Universidad Nacional de Loja

MODALIDAD DE ESTUDIOS A DISTANCIA-MED

CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

TÍTULO:

"REINGENIERÍA DE PROCESOS EN LA COOPERATIVA CODESARROLLO (COOPERATIVA DE AHORRO DE LOS PUEBLOS, LTDA.), DEL CANTÓN PUERTO FRANCISCO DE ORELLANA, PROVINCIA DE ORELLANA"

Tesis previa a optar el Grado de Ingeniero Comercial.

AUTOR:

Marco Vinicio Mayorga Caisapanta

DIRECTOR:

Ing. Edison Vinicio Espinosa MAE.

Loja-Ecuador
2014

Ing. Edison Vinicio Espinosa MAE.

DIRECTOR DE TESIS

CERTIFICA

Que el presente trabajo intitulado: **"REINGENIERÍA DE PROCESOS EN LA COOPERATIVA CODESARROLLO (COOPERATIVA DE AHORRO DE LOS PUEBLOS, LTDA.), DEL CANTÓN PUERTO FRANCISCO DE ORELLANA, PROVINCIA DE ORELLANA",** realizado por el aspirante Marco Vinicio Mayorga Caisapanta, previo a optar el grado de Ingeniero Comercial, ha sido dirigido y revisado durante todo el proceso de investigación, cumpliendo con los requisitos establecidos para la graduación, por lo que autorizo su presentación ante el respectivo Tribunal de Grado.

Loja, Junio del 2014

Ing. Edison Vinicio Espinosa

DIRECTOR DE TESIS

AUTORÍA

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

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

Autor: Marco Vinicio Mayorga Caisapanta

Firma: .....

C.I. 1714185715

Fecha: Loja, Junio del 2014

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

Yo, MARCO VINICIO MAYORGA CAISAPANTA, declaro ser autor de la tesis titulada "REINGENIERÍA DE PROCESOS EN LA COOPERATIVA CODESARROLLO (COOPERATIVA DE AHORRO DE LOS PUEBLOS, LTDA.), DEL CANTÓN PUERTO FRANCISCO DE ORELLANA, PROVINCIA DE ORELLANA", como requisito para optar al grado de Ingeniero Comercial; autorizo al Sistema Bibliotecario de la Universidad Nacional de Loja para que con fines académicos, muestre al mundo la producción intelectual de la Universidad, a través de la visibilidad de su 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 10 días del mes de junio del dos mil catorce, firma el autor.

Firma: .....

Autor: Marco Vinicio Mayorga Caisapanta
Cédula: 1714185715
Dirección: Quito, Calle las Princesas y Saquisili.
Correo Electrónico: mmayorga1979@hotmail.com
Teléfono: 022755053 **Celular:** 0995614682

DATOS COMPLEMENTARIOS
Director de Tesis: Ing. Edison Vinicio Espinosa MAE.
Tribunal de grado:

- Mg. Lolyta Hualpa (Presidenta)
- Mg. Galo Salcedo Vocal
- Mg. Carlos Rodríguez Vocal

AGRADECIMIENTO

Dejo constancia de mi imperecedero agradecimiento a las autoridades y docentes de la Universidad Nacional de Loja, de manera especial a la Carrera de Administración de empresas, por haber impartido sus conocimientos, los cuales sirvieron de guía para mi formación profesional.

También quiero expresar mi gratitud al Ing. Edison Vinicio Espinoza, quien me orientó y asesoró, para lograr culminar el trabajo de investigación.

Finalmente agradezco al Gerente de la Cooperativa Codesarrollo, por haberme facilitado la información necesaria para el desarrollo de la presente tesis.

El Autor

DEDICATORIA

A Dios por mostrarnos día a día que con humildad, paciencia y sabiduría todo es posible.

A mis padres Jaime (+) y Fabiola, a mis hermanos Tomás, Jaime, Rodrigo, Ruth, María y Diego, quienes con su amor, comprensión y apoyo incondicional estuvieron siempre a lo largo de mi vida estudiantil; a ellos que siempre tuvieron una palabra de aliento en los momentos difíciles y que han sido incentivos de mi vida.

Marco Vinicio

a. TÍTULO

“REINGENIERÍA DE PROCESOS EN LA COOPERATIVA CODESARROLLO (COOPERATIVA DE AHORRO DE LOS PUEBLOS, LTDA.), DEL CANTÓN PUERTO FRANCISCO DE ORELLANA, PROVINCIA DE ORELLANA”

b. RESUMEN

El objetivo general del presente estudio es “Realizar una Reingeniería de Procesos, en la Cooperativa Codesarrollo (Cooperativa de Ahorro de los Pueblos, Ltda.), del Cantón Puerto Francisco de Orellana, Provincia de Orellana, con el fin de mejorar el nivel competitivo de la entidad”, para ello se utilizaron los métodos inductivo, deductivo, analítico, sintético y descriptivo, y se aplicó como técnicas de recolección de información una encuesta a los 7 empleados y una entrevista al Gerente, y con la finalidad de conocer desde la perspectiva externa los puntos fuertes y débiles del servicio prestado se efectuó una encuesta a una muestra de 364 clientes, la información recabada permitió detectar que la mayoría de los procesos actuales tienen que ser rediseñados; debido a que poseen serias falencias que inciden en la atención al cliente.

En primera instancia se identificó cada uno de los procesos claves que posee la cooperativa, para posteriormente realizar su rediseño, ahorrando tiempo y recursos utilizados, lo cual permitirá mejorar la eficiencia de las operaciones y por ende la satisfacción de los clientes.

Entre los procesos rediseñados se destaca las Socializaciones, proceso en el cual la propuesta permite una reducción de tiempo de 11 horas con 5 minutos, así mismo en el proceso de Cobranzas se refleja una disminución de 1 hora con 10 minutos y en el Cierre de Caja permite una reducción de 14 minutos, por lo tanto se ahorra tiempo y dinero contribuyendo a optimizar

la utilización de recursos y maximizar la rentabilidad en la Cooperativa en vista que la reingeniería aplicada permitirá un ahorro de $98,60 dólares.

Ante los resultados obtenidos del presente estudio se recomienda tomar en consideración los nuevos procesos elaborados, tomando en cuenta que existe un ahorro de dinero, situación que beneficia a sus intereses.

ABSTRACT

The overall objective of this study is "Making a Business Process Reengineering, Cooperative Codesarrollo (Credit Union of Peoples, Ltd.), the Canton Puerto Francisco de Orellana Province Orellana, in order to improve the competitive level of entity "for this inductive, deductive, analytical, synthetic and descriptive methods were used and applied as data collection techniques to survey 7 employees and interview the Manager, and in order to know from the perspective external strengths and weaknesses of the service provided a survey of a sample of 364 customers was made, the information collected allowed us to detect most of the current processes have to be redesigned; because they have serious flaws that affect the customer.

At first identified each of the key processes that the cooperative has to then make their redesign, saving time and resources used, which will improve the efficiency of operations and hence customer satisfaction.

Among the highlights redesigned Socializations processes, process in which the proposal allows a reduction in time of 11 hours and 5 minutes, and himself in the process Receivable reflected a decrease of 1 hour with 10 minutes on the Close Box allows a reduction of 14 minutes, so time and money by helping to optimize resource utilization and maximize profitability in the Cooperative in view reengineering applied allow a savings of $ 98.60 U.S. dollars.

Given the results of the present study is recommended to take into account new processes developed, taking into account that there is a money saver, a situation that benefits their interests.

c. INTRODUCCIÓN

La Cooperativa Codesarrollo (Cooperativa de Ahorro de los Pueblos, Ltda.), creada bajo resolución de la Superintendencia de Bancos SBS-INIF-0492, inicia sus operaciones el 02 de junio del 2004. En esta institución se presentan varios inconvenientes, en cuanto a los procesos implementados, puesto que en primer lugar no poseen procesos definidos lo cual no permite identificar fallas internas con respecto a los procedimientos utilizados, situación que limita su capacidad operacional.

Por tal motivo es significativo el desarrollo del presente trabajo denominado "REINGENIERÍA DE PROCESOS EN LA COOPERATIVA CODESARROLLO (COOPERATIVA DE AHORRO DE LOS PUEBLOS, LTDA.), DEL CANTÓN PUERTO FRANCISCO DE ORELLANA, PROVINCIA DE ORELLANA", a fin de brindar una herramienta útil para mejorar las operaciones y elevar el nivel de rentabilidad.

En primer lugar se "Realizó el diagnóstico situacional de la Cooperativa Codesarrollo", información que permitió "Identificar los procesos estratégicos y operativos existentes en la cooperativa, relacionados con los clientes, procesos, rendimiento y recursos", posteriormente se "Realizó la jerarquización del mapa de procesos para su rediseño" se "Identificaron los puntos críticos en los diferentes procesos de la cooperativa" en base a los cuales se "Elaboró los nuevos procesos que intervienen en las diferentes actividades que desarrolla la cooperativa", finalmente se "Determinó el presupuesto de la reingeniería de procesos en la empresa"

De acuerdo al Reglamento de Régimen Académico de la Universidad Nacional de Loja, artículo N° 151 el informe de tesis está compuesto por las siguientes partes:

- **Título**, que constituye el enunciado general de la investigación.
- **Resumen** de la investigación donde se expone el cumplimiento del objetivo general, la metodología empleada y los principales resultados obtenidos.
- **Introducción**, donde se contextualiza la problemática encontrada misma que motivó a la realización del tema el cumplimiento de los objetivos específicos de la investigación y la estructura del informe.
- **Revisión de Literatura**; misma que se subdivide en el marco referencial y conceptual, en donde se exponen conceptos y teorías que sustentan el trabajo de campo.
- **Materiales y Métodos;** detalla los materiales, métodos y técnicas empleadas en el estudio así como la determinación de la población en estudio con su respectiva muestra.
- **Resultados** que muestran la información obtenida de la entrevista y las encuestas.
- **Discusión** que contiene los procesos reestructurados.
- **Conclusiones**, que hacen referencia a os principales resultados obtenidos.
- **Recomendaciones,** constituyen puntos a considerase por los Directivos para la adecuada aplicación de la propuesta.

- **Bibliografía,** contempla los libros, publicaciones y revistas que sustentan la teoría expuesta en el informe.
- **Anexos**, presenta el resumen del proyecto aprobado y los formatos de las técnicas de investigación empleadas en el estudio.

d. REVISIÓN DE LITERATURA

MARCO REFERENCIAL

COOPERATIVISMO

"Es la esencia de la Economía Social, puesto que persiguen el interés social, o la cobertura de esas necesidades que los sujetos, de forma individual, no puede afrontar"[1]

Es el resultado de un largo proceso histórico en el cual el hombre ha demostrado su espíritu asociativo y solidario, generando diversas formas de organización social y económica que teniendo como base la cooperación, persiguen la realización de la justicia y la igualdad a través de la acción económica y la promoción humana, basado en la libertad, la igualdad, la participación y la solidaridad.

Objetivos

"El cooperativismo busca desarrollar al hombre con el valor de la cooperación, igualdad, justicia, respeto y trabajo en conjunto, para ello se fija objetivos, los cuales son:

- Lograr mediante el esfuerzo propio y la ayuda mutua, el desarrollo y mejoramiento social, económico y cultural de sus asociados, clientes y de la comunidad.

[1] MORGADO Purificación. Economía Social y Cooperativismo. Pág. 40

- Fomentar el desarrollo sostenible de la cooperativa mediante la integración económica y social de asociados, clientes e instituciones nacionales e internacionales.
- Promover el desarrollo recurso humano operativo y dirigencias, mediante la actualización tecnológica, a fin de dar servicios de calidad y eficiencia.
- Contribuir al desarrollo y fortalecimiento del movimiento cooperativo mediante integración a nivel local, nacional, regional e internacional.
- Brindar educación, asesoramiento e información a todos sus clientes y asociados”[2]

Importancia

Es importante ya que permite a las organizaciones perfeccionarse cada vez más hasta llegar a constituir una cooperación, para crear asociaciones de personas que unen sus recursos individuales para satisfacer necesidades comunes a ella.

El cooperativismo en el Ecuador es importante porque surge como una iniciativa que engloba a amplios sectores sociales, como las organizaciones gremiales de trabajadores obreros, pequeños comerciantes, empleados urbanos, transportistas, pequeños propietarios agrícolas, miembros del magisterio, policías y militares, que demandaban recursos de previsión social, productivos, de servicios y de consumo.

[2] LEY GENERAL DE ASOCIACIONESS COOPERATIVAS. Título I. De las Asociaciones Cooperativas. ART. 4

SECTOR COOPERATIVO

“Es el conjunto de cooperativas entendidas como sociedades de personas que se han unido en forma voluntaria para satisfacer sus necesidades económicas, sociales y culturales en común, mediante una empresa de propiedad conjunta y de gestión democrática, con personalidad jurídica de derecho privado e interés social.”[3]

Grupos

“Las cooperativas, según la actividad principal que vayan a desarrollar, pertenecerán a uno solo de los siguientes grupos: producción, consumo, vivienda, ahorro y crédito y servicios.”[4]

COOPERATIVAS DE AHORRO Y CRÉDITO

Definición

"Son organizaciones formadas por personas naturales o jurídicas que se unen voluntariamente con el objeto de realizar actividades de intermediación financiera y de responsabilidad social con sus socios y, previa autorización de la Superintendencia, con clientes o terceros con sujeción a las regulaciones y a los principios reconocidos en la Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria del Sistema Financiero."[5]

---

[3] LEY ORGÁNICA DE ECONOMÍA POPULAR Y SOLIDARIA DEL SISTEMA FINANCIERO. Título II. De la Economía Popular y Solidaria. Cap. I. Sección 3. Art. 21

[4] LEY ORGÁNICA DE ECONOMÍA POPULAR Y SOLIDARIA DEL SISTEMA FINANCIERO. Título II. De la Economía Popular y Solidaria. Cap. I. Sección 3. Art. 23

[5] LEY ORGÁNICA DE ECONOMÍA POPULAR Y SOLIDARIA DEL SISTEMA FINANCIERO. Título III. Del Sector Financiero Popular y Solidario. Cap. I. Art. N° 81

Importancia

"Son en gran medida la fuente de crédito semiformal, o formal más importante para las microempresas, las cuales a su vez constituyen un componente de considerable magnitud dentro de la economía del país. Además poseen un enorme potencial de expansión y crecimiento, y llegan a grandes cantidades de personas de muy bajos recursos.

Las cooperativas de ahorro y crédito pueden reducir en gran medida los índices de morosidad y aumentar los niveles de rentabilidad cambiando políticas sobre las cuales tienen control inmediato.

Entre estas políticas figuran las tasas de interés sobre préstamos y sobre depósitos, así como los requisitos en cuanto a garantías de préstamos y la firmeza de las medidas de cobro."[6]

Organización

De acuerdo al Reglamento de la Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria del Sistema Financiero, capítulo IV la organización de las Cooperativas es la siguiente:

- Asamblea General
- Consejo de Administración
- Presidencia

[6] WESTLEY, Glenn. "Desarrollo de las cooperativas de Ahorro y Crédito". Publicaciones BID 2000. Pág. 2-7

- Consejo de vigilancia
- Gerencia
- Comisiones especiales: Educación, ahorro y crédito.

Operaciones impedidas por la ley

"En cuanto a las operaciones, las COAC están impedidas por ley de efectuar las siguientes:

- Negociar documentos de comercio exterior,
- Efectuar operaciones con divisas, emitir o negociar cheques de viajeros,
- Efectuar operaciones de arrendamiento mercantil como arrendador,
- Comprar o vender minerales preciosos acuñados o en barra, y;
- Garantizar la colocación de acciones u obligaciones."[7]

Actividades primarias

Se considera que en las cooperativas de Ahorro y Crédito existen cuatro actividades estratégicas estas son:

a. **“Captación de ahorros**

   La captación de ahorros es el pilar de las cooperativas de ahorro y crédito, y su dinámica debe ser fortalecida en constante mejoramiento de los productos o servicios actuales que ofrece, de conformidad a las necesidades de los asociados.

[7] http://repositorio.espe.edu.ec/bitstream/21000/1734/1/T-ESPE-017797.pdf

El principal producto de ahorro desde la perspectiva del asociado es la libreta de ahorros y ahí debe concentrar la cooperativa su esfuerzo.

Este documento en forma de cuadernillo es expedido por la entidad financiera, en este caso la cooperativa de Ahorro y Crédito, en el que se anotan los movimientos de capital efectuados en la cuenta a la que está asociada, Constituye un soporte contable, que registra las diversas operaciones que se realizan entre una entidad de crédito y sus clientes, que genera unas obligaciones entre las partes contratantes, lo que permite su calificación como bilateral.

Actualmente son dos tipos principales de depósitos los que ofrecen los bancos: depósitos a vista y depósitos a plazo.

- **Depósitos a la vista**: En este tipo de depósitos, los clientes tenemos capacidad de decisión sobre el momento de devolución del depósito, ya sea una parte o el todo, y por tanto la ventaja que nos ofrecen es que nuestro dinero estará siempre disponible, que es lo que se conoce como liquidez, no existirá penalización, y lo único que tendremos que hacer es dar previo aviso a la entidad.

- **Depósitos a plazo:** En este tipo de depósitos a plazo, se fija el plazo en el que el cliente podrá recuperar el capital previamente aportado a la entidad o caja de ahorros.

b. Gestión de cartera crediticia

La cartera concentra la mayor parte de los activos de la organización y es la responsable de la gran mayoría de los resultados, tanto los económicos como los de impacto social.

La cooperativa debe dotar de tecnología y profesionalismo a toda la cadena de gestión del riesgo crediticio, empezando por el diseño mismo de la actividad de crédito, el apoyo a los trabajadores, el diseño de los instrumentos de crédito, la selección de los clientes y la cobranza.

c. Desarrollo de servicios complementarios

La intermediación financiera no está limitada o circunscrita a crédito y ahorro. La búsqueda del mayor volumen de negocio realizado por el asociado en la cooperativa, unido a sinergias operativas y funcionales debe ser el norte del desarrollo de dichos servicios complementarios.

d. Gestión de la red de miembros

Si bien en otras organizaciones esto se enfoca como publicidad y mercadeo, en las cooperativas el activo más importante es su red de miembros.

Algunos elementos a atender son:

- ✓ Cobertura que permita la fijación en el entorno
- ✓ Equilibrio entre los miembros activos en ahorros y los miembros activos en crédito.

- ✓ Vínculos fuertes con la comunidad”[8]

Flujo de dinero en una Cooperativa de Ahorro y Crédito

"Las Cooperativas de Ahorro y Crédito requieren de recursos financieros aportados por sus miembros. El dinero fluye de los cooperativistas hacia la cooperativa y de ésta al cooperativista en una variedad de maneras.

- Las personas se afilian a las Cooperativas pagando su cuota de ingreso y aportaciones depositando sus ahorros a través de varios instrumentos: ahorros retirables, depósitos a plazo fijo etc.
- El dinero que éstos ahorran, es prestado a otros miembros, cargándoles la tasa de interés establecida.
- Por otra parte los socios devuelven el dinero a ésta, al pagar cuotas de sus préstamos y el interés correspondiente.
- Cada año, después de deducirse los gastos operativos, financieros y constituir las reservas, el resto de los ingresos de la empresa cooperativa se devuelve a los mismos cooperativistas en forma de excedentes.

Infraestructura organizativa

Para un adecuado análisis de gestión en una Cooperativa de Ahorro y Crédito se debe tomar en cuenta algunos elementos claves según su infraestructura organizativa, éstos son:

[8] Confederación Latinoamericana de Cooperativas de Ahorro y Crédito. “Reingeniería Financiera para Cooperativas de Ahorro y Crédito”. Pág. 18

- **“Políticas organizacionales:** Reglas que se establecen para dirigir funciones y asegurar que estas se desempeñen de acuerdo a los objetivos deseados.

- **Objetivos:** Las entidades se plantean varios objetivos tales como:

  - **Objetivos financieros**
    - Mejorar la tasa de rentabilidad sobre la inversión
    - Buscar la autonomía financiera y disminuir el nivel de endeudamiento.
    - Fortalecer la liquidez

  - **Objetivos corporativos**
    - Mejorar la ética en la conducción de la entidad.
    - Cumplir obligaciones financieras y laborales.
    - Satisfacer necesidades del cliente.
    - Mejorar la imagen ante socios, proveedores y empleados.

- **Planes**: Es el conjunto de técnicas, métodos e instrumentos expresados en un documento cuantificado, en el que se establecen los objetivos y metas a conseguirse en un determinado tiempo y los medios para su ejecución.

- **Presupuesto**: Es importante como un elemento de planificación y control expresado en términos económicos financieros dentro del marco del plan estratégico

- **Normas y reglamentos:** Determinan el comportamiento de las personas dado que regulan las tareas.

- **Indicadores de gestión:** Son un instrumento de medición de las variables asociadas a las metas. Pueden ser cualitativas o cuantitativas. Estas metas están relacionadas en el modo en el que los servicios y productos son generados por la cooperativa.

- **Manuales de procedimientos y funciones:** Documento que contiene la descripción de las actividades que deben seguirse en la realización de funciones, incluye además los puestos precisando su responsabilidad y participación. Permiten uniformar y controlar el cumplimiento de las rutinas de trabajo, simplificar la responsabilidad por fallas o errores, facilitar las labores de auditoría la evaluación del control interno y su vigilancia, además de otras ventajas adicionales."[9]

[9]MERCADO, Salvador. Administración Aplicada. Noriega Editores. México 2004. Pág. 52.

