UNIVERSIDAD NACIONAL DE LOJA

MODALIDAD DE ESTUDIOS A DISTANCIA

CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

TÍTULO:

"REINGENIERÍA DE PROCESOS DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO JARDÍN AZUAYO LTDA. DE LA CIUDAD DE CUENCA, CANTÓN CUENCA, PROVINCIA DEL AZUAY"

Tesis previa la obtención del Grado de Ingeniera Comercial

AUTORA:

VERONICA GABRIELA PUMA GUAMAN.

DIRECTOR:

Dr. LUIS QUIZHPE SALINAS MAE.

Loja – Ecuador

2016

CERTIFICACION

DR. LUIS QUIZHPE SALINAS. MAE

DIRECTOR DE TESIS

CERTIFICA:

En calidad de Director del presente trabajo titulado: **"REINGENIERÍA DE PROCESOS DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO JARDÍN AZUAYO LTDA. DE LA CIUDAD DE CUENCA, CANTÓN CUENCA, PROVINCIA DEL AZUAY"**, elaborado por la señorita Verónica Gabriela Puma Guamán, previo a optar el grado de Ingeniera Comercial, ha cumplido con la metodología y normativa que la Universidad Nacional de Loja exige, por lo que autorizo su presentación para los trámites pertinentes.

Loja, Noviembre de 2016

Atentamente,

Dr. Luis Quizhpe Salinas, MAE
DIRECTOR DE TESIS

AUTORIA

Yo, Verónica Gabriela Puma Guamán, declaro ser autora 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.

Autora: Verónica Gabriela Puma Guamán

Firma: _____

Cédula: 0104570312

Fecha: Loja, Noviembre del 2016

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

Yo, Verónica Gabriela Puma Guamán, declaro ser autora de la Tesis titulada: **"REINGENIERÍA DE PROCESOS DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO JARDÍN AZUAYO LTDA. DE LA CIUDAD DE CUENCA, CANTÓN CUENCA, PROVINCIA DEL AZUAY"** como requisito para optar el Grado de: INGENIERA 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 contenido 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 la ciudad de Loja, a los 15 días del mes de Noviembre del dos mil dieciséis firma la autora.

Firma: .....
Autora: Verónica Gabriela Puma Guamán
Cédula: 0104570312
Dirección: San Fernando, Barrio Central, Calle Cuenca 14-7 y Honorato Vásquez
Correo Electrónico: veritus.vp@gmail.com
Celular: 0979509478 / 072279218

DATOS COMPLEMENTARIOS

DIRECTOR DE TESIS: Dr. Luis Quizhpe Salinas, MAE.

TRIBUNAL DE GRADO

PRESIDENTE: Ing. Carlos Rodríguez Armijos. Mg.
VOCAL: Ing. Andrea Paulina Colambo Yaure. Mg.
VOCAL: Ing. Galo Eduardo Salcedo López Mg.

DEDICATORIA

Dedico este trabajo a quien es el pilar fundamental en mi vida, a mi madre; quien con sus consejos me ha enseñado a no desfallecer ni rendirme ante los obstáculos. A mis hermanos por demostrarme siempre su apoyo y cariño y a todos quienes me han apoyado de forma incondicional para la culminación de mi formación profesional.

Verónica

AGRADECIMIENTO

A la Universidad Nacional de Loja por haber permitido prepararme profesionalmente.

A mi Director de Tesis, Dr. Luis Quizhpe Salinas MAE, quien de forma desinteresada me brindó todos sus conocimientos y preocupación para la culminación del presente trabajo.

De manera muy especial a la Cooperativa de Ahorro y Crédito Jardín Azuayo por su apoyo en el desarrollo de este proceso de investigación.

La Autora

a. TÍTULO

“REINGENIERÍA DE PROCESOS DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO JARDÍN AZUAYO LTDA. DE LA CIUDAD DE CUENCA, CANTÓN CUENCA, PROVINCIA DEL AZUAY”

b. RESUMEN

La Reingeniería de Procesos es una herramienta de gestión que permite ejecutar una revisión con el fin de poder desarrollar un rediseño de los procesos, teniendo como objetivo el alcanzar mejorar los puntos críticos que afectan a la empresa tales como: Costos, Agilidad y Servicio, etc. por lo que se propone la siguiente investigación "REINGENIERÍA DE PROCESOS DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO JARDIN AZUAYO LTDA. DE LA CIUDAD DE CUENCA, CANTON CUENCA, PROVINCIA DEL AZUAY", teniendo como Objetivo General; Proponer una Reingeniería de Procesos en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Jardín Azuayo Ltda., de la Ciudad de Cuenca, Cantón Cuenca, Provincia del Azuay, que propicie estabilidad en la prestación de los servicios a través de la mejora continua de los procesos.

En la realización de la investigación se utilizaron los siguientes métodos y técnicas: Método Histórico Lógico con el fin de revisar los Reglamentos que rigen el funcionamiento de la gestión por procesos en la Cooperativa, Análisis y Síntesis para efectuar un análisis de la situación actual misma que propicia realizar una síntesis y establecer conclusiones, el Deductivo con el fin de tener conocimiento de los conceptos relacionados con la Reingeniería de Procesos, Método Inductivo para evaluar la situación existente en la Cooperativa en torno a las particularidades de la Gestión por Procesos. En cuanto a la recolección de información necesaria para el desarrollo de la investigación se aplicaron técnicas como la Entrevista, la Encuesta, Observación Directa, Tormenta de Ideas, Diagrama de Pareto y Diagrama Ishikawa. Para la recolección de datos se

entrevistó al Gerente, se aplicó una encuesta a 32 empleados y 380 socios con el fin de obtener una perspectiva externa e interna con respecto a la prestación de los servicios en la institución y además se identificó los procesos claves que se realizan en la Cooperativa: Gestión de Retiros, Gestión de Certificados de Depósitos a Plazo, Otorgar Créditos de Consumo, Gestionar Tarjetas, Gestionar Ahorros, Otorgar Microcréditos en donde se identifica como puntos críticos para su operatividad teniendo como resultado que existen procedimientos repetitivos, procesos que son ejecutados de forma manual.

Con la información recopilada y luego del análisis se llegó a la conclusión que se realice una Reingeniería y Rediseño de los Procesos de Gestión de Certificados a Plazo, Otorgar Créditos y Provisión de Tarjetas; ya que estos procesos tienen una incidencia directa en la satisfacción del socio. En el proceso de Gestión de Certificados se logra reducir 2:04 minutos, en el proceso de Otorgar Créditos se obtiene una reducción de 16 minutos y en la Provisión de Tarjetas se obtiene una disminución drástica de 7 días.

Para la implementación de la Reingeniería es necesario la adquisición de una aplicación informática por lo que se requiere una inversión de $4920,00 misma que optimiza los tiempos de ejecución de los procesos, el cronograma de implantación está planificado para 6 meses con el fin de cumplir cabalmente la ejecución de la Reingeniería en donde se define las actividades con sus respectivos Responsables.

ABSTRACT

Process Reengineering is a management tool that allows to execute a review in order to be able to develop a redesign of the processes, having as objective to reach to improve the critical points that affect the company such as: Costs, Agility and Service, etc. . For which the following investigation is proposed: "PROCESS REIGNING OF THE COOPERATIVE OF SAVING AND CREDIT JARDIN AZUAYO LTDA. OF THE CITY OF CUENCA, TOWN CUENCA, PROVINCE OF AZUAY ", having as General Objective; To propose a Process Reengineering in the Savings and Credit Cooperative Jardin Azuayo Ltda., Of the City of Cuenca, Town Cuenca, Province of Azuay, that propitiates stability in the provision of the services through the continuous improvement of the processes.

In carrying out the research, the following methods and techniques were used: Logical Historical Method in order to review the Regulations governing the operation of process management in the Cooperative, Analysis and Synthesis to carry out an analysis of the current situation The Deductive in order to have knowledge of the concepts related to Process Reengineering, Inductive Method to evaluate the existing situation in the Cooperative around the particularities of Process Management. As for the collection of information necessary for the development of the research, techniques such as Interview, Survey, Direct Observation, Storm of Ideas, Pareto Diagram and Ishikawa Diagram were applied. For the data collection the Manager was interviewed, a survey was applied to 32 employees and 380 partners in order to obtain an external and internal perspective regarding the provision of services in the institution and also identified the key

processes that are They perform in the Cooperative: Retreat Management, Management of Certificates of Time Deposits, Granting Consumer Credit, Managing Cards, Managing Savings, Granting Microcredits where it is identified as critical points for its operation, resulting in repetitive procedures, Are executed manually.

With the information collected and after the analysis it was concluded that a Reengineering and Redesign of the Processes of Management of Certificates to term, grant credits and provision of cards; since these processes have a direct impact on the satisfaction of the partner. In the process of Certificate Management it is possible to reduce 2:04 minutes, in the process of granting credits, you get a reduction of 16 minutes and in the Provision of Cards you get a dramatic decrease of 7 days.

For the implementation of Reengineering, it is necessary to acquire a computer application, which requires an investment of $ 4920.00 that optimizes the execution times of the processes, the implementation schedule is planned for 6 months in order to comply the execution of the Reengineering where the activities are defined with their respective responsible.

c. INTRODUCCIÓN

Ante la vigencia de la Ley de Economía Popular y Solidaria, y la continua supervisión del Sector Cooperativo se debe garantizar sostenibilidad y continuidad del servicio prestado a los asociados, es por tal razón que la Reingeniería es una herramienta para mejorar y mantener su posición en el cambiante contexto nacional. Los procesos son de vital importancia en la operatividad interna de la institución, el control, la mejora continua y su correcto cumplimiento influye directamente en la gestión de la empresa ya que lo que se busca es ser una institución financiera eficiente y eficaz que propicie sostenibilidad financiera y social.

El rediseño de los procesos se planteó como tema de estudio debido a que la Cooperativa de Ahorro y Crédito Jardín Azuayo existe una mala gestión de sus procesos, mismos que han sido motivo de reclamos de los socios. La problemática se basó específicamente en la falta de delimitación de los procesos lo cual ha venido incidiendo en la calidad de prestación del servicio, es por tal motivo que con la presente investigación se pretende brindar a la cooperativa de Ahorro y Crédito Jardín Azuayo un instrumento guía de mejora enfocado en garantizar la estabilidad y enfatizar el manejo adecuado de la cooperativa a través de la mejora de sus procesos implicados. Cabe mencionar que el personal cuenta con un Manual de Procesos para desarrollar cada una de las actividades designadas sin embargo se puede evidenciar una falta de seguimiento frecuente a la ejecución de los procesos. La falta de una revisión periódica a los procesos de la

Cooperativa provoca insatisfacción en lo socios llevando a tener quejas con respecto a los tiempos de respuesta de un trámite.

Ante esta problemática lo que se pretende lograr es reducir los tiempos, transformándolos en procesos claros, ágiles y oportunos que conlleven a la satisfacción de los socios.

El presente trabajo de investigación se encuentra estructurado de la siguiente manera: Título en donde se puede apreciar la idea central de la investigación, Resumen evidencia la exposición de los resultados cuantitativos y cualitativos de los objetivos planteados y su respectiva traducción al inglés; Introducción, permite conocer la importancia del tema de estudio, el cumplimiento de los objetivos y la estructura del informe Revisión de Literatura, se menciona los contenidos teóricos mismos que son de gran importancia para el desarrollo del estudio Materiales y Métodos, el levantamiento de la información a través de encuestas realizadas a socios y empleados de la Cooperativa, así como la aplicación de una entrevista al Gerente General; permite constatar la situación de la Institución, Resultados, se analizan todos los procesos para identificar aciertos y desaciertos. En la Discusión se presenta la conformación del equipo de reingeniería, la descripción de los procesos así como también la propuesta de rediseño de los procesos con su respectivo flujograma. Finalmente se llega a determinar las Conclusiones y Recomendaciones que constituyen una síntesis y análisis de la información más relevante de la investigación. Bibliografía las fuentes bibliográficas de donde se obtiene la información para el desarrollo del trabajo. Anexos, está compuesto por los documentos de apoyo de la investigación. Se considera que la aplicación de un enfoque basado en procesos en la cooperativa Jardín Azuayo contribuye al

incremento en los resultados de su gestión. La cooperativa tiene como misión la siguiente: “Somos una cooperativa de ahorro y crédito segura y participativa que contribuye en el crecimiento socioeconómico de sus socios y fortalece la economía popular y solidaria mediante servicios financieros de calidad, incluyentes y sostenibles”. (COAC Jardín Azuayo, 2016)

d. REVISIÓN DE LITERATURA

MARCO REFERENCIAL

LA COOPERACION

La cooperación es el resultado de una estrategia aplicada al proceso de trabajo desarrollado por personas o instituciones que persiguen un objetivo común a través de la colaboración y asociatividad. Es decir se deja el individualismo y se opta por una meta en común.

EL COOPERATIVISMO

El cooperativismo es un sistema económico y social fundamentado en la libertad, igualdad, participación y solidaridad. La cooperación está basada en la reciprocidad mediante la ayuda y colaboración mutua.

“El cooperativismo es el producto de un proceso histórico en donde el hombre ha demostrado su espíritu asociativo y de solidaridad lo que ha ocasionado que se generen las diversas formas de organización social y económica que tiene como base la cooperación, persiguiendo la igualdad y equidad a través de la acción economía y la promoción humana”. (Biblioteca virtual Luis Arango, libro generalidades del Cooperativismo, cartilla Nro. I Reseña histórica)

COOPERATIVISMO EN LATINOAMÉRICA

El cooperativismo modela un nuevo sistema económico, razón por la cual se extiende por casi toda Europa. Es así que, con la experiencia del cooperativismo

en Rochdale, algunos países europeos, forman nuevas cooperativas, pero en campos más específicos, por ejemplo: en Francia se crean las cooperativas de producción y en Alemania nacen las cooperativas de ahorro y crédito; de este modo, las cooperativas se insertan en el modelo económico mundial, y se expanden rápidamente, y de manera especial se dirigen hacia Latinoamérica.

El cooperativismo llega a Latinoamérica con la aparición de inmigrantes europeos a los países de Argentina, Uruguay y Sur de Brasil. En aquel momento el movimiento se dividía en dos grandes tendencias ideológicas: la utópica representada por Charles Gide y su "Republica Cooperativa", la pragmática, que se fundamentaba en las cajas Raiffeisen de Alemania y en la herencia de la cooperativa de Rochdale, estos modelos económicos perseguían mejorar las condiciones de vida de los trabajadores a través de cooperativas de consumo, ahorro y crédito. **(**Servicoop**,** 2010**)**

COOPERATIVISMO EN EL ECUADOR

En nuestro país la cooperación se ha manifestado de diversas formas como la minga, el trabajo mancomunado, etc., que son actividades institucionalizadas. Las cooperativas propiamente dichas, en nuestro país nacen a partir de la última década del siglo XIX, con el propósito de conseguir un objetivo común entre pequeñas asociaciones de producción agrícola, de vivienda, de crédito, de servicios, etc. Según la Ley de Cooperativas del Ecuador emitida en 1996 y modificada en el año 2007 que define a las cooperativa, están son "sociedades de derecho privado, formadas por personas naturales o jurídicas sin fines de lucro y

tienen como objetivo realizar actividades, trabajos de tipo social o colectivo a través de la creación de una empresa dirigida en común con aportaciones económicas, intelectual y moral de sus miembros" (FAOLEX, 19 de Abril de 2007).

COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO

Para hablar sobre temas empresariales lo primero es entender que es una empresa. Manene (2011) define a una empresa como sigue:

"Sistema socio técnico abierto compuesto de tres sistemas principales: entorno, comunicación interna y externa, subsistemas del comportamiento, estratégica, operativa u organizacional y de dirección o toma de decisiones. Este sistema persigue objetivos básicos mediante de un plan de acción común" (Manene, 2011)

Las empresas pueden ser de dos tipos: lucrativas y no lucrativas. Las primeras están enfocadas en la maximización de utilidades a partir de la prestación de servicios o la producción y venta de un producto. Las no lucrativas persiguen cun enfoque social y sin fines de lucro. De acuerdo a su objeto social "existen diferentes tipos de empresa, entre ellas se pueden encontrar las empresas agrícolas, empresas financieras, entre otras" (Hernángomez Barahoma, 2012).

Dentro de las empresas financieras se encuentran las Cooperativas de Crédito y Servicios. Las instituciones del sistema Financiero Popular y Solidario busca llegar a las zonas rurales en donde la Banca Privada no llega brindando fuentes de financiamiento para sectores marginados.

DEFINICIÓN

En Ecuador existen varias cooperativas de ahorro y crédito que se rigen por diferentes leyes gubernamentales a continuación se presenta el concepto de cooperativas de ahorro y crédito según el Instituto Nacional de Economía Popular y Solidaria (2010).

“Son cooperativas de ahorro y crédito aquellas 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. No obstante, la exclusividad mencionada en el presente artículo, cuando las cooperativas de ahorro y crédito, actúen como intermediarias en la canalización de recursos en el marco de la ejecución presupuestaria de entidades del Sector Publico, del desarrollo de su política social o de recaudación de valores por concepto de impuestos o pagos por servicios públicos, no se requiere que los beneficiarios o depositantes tengan la calidad de socio”. (Instituto Nacional de Economía Popular y Solidaria, 2010)

ÓRGANOS DE GOBIERNO, DIRECCIÓN, ADMINISTRACIÓN Y CONTROL

“Las Cooperativas para su funcionamiento, contaran con una Asamblea General, un Consejo de Administración, un Consejo de Vigilancia y una Gerencia, cuyas atribuciones y deberes constaran en el Reglamento General de la presente ley y sin perjuicio de otras instancias administrativas que atiendan su objeto social”. (Instituto Nacional de Economía Popular y Solidaria, 2010)

COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO JARDÍN AZUAYO

En el Ecuador existen varias Cooperativas de Ahorro y Crédito entre ellas la "Cooperativa de Ahorro y Crédito Jardín Azuayo" ubicada en la provincia Azuay, en el cantón Cuenca.

La Cooperativa Jardín Azuayo surge en febrero del año 1996, en el contexto de la reconstrucción del Cantón Paute, luego de los daños causados por el desastre de La Josefina en el año de 1993

Esta tragedia fue la ocasión para invertir en la esperanza; en donde Jardín Azuayo nace como una alternativa a la crisis, con 120 socios fundadores y gracias al apoyo del centro de Educación del Campesino

El objetivo de la cooperativa era devolver la esperanza a toda la comunidad de Paute. En la actualidad "Jardín Azuayo" posee más de trescientos mil socios y está distribuida por siete provincias del sur de Ecuador.

Misión: "Somos una cooperativa de ahorro y crédito segura y participativa que contribuye en el crecimiento socioeconómico de sus socios y fortalece la economía popular y solidaria mediante servicios financieros de calidad, incluyentes y sostenibles". (COAC Jardín Azuayo, 2016)

Visión: "Ser un referente positivo del desempeño social y financiero de la economía popular y solidaria del Ecuador, que incide en el desarrollo de sus socios y localidades de intervención, con una gestión participativa e incluyente, basada en Calidad, Cercanía y Servicio". (COAC Jardín Azuayo, 2016)

VALORES

“Los valores que representan la cooperativa son: la transparencia, honestidad, compromiso, responsabilidad, confianza, fidelidad, democracia y respeto al medio ambiente”**.** (COAC Jardín Azuayo, 2016)

Transparencia

“Mostrarnos como somos sin reservas. Hace relación a la ética, entendido como la lógica de lo racional, la actuación con la verdad, en cuyo fortalecimiento es importante la socialización de la información y la capacitación”. (COAC Jardín Azuayo, 2016)

Honestidad

“Claridad, transparencia, cumplimiento. Expresado a través de la realización del trabajo diario, que se realiza con absoluta claridad para ayudar al crecimiento de quienes lo reciben y también de quienes lo generan”. (COAC Jardín Azuayo, 2016**)**

Compromiso

“Apropiarnos de las responsabilidades adquiridas. Exige fortalecer la gobernabilidad, entendida como la capacidad y compromiso de los consejos directivos por enfrentar los cambios y generar condiciones para el cumplimiento del plan estratégico. Sin duda que elevar la convicción y compromiso, es un proceso continuo de mejoramiento, en ello juega un rol importante la capacitación y los sistemas de comunicación como herramientas que generan implicación

social, pues sin ello, toda programación será una propuesta cargada de buena voluntad social". (COAC Jardín Azuayo, 2016)

Responsabilidad

"Cumplir oportunamente con nuestros deberes y derechos. Expresada a través del trabajo en equipo (directivos, empleados, gerencia, socios) que en conjunto buscan tomar y ejercer las mejores decisiones para brindar servicios eficientes, con calidad, que les permitan a los socios mejorar su futuro". (COAC Jardín Azuayo, 2016)

Confianza

"La Confianza, se relaciona con la seguridad que tienen los socios en sus ahorros, de ser parte, propietario, socio de la cooperativa. De pertenecer y contribuir a que la cooperativa tenga buen desempeño nivel financiero y social". (COAC Jardín Azuayo, 2016)

Fidelidad

"Sentido de pertenencia, lealtad, compromiso, confianza, conoce, apropiación, consecuente con objetivos institucionales". (COAC Jardín Azuayo, 2016**)**

Democracia

"Se relaciona con la equidad, encierra el hecho de democratizar los servicios financieros, que esto sean accesibles para todos respetando e integrando pueblos y culturas". (COAC Jardín Azuayo, 2016)

Respeto al Medio Ambiente

“En sintonía con una nueva conciencia planetaria, integrada a una comunidad de vida, responsable con el cuidado de nuestra casa común”. (COAC Jardín Azuayo, 2016)

ACTIVIDADES QUE REALIZAN LAS COOPERATIVAS

Los procesos en la cooperativa estarán regidos de acuerdo a las actividades que se realizan. Según el artículo 83 de la ley Orgánica de la Economía Popular y Solidaria, se dispone que “las cooperativas de ahorro y crédito con previa autorización de la Superintendencia, podrán realizar las siguientes actividades”: (Ley Orgánica de la Economía Popular y Solidaria, 2014).

- **a.** Recibir depósitos a la vista y a plazo, bajo cualquier mecanismo o modalidad autorizada;
- **b.** Otorgar préstamos a sus socios;
- **c.** Conceder sobregiros ocasionales;
- **d.** Efectuar servicios de caja y tesorería;
- **e.** Efectuar cobranzas, pagos y transferencias de fondos, así como emitir giros contra sus propias oficinas o las de instituciones financieras nacionales o extranjeras;
- **f.** Recibir y conservar objetos muebles, valores y documentos en depósito para su custodia y arrendar casilleros o cajas de seguridad para depósitos de valores;

g. Actuar como emisor de tarjetas de crédito y de débito;

h. Asumir obligaciones por cuenta de terceros a través de aceptaciones, endosos o avales de títulos de crédito, así como por el otorgamiento de garantías, fianzas y cartas de crédito internas y externas, o cualquier otro documento, de acuerdo con las normas y prácticas y usos nacionales e internacionales;

i. Recibir préstamos de instituciones financieras y no financieras del país y del exterior;

j. Emitir obligaciones con respaldo en sus activos, patrimonio, cartera de crédito hipotecaria o prendaria propia o adquirida, siempre que en este último caso, se originen en operaciones activas de crédito de otras instituciones financieras;

k. Negociar títulos cambiarios o facturas que representen obligación de pago creados por ventas a crédito y anticipos de fondos con respaldo de los documentos referidos;

l. 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 internacional;

m. Efectuar inversiones en el capital social de cajas centrales; y,

n. Cualquier otra actividad financiera autorizada expresamente por la Superintendencia (Ley Orgánica de la Economía Popular y Solidaria, 2014)**.**

Las cooperativas de Ahorro y Crédito se han convertido en una fuente de financiamiento muy importante no solo para la población sino de gran manera para

microempresarios, pequeños productores que tienen un objetivo social, convirtiéndose en instituciones financieras sin fines de lucro.

MARCO CONCEPTUAL

LAS ORGANIZACIONES

“Las organizaciones de manera general constituyen instituciones sociales donde las personas que pertenecen a la misma realizan un sinnúmero de actividades coordinadas para cumplir con los objetivos establecidos”. (Kliksberg, 1978)

Las organizaciones tienen definidos los objetivos, las responsabilidades de las personas para cumplir los mismos y existen reglas de negocio que restringen el cumplimiento de los objetivos.

Las empresas son creadas a partir de organizaciones, que poseen duración más o menos larga. Su principal objetivo es obtener beneficios Su objetivo es obtener beneficios a través de la satisfacción de una carencia en el mercado. Para satisfacer las necesidades de los clientes es necesario ofrecer productos o servicios que deben ser consumidos y retribuidos. Existen diferentes tipos de empresa, entre ellas se pueden encontrar las empresas agrícolas, empresas financieras, entre otras. (Hernángomez Barahoma, 2012)

ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

Actualmente existen diversos sistemas de gestión empresarial usados para llevar a cabo la administración de las empresas. Referido a la administración de

empresas existen diversos autores que aborda sobre este concepto. “La administración de empresas es el proceso de conseguir que se hagan las cosas, con eficiencia y eficacia, mediante otras personas y junto con ellas” (Robbins & DeCenzo, 2009)

“La administración es la planeación, organización, dirección y control de los recursos humanos y de otra clase, para alcanzar con eficiencia y eficacia las metas de la organización” (Jones & George, 2010).

Las definiciones especificadas anteriormente coinciden en la realización de actividades en la organización para cumplir sus objetivos con eficacia y eficiencia.

El proceso administrativo plantea cuatro funciones básicas: planificar, organizar, dirigir y controlar. Estas funciones están íntegramente relacionadas. A continuación se especifican cada una de ellas de acuerdo a Martinez Villaverde, (2010)

Planificar: “La función de planificar consiste en determinar metas claras de la empresa en donde se establezcan estrategias y todo el conjunto de actividades que se debe realizar; es decir se identifican las actividades a ejecutar y como hacerse”. (Martinez Villaverde, 2010)

Organizar: “Consiste en asignar actividades, recursos y responsabilidades de manera que todos los empleados estén involucrados con la empresa y estén encaminados a la consecución de los objetivos institucionales”. (Martinez Villaverde, 2010)

Dirigir: "En esta tercera fase se deben orientar, guiar y motivar a todos los empleados, con el fin de lograr de eficiencia y eficacia. Cabe recalcar que la comunicación es de vital importancia en esta fase". (Martinez Villaverde, 2010)

Controlar: **"**Es necesario examinar el cumplimiento cabal de las actividades según lo planificado, evaluar el desempeño y en caso de requerir se debe aplicar medidas correctivas". (Martinez Villaverde, 2010)

La figura 1 muestra la forma en que interactúan las funciones del proceso de dirección.

FUNCIONES DE LA ADMINISTRACIÓN

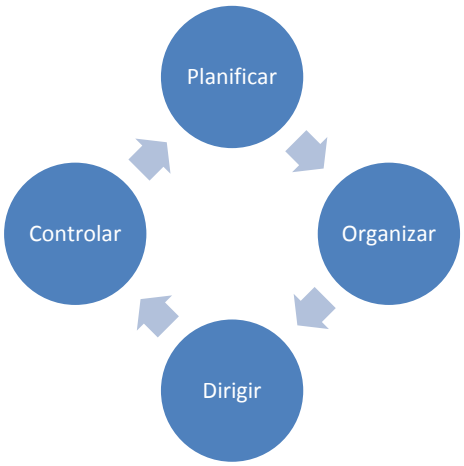


Figura 1. Funciones de la administración
Fuente: Elaborado por la autora

Una de las tendencias actuales de la administración se basa en la gestión por procesos, lo cual garantiza una adecuada línea de trabajo y control de las funciones por departamentos en la organización.

PROCESO

DEFINICION

Existen varias definiciones de proceso. Las que se muestran a continuación coinciden y pueden ser aplicadas a las diferentes empresas. La primera definición la propone la Organización Internacional de Normalización por sus siglas en Inglés (ISO), “un proceso es un conjunto de actividades correlacionadas con el objetivo de obtener un resultado específico y brindar valor agregado a la empresa donde se desarrolla” (ISO 9001:2015, 2015).

La propia organización años anteriores aportó una definición en la cual manifiesta “toda aquella actividad que utiliza recursos, y que se gestiona con el fin de permitir que los elementos de entrada se transformen en resultados” (Organización Internacional de Normalización, 2012).

Por otra parte la Universidad de Valencia define proceso de la siguiente manera “un proceso está conformado por una serie de tareas, conectadas entre sí, que conforman actividades, que a partir de una entrada obtienen una salida y que posee un valor añadido para el usuario” (Universidad Politécnica de Valencia, 2011).Todas la definiciones presentadas anteriormente hacen referencia a que los procesos están formados por un conjunto de actividades ordenada que transforman entradas en salidas, agregando valor con el objeto de satisfacer al cliente. Para un mejor entendimiento de este concepto se presenta la figura 2.

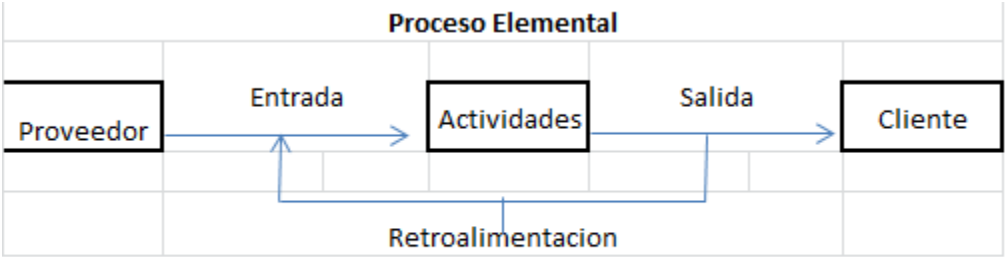


Figura 2. Representación gráfica de un proceso
Fuente: (López Vázquez, 2008)

El funcionamiento óptimo de los procesos es fundamental para cualquier entidad ya sea de producción o servicios, pues ello garantiza el logro de la eficiencia organizacional y productiva. En tal sentido es importante hacer énfasis en la calidad, pues esta implica mejorar constantemente sus funciones y procesos basados en las necesidades de los clientes dando respuesta a sus quejas, sugerencias e insatisfacciones. Por tanto, la clasificación y el control de los procesos incidirán en el desempeño y rendimiento organizacional.

Las organizaciones que trabajan bajo el enfoque a procesos estarán en ventaja con respecto a aquellas que no lo hacen, ya que se basa en la mejora integral de la organización misma que busca alcanzar los objetivos organizacionales.

Los beneficios de la aplicación del enfoque basado en procesos se encuentran (ISO 9001:2015, 2015):

- Lograr los resultados deseados mediante la integración y alineación de los procesos.
- Focalizar los esfuerzos en la eficacia y eficiencia de los procesos

- Brindar confianza a los clientes y demás interesados en cuanto al desempeño de la organización.
- Transparencia en las acciones de la organización.
- Proporcionar mejores resultados, más coherentes y predecibles
- Facilitar oportunidades donde se prioricen iniciativas de mejora, lo que consigue estimular la participación y responsabilidad del personal.

Dentro de este contexto es importante hacer referencia a las Normas ISO, las cuales componen una serie de estándares que esbozan los principales requerimiento para la Gestión de Sistemas Administrativos basados en la calidad regida por Normas internacionales para la Administración y el aseguramiento de calidad.

Las normas ISO 9000 han marcado pautas significativas en el tema de la gestión por procesos, donde se hace alusión a cuatro etapas fundamentales para efectuar una correcta gestión por procesos. A continuación se mencionan estas etapas**:**

1. Identificación y secuencia de los procesos
2. Descripción de los procesos
3. Medición y control de los procesos
4. Mejora continua de los procesos

TIPOS DE PROCESOS

a. **Procesos Estratégicos:** “Son aquellos que aportan directrices a todos los demás procesos y son realizados por la dirección o por otras entidades” (Labrada Sosa, 2008)

b. **Procesos Clave:** “Gestionan las actividades conducentes a la entrega del producto o servicio al usuario (externo a la Unidad). Depende de los procesos claves el cumplimiento satisfactorio de sus requerimientos y expectativas” (Servicio de Evaluación, Planificación y Calidad, 2011)
c. **Procesos de apoyo**: “Estos dan apoyo a los procesos fundamentales, son los procesos que realizan otros servicios” (Labrada Sosa, 2008)

GESTION POR PROCESOS

Es la forma de administrar toda la organización basándose en los procesos. Partiendo de que para llegar a una gestión efectiva se debe tener primero un acercamiento, con un enfoque a los procesos a través del énfasis en ellos para su identificación y caracterización, entonces se entiende que el enfoque constituye el medio y la gestión el fin que se pretende alcanzar.

