que en la actualidad están controladas por la SEPS (SUPERINTENDENCIA DE ECONOMÍA POPULAR Y SOLIDARIA). La región del centro - norte es la que ocupa la mayor concentración con más de 800 entre matrices y sucursales según reportes de prensa, a tal punto que por cada 1300 personas existe una cooperativa. La competitividad está dada por las diversas ofertas financieras de ahorro, crédito, vivienda, vehículos. Sin lugar a dudas es un excelente medio para fortalecer nuestra Cooperativa.

Los tiempos, las formas, los requisitos y los beneficios para obtener un crédito se transforman en las principales demandas de los usuarios. La formalidad y lealtad del ahorro dentro una institución financiera se convierte en la base de sostenibilidad dentro de la misma. En la actualidad hemos visto constantemente el cierre intempestivo de ciertas cooperativas, que no han logrado solventar estas necesidades, ya sean por diversos motivos o circunstancias, trayendo consigo el desplome y colapso.

Sin lugar a dudas el no realizar y ejecutar una reingeniería en el momento preciso y oportuno impide realizar los correctivos para rediseñar y reestructurar de manera radical los diferentes procesos, políticas, procedimientos, mecanismos, funciones y demás que demandan las instituciones financieras para el fortalecimiento y crecimiento de las mismas. La única forma de ser competitivo es logrando ser mucho más productivos, eficientes y eficaces a través de una nueva propuesta y aplicación de estrategias innovadoras dentro de la Cooperativa; éstas deben diferenciarse de las ya tradicionales a través de un mejoramiento en la calidad y ampliación de servicios, la agilidad y rapidez operacionales, y sobre todo de mantener las buenas relaciones entre administrativos, empleados y clientes. En sí todo en esta vida está sujeto a un cambio y si este es positivo la excelencia estará cerca.

La imprescindible necesidad de solucionar problemas financieros, hace que el cliente o usuario busque una alternativa diferente, distinta a las ya existentes; instituciones financieras serias y confiables en donde el interés prioritario sea la

satisfacción del usuario, manteniendo en forma firme la estabilidad económica de la Institución, estableciendo nuevos procesos para su mejor desenvolvimiento. La existencia y creación de nuevas cooperativas en la región del centro norte de nuestro país, evidencia aún más la necesidad de estar transformándose constantemente, utilizando diferentes procesos competitivos, para captar más clientes, satisfacer nuevas necesidades, y obtener mayores réditos para la Cooperativa. En fin la reingeniería se convierte en una necesidad en un determinado número de años.

Satisfacer las crecientes necesidades de los clientes, responder a una competencia agresiva, mantener la firme idea de convertirse en líderes en el mercado financiero cooperativista de ahorro y crédito de esta zona del país, la necesidad de actualizar los recursos tecnológicos, y evitar la caída de la organización por factores externos e internos, me motiva a plantear un estudio a fondo acorde a las necesidades básicas y fundamentales de la Cooperativa, por tales razones es que planteo la necesidad de una transformación a través de la realización de una Propuesta de **REINGENIERIA DE PROCESOS DENTRO DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO ACCION TUNGURAHUA LDA., DE LA CIUDAD DE AMBATO.**

c. JUSTIFICACIÓN

JUSTIFICACIÓN ACADÉMICA

El permanente aumento de profesionales dentro del campo laboral, exige la competitividad constante y permanente dentro de nuestro medio, por tal motivo y razón la preparación académica cada vez es más exigente y necesaria, es así que la necesidad de obtener un Título de Ingeniero Comercial se convierte en un tema de interés personal y social. Con el fin de algún día poner en práctica mis conocimientos adquiridos dentro de esta prestigiosa Universidad y resolver de la mejor forma los diferentes problemas administrativos de las empresas; justifico mi trabajo académico a fin de satisfacer las diferentes necesidades sociales, empresariales y personales de la mejor forma.

JUSTIFICACIÓN ECONÓMICA

La Cooperativa de Ahorro y Crédito Acción Tungurahua Ltda. de la Ciudad de Ambato, a través de estos 8 años de existencia en el campo financiero, ha sabido fomentar una hegemonía sostenible tanto en ahorro como en crédito, basado en un sistema confiable de procesos, procedimientos, políticas y funciones, mi aporte se extenderá en las partes vulnerables de la cooperativa, las mismas que a través de un aporte constructivo, poderlas redireccionarlas radicalmente, estableciendo métodos y formas transformadoras de procesos, para un desenvolvimiento mucho más eficiente y eficaz, que permitan mejores réditos económicos para la misma, a través de un rendimiento sostenible.