MARCO CONCEPTUAL

REINGENIERÍA DE PROCESOS

Concepto

"Es una comprensión fundamental y profunda de los procesos de cara al valor añadido que tienen para los clientes, para conseguir un rediseño en profundidad de los procesos e implementar un cambio esencial de los mismos para alcanzar mejoras espectaculares en medidas críticas de rendimiento, modificando al mismo tiempo el propósito del trabajo y los fundamentos de negocio, de manera que permita establecer si es preciso nuevas estrategias corporativas."[10]

Análisis del Concepto

- **“Comprensión profunda de proceso**: Supone conocer la verdad del negocio, para determinar los procesos substanciales que constituyen el mismo. Comprender que hace realmente el cliente con el producto del proceso, para así poder evaluar el valor añadido que dicho producto tiene para el cliente.
- **Esencial**: Supone hacer preguntas fundamentales: ¿Por qué se hacen las cosas de esta manera? ¿Por qué de esta forma? Supone no dar por aceptado, incluso si se lleva mucho tiempo realizándose de esa manera.

[10] ALARCÓN Juan. Reingeniería de Procesos empresariales. Pág. 15

- **Implantar**: Supone no solo cambiar los procesos actuales y rediseñarlos, sino dejar funcionando eficazmente unos nuevos procesos, consecuencia de dicho rediseño.
- **En profundidad**: Significa llegar a la raíz de las cosas y de las situaciones. No plantearse solo modificar o mejorar etapas de algún proceso, sino plantearse incluso que debe hacer en primer lugar y luego como debe hacerse.
- **Proceso**: Conjunto de actividades que, con un input recibido, es capaz de crear un producto de valor para el cliente. Dichas actividades están relacionadas con otras e integradas de manera coherente y terminan con la entrega del producto o servicio al cliente.
- **Cliente**: Quien recibe el producto o servicio del proceso, valora lo que para el vale dicho producto o servicio.
- **Espectacular**: Cambio total. La mejora espectacular exige desprenderse de lo viejo y sustituirlo por algo nuevo, con resultados así mismo espectaculares.
- **Modificar el propósito del trabajo**: La reingeniería se apoya no solo en las nuevas tecnologías, sino sobre todo en la nueva concepción del trabajo en la nueva capacitación de los trabajadores, factores que definen el nuevo propósito del trabajo y que deberán quedar implantados en la nueva cultura de la empresa al terminar la reingeniería.
- **Fundamentos del negocio**: Normalmente el propósito de la reingeniería no es cambiar el negocio, pero muchas veces como consecuencia del mismo se pueden abrir nuevos horizontes para la empresa. Lo que

cambia de manera básica en la reingeniería son los fundamentos en los que descansa el negocio, la manera de trabajar, la compenetración con los proveedores y sobre todo la nueva visión del cliente.

- **Estrategias corporativas:** La reingeniería se entronca en las estrategias corporativas y forma parte de ella. Hay que tener en cuenta que la reingeniería se aplica sobre todo a los procesos empresariales y de gestión, por lo que tiene que estar presente cuando se analice o implante una nueva estrategia."[11]

Características

1. **"Distinción con calidad**: No parte de los procesos actuales, sino que los descarta e introduce nuevos.

2. **Enfoque:**
   - ❖ Orientación a procesos
   - ❖ Ambición
   - ❖ Infracción de reglas
   - ❖ Uso creativo de la informática
   - ❖ Diamante del sistema de negocios.

Importancia

"La reingeniería no busca un cambio progresivo, consiste en empezar desde cero con un diseño que podamos describir como "terreno por edificar". Básicamente, pone su acento en la necesidad de que el cliente sea el centro

[11] ALARCÓN Juan. Reingeniería de Procesos empresariales. Pág. 15-18

de la atención del conjunto de personas de una organización, y por tanto, subraya la importancia de reorientar los procesos hacia la innovación, ponderando la velocidad de respuesta al cliente y la calidad final, Una característica añadida de la reingeniería de procesos es la importancia que atribuye al papel de las nuevas tecnologías."[12]

Objetivos

- "Conocer y estudiar todas las etapas y aspectos de los procesos utilizados en la actualidad.
- Analizar en profundidad cada uno de los procesos, sus puntos fuertes y débiles, evaluando aspectos como coste, calidad, tiempo, etc.
- Investigación y búsqueda de nuevos procesos que aporten soluciones distintas que aumenten la eficacia.
- Diseño y documentación de los nuevos procesos, controlando su puesta en marcha y realizando las acciones correctivas necesarias.

Orientación de los procesos

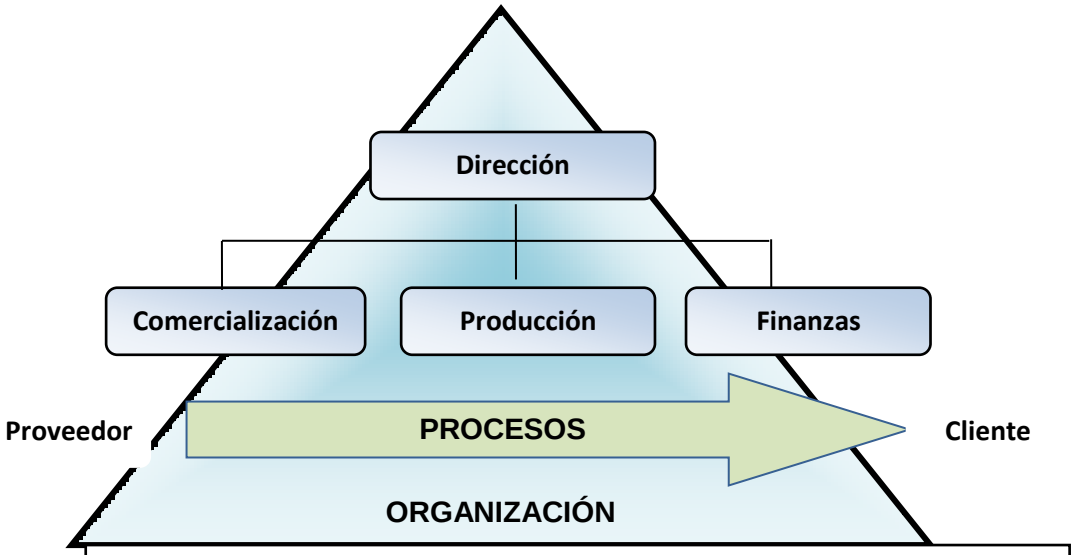
1. "El entorno de los procesos está dominado por los clientes, competencia y el cambio.
2. Debe existir una especial orientación a procesos más que a funciones o actividades.
3. El cliente es parte fundamental de la organización y el catalizador más importante."[13]

---

[12] OCHOA, Luis. "Gestión Clínica: Gobierno Clínico". Ediciones Días de Santos. 2006. Página 267.
[13] ROBLES, Gloria. "Administración: un Enfoque Interdisciplinario". Ediciones Amazonas. 2002. Página 339.

4. La entidad debe ser más flexible y trabajar en torno a equipos interdisciplinarios.
5. La forma de evaluar el desempeño de las organizaciones ahora está dada, por el servicio, calidad, tiempo y costo.

GRÁFICA 01
ORIENTACIÓN DE LOS PROCESOS



Elaborado por: El Autor
Fuente:http://www.ccee.edu.uy/ensenian/catcambiorg/material/clase11_08_reingenieria.pdf

VENTAJAS Y BENEFICIOS

- **Ventajas:** Permitir un rápido reposicionamiento de la empresa en el mercado, gracias a importantes reducciones de costos, mejoras rápidas en la calidad de servicios, tiempos de reacción, reducción de desperdicios y mejoras en los niveles de satisfacción y tiempos de ciclos.

  Para aquellas empresas amenazadas por problemas financieros o de liquidez, le permite rápidamente y de forma efectiva reducir costos y mejorar su flujo de fondos.

Para otras le permitirá avances importantes en materia tecnológica –tanto a nivel productos / servicios, como a nivel procesos- que le permitan igualar o mejorar su posición en relación a las organizaciones competidoras.

- **Beneficios:** Los principales cambios que se producen en los procesos tras la reingeniería son:

  - Varias tareas se combinan en una.
  - Los trabajadores pasan a tomar decisiones sobre su trabajo.
  - Las etapas de los procesos se ejecutan en su orden natural.
  - Los procesos tienen múltiples versiones que se adaptan a las condiciones del entorno.
  - El trabajo se realiza en el lugar más razonable.
  - Se reduce el número de verificaciones y los controles
  - Existe un único punto de contacto con los clientes externos
  - Se proponen opciones mixtas: centralización- descentralización."[14]

METODOS DE IDENTIFICACION DE PROCESOS

Básicamente se puede asegurar que existen muchos métodos para la identificación de los procesos, los cuales se pueden englobar en dos grandes grupos:

[14] MIRANDA, Francisco. "Introducción a la gestión de calidad". DELTA Publicaciones. 2007. Página 64.

- **Método "Estructurado":** Abarca todos aquellos sistemas básicamente complejos que sirven para la identificación de los procesos de gestión. Estamos hablando de los sistemas informatizados, ejemplo: IDEFO y los sistemas mas o menos estructurados. Lo que tienen en común todos estos sistemas es que los mismos están diseñados por personas expertas. Normalmente su implantación requiere de algún tipo de asistencia externa.

- **Método "Creativo":** Engloba todos aquellos métodos que las empresas están ideando e implantado de forma interna. Normalmente motivadas por las nefastas experiencias y/o por la ineficiencia del método anterior.

ELEMENTOS QUE COMPONEN LA REINGENIERIA:

La Reingeniería es la revisión fundamental y rediseño del proceso, para alcanzar mejoras espectaculares en medidas críticas y contemporáneas y de rendimiento, este proceso de Reingeniería se compone de los siguientes elementos:

- **El líder**: Es un alto ejecutivo que respalda, autoriza y motiva el esfuerzo total de Reingeniería, debe tener la autoridad suficiente para que persuada a la gente de aceptar los cambios radicales que implica la Reingeniería. El líder designa a quienes serán los dueños de los procesos y a la vez asigna la responsabilidad de sus avances en rendimiento.

- **Dueño del Proceso:** Gerente de área responsable de un proceso especifico y del esfuerzo de Reingeniería correspondiente. Es importante que los dueños de proceso tengan aceptación de los compañeros con los que van a trabajar, aceptar los procesos de cambio que trae la Reingeniería, y su función principal es de vigilar y motivar la realización de la Reingeniería. El oficio de los dueños no termina cuando se completa el Proyecto de Reingeniería, cuando se tiene el compromiso de estar orientado a un proceso nuevo, cada proceso sigue necesitando de un dueño que se responsabiliza de su ejecución.

- **Equipo de reingeniería:** esta formado por un grupo de individuos dedicados a rediseñar un proceso especifico, con capacidad de rediseñar un proceso actual, supervisar su Reingeniería y su ejecución. Es el encargado de realizar el trabajo de producir ideas, planes y convertirlos en realidades. Cabe mencionar, que un Equipo solo puede trabajar con 1 proceso a la vez, de tal manera, que se debe formar un equipo por cada proceso en que se esta trabajando.

- **Comité directivo**: Es el cuerpo formulador de políticas, con cargos de altos administradores que desarrollan la estrategia global de la organización y supervisen su progreso, normalmente incluyen al Dueño de Proceso.

- **“ZAR” de la reingeniería:** Es el responsable de desarrollar técnicas e instrumento de Reingeniería y de lograr sinergia, entre los distintos

proyectos dentro de la empresa, administrar directamente, coordinando todas las actividades de Reingeniería que se encuentren en marcha. Apoya y capacita los Dueños de Procesos y Equipos de Reingeniería

RECONSTRUCCION DE LOS PROCESOS APLICANDO REINGENIERIA:

Se presentan algunas características comunes de proceso renovados mediante la Reingeniería:

- **Varios oficios se combinan en uno**: La característica más común y básica de los procesos rediseñados es que desaparece el trabajo en serie. Es decir, muchos oficios o tareas que antes eran distintos se comprimen en uno solo.

  Sin embargo no siempre es posible comprimir todos las pasos de un proceso, en un solo oficio ejecutado, por una sola persona. En otros casos puede no resultar práctico enseñarle a una sola persona todas las destrezas que necesitarían para ejecutar las diversas tareas.

  Los beneficios de los procesos integrados eliminan pases laterales, lo que significa disminuir errores, demoras y repeticiones; así mismo, reducen costos indirectos de administración dado que los empleados encargados del proceso asumen la responsabilidad de ver que los requisitos del cliente se satisfagan a tiempo y sin defectos.

- **Los trabajadores toman decisiones:** En lugar de separar la toma de trabajo real, la toma de decisiones se convierten en parte del trabajo.

  Esto implica comprimir verticalmente la organización, de manera que, los trabajadores ya no tengan que acudir a nivel jerárquico superior y tomen sus propias decisiones, entre los beneficios de comprimir tanto vertical como horizontalmente se cuentan: menos demoras, costos indirectos más bajos, mejor reacción de la clientela y más facultades de los trabajadores.

- **Los pasos del proceso se ejecutan en orden natural:** Los procesos rediseñados, están libres de las tiranías de secuencias rectilíneas se puede explotar la ejecución simultánea de tareas por sobre secuencias artificiales impuestas por la linealidad en los procesos.

  En los procesos rediseñados el trabajo es secuenciado en función de lo que realmente es necesario hacerse antes o después.

- **Los trabajos tienen múltiples versiones:** Esto se conoce como el fin de la estandarización, significa terminar con los tradicionales procesos únicos para todas las situaciones, las cuales son generalmente muy complejas, pues tienen que incorporar procedimientos especiales y excepcionales para tomar en cuenta una gran variedad de situaciones; en cambio, un proceso de múltiples versiones es claro y sencillo, porque

cada versión solo necesita aplicarse a las cosas para las cuales son apropiadas.

- **El trabajo se realiza en el sitio razonable:** Gran parte del trabajo que se hace en las empresas consiste en integrar partes de trabajo relacionadas entre si y realizadas por unidades independientes. El cliente de un proceso puede ejecutar parte del proceso o todo, a fin de eliminar los pasos laterales y los costos indirectos.

- **Se reducen las verificaciones y controles**: Los procesos rediseñados hacen uso de controles solamente hasta donde se justifican económicamente. Los procesos tradicionales están repletos de pasos de verificación y control que no agregan valor, pero que se incluyen para asegurar que nadie abuse del proceso.

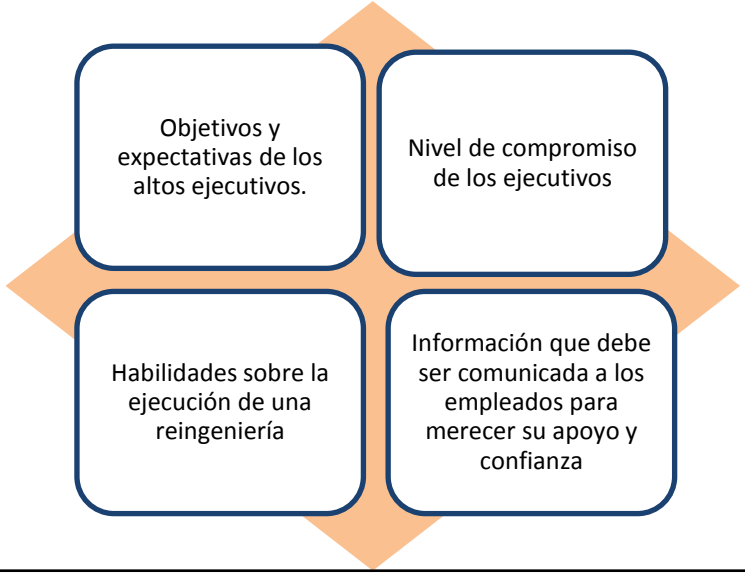
PROCEDIMIENTO PARA REALIZAR UNA REINGENIERÍA DE PROCESOS

ETAPA 1: PREPARACIÓN

"El propósito de ésta etapa es movilizar, organizar y estimular a las personas que van a realizar la reingeniería. La etapa de preparación produce un mandato de cambio; una estructura organizacional y una constitución para el equipo de reingeniería, y un plan de acción, para ello se debe tener presente los siguientes aspectos:"[15]

[15] MANGANELLI, Raymond. "Como hacer Reingeniería". Guía indispensable paso a paso. Grupo Editorial Norma. 2004. Pág. 70.

GRÁFICA 02
ASPECTOS DE LA ETAPA DE PREPARACIÓN



Elaborado por: El Autor
Fuente: MANGANELLI, Raymond. "Como hacer Reingeniería". Guía indispensable paso a paso. Grupo Editorial Norma. 2004.

"**Etapa 1.1: Reconocer la necesidad**

La necesidad de reingeniería se reconoce por lo general como resultado de un cambio: un cambio en el mercado, o en tecnología.

Como resultado de un cambio, el administrador motivado por el temor o ambición resuelve realizar un rediseño de los procesos.

Etapa 1.2: Desarrollar consenso ejecutivo

Se celebra una reunión de trabajo, por lo general de un día de duración, a la cual asisten los miembros de la empresa, con el fin de educar al grupo gerencial en una metodología y terminología que se van a usar, para asegurar el apoyo de todos quieres conforman la entidad.

Etapa 1.3: Planificar el cambio

En esta etapa se reconoce explícitamente que habrá resistencia a los cambios que introduzca el proceso de reingeniería y que el cambio hay que gestionarlo para que el proyecto sea exitoso. Inicia la gestión del cambio identificando a los interesados y a sus intereses.

Define como se manejarán las comunicaciones para asegurar que los interesados se mantengan informados de una manera constructiva. Identifica métodos de evaluar el grado de aceptación de los diversos interesados y métodos de intervención si esa aceptación no es adecuada.

Ésta tarea desarrolla igualmente el plan y programación de la reingeniería y define los métodos de administración de éste si todavía no se han especificado."[16]

ETAPA 2: IDENTIFICACIÓN

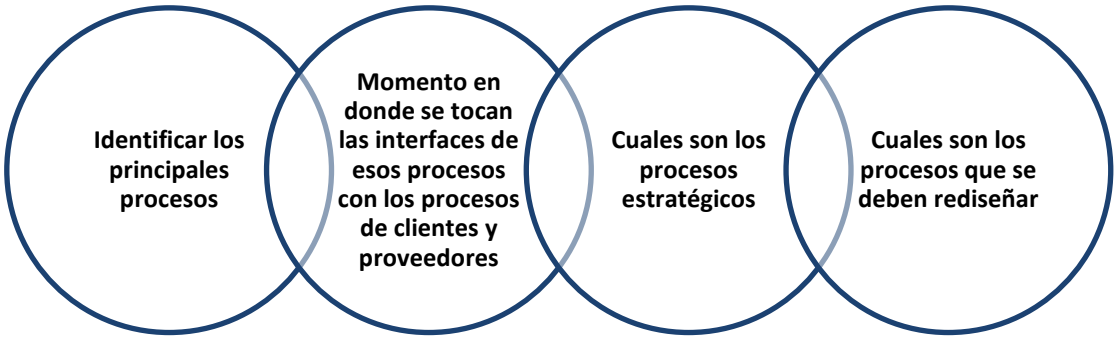
"El propósito de esta etapa es desarrollar y comprender un modelo de negocio con procesos orientados al cliente. En ella se producen definiciones de clientes, procesos, rendimiento y éxito; identificación de actividades que agregan valor; un diagrama de organización, recursos, volúmenes y frecuencia, y la selección de los procesos que se deben rediseñar, para ello se debe tener presente los siguientes aspectos:"[17]

---

[16] MANGANELLI, Raymond. "Como hacer Reingeniería". Guía indispensable paso a paso. Grupo Editorial Norma. 2004. Pág. 394.

[17] MANGANELLI, Raymond. "Como hacer Reingeniería". Guía indispensable paso a paso. Grupo Editorial Norma. 2004. Pág. 396

GRÁFICA 03
ASPECTOS DE LA ETAPA DE IDENTIFICACIÓN



Elaborado por: El Autor
Fuente: MANGANELLI, Raymond. "Como hacer Reingeniería". Guía indispensable paso a paso. Grupo Editorial Norma. 2004.

ETAPA 2.1: Correlacionar Organización

"En esta etapa se define las organizaciones que toman parte de la empresa en cada una de las actividades principales y el tipo de su participación, definir el tipo de responsabilidad, lo que provee a la entidad, es decir define la frontera, y las relaciones externas.

ETAPA 2.2: Correlacionar Recursos

Se calcula el número de empleados y los gastos en cada actividad y cada proceso. También se calculan los volúmenes y la frecuencia de las transacciones. Esta información se utiliza para computar los costos anuales estimados por actividad o proceso, lo mismo que el costo unitario por transacción.

ETAPA 2.3: Fijar prioridades de procesos

Se pondera cada proceso por su impacto sobre las metas del negocio y las prioridades anteriormente. Se toma en cuenta el consenso ejecutivo, el

tiempo, el costo, la dificultad y el riesgo de la reingeniería en un enfoque multidimensional a fin de fijar prioridades para el proceso de rediseño."[18]

ETAPA 3: VISIÓN

"El propósito de esta etapa es desarrollar una visión del proceso, capaz de producir un avance decisivo en rendimiento. Se identifican en la etapa de la visión los elementos existentes del proceso, tales como organizaciones, sistemas flujo de información y problemas y cuestiones corrientes. También se producen medidas comparativas del rendimiento actual de los procesos, oportunidades de mejoramiento y objetivos, una definición de los cambios que necesitan y una declaración de la "visión" del nuevo proceso, para ello se debe tener presente los siguientes aspectos:"[19]

GRÁFICA 04
ASPECTOS DE LA ETAPA DE LA VISIÓN

Elaborado por: El Autor
Fuente: MANGANELLI, Raymond. "Como hacer Reingeniería". Guía indispensable paso a paso. Grupo Editorial Norma. 2004.