Es una forma de organización en donde prevalece la visión del cliente sobre las actividades del mismo por lo que los procesos serán gestionados de modo estructurado lo que lleva a su propia mejora y a su vez el de la organización. Permite obtener una visión y herramientas con las que se puede mejorar y rediseñar el flujo para hacerlo más eficiente y acorde a las necesidades de los clientes. (ISO 9000:2005, 2005)

ANTECEDENTES HISTÓRICOS DEL TEMA

Los antecedentes históricos de la gestión por procesos en las empresas están vinculados directamente a la gestión de la calidad y su evolución pues constituye uno de los principios a tener en cuenta por la International Organization for Standarization, Institución que rige la Gestión de la Calidad a nivel internacional. De acuerdo al Instituto Aragonés de Fomento (2012) la gestión de la calidad evolucionó de acuerdo a las etapas que se presentan a continuación:

- Artesanal
- Revolución Industrial
- Segunda Guerra Mundial
- Postguerra
- Calidad total (Instituto Aragonés de Fomento, 2012)

La teoría de la calidad total surge como un nuevo enfoque en la gestión empresarial, a partir de entonces se comienza a ver la gestión de la calidad como un nuevo enfoque para las organizaciones y cuya piedra angular es la calidad en los procesos.

Con la teoría de la Calidad Total como una nueva tendencia de los enfoques administrativos lo que pone al cliente como el centro en su gestión, en esta nueva etapa aparece lo que se le conoce como mejora continua en la que se enfoca la organización a partir de sus procesos (Instituto Aragonés de Fomento, 2012).

En la figura 3 se puede apreciar la evolución de la gestión de la calidad y a su vez el surgimiento de los enfoques a procesos**.**

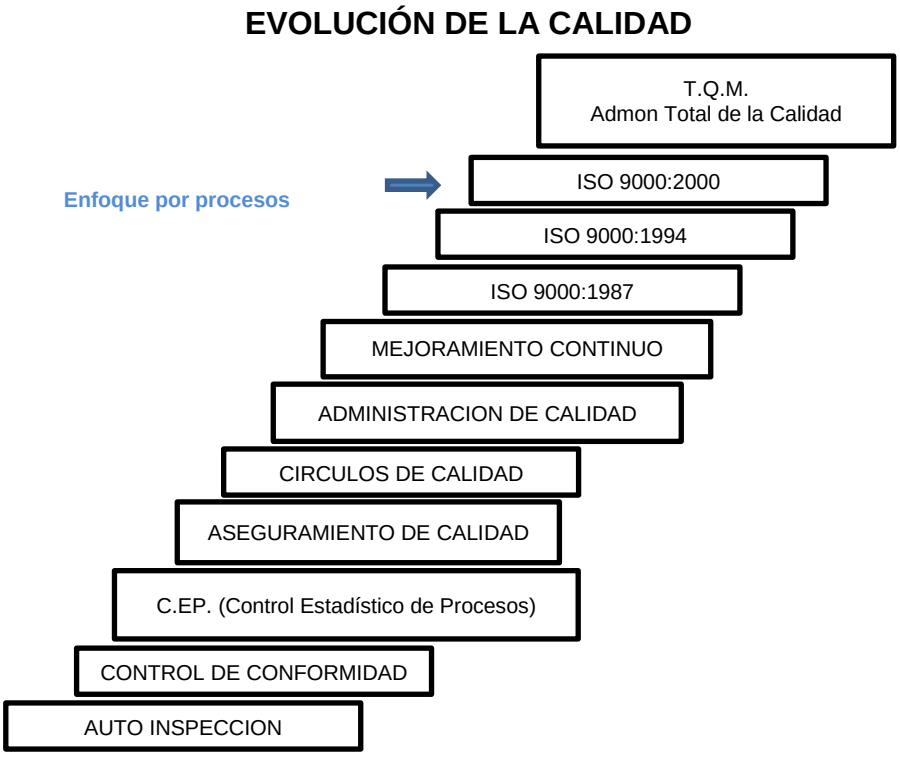


Figura *3.* Evolución de la calidad
Fuente: Salcedo Pérez, 2010

ETAPAS DE LA GESTIÓN DE PROCESOS

Identificación y secuencia de los procesos

La identificación y secuencia de los procesos es la primera de las etapas cuando se desea implementar este enfoque en una organización. “Es de vital importancia que los directivos en la institución tengan un alto grado de compromiso con el proceso de levantamiento y diseño de los procesos institucionales ya que serán ellos los encargados de aprobar los procesos establecidos”. (Ortega, 2009).

La identificación de los procesos parte de los procesos macro de la organización y como herramienta se utiliza el mapa del proceso. “Representación gráfica que identifica los procesos que una Unidad desarrolla, y sus principales interrelaciones, ofreciendo una visión de conjunto del sistema de gestión de la Unidad”. (Servicio de Evaluación, Planificación y Calidad, 2011). En la figura 4 se presenta un ejemplo de un mapa de procesos en una organización.

MAPA DE PROCESOS

Figura 2. Mapa de procesos
Fuente: (Beltrán Sanz & Carmona Calvo, Guía para una gestión basada en procesos, 2006)

Como se puede observar en la figura 4 los procesos en una organización se clasifican en: estratégicos, operativos y de apoyo. En el marco conceptual de esta investigación se da una definición precisa de cada uno de estos procesos.

En una investigación realizada por el Instituto Andaluz de Tecnología se definen los principales factores para la identificación y selección de los procesos en una organización (Instituto Andaluz de Tecnología , 2002):

- Influencia en la satisfacción del cliente.
- Efectos en la calidad del producto/servicio
- Influencia en Factores Clave de éxito (FCE)
- Influencia en la misión y estrategia

- Cumplimiento de requisitos legales o reglamentos
- Riesgos económicos y de insatisfacción
- Utilización de recursos

Una vez identificados los macroprocesos de la organización se procede a identificar los procesos que los conforman y a definir sus relaciones para ellos se realizan técnicas de grupos como la tormenta de ideas en la que participan los actores del procesos y las personas de mayor experiencia en la organización. Para definir la secuencia que siguen los procesos se utilizan los diagramas de flujos de los procesos, que es una representación gráfica de los mismos.

Descripción de los procesos

La descripción de los procesos es la segunda etapa en la implantación de un sistema de gestión basado en procesos. Para ello se utilizan tres herramientas fundamentales: ficha de procesos, descripción verbal y descripción de los procedimientos. A continuación se presentan ejemplos de cada una de estas herramientas. La ficha de procesos representa una descripción general en ella se incluyen sus principales características cuales son: misión, objetivos, responsable, clientes, proveedores, entradas, salidas e indicadores de gestión. Se relacionan con el proceso y los procedimientos mediante códigos. En la tabla 1 se presenta un ejemplo.

Tabla 1. Ficha del proceso

Nombre del proceso	**Código:**	**Fecha Rev:**
Misión u Objetivo	**Responsable**	
Actividades que forman el proceso		
Entradas	**Salidas**	
Proveedores	**Clientes**	
Indicadores de control		

Elaborado por: Verónica Puma

La descripción es más detallada y se realiza de forma escrita sin obviar ningún detalle del flujo del procesos un ejemplo se puede ver en la tabla 2.

Tabla 2. Descripción de los procesos

Procesos	Descripción
Control de la Documentación y los registros	Es el proceso que se encarga del registro de la documentación y control estatal de las actividades que se emiten en la entidad, control de obras, personal, contratos, toda la documentación necesaria para controlar el cumplimiento de los procedimientos con el fin de desarrollar y planificar cambios para una mejora.
Identificación y evaluación de los aspectos ambientales, peligros y riesgos	Es el proceso encargado de cumplir las expectativas exigidas en las normas. Es importante que por parte de la empresa sea una estrategia tener identificados y definidos todos los aspectos ambientales, peligros y riesgos que se pudieran manifestar; así como una constante actualización de los aspectos que puedan surgir.

Fuente: (Beltrán Sanz & Carmona Calvo, Guía para una gestión basada en procesos, 2006)
Elaborado por: Verónica Puma

Medición y Control de los Procesos

En esta etapa se busca comprobar que los procesos están funcionando de acuerdo a como fueron concebidos y que cumplen con las metas establecidas de acuerdo a los objetivos que busca la organización. El control es realizado a través de la implementación de indicadores de control.

"Los indicadores constituyen una herramienta que permite recoger de manera adecuada y representativa la información relevante respecto a la ejecución y los resultados de uno o varios procesos, de forma que se pueda determinar la capacidad y eficacia de los mismos, así como la eficiencia" (Beltrán Sanz & Carmona Calvo, Guía para una gestión basada en procesos, 2006)**.**

Para la implementación de indicadores de gestión se deben seguir los siguientes pasos (Beltrán Sanz & Carmona Calvo, Guía para una gestión basada en procesos, 2006):

- Analizar el objetivo del proceso
- Definir los resultados a medir
- Definir los indicadores que tributan a los resultados a medir
- Definir las metas (valores) que se desean alcanzar
- Establecer indicadores

Mejora continua de los procesos

La mejora continua es la última de las etapas en un sistema de gestión basado en procesos y constituye el punto de partida para el rediseño. En esta etapa se identifican las oportunidades de mejora de los procesos a partir de los resultados

de la medición de la etapa anterior. Entre los principales elementos que se tienen en cuenta en esta etapa para la identificación de las oportunidades de mejora se encuentran los siguientes:

Resultados de procesos

Tiempos de duración

Optimización de los flujos de información

Los principales objetivos que persigue el rediseño y mejora de los procesos son los siguientes (Ortega, 2009):

Aumentar la rentabilidad de los activos de la organización.

Agregar valor al cliente.

Aumentar la eficiencia en el desempeño de los trabajadores.

Optimizar los sistemas de información.

Disminuir los ciclos del proceso

Disminuir costos.

Lograr una ventaja competitiva en la organización**.** (Ortega, 2009)

REINGENIERÍA DE PROCESOS

Los procesos continuamente están sometidos a cambio en donde se busca ir perfeccionando para así lograr la excelencia. Una de las formas es la Reingeniería de Procesos, incluyendo una revisión y posterior rediseño de los procesos con el fin de obtener mejoras que incidan directamente en el rendimiento organizacional.

La reingeniería no es sino un modelo de negocios que se enfoca hacia cambio de paradigmas en las empresas u organizaciones.

“La reingeniería significa empezar de nuevo, es decir, renunciar a toda la estructura y procedimientos ya existentes y proponer otros nuevamente que responda a los intereses de la organización para cumplir con el objetivo fundamental, que debe estar dirigido a mejorar los servicios y proporcionar un valor agregado que sea distintivo comparado con el de la competencia“(Hammer & Champy, 2000).

Actualmente la Reingeniería es un término muy utilizado dentro de la Gestión empresarial, transitando por diversos conceptos como modernización, mejoramiento, transformación, restructuración, etc. Su propósito sin embargo es obtener una posición competitiva en el mercado mediante la reducción de costo, mejora de la calidad y respuesta ágil ante situaciones concretas.

“En la actualidad la Reingeniería de Procesos es una herramienta gerencial, ya que su adecuada aplicación seguida de innovación y mejoramientos continuos permite mantenerse competitivos, la Reingeniería es una metodología adecuada para revisar y rediseñar procesos así como también para implementarlos pero en ningún momento puede por sí sola ser la solución a los males, problemas o falencias de la organización, se necesita entrega, dedicación e imaginación donde nos permita enfocarnos en los pasos de un procedimiento y eliminar aquellos que no generen valor” (Estrella Fajardo, 2010).

La organización por procesos permite que todos los departamentos que integran una organización interactúen entre sí, con el propósito de que sus representantes no solo se encarguen de la gestión de su área ya que la gestión por procesos hace que todos los que integran la organización trabajen por el cumplimiento de

metas convergentes donde debe anteponer la motivación y participación del personal.

Procesos Primarios

“El propósito de la Reingeniería de los Procesos Primarios es impresionar al cliente y dejarle satisfecho. El proceso reestructurado ha de lograr que dicho cliente se comporte de una forma toralmente nueva”. (Wheeler, 2008)

PRINCIPIOS DE REINGENIERÍA

1. Los procesos deberán enfocarse hacia el cliente; aquellas actividades que no contribuyan a satisfacer las necesidades deberán ser disminuidas.
2. La reingeniería deberá tener como meta mejorar y cambiar el negocio, no solamente la organización.
3. Buscar que los procesos y las actividades se desarrollen en paralelo.
4. El enfoque de procesos se creara con responsabilidad y compromiso compartidos
5. La administración apoyara a aquellos que se encuentre directamente en contacto con el cliente.
6. Buscar que los empleados sean capaces de desempeñar más de un tipo de trabajo, más de un solo rol. Buscar que el empleado esté en constante contacto con el cliente.
7. La información de soporte administrativo deberá ser manejada como un producto de realización de un trabajo, no como un conjunto de actividades adicionales.
8. Crear funciones virtuales independientemente de la localización

9. La información estará disponible de tal manera que pueda responder las preguntas del cliente en todo momento.
10. Los procesos deberán diseñarse para que estén aptos a cambiar en cualquier momento.
11. Incluir en los procesos actividades de índole estratégico
12. Eliminar burocracias jerárquicas
13. Eliminar actividades redundantes
14. Reinventar el tiempo, delegar nuevas actividades
15. Minimizar funciones (funciones improductivas)
16. Minimizar registros
17. Reducir los medios de transformación
18. Controlar el acceso a fuentes de información
19. Capturar una sola vez la información en el punto de origen
20. Automatizar la coordinación del proceso
21. Establecer mecanismos de respaldo
22. Cualquier persona en la organización deberá tener la posibilidad de comunicarse con otra persona en la red cooperativa
23. Localizar los puntos donde la productividad es esencial, proporcionar los medios adecuados para alcanzarla y mantenerla
24. Definir claramente el trabajo de una persona (trabajo a eliminarse, trabajo a realizarse de diferente manera, nuevas actividades a desarrollar, niveles de servicio esperados, plan de carrera, programa de compensaciones) (Principios de Reingenieria , 2001)

ETAPAS DE LA REINGENIERÍA DE PROCESOS

Según Lefcovich (2004), las etapas fundamentales para la reingeniería son las siguientes:

- Identificación de los procesos estratégicos y operativos existentes o necesarios, y creación de un mapa, es decir, un modelo de dichos procesos.
- Jerarquización del mapa de procesos para su rediseño, y determinación de los procesos clave, aquellos que se abordarán primero o con mayor interés.
- Desarrollo de la visión de los nuevos procesos mejorados.
- Reingeniería mediante creación y rediseño de procesos, efectuada por consultores externos, especialistas internos, o una mezcla de ambos.
- Preparación y prueba de los nuevos procesos, es decir, procesos pilotos.
- Procesos posteriores de mejora continua (Lefcovich, 2004).

Pasos para el rediseño de un proceso (Reingeniería)

Según Pérez Verzini (2009) existen 10 pasos para el rediseño de un proceso como parte de la reingeniería.

1. **Elegir el proceso a rediseñar**

"Es necesario tener en cuenta Factores Críticos de Éxito de la Organización o Área de donde proviene el proceso, es decir identificar el proceso en donde se efectuara la performance del área o de la empresa". (Pérez Verzini, 2009)

2. **Identificar los resultados deseados**

"Es de gran importancia que el grupo que se encargue de la reingeniería tenga muy claro el resultado que se pretende alcanzar, se recomienda establecer

objetivos claros mismos que involucren a proveedores, clientes internos y externos, ya que de esto depende el éxito de la Reingeniería" (Pérez Verzini, 2009)

3. **Relevar situación actual**

"Recabar la información necesaria tanto de datos e indicadores en donde se pueda evidenciar el desempeño actual del proceso". (Pérez Verzini, 2009)

4. **Escribir un diagrama de flujo del proceso actual**

"Elaborar el respectivo flujo grama en donde se detalle paso a paso, sin omitir nada importante el funcionamiento del proceso actual". (Pérez Verzini, 2009)

5. **Rediseñar el proceso**

"Una vez considerada la situación actual, se compara con la condición a la que se quiere llegar de forma que se identifique posibles brechas existentes.

Es aquí en donde se debe contestar a las siguientes interrogantes y así cuestionarse si existe alguna forma más práctica de hacerlo.

- ¿Para qué se realiza esta tarea?
- ¿Por qué es necesario?
- ¿Qué más se podría o se debería hacer?
- ¿Dónde realizarlo?
- ¿Cuándo hacerlo?
- ¿Por qué se hace en determinado momento?

• ¿Quién lo realizará?

• ¿Cómo hacerlo?

• ¿Existe otra forma que se podría o debería hacer?" (Pérez Verzini, 2009)

6. **Identificar las variables críticas de proceso y los puntos de control**

"Una vez rediseñado el proceso se identifica las variables críticas y puntos de control con el fin de saber las probabilidades de tener buenos resultados". (Pérez Verzini, 2009)

7. **Asignar responsabilidades**

"Se debe determinar claramente responsabilidades con respecto a la ejecución adecuada del proceso, en donde de manera escrita se identifique Quién es responsable de Qué y Cuándo". (Pérez Verzini, 2009)

8. **Elegir indicadores de gestión**

"Una vez identificadas las variables críticas del proceso se debe elegir aquel que sea un Indicador de Gestión para alimentar el Tablero de comando de la Gerencia, siendo este revisado regularmente" (Pérez Verzini, 2009)

9. **Escribir procedimiento**

"Es conveniente tener de forma escrita el procedimiento en el cual se refleje la estructura en la que se desarrollara el proceso, siguiendo la Norma ISO 9001, se tendrá que informar a todos los involucrados". (Pérez Verzini, 2009)

10. **Implementar y evaluar**

"En este paso se es necesario determinar un tiempo adecuado de seguimiento para volver a realizar una evaluación de la efectividad de las decisiones tomadas sobre el proceso. Se dice que el plazo más adecuado sería de 30 días, con el fin

de obtener evidencia del desempeño y efectividad. Es necesario que el tiempo total se repita". (Pérez Verzini, 2009)

CAMBIOS QUE OCURREN AL REDISEÑAR LOS PROCESOS

La Reingeniería busca convertir el trabajo diario en multidimensional y sustantivo, es decir que las unidades de trabajo pasen de departamentos funcionales a los llamados equipos de procesos.

Uno de los cambios importantes que ocurren al Rediseñar los Proceso es eliminar tiempos que se estén desperdiciando o que a su vez no agreguen valor, es decir se optimizará el tiempo a través de actividades productivas.

VENTAJAS DE LA REINGENIERÍA

- Se concentra en el esfuerzo de todos los que conforman la organización de procedimientos para poder generar un valor agregado
- Proporciona resultados a corto plazo con verdaderos resultados.
- Se obtiene un consumo inferior de materias primas por medio de la reducción de productos defectuosos que por ende reducen los costos.
- Aporta a la competitividad de la empresa a través del incremento de su productividad.
- Apoya a que los procesos estén acorde con el avance tecnológico. (Ruiz, 2008)

DIAGRAMAS DE FLUJO

Los diagramas de flujo denominados también flujogramas son: “una representación gráfica a través de la cual se indica las distintas operaciones que compone un procedimiento o parte de él, estableciendo su secuencia cronológica. Clasificándolos mediante símbolos según la naturaleza de cada cual”. (Palacios Echeverría, 1996)

UTILIDAD DE LOS DIAGRAMAS DE FLUJO

Es de gran utilidad para una organización, debido a que su uso aporta al desarrollo de una correcta gestión en aspectos como:

- “Facilitan la comprensión ya que a través de un dibujo muestran de manera global la estructura de un proceso o procedimiento”. (Ortega, Guía para la Elaboración de Diagramas de Flujo, 2009)
- “Contribuye a identificar dificultades con respecto a duplicidades de trabajo y otros como cuellos de botella mismos que se presentan durante el desarrollo de los distintos procedimientos mostrando gráficamente a quién está dirigido y los recursos que se utilizan.” (Ortega, Guía para la Elaboración de Diagramas de Flujo, 2009)
- “Sirven de apoyo en el proceso de capacitación a nuevos funcionarios y a su vez simplifica para que cualquier proceso sea realizado por otra persona

cuando el responsable del procedimiento se ausente". (Ortega, Guía para la Elaboración de Diagramas de Flujo, 2009)

- "La creación del diagrama de flujo es una actividad que agrega valor, ya que el proceso que representa puede ser analizado por quienes lo llevan a cabo y también por todas las partes interesadas pudiendo aportar ideas que sirvan para cambiarlo, adecuarlo o mejorarlo". (Ortega, Guía para la Elaboración de Diagramas de Flujo, 2009)

TIPOS DE DIAGRAMAS DE FLUJO

Existen tres tipos de diagramas de flujo:

a. **Diagrama de Flujo Vertical:** "Denominado también gráfico de análisis. Es un gráfico que contiene columnas y líneas. En las columnas están los símbolos, el espacio recorrido para la ejecución y el tiempo invertidos, estas son opcionales de inclusión en el diagrama de flujo. En las líneas se distingue la secuencia de los pasos y se hace referencia en cada paso a los funcionarios involucrados en la rutina. Este diagrama es de gran utilidad para desarrollar un procedimiento, ayuda al proceso de inducción del personal y racionalizar el trabajo" (Ortega, Guía para la Elaboración de Diagramas de Flujo, 2009)

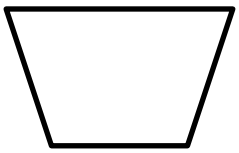
b. **Diagrama de flujo horizontal:** "Este tipo de diagrama de flujo utiliza los mismos símbolos que el diagrama de flujo vertical, sin embargo la

secuencia de información se presenta de forma horizontal. Facilita un mejor y un más rápido entendimiento del procedimiento por parte de los usuarios" (Ortega, Guía para la Elaboración de Diagramas de Flujo, 2009)

c. **Diagrama de Flujo de Bloques**: "Es un diagrama de flujo que muestra la rutina del proceso mediante una secuencia de bloques mismos que se interrelacionan entre sí, cada cual con su significado. Este diagrama es una forma sencilla de representar un proceso ya que se puede visualizar paso a paso el desarrollo del mismo" (Ortega, Guía para la Elaboración de Diagramas de Flujo, 2009)

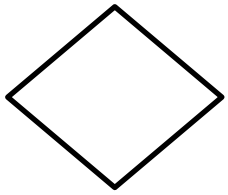
NOTACIONES UTILIZADAS EN LOS DIAGRAMAS DE FLUJOS

Terminal: "Indica el inicio o la terminación del flujo, puede ser acción o lugar; se usa para señalar una unidad administrativa o persona que recibe o proporciona la información". (Aiteco, 2014)

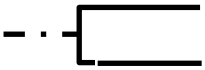


Disparador: "Indica el inicio de un procedimiento, contiene el norme de este o el nombre de la unidad administrativa donde se da inicio". (Aiteco, 2014)

Operación: “Representa la realización de una operación o actividad relativas a un procedimiento” (Aiteco, 2014).

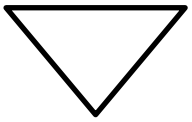


Decisión o alternativa: “Indica un punto dentro del flujo en que son posibles varios caminos alternativos”. (Aiteco, 2014)

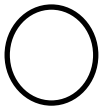


Nota aclaratoria: “No forma parte del diagrama de flujo, es un elemento que se adiciona a una operación o actividad para dar una explicación”. (Aiteco, 2014)

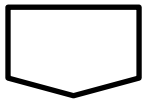
Documento: “Representa cualquier tipo de documento que entra, se utilice, se genere o salga del procedimiento”. (Aiteco, 2014)



Archivo: “Representa un archivo común y corriente de oficina”. (Aiteco, 2014)



Conector: Representa una conexión o enlace de una parte del diagrama de flujo con otra parte lejana del mismo. (Aiteco, 2014)



Conector de página: “Representa una conexión o enlace con otra hoja diferente, en la que continua el diagrama de flujo”. (Aiteco, 2014)

Línea de comunicación: “Proporciona la transmisión de información de un lugar a otro”. (Aiteco, 2014)

Es necesario que los procesos sean diagramados para que sean mejor comprendidos por los usuarios. Existen varias formas de diagramar los procesos, dentro de ellas se encuentra el diagrama de flujo.

Los diagramas de flujo permiten comprender el proceso a través de un dibujo. Su nombre se debe a que los símbolos utilizados están conectados por flechas que muestran la secuencia de las actividades.

e. MATERIALES Y MÉTODOS

MATERIALES

DETALLE	DESCRIPCION
Útiles de escritorio	• **Resmas de papel bond.** • **Esferos** • **Lápices** • **Borrador**
Material Informático	• **Computadora** • **Impresora** • **Flash Memory** • **Internet**
Material Bibliográfico	• **Libros** • **Revistas** • **Folletos** • **Páginas web**

MÉTODOS

Histórico-Lógico: “Lo lógico está relacionado con el estudio de la trayectoria real de los fenómenos y acontecimientos en el de cursar de una etapa o período. Lo lógico se encarga de investigar las leyes generales del funcionamiento y desarrollo del fenómeno, estudia su esencia. Lo lógico y lo histórico se complementan y vinculan mutuamente, para poder descubrir las leyes fundamentales de los fenómenos, el método lógico debe basarse en los datos que proporciona el método histórico, de manera que no constituya un simple razonamiento especulativo. De igual modo lo histórico no debe limitar se sólo a la simple descripción de los hechos, sino también debe descubrir la lógica objetiva del desarrollo histórico del objeto de investigación”. (Pérez Rodriguez, 1996)

Su utilización permite conocer los antecedentes y los elementos de la investigación referidos a la reingeniería de procesos y la determinación de las tendencias actuales sobre la temática que se estudia.

Se utilizó en la revisión de los reglamentos que rigen a la Cooperativa de Ahorro y Crédito Jardín Azuayo Ltda., para el desarrollo y funcionamiento de la Gestión por Procesos.

Análisis y Síntesis: “Un método filosófico dualista por medio del cual se llega a la verdad de las cosas, primero se separan los elementos que intervienen en la realización de un fenómeno determinado, después se reúnen los elementos que tienen relación lógica entre sí hasta completar y demostrar la verdad del conocimiento”. (Raúl, 2013)

Su uso en la investigación permitió relacionar los aspectos conceptuales y el procesamiento de los datos obtenidos a través de los diferentes instrumentos aplicados en correspondencia con el objetivo previsto. Se utilizó para efectuar un análisis detallado de la situación de la Cooperativa, para después realizar una síntesis y poder establecer conclusiones.

Método Deductivo: El método deductivo se define como “un fenómeno o problema desde el todo hacia las partes, es decir analiza el concepto para llegar a los elementos de las partes del todo. Entonces se diría que su proceso es sintético analítico” (Pagot, 2010, pág. 94)

Contribuyó a describir cada uno de los procesos existentes en la Cooperativa partiendo de lo general a lo particular ya que a través de la información

bibliográfica se tuvo una mayor comprensión y conocimiento de los flujogramas de procesos.

Método Inductivo: “Es un método científico que obtiene conclusiones generales a partir de particulares. Se trata del método más común, en el que pueden distinguirse cuatro pasos esenciales: la observación de los hechos para su registro; la clasificación y el estudio de estos hechos; la derivación inductiva que parte de los hechos y permite llegar a una generalización; y la contrastación”. (Hernández Sampieri, Metodología de la Investigación, 2010)

Contribuyó para evaluar la situación existente en torno a las particularidades de la Reingeniería de Procesos en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Jardín Azuayo Ltda. de la Ciudad de Cuenca y así determinar las respectivas conclusiones.

TÉCNICAS

Observación: La observación es una de las técnicas de campo que más se utiliza en las investigaciones, “se trata de una técnica de recolección de datos que tiene como propósito explorar y describir ambientes(…) lo que significa adentrarse a profundidad, en situaciones sociales y permanecer activo, pendiente de los pequeños detalles, situaciones e interacciones” (Albert Gomez, 2007).

Esta técnica se utilizó para describir los procesos que se realizan en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Jardín Azuayo Ltda. Teniendo en cuenta lo observado se puede describir realmente cómo funcionan los procesos e identificar las principales deficiencias**.**

La entrevista: "Se define como una reunión para conversar e intercambiar información entre una persona (el entrevistador) y otra (el entrevistado) u otras (entrevistados)." (Trespalacios Gutiérrez, Vázquez Casielles, & Bello Acebrón, 2005)

Se procedió a realizar una entrevista estructurada al Gerente para evaluar cómo se comportan estos procesos en la cooperativa y proponer rediseños en base al diagnóstico.

La encuesta: Las encuesta son instrumentos de investigación descriptiva que aportan a identificar las preguntas claves a realizar, "las personas seleccionadas en una muestra representativa, de la población, especificar las respuestas y determinar el método empleado para recoger la información que se vaya obteniendo. También es preciso delimitar el tamaño de la muestra y el procedimiento de lección de los elementos componentes" (Trespalacios Gutiérrez, Vázquez Casielles, & Bello Acebrón, 2005)

Se procedió a elaborar las encuestas para aplicar a los empleados y socios de la cooperativa.

Población y Muestra

La Cooperativa de Ahorro y Crédito Jardín Azuayo de la Ciudad de Cuenca, dispone de un total de 32 colaboradores: 1 Responsable de oficina, 1 Educador Cooperativo, 10 Oficiales de Crédito, 9 Asistentes de Servicios, 1 Gestor

Operativo, 9 Cajeros, 1 Auxiliar de Mantenimiento y 41082 socios (Información proporcionada por la Cooperativa Jardín Azuayo)

Para poder calcular la población se aplica el siguiente procedimiento**:**

DATOS

- N=Tamaño de la población
- Z= Valor obtenido nivel de confianza 1,96%
- **σ**= Desviación estándar de la población 0,5 valor constante
- e = índice de error 0,05

Límite aceptable del error (varía entre el 1%(0,01) y 9%(0,09) valor que queda a criterio del investigador.

$$\mathbf{n} = \frac{\boldsymbol{Z^2\sigma^2N}}{\boldsymbol{e^2(N-1)+Z^2\sigma^2}}$$

$$\mathbf{n} = \frac{\boldsymbol{(1,96)^2\ x\ \ (0,05)^2 x\ 41082}}{\boldsymbol{(0,05)^2(41082-1)+(1,96)^2 0,5^2}}$$

$$\mathbf{n} = \frac{\boldsymbol{3,84\ x\ \ 0,25\ x\ 41082}}{\boldsymbol{0,0025\quad 41081+\ \ 3,84\ \ 0,25}}$$

$$\mathbf{n} = \frac{\boldsymbol{39438,72}}{\boldsymbol{102.7025+0,96}} \quad \mathbf{n} = \frac{\boldsymbol{39438,72}}{\boldsymbol{103.6625}}$$

$$\mathbf{n} = \frac{\boldsymbol{3943.72}}{\boldsymbol{103.6625}} \qquad \mathbf{n} = \ \boldsymbol{380}$$

f. RESULTADOS

EXPECTATIVA DE LOS SOCIOS DE LA COOPERATIVA

Los socios de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Jardín Azuayo de la Ciudad de Cuenca tienen las siguientes expectativas:

1. Cercanía de los servicios
2. Buena Atención
3. Acompañamiento técnico en actividades productivas
4. Alianzas estratégicas
5. Servicios personalizados
6. Créditos para iniciativas productivas
7. Líneas de crédito con montos adecuados y rápidos

MISIÓN

"Somos una Cooperativa de Ahorro y Crédito segura y participativa que contribuye en el crecimiento socioeconómico de sus socios y fortalece la economía popular y solidaria mediante servicios financieros de calidad, incluyentes y sostenibles". (COAC Jardín Azuayo, 2016)

VISIÓN

"Ser un referente positivo del desempeño social y financiero de la economía popular y solidaria del Ecuador, que incide en el desarrollo de sus socios y localidades de intervención con una gestión participativa e incluyente basada en calidad, cercanía y servicio". (COAC Jardín Azuayo, 2016)

ESTRUCTURA ACTUAL DE LA EMPRESA

RECURSOS HUMANOS

La Cooperativa de Ahorro y Crédito Jardín Azuayo de la Ciudad de Cuenca cuenta con los siguientes colaboradores, según se detalla a continuación

ESTRUCTURA ACTUAL DE LA EMPRESA

CARGO	NUMERO DE COLABORADORES
Responsable de Oficina	**01**
Educador Cooperativo	**01**
Oficial de Crédito	**10**
Gestor Operativo	**01**
Asistente de Servicios	**09**
Cajero	**09**
Auxiliar de Mantenimiento	**01**
TOTAL	**32**

Fuente: Cooperativa de Ahorro y Crédito Jardín Azuayo
Elaborado por: Verónica Puma

INFRAESTRUCTURA Y EQUIPO

La Cooperativa de Ahorro y Crédito Jardín Azuayo cuenta con:

- Área de Coordinación de Oficina
- Área de Educación Cooperativa
- Área de Crédito
- Área de Servicios
- Área de Información
- Área de Cajas

ACTIVIDAD ECONÓMICA

La Cooperativa de Ahorro y Crédito Jardín Azuayo busca a través de la prestación de sus productos y servicios constituirse en un referente de las microfinanzas, Economía Popular y Solidaria y del Sector Financiero Popular y Solidario.