JUSTIFICACIÓN SOCIAL

Es muy importante enfocar nuestro estudio de investigación, dentro del ámbito social. El cliente se convierte en la parte más importante de nuestra cooperativa, razón por la cual, mi aporte está dirigido a ellos; mantener su credibilidad, afianzar su confianza y sostener su bienestar, serán puntos básicos de mi convicción creativa para una reingeniería de procesos dentro de Acción Tungurahua Ltda de la Ciudad de Ambato. El crecimiento permanente de la Cooperativa, la fortalecerá dentro del ámbito financiero de esta región, captando un mayor número de clientes con el firme propósito de satisfacer de la mejor forma sus necesidades financieras de ahorro y crédito. Además mi trabajo investigativo podrá ser utilizado por quienes lo necesiten y quieran aprovecharlo de la mejor forma y manera.

d. OBJETIVOS

OBJETIVO GENERAL

Realizar una Reingeniería de Procesos dentro de “La Cooperativa de Ahorro y Crédito Acción Tungurahua Ltda., de la Ciudad de Ambato”

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Realizar un diagnóstico de la situación actual de los procesos internos de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Acción Tungurahua Ltda., de la Ciudad de Ambato, para poder emprender en futuros cambios para un mejor rendimiento de la misma.

- Establecer una evaluación operacional de los diferentes departamentos de la empresa, con la finalidad de conocer falencias en su ejecución, a través de una mejor aplicación y control.

- Conocer los diferentes procesos que se realizan al momento de la prestación de servicios por parte de los empleados de la Cooperativa.

- Determinar nuevos procesos aplicables a áreas que aún no cuentan con los mismos, a través de una propuesta creativa.

f. METODOLOGÍA Y TÉCNICAS

Para la elaboración del presente proyecto investigativo se necesitará auxiliarnos y apoyarnos en diferentes métodos, los mismos que nos permitirán obtener información valedera y confiable, para la obtención de los objetivos propuestos. Además recurriremos a técnicas de investigación, las mismas que nos permitirán afianzar mucho más el proceso investigativo.

Método es una palabra que proviene del término griego *methodos* (“camino” o “vía”) y que se refiere al medio utilizado para llegar a un fin. Su significado original señala el camino que conduce a un lugar.

Metodología es el camino o conjunto de procedimientos racionales utilizados para alcanzar el objetivo o la gama de objetivos que rige una investigación científica, una exposición doctrinal o tareas que requieran habilidades, conocimientos o cuidados específicos

MARCO METODOLÓGICO.

Tamayo y Tamayo (2003) lo define como “Un proceso que, mediante el método científico, procura obtener información relevante para entender, verificar, corregir o aplicar el conocimiento”, dicho conocimiento se adquiere para relacionarlo con las hipótesis presentadas ante los problemas planteados

MÉTODO HISTÓRICO

El punto de referencia de este método es el desarrollo cronológico del saber. Se sustenta además en la experiencia de los tiempos. (José Luis López Cano). El mismo nos permitirá conocer las tendencias existentes, cuales han sido los cambios significativos en la Región centro – norte de nuestro país, respecto de la actividad financiera de las cooperativas.

MÉTODO DEDUCTIVO

Éste método parte de una cuestión o ley general para llegar a lo particular, o sea, va de lo general a lo particular. Aplicándolo a nuestra investigación tomaremos como fundamento algunos principios de conocimiento general, los mismos que incidirán al momento de establecer conclusiones particulares y una serie de suposiciones que luego se contrastarán con los datos concretos de la investigación.

MÉTODO INDUCTIVO

El método inductivo, al inverso del deductivo, considera una serie de fenómenos o conocimientos particulares para llegar a conclusiones generales. Partiendo de evaluaciones particulares, en los diferentes ámbitos de la Cooperativa, sean estos financieros, crediticios, talento humano, administrativos, usuarios, los redireccionaremos con el fin de establecer de establecer y proponer un reestructuración general a fin de alcanzar un rendimiento óptimo, eficiente y eficaz.

MÉTODO ANALÍTICO

Este método implica el análisis (del griego análisis, que significa descomposición), esto es la separación de un tono en sus partes o en sus elementos constitutivos. Se apoya en que para conocer un fenómeno es necesario descomponerlo en sus partes. Su ayuda se fundamentará en un desglose del componente operacional de la empresa, a fin de establecer sus falencias con el objetivo de establecer nuevos procesos de cambio.

MÉTODO SINTÉTICO

Implica la síntesis (del griego synthesis, que significa reunión), esto es, unión de elementos para formar un todo. Las premisas individuales se sustentarán en la fortaleza de crear una empresa mucho más sólida dentro del mercado financiero de esta región.

MÉTODO ESTADÍSTICO

El mismo que permitirá el análisis de la tabulación de los datos encontrados en las aplicaciones de las encuestas para su posterior exposición y discusión de los resultados. Nos permitirá conocer las estadísticas de crecimiento, desarrollo y captación de clientes a través de los últimos años, para un análisis final.

TÉCNICAS. Las técnicas son los procedimientos e instrumentos que utilizamos para acceder al conocimiento. Encuestas, entrevistas, observaciones y todo lo que se deriva de ellas.