[18] MANGANELLI, Raymond. "Como hacer Reingeniería". Guía indispensable paso a paso. Grupo Editorial Norma. 2004. Pág. 399.
[19] MANGANELLI, Raymond. "Como hacer Reingeniería". Guía indispensable paso a paso. Grupo Editorial Norma. 2004. Pág. 400.

ETAPA 3.1: Entender la estructura del proceso

Se debe ampliar la comprensión de los aspectos estáticos de los procesos, identificando todas las organizaciones, funciones y cargos primarios que toman parte en él; preparando una matriz de actividades/pasos contra organizaciones/cargos; e identificando sistemas y tecnología usados y políticos aplicables.

ETAPA 3.2: Entender el flujo del proceso

"Se amplía la comprensión de los aspectos dinámicos del proceso modelado, identificando puntos primarios de decisión y subprocesos, observando variaciones de flujo, preparando una matriz de insumos/productos, y estímulos contra actividades/pasos; e identificando variaciones de flujo.

Se puede desarrollar suficiente comprensión de la manera cómo funcionan los procesos actuales para asegurar que sus remplazos rediseñados realmente representen mejoras considerables.

El nivel de detalle necesario para lograr esta comprensión puede variar, pero siempre será inferior al que se requiere para "rectificar" el proceso actual. Por eso hablamos de entender más bien que de "analizar" en los enunciados de estas tareas."[20]

[20] MANGANELLI, Raymond. "Como hacer Reingeniería". Guía indispensable paso a paso. Grupo Editorial Norma. 2004. Pág. 402.

ETAPA 3.3: Identificar actividades de valor agregado

"Se evalúa el impacto de cada actividad del proceso sobre las medidas de rendimiento externo para identificar actividades que agregan valor, las que no lo agregan y las que son puramente de control interno.

ETAPA 3.4: Referenciar el rendimiento

"Se compara el rendimiento de los procesos de la empresa y la manera como se llevan a cabo, con los de organizaciones semejantes a fin de obtener ideas para mejorar.

Las organizaciones semejantes pueden estar dentro de la misma familia corporativa o pueden ser compañías comparables, líderes de la industria, o realizadores que se consideran los mejores en su clase.

La tarea consiste en identificar empresas comparables, determinar el rendimiento de su proceso y las diferencias principales que explican las diferencias de rendimiento, y evaluar la aplicabilidad de dichas diferencias de procesos a nuestros procesos.

ETAPA 3.5: Determinar los impulsores del rendimiento

Define los factores que determinan el rendimiento del proceso, identificando fuentes de problemas y errores, capacitadores e inhibidores del rendimiento del proceso; disfunciones e incongruencias, fragmentación de actividades u oficios, lagunas de información o demoras.

ETAPA 3.6: Calcular oportunidades

Calcula el grado del cambio que se necesita y la dificultad de hacerlo, sus costos y beneficios, el nivel de apoyo que tendrá y los riesgos de efectuarlo. También se definen las oportunidades de mejoramiento a corto plazo que pueden emprenderse inmediatamente. "[21]

ETAPA 4: REUBICAR Y REPROGRAMAR CONTROLES

"Busca reducir el número de actividades que no agregan valor al proceso, simplificando la estructura de control de éste.

Se logra esto integrando los controles en actividades que si agregan valor, remplazando detectar errores por evitar errores, y moviendo la detección del error lo más cerca posible al punto donde éste ocurre.

Revisa las relaciones lógicas entre actividades con el objeto de descubrir oportunidades para realizar en paralelo actividades que en la actualidad se ejecuten en serie. Obviamente, esto aumentaría la rapidez del proceso.

ETAPA 4.1: Modularizar

Define las partes del proceso rediseñado que se pueden implantar independientemente. Esta partición del proceso, si ella existiere, permite que el proceso sea distribuido en el espacio o en el tiempo. "[22]

---

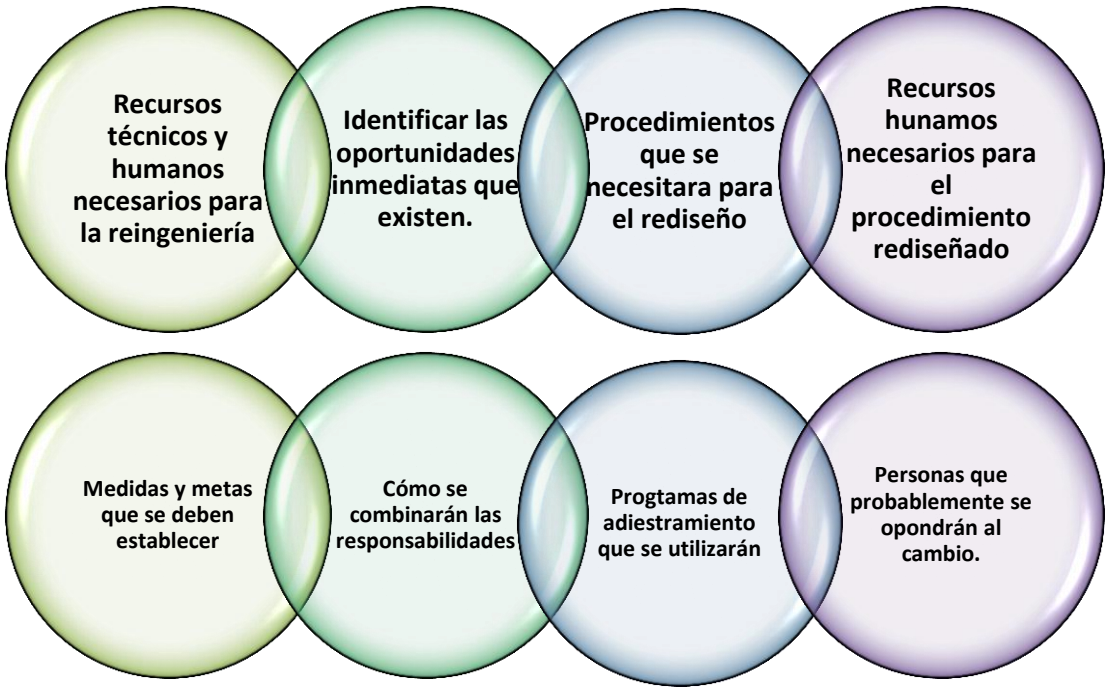
[21] MANGANELLI, Raymond. "Como hacer Reingeniería". Guía indispensable paso a paso. Grupo Editorial Norma. 2004. Pág. 403.

[22] MANGANELLI, Raymond. "Como hacer Reingeniería". Guía indispensable paso a paso. Grupo Editorial Norma. 2004. Pág. 407.

ETAPA 4.2: Especificar implantación

Se utiliza alternativas estructurales como las siguientes:

GRÁFICA 05
ALTERNATIVAS ESTRUCTURALES



Elaborado por: El Autor
Fuente: MANGANELLI, Raymond. "Como hacer Reingeniería". Guía indispensable paso a paso. Grupo Editorial Norma. 2004.

ETAPA 4.3: Identificar grupos de características de cargos

"Se identifican el conjunto de destrezas, conocimientos y orientación pertinentes tanto al proceso actual como al rediseñado. Luego se prepara dos matrices de los cargos actuales y redefinidos frente al conjunto de destrezas y conocimientos y orientación.

Cada nivel de la casilla de la matriz da el nivel (ninguno bajo, mediano, alto) de destrezas, conocimientos y orientación que necesitan para el cargo.

Usando estas matrices, la tarea identifica luego grupos de características de cargos."[23]

ETAPA 5: EJECUTAR DISEÑO TÉCNICO

"Se trata de escoger la plataforma o plataformas sobre las cuales se va a montar el sistema de aplicación. Diseña las estructuras de datos y de sistema y define cualquier prototipo que se necesite para validar el diseño. Tiene que ver con el rediseño "Interno" del sistema nuevo o revisado que apoya el proceso rediseñado.

ETAPA 5.1: Desarrollar planes de pruebas y de introducción

"Determina los métodos que se van a usar para validar el sistema, entre los cuales pueden incluirse pruebas paralelas o piloto. Se determinan todos los métodos que se van usar en la conversión y transición, además desarrolla un plan de implantación por fases. Finalmente, la tarea evalúa los impactos del nuevo sistema y define los planes de retirada y contingencia.

ETAPA 5.2: Evaluar al personal

Permite evaluar al personal actual en función de sus destrezas, conocimientos, orientación, el grado de su conformidad con el cambio y su aptitud. La evaluación de aptitud es muy importante porque la determinación de la disposición de cada persona debe basarse en ella misma, no en el cargo que desempeña. Algunas personas no están suficientemente

[23] MANGANELLI, Raymond. "Como hacer Reingeniería". Guía indispensable paso a paso. Grupo Editorial Norma. 2004. Pág. 411.

calificadas para su oficio, y a otras les sobran calificaciones. Algunas tienen destrezas, conocimientos y orientación que no se relacionan con su cargo actual pero que son muy deseables en otros cargos. La evaluación de cada persona se coteja luego con los requisitos del cargo y los niveles de dotación de personal a fin de identificar las escaseces o los excesos de personal y las necesidades de capacitación. "[24]

ETAPA 5.3: Construir Sistema

"Se produce una nueva versión del proceso lista para operaciones. Incluye el desarrollo y bases de datos, desarrollo y prueba de los procedimientos, documentos y conversión de datos.

ETAPA 5.4: Capacitar al personal

Proporcionar capacitación en la operación, administración y mantenimiento del nuevo proceso, justo a tiempo para que el personal asuma sus nuevas responsabilidades. Igualmente, incluye instrucción particular cuando los empleados asumen dichas responsabilidades por primera vez.

ETAPA 5.5: Hacer prueba piloto del nuevo proceso

Pone en operación del nuevo proceso en una área limitada a fin de identificar mejoras o correcciones necesarias, sin correr el riesgo de una implantación total."[25]

---

[24] MANGANELLI, Raymond. "Como hacer Reingeniería". Guía indispensable paso a paso. Grupo Editorial Norma. 2004. Pág. 418

[25] MANGANELLI, Raymond. "Como hacer Reingeniería". Guía indispensable paso a paso. Grupo Editorial Norma. 2004. Pág. 419.

ETAPA 5.6: Refinamiento y transición

"Corrige las fallas que se descubran en la operación piloto e implanta el nuevo proceso en una forma controlada, de acuerdo con el plan de introducción.

ETAPA 5.7: Mejora contínua

Para que haya mejora continua en el proceso, hay que cumplir tres requisitos:

1. Al personal del proceso hay que darle metas claras de rendimiento, medidas de realización de las metas e información sobre los valores actuales y pasados de esas medidas.
2. Hay que dar al personal del proceso las herramientas necesarias par efectuar cambios de rendimiento.
3. Hay que dar al personal del proceso responsabilidad, autoridad e incentivos para mejorar el rendimiento. "[26]

[26] MANGANELLI, Raymond. "Como hacer Reingeniería". Guía indispensable paso a paso. Grupo Editorial Norma. 2004. Pág. 420.

e. MATERIALES Y MÉTODOS

Durante el proceso investigativo se aplicaron los siguientes métodos, técnicas y procedimientos:

Materiales

Durante el proceso de investigación se utilizó varios materiales necesarios para cumplir con los objetivos propuestos en el presente trabajo, los cuales se detallan a continuación:

CUADRO 01
MATERIALES

MATERIAL	DETALLE
Papelería y Útiles	Resmas de papel bond, lápiz, esferográficos, borrador.
Material Didáctico	Data show
Material Bibliográfico	Revistas, libros, folletos, Páginas Web.
Material Informático	Computadora, scanner, flash memory, Modem de Internet.
Material de Impresión	Impresora, tinta.

MÉTODOS

- **Método Inductivo:** La inducción va de lo particular a lo general, consiste en establecer enunciados universales ciertos a partir de la experiencia, Se lo utilizó específicamente en la primera etapa de la reingeniería en donde se efectuó el diagnóstico situacional de la cooperativa a través de una encuesta, con el fin de llegar a conclusiones generales que se refieren a la aceptación de los diversos cambios por parte de los empleados.

- **Método Deductivo:** Parte de verdades previamente establecidas como principios generales, para luego aplicarlo a casos individuales y comprobar así su validez**.** Se recurrió a este método en la definición del proceso para realizar la reingeniería en la Cooperativa, la misma que consta de cinco pasos, la preparación, identificación de procesos, visión, reubicación de controles y ejecución del diseño técnico.

- **Método Analítico:** Consiste en la desmembración de un todo, descomponiéndolo en sus partes o elementos para observar las causas, la naturaleza y los efectos. Se manejó en la segunda etapa de la reingeniería de procesos, donde se identificaron y analizaron cada uno de los procesos que agregan valor, asimismo se realizó la selección de los procesos que serán rediseñados.

- **Método Sintético:** es un proceso de razonamiento que tiende a reconstruir un todo, a partir de los elementos distinguidos por el análisis. Fue utilizado en la elaboración de las conclusiones derivadas del trabajo investigativo y las recomendaciones propensas a mejorar la los servicios que presta la cooperativa.

- **Método Descriptivo:** Consiste en desarrollar una caracterización de las situaciones y eventos de cómo se manifiesta el objeto de investigación. Fue utilizado en la cuarta etapa del proceso de reingeniería, dónde se describen los recursos humanos y técnicos que se utilizarán en cada

nuevo proceso, los procedimientos que se van a manejar, las oportunidades inmediatas que existen y las metas realizadas para cada proceso.

Técnicas

- **Entrevista:** Es una forma oral de comunicación interpersonal, que tiene como finalidad obtener información en relación a un objetivo. Esta técnica permitió obtener información universal de la forma en que se están aplicando los procedimientos que se realizan diariamente en la cooperativa, fue aplicada al Gerente de la Cooperativa.

- **Observación:** Consiste en "ver" y "oír" los hechos y fenómenos que queremos estudiar. Por medio de la observación, se palpó la realidad de la Codesarrollo (Cooperativa de Ahorro de los Pueblos, Ltda.), donde se investigó los procedimientos y recursos que utilizan para la realización de sus labores diarias, y se identificó aquellos procesos que agregan valor.

- **Encuesta:** Se caracteriza por la recopilación de testimonios, orales o escritos, provocados y dirigidos con el propósito de averiguar hechos, opiniones actitudes. La encuesta permitió obtener información real sobre los procedimientos aplicados en la Cooperativa Codesarrollo (Cooperativa de Ahorro de los Pueblos, Ltda.), fue dirigida a los 7 empleados.

- Además se determinó una muestra de clientes de la cooperativa tomando como base el número total, es decir 7000 personas, obteniendo como resultado una muestra de 364 encuestas, es decir se obtuvo información de 364 clientes activos de la cooperativa en estudio.

Tamaño de la muestra

$$\boldsymbol{n} = \frac{\mathrm{Z}^2(\mathrm{p} * \mathrm{q}) * \mathrm{N}}{(E)^2(N-1) + (p * q)Z^2}$$

De donde:

n = Tamaño de la muestra
Z = Nivel de confianza (95% = 1,96 tabla de distribución normal)
p = 0,50 probabilidad de que el evento ocurra
q = 0,50 probabilidad de que el evento no ocurra
N = 7000 clientes (información proporcionada por la Cooperativa)
$\sum^2$ = 0,05 de margen de error.

Sustituyendo:

$$\boldsymbol{n} = \frac{\mathrm{Z}^2(\mathrm{p} * \mathrm{q}) * \mathrm{N}}{(E)^2(N-1) + (p * q)Z^2}$$

$$\boldsymbol{n} = \frac{(1{,}96)^2(0{,}50 * 0{,}50) * \ 7000}{(0{,}05)^2(7000-1) + (0{,}50 * 0{,}50)(1{,}96)^2}$$

$$\boldsymbol{n} = \frac{(1{,}96)^2(0{,}50 * 0{,}50) * 7000}{(0{,}05)^2(7000-1) + (0{,}50 * 0{,}50)(1{,}96)^2}$$

$\boldsymbol{n} = \mathbf{364}$ **Encuestas**

f. RESULTADOS

RESEÑA HISTÓRICA

El 17 de agosto de 1998, cuando una parte de la banca tradicional del Ecuador estaba quebrando, nace la Cooperativa de Ahorro y Crédito Desarrollo de los Pueblos Ltda., cuya sigla es CODESARROLLO, con la finalidad de participar en el mercado financiero desde una perspectiva incluyente y la opción preferencial por los pobres. Codesarrollo busca establecer alianzas estratégicas con sus socios y otras instituciones, para brindar servicios agiles y justos a aquellas personas y comunidades que no acceden al mercado financiero formal tradicional.

Codesarrollo se siente y es parte integrante del grupo social Fondo Ecuatoriano Populorum Progressio “FEPP”, de quien recibe su mística y vocación de servicio, en la búsqueda de impulsar los mercados financiero rurales y urbanos populares del Ecuador.

Codesarrollo trabaja principalmente con dinero, pero para nosotros las personas, las familias y las comunidades son el fin. Estas hacen grandes esfuerzos por ahorrar, dando así inicio a un proceso virtuoso que las llevará a condiciones de vida mas humana.

Si la plata que el pueblo gana con tanto sudor queda en sus propias estructuras financieras, fruto de la organización de vecinos en los barrios,

comunidades y recintos rurales, entonces es posible construir el desarrollo local.

La Cooperativa de Ahorro de los Pueblos Ltda., posee su matriz en la ciudad de Quito, y posee 16 sucursales en todo el país a continuación se presenta el detalle:

CUADRO 02
SUCURSALES

N° Orden	DETALLE
1	Principal - Quito
2	Quito (Colinas Del Norte)
3	Ibarra
4	Latacunga
5	Guaranda
6	Riobamba
7	Lago Agrio
8	Portoviejo
9	Cuenca
10	Loja
11	Coca
12	Ambato
12	Pimampiro - Imbabura
14	San Gabriel - Carchi
15	Santo Domingo
16	Pindal

Fuente: CODESARROLLO

Misión

Codesarrollo es una institución financiera privada con inspiración cristiana y visión social, que apoya el desarrollo local e integral de la población marginada del Ecuador en las áreas populares, rurales y urbanas, a través de la prestación de productos y servicios financieros de calidad, y del fortalecimiento de las estructuras financieras locales y de otros actores que la economía popular y solidaria, contribuyendo a reducir la pobreza, crear esperanza, justicia, paz y condiciones de vida mas humanas.

Visión

Ser una institución financiera solida, en permanente crecimiento e innovación, referente a nivel nacional en el apoyo al desarrollo de las estructuras financieras locales, redes y las finanzas populares y solidarias, que preste productos y servicios de calidad a los sectores populares, rurales y urbanos, para contribuir al desarrollo de los pueblos, logrando la satisfacción e involucramiento de nuestros socios, clientes, colaboradores y aliados estratégicos.

Valores

1. **Compromiso:** Cumplir con responsabilidad la misión, visión y valores de Codesarrollo.

2. **Solidaridad**: Sentir y ponerse en el lugar de los otros y cooperar en la búsqueda de soluciones

3. **Ética:** Actuar con honradez, integridad y transparencia.

4. **Equidad**: Crear igualdad de oportunidades en temas de género, etnia, región, edad, relaciones laborales, etc.

5. **Sencillez:** Desarrollar el trabajo simplificando procesos, poniéndonos a nivel de las personas a las que servimos y solucionando los problemas.

6. **Gratuidad:** Dar de uno mismo con entusiasmo algo más de lo que recibimos y de lo que exigen las obligaciones.

Actividad Económica

Codesarrollo capta recursos en varias ciudades del país y en el exterior para ponerlos a disposición de los sectores rural y urbano populares. Apoya al fortalecimiento de las Estructuras Financieras Locales, que operan y reinvierten los recursos en su propia localidad orientando de esta manera su gestión hacia el desarrollo e impulso de las Finanzas Populares.

Estructura Orgánica

Actualmente la Cooperativa CODESARROLLO, del cantón Puerto Francisco de Orellana posee la siguiente estructura orgánica:

CUADRO 03
ESTRUCTURA ORGÁNICA

COOPERATIVA CODESARROLLO (COOPERATIVA DE AHORRO DE LOS PUEBLOS, LTDA.)				
Nombre del Departamento	**Cargo del responsable**	**Nuevo Nombre del cargo**	**Nombre del cargo de Subordinados**	**Nuevo Nombre del cargo de Subordinados**
Departamento de Crédito	Asesor de Negocios	Jefe de Crédito	Asistente de Negocios	Auxiliar de Crédito
Departamento de Operaciones	Atención al cliente	Asistente de atención al cliente	Recibidor pagador	Cajero
			Atención al cliente	Asistente de atención al cliente
			Servicios Generales	Asistente de aseo y servicios generales
Departamento Financiero	Asistente Operativo	Contador	Ninguno	..

Fuente: CODESARROLLO

GRÁFICA 06

COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO CODESARROLLO

ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL

Fuente: CODESARROLLO

PRESENTACIÓN DE RESULTADOS DE ENTREVISTA A GERENTE

1. **¿Qué nivel de formación académica posee?**

   Yo, poseo formación superior.

   Análisis: La formación profesional que posee el gerente contribuye a una buena dirección de la entidad.

2. **¿Cuánto tiempo lleva dirigiendo la cooperativa?**

   Llevo 2 años en calidad de Gerente de la Cooperativa.

   Análisis: La estabilidad del gerente le permite conocer con detalle el funcionamiento de la cooperativa, situación que puede contribuir a mejorar sus debilidades.

3. **Señale los servicios que ofrece la cooperativa**

   a. Ahorro
   b. Crédito
   c. Transferencias
   d. Cobros de servicios

   Análisis: La entidad posee una serie de servicios que gozan dela aceptación de sus socios.