VALORES

Transparencia

"Mostrarnos como somos, sin reservas, sin ocultar información que pueda afectar la gestión, desarrollo e imagen de la cooperativa y su equipo humano, diciendo la verdad en todo momento". (COAC Jardín Azuayo, 2016)

Integridad

"Mantener un comportamiento probo y con integridad de pensamiento, sentimiento y actuación interna y externamente". (COAC Jardín Azuayo, 2016)

Confianza

"Tener seguridad en las propias destrezas para realizar un contribución positiva y competente en el trabajo, para de esta manera ser reciproco con la confianza que los socios y comunidad han depositado en la cooperativa" (COAC Jardín Azuayo, 2016)

Compromiso

"Apropiarnos, empoderarnos de las responsabilidades adquiridas en las funciones a desempeñar y cumplirlas con capacidad y convicción de apoyar el desarrollo social y económico de los socios y la comunidad". (COAC Jardín Azuayo, 2016)

Responsabilidad

“Actuar de acuerdo con los principios morales incluso cuando uno se siente presionado a hacer otra cosa. Asumir y cumplir con oportunidad y calidad las funciones asignadas, en conformidad a los códigos de conducta y políticas establecidas en la cooperativa”. (COAC Jardín Azuayo, 2016)

RESULTADOS DE ENTREVISTA AL GERENTE

La entrevista al Gerente está dirigida a conocer los criterios del entrevistado sobre la implantación de un sistema de Gestión por Procesos en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Jardín Azuayo Ltda. La entrevista es realizada el 10/06/2016 al Eco. Juan Carlos Urgilés.

Pregunta 1 ¿Cuánto tiempo lleva dirigiendo a la Cooperativa de Ahorro y Crédito Jardín Azuayo Ltda.?

Estoy en funciones desde el mes de Enero del 2014, hace dos años y medio.

Pregunta 2 ¿La Cooperativa de Ahorro y Crédito Jardín Azuayo se gestiona por Procesos?

No enteramente, la Cooperativa tiene un modelo mixto una administración por funciones. La principal regulación es la Ley Orgánica Monetaria Financiera y la Ley Orgánica de la Economía Popular y Solidaria y sobre esa estructura legal existe una estructura funcional y transversalmente en procesos críticos y de negocios se gestiona por procesos.

Pregunta 3. ¿Está elaborado el mapa de procesos de la Empresa? Sí, hay un mapa de procesos en el cual se identifican los procesos de la cadena de valor, los procesos de apoyo y los procesos de control.

Pregunta 4. ¿La cooperativa tiene identificado sus procesos? Si están identificados, a través del mapa de procesos. Sería necesario realizar una revisión de los procesos.

Pregunta 5. ¿Los procesos desarrollados en su empresa están enfocados a la satisfacción del cliente?

Sí, son los que están planteados en el mapa de procesos: demanda de los socios, gestión para la entrega de servicios, crédito y sistemas de pagos y el socio atendido. Transversalmente existen los procesos de apoyo como son administrativos financieros y tecnológicos y los procesos de control. Existe una serie de procesos gobernantes que definen la planificación estratégica.

Pregunta 6 ¿En cuáles de los procesos que realiza la Cooperativa ha tenido dificultades en implementarlos?

Existen tres grandes grupos de procesos: gobernantes, de la cadena de valor y de soporte. En cada uno de ellos existen unos metas procesos que trasladan las innovaciones a procesos de mantenimiento de servicios. Ese modelo de proceso que transforma ideas en realidades es un proceso complejo que implica revisión de la idea la viabilidad técnica financiera y legal y luego para que sean trabajado en el área de informática. Otro proceso complejo es referente a la gestión del talento humano principalmente porque la cooperativa es una entidad de bien común y existen diferentes intereses de socios.

Pregunta 7 ¿Los procesos desarrollados en la Cooperativa están enfocados en la satisfacción del cliente?

En la medida en la que existe una cadena de valor que apunta en dar servicios a los socios si está construida en base a la satisfacción de estos.

Pregunta 8 ¿Cuenta la Cooperativa con un sistema de control de gestión enfocado a procesos y que tribute al cumplimiento de los objetivos estratégicos?

El sistema de gestión basado en proceso es un hibrido, pero el trabajo que se está haciendo es levantando los procesos de la cadena del valor y de apoyo para que se alineen en función del cumplimiento de los objetivos. El sistema de gestión de calidad que se quiere implementar es el Modelo Europeo EFQM, en este modelo se gestionan inductores, procesos y resultados.

Pregunta 9 ¿La estructura organizativa está acorde con el diseño de los procesos de la misma?

Se ha hecho el esfuerzo por construir esas gerencias a través de los procesos pero falta mucho, generar sistemas transversales que permita gestionar transversalmente entre las diferentes gerencias es un esfuerzo actual.

Pregunta 10 ¿Cuenta la Cooperativa con el personal capacitado con el desarrollo de los procesos?

Se trabaja en eso, actualmente nos encontramos en el refuerzo del departamento de Ingeniería de Procesos.

Pregunta 11 ¿Cuenta la Cooperativa con los recursos materiales y financieros para el desarrollo de los procesos?

Si contamos con los recursos necesarios.

Pregunta 12 ¿Considera usted que un enfoque en Procesos le genera una ventaja competitiva a la Cooperativa?

Si, cuando se clasifican los procesos de acuerdo a la dureza con la que tienen que ser llevado. Se han planteado tres grupos de procesos: procesos para innovación

y pilotaje, para el desarrollo de proyecto y para el mantenimiento de servicios. Hay que jugar en las diferentes escalas de dureza de los procesos.

Pregunta 13 ¿Cuáles son las principales deficiencias que se pueden identificar en el desarrollo de los procesos en la Cooperativa?

Tiene que ver con el sistema de formación en el concepto de que una institución no puede ser puramente administrada por procesos y el sistema legal está construido desde el modelo de las funciones y no de procesos, las normativas entienden por procesos y no por funciones. La norma no entiende los procesos. El origen de la norma es funcional no por procesos.

ANÁLISIS PERSONAL DE LA ENTREVISTA AL GERENTE

La Cooperativa de Ahorro y Crédito Jardín Azuayo surge como una oportunidad de reinicio y fortalecimiento de la economía en la zona afectada por el Desastre de la Josefina, surgiendo en 1996 como una oportunidad en medio de la crisis y adversidad**.**

Según el análisis de los instrumentos de recolección se sintetiza:

1. De acuerdo a la entrevista realizada al Gerente General de la Cooperativa de Ahorro y crédito Jardín Azuayo, lleva desempeñando su cargo desde Enero de 2014, es decir dos años y medio.

2. Se puede apreciar que existe una tendencia de potenciar los procesos de la Cooperativa y fortalecer el área que rige esta actividad existen paradigmas y resistencia al cambio propiciadas por enfoques funcionales y jerárquicos.

ENCUESTA A EMPLEADOS DE LA OFICINA

La encuesta dirigida a los empleados se hace con el objetivo de analizar desde sus perspectivas y conocimiento, la gestión y el desarrollo de los procesos que tiene la Cooperativa.

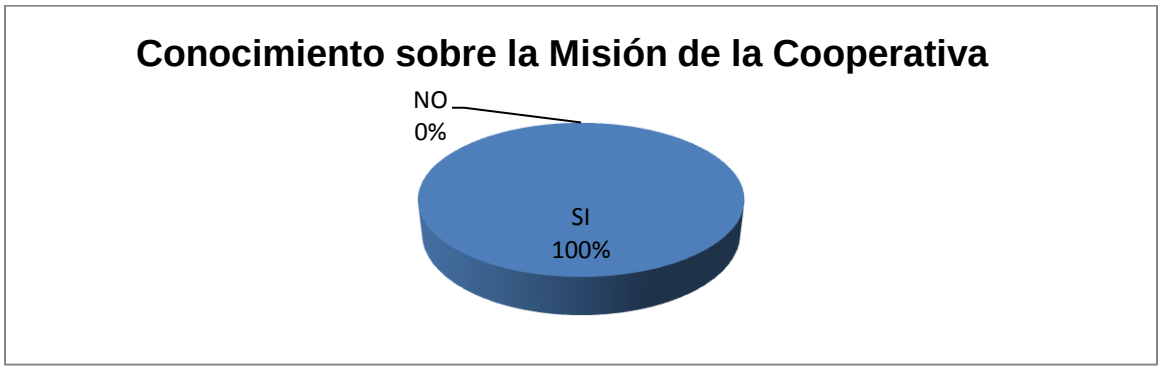
Pregunta 1. ¿Conoce la Misión de la Cooperativa Jardín Azuayo Ltda.?

Tabla 3.

DESCRIPCIÓN	FRECUENCIA	%
SI	**32**	**100%**
NO	**0**	**0%**
TOTAL	**32**	**100%**

Fuente: Encuesta a los empleados
Elaborado por: Verónica Puma

Figura 5.



ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN: El 100 % de los empleados encuestados dice conocer la misión de la Cooperativa. Estos son elementos del direccionamiento estratégico fundamentales en el funcionamiento de una organización, su conocimiento por parte de los empleados es de vital importancia para que ellos se enfoquen en lo verdaderamente importante para la Cooperativa.

Pregunta 2. ¿Conoce la Visión de la Cooperativa Jardín Azuayo Ltda.?

Tabla 4

DESCRIPCIÓN	FRECUENCIA	%
SI	**32**	**100%**
NO	**0**	**0%**
TOTAL	**32**	**100%**

Fuente: Encuesta a los empleados
Elaborado por: Verónica Puma

Figura 6

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN: El 100 % de los empleados encuestados dice conocer la Visión de la Cooperativa. El conocimiento por parte de los empleados es de vital importancia para que ellos sepan hacia donde pretende la institución llegar.

Pregunta 3 ¿Existe difusión de los Principios y Valores de la Institución?

Tabla 5

DESCRIPCIÓN	FRECUENCIA	%
SI	**32**	**100%**
NO	**0**	**0%**
TOTAL	**32**	**100%**

Fuente: Encuesta a los empleados
Elaborado por: Verónica Puma

Figura 7

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN: Los principios y valores de la Cooperativa son de conocimiento del 100 % de los trabajadores encuestados, este aspecto es positivo pues así el actuar de los empleados es acorde a las convicciones de la Cooperativa y esto permite crear un clima organizacional importante.

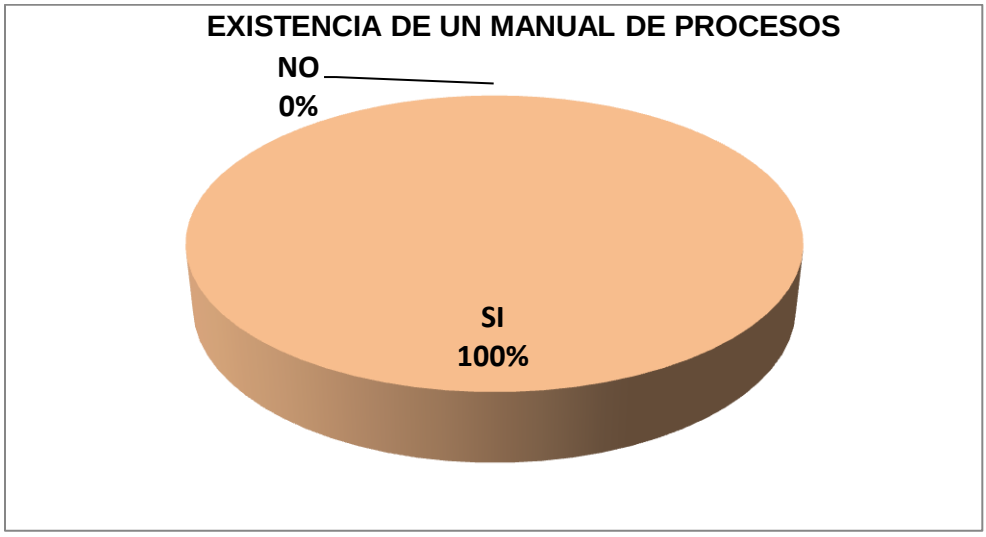
Pregunta 4. ¿Posee un Manual de Procesos en donde detalle las actividades enmarcadas al cumplimiento de sus funciones?

Tabla 6.

DESCRIPCIÓN	FRECUENCIA	%
SI	**32**	**100%**
NO	**0**	**0%**
TOTAL	**32**	**100%**

Fuente: Encuesta a los empleados
Elaborado por: Verónica Puma

Figura 8



ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN: El 100 % de los empleados encuestados afirman que existe el manual de procesos de la organización. La guía de un manual de procesos y procedimiento para realizar las operaciones es fundamental y permite que los resultados alcanzados estén acorde a lo planificado.

Pregunta 5. ¿Aplica el Manual de Procesos en su área de trabajo?

Tabla 7.

DESCRIPCIÓN	FRECUENCIA	%
SI	**32**	**100%**
NO	**0**	**0%**
TOTAL	**32**	**100%**

Fuente: Encuesta a los empleados
Elaborado por: Verónica Puma

Figura 9.

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN: El 100 % de los empleados encuestados dicen aplicar el manual de procesos de la empresa para la realización de sus actividades, ello propicia que se disminuya el margen de error en el desarrollo de las funciones.

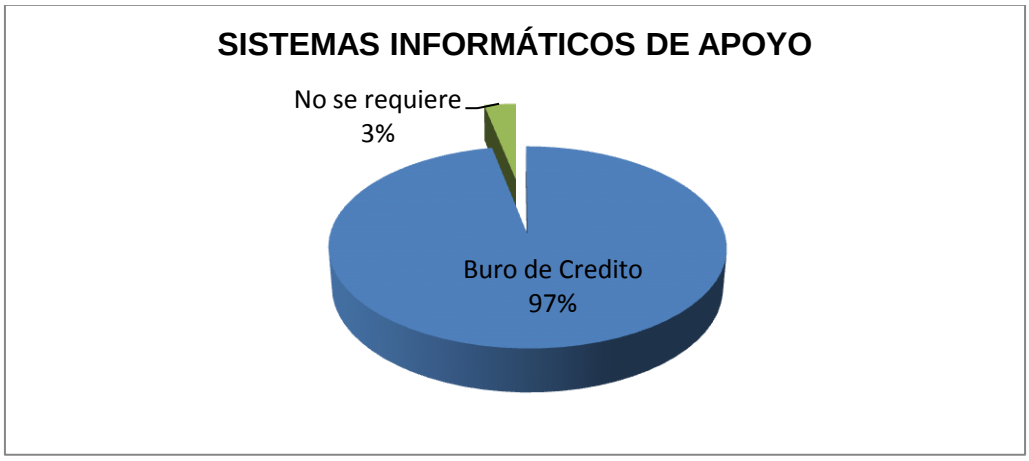
Pregunta 6 ¿Cuáles son los sistemas informáticos que utilizan como apoyo a los procesos en su área?

Tabla 8

DESCRIPCIÓN	FRECUENCIA	%
BURO DE CREDITO JASIT	**31**	**97%**
NO SE REQUIERE	**1**	**3%**
TOTAL	**32**	**100%**

Fuente: Encuesta a los empleados
Elaborado por: Verónica Puma

Figura 10



ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN: El uso de sistemas informáticos y la automatización de procesos en una tendencia moderna en las organizaciones que desean enfocarse a procesos. Al preguntarles a los empleados los sistemas informáticos que usan para desarrollar sus actividades el 97 % responde que utilizan el JASIT Y BURO DE CREDITO y el 3 % que corresponde a un empleado opina que en su trabajo no es necesario el apoyo de los sistemas informáticos. A pesar de la utilización de un sistema que ayuda a las operaciones financieras estos se consideran muy poco para los procesos de la Cooperativa.

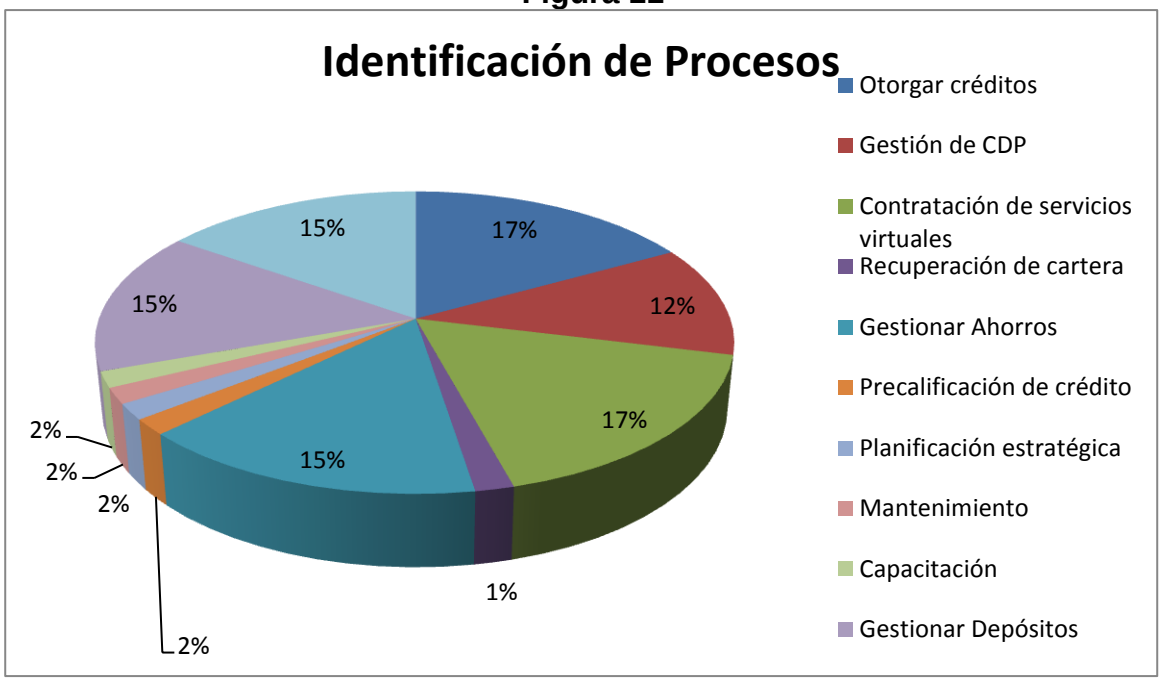
Pregunta 7. Identifique los procesos que usted desempeña en su área de trabajo y que tiempo emplea en desempeñarlas

Tabla 9.

DESCRIPCIÓN	FRECUENCIA	%
1. Otorgar créditos	**10**	**17**
2. Gestión de CDP	**7**	**11**
3. Contratación de Servicios Virtuales	**10**	**17**
4. Recuperación de Cartera	**1**	**2**
5. Gestionar Ahorros	**9**	**15**
6. Precalificación de Crédito	**1**	**2**
7. Planificación Estratégica	**1**	**2**
8. Mantenimiento	**1**	**2**
9. Capacitación	**1**	**2**
10. Gestionar Depósitos	**9**	**15**
11. Gestionar Retiros	**9**	**15**

Fuente: Encuesta a los empleados
Elaborado por: Verónica Puma

Figura 11



ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN: Los procesos identificados por los empleados entrevistados se presentan en la figura 11. Los procesos de otorgar créditos, contratación de servicios virtuales fueron los más identificados por los empleados.

PROCESO	ACTIVIDADES	TIEMPO
Asistente de Servicios **Precalificación de Crédito**	1. Entregar información	5 minutos
	2. Indicar requisitos	3 minutos
	3. Precalificar solicitud	5 minutos
	4. Imprimir proforma y listado de requisitos	3 minutos
	5. Revisar buró de crédito	5 minutos
	6. Confirmar recepción documentos en el sistema	5 minutos
	7. Enviar llenado de solicitud	1 minuto
TOTAL		**27 MINUTOS**

PROCESO	ACTIVIDADES	TIEMPO
Oficial de Crédito **Otorgamiento de Crédito**	1. Entrevistar e ingresar información	10 minutos
	2. Imprimir solicitud y firma	3 minutos
	3. Verificar información	5 minutos
	4. Inspección de bienes en caso de requerir	1467 minutos
	5. Imprimir valoración de bienes	3 minutos
	6. Realizar informe técnico	5 minutos
	7. Calificar 5 C's	5 minutos
	8. Consolidar documentación y enviar para decisión	5 minutos
	TOTAL	**1503 MINUTOS**

PROCESO	ACTIVIDADES	TIEMPO
Oficial de Crédito **Recuperación de Cartera**	1. Envío de mensajes de texto recordatorio	5 minutos
	2. Notificación mediante llamadas telefónicas	180 minutos
	3. Notificación mediante notificaciones escritas	1440 minutos
	4. Liquidar Crédito	45 minutos
	TOTAL	**1670 MINUTOS**

PROCESO	ACTIVIDADES	TIEMPO
Oficial de Crédito **Recuperación de Cartera**	1. Envío de mensajes de texto recordatorio	5 minutos
	2. Notificación mediante llamadas telefónicas	180 minutos
	3. Notificación mediante notificaciones escritas	1440 minutos
	4. Liquidar Crédito	45 minutos
	TOTAL	**1670 MINUTOS**

PROCESO	ACTIVIDADES	TIEMPO
Caja **Retiro y Depósito**	1. Recibir y revisar documentos	½ minuto
	2. Registrar transacción en el sistema	1 minuto
	3. Contar dinero	1 minuto
	4. Entregar documentos y dinero	½ minuto
	TOTAL	**3 MINUTOS**

PROCESO	ACTIVIDADES	TIEMPO
Asistente de Servicios **Gestión de Ahorros**	1. Comunicar al socio diferentes opciones de ahorro	2 minutos
	2. Crear cuenta de ahorro	40 segundos
	3. Ingresar datos de contrato	1 minuto
	4. Grabar contrato e imprimir documentos de respaldo	1 minuto
	5. Archivar documentación	23 segundos
	TOTAL	**5:03 MINUTOS**

PROCESO	ACTIVIDADES	TIEMPO
Asistente de Servicios **Gestión de CDP**	1. Verificar disponibilidad de ahorros	1:07 minutos
	2. Ingresar valores en el sistema	2 minutos
	3. Entregar CDP	1 minuto
	4. Indicar fecha de vencimiento	1 minuto
	5. Archivar documentación	1 minuto
	TOTAL	**6:07 MINUTOS**

PROCESO	ACTIVIDADES	TIEMPO
Responsable de Oficina **Planeación Estratégica**	1. Revisión de metas	120 minutos
	2. Delineación de estrategias	10 horas
	3. Reuniones de trabajo	5 horas
	4. Revisión de informes	120 minutos
	5. Revisión de pagarés	5 horas
	6. Análisis y aprobación de créditos	10 horas
	TOTAL	**34 HORAS**

Pregunta 8. Señale los procesos secundarios y sus actividades fundamentales que usted desempeña en su área de trabajo y que tiempo emplea en desempeñarlas.

PROCESO	ACTIVIDADES	TIEMPO
Crédito Actualización de Libretas	Recepción de documentos	1 minuto
	Revisión de sistema	2 minutos
	Actualizar cartola	1 minuto
	Devolución de documentos	1 minuto

PROCESO	ACTIVIDADES	TIEMPO
Servicios e Información	Recepción de documentos	1 minuto
	Recepción de documentos	1 minuto
	Indicaciones de llenado	2 minutos
	Llenar papeleta	1 minutos

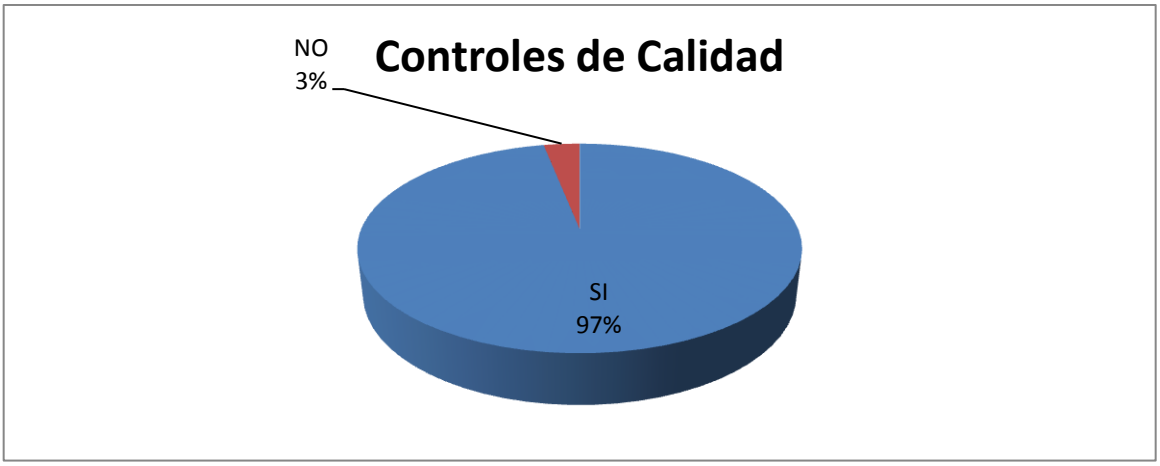
Pregunta 9. ¿Los controles de calidad que existen en la Cooperativa permiten efectuar correctivos?

Tabla 10.

DESCRIPCIÓN	FRECUENCIA	%
SI	**31**	**97%**
NO	**1**	**3%**
TOTAL	**32**	**100%**

Fuente: Encuesta a los empleados
Elaborado por: Verónica Puma

Figura 12.



ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN: El 97% de los trabajadores encuestados opinan que si existen los controles de calidad que permiten realizar correctivos, y el 3% opina que los controles de calidad no permiten realizar acciones correctivas. Las respuestas se visualizan positivas para la Cooperativa pues el solucionar errores en corto plazo posibilita que se alcancen los resultados esperados.

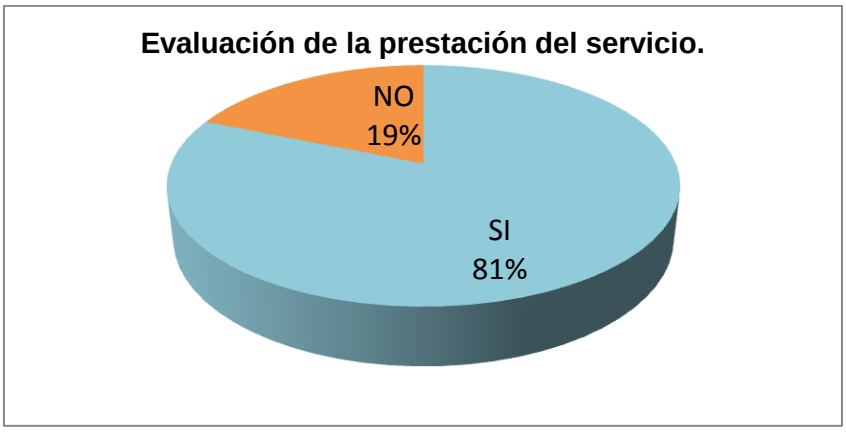
Pregunta 10. ¿Existe evaluación en la prestación del servicio en la Cooperativa?

Tabla 11.

DESCRIPCION	FRECUENCIA	%
SI	**26**	**81%**
NO	**6**	**19%**
TOTAL	**32**	**100%**

Fuente: Encuesta a los empleados
Elaborado por: la autora

Figura 13



ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN: La evaluación de los servicios prestados generalmente se enfocan a la satisfacción del cliente, ello es importante para conocer cuáles son los criterios del cliente y sus expectativas para en caso de ser necesario tomar acciones correctivas. El 81 % de los empleados opina que si se evalúan los servicios prestados y el 19 % tiene un criterio diferente a la mayoría.

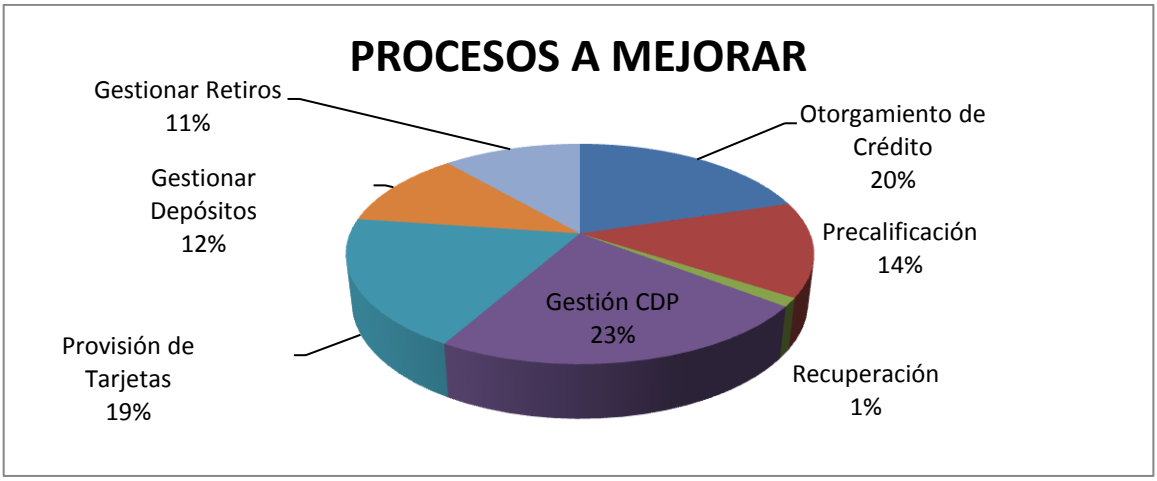
Pregunta 11. ¿Cuál de los procesos que existen en su área de trabajo debe mejorar?

Tabla 12.

DESCRIPCIÓN	FRECUENCIA	%
Otorgamiento de Crédito	**16**	**20%**
Precalificación	**11**	**15%**
Recuperación	**1**	**1%**
Gestión de certificados de Depósito	**18**	**23%**
Provisión de Tarjetas	**15**	**19%**
Gestionar Depósitos	**9**	**11%**
Gestionar Retiros	**9**	**11%**

Fuente: Encuesta a los empleados
Elaborado por: Verónica Puma

Figura 14



ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN: Esta resulta una pregunta clave, para tener el criterio de las personas que desarrollan los procesos de una organización. El 20 % considera que el otorgamiento de crédito debe ser mejorado, un 19 % opina lo mismo sobre la provisión de tarjetas.