OBSERVACIÓN

La observación es un elemento fundamental de todo proceso investigativo; en ella se apoya el investigador para obtener el mayor número de datos, para esto recurriremos a la utilización de fichas, grabaciones, fotografías, que nos permitan recopilar las información necesaria para nuestro estudio

ENTREVISTA

Es una técnica para obtener datos que consisten en un diálogo entre dos personas: El entrevistador "investigador" y el entrevistado; será importante al momento de descubrir las diversas situaciones de la empresa a través de diálogos con el componente administrativo, clientes y personal.

ENCUESTA

La encuesta es una técnica destinada a obtener datos de varias personas cuyas opiniones impersonales interesan al investigador. Para ello, a diferencia de la entrevista, se utiliza un listado de preguntas escritas que se entregan a los sujetos, a fin de que las contesten igualmente por escrito. Ese listado se denomina cuestionario, la selección de preguntas propuestas estarán dadas por la necesidad de la información y los requerimientos importantes para establecer conclusiones y recomendaciones.

POBLACIÓN Y MUESTRA

Para la realización del presente estudio investigativo, la selección de la muestra se hará utilizando los métodos muéstrales más ajustados a la investigación; para el presente proyecto se utilizará la información proporcionada por la Cooperativa de Ahorro y Crédito Acción Tungurahua Ltda., en cuanto se refiere al número de clientes y socios existentes al 2015.

Con la finalidad de aplicar correctamente las encuestas se consideró la fórmula de la determinación de la muestra, la misma que nos servirá para segmentar el mercado objetivo para nuestro estudio, manteniendo un 5% como margen de error.

$$n = \frac{N}{1 + Ne^2}$$

En donde:

n = Tamaño de la muestra

N = Población total (Socios activos en la Cooperativa Acción Tungurahua Ltda), al 31/08/2015, según información proporcionada por el departamento de sistemas.

e = Margen de error igual al 5%

$$n = \frac{4294}{1 + 4294\,(0{,}05)^2}$$

$$n = 365.91$$

Se efectuarán un total de **366 encuestas.**

La aplicación de la encuesta se la realizará en forma aleatoria a los socios y clientes de la Cooperativa, el cual consta en los siguientes cuadros:

CUADRO DE SOCIOS QUE HAN APERTURADO CUENTA DESDE EL 2007

COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDI	
AÑO	**MATRIZ (AMBATO)**
2007	366
2008	296
2009	336
2010	589
2011	674
2012	760
2013	996
2014	155
2015	122
TOTAL SOCIOS	**4294**

El total de **socios activos** existentes al corte del 31/08/2015 es de 4294 personas, la encuesta correspondiente a la muestra de 366 personas, se la realizará a la salida de la agencia matriz en la Ciudad de Ambato en forma aleatoria. Además se realizar encuestas a todo el talento humano de la Cooperativa.

Los datos de las encuestas que se aplicarán serán tabulados para su posterior análisis que nos servirán para determinar las debilidades, falencias, requerimientos, sugerencias, y críticas de los encuestados.

También se realizarán entrevistas directas al Personal Administrativo, y a los trabajadores, para conocer a fondo si los procesos operativos existentes se cumplen a cabalidad.

Una vez aplicadas los instrumentos de investigación, la información se la procesará para que en base a ello determinar si existe la insatisfacción de nuestros servicios, así como también para verificar la necesidad de cambios y reordenamientos dentro de la Institución.

Además se procederá a conocer a fondo la estructura organizacional de Entidad Financiera. Se conocerá la existencia o no de procesos en las diferentes áreas de trabajo y se establecerá una propuesta de cambio dentro de los procesos operativos críticos, así como también se creará los flujogramas correspondientes

Finalmente, se establecerán las conclusiones y recomendaciones pertinentes del proyecto.

g. CRONOGRAMA

CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES	DISTRIBUCIÓN TEMPORAL																																							
	NOVIEMB				DICIEMB				ENERO				FEBRER				MARZO				ABRIL				MAYO				JUNIO				JULIO				AGOST			
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
Aprobación del Tema	x																																							
Aprobación del Proyecto				x																																				
Formato de encuestas					x																																			
Estudio de mercado						x	x																																	
Estudio organizacional								x	x																															
Resultados y Gestión										x	x	x																												
Reingeniería de Procesos													x	x																										
Conclus. y Recomend.															x																									
Redacción informe final															x																									
Presentación del borrador																x	x	x																						
Correcciones borrador																			x	x																				
Sustentación pública																					x																			

ÍNDICE

PORTADA i

CERTIFICACIÓN..... ii

AUTORÍA iii

CARTA DE AUTORIZACIÓN iv

DEDICATORIA.....v

AGRADECIMIENTO..... vi

a. TÍTULO.....1

b. RESUMEN.....2

Abstract 5

c. INTRODUCCIÓN.....8

d. REVISIÓN DE LITERATURA.....12

e. MATERIALES Y MÉTODOS.....56

f. RESULTADOS.....62

g DISCUSIÓN.....139

h. CONCLUSIONES.....188

i. RECOMENDACIONES 190

j. BIBLIOGRAFÍA.....192

k. ANEXOS.....195

ÍNDICE 216