4. **¿La cooperativa posee un manual de procedimientos?**

   Si posee un manual de procedimientos

   Análisis: El manual de procedimientos permite guiar las actividades que desarrollan los empleados en cada una de sus funciones, estableciendo los lineamientos para el adecuado cumplimiento de sus funciones.

   a) **Si su respuesta es positiva, este contempla todos los procedimientos que se desarrollan en la cooperativa**

      Contempla los procesos principales.

      Análisis: Aunque el manual que actualmente poseen en la cooperativa contempla los procesos principales es necesario detallar los procesos secundarios con el fin de establecer una guía para el desarrollo de todas las actividades que se ejecutan en la entidad.

5. **¿Existe un manual de funciones donde se delimiten las responsabilidades de cada empleado?**

   Si.

   Análisis: La existencia del Manual de Funciones permite establecer responsabilidades y evita la duplicidad de funciones y por ende el desperdicio de recursos.

6. **¿Existe un sistema que permita medir la eficiencia de los procesos que se desarrollan en la empresa?**

   No se ha definido ninguna herramienta que permita medir la eficiencia.

   Análisis: Es necesario analizar la eficiencia de los procesos con el fin de determinar los cuellos de botella y corregir los errores que ocasionan malestar a los usuarios internos y externos.

7. **¿Se han analizado los procesos claves de cada servicio que se brinda en la cooperativa?**

   No.

   Análisis: Para lograr la eficiencia de los procesos que se desarrollan en la cooperativa es necesario identificar los procesos claves que contribuyen a mantener la eficiencia en el servicio, con el fin de elevar el nivel de satisfacción de los clientes.

8. **¿Se revisa periódicamente los procesos establecidos, con la finalidad de identificar los puntos débiles?**

   No.

   Análisis: Es necesario evaluar periódicamente los procesos con el fin de identificar los puntos que no permiten lograr la eficiencia.

9. **¿Considera necesaria una reingeniería de los procesos que se aplican en las diferentes áreas de la empresa?**

   Si, ya que permitiría mejorar la atención que se brinda a los socios.

   Análisis: El resultado obtenido demuestra la predisposición del actual gerente para acoger la propuesta.

ANÁLISIS DE ENTREVISTA A GERENTE

La formación profesional que posee el gerente contribuye a una buena dirección de la entidad, y su estabilidad en el cargo le permite conocer con detalle el funcionamiento de la cooperativa, permitiendo tomar decisiones que permitan fortalecer los servicios que prestan a sus socios.

Según la información recabada, la entidad si dispone de un manual de procedimientos, sin embargo este documento solo contempla los procesos principales, siendo necesario detallar los procesos secundarios con el fin de establecer una guía para el desarrollo de todas las actividades que se ejecutan en la entidad

Pese a que se han establecido las funciones y responsabilidades de cada empleado, no se ha delimitado un sistema que contribuya a medir la eficiencia de los procesos definidos, motivo por el cual no se han determinado los cuellos de botella, con el fin tomar medidas correctivas, las cuales permitan elevar el nivel de satisfacción de los clientes.

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LA ENCUESTA A CLIENTES

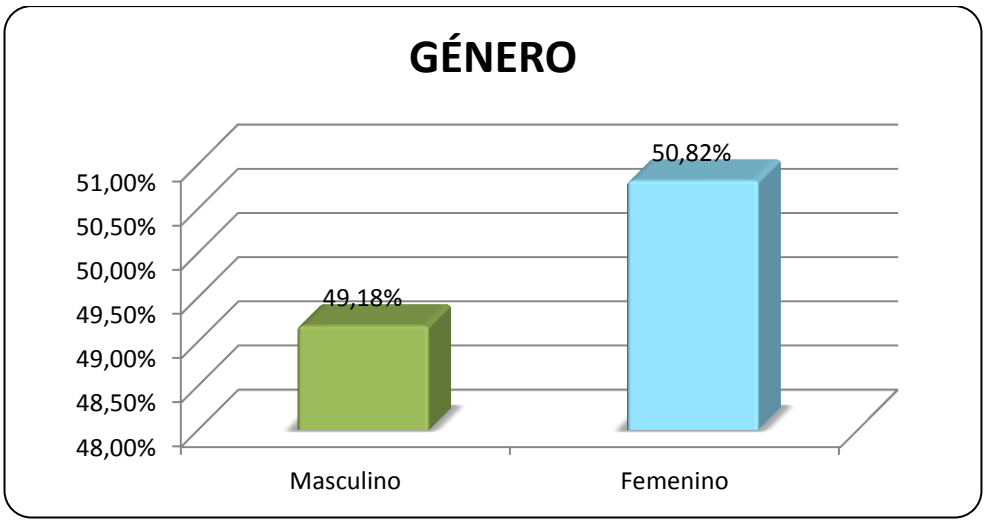
DATOS GENERALES

CUADRO 04
GÉNERO

DESCRIPCIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Masculino	197	49,18%
Femenino	167	50,82%
TOTAL	**364**	**100,00%**

Fuente: Encuesta a clientes de la Cooperativa Codesarrollo
Elaborado por: El Autor

GRÁFICA 07



Análisis e Interpretación

De un total de una muestra de 364 clientes, el 49,18% pertenecen al género masculino y el 50,82% al género femenino.

Los resultados demuestran que hay un leve predominio del género femenino, sin embargo existe igualdad de género.

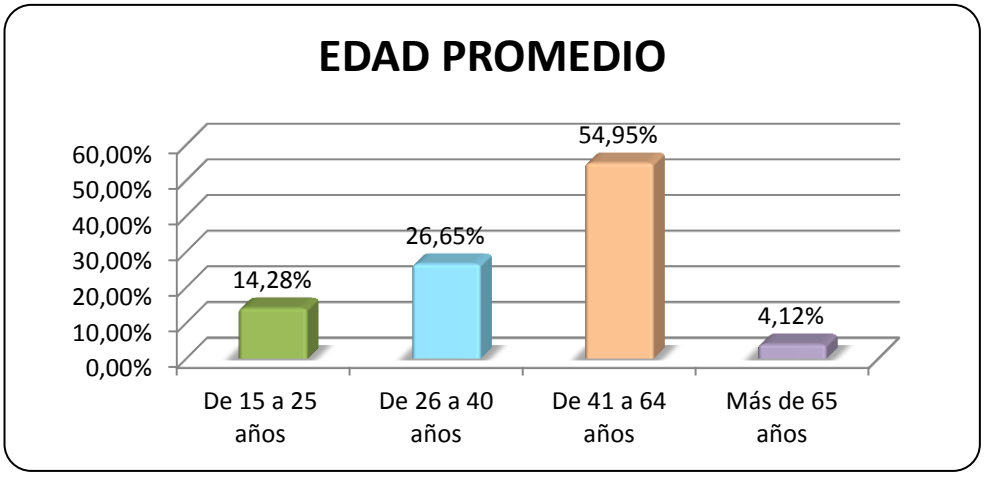
1. Señale su edad promedio

CUADRO 05
EDAD PROMEDIO

DESCRIPCIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE
De 15 a 25 años	52	14,28%
De 26 a 40 años	97	26,65%
De 41 a 64 años	200	54,95%
Más de 65 años	15	4,12%
TOTAL	**364**	**100,00%**

Fuente: Encuesta a clientes de la Cooperativa Codesarrollo
Elaborado por: El Autor

GRÁFICA 08



Análisis e Interpretación

De un total de 364 clientes, el 54,95% tienen entre 41 a 64 años; el 26,65% entre 26 a 40 años; el 14,28% de 15 a 25 años y el 4,12% más de 65 años.

La mayor parte de los clientes de la Cooperativa Codesarrollo son personas adultas, debiéndose enfocar una mayor atención a la gente joven y emprendedora que son el impulso de la región.

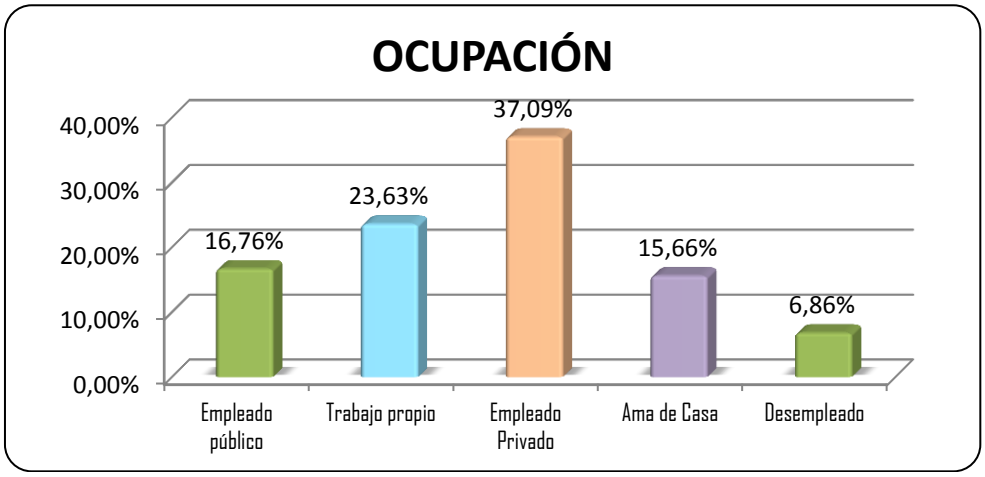
2. Cuál es su ocupación

CUADRO 06
OCUPACIÓN

DESCRIPCIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Empleado público	61	16,76%
Trabajo propio	86	23,63%
Empleado Privado	135	37,09%
Ama de Casa	57	15,66**%**
Desempleado	25	6,86%
TOTAL	**364**	**100,00%**

Fuente: Encuesta a clientes de la Cooperativa Codesarrollo
Elaborado por: El Autor

GRÁFICA 09



Análisis e Interpretación

Del total de socios que mantienen sus ahorros en la Cooperativa Codesarrollo, el 37,09% son empleados del sector privado; el 23,63% poseen un negocio propio; el 16,76% son empleados públicos; el 15,66% son amas de casa y el 6,86% se encuentran desempleados.

Se puede concluir que la mayor parte de los socios que depositan sus ahorros en la entidad poseen ingresos fijos.

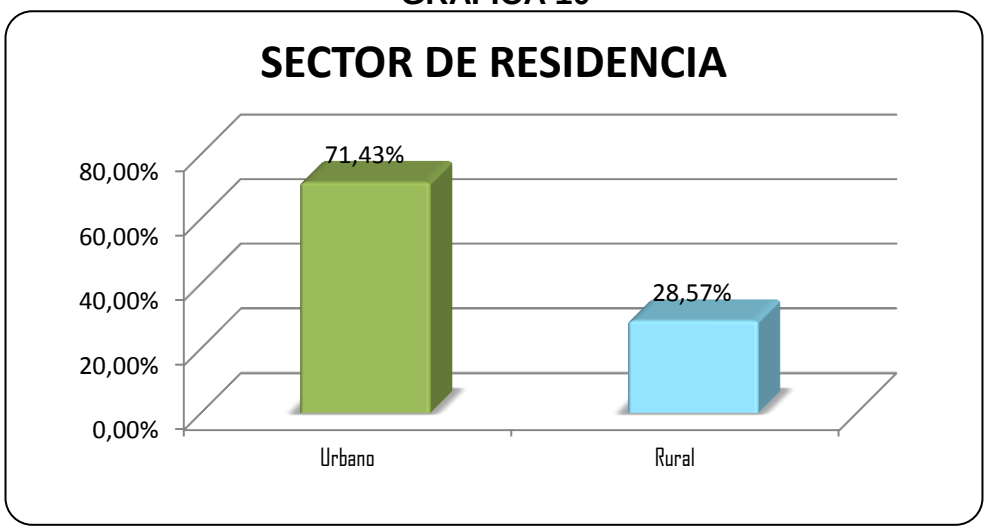
3. Indique el sector de su residencia

CUADRO 07
SECTOR DE RESIDENCIA

DESCRIPCIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Urbano	260	71,43%
Rural	104	28,57%
TOTAL	**364**	**100,00%**

Fuente: Encuesta a clientes de la Cooperativa Codesarrollo
Elaborado por: El Autor

GRÁFICA 10



Análisis e Interpretación

El 71,43% de los socios de la Cooperativa Codesarrollo habitan en la zona urbana del cantón Puerto Francisco de Orellana y el 28,57% en la zona rural.

La mayor parte de los clientes habitan en zonas cercanas a la cooperativa, lo que favorece a sus operaciones, ya que su entidad financiera de confianza está cerca de su residencia.

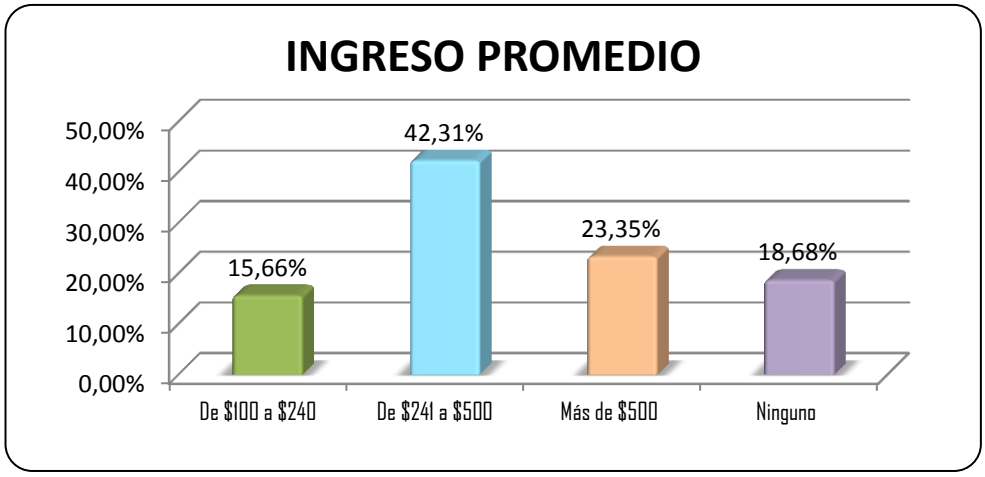
4. Indique con una x de acuerdo a los ingresos mensuales promedio:

CUADRO 08
INGRESO PROMEDIO

DESCRIPCIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE
De $100 a $240	57	15,66%
De $241 a $500	154	42,31%
Más de $500	85	23,35%
Ninguno	68	18,68%
TOTAL	**364**	**100,00%**

Fuente: Encuesta a clientes de la Cooperativa Codesarrollo
Elaborado por: El Autor

GRÁFICA 11



Análisis e Interpretación

El 42,31% de los socios de la Cooperativa Codesarrollo perciben ingresos que oscilan entre $241,00 a $500,00; seguido del 23,35% que perciben más de $500,00; el 15,66% perciben de $100 a $240,00 y el 18,68% no perciben ingresos.

El nivel de ingresos de los socios es de medio a bajo lo que demuestra que su atención está orientada a los sectores más vulnerables.

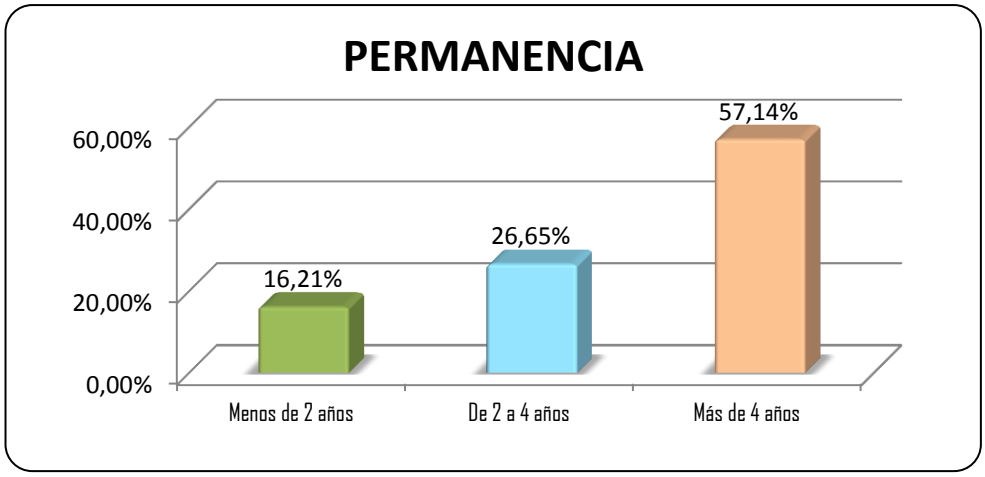
5. ¿Hace que tiempo es cliente de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Codesarrollo?

CUADRO 09
PERMANENCIA

DESCRIPCIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Menos de 2 años	59	16,21%
De 2 a 4 años	97	26,65%
Más de 4 años	208	57,14%
TOTAL	**364**	**100,00%**

Fuente: Encuesta a clientes de la Cooperativa Codesarrollo
Elaborado por: El Autor

GRÁFICA 12



Análisis e Interpretación

El 57,14% de las personas encuestadas manifiestas que permanecen más de 4 años en calidad de clientes de la Cooperativa Codesarrollo; el 26,65% de 2 a 4 años y el 16,21% llevan menos de 2 años.

Los resultados revelan que existe fidelidad de los clientes ya que permanecen varios años confiando en los servicios que presta la entidad.

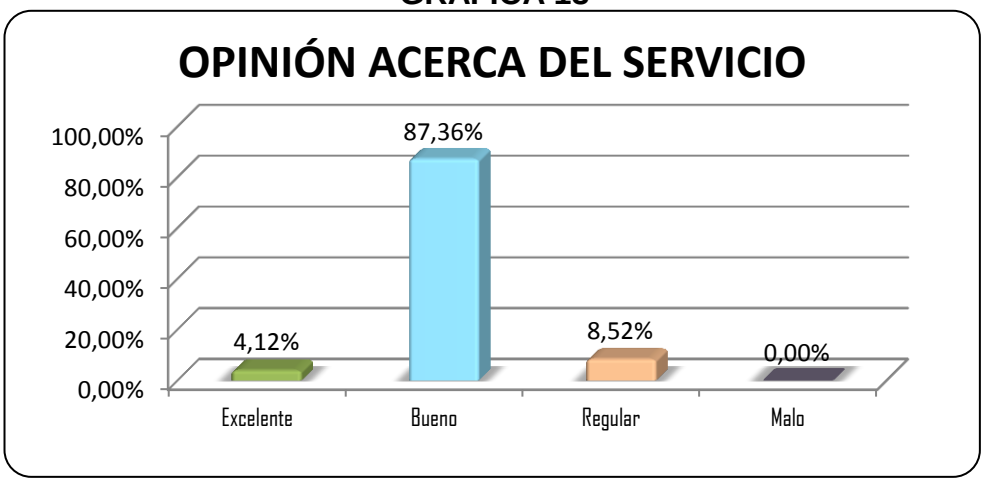
6. ¿Qué opina del servicio que le brinda en la entidad?

CUADRO 10
OPINIÓN ACERCA DEL SERVICIO

DESCRIPCIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Excelente	15	4,12%
Bueno	318	87,36%
Regular	31	8,52%
Malo	0	0,00%
TOTAL	**364**	**100,00%**

Fuente: Encuesta a clientes de la Cooperativa Codesarrollo
Elaborado por: El Autor

GRÁFICA 13



Análisis e Interpretación

El 87,36% de los socios señalan que el servicio que brinda la Cooperativa Codesarrollo es bueno; el 8,52% señalan que es regular y el 4,2% señalan que es excelente.

Los resultados demuestran que el servicio brindado goza de la aceptación de los clientes, sin embargo se debe realizar acciones que permitan mejorar la eficiencia en la atención para alcanzar la excelencia.

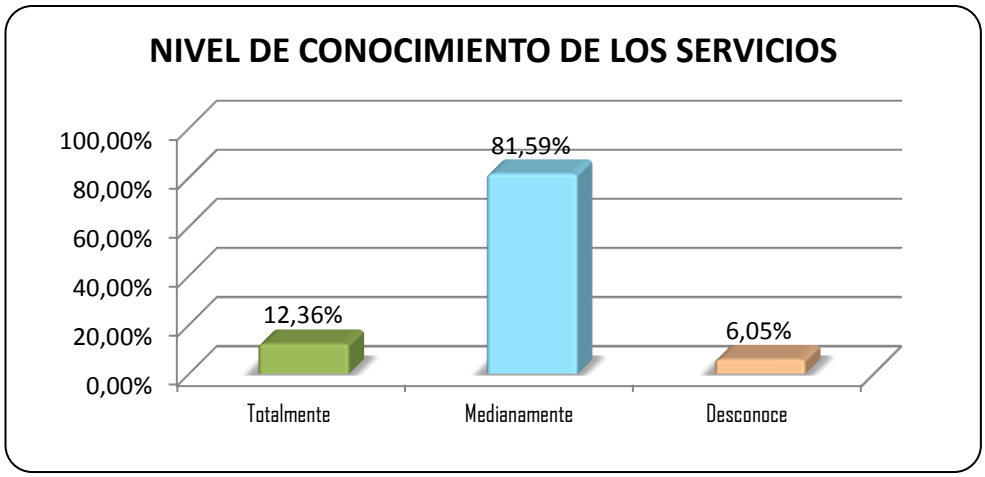
7. ¿Conoce todos los servicios que presta la cooperativa?

CUADRO 11
NIVEL DE CONOCIMIENTO DE LOS SERVICIOS

DESCRIPCIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Totalmente	45	12,36%
Medianamente	297	81,59%
Desconoce	22	6,05%
TOTAL	**364**	**100,00%**

Fuente: Encuesta a clientes de la Cooperativa Codesarrollo
Elaborado por: El Autor

GRÁFICA 14



Análisis e Interpretación

El 81,59% de los socios señalan que conocen medianamente los servicios que ofrece la Cooperativa Codesarrollo; el 12,36% consideran que conocen totalmente los servicios y el 6,05 desconoce los servicios que ofrece la entidad.