ANÁLISIS PERSONAL DE LA ENCUESTA APLICADA A LOS EMPLEADOS DE LA OFICINA

De la encuesta realizada a los empleados se puede identificar que tienen un conocimiento claro de la Visión y Misión de la Cooperativa lo que es un punto de partida muy importante para el desarrollo y desenvolvimiento de la actividad económica de la institución. Así mismo se puede notar que el personal tiene la apertura para mejorar su desempeño con respecto a cada una de sus actividades.

ENCUESTA A LOS SOCIOS

En este apartado, se analizan los resultados de las encuestas aplicadas a los socios de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Jardín Azuayo. La aplicación del instrumento está encaminada a conocer los criterios de los socios relacionados con los servicios que brinda la misma, con el fin de tenerlos en cuenta para el desarrollo de la investigación.

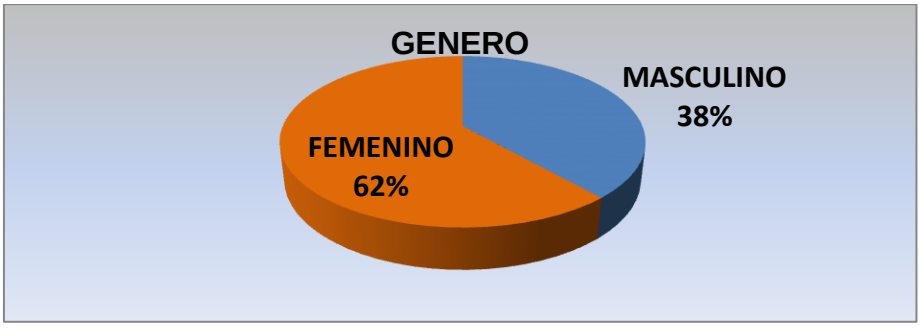
Pregunta 1. Indique su género

Tabla 13.

DESCRIPCIÓN	FRECUENCIA	%
Masculino	**146**	**38%**
Femenino	**234**	**62%**
TOTAL	**380**	**100%**

Fuente: Encuesta a los socios
Elaborado por: La autora

Figura 15.



ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN: La muestra analizada de los socios para los efectos de esta investigación tiene una composición donde el 62 % son mujeres y un 38 % son hombres. Relacionado con los servicios que presta la Cooperativa y los datos macroeconómicos del país cuando se analizan los principales inversores del Ecuador y la mayor demanda de servicios financieros donde su mayoría son hombres, los resultados de esta encuesta constituyen una diferencia con el comportamiento de las tendencias macro

Pregunta 2. ¿Desde hace que tiempo es socio de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Jardín Azuayo?

Tabla 14.

DESCRIPCIÓN	FRECUENCIA	%
De 1 año a 3 años	**228**	**60%**
De 4 años a 6 años	**152**	**40%**
TOTAL	**380**	**100%**

Fuente: Encuesta a los socios
Elaborado por: Verónica Puma

Figura 16.

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN: El tiempo que un socio lleva con la Cooperativa es proporcional a su experiencia y conocimiento sobre la misma, por lo que los criterios de los más experimentados resultan ser mayor fundamentados. El 40 % de los encuestados lleva como socio de la Cooperativa entre 4 años a 6. El 60% de los encuestados llevan siendo socios entre 1 años a 3 años

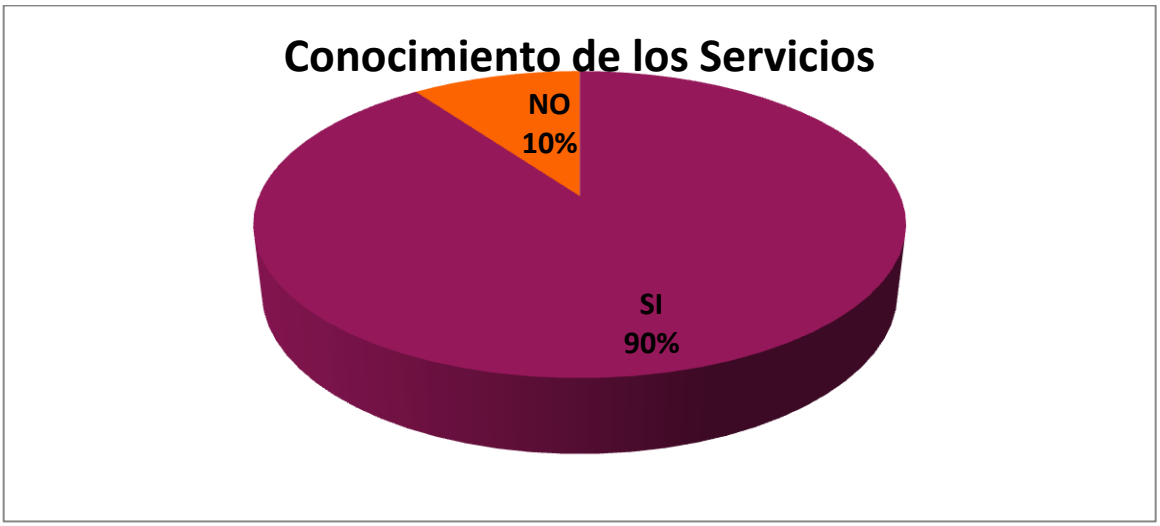
Pregunta 3. ¿Conoce todos los servicios que ofrece la Cooperativa?

Tabla 15

DESCRIPCION	FRECUENCIA	%
SI	**342**	**90%**
NO	**38**	**10%**
TOTAL	**380**	**100%**

Fuente: Encuesta a los socios
Elaborado por: la autora

Figura 17



ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN: El 90 % de los socios encuestados alegan que tienen un conocimiento absoluto sobre los servicios que presta la cooperativa, esta mayoría resulta beneficiosa para el desarrollo de la investigación teniendo en cuanta la importancia de los criterios aportados por ellos. El 10 % restante alega que no conoce totalmente los servicios

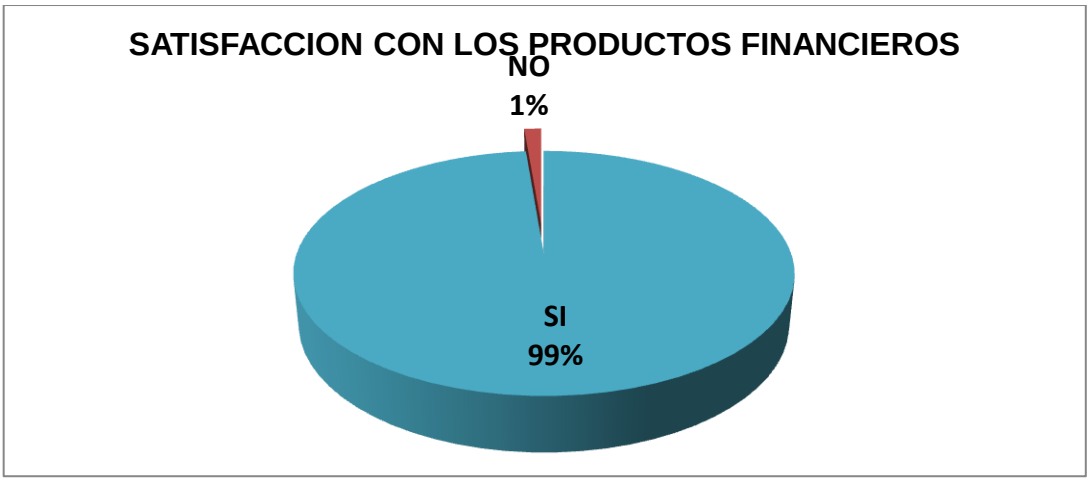
Pregunta 4. ¿Los productos financieros que se frecen satisfacen sus necesidades?

Tabla 16

DESCRIPCIÓN	FRECUENCIA	%
SI	**375**	**99%**
NO	**5**	**1%**
TOTAL	**380**	**100%**

Fuente: Encuesta a los socios
Elaborado por: la autora

Figura 18



ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN: El resultado obtenido en esta pregunta de la encuesta es muy satisfactorio pues el 99 % de los encuestados opinan estar satisfechos con los servicios que reciben de la Cooperativa, solo 5 personas que representan el 1 % se muestran insatisfechos. Esta pregunta es un excelente medidor de la satisfacción de los socios de la Cooperativa.

Pregunta 5. ¿Qué le parece la atención que brinda la Cooperativa de Ahorro y Crédito?

Tabla 17

DESCRIPCIÓN	FRECUENCIA	%
EXCELENTE	**259**	**68%**
BUENA	**113**	**30%**
MALA	**8**	**2%**
TOTAL	**380**	**100%**

Fuente: Encuesta a los socios
Elaborado por: Verónica Puma

Figura 19

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN: El 68 % de los encuestados opinan que la atención que se brinda en la Cooperativa es excelente y un 30 % que es buena, solamente el 2 % considera que la atención está entre regular y mala. Este es otro indicador que revela la satisfacción de los socios, constituyendo un elemento favorable para la misma.

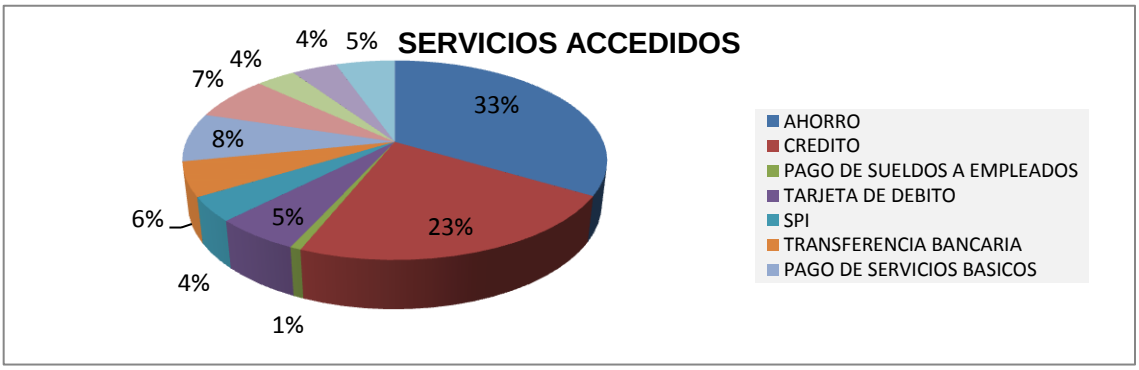
Pregunta 6. Marque con una X a cuales de los siguientes servicios a accedido.

Tabla 18.

DESCRIPCIÓN	FRECUENCIA	%
Ahorro	**187**	**33%**
Crédito	**126**	**23**
Pago de sueldos a empleados	**4**	**1%**
Tarjeta de Débito	**31**	**5%**
SPI	**22**	**4%**
Transferencia Bancaria	**31**	**6%**
Pago de servicios básicos	**44**	**8%**
Cobro y envío de giros	**40**	**7%**
Cobro de BDH	**20**	**4%**
Pago de RISE	**23**	**4%**
Matrícula Vehicular	**30**	**5%**

Fuente: Encuesta a los socios
Elaborado por: Verónica Puma

Figura 20



ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN: En esta pregunta se analiza la demanda de los servicios que ofrece la cooperativa en total son 11. El servicio más demandado en la Cooperativa es el ahorro con un 33 %, seguido por la solicitud de créditos con un 23 %, el resto de los servicios tienen una demanda entre el 5 % y el 8 %. Esto indica que los servicios sobre los cuales se debe actuar con urgencia son sobre el ahorro y los créditos centrando todos los esfuerzos de la Cooperativa en ese sentido.

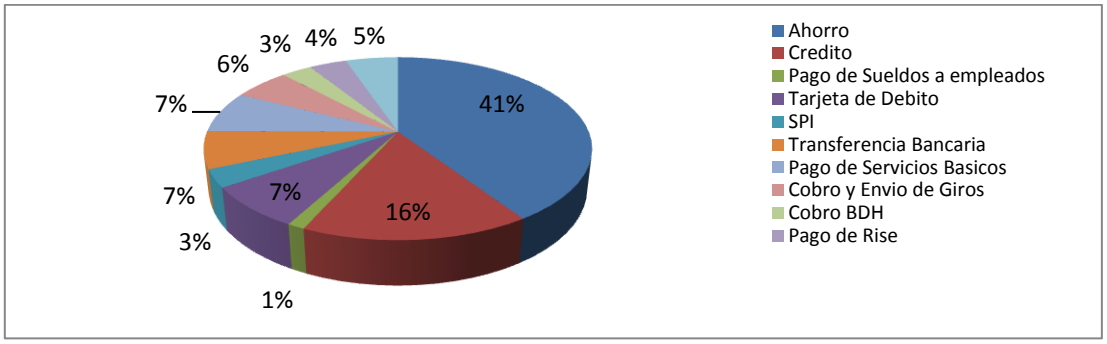
Pregunta 7. De la siguiente lista señale los servicios que considera que cumplen sus expectativas.

Tabla 19.

DESCRIPCIÓN	FRECUENCIA	%
Ahorro	**296**	**41%**
Crédito	**117**	**16%**
Pago de Sueldos a Empleados	**9**	**1%**
Tarjeta de débito	**54**	**7%**
SPI	**23**	**3%**
Transferencias bancarias	**48**	**7%**
Pago de Servicios Básicos	**53**	**7%**
Cobro y envíos de giros	**41**	**6%**
Cobro de BDH	**22**	**3%**
Pago de RISE	**27**	**4%**
Matrícula Vehicular	**38**	**5%**
TOTAL	**728**	**100%**

Fuente: Encuesta a los socios
Elaborado por: Verónica Puma

Figura 21.



ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN: El 41 % de los encuestados que el servicio de ahorro cumple con las expectativas y un 16 % opina lo mismo sobre los créditos, el resto de los servicios tienen un cumplimiento de las expectativas de los socios entre el 5 % y el 8 %. De forma general este comportamiento se considera desfavorable pues en su mayoría no cumplen con las expectativas de los socios.

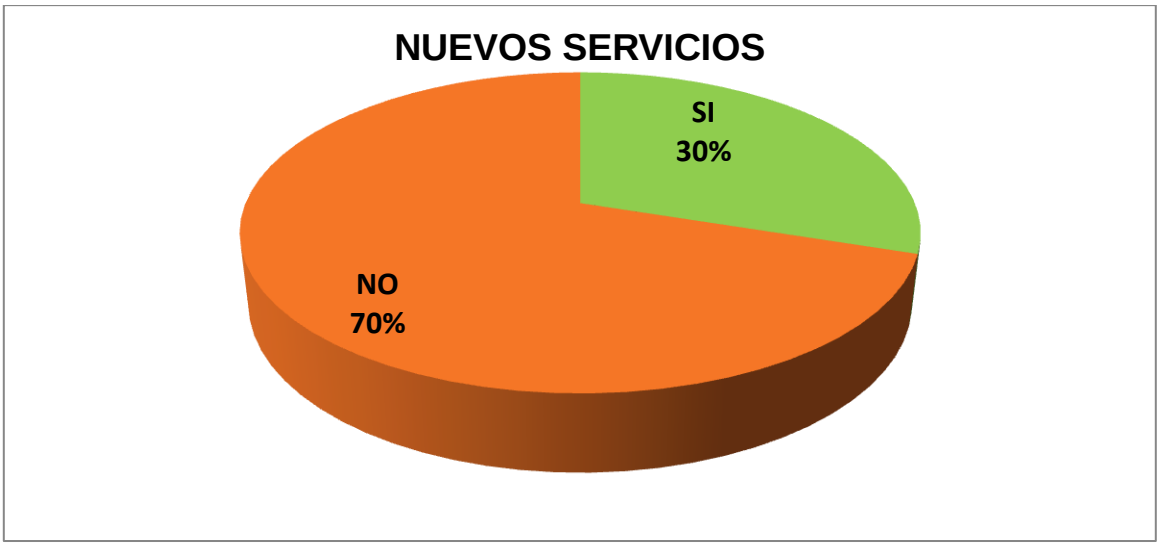
Pregunta 8. ¿Considera que la Cooperativa debe implantar algún otro servicio? ¿Cuál?

Tabla 20

DESCRIPCIÓN	FRECUENCIA	%
SI	**373**	**98%**
NO	**7**	**2%**
TOTAL	**380**	**100%**

Fuente: Encuesta a los socios
Elaborado por: Verónica Puma

Figura 22.



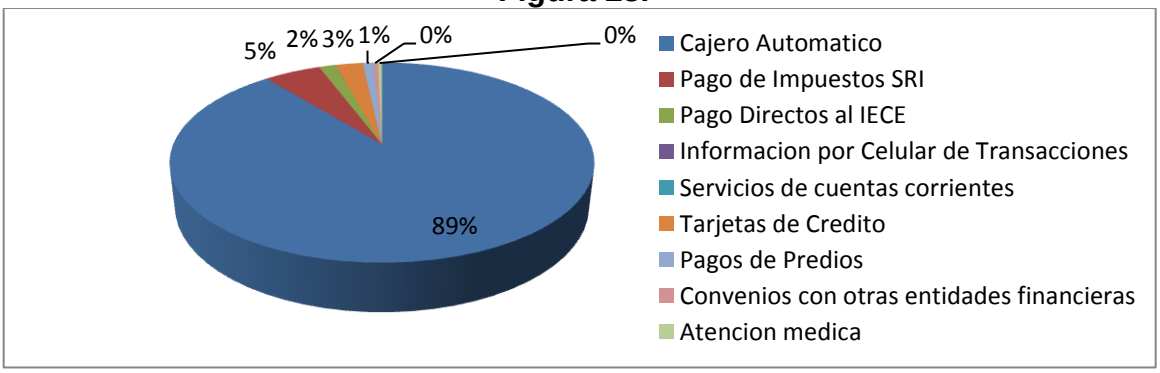
ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN: El 98 % de los encuestados consideran que se debe implementar al menos otro servicio en la Cooperativa, esto significa que existe una demanda insatisfecha entre sus clientes.

Tabla 21.

DESCRIPCIÓN	FRECUENCIA	%
Cajero Automático	**294**	**41%**
Pago de impuestos (SRI)	**17**	**16%**
Pagos directos al IECE	**5**	**1%**
Información de celulares de transacciones	**10**	**7%**
Servicios de cuentas corrientes	**17**	**3%**
Tarjetas de crédito	**16**	**7%**
Pagos de predios	**6**	**7%**
Convenios con otras entidades financieras	**5**	**6%**
Atención médica	**3**	**3%**
TOTAL	**343**	**100%**

Fuente: Encuesta a los socios
Elaborado por: Verónica Puma

Figura 23.



ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN: El servicio más demandado es el de cajero automático abogando por esto el 79 % de los encuestados. En menos medida también solicitan otros como: el pago de impuestos (SRI), los pagos directos al IECE, la información de celulares de transacciones, servicios de cuentas corrientes y tarjetas de crédito.

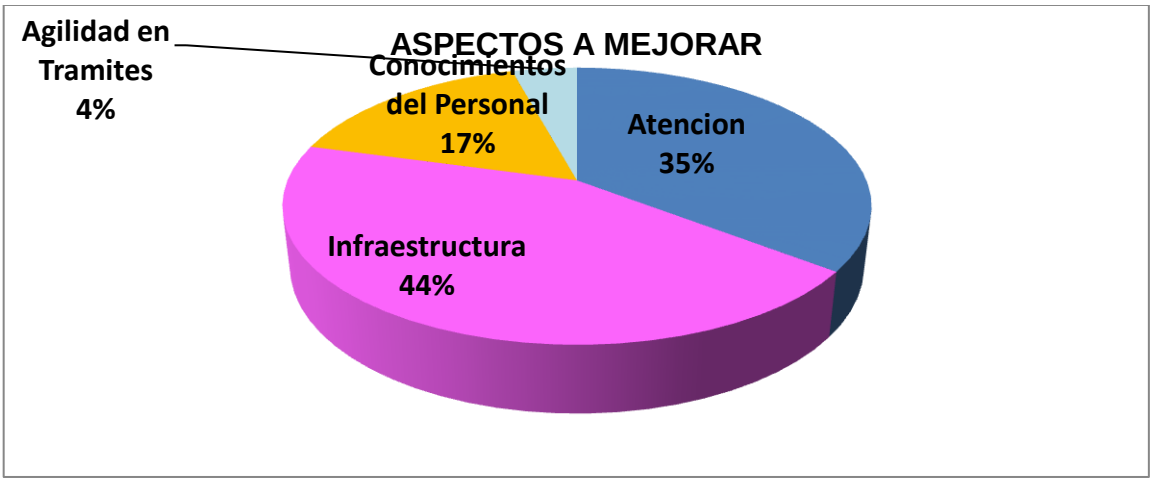
Pregunta 9. ¿Indique en cuál de estos aspectos la Cooperativa de Ahorro y Crédito debería mejorar?

Tabla 22

ASPECTOS A MEJORAR	F	%
ATENCION	**133**	**35%**
INFRAESTRUCTURA	**165**	**44%**
CONOCIMIENTOS DEL PERSONAL	**62**	**17%**
AGILIDAD EN TRAMITES	**16**	**4%**
TOTAL	**376**	**100%**

Fuente: Encuesta a los socios
Elaborado por: Verónica Puma

Figura 24



ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN: El aspecto que más llamo la atención a los socios sobre lo que se debe mejorar en la Cooperativa resulta ser la infraestructura con un 44 %. A pesar de que el 98 % de los encuestados respondió que la atención brindada está entre excelente y buena, este es uno de los aspectos en que el 35 % de los encuestados sugieren que se debe mejorar, el 17 % considera que se debe mejorar en cuanto a la preparación del Talento Humano.

ANÁLISIS PERSONAL DE LA ENCUESTA APLICADADA A LOS SOCIOS DE LA OFICINA

De acuerdo a la encuesta aplicada a los socios de la institución se define claramente que en su mayoría son mujeres, así mismo existe un alto nivel de satisfacción de los servicios prestados por la institución, mismos que los encuestados manifiestan que están acorde a sus necesidades.

También se puede identificar que se presenta una necesidad latente de la implementación de cajeros automáticos con el fin de que se brinde mayor cercanía para el acceso a los servicios, en la parte de lo que se refiere a que aspectos se debería mejorar manifiestan que sería en la infraestructura.

g. DISCUSIÓN

RESEÑA HISTÓRICA

La Cooperativa de Ahorro y Crédito Jardín Azuayo nace en Paute, febrero 1996, en el contexto de la reconstrucción del Cantón Paute, luego de los daños causados por el desastre de La Josefina (1993) con 120 socios fundadores.

La reconstrucción fue la oportunidad para plantear un nuevo estilo de desarrollo con una base en la comunidad que permita mejorar sus formas de producir, se potencie sus capacidades, transforme el ahorro local y extra local en créditos que dinamicen las condiciones de vida del socio (a) y su entorno. Jardín Azuayo trabaja de manera sostenible y solvente, generando nuevos actores sociales con conciencia ciudadana, solidaria y global, profundizando la confianza, apoyada en sus directivas locales, que permitan consolidarse como una institución propia.

Fuente: Cooperativa de Ahorro y Crédito Jardín Azuayo

ESTRUCTURA ORGÁNICA DE LA EMPRESA

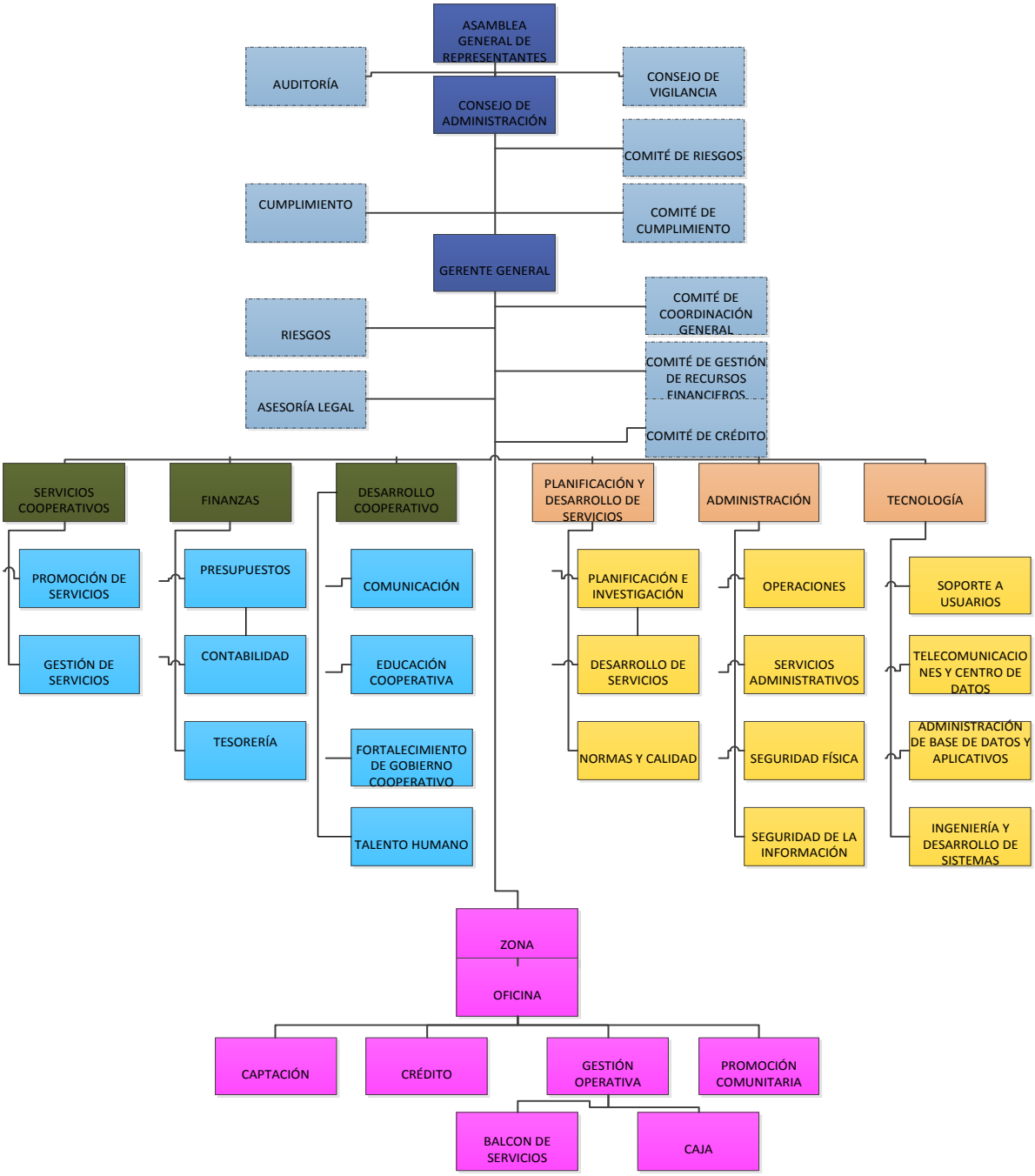


Figura 25. Organigrama de la Cooperativa Jardín Azuayo
Fuente: Cooperativa de Ahorro y Crédito Jardín Azuayo

ACTIVIDAD ECONÓMICA

Los principales servicios que presta la Cooperativa de Ahorro y Crédito Jardín Azuayo Ltda. son:

- Ahorro
- Crédito
- Tarjeta de Débito
- Pago de Sueldos a Empleados
- Servicio de Pago Interbancario (SPI)
- Transferencias Bancarias
- Recaudaciones
- Cobros y Pagos
- Solidarios

CONFORMACIÓN DEL EQUIPO DE REINGENIERÍA

Se elaborará una reingeniería en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Jardín Azuayo Ltda. , por tal motivo se crea un equipo de Reingeniería constituido por las siguientes personas**:**

Líder del equipo de trabajo

El líder del equipo de trabajo es el Gerente General, la importancia del líder está fundamentada con el nivel e autoridad que representa durante el proceso de

transformación y su apoyo con el resto de los trabajadores para garantizar la mejor colaboración en las herramientas aplicadas para los estudios de los procesos. Por otra parte garantiza los recursos necesarios para la transformación.

Responsable del Proceso

El dueño del proceso es la persona encargada de dirigir el proceso en cuestión, y es el principal responsable de asimilar y promover los cambios que se propongan. Esta persona es uno de los trabajadores que más información puede proveer al equipo del rediseño de los procesos de la Cooperativa. El responsable del proceso también puede ayudar a identificar cuál de sus especialistas es el más adecuado para integrar el equipo de reingeniería.

Equipo de Reingeniería

El equipo de reingeniería para el análisis de los procesos seleccionado está formado por 6 personas que se relacionan a continuación**:**

1. Líder del equipo: Gerente General
2. Responsable del proceso: Director de servicios cooperativos
3. Integrantes del equipo: Especialistas
4. Coordinador: Investigadora

La evaluación integra de los procesos se realiza en sesiones de trabajos realizadas para discutir cada uno de los procesos y proponer las oportunidades de mejora.

DESCRIPCIÓN DE LOS PROCESOS ACTUALES DE LA EMPRESA

La descripción de los procesos de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Jardín Azuayo” comienza con la identificación de los macro procesos de la compañía para ello se utiliza el mapa de proceso, figura 26. Los procesos de la Cooperativa están clasificados de acuerdo a: procesos estratégicos, claves y de apoyo.

Los procesos estratégicos son tres: gobierno corporativo, planificación y asesorías y control. Los procesos claves son la comercialización, comunicación, operaciones y atención dentro de los cuales se desarrollan las operaciones de captación, crédito, recuperación, recaudaciones, remesas, transferencias y pagos. Los procesos de apoyo a la gestión de la cooperativa están formados por tecnología, talento humano, finanzas y administración.

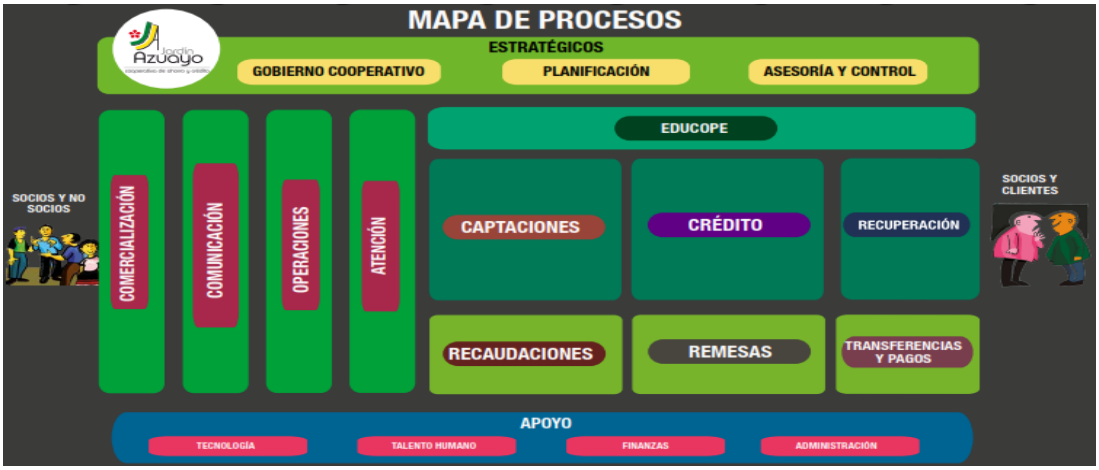


Figura 26. Mapa de procesos de la empresa
Fuente: Cooperativa de Ahorro y Crédito “Jardín Azuayo

PROCESOS ACTUALES DE LA COOPERATIVA

Para el desarrollo de la investigación la misma se va a centrar en el análisis y la mejora en caso de ser necesario de los siguientes procesos:

1. Gestión de retiros

2. Gestión de certificados de depósitos a plazo
3. Otorgar créditos de consumo
4. Gestionar tarjetas
5. Gestionar ahorros
6. Otorgar microcréditos

PROCESO 1: GESTIÓN DE RETIROS

La ficha del proceso de gestión de retiros se presenta en la tabla 23. A partir de la ficha del proceso se pueden mostrar los elementos que caracterizan el proceso.
En la tabla 24 se presenta el procedimiento a seguir para realizar el proceso de gestión de retiro. El procedimiento está compuesto por las actividades y sus responsables, en él se desarrollan cinco actividades fundamentales para ejecutar la operación de retiros.