Los resultados demuestran que no se difunde de manera eficiente los diferentes servicios que tienen a disposición de sus socios.

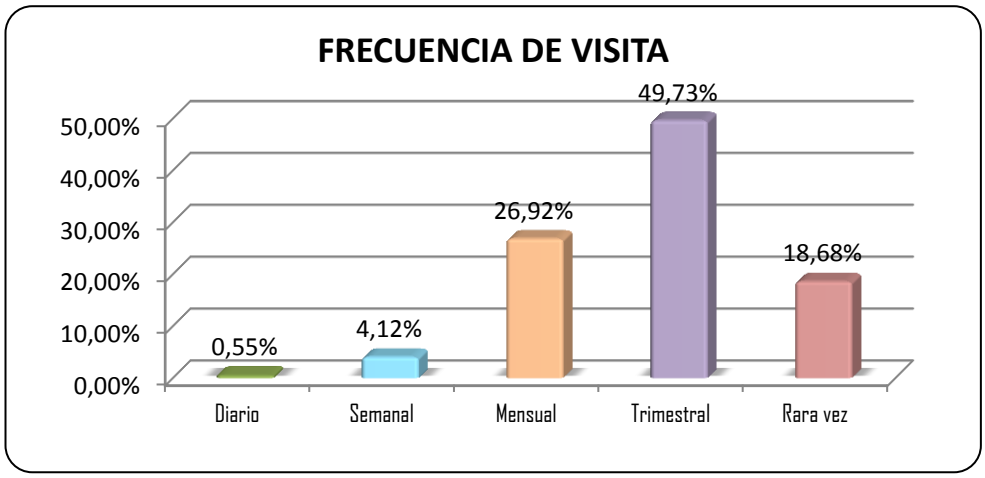
8. ¿Con que frecuencia acude a la entidad?

CUADRO 12
FRECUENCIA DE VISITA

DESCRIPCIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Diario	2	0,55%
Semanal	15	4,12%
Mensual	98	26,92%
Trimestral	181	49,73%
Rara vez	68	18,68%
TOTAL	**364**	**100,00%**

Fuente: Encuesta a clientes de la Cooperativa Codesarrollo
Elaborado por: El Autor

GRÁFICA 15



Análisis e Interpretación

El 49,73% de los socios señalan que acuden a la cooperativa trimestralmente; el 26,92% lo hacen mensualmente; el 18,68% rara vez; el 4,12% semanalmente y el 0,55 diariamente.

Los resultados demuestran que los clientes acuden con regularidad a la entidad.

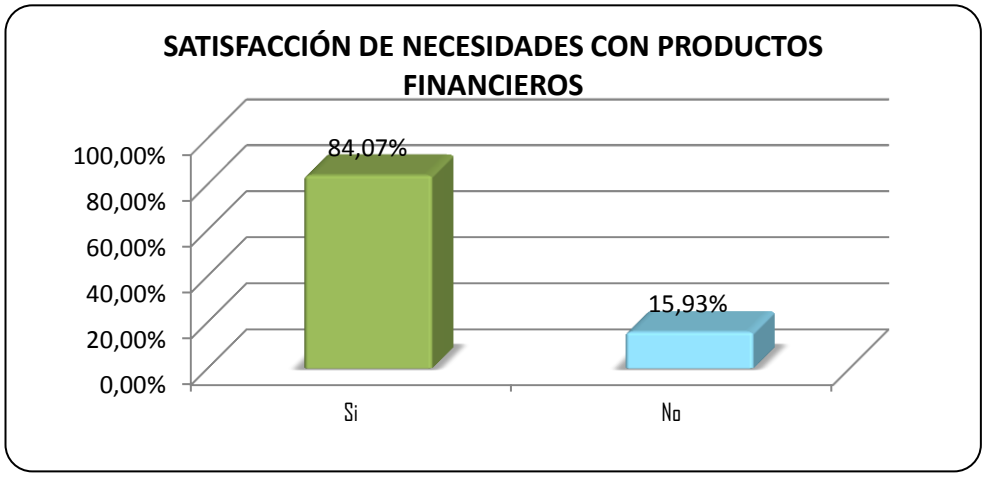
9. ¿Los productos financieros que ofrece la COAC CODESARROLLO, satisfacen sus necesidades?

CUADRO 13
SATISFACCIÓN DE NECESIDADES CON PRODUCTOS FINANCIEROS

DESCRIPCIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	306	84,07%
No	58	15,93%
TOTAL	**364**	**100,00%**

Fuente: Encuesta a clientes de la Cooperativa Codesarrollo
Elaborado por: El Autor

GRÁFICA 16



Análisis e Interpretación

El 84,07% de los socios señalan que los servicios financieros que ofrece la Cooperativa Codesarrollo si satisfacen sus necesidades, y el 15,93% manifiesta que no satisface sus necesidades.

Los resultados demuestran que la mayor parte de socios de la cooperativa estas conformes con los servicios que presta.

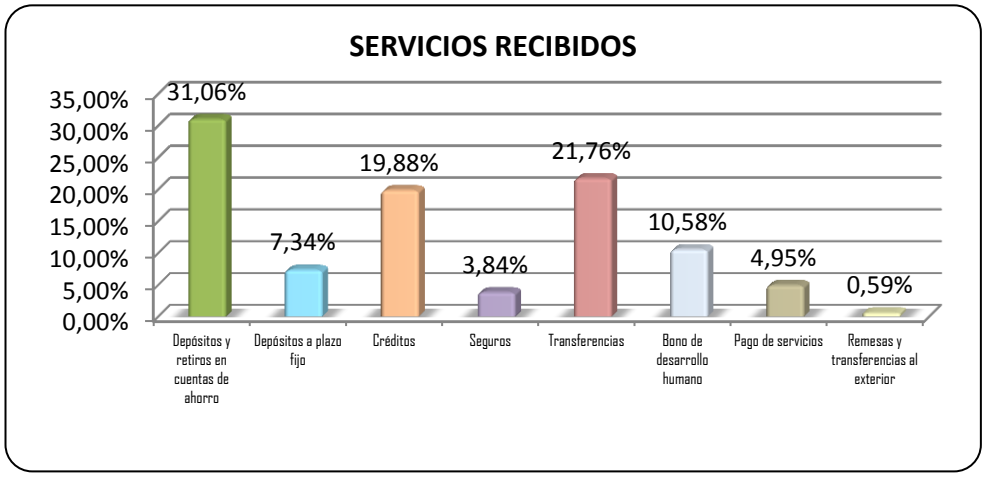
10. De la siguiente lista de opciones, marque con una X los tipos de servicios que usted ha accedido en la COAC CODESARROLLO

CUADRO 14
SERVICIOS RECIBIDOS

DESCRIPCIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Depósitos y retiros en cuentas de ahorro	364	31,06%
Depósitos a plazo fijo	86	7,34%
Créditos	233	19,88%
Seguros	45	3,84%
Transferencias	255	21,76%
Bono de desarrollo humano	124	10,58%
Pago de servicios	58	4,95%
Remesas y transferencias al exterior	7	0,59%
TOTAL	**1172**	**100,00%**

Fuente: Encuesta a clientes de la Cooperativa Codesarrollo
Elaborado por: El Autor

GRÁFICA 17



Análisis e Interpretación

Los servicios que han accedido los socios de la Cooperativa Codesarrollo son los siguientes: el 31,06% han accedido a depósitos y retiros en cuentas de ahorros; el 21,76% han realizado transferencias; el 19,88% han obtenido créditos; el 10,58% cobran en la entidad su bono de desarrollo humano; el 7,34% han realizado depósitos a plazo fijo; el 4,95% pagan los servicios básicos; el 3,84% poseen un seguro y el 0,59% han recibido remesas y transferencias del exterior.

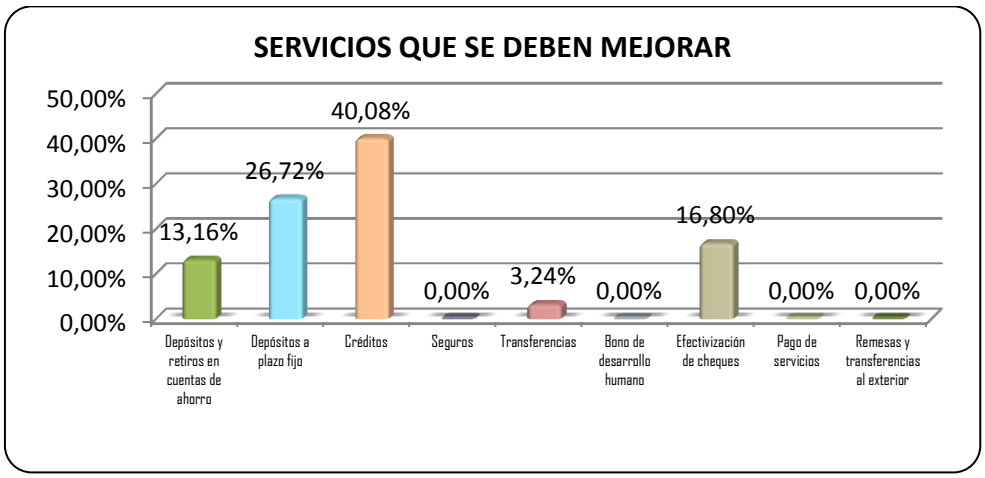
11. De la siguiente lista señale los servicios que usted considera se deben mejorar.

CUADRO 15
SERVICIOS QUE SE DEBEN MEJORAR

DESCRIPCIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Depósitos y retiros en cuentas de ahorro	65	13,16%
Depósitos a plazo fijo	132	26,72%
Créditos	198	40,08%
Seguros	0	0,00%
Transferencias	16	3,24%
Bono de desarrollo humano	0	0,00%
Efectivización de cheques	83	16,80%
Pago de servicios	0	0,00%
Remesas y transferencias al exterior	0	0,00%
TOTAL	**494**	**100,00%**

Fuente: Encuesta a clientes de la Cooperativa Codesarrollo
Elaborado por: El Autor

GRÁFICA 18



Análisis e Interpretación

El 40,08% de los socios señalan que el servicio que se debe mejorar es la otorgación de créditos; el 26,72% consideran que se debe agilizar el proceso de depósitos a plazo fijo; el 16,80% manifiestan que la Efectivización de cheques debe ser más rápida; el 13,16% consideran que la atención en los depósitos y retiros debería ser más rápida y el 3,24% consideran que se debe mejorar el servicio de transferencias.

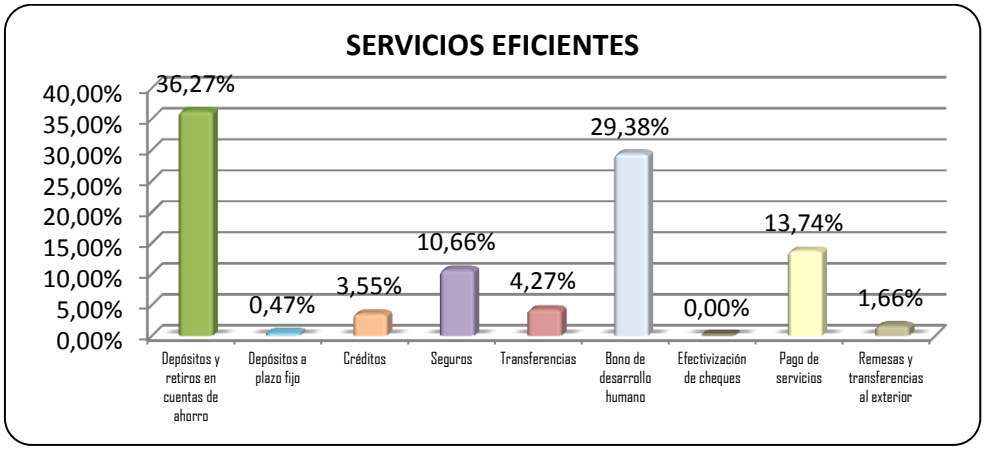
12. De la siguiente lista señale los servicios que usted considera son rápidos o eficientes

CUADRO 16
SERVICIOS EFICIENTES

DESCRIPCIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Depósitos y retiros en cuentas de ahorro	153	36,27%
Depósitos a plazo fijo	2	0,47%
Créditos	15	3,55%
Seguros	45	10,66%
Transferencias	18	4,27%
Bono de desarrollo humano	124	29,38%
Efectivización de cheques	0	0,00%
Pago de servicios	58	13,74%
Remesas y transferencias al exterior	7	1,66%
TOTAL	**422**	**100,00%**

Fuente: Encuesta a clientes de la Cooperativa Codesarrollo
Elaborado por: El Autor

GRÁFICA 19



Análisis e Interpretación

El 36,27% de los socios consideran que los retiros y depósitos en ventanilla son eficientes; el 29,38% creen que el cobro del bono de desarrollo humano es rápido; el 13,74% consideran que el pago de servicios es ágil; el 10,66% manifiestan que el pago de seguros es rápido; el 4,27% señalan que las transferencias si son rápidas; el 1,66 consideran que las remesas son eficientes y solo el 1,47% consideran que la otorgación de créditos son rápidas.

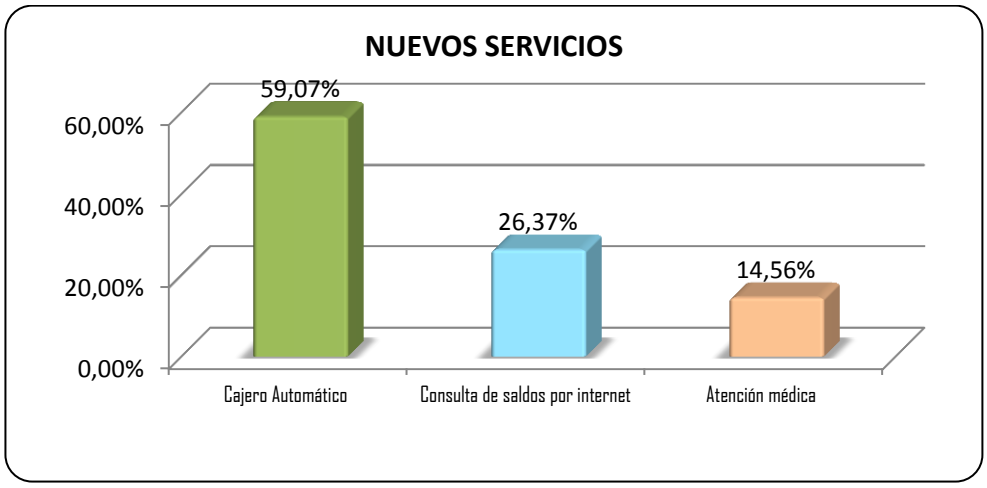
13. ¿Qué nuevos servicios usted considera que se podría ofrecer?

CUADRO 17
NUEVOS SERVICIOS

DESCRIPCIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Cajero Automático	215	59,07%
Consulta de saldos por internet	96	26,37%
Atención médica	53	14,56%
TOTAL	**364**	**100,00%**

Fuente: Encuesta a clientes de la Cooperativa Codesarrollo
Elaborado por: El Autor

GRÁFICA 20



Análisis e Interpretación

El 59,07% de los socios señalan que se puede ofrecer el servicio de cajero automático; el 26,37% señalan que se debería permitir la consulta de saldos por internet; y el 14,56% señalan que se debe ofrecer atención médica.

Los resultados demuestran que los clientes necesitan servicios que permitan cubrir sus necesidades de forma más rápida a través del uso de avances tecnológicos; de igual manera requieren servicios que contribuyan a mejorar su calidad de vida.

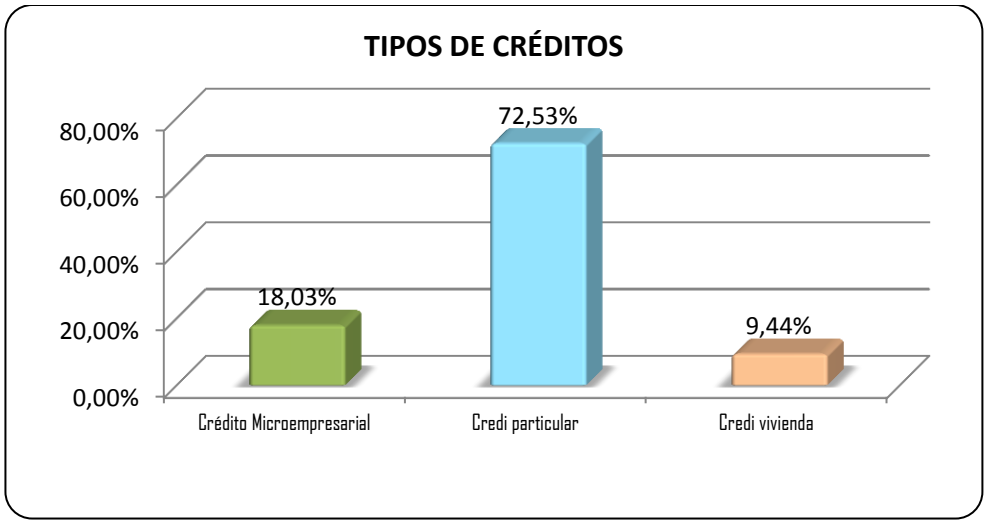
14. Si ha accedido a créditos, de la siguiente lista marque de que tipo

CUADRO 18
TIPOS DE CRÉDITO

DESCRIPCIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Crédito Microempresarial	42	18,03%
Credi particular	169	72,53%
Credi vivienda	22	9,44%
TOTAL	**233**	**100,00%**

Fuente: Encuesta a clientes de la Cooperativa Codesarrollo
Elaborado por: El Autor

GRÁFICA 21



Análisis e Interpretación

El 72,53% de los socios que han obtenido créditos señalan que este fue credi particular; el 18,03% señalan fue el crédito microempresarial; y el 9,44% señalan que fue el credi vivienda.

Los socios han accedido a diferentes tipos de crédito que ofrece la cooperativa para cubrir sus necesidades.

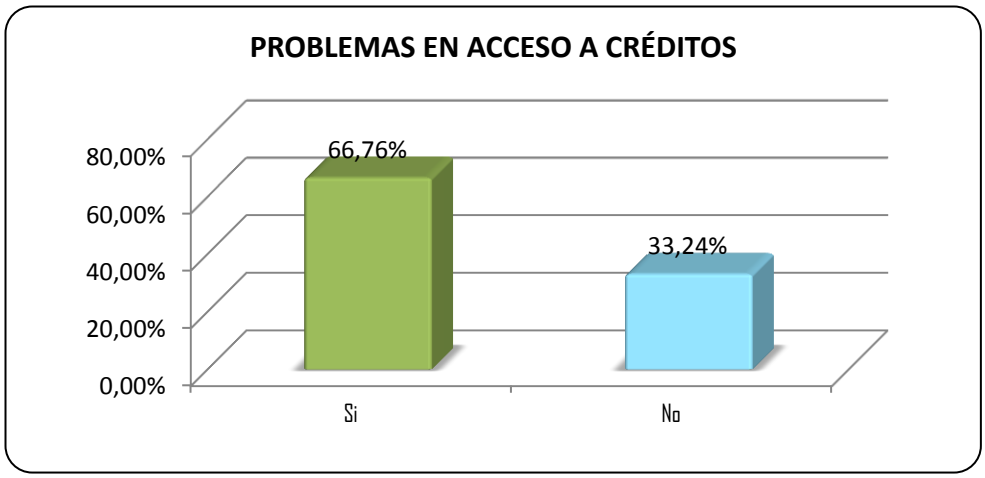
15. Ha tenido problemas para acceder a los créditos

CUADRO 19
PROBLEMAS EN ACCESO A CRÉDITOS

DESCRIPCIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	243	66,76%
No	121	33,24%
TOTAL	**364**	**100,00%**

Fuente: Encuesta a clientes de la Cooperativa Codesarrollo
Elaborado por: El Autor

GRÁFICA 22



Análisis e Interpretación

El 66,76% de los socios señalan que si han tenido problemas para acceder a créditos; mientras que el 33,24% manifiestan que cuando han solicitado créditos no han tenido ningún tipo de problemas.

De acuerdo a la información proporcionada los problemas que han tenido cuando han deseado acceder a créditos son en la obtención de los requisitos solicitados y la demora en la revisión de documentos y su correspondiente verificación.

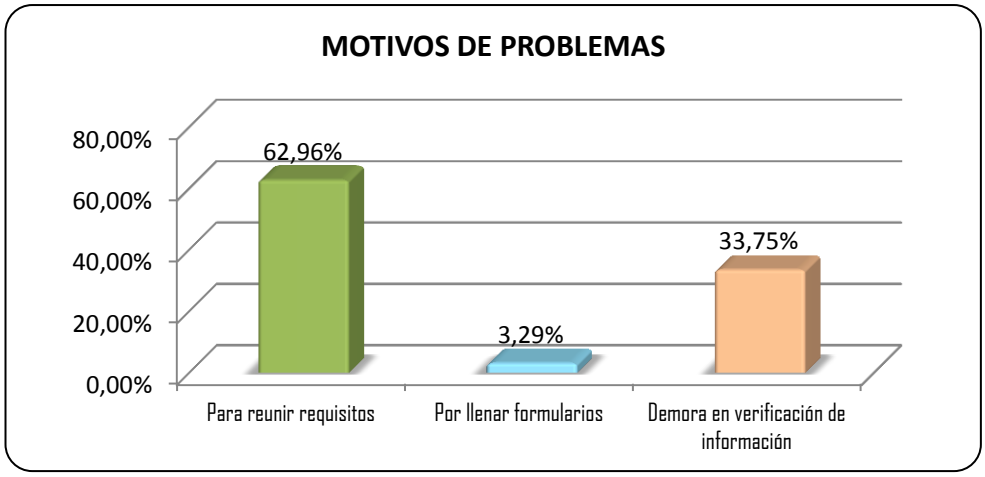
16. ¿En qué parte del trámite ha tenido inconvenientes?