Tabla 23. Ficha del proceso de gestión de retiros

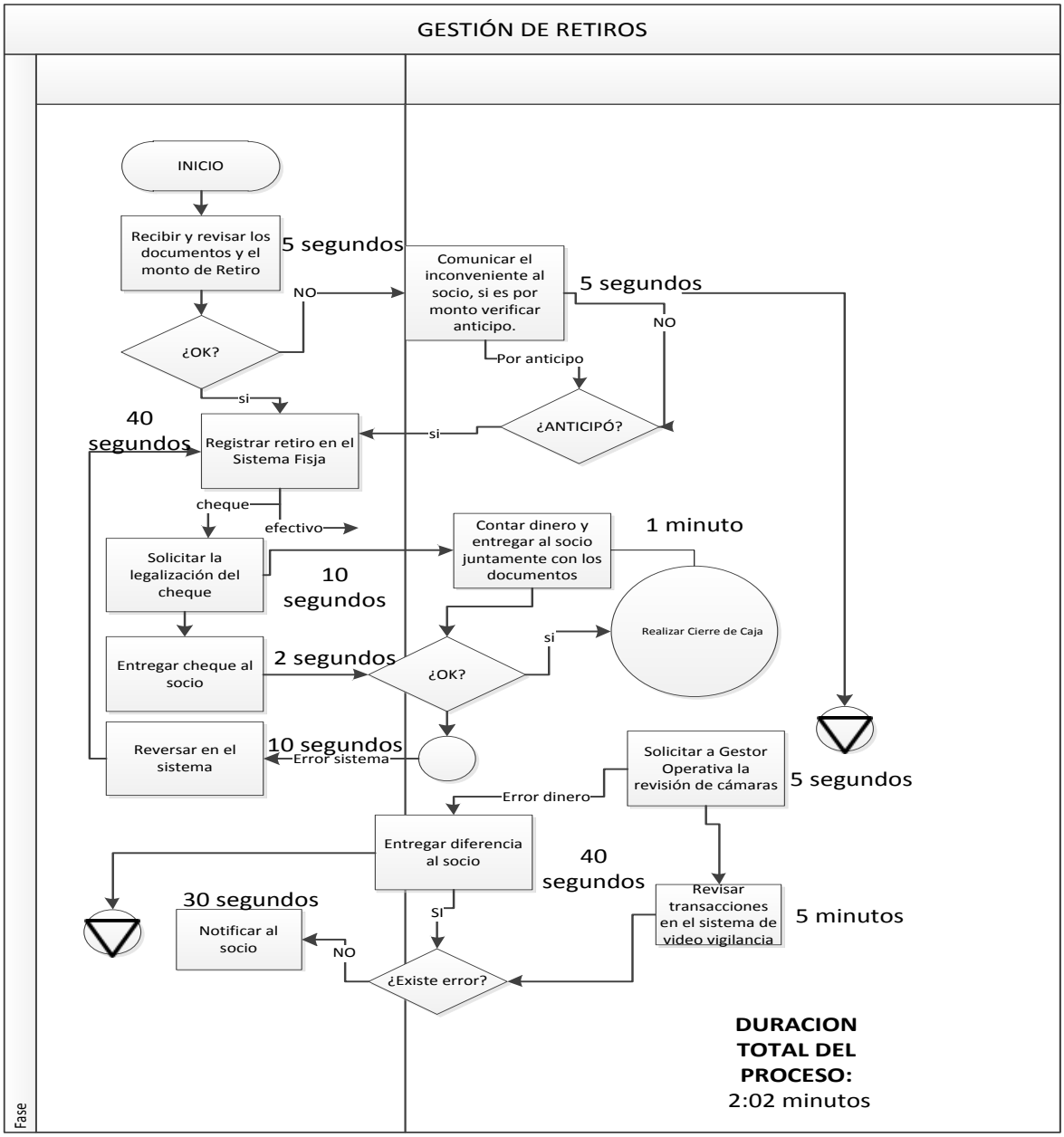
Nombre del proceso	Gestión de retiros
Objetivo:	Entregar retiros a los socios de sus cuentas de Ahorro a la Vista, mediante efectivo o cheque, de una forma correcta y ágil.
Alcance:	Este proceso aplica para retiros en efectivo y cheque de cuentas de ahorros a la vista en todas las oficinas de la Cooperativa.
Normativa	Reglamento de Ahorro y Crédito. Manual de Administración Integral de Riesgos: Tomo VI: Manual de Tesorería. Capítulo VII Manejo de Efectivo. Manual de Administración de Riesgos - Tomo 2 - Manual de Riesgo de Liquidez.
Definiciones	
Cheque	Es la orden incondicional por medio del cual el girador (ordenante) dispone el pago de una determinada suma de dinero a un beneficiario.
Firmante	Persona autorizada para operar las transacciones de una cuenta de ahorros, dentro de ellos también encontramos a los representantes Legales.
Representante Legal	Persona natural mayor de edad que actúa en nombre y representación de un menor de edad, de una persona mayor a 18 años que no tiene capacidad para contratar o de una organización jurídica.

Fuente: Cooperativa de Ahorro y Crédito “Jardín Azuayo
Elaborado por: Verónica Puma

Tabla 24. Procedimiento para la gestión de retiros

ACTIVIDADES	RESPONSABLE	
	Cajero/ Asistente de	**Gestor Operativo**
1. Receptar papeleta de retiro, libreta de ahorros y cédula de identidad del socio y la cédula de quién retira en caso de ser autorizado, verificar que los documentos y montos estén correctos: **1.1.** Si existe inconformidad con la papeleta o libreta: Devolver los documentos al socio e informar el motivo por el que no se puede realizar el retiro y los cambios que debe aplicar para realizar la transacción. Finalizar el proceso. Si es por monto **1.1.1.** Realizó Anticipo: Si seguir al Paso 2 **1.1.2.** No realizó anticipo: Finalizar el proceso **1.2.** De estar conforme los documentos. Seguir el paso 2.	**X**	
2. Entregar cheque o dinero al socio: **2.1.** Si es en cheque: Entregar el cheque al socio junto con los documentos y solicitar la firma de recepción del mismo. Finalizar proceso. **2.2.** Si es en efectivo: Seguir al Paso 3.	**X**	
3. Entregar dinero al socio junto con los documentos. **3.1.** Transacción correcta: Generar reportes al final del día e ir al proceso de REALIZAR CIERRE DE CAJA. **3.2.** Transacción Incorrecta: Seguir con paso 4 según corresponda.	**X**	
ERROR DINERO **4.** Solicitar su revisión al compañero responsable del sistema de video vigilancia. **4.1.** Si existe error: Entregar al socio la diferencia. Ir al proceso REALIZAR CIERRE DE CAJA. **4.2.** Si no existe error: Comunicar al socio lo sucedido. Fin del Proceso	**X**	**X**
ERROR DIGITACIÓN **5.** Reversar la transacción con los códigos creados para el efecto. Volver al paso 2.	**X**	

Fuente: Cooperativa de Ahorro y Crédito "Jardín Azuayo
Elaborado por: Verónica Puma



Fuente: Cooperativa de Ahorro y Crédito Jardín Azuayo
Elaborado por: Verónica Puma

PROCESO 2: GESTIÓN DE CERTIFICADOS DE DEPÓSITO A PLAZO

La gestión de certificados de depósitos a plazo es el segundo de los procesos que se analizan en la investigación. Los elementos que caracterizan este proceso se presentan en la tabla 25.

Tabla 25. Ficha del proceso de certificados de depósitos a plazo

Nombre del proceso	Gestión de certificados de depósitos a plazo
Objetivo:	Contar con un servicio ágil para captar recursos de los socios a mediano y largo plazo bajo la modalidad de Certificados de Depósito.
Alcance:	Este proceso aplica para la emisión de Certificados de Depósito a Plazo y sus comprobantes de retención, la cesión y el pago del mismo en todas las oficinas de la Cooperativa
Normativa	1. Reglamento de Ahorro y Crédito. 2. Resoluciones del SRI 3. Reglamento de Certificados de Depósito a Plazo
Definiciones	
Beneficiario	Persona dueña del CDP y los valores que este genere.
Cedente	Persona que transfiere su CDP a otra persona, con todos los derechos incluidos en él.
Certificado de Depósito a Plazo (CDP)	Producto de captación en el que el socio invierte una cantidad de dinero a cierto período mayor o igual a un mes, por cuya inversión recibe una tasa de interés cada vez mayor dependiendo del plazo del ahorro.
Cesionario	Persona que recibe el CDP constituyéndose en el nuevo beneficiario del mismo.
SAR	Sistema de Administración de Reclamos

Fuente: Cooperativa de Ahorro y Crédito "Jardín Azuayo
Elaborado por: Verónica Puma

Para el desarrollo del proceso se establecen los pasos que están en el procedimiento que se presenta en la tabla 26, 27 y 28. Estos procedimientos está enfocados a:

1. Emitir certificados de depósitos a plazo

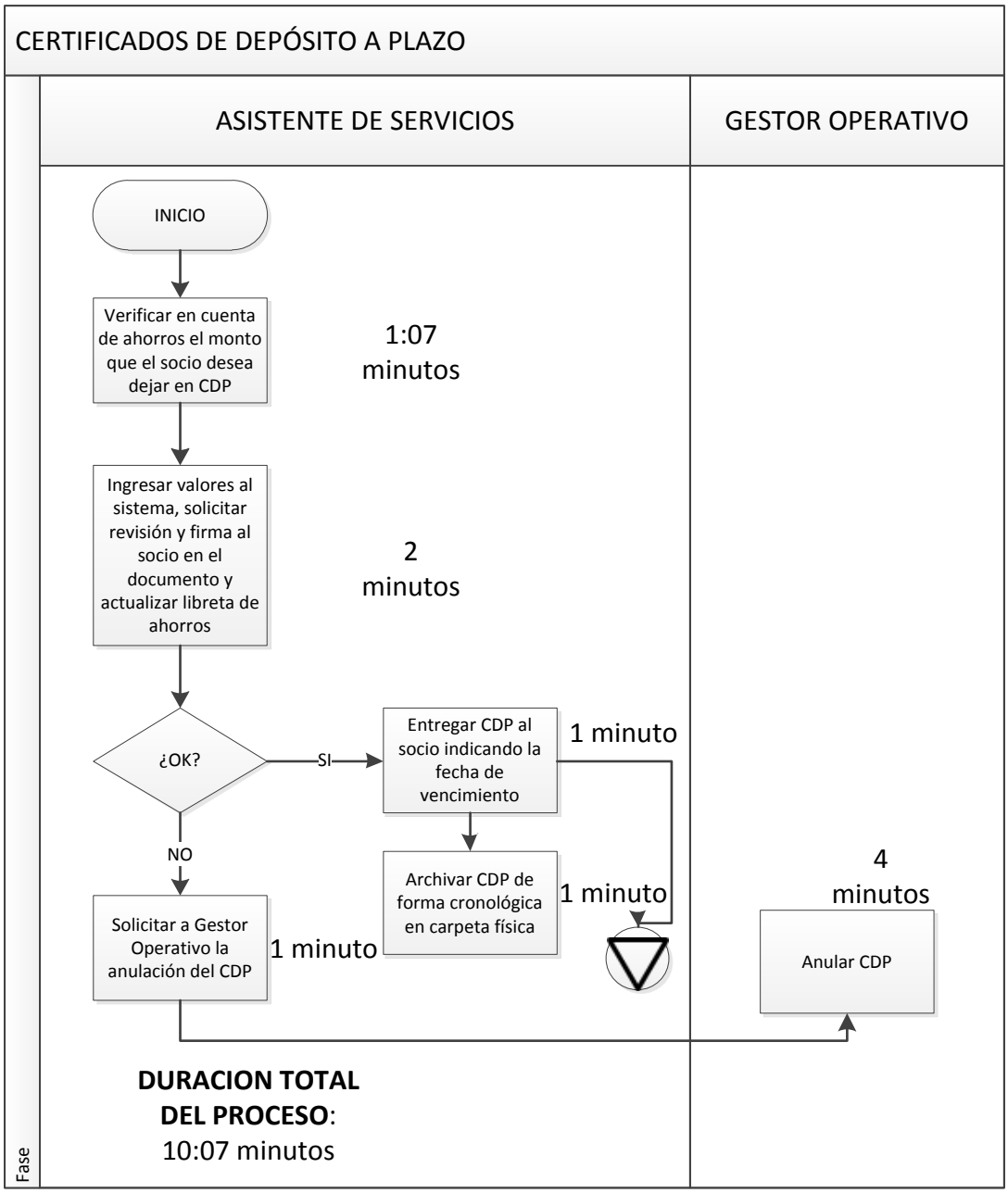
2. Cesión de CDP

3. Pre cancelación de certificados de depósito a plazo

Tabla 26. Procedimiento del proceso de emitir certificados de depósitos a plazo

ACTIVIDADES	RESPONSABLE	
	Asistente de Servicios	**Gestor Operativo**
1. Verificar en el estado de cuenta de ahorros del socio que disponga de saldo disponible para poder contratar el servicio del CDP.	**X**	
2. Ingresar valores al sistema, solicitar al socio su revisión y firmar en los documentos e imprimir libreta de ahorros. 2.1. Datos Correctos: Seguir al paso 3. 2.2. Datos Incorrectos: Solicitar a Gestor Operativo la anulación del mismo y volver al paso 2		**X**
3. Entregar CDP al socio e indicar las fechas de vencimiento del mismo.	**X**	
4. Archivar documento en carpeta CDP	**X**	

Fuente: Cooperativa de Ahorro y Crédito "Jardín Azuayo
Elaborado por: Verónica Puma



Fuente: Cooperativa de Ahorro y Crédito "Jardín Azuayo
Elaborado por: Verónica Puma

Tabla 27. Procedimiento para la cesión de CDP

ACTIVIDADES	RESPONSABLE
	Asistente de Servicios
1. Solicitar y verificar los documentos para la cesión. Seguir al Paso 2	X
2. Verificar si existe impedimento para la cesión del CDP. 2.1. No es posible la cesión: Registrar en el sistema Jasit e imprimir el documento de cesión del CDP, solicitar verificación y firma al socio y cesionario tanto en la solicitud de cesión impresa del sistema como en el CDP. Seguir al paso 3.	X
3. Archivar CDP, para el caso de socio. Finalizar procedimiento y para el caso de No socio ir al procedimiento de PAGAR CERTIFICADO DE DEPOSITO A NO SOCIOS	X

Fuente: Cooperativa de Ahorro y Crédito "Jardín Azuayo
Elaborado por: Verónica Puma

Tabla 28. Procedimiento para la pre cancelación de certificados de depósito a plazo

ACTIVIDADES	RESPONSABLE	
	Oficial de Crédito	Asistente de Servicios
POR SOLICITUD DEL SOCIO: 1. Receptar documentos para la precancelación de CDP y verificar si es posible otorgar crédito: 1.1. Es posible otorgar crédito: Ir al proceso de OTORGAR CRÉDITO DE CONSUMO. Finalizar el procedimiento. 1.2. No es posible otorgar crédito: Informar a socio. Finalizar el procedimiento.	X	X
POR MUERTE O INCAPACIDAD PERMANENTE NO SOCIO: 2. Ir al proceso de GESTIONAR REQUERIMIENTO OPERATIVOS E INTERNOS. Finalizar procedimiento.		X
SOCIO: 3. Receptar la documentación y verificar documentos de sustento. 3.1. Es posible la precalificación: Registrar pre cancelación en el sistema de Jasit y actualizar libreta de ahorros, e ir al procedimiento de GESTIONAR LIQUIDACION DE CUENTAS Y SALIDAS DE SOCIOS. 3.2. No es posible la precancelación: Comunicar al socio. Finalizar el procedimiento		X

Fuente: Cooperativa de Ahorro y Crédito "Jardín Azuayo
Elaborado por: Verónica Puma

PROCESO 3: OTORGAR CRÉDITOS DE CONSUMO

Las características principales del proceso de otorgamiento de créditos de consumo se presentan al a ficha del proceso que se muestra en la tabla 29. Para el desarrollo de este proceso se presentan los siguientes procedimientos:

1. Otorgar crédito de consumo, tabla 30
2. Solicitud y clasificación de créditos, tabla 31

Tabla 29. Ficha del proceso de otorgar créditos de consumo

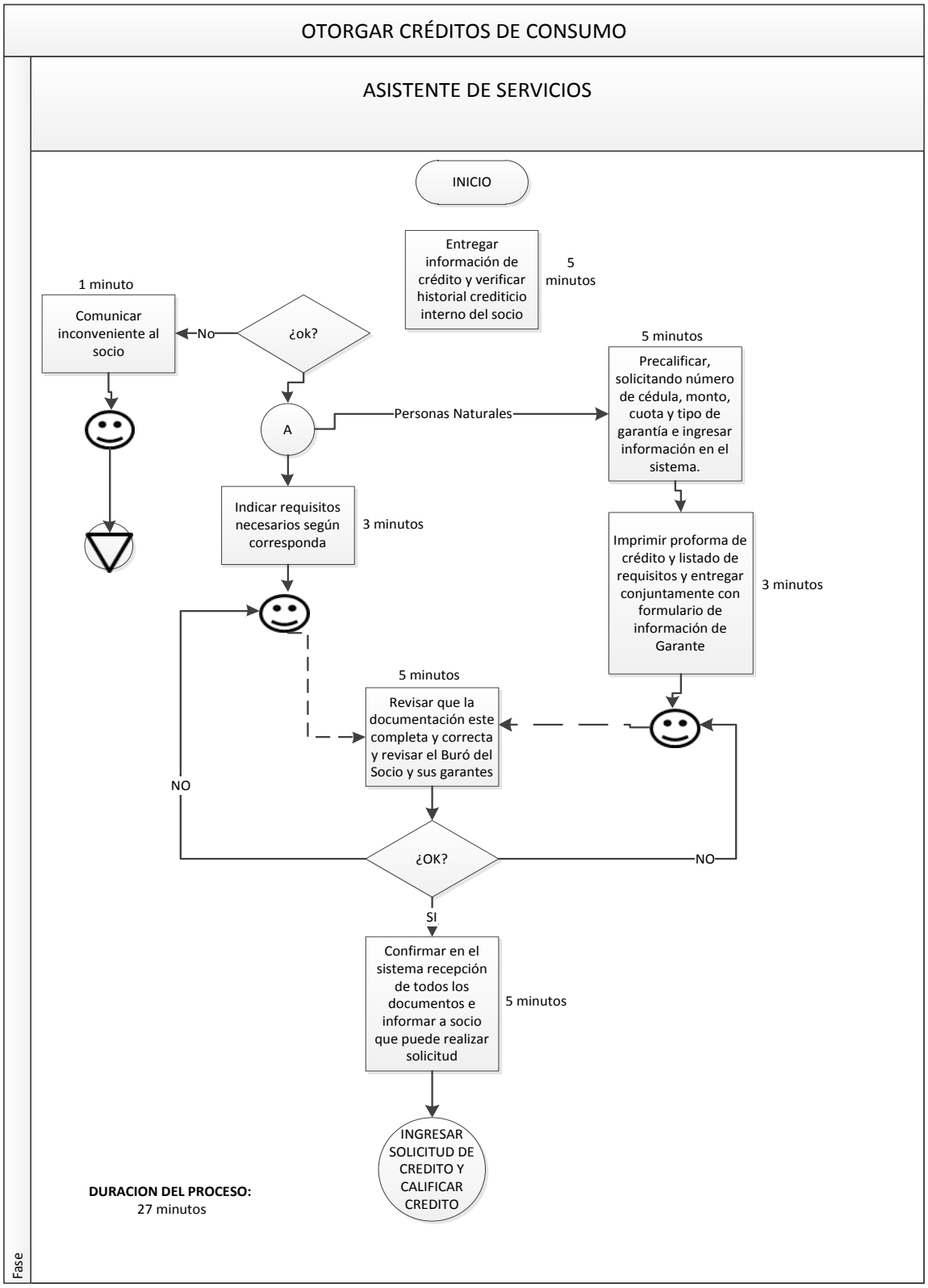
Nombre del proceso	Otorgar créditos de consumo
Objetivo:	Brindar el servicio de crédito a los socios de la cooperativa de forma ágil, con una adecuada evaluación del riesgo de crédito y cumplimiento de la normativa pertinente.
Alcance:	Este proceso aplica para atender las solicitudes de microcréditos y créditos de consumo en todas las oficinas de la cooperativa.
Normativa	Reglamento de Crédito Manual de Administración Integral de Riesgos: Tomo VIII: Manual Metodológico de Crédito Tabla de Crédito
Definiciones	
Avalúo	"Es una estimación subjetiva basada en hechos y transacciones objetivas y comparables apoyadas en las técnicas de la valuación, es el pronóstico dado por el perito para determinar el precio más probable al cual se realizará la transacción de compra venta de la bien raíz avaluado".
Buro de Crédito	Es un registro del historial crediticio de las personas, ya sea en instituciones financieras o establecimientos comerciales.
CDP	Certificado de Depósito de Plazo
Contrato	Es un documento en el cual se establecen las condiciones que se deberán cumplir durante el tiempo de vigencia de la operación crediticia por parte del deudor y acreedor.
Crédito Hipotecario	Es aquel crédito en el cual la garantía es un bien inmueble.
Crédito Quirografario	Es el crédito en el cual se requieren garantías personales, consistentes en firmas.
Informe Técnico	Es un documento en el cual el oficial de crédito deja constancia del comportamiento crediticio del socio, tanto en la cooperativa como en otras instituciones
Socio/Garante	Para este procedimiento se entenderá que al referirse a cualquier de ellos se incluirá a su cónyuge en caso de aplicase

Fuente: Cooperativa de Ahorro y Crédito "Jardín Azuayo
Elaborado por: Verónica Puma

Tabla 30. Procedimiento de otorgar créditos de consumo

ACTIVIDADES	RESPONSABLE	
	Asistente de Servicios	**Oficial de Crédito**
1. Entregar información de crédito y verificar historial de crediticio interno del socio 1.1. Si no existe ningún inconveniente: Identificar tipo de crédito y proceder según corresponda. Continuar en actividades 2 o 4 según corresponda. **1.2.** Si existe algún inconveniente: Comunicar el inconveniente al socio y finalizar el proceso.	**X**	
PERSONAS NATURALES 2. Precalificar, solicitando número de documento de identidad, monto, cuota y tipo de garantía e ingresar información en el sistema	**X**	
3. Imprimir proforma de crédito y listado de requisitos y entregar conjuntamente con formulario de información de garantes si aplica. Continuar en paso 5	**X**	
PERSONAS JURÍDICAS, CREDITOS EMERGENTES O CRÉDITOS CONTRA CDP 4. Indicar requisitos necesarios a socio según corresponda a la característica del crédito	**X**	
5. Revisar que la documentación que el socio entrega este completa y correcta. Revisar el buró del socio y sus garantes. 5.1. Si no existe inconveniente: Confirmar en el sistema la recepción de todos los documentos e informar a socio que puede realizar la solicitud del crédito. Continuar en proceso: INGRESAR SOLICITUD DE CRÉDITO Y CALIFICAR CRÉDITO **5.2.** Si existe alguna inconformidad: Devolver requisitos a socio e indicar el inconveniente. Finalizar proceso	**X**	

Fuente: Cooperativa de Ahorro y Crédito "Jardín Azuayo
Elaborado por: Verónica Puma

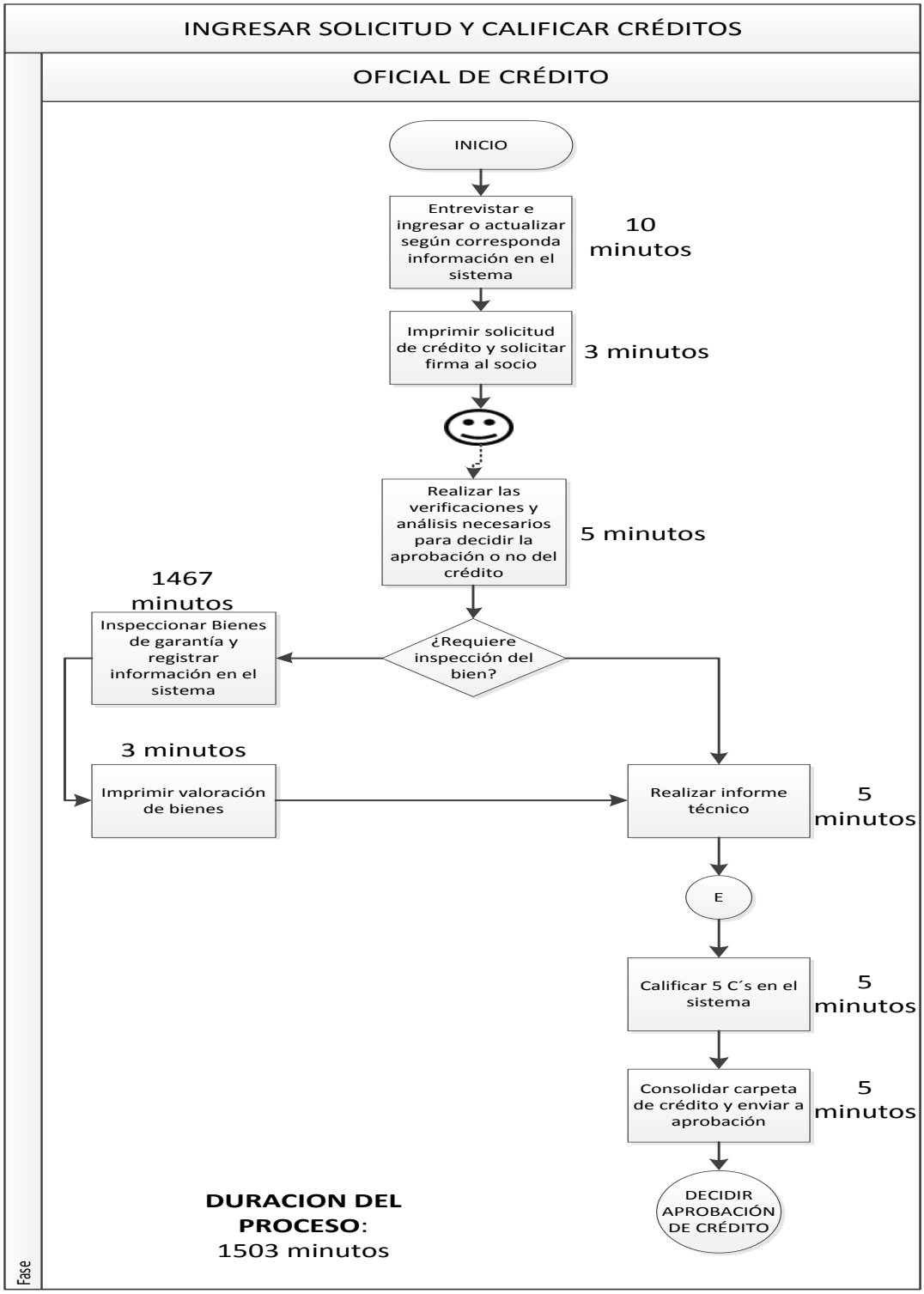


Fuente: Cooperativa de Ahorro y Crédito "Jardín Azuayo
Elaborado por: Verónica Puma

Tabla 31. Solicitud y calificación de crédito

ACTIVIDADES	RESPONSABLE Oficial de Crédito
1. Recibir al socio y Entrevistarlo. Ingresar o actualizar según corresponda la información del socio y los garantes en el sistema Jasit.	**X**
2. Imprimir solicitud de crédito desde sistema Jasit y solicitar firma al socio.	**X**
3. Realizar las verificaciones y análisis necesarios para decidir la aprobación o no del crédito. Revisar si requiere inspección un bien: 3.1. Si requiere inspección: Inspeccionar el bien de garantía y registrar información en el sistema. Continuar en paso 4. **3.2.** Si no se requiere inspección de un bien: Continuar en paso 5.	**X**
4. Imprimir valoración de bienes entregado por perito.	**X**
5. Realizar informe técnico apoyándose en consultas al buró de crédito, historial del socio en JA y análisis y verificaciones realizadas. Imprimir informe técnico desde sistema Jasit	**X**
6. Calificar 5 C' s en el sistema KS crédito, para los caso que no se utilizaron el KS crédito incluir en el informe técnico. Imprimirlo desde el sistema Jasit	**X**
7. Consolidar carpeta de crédito y enviar a instancia correspondiente de aprobación	**X**

Fuente: Cooperativa de Ahorro y Crédito "Jardín Azuayo
Elaborado por: Verónica Puma



Fuente: Cooperativa de Ahorro y Crédito "Jardín Azuayo
Elaborado por: Verónica Puma

PROCESO 4: GESTIÓN DE TARJETAS

La ficha del proceso de provisión de tarjetas se presenta en la tabla 32. Para el desarrollo del proceso se implementa el procedimiento que está en la tabla 33.

Tabla 32. Ficha del proceso de gestión de tarjetas

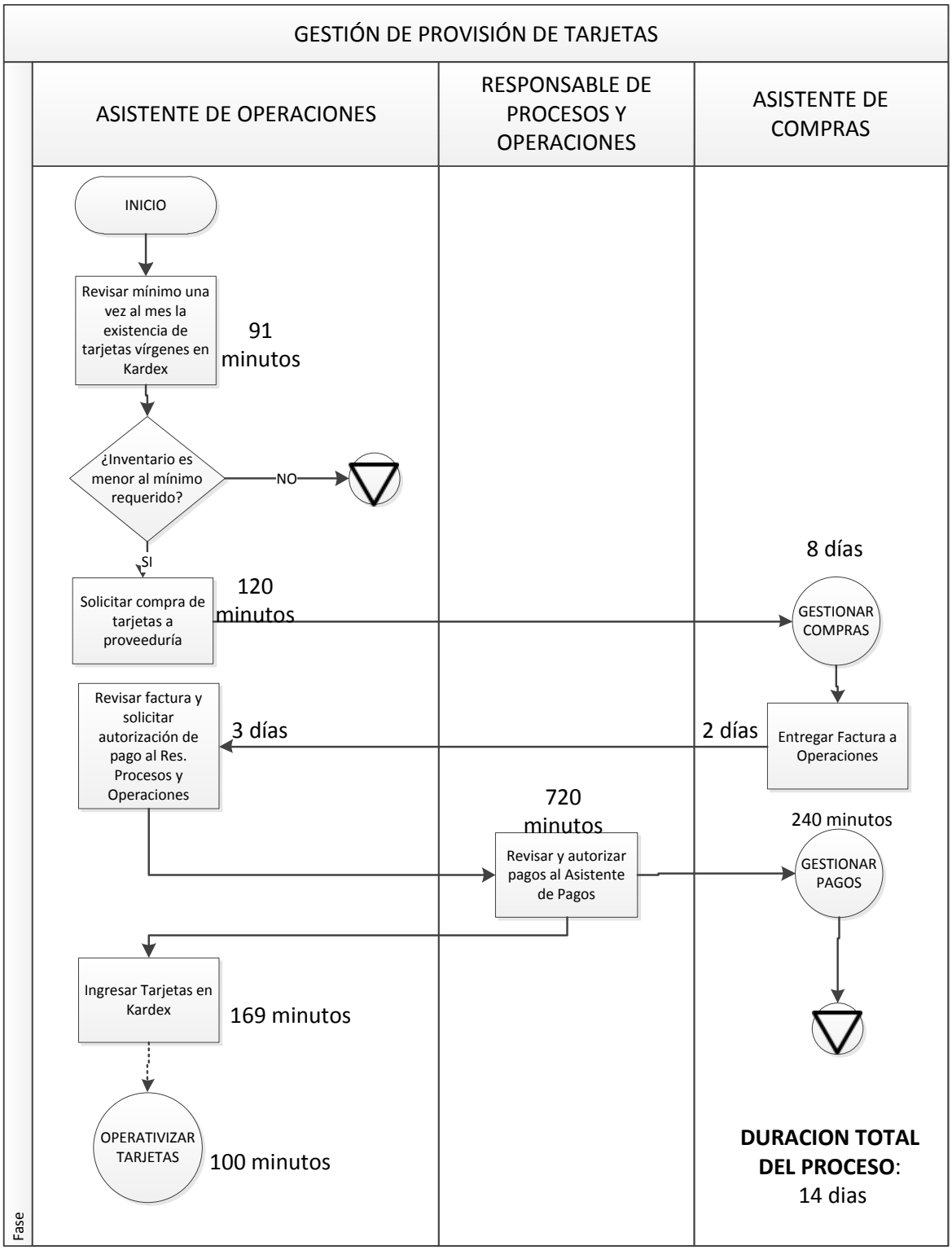
Nombre del proceso	Gestión de tarjetas
Objetivo:	Gestionar la entrega de tarjetas solicitadas por parte de los socios de una manera oportuna y eficiente.
Alcance:	Este proceso aplica para gestión de solicitudes de tarjetas, así como las operaciones complementarias para dar el servicio en todas las oficinas de la cooperativa.
Normativa	JB-2012-2148
Definiciones	
SFTP	Por sus siglas en inglés (Secure File Transfer Protocol), es un protocolo seguro de red para la transferencia de archivos entre sistemas conectados a una red TCP (Transmission Control Protocol).
Logikard C. A	Proveedor de tarjetas de débito vírgenes y personalizadora de tarjetas
CMS	Card Managment Services, Sistema Administrativo de Tarjetas de Débito.
Input File	Archivo de texto encriptado que contiene el registro de todas las solicitudes de tarjetas de los socios de la Cooperativa, el mismo que es enviado al proveedor para su personalización.
Output File	Archivo de texto que contiene el registro de todas las tarjetas personalizadas de los socios, el mismo que es enviado por el proveedor Logikard C.A. a la Cooperativa.
Medio Seguro	Método o dispositivo que garantiza la destrucción o trituración total de las tarjetas de débito.
Caja de Seguridad	Lugar en el cual se almacena las tarjetas de débito personalizadas de las Oficinas bajo llave de seguridad.