CUADRO 20
MOTIVOS DE PROBLEMAS

DESCRIPCIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Para reunir requisitos	153	62,96%
Por llenar formularios	8	3,29%
Demora en verificación de información	82	33,75%
TOTAL	**243**	**100,00%**

Fuente: Encuesta a clientes de la Cooperativa Codesarrollo
Elaborado por: El Autor

GRÁFICA 23



Análisis e Interpretación

El 62,96% de los socios señalan que los problemas se dan por lo complicado de lo requisitos; el 33,75% se da por la demora en la verificación de la información; y el 3,29% manifiestan que se da en el llenado de formularios.

Los resultados demuestran que debe revisar si justifica los requisitos solicitar ciertos requisitos, además se debe mejorar el proceso de revisión y verificación de información.

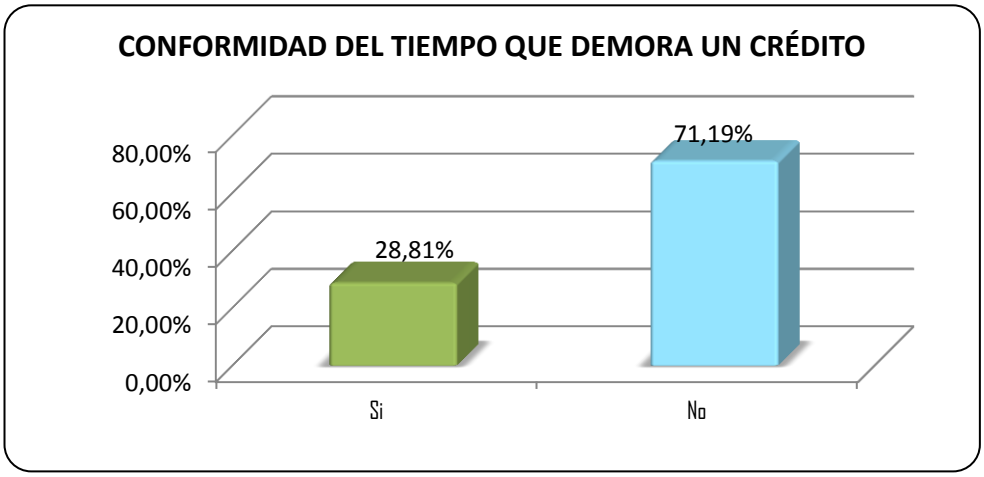
17. ¿Está de acuerdo con el tiempo que demora la obtención de un crédito?

CUADRO 21
CONFORMIDAD DEL TIEMPO QUE DEMORA UN CRÉDITO

DESCRIPCIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	70	28,81%
No	173	71,19%
TOTAL	**243**	**100,00%**

Fuente: Encuesta a clientes de la Cooperativa Codesarrollo
Elaborado por: El Autor

GRÁFICA 24



Análisis e Interpretación

El 28,81% de los socios que han solicitado créditos señalan que si están de acuerdo con el tiempo que demora el trámite; mientras que el 71,19% informa que no están de acuerdo con el tiempo que demora el proceso.

Los resultados demuestran que se debe revisar el proceso ya que la demora en la otorgación de créditos causa inconformidad a los socios.

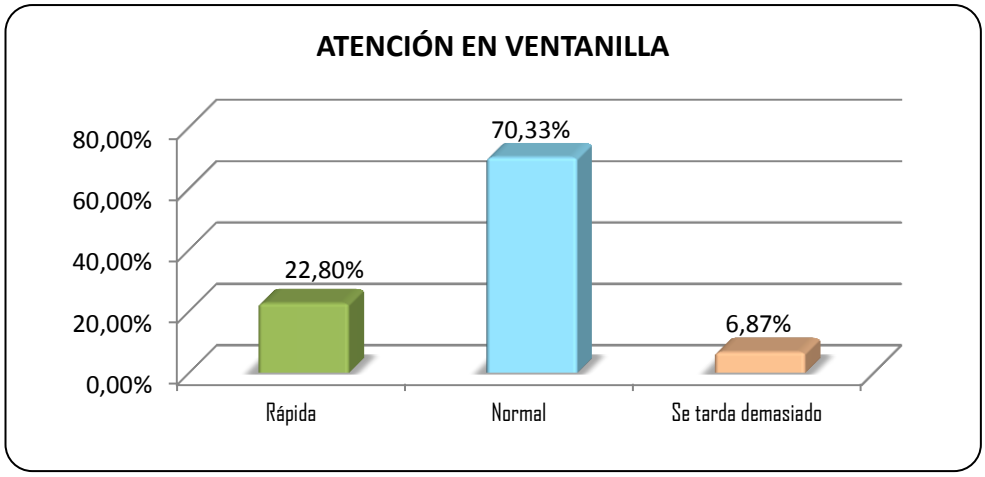
18. ¿Qué opina de la atención en ventanilla?

CUADRO 22
ATENCIÓN EN VENTANILLA

DESCRIPCIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Rápida	83	22,80%
Normal	256	70,33%
Se tarda demasiado	25	6,87%
TOTAL	**364**	**100,00%**

Fuente: Encuesta a clientes de la Cooperativa Codesarrollo
Elaborado por: El Autor

GRÁFICA 25



Análisis e Interpretación

El 70,33% de los socios manifiestan que la atención en ventanilla es normal; el 22,80% consideran que la atención es rápida y el 6,87% consideran que se tardan demasiado.

Los resultados demuestran que la atención en ventanilla es eficiente y goza de la aceptación de los socios, quienes consideran es adecuada.

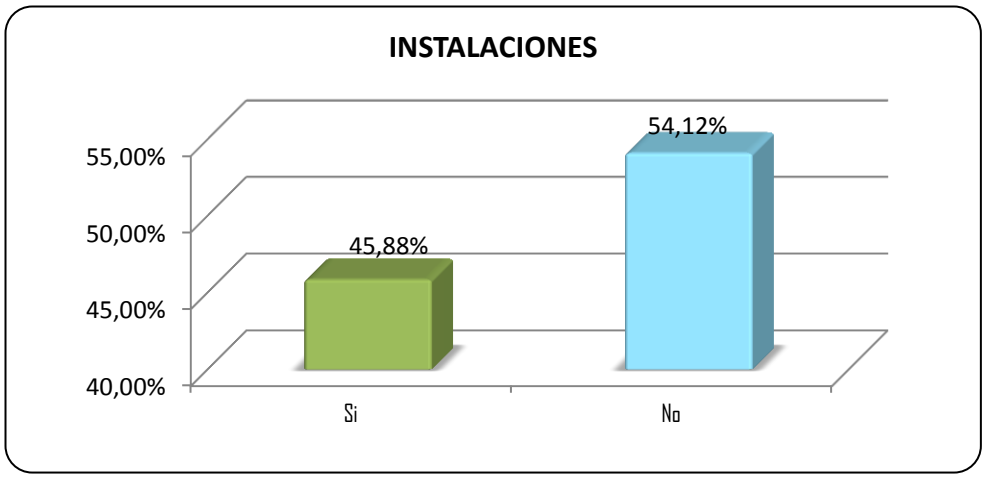
19. Las instalaciones de la cooperativa ¿le parecen adecuadas?

CUADRO 23
INSTALACIONES

DESCRIPCIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	167	45,88%
No	197	54,12%
TOTAL	**364**	**100,00%**

Fuente: Encuesta a clientes de la Cooperativa Codesarrollo
Elaborado por: El Autor

GRÁFICA 26



Análisis e Interpretación

El 45,88%% de los socios consideran que las instalaciones que posee la Cooperativa Codesarrollo si son adecuadas; y el 54,12% consideran lo contrario.

Los resultados demuestran que existe un nivel de inconformidad con las instalaciones, ya que en su mayoría señalan que el espacio es reducido.

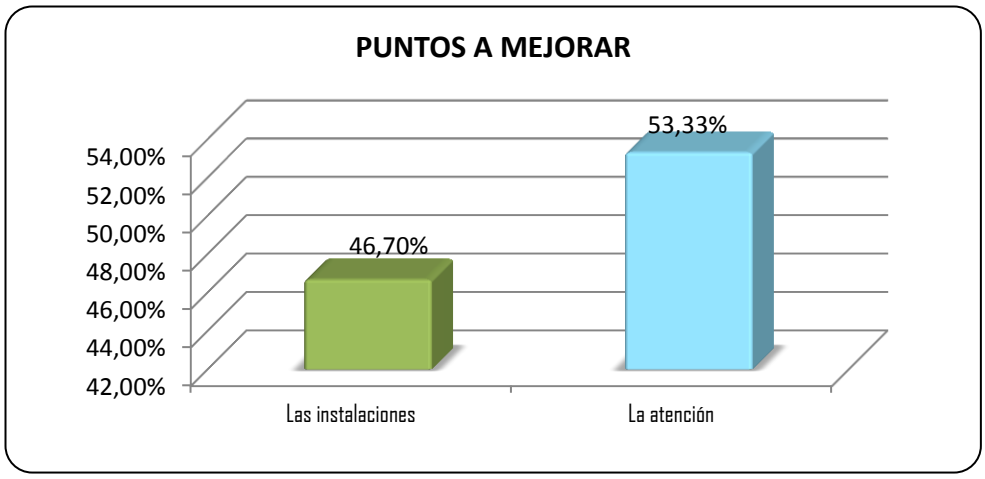
20. ¿Qué le gustaría que mejore en la Cooperativa?

CUADRO 24
PUNTOS A MEJORAR

DESCRIPCIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Las instalaciones	170	46,70%
La atención	194	53,33%
TOTAL	**364**	**100,00%**

Fuente: Encuesta a clientes de la Cooperativa Codesarrollo
Elaborado por: El Autor

GRÁFICA 27



Análisis e Interpretación

El 53,33% de los socios consideran que se debe mejorar la atención y el 46,70% señalan que se debe mejorar las instalaciones.

Según la información recabada los clientes manifiestan que se debe mejorar la actitud de los empleados en la atención a los socios, ya que el trato que ellos proporcionan daña la imagen de la entidad.

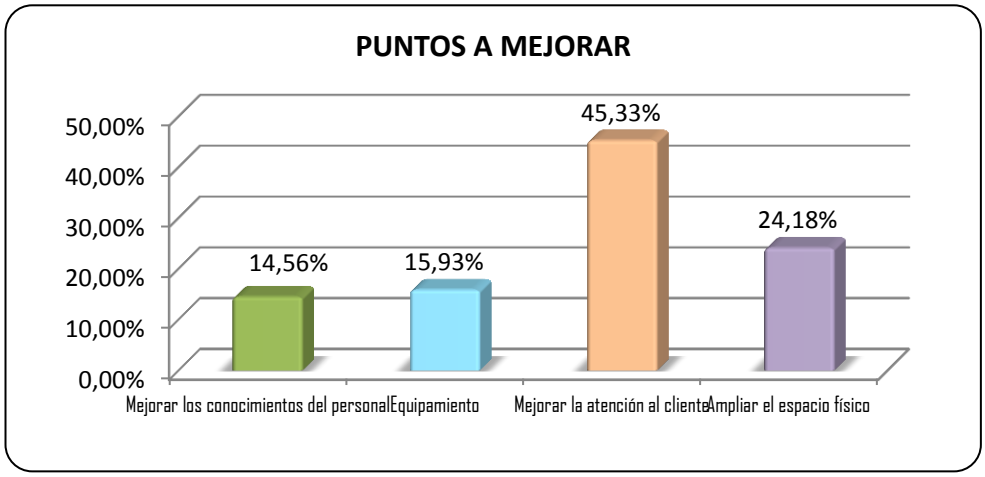
21. ¿Qué sugerencias usted daría para el mejoramiento del servicio en la Cooperativa?

CUADRO 25
SUGERENCIAS

DESCRIPCIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Mejorar los conocimientos del personal	53	14,56%
Equipamiento	58	15,93%
Mejorar la atención al cliente	165	45,33%
Ampliar el espacio físico	88	24,18%
TOTAL	**364**	**100,00%**

Fuente: Encuesta a clientes de la Cooperativa Codesarrollo
Elaborado por: El Autor

GRÁFICA 28



Análisis e Interpretación

El 45,33% de los socios consideran que se debe mejorar la atención al cliente; el 24,18% manifiestan que se debe mejorar el espacio físico; el 15,93% señalan que se debe mejorar el equipamiento y el 14,56% consideran que se debe mejorar los conocimientos del personal.

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE ENCUESTA A EMPLEADOS

CUADRO 26
DATOS GENERALES

CARGO	TIEMPO DE PERMANENCIA	GÉNERO	NIVEL DE INSTRUCCIÓN
Asesor de negocios	8 meses	Masculino	Superior
Asesor de Negocios	2 años 3 meses	Masculino	Superior
Asistente operativo	2 años 10 meses	Femenino	Secundaria
Asistente de negocios	3 años	Femenino	Superior
Recibidor Pagador	4 meses	Femenino	Secundaria
Atención al cliente	8 meses	Femenino	Secundaria
Servicios generales	2 meses	Masculino	Secundaria

Fuente: Encuesta a empleados de la Cooperativa Codesarrollo
Elaborado por: El autor

Análisis e Interpretación

De un total de 7 empleados, 3 poseen estudios superiores y los 4 restantes han culminado la secundaria, resultados que demuestran un bajo nivel de estudios del personal.

Por lo tanto se considera importante promover capacitaciones con el objetivo de potenciar los conocimientos del personal, lo cual permitirá mejorar su eficiencia y productividad.

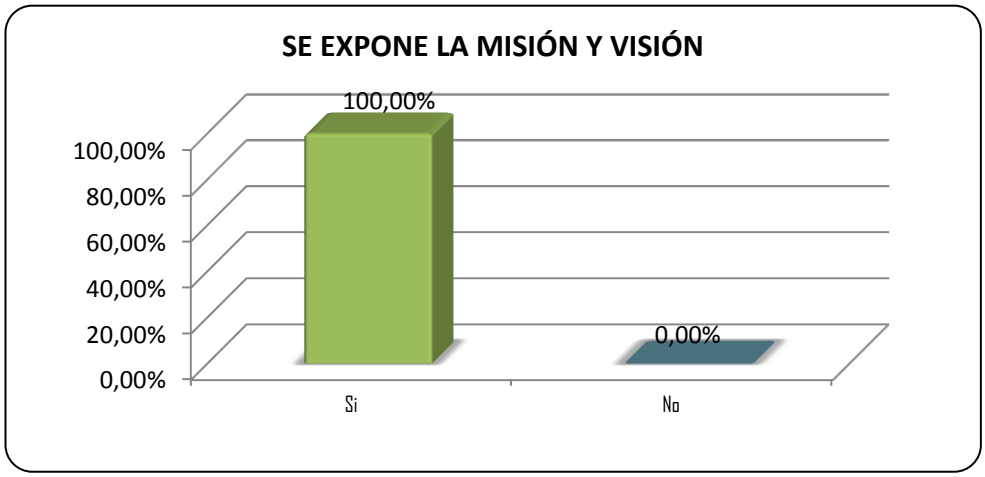
1. **¿La cooperativa mantiene un documento expuesto para conocimiento del cliente interno y externo sobre la Misión y Visión?**

CUADRO 27
SE EXPONE LA MISIÓN Y VISIÓN

DESCRIPCIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	7	100,00%
No	0	0%
TOTAL	**7**	**100,00%**

Fuente: Encuesta a clientes de la Cooperativa Codesarrollo
Elaborado por: El Autor

GRÁFICA 29



Análisis e Interpretación

El 100% de los empleados de la Cooperativa Codesarrollo informan que si se mantiene expuesto un documento donde se da a conocer la misión y visión de la entidad.

La exposición de estos elementos permite difundir la finalidad de la cooperativa y recuerda a sus empleados la razón de ser de la organización.

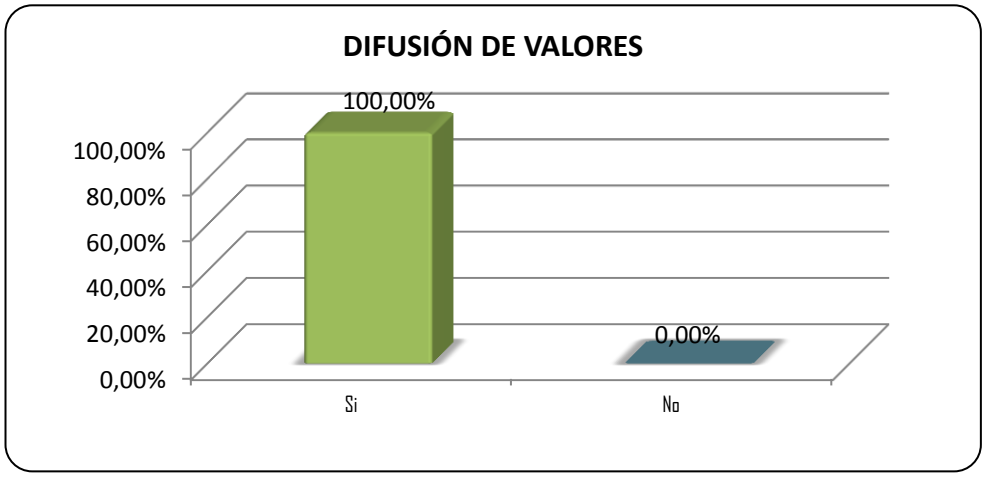
2. ¿Existe difusión de los principios y valores de la cooperativa?

CUADRO 28
DIFUSIÓN DE VALORES

DESCRIPCIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	7	100,00%
No	0	0%
TOTAL	**7**	**100,00%**

Fuente: Encuesta a clientes de la Cooperativa Codesarrollo
Elaborado por: El Autor

GRÁFICA 30



Análisis e Interpretación

El 100% de los empleados de la Cooperativa Codesarrollo informan que si existe difusión de los valores que rigen el accionar de los empleados en la institución.

La información recabada demuestra un factor positivo que la difusión de los valores promueve su cumplimiento.

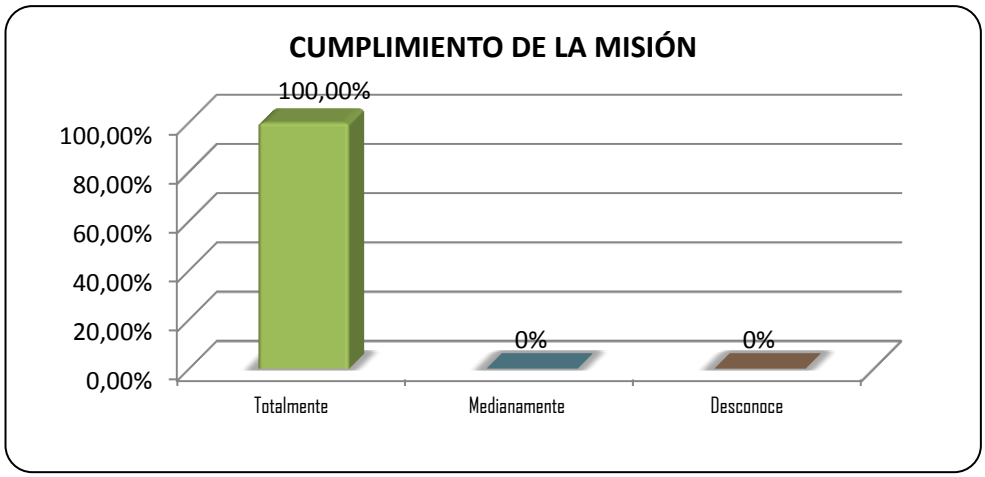
3. ¿La misión se cumple?

CUADRO 29
CUMPLIMIENTO DE LA MISIÓN

DESCRIPCIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Totalmente	7	100,00%
Medianamente	0	0%
Desconoce	0	0%
TOTAL	**7**	**100,00%**

Fuente: Encuesta a clientes de la Cooperativa Codesarrollo
Elaborado por: El Autor

GRÁFICA 31



Análisis e Interpretación

El 100% de los empleados de la Cooperativa Codesarrollo informan que si se cumple con la misión trazada.

El cumplimiento de la misión es un factor positivo, ya que al tratarse de una entidad que integra el sector de la Economía popular y solidaria beneficia directamente a los sectores más vulnerables de la zona.

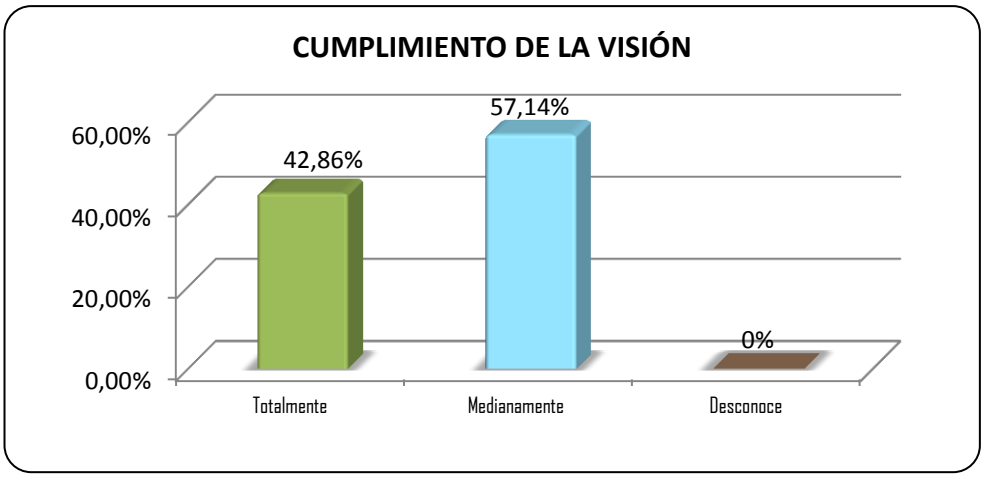
4. ¿La visión se está cumpliendo?