Fuente: Cooperativa de Ahorro y Crédito “Jardín Azuayo
Elaborado por: Verónica Puma

Tabla 33. Procedimiento del proceso de gestión de provisión de tarjetas

ACTIVIDADES	RESPONSABLE		
	Asistente de Operaciones	**Responsable de Procesos y Operaciones**	**Asistente de Compras**
1. Revisar mínimo una vez al mes la existencia de tarjetas vírgenes en Kardex de Control de Tarjetas de Débito: 1.1. Si inventario es menor al mínimo requerido: Solicitar compra de tarjetas Proveeduría. Continuar en paso 2.	**X**		
1. Ir a GESTIONAR COMPRAS			
2. Entregar factura a Operaciones			**X**
3. Revisar factura y solicitar autorización de pago al Responsable de Procesos y Operaciones	**X**		
4. Revisar y autorizar pago al Asistente de Pagos. Continuar en paso 6 y 7		**X**	
5. Ir a GESTIONAR PAGOS. Fin Del Proceso.			
6. Ingresar tarjetas en Kardex de Control de Tarjetas de DÉBITO. Continuar en OPERATIVIZAR TARJETAS	**X**		

Fuente: Cooperativa de Ahorro y Crédito “Jardín Azuayo
Elaborado por: Verónica Puma



Fuente: Cooperativa de Ahorro y Crédito "Jardín Azuayo
Elaborado por: Verónica Puma

PROCESO 5: GESTIONAR AHORROS

En la tabla 34 se presenta la ficha del proceso de gestión de ahorro, este proceso está compuesto por los siguientes procedimientos:

1. Contratar ahorros programados, tabla 35
2. Pre cancelar ahorro programado, tabla 36

Tabla 34. Ficha del proceso de gestión de ahorros

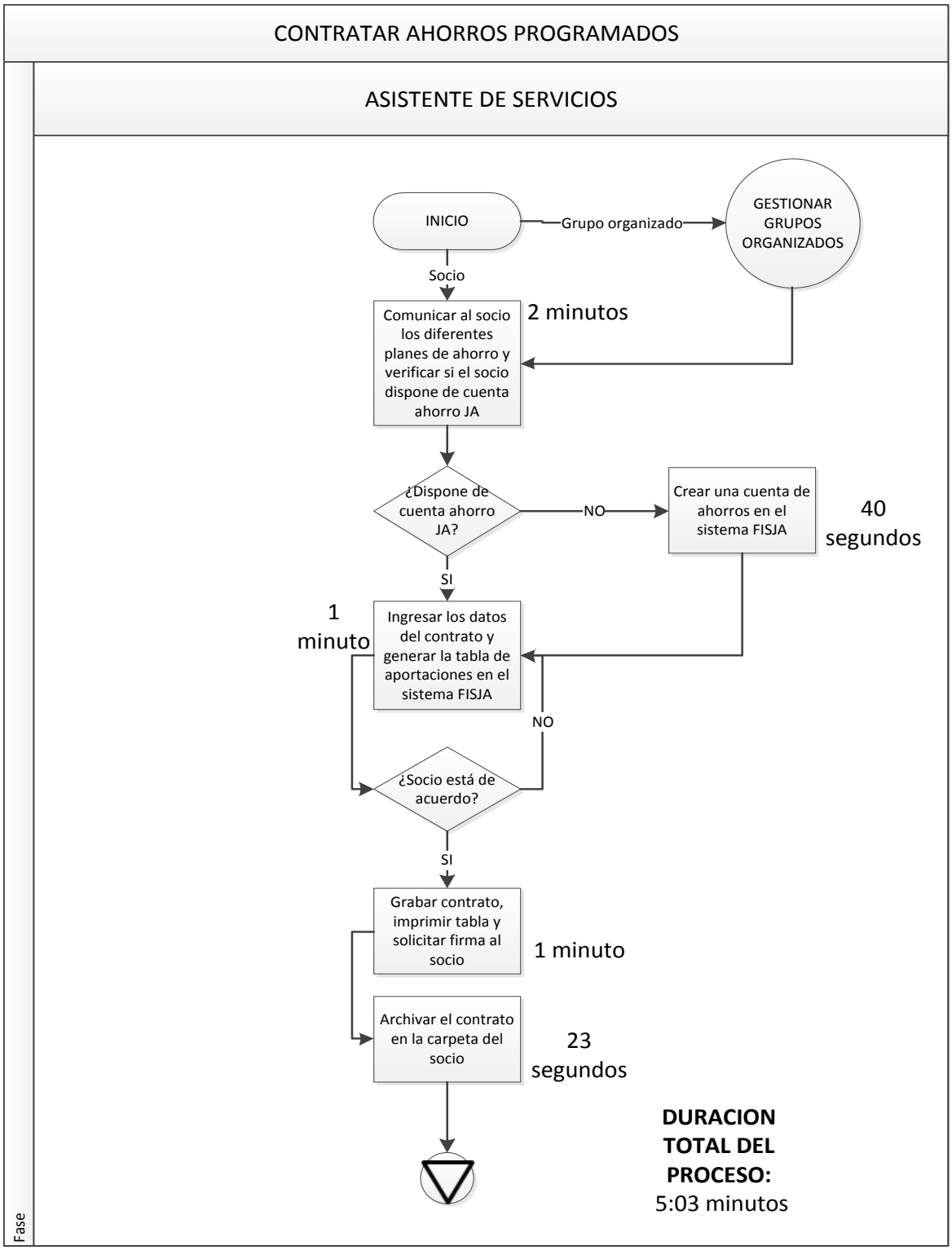
Nombre del proceso	Gestión de ahorros
Objetivo:	Contar con un servicio de captación, eficiente que incentive el ahorro en los socios.
Alcance:	Este proceso aplica a la contratación y cancelación anticipada de los Planes de Ahorro Programado Mi Alcancía Segura.
Normativa	Reglamento de Ahorro Programado "Mi Alcancía Segura"
Definiciones	
Ahorro Programado	Plan de Ahorro contratado para un período igual o mayor a un año, en cuyo plazo el socio realiza periódicamente aportaciones fijas con el fin de disponer de recursos a largo plazo. Se tiene los siguientes ahorros: Mi Pequeña Alcancía Segura y Mi Gran Alcancía Segura.
Corporativo	Es un ahorro programado entregado a los socios miembros de una organización o institución que mantengan con la Cooperativa un convenio de cooperación.
Entrega a la Vista	Se devuelve el capital e interés acumulados a la terminación de los aportes.
Entrega Periódica	Se establece un flujo de pagos mensuales, trimestrales o semestrales para entregar el fondo en un período de tiempo, incluyendo capital e intereses.
Entrega Perpetua	Se realiza el pago de intereses del fondo hasta el fallecimiento del socio, luego de lo cual se entregará el capital del fondo a los beneficiarios.
Individual	Es un ahorro programado contratado de manera personal, los débitos se realizarán automáticamente de la cuenta de ahorros, la periodicidad y tipo de ahorro estará definido en el contrato.
Mi Gran Alcancía Segura	Este ahorro programado es cuando el tiempo de ahorro es mayor a 5 años.
Mi Pequeña Alcancía	Es un ahorro programado donde el tiempo mínimo de ahorro

Fuente: Cooperativa de Ahorro y Crédito "Jardín Azuayo
Elaborado por: Verónica Puma

Tabla 35. Procedimiento para contratar ahorros programados

ACTIVIDADES	RESPONSABLE
	Asistente de Servicios
GRUPO ORGANIZADO 1. Ir al Proceso GESTIONAR GRUPOS ORGANIZADOS y continuar al Paso 2.	**X**
SOCIO 2. Comunicar al socio los diferentes planes de ahorro programado que ofrece la Cooperativa y verificar si dispone de cuenta de Ahorro JA. 2.1. Dispone de Cuenta: Seguir al paso 3. 2.2. No Dispone de Cuenta: Crear cuenta de Ahorro Programado en el sistema de Jasit.	**X**
3. Ingresar datos del contrato y generar tabla de aporte y consultar al socio si está de acuerdo 3.1. Si está de acuerdo: Grabamos contrato y solicitar firma al socio. **3.2.** Si no está de acuerdo: volver al paso 3.	**X**
4. Entregar al socio libreta de ahorro programado y tabla aportación de valores	**X**
5. Archivar contrato del servicio en carpeta del socio	**X**

Fuente: Cooperativa de Ahorro y Crédito “Jardín Azuayo
Elaborado por: Verónica Puma

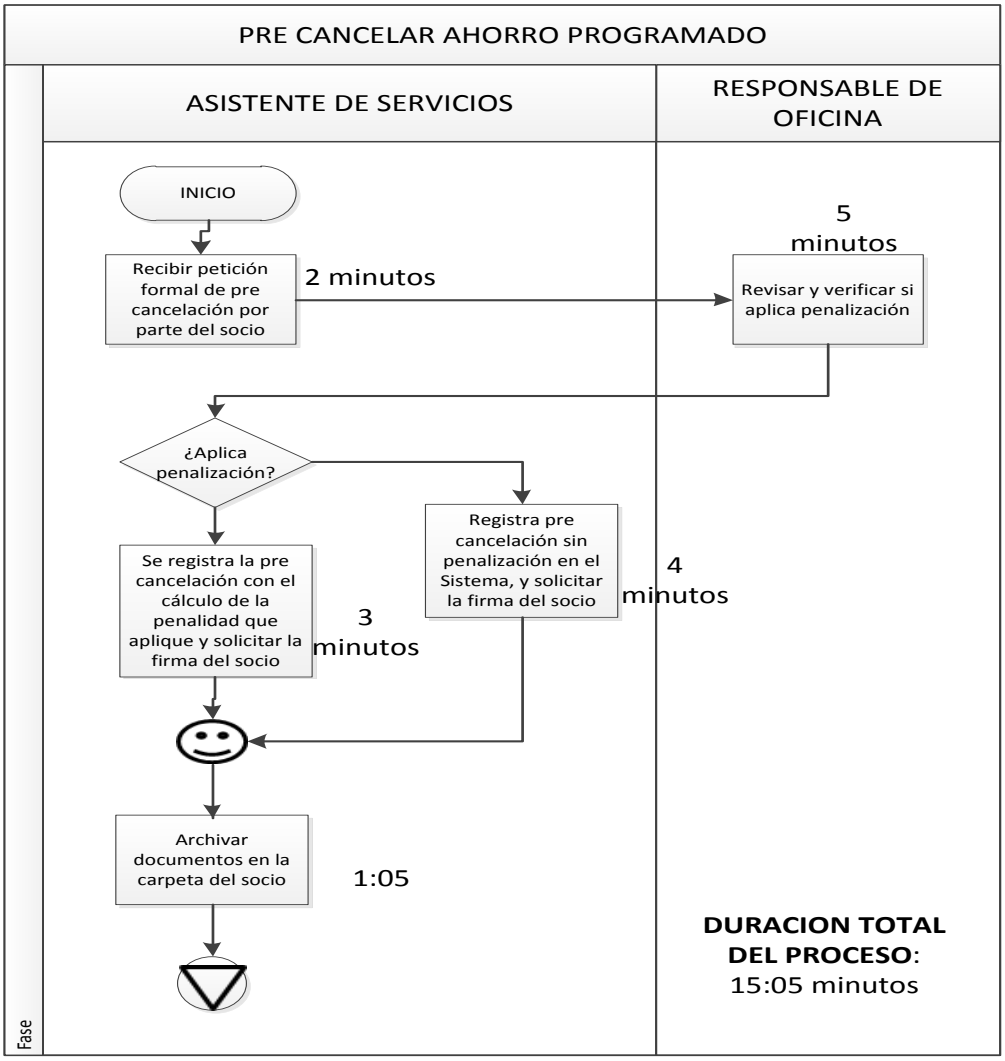


Fuente: Cooperativa de Ahorro y Crédito “Jardín Azuayo
Elaborado por: Verónica Puma

Tabla 36. Pre cancelar ahorro programado

ACTIVIDADES	RESPONSABLE	
	Asistente de Servicios	**Responsable de Oficina**
1. Recibir petición formal de precancelación por parte del socio y documentos de justificación si aplica	**X**	
2. Analizar solicitud verificar si existe penalización y autorizar precancelación.		**X**
2.1. Si no se justifica: Registrar la finalización anticipada del contrato y aplicar penalización que corresponda.	**X**	
2.2. Si se justifica: Registrar finalización anticipada	**X**	
3. Solicitar firma del socio en el documento de finalización y entregar al socio una copia y archivar la original en carpeta física del socio.	**X**	

Fuente: Cooperativa de Ahorro y Crédito “Jardín Azuayo
Elaborado por: Verónica Puma



Fuente: Cooperativa de Ahorro y Crédito "Jardín Azuayo
Elaborado por: Verónica Puma

PROCESO 6: OTORGAR MICROCRÉDITOS

La ficha del proceso de gestión de microcréditos se presenta en la tabla 37. El proceso está compuesto por los siguientes procedimientos:

1. Entregar información del crédito, tabla 38
2. Ingresar solicitud y calificar créditos, tabla 39

Tabla 37. Ficha del proceso de otorgar microcréditos

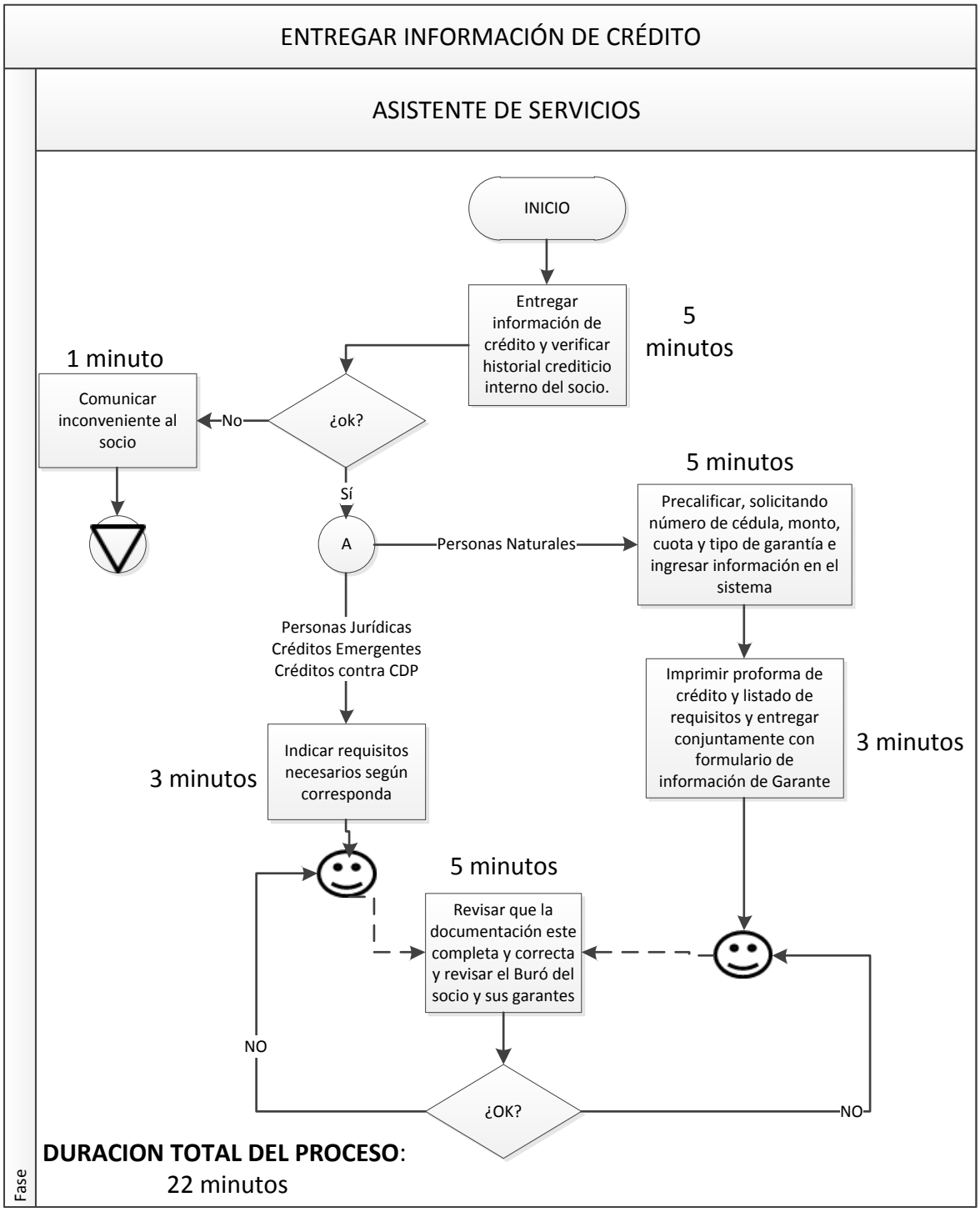
Nombre del proceso	Otorgar microcréditos
Objetivo:	Brindar el servicio de crédito a los socios de la cooperativa de forma ágil, con una adecuada evaluación del riesgo de crédito y cumplimiento de la normativa pertinente.
Alcance:	Este proceso aplica para atender las solicitudes de microcréditos en todas las oficinas de la cooperativa
Normativa	1. Reglamento de Crédito 2. Manual de Administración Integral de Riesgos: Tomo VIII: Manual 3. Metodológico de Crédito 4. Tabla de Crédito 5. Reglamento para el uso del a información del Buró de Crédito "Multiburo"
Definiciones	
Avalúo	"Es una estimación subjetiva basada en hechos y transacciones objetivas y comparables apoyadas en las técnicas de la valuación, es el pronóstico dado por el perito para determinar el precio más probable al cual se realizará la transacción de compra venta de la bien raíz avaluado".
Buro de Crédito	Es un registro del historial crediticio de las personas, ya sea en instituciones financieras o establecimientos comerciales
CDP	Certificado de Depósito de Plazo
Contrato	Es un documento en el cual se establecen las condiciones que se deberán cumplir durante el tiempo de vigencia de la operación crediticia por parte del deudor y acreedor.
Crédito Hipotecario	Es aquel crédito en el cual la garantía es un bien inmueble.
Crédito Quirografario	Es el crédito en el cual se requieren garantías personales, consistentes en firmas.
Solicitud de Crédito	Es un documento en el cual se deja constancia del requerimiento de crédito realizado por el socio.

Fuente: Cooperativa de Ahorro y Crédito "Jardín Azuayo"
Elaborado por: Verónica Puma

Tabla 38. Procedimiento para entregar información del crédito

ACTIVIDADES	RESPONSABLE	
	Asistente de Servicios	**Oficial de Crédito**
1. Entregar información de crédito y verificar historial de crediticio interno del socio **1.1.** Si no existe ningún inconveniente: Identificar tipo de crédito y proceder según corresponda. Continuar en actividades 2 o 4 según corresponda. **1.2.** Si existe algún inconveniente: Comunicar el inconveniente al socio y finalizar el proceso	**X**	
PERSONAS NATURALES **2.** Precalificar, solicitando número documento de identidad, monto, cuota y tipo de garantía e ingresar información en el sistema	**X**	
3. Imprimir proforma de crédito y listado de requisitos y entregar conjuntamente con formulario de información de garantes si aplica. Continuar en paso 5	**X**	
PERSONAS JURÍDICAS, CRÉDITOS EMERGENTES O CRÉDITOS CONTRA CDP **4.** Indicar requisitos necesarios a socio según corresponda a la característica del crédito	**X**	
5. Revisar que la documentación que el socio entrega este completa y correcta. Revisar el buró del socio y sus garantes. **5.1.** Si no existe inconveniente: Confirmar en el sistema la recepción de todos los documentos e informar a socio que puede realizar la solicitud del crédito. Continuar en proceso: INGRESAR SOLICITUD DE CREDITO Y CALIFICAR CRÉDITO **5.2.** Si existe alguna inconformidad: Devolver requisitos a socio e identificar el inconveniente. Finalizar proceso	**X**	

Fuente: Cooperativa de Ahorro y Crédito “Jardín Azuayo
Elaborado por: Verónica Puma

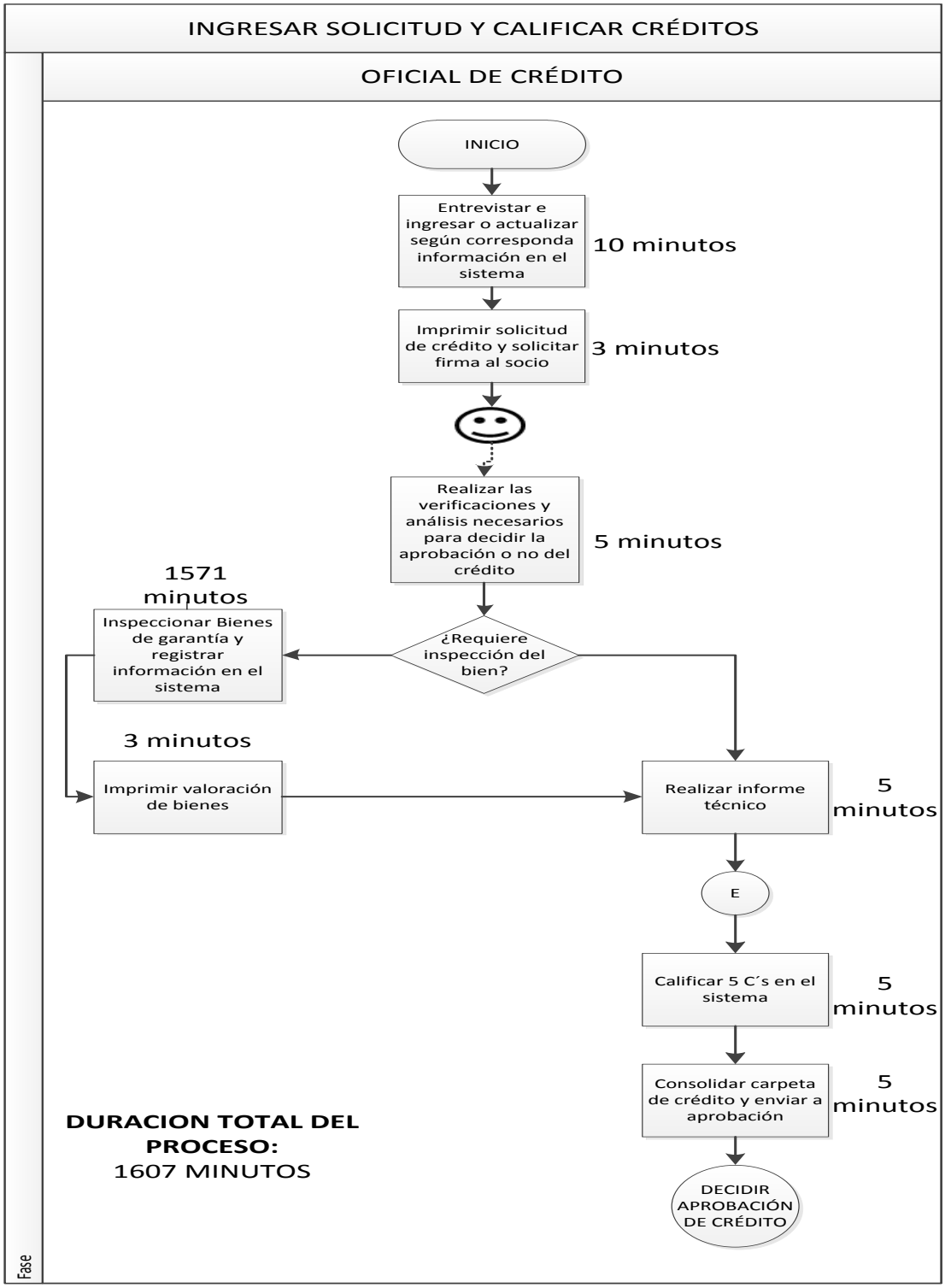


Fuente: Cooperativa de Ahorro y Crédito "Jardín Azuayo
Elaborado por: Verónica Puma

Tabla 39. Procedimiento para ingresar solicitud y calificar créditos

ACTIVIDADES	RESPONSABLE Oficial de Crédito
1. Recibir al socio y Entrevistarlo. Ingresar o actualizar según corresponda la información del socio y los garantes en el sistema Jasit	**X**
2. Imprimir solicitud de crédito desde sistema Jasit y solicitar firma al socio	**X**
3. Realizar las verificaciones y análisis necesarios para decidir la aprobación o no del crédito. Revisar si requiere inspección un bien: 3.1. Si requiere inspección: Inspeccionar el bien de garantía y registrar información en el sistema. Continuar en paso 4. 3.2. Si no se requiere inspección de un bien: Continuar en paso 5.	**X**
4. Imprimir valoración de bienes entregado por perito.	**X**
5. Realizar informe técnico apoyándose en consultas al buró de crédito, historial del socio en JA y análisis y verificaciones realizadas. Imprimir informe técnico desde sistema Jasit.	**X**
6. Calificar 5C's en el sistema KS crédito, para los casos que no se utilizaron el KS crédito incluir en el informe técnico. Imprimirlo desde el sistema Jasit.	**X**
7. Consolidar carpeta de crédito y enviar a instancia correspondiente de aprobación	**X**

Fuente: Cooperativa de Ahorro y Crédito "Jardín Azuayo
Elaborado por: Verónica Puma



Fuente: Cooperativa de Ahorro y Crédito “Jardín Azuay
Elaborado por: Verónica Puma

ANÁLISIS DE LOS PROCESOS

Se desarrolla el diagnóstico de los procesos, en esta etapa se utilizan cuatro técnicas fundamentales que permiten identificar y clasificar los problemas en los procesos objeto de estudio.

Tormenta de ideas

La tormenta de ideas es una herramienta que posibilita llegar a conclusiones sobre un tema específicos. La tormenta de ideas busca analizar los problemas de los procesos que son objeto de estudio en donde se reúnen los especialistas de mayor experiencia en cada uno de los procesos, por lo que en la investigación se compone de 13 personas: el Gerente General de la Cooperativa y dos colaboradores por cada uno de los procesos.

La técnica fue desarrolla en una sesión de trabajo de tres horas y se centró en el análisis de causas que provocan la demora en la prestación de los servicios que se objetos de análisis en la investigación. Los estudios de tiempo realizados por el investigador demuestran que los promedios de tiempo calculado para cada uno de los procesos son superiores al esperado de acuerdo a las metas establecidas en la cooperativa, tabla 40.

Tabla 40. Duración media de los procesos

Proceso	Tiempo esperado	Tiempo calculado
Gestión de retiros	1:03 minutos	2:02 minutos
Gestión de certificados de depósitos a plazo	8:03 minutos	10:07 minutos
Pre cancelación CDP	9 ½ minutos	15:05 minuto
Otorgar créditos de consumo	1514 minutos	1530 minutos
Provisión de tarjetas	7 días	14 días
Gestionar ahorros	4:05 minutos	5:03 minutos
Otorgar microcréditos	1509 minutos	1629 minutos

Elaborado por: Verónica Puma

A continuación se presenta el problema detectado y las principales causas:

Problema fundamental

- Demoras en la prestación de los servicios (todos los procesos)

Principales causas

- Conocimientos y habilidades de los trabajadores (todos los procesos)
- Procedimientos ineficientes y repetitivos: gestión de CDP, gestión de tarjetas, gestión de créditos de consumo, gestión de ahorro programado.
- Proceso manuales: gestión de tarjetas, gestión de créditos de consumo, gestión de ahorro programado.
- Funcionamiento del sistema informático (todos los procesos)
- Problemas de conexión (todos los procesos)

Observación directa

El estudio de tiempos y procedimientos se realiza utilizando el método de observación directa y muestreo de los procesos objetos de estudios en la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Jardín Azuayo”. Este método se realiza por el investigador durante 15 días de trabajo. Los resultados arrojados se presentan en la siguiente tabla.

Tabla 41. Elementos que afectan la eficiencia del proceso

CAUSAS				
Descripción	**Frecuencia (Cantidad)**	**Frecuencia acumulada**	**Porcentaje (%)**	**Porcentaje acumulado (%)**
Procedimientos repetitivos	51	51	46.36%	46.36%
Procesos manuales	43	94	39.09%	85.45%
Conocimientos y habilidades de los trabajadores	8	102	7.27%	92.73%
Problemas de conexión	5	107	4.55%	97.27%
Funcionamiento del sistema informático	3	110	2.73%	100%
Total	**110**		**100**	

Elaborado por: Verónica Puma

DIAGRAMA DE PARETO

Teniendo en cuenta el estudio de trabajo y tiempos realizado por el investigador en la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Jardín Azuayo”. Se elabora el diagrama de Pareto para determinar cuáles son las causas que más inciden en el problema detectado. Los procedimientos repetitivos y los procesos manuales ocupan el 85,45 % de las causas que generan las demoras en los servicios, ver figura.