CUADRO 30
CUMPLIMIENTO DE LA VISIÓN

DESCRIPCIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Totalmente	3	42,86%
Medianamente	4	57,14%
Desconoce	0	0%
TOTAL	**7**	**100,00%**

Fuente: Encuesta a clientes de la Cooperativa Codesarrollo
Elaborado por: El Autor

GRÁFICA 32



Análisis e Interpretación

El 57,14% de los empleados de la Cooperativa Codesarrollo consideran que el cumplimiento de la visión se da medianamente y el 42,86% señalan que se cumple totalmente.

Los resultados revelan que la mayor parte de empleados piensan que no se va a alcanzar la visión trazado, por lo tanto se debe analizar los motivos que generan esta apreciación.

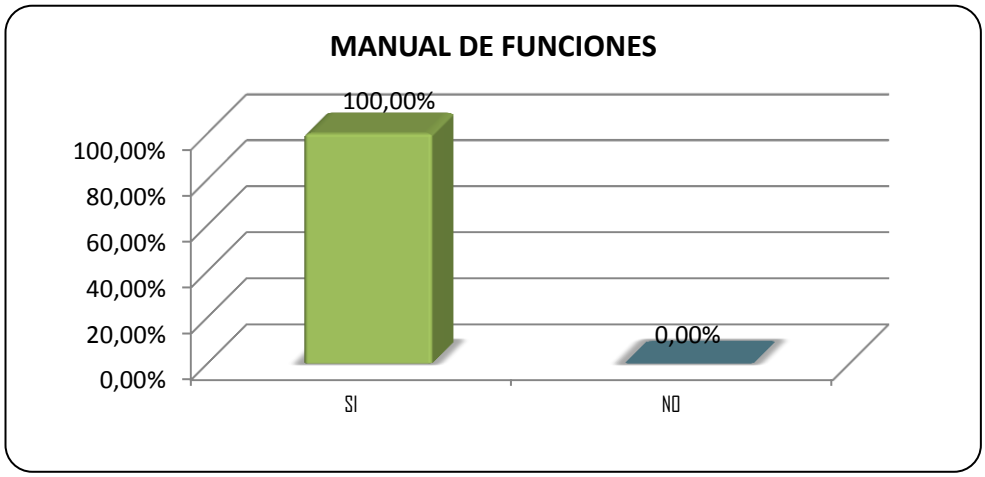
5. ¿Recibió un manual de funciones donde describe las actividades que debe seguir para dar cumplimiento a sus funciones?

CUADRO 31
MANUAL DE FUNCIONES

DESCRIPCIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	7	100,00%
No	0	0,00%
TOTAL	**7**	**100,00%**

Fuente: Encuesta a clientes de la Cooperativa Codesarrollo
Elaborado por: El Autor

GRÁFICA 33



Análisis e Interpretación

El 100% de los empleados de la Cooperativa Codesarrollo señalan que si han recibido el manual de funciones.

La información recabada demuestra que la cooperativa posee un documento que sirve de apoyo en la ejecución de las actividades cotidianas que se desarrollan en la entidad.

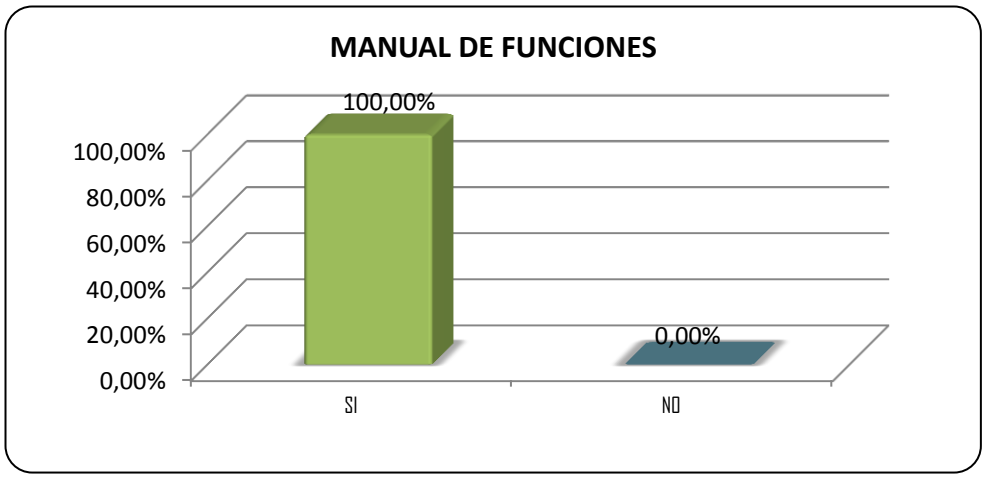
6. ¿Aplica el Manual de Funciones en sus labores?

CUADRO 32
MANUAL DE FUNCIONES

DESCRIPCIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	1	14,29%
No	6	85,71%
TOTAL	**7**	**100,00%**

Fuente: Encuesta a clientes de la Cooperativa Codesarrollo
Elaborado por: El Autor

GRÁFICA 34



Análisis e Interpretación

El 14,29% de los empleados de la Cooperativa Codesarrollo indican que si aplican el manual de funciones en la ejecución de sus labores mientras que el 85,71% señalan que no concuerda con las funciones que ejecutan en su trabajo.

Los resultados demuestran que no se ha actualizado el manual de funciones, situación que dificulta la asignación de responsabilidades.

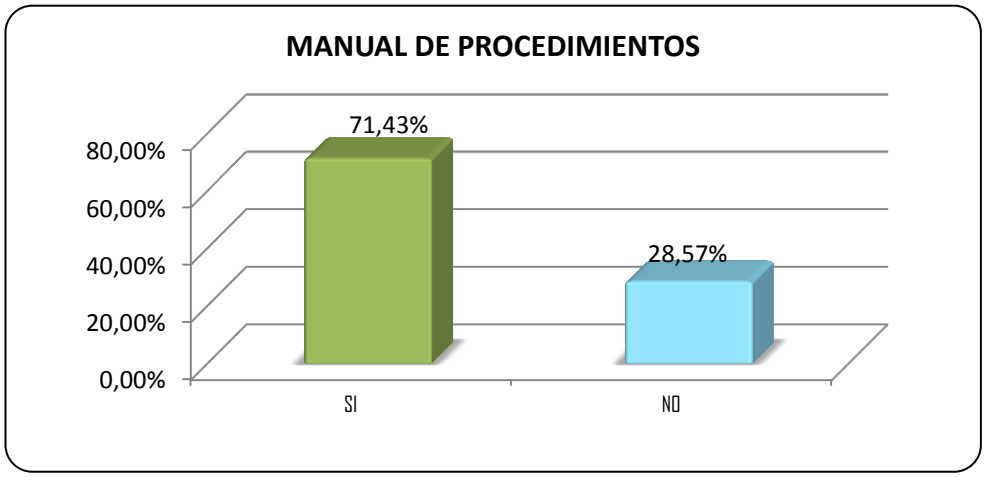
7. ¿Recibió un manual de procedimientos que delimite las mismas para su cargo?

CUADRO 33
MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

DESCRIPCIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	5	71,43%
No	2	28,57%
TOTAL	**7**	**100,00%**

Fuente: Encuesta a clientes de la Cooperativa Codesarrollo
Elaborado por: El Autor

GRÁFICA 35



Análisis e Interpretación

El 71,43% de los empleados de la Cooperativa Codesarrollo indican que si se les ha entregado el manual de procedimientos y el 28,57% informa lo contrario.

Los resultados demuestran que existe un documento que ayuda en la ejecución de las diferentes actividades que se desarrollan en la cooperativa.

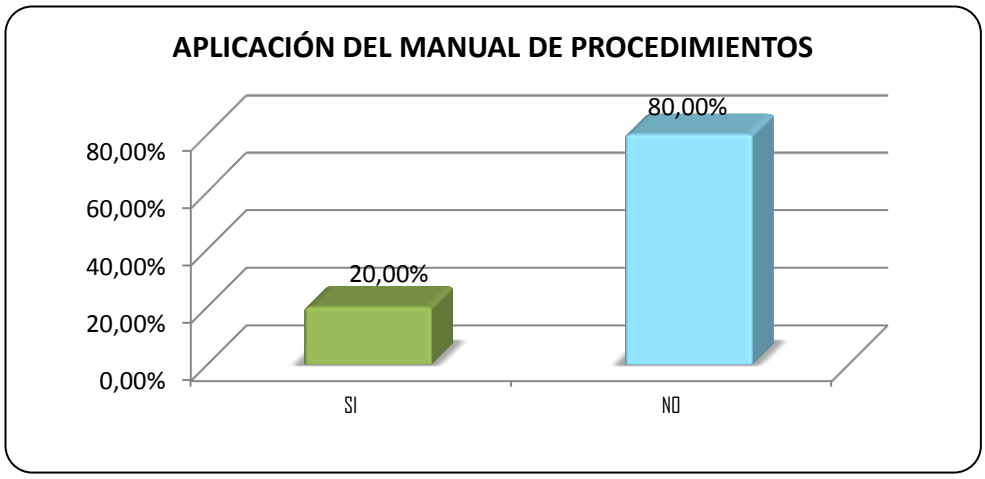
8. ¿Aplica el Manual de Procedimientos en sus labores?

CUADRO 34
APLICACIÓN DEL MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

DESCRIPCIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	1	20,00%
No	4	80,00%
TOTAL	**5**	**100,00%**

Fuente: Encuesta a clientes de la Cooperativa Codesarrollo
Elaborado por: El Autor

GRÁFICA 36



Análisis e Interpretación

El 20% de los empleados de la Cooperativa Codesarrollo indican que si aplican el manual de procedimientos y el 80% manifiesta que no les guía en sus actividades.

De acuerdo a la información proporcionada por lo empleados, no aplican el manual por que no este no detalla de manera adecuada las actividades que contempla cada proceso, es decir no está actualizado.

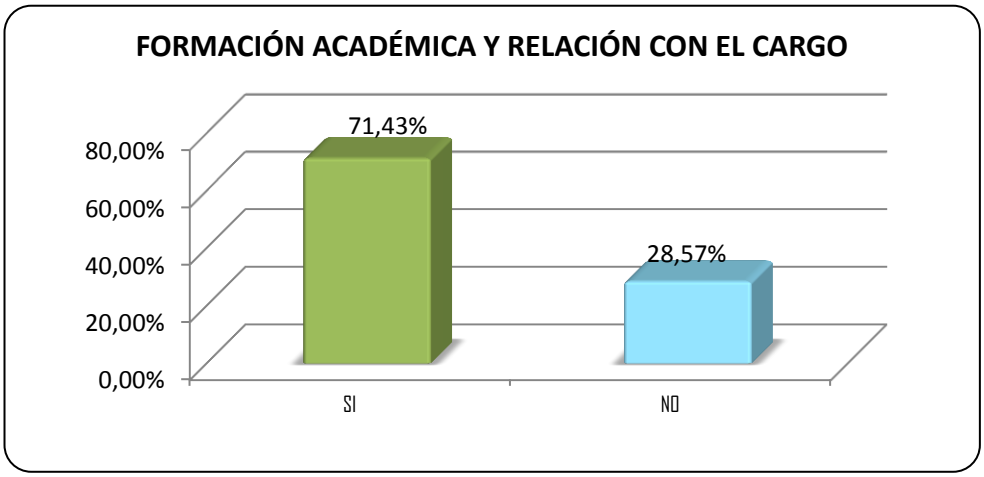
9. ¿La formación académica que posee, está enmarcada dentro del perfil para desempeñar el cargo?

CUADRO 35
FORMACIÓN ACADÉMICA Y RELACIÓN CON EL CARGO

DESCRIPCIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	5	71,43%
No	2	28,57%
TOTAL	**7**	**100,00%**

Fuente: Encuesta a clientes de la Cooperativa Codesarrollo
Elaborado por: El Autor

GRÁFICA 37



Análisis e Interpretación

El 71,43% de los empleados de la Cooperativa Codesarrollo que su formación académica si se relaciona con el cargo que desempeñan en la entidad, y el 28,57% señalan que su formación académica no está acorde con el perfil de su cargo.

Los resultados demuestran que a pesar de estar delimitado los perfiles de los cargos este no se cumple a cabalidad.

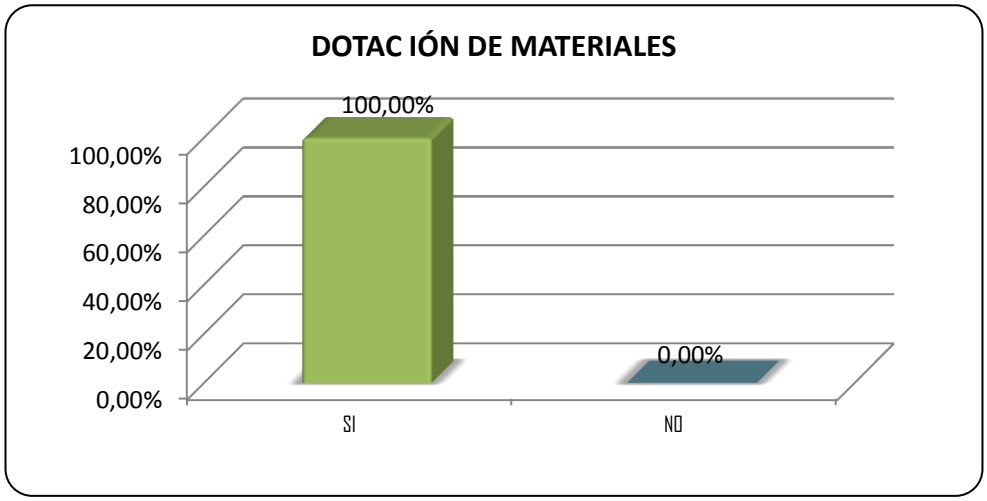
10. ¿Dispone de todos los materiales y equipos para desempeñar su trabajo?

CUADRO 36
DOTACIÓN DE MATERIALES

DESCRIPCIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	7	100,00%
No	0	0,00%
TOTAL	**7**	**100,00%**

Fuente: Encuesta a clientes de la Cooperativa Codesarrollo
Elaborado por: El Autor

GRÁFICA 38



Análisis e Interpretación

El 100% de los empleados de la Cooperativa Codesarrollo informan que si disponen de todos los materiales necesarios para el desarrollo de sus actividades laborales.

Los resultados demuestran que si se les dota a los empleados de los materiales que necesitan para ejecutar sus labores.

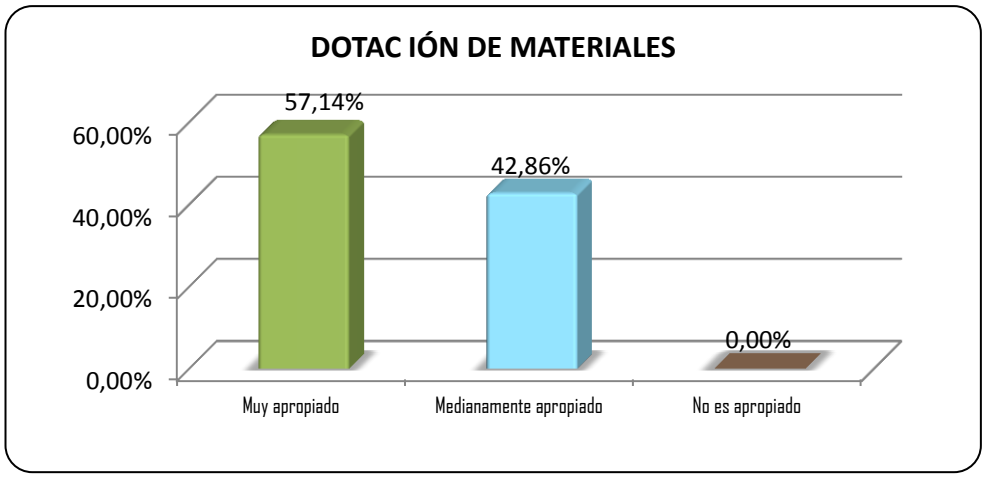
11. El espacio físico en el cual realiza su trabajo considera Usted:

CUADRO 37
ESPACIO FÍSICO

DESCRIPCIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Muy apropiado	4	57,14%
Medianamente apropiado	3	42,86%
No es apropiado	0	0,00%
TOTAL	**7**	**100,00%**

Fuente: Encuesta a clientes de la Cooperativa Codesarrollo
Elaborado por: El Autor

GRÁFICA 39



Análisis e Interpretación

El 57,14% de los empleados de la Cooperativa Codesarrollo informan que el espacio físico es muy apropiado y el 42,86% señalan que es medianamente apropiado.

Los resultados demuestran que gran parte de los empleados están conformes con el espacio físico en que se desenvuelven.

12. ¿Cuáles son las funciones principales que desarrolla en su puesto de trabajo?

CUADRO 38
FUNCIONES PRINCIPALES

NÚMERO DE EMPLEADOS QUE OCUPAN EL CARGO	CARGO	FUNCIONES PRINCIPALES
2	Asesor de negocios	Colocación de créditos
		Socializaciones en zonas establecidas
		Inspecciones de los créditos a personas que solicitan
		Cobranzas
		Control de morosidad
1	Asistente operativo	Cuadres de bodega
		Disponibilidad de efectivo en bodega
		Manejo de Cuentas contables
		Apertura de cuentas
1	Asistente de negocios	Atención al cliente
		Recepción de documentos del cliente
		Desembolso de crédito
1	Recibidor Pagador	Atención al cliente para depósitos y retiros y otros servicios
		Cierre de caja
1	Atención al cliente	Atención al cliente
		Apertura de cuentas
		Pago de SOAT
		Subir firmas al sistema
1	Servicios generales	Aseo de las instalaciones
		Depósito y retiro en banco
		Archivar los documentos

Fuente: Encuesta a clientes de la Cooperativa Codesarrollo
Elaborado por: El Autor

Análisis e interpretación: De acuerdo a la información recopilada se determina que la segregación de funciones no es adecuada ya que el asistente operativo y el recibidor pagador ejecutan las mismas labores, situación que demuestra duplicidad de funciones.

13. ¿Qué actividad le lleva mayor tiempo en el puesto en el que usted labora?

CUADRO 39
ACTIVIDAD QUE DEMANDA MÁS TIEMPO

CARGO	Actividad que demanda mayor tiempo
Asesor de negocios	Actualización de carpetas de los clientes
	Socialización en comunidades
	Verificación de datos de clientes
Asistente operativo	Apertura de cuentas
	Cobros de SOAT
	Actualización de datos de clientes
Asistente de negocios	Actualización de datos del cliente
	Desembolso del crédito
Recibidor Pagador	En el cobro de los servicios complementarios
Atención al cliente	Subir firmas al sistema
	Apertura de cuentas
Servicios generales	Depósitos y retiro en el banco
	Aseo de las instalaciones

Fuente: Encuesta a clientes de la Cooperativa Codesarrollo
Elaborado por: El Autor

Análisis e interpretación

La información recabada permitirá enfocar el análisis en los procesos que demandan mayor tiempo en su ejecución, es decir contribuirá a la identificación de los procesos claves.

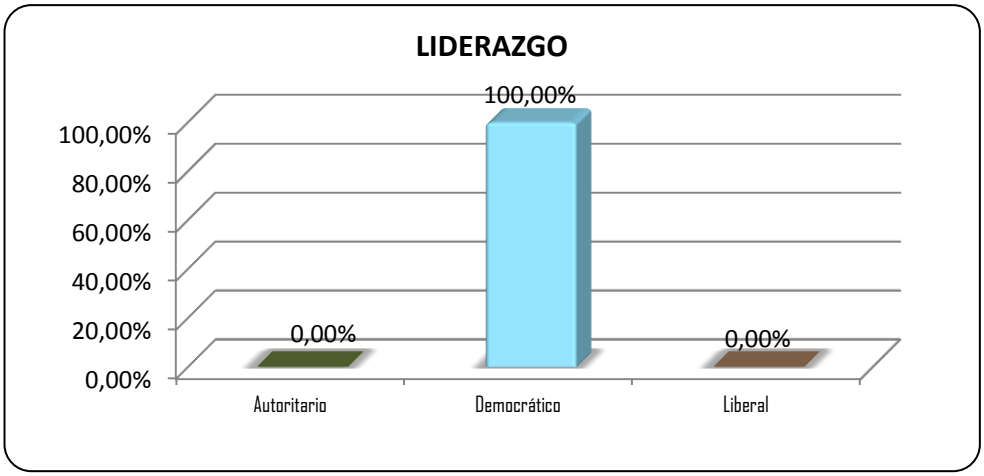
14. ¿El tipo de liderazgo o jefatura que usted recibe de su superior lo considera?

LIDERAZGO
CUADRO 40

DESCRIPCIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Autoritario	0	0,00%
Democrático	7	100,00%
Liberal	0	0,00%
TOTAL	**7**	**100,00%**

Fuente: Encuesta a clientes de la Cooperativa Codesarrollo
Elaborado por: El Autor

GRÁFICA 40



Análisis e Interpretación

El 100% de los empleados de la Cooperativa Codesarrollo señalan que el liderazgo que se lleva en la entidad es democrático.