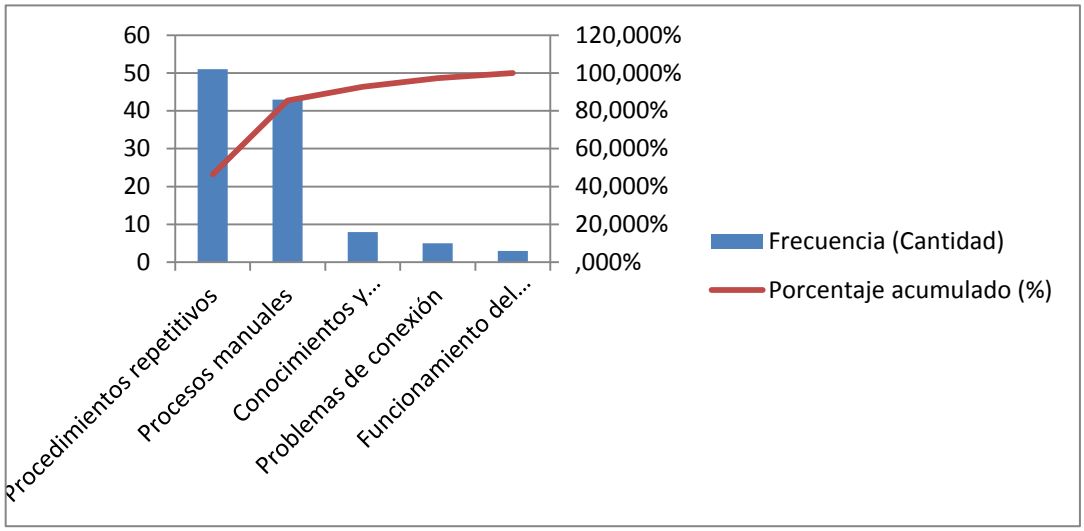
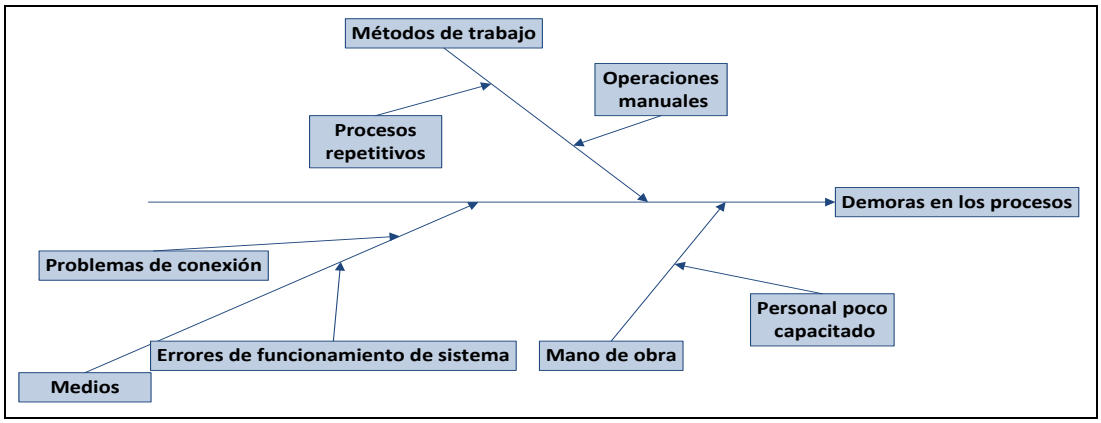


Figura 27. Diagrama de Pareto
Elaborado por: Verónica Puma

DIAGRAMA ISHIKAWA

En este apartado se presenta el diagrama Ishikawa a partir de la metodología de las 5 M y haciendo uso de los datos obtenidos a partir de la tormenta de ideas y la observación directa.

Figura 28. Diagrama Ishikawa



Elaborado por: Verónica Puma

PROPUESTA DE REINGENIERIA

REDISEÑO DE LOS PROCESOS ACTUALES

El rediseño de los procesos se centra en la elaboración de la ficha del proceso y el flujograma con la optimización de los mismos. Los procesos rediseñados son los siguientes:

1. Proceso de gestión de certificados de depósitos
2. Proceso para otorgar créditos
3. Proceso de provisión de tarjetas

PROCESO 1: REDISEÑO DEL PROCESO DE GESTIÓN DE CERTIFICADOS A PLAZO

Para la documentación del proceso se procede a la elaboración de las ficha del proceso de gestión de certificados plazo, tabla 42. Los diagramas de flujos de los procedimientos de gestión de certificados a largo plazo y pre cancelación del CDP se presentan en las figuras 29 y 30 respectivamente.

Tabla 42. Ficha del proceso de gestión de certificados a plazo

Ficha del proceso: Gestión de certificados a plazo	
Código: PR-CAP-04	**Responsable: Director de servicios corporativos**
Objetivo: Contar con un servicio ágil para captar recursos de los socios a mediano y largo plazo bajo la modalidad de Certificados de Depósito.	
Subproceso: Gestión de certificados a largo plazo	
Tareas del proceso	
01-Verificar estado de cuenta del socio	
02- Ingresar datos al sistema	
03- Revisar documentos	
04- Firmar documentos	
05- Entrega CDP al socio	
06- Archiva documentos en carpetas	
Subproceso: Pre cancelación del CDP	
Tareas del proceso	
01- Receptar documentos	
Muerte o discapacidad permanente **02-** Gestionar requerimientos operativos internos	
Solicitud del socio **03-**Analizar solicitud y responder al socio la decisión	
Indicadores **01-**Tiempo de duración del servicio **02-** Eficiencia del trámite= trámites correctos/total de trámites	

Elaborado por: Verónica Puma

ANÁLISIS DEL PROCESO DE GESTIÓN DE CERTIFICADOS A PLAZO

Dentro del proceso de Gestión de Certificados a Plazo se determina que todo el proceso es factible que sea realizado por el Asistente de Servicios, ya que en el proceso anterior para Anular un CDP interviene el Gestor Operativo convirtiéndose en una tarea burocrática, también cabe recalcar que en el proceso actual se implementó una actividad de Revisar documentos misma que al ser una inversión es necesario que el socio quede totalmente satisfecho con el proceso, de igual forma se redujo el tiempo de 10:07 minutos a 8:03 minutos convirtiéndolo en proceso más claro y eficiente.

COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO JARDIN AZUAYO			
PROCESO ACTUAL			
NOMBRE DEL PROCESO: Gestión de Certificados a Plazo			
Responsable	**N°**	**Tiempo**	**Operaciones**
	1	**1:07 min**	Verificar en cuenta de ahorros el monto que el socio desea dejar en CDP
	2	**2 min**	Ingresar valores al sistema, solicitar revisión y firma al socio en el documento y actualizar libreta de ahorros
	3	**1 min**	Entregar CDP al socio indicando fecha de vencimiento
	4	**1 min**	Solicitar a Gestor Operativo la anulación del CDP
	5	**4 min**	Anular CDP
	6	**1 min**	Archivar CDP de forma cronológica en carpeta física.
TOTAL		**10:07 min**	

COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO JARDIN AZUAYO			
PROCESO REDISEÑADO			
NOMBRE DEL PROCESO: Gestión de Certificados a Plazo			
Responsable	**N°**	**Tiempo**	**Operaciones**
	1	**1 min**	**Verificar estado de cuenta del socio**
	2	**2:03 min**	**Ingresar datos al sistema**
	3	**1 min**	**Revisar documentos**
	4	**2 min**	**Firmar documentos**
	5	**1 min**	**Entrega CDP al socio**
	6	**1 min**	**Archiva documentos en carpeta**
TOTAL		**8:03 min**	

Elaborado por: Verónica Puma

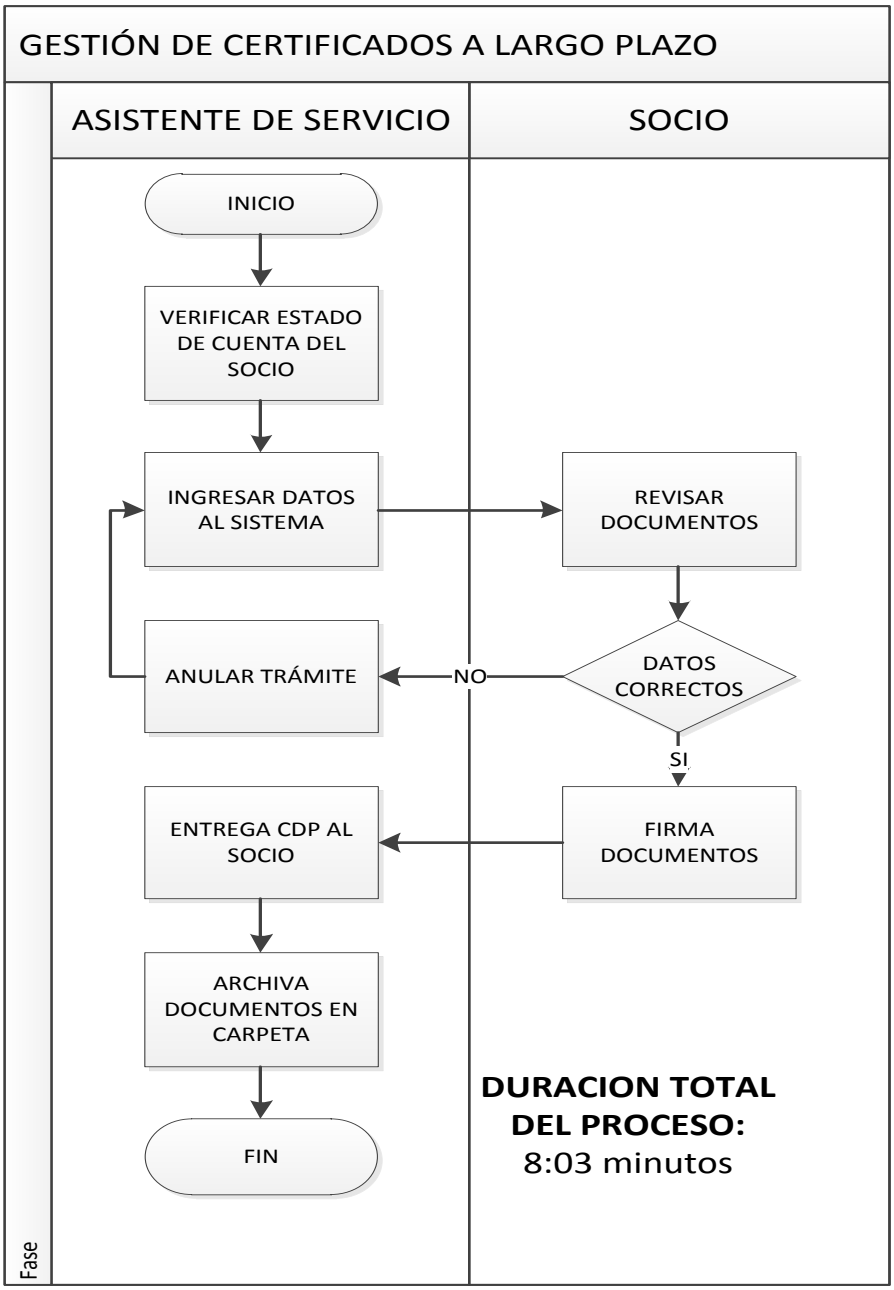


Figura 29. Proceso de Gestión de certificados a plazo
Elaborado por: Verónica Puma

COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO JARDIN AZUAYO			
PROCESO ACTUAL			
NOMBRE DEL PROCESO: PRECANCELACION DE CDP			
Responsable	**N°**	**Tiempo**	**Operaciones**
OFICIAL DE CREDITO	**1**	**4 minutos**	Receptar documentos para pre cancelación CDP
ASISTENTE DE SERVICIOS	**2**	**3 minutos**	Revisar si es posible pre cancelación
	3	**4 min**	Verificar documentos de sustento
	4	**2 minutos**	Registrar en el sistema
	5	**2:05minutos**	Gestionar liquidación de cuentas
TOTAL		**15:05 minutos**	

Elaborado por: Verónica Puma
Fuente: Cooperativa Jardín Azuayo

COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO JARDIN AZUAYO			
PROCESO REDISEÑADO			
NOMBRE DEL PROCESO: PRECANCELACION DE CDP			
Responsable	**N°**	**Tiempo**	**Operaciones**
	1	**2 ½ min**	Receptar documentos
	2	**3 min**	Gestionar requerimientos operativos internos
	3	**4 min**	Analizar solicitud y responder al socio la decisión
TOTAL		**9 ½ min**	

Elaborado por: Verónica Puma

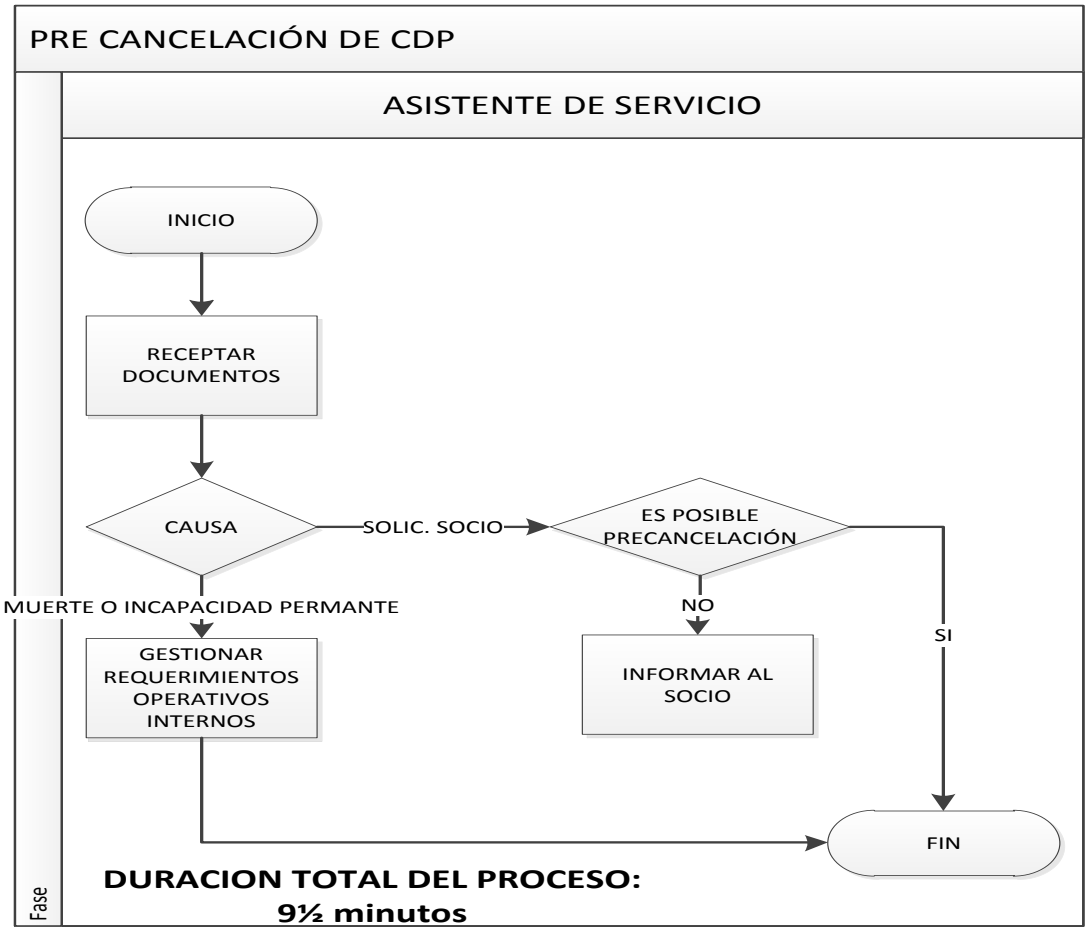


Figura 30. Proceso Pre Cancelación de CDP
Elaborado por: Verónica Puma

ANÁLISIS DEL PROCESO DE PRE CANCELACIÓN DE CERTIFICADOS DE DEPÓSITO A PLAZO.

Con respecto al Proceso de Pre Cancelación de Certificados de Depósito se determina que interviene el Asistente de Servicios y Oficial de Crédito siendo fundamental optimizar el proceso asignando las tareas solamente al Asistente de Servicios optimizando tiempos con respecto al proceso anterior teniendo una duración de 9 ½ minutos con el desarrollo de tres actividades fundamentales como son: Receptar Documentos, Gestionar Requerimientos Operativos e Informar al Socio.

PROCESO 2: REDISEÑO DEL PROCESO DE OTORGAR CRÉDITOS

Para la documentación del proceso para otorgar créditos se procede a la elaboración de la ficha del proceso, tabla 43. El diagrama de flujo del procedimiento se presenta en la figura 31.

Tabla 43. Ficha del proceso otorgar créditos

Ficha del proceso: Otorgar créditos	
Código: PR-CRE-01	**Responsable: Director de servicios corporativos**
Objetivo: Brindar el servicio de crédito a los socios de la cooperativa de forma ágil, con una adecuada evaluación del riesgo de crédito y cumplimiento de la normativa pertinente.	
Tareas del proceso	
01- Entrega de información sobre requisitos	
02- Entrevista al socio	
03- Ingresar información al Jasit	
04- Imprimir solicitud	
05- Firma de solicitud	
06- Inspeccionar y registrar información	
07- Imprimir valoración de bienes	
08- Calificar en el sistema	
09-Realizar informe técnico	
10- Consolidar carpetas	
Indicadores **01-**Tiempo de duración del servicio	

Elaborado por: Verónica Puma

ANÁLISIS DEL PROCESO OTORGAR CRÉDITOS

En este proceso uno de los cambios principales que se realizó es elaborar un solo flujograma para todo el proceso, en el proceso anterior se determinaba un flujograma para entrega de información y otro para solicitud y calificación de crédito. También se redujo a 9 actividades en el proceso, lo que implica un tiempo total de 25 horas con 15 minutos.

COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO JARDIN AZUAYO			
PROCESO ACTUAL			
NOMBRE DEL PROCESO: Otorgar Créditos			
RESPONSABLE	**N°**	**TIEMPO**	**OPERACIONES**
ASISTENTE DE SERVICIOS	**1**	**5 minutos**	Entregar información de crédito y verificar historial crediticio interno del socio
	2	**1 minuto**	Identificar tipo de Crédito
	3	**3 minutos**	Indicar requisitos necesarios según corresponda
	4	**5 minutos**	Precalificar, solicitando número de cedula, monto, cuota y tipo de garantía e ingresar información en el sistema
	5	**3 minutos**	Imprimir proforma de crédito y listado de requisitos y entregar conjuntamente con formulario de información de Garante
	6	**5 minutos**	Revisar que la documentación este completa y correcta y revisar el Buro del socio y sus garantes
	7	**5 minutos**	Confirmar en el sistema recepción de todos los documentos e informar a socio que puede realizar solicitud
TOTAL		**27 minutos**	

Elaborado por: Verónica Puma
Fuente: Cooperativa Jardín Azuayo

COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO JARDIN AZUAYO			
PROCESO ACTUAL			
NOMBRE DEL PROCESO: Otorgar Créditos			
RESPONSABLE	**N°**	**TIEMPO**	**OPERACIONES**
OFICIAL DE CREDITO	**1**	**10 minutos**	Entrevistar e ingresar o actualizar según corresponda información en el sistema.
	2	**3 minutos**	Imprimir solicitud de crédito y solicitar firma al socio
	3	**5 minutos**	Realizar las verificaciones y análisis necesarios para decidir la aprobación o no del crédito.
	4	**1467 minutos**	Inspeccionar bienes de garantía y registrar información en el sistema
	5	**3 minutos**	Imprimir valoración de bienes
	6	**5 minutos**	Realizar informe técnico
	7	**5 minutos**	Calificar 5`Cs en el sistema
	8	**5 minutos**	Consolidar carpeta de crédito y enviar a aprobación.
TOTAL		**1503 MINUTOS**	

Fuente: Cooperativa Jardín Azuayo
Elaborado por: Verónica Puma

COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO JARDIN AZUAYO			
PROCESO REDISEÑADO			
NOMBRE DEL PROCESO: Otorgar Créditos			
Responsable	**N°**	**Tiempo**	**Operaciones**
ASISTENTE DE SERVICIOS	**1**	**5 min**	Entrega de información sobre requisitos
OFICIAL DE CREDITO	**2**	**11 min**	Entrevista al socio
	3	**6 min**	Ingresar información al Jasit
	4	**1 min**	Imprimir solicitud
SOCIO	**5**	**2 min**	Firma solicitud
OFICIAL DE CREDITO	**6**	**1470 min**	Inspeccionar y registrar información
	7	**5 min**	Imprimir valoración de bienes
	8	**5 min**	Realizar informe técnico
	9	**7 min**	Calificar en el sistema
	10	**2 min**	Consolidar carpetas
TOTAL TIEMPO		**1514 min**	**25 horas con 14 minutos**

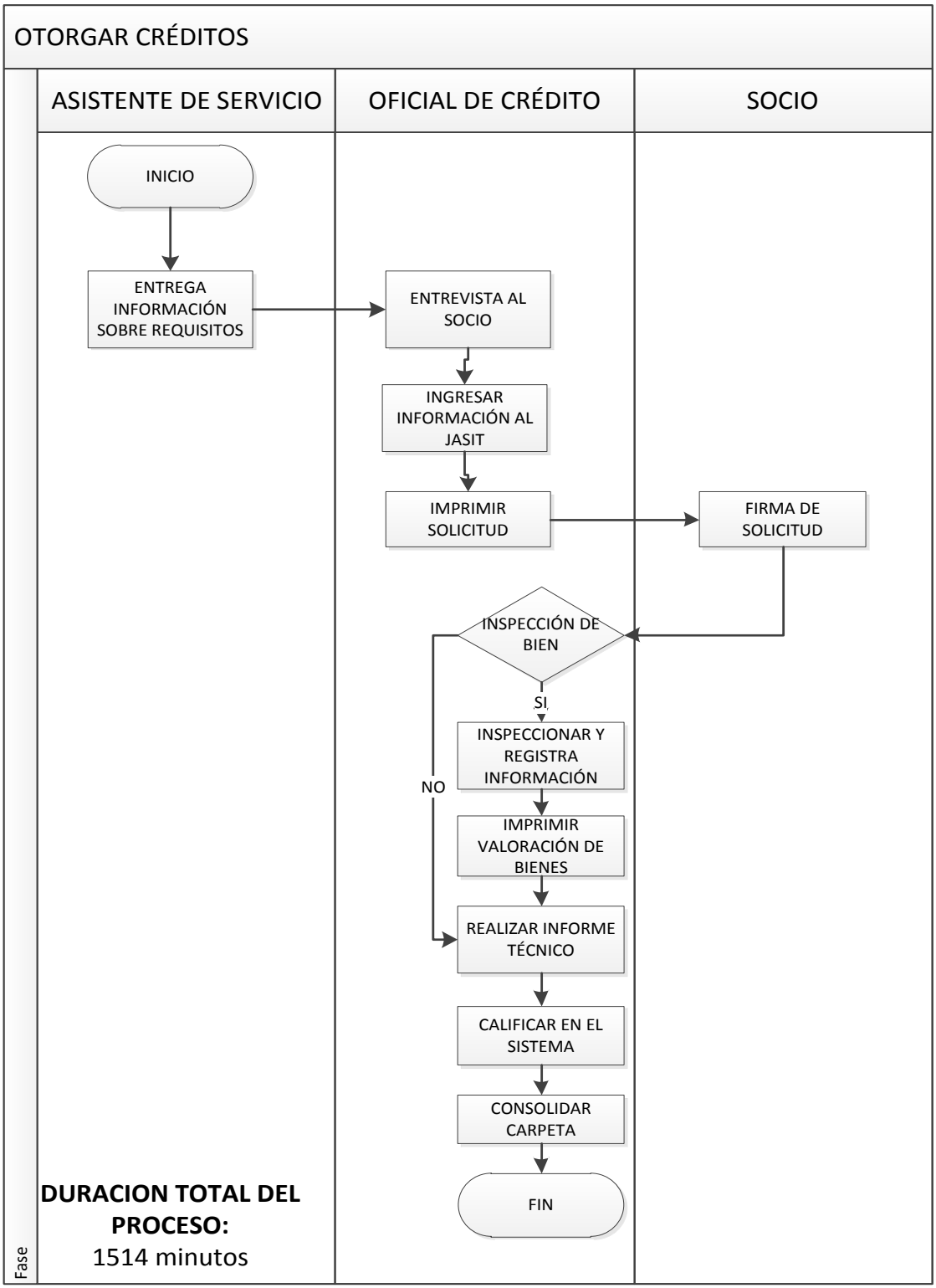


Figura 31. Proceso Otorgar Crédito
Elaborado por: Verónica Puma

PROCESO 3: REDISEÑO DEL PROCESO DE PROVISIÓN DE TARJETAS

Para la documentación del proceso se procede a la elaboración de su ficha para la provisión de tarjetas, tabla 44. El diagrama de flujo del proceso de provisión de tarjetas se presentan en las figura 32.

Tabla 44. Ficha del proceso de provisión de tarjetas

Ficha del proceso: Provisión de tarjetas	
Código: PR-ATE-03	**Responsable: Director de servicios corporativos**
Objetivo: Gestionar la entrega de tarjetas solicitadas por parte de los socios de una manera oportuna y eficiente.	
Tareas del proceso	
01- Emite alertas sobre niveles de gestión de inventarios	
02- Envía solicitud	
03- Revisa solicitud y aprueba pagos	
04- Gestión de compras	
Indicadores **01-** Tiempos de aprovisionamiento **02-** Rotación de los inventarios	

Elaborado por: Verónica Puma

ANÁLISIS DEL PROCESO DE PROVISIÓN DE TARJETAS

Referente al proceso de provisión de tarjetas se efectuaron cambios tales como: en el proceso anterior intervenían Asistente de Operaciones, Responsable de Procesos, Operaciones y Asistente de Compras y el proceso actual interviene: Asistente de Operaciones, Asistente de Compras y Sistema Informático, de igual forma se redujeron a 4 tareas en el proceso.

COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO JARDIN AZUAYO			
PROCESO ANTERIOR			
NOMBRE DEL PROCESO: Provisión de Tarjetas			
Responsable	**N°**	**Tiempo**	**Operaciones**
ASISTENTE DE OPERACIONES	**1**	**91 minutos**	Revisar mínimo una vez al mes la existencia de tarjetas vírgenes en Kardex.
		120 minutos	Si inventario es menor al requerido: Solicitar compra de tarjetas proveeduría.
ASISTENTE DE COMPRAS	**2**	**8 días**	Ir a Gestionar Compras
	3	**2 días**	Entregar factura a Operaciones
ASISTENTE DE OPERACIONES	**4**	**3 días**	Revisar factura y solicitar autorización de pago al Res. Procesos y Operaciones
RESPONSABLE DE PROCESOS Y OPERACIONES	**5**	**720 minutos**	Revisar y autorizar pagos al Asistente de Pagos
ASISTENTE DE COMPRAS		**240 minutos**	Gestionar Pagos
ASISTENTE DE OPERACIONES	**6**	**169 minutos**	Ingresar Tarjetas en Kardex
		100 minutos	Operativizar Tarjetas
TOTAL		**14 días**	

Elaborado por: Verónica Puma
Fuente; Cooperativa Jardín Azuayo

COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO JARDIN AZUAYO			
PROCESO REDISEÑADO			
NOMBRE DEL PROCESO: Provisión de Tarjetas			
Responsable	**N°**	**Tiempo**	**Operaciones**
Sistema Informático	**1**	**1440 min**	Emite alertas sobre niveles de gestión de inventarios
Asistente de Compras	**2**	**30min**	Envía solicitud
Asistente de Operaciones	**3**	**30 min**	Revisa solicitud y aprueba pagos
	4	**8580 min**	Gestión de compras
TOTAL		**10080 min**	**168 horas**

Elaborado por: Verónica Puma

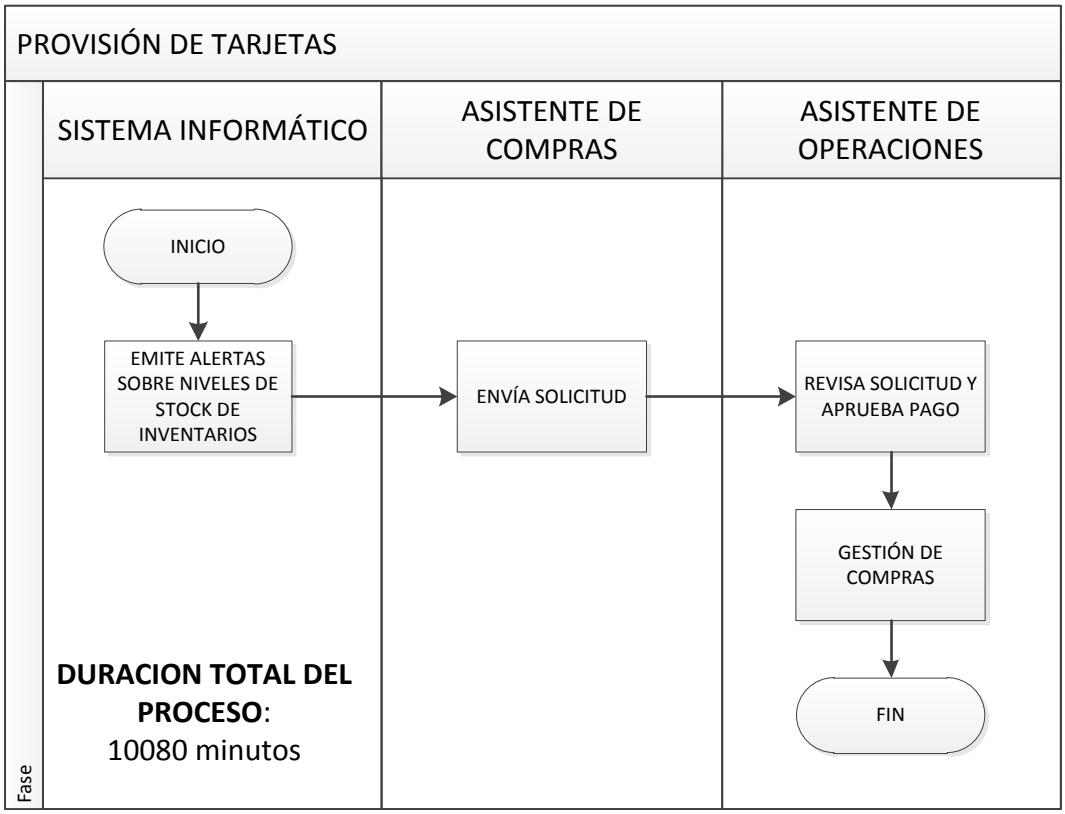


Figura 32. Proceso Provisión de Tarjeta
Elaborado por: Verónica Puma

DETERMINACION DE LOS REQUERIMIENTOS PARA IMPLANTAR LOS NUEVOS PROCESOS

La mejora a los procesos analizados en la investigación en su mayoría están enfocadas a los métodos de trabajo utilizadas para el desarrollo de los mismos. Su optimización fundamentalmente se basa en la eliminación de actividades repetitivas y duplicidad de la información, es por ello que la implementación propuesta no requiere de grandes garantías para su puesta en práctica. Solo deben tener en cuenta dos elementos fundamentales: la documentación de los procedimientos como apoyo a la instrucción de los trabajadores y la capacitación a los empleados para que dominen los nuevos procederes.

Por otra parte el proceso de provisión de tarjetas cuya mejora radica en la automatización de del mismo para su implementación requiere de licitaciones a proveedores de software para el desarrollo o la compra del mismo. Del proveedor y las características del sistema a implantar dependen los requerimientos técnicos a garantizar.

PRESUPUESTO DE IMPLEMENTACIÓN

Para la implementación de la propuesta de solución se presenta el presupuesto en la tabla. Este presupuesto es basado en la implantación de la aplicación

informática y a partir de una licitación realizada a la empresa de desarrollo de Software Dejavú Cía Ltda**.**

Tabla 45. Presupuesto de implantación

N° Item	Descripción	Cantidad	Costo
1	Aplicación informática		1500
1.1	Levantamiento de información del modelo de negocio del cliente		300
1.2	Construcción de la aplicación (launcher) adapta al modelo de negocio contratado: perfil administrativo, perfil operativo		1200
1.3	Asignación de rutas a usuarios		100
1.4	Asignación de inventario de productos por ruta a usuarios		120
1.5	Adjuntar imágenes o files		150
1.6	Gráficos de los resultados tabulados		150
2	Equipamiento		
2.1	Laptop Lenovo a 3300-3g-Quadcore-mtk 834	2	1400
	TOTAL		**4920**

Fuente: Dejavu Cía Ltda.

CRONOGRAMA DE IMPLANTACIÓN

Para implantar la propuesta es necesario definir un cronograma que constituya la guía para tal proceso. El cronograma propuesto incluye las fases de gestión de procesos (Beltrán Sanz & Carmona Calvo, 2009)**:**

- Planificación: elabora el cronograma en el que se dispone todas las actividades a realizar y el tiempo en la que se ejecutará cada una.
- Organización: destinar los recursos necesarios para cada actividad, destinan recursos materiales, financieros y humanos.
- Implantación: esta etapa consiste en desarrollar los procesos de acuerdo a lo planificado en el sistema propuesto, incluye la elaboración de los procedimientos necesarios para cada uno de estos procesos.
- Control: es la última fase de la implantación de la propuesta y consiste en evaluar que los procesos se desarrollen de acuerdo a lo previsto.

CRONOGRAMA DE IMPLEMENTACION

No	Actividades	Descripción	Responsable	MESES																							
				MES 1				MES 2				MES 3				MES 4				MES 5				MES 6			
				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	Confeccionar el cronograma de implantación	El cronograma de implantación contiene las actividades a desarrollar para la mejora de los procesos	Líder del equipo de reingeniería																								
2	Aprobar el cronograma de implantación	El cronograma para la implantación de los procesos se aprueba en la junta de dirección de la empresa	Gerente General																								
3	Asignación de recursos por etapas	Se identifican y asignan los recursos necesarios para cada actividad	Gerente General																								
4	Informar a los trabajadores sobre el proceso	Los trabajadores de la cooperativa deben ser informado del proceso de transformación	Gerente General																								
5	Elaborar los procedimientos para el desarrollo de cada proceso	Después que los procesos están diseñados se deben elaborar y documentar los procedimientos que sirven de guía para el desarrollo de los procesos	Dueño del proceso																								
6	Capacitación a los trabajadores	Los trabajadores involucrados en los proceso deben ser capacitado de acuerdo a las nuevas informaciones	Responsable de cada proceso																								
7	Elaboración del manual de procedimientos	Luego de definidos los procedimientos se debe elaborar el manual.	Director de servicios cooperativos																								
8	Auditorías internas	Desarrollar auditorías internas para identificar las deficiencias de cada proceso.	Director de servicios cooperativos																								
9	Analizar áreas claves	Se identifican las áreas claves que constituyen el punto de partida para la mejora continua	Director de servicios cooperativos																								

h. CONCLUSIONES

Luego del desarrollo de la investigación se pueden arribar a las siguientes conclusiones:

- La revisión de los principales referentes teóricos ayuda que el investigador adopte los conceptos, teorías necesarias para el desarrollo de la investigación, es aquí en donde se analizaron las principales etapas de la gestión que fueron adoptadas posteriormente en el desarrollo del trabajo.
- La aplicación de técnicas y herramientas de investigación permite realizar el diagnóstico situacional de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Jardín Azuayo. La entrevista realizada al Gerente permite obtener su criterio sobre la Gestión enfocada en los Procesos. La aplicación de las encuestas a los colaboradores permiten conocer el nivel de participación con los procesos que desarrollan.
- Para determinar los puntos críticos de los procesos se desarrollaron las siguientes técnicas: tormentas de ideas, observación directa, diagrama de Pareto y diagrama Ishikawa.
- Los procesos que fueron objeto del análisis en la investigación son los siguientes: Gestión de retiros, Gestión de CDP, Otorgar créditos de Consumo, Provisión de Tarjetas, Gestionar Ahorros y Otorgar Microcréditos.
- A partir del análisis de los procesos seleccionados como objeto de estudio en la investigación se identifican los puntos críticos de los procesos.
- Los puntos críticos identificados en los procesos constituye la piedra angular para el mejoramiento de los mismos.

i. RECOMENDACIONES

Para la implantación eficiente de los procesos se proponen las siguientes recomendaciones:

- Los dirigentes de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Jardín Azuayo deben recibir capacitación sobre los enfoques de Gestión por Procesos para de esta forma poder liderar el proceso de transformaciones de forma adecuada.
- Elaborar e implantar los Manuales de Procedimientos en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Jardín Azuayo para que se conviertan en una guía de acción para los colaboradores, ya que los Manuales de Procedimiento son de vital importancia en el proceso de Inducción del personal que ingresa a la Institución.
- Efectuar Auditorías Internas con el propósito de identificar las principales deficiencias en los Procesos de manera que se desarrollen planes de mejora continua en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Jardín Azuayo.
- Los procesos operativos son de gran importancia para el desenvolvimiento de la institución por lo que se recomienda que los responsables estén comprometidos con el cumplimiento de los tiempos esperados en cada proceso que lleva a la mejora de la prestación del servicio al socio.
- Verificar los procesos con regularidad para identificar problemas o posibles problemas y así optimizar los recursos humanos y financieros de la institución.

j. BIBLIOGRAFIA

- ✓ Aiteco. (2014). *http://www.aiteco.com*. Obtenido de http://www.aiteco.com/que-es-un-diagrama-de-flujo
- ✓ Albert Gomez, M. J. (2007). *La Investigación Educativa. Claves Teóricas.* España: Mc Graw Hill Interamericana.
- ✓ Beltrán Sanz, J., & Carmona Calvo, M. A. (2006). *Guía para una gestión basada en procesos.* Andalucía: Instituto Andaluz de Tecnología.
- ✓ Beltrán Sanz, J., & Carmona Calvo, M. A. (2009). *Guía para una gestión basada en procesos.* Andalucía: Instituto Andaluz de Tecnología.
- ✓ (s.f.). Biblioteca virtual Luis Arango, libro generalidades del Cooperativismo, cartilla Nro. I Reseña histórica.
- ✓ COAC Jardín Azuayo. (27 de Abril de 2016). *Jardín Azuayo*. Obtenido de https://www.jardinazuayo.fin.ec/coacja/web/index.php/seccion/detalle?data=aWRTZWNjaW9uPTg%3D
- ✓ Estrella Fajardo, P. C. (2010). *Propuesta de Reingeniería de Procesos Aplicada al Centro de Acopio y Comercialización Coopera LTDA. en Cuenca.* Cuenca: Universidad Politécnica Salesiana.
- ✓ FAOLEX. (19 de Abril de 2007). *Ley de Cooperativas del Ecuador .*
- ✓ Hammer, M., & Champy, J. (2000). *Reingeniería de procesos.* Carvajal.
- ✓ Hernández Sampieri, R. (2010). *Metodología de la Investigación.* Ciudad México: McGraw Hill.
- ✓ Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, P. (2010). *Metodología de la Investigación.* México: McGraw-Hill.

- ✓ Hernángomez Barahoma, J. (2012). *La empresa como organización: una propuesta de delimitación en su concepto.*
- ✓ Instituto Andaluz de Tecnología . (2002). *Guía para una gestión basada en procesos.* Andalucía: Instituto Andaluz de Tecnología.
- ✓ Instituto Aragonés de Fomento. (2012). *http://www.iaf.es*. Recuperado el 19 de Febrero de 2016, de La Calidad Total: http://www.iaf.es/paginas/documentacion_calidad_total_02_evolucion_historic a
- ✓ Instituto Nacional de Economía Popular y Solidaria. (2010). *Ley de la economía pupolar y solidaria.* Quito.
- ✓ Instituto Nacional de Economía Popular y Solidaria. (2012). *Ley de economía popular y solidaria.* Quito.
- ✓ International Standars Organization. (15 de Febrero de 2012). *http://www.iso.org*. Obtenido de About ISO: http://www.iso.org/iso/home/about.htm
- ✓ ISO 9000: 2000. (2000). *Sistema de Gestión de la Calidad. Fundamentos y Vocabulario.* Oficina.
- ✓ ISO 9000:2005. (2005). *Sistema de Gestión de la Calidad. Fundamentos y vocabulario.*
- ✓ ISO 9001:2015. (2015). *nueva-iso-9001-2015.com*. Obtenido de http://www.nueva-iso-9001-2015.com/2014/11/iso-9001-entendiendo-enfoque-basado-procesos/#
- ✓ Jones, G. R., & George, J. M. (2010). *Administración contemporánea.* México: McGraw-Hill/Interamericana Editores, S.A. DE C.V.

- ✓ Kliksberg, B. (1978). *El pensamiento organizativo.* Buenos Aires: Paidós.
- ✓ Labrada Sosa, A. (2008). *Modelo de Diseño Organizacional para el Complejo de Investigaciones de Tecnologías Integradas.* La Habana: Instituto Superior Politécnico José Antonio Echeverría.
- ✓ Lefcovich, M. (2004). *Reingeniería de Procesos, Administración y Gerencia.*
- ✓ (2014). *Ley Orgánica de la Economía Popular y Solidaria.* Quito, Ecuador.
- ✓ López Vázquez, B. (2008). *Procedimiento para la mejora de los procesos claves de ESAC.* La Habana: Instituto Superior Politécnico José Antonio Echeverría.
- ✓ M, R. (2001). *Principios de Reingenieria.* CUBA: NORMA. Obtenido de http://inn-edu.com/Calidad/Principiosreingenieria.pdf
- ✓ Manene, L. M. (2011). *La ORGANIZACIÓN EMPRESARIAL: definiciones, evolución y escuelas organizativas.* Bilbao: Escuela Superior de Ingenieros Indusriales de Bilbao.
- ✓ Manganelli, R., & Klein, M. (1995). *Cómo hacer reingeniería.* Bogotá: Norma.
- ✓ Martinez Villaverde, L. (2010). *Gestión del cambio y la innovación de la empresa.* Vigo: Ideas Propias.
- ✓ Muro, P. (25 de Abril de 2010). *http://www.arpcalidad.com*. Obtenido de Innovación en la Management desde la necesidad del cliente: http://www.arpcalidad.com/los-beneficios-de-la-gestin-por-procesos/
- ✓ Organización Internacional de Normalización. (2012). *Requisitos para la gestión de la calidad. ISO 9001:2008.* México: Organización Internacional de Normalización.
- ✓ Ortega, J. (2009). *Guía para el Levantamiento de Procesos.* Chile: mideplan.

- ✓ Ortega, J. (2009). *Guía para la Elaboración de Diagramas de Flujo.* Chile: Mideplan.
- ✓ Pagot, M. (2010). Metodologías inductivas y deductivas en técnicas de investigación. madrid, España: Prana.
- ✓ Palacios Echeverría, A. (1996). *Microanálisis Administrativo, Concepto y Técnicas Usuales.* Costa Rica: Publicaciones del Instituto Latinoamericano de Investigación y Capacitación Administrativa.
- ✓ Pérez Rodriguez, G. (1996). *Metodología de la investigación educacional.* Pueblo y Educación .
- ✓ Pérez Verzini, R. A. (2009). *10 Pasos para el rediseño de un proceso (Reingeniería Local).*
- ✓ Pérez, M. (2010). *Diagrama de procesos.* Cuba.
- ✓ *Principios de Reingenieria* . (2001). Obtenido de http://inn-edu.com/Calidad/Principiosreingenieria.pdf
- ✓ Raúl, E. (2013). *http://niveldostic.com*. Recuperado el 2015, de http://niveldostic.com/2013/06/metodo-analitico-sintetico.html
- ✓ Robbins, S. P., & DeCenzo, D. A. (2009). *Fundamentos de la adminsitración: conceptos esenciales y aplicaciones.* México: Pearson Educación.
- ✓ Ruiz, E. (2008). *Introducción a la Ingeniería.*
- ✓ Servicio de Evaluación, Planificación y Calidad. (2011). *Manual de Gestión de Procesos.* Valencia: Universidad Politécnica de Valencia.
- ✓ Servicoop. (2010). *Historia del Cooperativismo, Historia del Cooperativismo:*. Obtenido de http://www.servicoop.com/024historiacooperativismo.php.

- ✓ SuperIntendencia de Compañías. (2014). *Aspectos Generales para la Inscripción de Empresas.* Quito: Superintendencia de Compañías.
- ✓ Trespalacios Gutiérrez, J. A., Vázquez Casielles, R., & Bello Acebrón, L. (2005). *Investigación de Mercados: metodos de recogida y analisis de la informacion para la toma de decisiones.* Madrid: Thomson.
- ✓ Universidad Politécnica de Valencia. (2011). *Manual de gestión por procesos.* Valencia.
- ✓ Wheeler, W. (2008). *Más allá de la Reingeniería Empresarial.* Madrid: Díaz de Santos.

k. ANEXOS

ANEXO N° 1

ANTEPROYECTO

a. TEMA

“REINGENIERÍA DE PROCESOS DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO JARDÍN AZUAYO LTDA. DE LA CIUDAD DE CUENCA, CANTÓN CUENCA, PROVINCIA DEL AZUAY”

b. PROBLEMÁTICA

El desarrollo económico a nivel mundial ha incidido en la necesidad de las personas de ahorrar dinero o de solicitar préstamos para cumplir con cualquier meta o propósito. Durante la década de los noventa se fomenta el uso de la microfinanzas por parte del sistema financiero en Ecuador, específicamente el del Sistema de Cooperativas de Ahorro y Crédito.

Las Cooperativas de Ahorro y Crédito poseen ventajas sobre los bancos. Una de ellas es que los propietarios de las cooperativas son los miembros o socios y cada persona equivale a un voto sin tener presente las cuotas de participación, mientras que en el banco los propietarios son los accionistas y el derecho al voto está condicionado por el número de acciones que se posee. Otro beneficio es que en las cooperativas, los socios pueden solicitar créditos una vez cumplidas las

obligaciones detalladas en los estatutos; mientras que en los bancos los accionistas poseen restricciones para solicitar créditos en sus bancos.

La Cooperativa de Ahorro y Crédito Jardín Azuayo Ltda. de la Ciudad de Cuenca, cantón Cuenca, provincia del Azuay posee diferentes servicios para ayudar a los socios, tales como: ahorros, créditos, tarjetas de débito, pago de sueldo a empleados, servicios de pago interbancario, transferencias bancarias, recaudaciones, cobros, pagos y solidarios. Pero por lo que se ha podido apreciar los procesos no están debidamente delimitados, lo cual incide directamente en la calidad de los servicios.

En dicha cooperativa no se cuenta con un departamento de atención al cliente donde los socios pueden presentar quejas, sugerencias y reclamos. Debido a esta limitante no se encuentra regulado el proceso de realizar estas actividades.

Por lo antes planteado, la administración debe enfocarse en garantizar la estabilidad y enfatizar en el manejo adecuado la empresa a través de la mejora de sus procesos. Por tanto, a través de la reingeniería de procesos se propone diseñar la estructura departamental y los procesos implicados para la puesta en marcha de este departamento.

La siguiente imagen muestra los principales problemas que se presentan en la cooperativa:

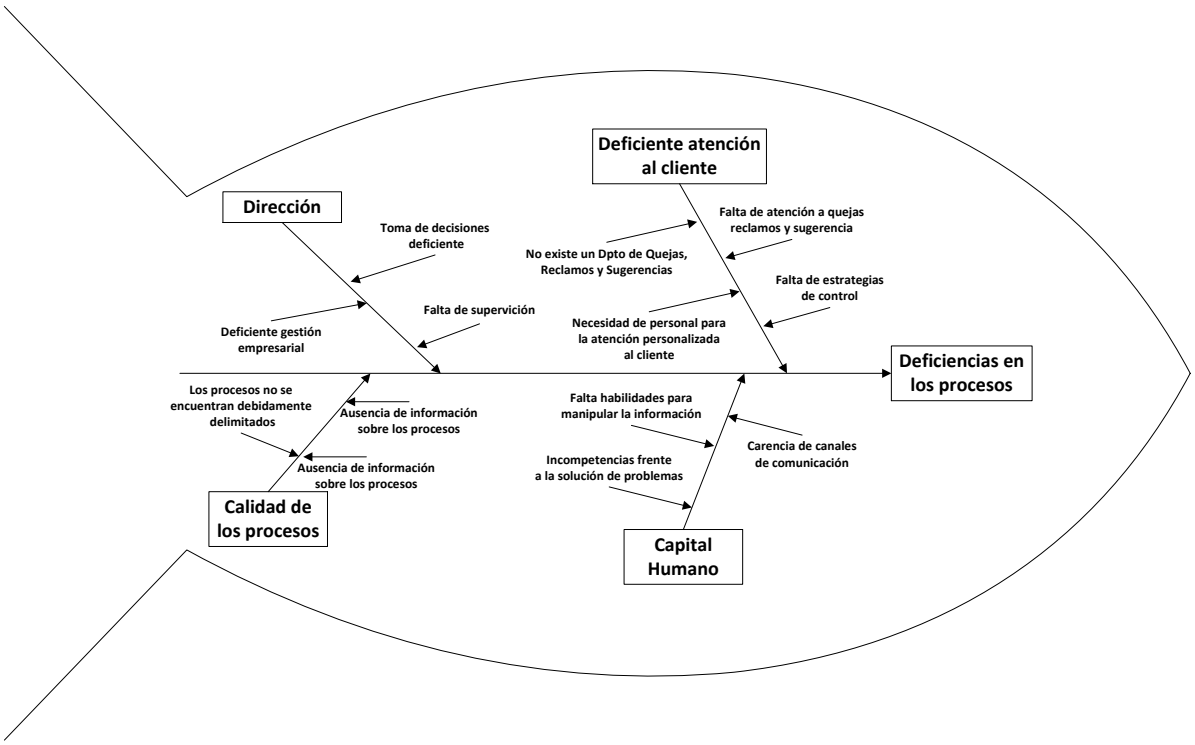


Imagen 1: Espina de Pescado

Fuente: Elaboración propia
Elaborada por: Autora

c. JUSTIFICACIÓN

El siguiente proyecto se lo justifica de la siguiente manera:

Justificación Académica

La culminación de estudios en la carrera de Administración de Empresas, dota al futuro profesional de una serie de conocimientos en la rama de las ciencias empresariales que debe llevar a la práctica de forma proactiva para demostrar sus habilidades y destrezas en el tema. Para la obtención del título es preciso aplicar

los conocimientos obtenidos en el transcurso de la carrera, es por ello que se propone la realización de este proyecto de investigación que trata sobre el tema de reingenierías de procesos para crear un departamento en una cooperativa de ahorro y crédito. Dicha investigación servirá de referente para resolver la problemática que se presenta, así como documento de consulta para posteriores investigaciones vinculadas con el tema.

Justificación Económica

La investigación propuesta se aplicará en una entidad financiera que es fundamental para el desarrollo económico de diversos sectores sociales, pues es una alternativa de financiamiento para muchos proyectos y emprendimientos. El impacto de la aplicación de la reingeniería de procesos será de gran beneficio para la cooperativa, pues su aplicación mejorará la calidad del servicio, lo cual incidirá positivamente en la rentabilidad y crecimiento de la organización.

Justificación Social

La aplicación de la reingeniería de procesos para crear un departamento de Quejas, Reclamos y Sugerencias en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Jardín Azuayo de la ciudad de Cuenca, contribuirá al mejoramiento de los procesos que se ejecutan, ya que garantizará la excelencia en cuanto a los servicios de atención al cliente, dando respuesta a sus demandas y exigencias, agilizando los procesos y mejorando el desempeño organizacional.

d. OBJETIVOS

General:

Proponer una Reingeniería de Procesos en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Jardín Azuayo Ltda. de la ciudad de Cuenca, Cantón Cuenca, Provincia del Azuay.

Específicos:

- Determinar los referentes teóricos y metodológicos acerca de la reingeniería de procesos para enriquecer los conceptos que serán utilizados en la investigación.
- Realizar un diagnóstico situacional en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Jardín Azuayo de la ciudad de Cuenca para identificar los procesos que actualmente se llevan a cabo en dicha cooperativa.
- Elegir los procesos a rediseñar en base a las deficiencias encontradas.
- Realizar el flujo de procesos de la Cooperativa en base a las actividades que se llevan a cabo.
- Identificar las variables críticas de los procesos y los puntos de control.
- Proponer una Reingeniería de los procesos de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Jardín Azuayo Ltda. de la ciudad de Cuenca.

e. METODOLOGÍA

Para el desarrollo del presente trabajo se utilizarán diferentes métodos y técnicas de investigación los cuales se señalan a continuación:

Métodos:

Histórico-lógico: Su utilización permite conocer los antecedentes y los elementos de la investigación referidos a la reingeniería de procesos y la determinación de las tendencias actuales sobre la temática que se estudia.

Análisis y Síntesis: Su uso en la investigación permitirá relacionar los aspectos conceptuales y el procesamiento de los datos obtenidos a través de los diferentes instrumentos aplicados en correspondencia con el objetivo previsto. Su aplicación propiciará efectuar un análisis detallado de la situación de la cooperativa, para después realizar una síntesis y poder establecer conclusiones.

Inducción y deducción: Para evaluar la situación existente en torno a las particularidades de la reingeniería de procesos en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Jardín Azuayo Ltda. de la Ciudad de Cuenca.

Técnicas:

Observación: La observación es una de las técnicas de campo que más usabilidad tiene en las investigaciones, “se trata de una técnica de recolección de datos que tiene como propósito explorar y describir ambientes…implica adentrarse en profundidad, en situaciones sociales y mantener un rol activo, pendiente de los detalles, situaciones, sucesos, e interacciones”. (Albert Gomez, 2007).

Dicha técnica será utilizada en la investigación para observar el comportamiento de los procesos y las principales dificultades que se presentan.

Entrevista: La entrevista se define como una reunión para conversar e intercambiar información entre una persona (el entrevistador) y otra (el entrevistado) u otras (entrevistados). Las entrevistas se dividen en estructuradas, semiestructuradas o no estructuradas, o abiertas. En dicha investigación se llevará a cabo la entrevista estructurada, donde el entrevistador realiza su labor con base en una guía de preguntas específicas y se sujeta exclusivamente a ésta (el instrumento prescribe qué cuestiones se preguntarán y en qué orden). (Hernández Sampieri, Fernández Collado, & Baptista Lucio, 2010)

Las entrevistas serán realizadas a los jefes de áreas y trabajadores responsables de procesos claves (Responsable de Oficina, Educador Cooperativo, Oficiales de Crédito, Asistentes de Servicios, Gestor Operativo, Cajeros, Auxiliar de Mantenimiento; para evaluar cómo se comportan estos procesos en la cooperativa y proponer rediseños en base al diagnóstico, así como también a los socios de la Cooperativa Jardín Azuayo Ltda. de la Ciudad de Cuenca

Encuesta: Las encuestas son instrumentos de investigación descriptiva que precisan identificar a priori las preguntas a realizar, las personas seleccionadas en una muestra representativa, de la población, especificar las respuestas y determinar el método empleado para recoger la información que se vaya obteniendo. También es preciso delimitar el tamaño de la muestra y el procedimiento de lección de los elementos componentes. (Trespalacios Gutiérrez, Vázquez Casielles, & Bello Acebrón, 2005)

Las encuestas serán aplicadas a jefes de áreas y trabajadores responsables de procesos para obtener información acerca de la percepción de estos sobre el comportamiento de los principales procesos en la cooperativa.

Población y muestra:

Población es: 41082 socios y además, La Cooperativa de Ahorro y Crédito Jardín Azuayo Ltda., de la Ciudad de Cuenca, dispone de 1 Responsable de Oficina, 1 Educador Cooperativo, 10 Oficiales de Crédito, 9 Asistentes de Servicio, 1 Gestor Operativo, 9 Cajeros, 1 Auxiliar de Mantenimiento

Para poder calcular la población se aplica el siguiente procedimiento**:**

DATOS

- N=Tamaño de la población
- Z= Valor obtenido nivel de confianza 1,96%
- **σ**= Desviación estándar de la población 0,5 valor constante
- e = índice de error 0,05

Límite aceptable del error (varía entre el 1%(0,01) y 9%(0,09) valor que queda a criterio del encuestador

$$\mathbf{n} = \frac{\boldsymbol{Z^2\sigma^2N}}{\boldsymbol{e^2(N-1)+Z^2\sigma^2}}$$

$$\mathbf{n} = \frac{\mathbf{(1,96)^2\ x\ \ (0,05)^2 x\ 41082}}{\mathbf{(0,05)^2(10150-1)+(1,96)^2 0,5^2}}$$

$$\mathbf{n} = \frac{\mathbf{3,84\ x\ \ 0,25\ x\ 41082}}{\mathbf{0,0025\quad 41081+\ \ 3,84\ \ 0,25}}$$

$$\mathbf{n} = \frac{\mathbf{39438,72}}{\mathbf{102.7025+0,96}} \quad \mathbf{n} = \frac{\mathbf{39438,72}}{\mathbf{103.6625}}$$

$$\mathbf{n} = \frac{\mathbf{3943.72}}{\mathbf{103.6625}} \qquad \mathbf{n} = \mathbf{380}$$

g. Cronograma

		MAYO 2016				JUNIO 2016				JULIO 2016				AGOSTO 2016				SEPTIEMBRE 2016				OCTUBRE 2016				NOVIEMBRE 2016				DICIEMBRE 2016				ENERO 2017				FEBRERO 2017				MARZO 2017				ABRIL 2017			
		1		3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
1	Elaboración y Aprobación del Tema																																																
2	Elaborar y aprobar el Proyecto de Tesis																																																
3	Elaboración de Técnicas para la recolección de información																																																
4	Establecer contacto con la población objeto del estudio																																																
5	Procesamiento de Información recopilada																																																
6	Determinar los referentes teóricos y metodológicos																																																
7	Análisis y Discusión de los Resultados																																																
8	Realizar un diagnóstico situacional.																																																
9	Elegir los procesos a rediseñar en base a las deficiencias encontradas																																																
10	Realizar el flujo de procesos																																																
11	Identificar las variables críticas de los procesos y los puntos de control																																																
12	Proponer una reingeniería de los procesos.																																																
13	Redacción del Informe Final																																																
14	Revisión por parte del Asesor del Informe Final																																																
15	Corrección del Informe Final																																																
16	Entrega del Informe Final																																																
17	Presentación y grado																																																

PRESUPUESTO Y FINANCIAMIENTO

Presupuesto

Denominación	Valor (USD)	Justificación
Suministros y Materiales	100,00	Trámites y desarrollo del tema de investigación, materiales de oficina, impresiones, empastado
Movilidad	60,00	Para transportación por cuestiones de trámites.
Viáticos	60,00	Alimentación en horario de trámites y gestiones.
Conectividad	50,00	Comunicación vía telefónica e internet.
Accesorios tecnológicos	25,00	Memoria Flash y CD.
Imprevistos	100,00	Por gastos no contemplados.
TOTAL	395,00	

Financiamiento.

Los gastos enunciados anteriormente en el presupuesto de gastos para la ejecución de la investigación serán financiados por el investigador: Verónica Gabriela Puma Guamán.

ANEXO N° 2

ENCUESTA

UNIVERSIDAD NACIONAL DE LOJA

ENCUESTA A SOCIOS

1. Indique su Género

( ) Masculino

( ) Femenino

2. Desde hace que tiempo es socio de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Jardín Azuayo Ltda.

( ) De 1 año a 3 años

( ) De 4 años a 6 años

3. ¿Conoce todos los servicios que ofrece la Cooperativa?

( ) SI

( ) NO

4. ¿Los productos financieros que se ofrecen satisfacen sus necesidades?

( ) Si

( ) No

5. ¿La Atención que le brinda la Cooperativa de Ahorro y Crédito Jardín Azuayo le parece?

( ) Excelente

( ) Buena

( ) Mala

6. Marque con una X a cuáles de los siguientes servicios a accedido.

( ) Ahorro

( ) Crédito

( ) Tarjeta de Débito

( ) Pago de sueldos a empleados

( ) Servicio de Pago Interbancario

( ) Transferencias Bancarias

( ) Pago de Servicios Básicos

( ) Pago de Rise

( ) Cobro y envío de Giros

( ) Matriculación Vehicular

( ) Cobro del BDH

7. De la siguiente lista señale los servicios que considera cumplen sus expectativas.

( ) Ahorro

( ) Pago de Servicios Básicos

( ) Crédito

( ) Cobro y envío de Giros

( ) Tarjeta de Débito

( ) Cobro del BDH

( ) Pago de sueldos a empleados

( ) Pago de Rise

( ) Servicio de Pago Interbancario

( ) Matriculación Vehicular

( ) Transferencias Bancarias

8. ¿Considera que la Cooperativa debe implementar algún otro servicio?

( ) SI

( ) NO

Cuál: _____

9. ¿Indique cuál de estos aspectos la Cooperativa de Ahorro y Crédito Jardín Azuayo Ltda., debería mejorar?

( ) Atención

( ) Infraestructura

( ) Conocimientos del personal

( ) Agilidad en trámites

( ) Recuperación de Cartera

ANEXO N° 3

UNIVERSIDAD NACIONAL DE LOJA

ENCUESTA A EMPLEADOS

Cargo que desempeña:…….

Nivel de Instrucción:……..

1. **¿Conoce la Misión de la Cooperativa Jardín Azuayo Ltda.?**

SI ( ) NO ( )

2. **¿Conoce la Visión de la Cooperativa Jardín Azuayo Ltda.?**

SI ( ) NO ( )

3. **¿Existe difusión de los Principios y Valores de la Institución?**

SI ( ) NO ( )

4. **¿Posee un Manual de Procesos en donde detalle las actividades enmarcadas al cumplimiento de sus funciones?**

SI ( ) NO ( )

5. **¿Aplica el Manual de Procesos en su área de trabajo?**

SI ( ) NO ( )

6. **¿Cuáles son los sistemas informáticos que utilizan como apoyo a los procesos que se desarrollan en su área?**

_____

Identifique los procesos que usted desempeña en su área de trabajo y que tiempo emplea en ejecutarlas.

PROCESO	ACTIVIDADES	TIEMPO

PROCESO	ACTIVIDADES	TIEMPO

PROCESO	ACTIVIDADES	TIEMPO

7. **¿Señale los procesos secundarios y sus actividades que usted desempeña en su área de trabajo y que tiempo emplea en ejecutarlas?**

PROCESO	ACTIVIDADES	TIEMPO

PROCESO	ACTIVIDADES	TIEMPO

8. **¿Los controles de calidad existentes en la Cooperativa permiten efectuar correctivos?**

( ) SI

( ) NO

9. **¿Existe evaluación de la prestación de servicios en la Cooperativa?**

( ) SI

( ) NO

10. **¿Cuál de los procesos que existen en su área de trabajo cree usted que debería mejorar?**

1._____

2._____

3._____

4._____

Gracias por su colaboración.

ANEXO N° 4

UNIVERSIDAD NACIONAL DE LOJA

ENTREVISTA AL GERENTE

Pregunta 1 ¿Cuánto tiempo lleva dirigiendo a la Cooperativa de Ahorro y Crédito Jardín Azuayo Ltda.?

Pregunta 2 ¿La Cooperativa se gestiona por procesos?

Pregunta 3 ¿Está elaborado el mapa de procesos de la Cooperativa?

Pregunta 4 ¿La Cooperativa tiene identificados los procesos?

Pregunta 5 ¿Describa que procesos se realiza en la Cooperativa?

Pregunta 6 ¿Qué procesos que se realiza en la Cooperativa ha tenido dificultades al implementarlos?

Pregunta 7 ¿Los procesos desarrollados en la Cooperativa están enfocados a la satisfacción del cliente?

Pregunta 8 ¿Cuenta la Cooperativa con un sistema de control de gestión orientado a los procesos y que tribute al cumplimiento de los objetivos estratégicos?

Pregunta 9 ¿La estructura organizativa de la Cooperativa está acorde con el desarrollo de los procesos en la misma?

Pregunta 10 ¿Cuenta la Cooperativa con el personal capacitado para el desarrollo de sus procesos?

Pregunta 11 ¿Cuenta la Cooperativa con los recursos materiales y financieros necesarios para el desarrollo de los procesos?

Pregunta 12 ¿Considera usted que un enfoque a procesos le genera una ventaja competitiva a la Cooperativa?

Pregunta 13 ¿Cuáles son las principales deficiencias que se pueden identificar en el desarrollo de los procesos de la Cooperativa?

ÍNDICE

PORTADA i

CERTIFICACIÓN ii

AUTORÍA.....iii

CARTA DE AUTORIZACIÓN.....iv

DEDICATORIA v

AGRADECIMIENTO vi

a. TÍTULO.....1

b. RESUMEN.....2

ABSTRACT.....4

c. INTRODUCCIÓN 6

d. REVISIÓN DE LITERATURA.....9

e. MATERIALES Y MÉTODOS 44

f. RESULTADOS 49

g DISCUSIÓN 81

h. CONCLUSIONES 132

i. RECOMENDACIONES.....133

j. BIBLIOGRAFÍA 134

k. ANEXOS 139

INDICE 155