El liderazgo democrático permite acoger las ideas de cada uno de los miembros que trabajan en la cooperativa, situación que favorece a su progreso.

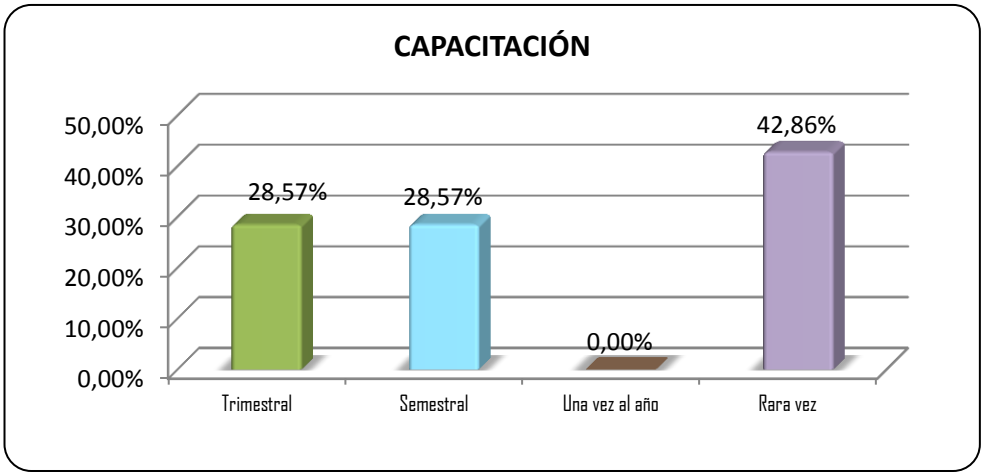
15. Cada que tiempo se brinda capacitación relacionada con las funciones que usted realiza

CUADRO 41
CAPACITACIÓN

DESCRIPCIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Trimestral	2	28,57%
Semestral	2	28,57%
Una vez al año	0	0,00%
Rara vez	3	42,86%
TOTAL	**7**	**100,00%**

Fuente: Encuesta a clientes de la Cooperativa Codesarrollo
Elaborado por: El Autor

GRÁFICA 41



Análisis e Interpretación

El 28,57% de los empleados de la Cooperativa Codesarrollo informan que la capacitación que les brindan en la entidad es trimestral; el 28,57% señalan que es semestral y el 42,86% informan que se brinda rara vez.

Los resultados demuestran que si existe capacitación sin embargo se debe analizar la frecuencia y necesidades del personal.

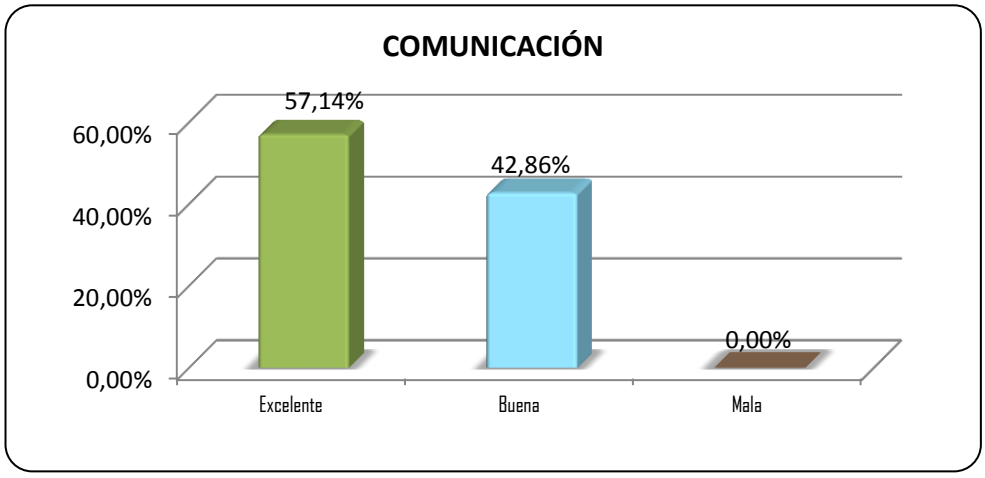
16. La comunicación que existe en la cooperativa para ejercer su trabajo la considera:

CUADRO 42
COMUNICACIÓN

DESCRIPCIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Excelente	4	57,14%
Buena	3	42,86%
Mala	0	0,00%
TOTAL	**7**	**100,00%**

Fuente: Encuesta a clientes de la Cooperativa Codesarrollo
Elaborado por: El Autor

GRÁFICA 42



Análisis e Interpretación

El 57,14% de los empleados de la Cooperativa Codesarrollo informan que la comunicación en excelente y el 42,86% señalan que es buena.

Los resultados revelan la conformidad que existe entre los empleados respecto a la comunicación, la cual es fundamental para alcanzar los objetivos trazados.

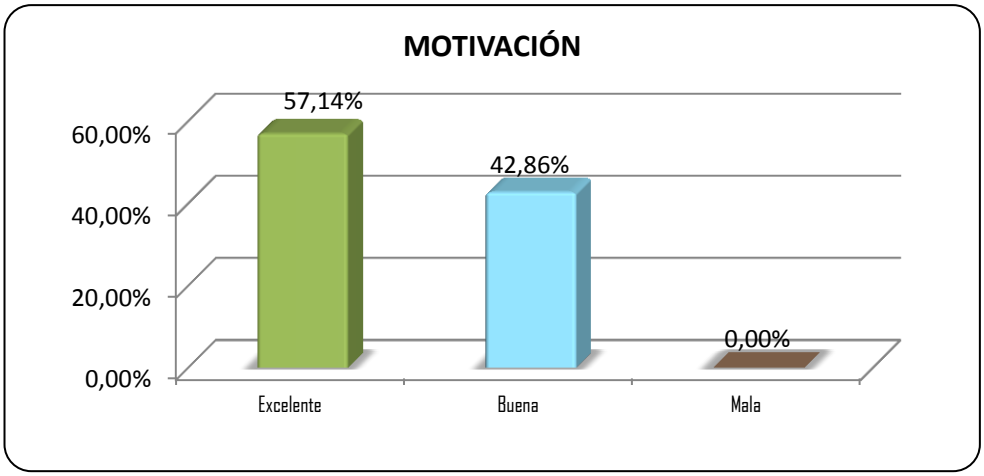
17. La motivación que existe es:

CUADRO 43
MOTIVACIÓN

DESCRIPCIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Alta	7	100,00%
Media	0	0,00%
Baja	0	0,00%
TOTAL	**7**	**100,00%**

Fuente: Encuesta a clientes de la Cooperativa Codesarrollo
Elaborado por: El Autor

GRÁFICA 43



Análisis e Interpretación

El 100% de los empleados de la Cooperativa Codesarrollo manifiestan que la motivación en su trabajo es alta.

La motivación es un punto importante para lograr la eficiencia de los empleados, ya que el sentido de pertinencia los impulsa a realizar de la mejor manera sus actividades laborales.

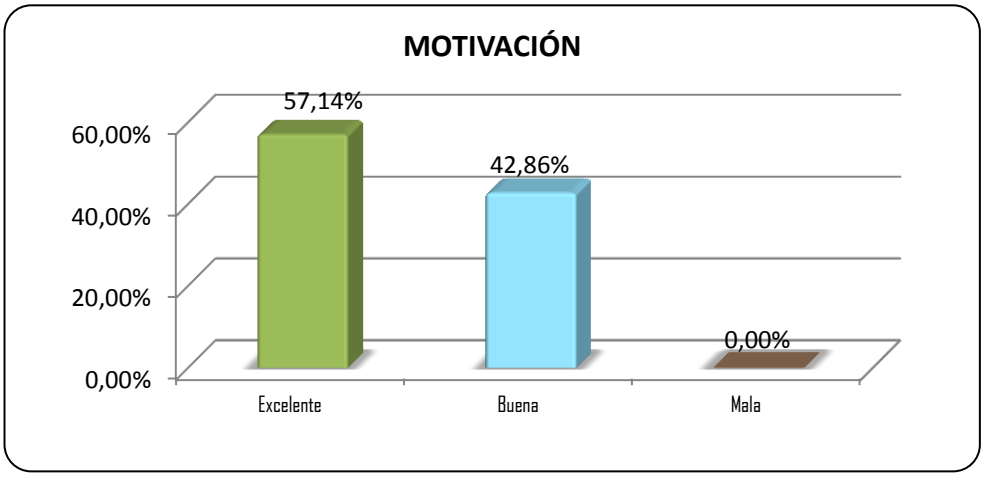
18. ¿Los controles que se realizan en su área de trabajo permiten efectuar correctivos?

CUADRO 44
CONTROLES

DESCRIPCIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Inmediatos	7	100,00%
Mediatos	0	0,00%
No permite	0	0,00%
TOTAL	**7**	**100,00%**

Fuente: Encuesta a clientes de la Cooperativa Codesarrollo
Elaborado por: El Autor

GRÁFICA 44



Análisis e Interpretación

El 100% de los empleados de la Cooperativa Codesarrollo manifiestan que los controles que se realizan en su área de trabajo permiten hacer correctivos inmediatos.

La rápida corrección de falencias permite hacer más eficiente el servicio que presta la entidad a sus socios.

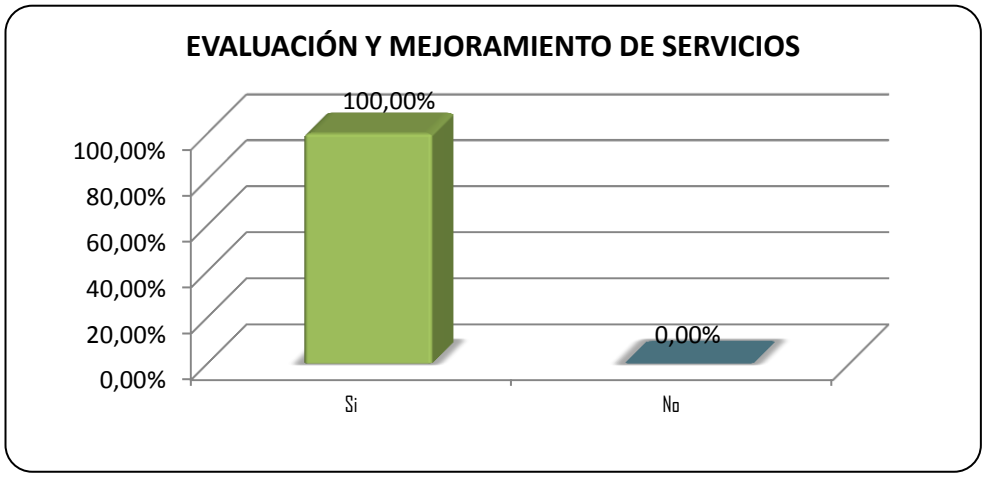
19. ¿Se realizan reuniones para evaluar y mejorar los servicios que presta la cooperativa?

CUADRO 45
EVALUACIÓN Y MEJORAMIENTO DE SERVICIOS

DESCRIPCIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	7	100,00%
No	0	0,00%
TOTAL	**7**	**100,00%**

Fuente: Encuesta a clientes de la Cooperativa Codesarrollo
Elaborado por: El Autor

GRÁFICA 45



Análisis e Interpretación

El 100% de los empleados de la Cooperativa Codesarrollo manifiestan que si se realizan reuniones para evaluar y mejorar los servicios que presta la cooperativa.

Los resultados demuestran que existe interés de parte de los miembros de la entidad por mejorar la atención que se brinda al socio.

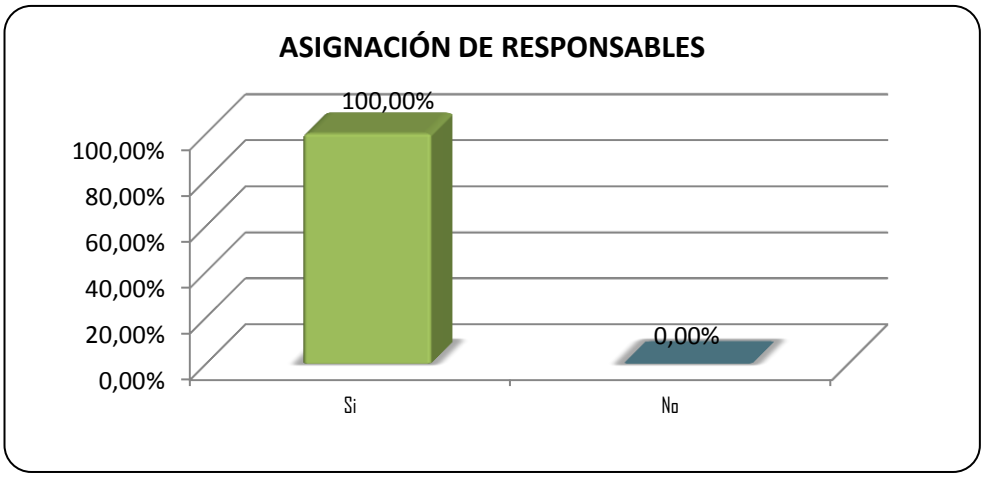
20. ¿Se han establecido responsables para cada actividad que desarrolla la cooperativa?

CUADRO 46
ASIGNACIÓN DE RESPONSABLES

DESCRIPCIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	7	100,00%
No	0	0,00%
TOTAL	**7**	**100,00%**

Fuente: Encuesta a clientes de la Cooperativa Codesarrollo
Elaborado por: El Autor

GRÁFICA 46



Análisis e Interpretación

El 100% de los empleados de la Cooperativa Codesarrollo señalan que si se han asignado responsabilidades.

La información recabada demuestra que si existen responsables lo que beneficia al desarrollo de las actividades.

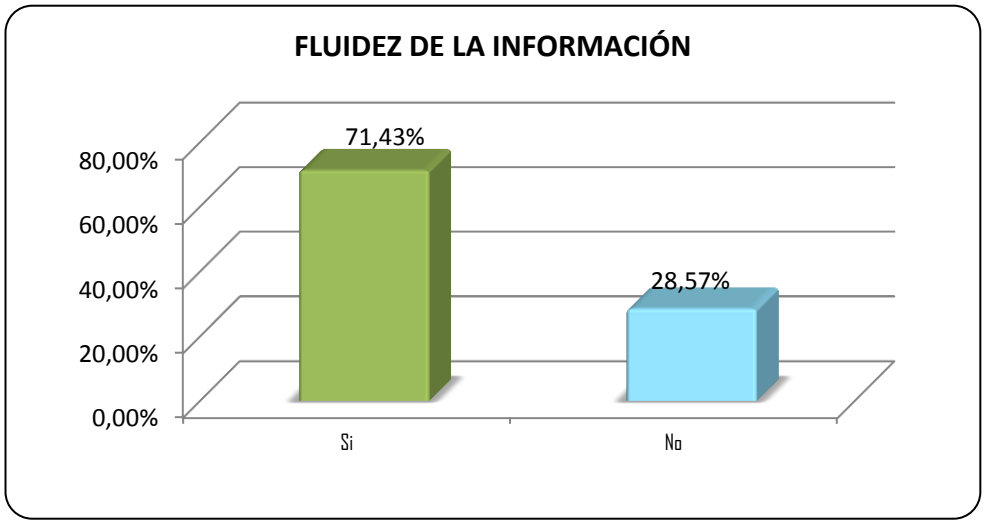
21. ¿La información fluye libremente entre los distintos departamentos o áreas de la cooperativa?

CUADRO 47
FLUIDEZ DE LA INFORMACIÓN

DESCRIPCIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	5	71,43%
No	2	28,57%
TOTAL	**7**	**100,00%**

Fuente: Encuesta a clientes de la Cooperativa Codesarrollo
Elaborado por: El Autor

GRÁFICA 47



Análisis e Interpretación

El 71,43% de los empleados de la Cooperativa Codesarrollo señalan que si fluye libremente la información; mientras que el 28,57% informan lo contrario.

Se debe analizar los motivos por los cuales no fluye en todas las áreas la información, con el fin de detectar las deficiencias que pueden existir.

22. En el siguiente cuadro complete los datos que solicita

CUADRO 48
CARGO: ATENCIÓN AL CLIENTE

PROCESO	ACTIVIDADES	Tiempo	Costo
APERTURA DE CUENTAS	1. Imprimir registro civil	1 min	0,10
	2. Imprimir SRI	1 min	0,10
	3. Imprimir Rise	2 min	0,10
	4. Hoja perfil de riesgo	3 min	0,10
	5. Crear como persona	15 min	0,00
	6. Crear conyugue como persona	10 min	0,00
	7. Imprimir	2 min	0,00
TOTAL		**34 min**	**0,40**

PROCESO	ACTIVIDADES	Tiempo	Costo
SUBIR FIRMAS	1. Escanear firmas	4 min	0,00
	2. Arreglar firmas	2 min	0,00
	3. Subir a persona	3 min	0,00
	4. Subir en cuenta	5 min	0,00
TOTAL		**14 min**	0,00

PROCESO	ACTIVIDADES	Tiempo	Costo
SOAT	1. Ingresar datos del cliente	5 min	0,00
	2. Ingresar datos del vehículo	10 min	0,00
	3. Imprimir	3 min	0,10
TOTAL		**18 min**	

CUADRO 49
CARGO: ASESOR DE NEGOCIOS

PROCESO	ACTIVIDADES	Tiempo	Costo
	1. Recepción de carpetas	10 min	0,00
COLOCACIÓN DE CRÉDITOS	2. Actualización de datos	30 min	0,00
	3. Ingreso de solicitudes	40 min	0,00
	4. Revisión de datos	10 min	0,00
	5. Etapa de verificación de datos	2 días	0,00
	6. Reunión comité de aprobación	2 horas (se reúnen un día a la semana)	20,00
	7. Informar al cliente sobre la aprobación del crédito	10 min	0,00
	8. Firmas de pagarés	30 min	0,00
	9. Liquidación de crédito	30 min	0,00
TOTAL		**4 horas y 40 min**	20,00

PROCESO	ACTIVIDADES	Tiempo	Costo
Socializaciones	1. Establecer contactos	1 día	0,00
	2. Visita a los clientes	1 día	30,00
	3. Reuniones con las comunidades	2 horas	60,00
	4. Registrar la información de los créditos	2 horas	0,00
	5. Controlar los interesados	2 horas	0,00
	6. Ingreso de información	1 hora	0,00
TOTAL		**2 día y 7 horas**	90,00

PROCESO	ACTIVIDADES	Tiempo	Costo
Cobranzas	1. Identificación de morosos	30 min	0,00
	2. Llamadas telefónicas	10 min	0,00
	3. Planificar visitas	30 min	0,00
	4. Visita a los clientes	3 horas	0,00
	5. Acuerdo	30 min	0,00
TOTAL		**4 horas y 40 min**	0,00

CUADRO 50
CARGO: ASISTENTE OPERATIVO

PROCESO	ACTIVIDADES	Tiempo	Costo
APERTURA DE CUENTAS	1. Imprimir registro civil	1 min	0,10
	2. Imprimir SRI	1 min	0,10
	3. Imprimir Rise	2 min	0,10
	4. Hoja perfil de riesgo	3 min	0,10
	5. Crear como persona	15 min	0,00
	6. Crear conyugue como persona	10 min	0,00
	7. Imprimir	2 min	0,00
TOTAL		**34 min**	**0,40**

PROCESO	ACTIVIDADES	Tiempo	Costo
SUBIR FIRMAS	1. Escanear firmas	4 min	0,00
	2. Arreglar firmas	2 min	0,00
	3. Subir a persona	3 min	0,00
	4. Subir en cuenta	5 min	0,00
TOTAL		**14 min**	0,00

PROCESO	ACTIVIDADES	Tiempo	Costo
SOAT	1. Verificación de documentos	5 min	0,00
	2. Ingresar datos del cliente	5 min	0,00
	3. Ingresar datos del vehículo	10 min	0,00
	4. Imprimir	3 min	0,20
TOTAL		**23 min**	0,20

CARGO: SERVICIOS GENERALES
CUADRO 51

PROCESO	ACTIVIDADES	Tiempo	Costo
DEPÓSITO Y RETIRO EN BANCO	1. Retiros en efectivo del banco	1 hora	0,00
	2. Depósito al banco	2 horas	0,00
	3. Retiro de cheques protestados	1 hora	0,00
TOTAL		**3 horas**	0,00

CUADRO 52
CARGO: RECIBIDOR PAGADOR

PROCESO	ACTIVIDADES	Tiempo	Costo
DEPÓSITOS Y RETIROS	1. Revisión de papeleta	30 seg.	0,00
	2. Revisión de firmas	30 seg.	0,00
	3. Conteo de dinero	30 seg	0,00
	4. Ingreso de información al sistema	1 min	0,00
	5. Impresión y entrega de comprobante	1 min	0,10
TOTAL		**3 min y 30 seg**	**0,10**
PROCESO	**ACTIVIDADES**	**Tiempo**	**Costo**
CIERRE DE VENTANILLA	1. Suma de papeletas de depósito, retiro y pago de servicios	30 min	0,00
	2. Arqueo de caja	30 min	0,00
TOTAL		**1 hora**	0,00

23. ¿Que procesos de acuerdo donde usted labora, considera se deben mejorar?

CUADRO 53
PROCESOS A MEJORAR

CARGO	Actividad que demanda mayor tiempo
Asesor de negocios	Agregar al proceso de cobranzas la cobranza judicial
	Concesión de créditos
Asistente operativo	Apertura de cuentas
	Ingreso de firmas al sistema
Recibidor Pagador	Cobro de servicio adicionales
Atención al cliente	Apertura de cuentas
Servicios generales	Depósito y retiro en bancos

g. DISCUSIÓN

SITUACIÓN ACTUAL DE CODESARROLLO (COOPERATIVA DE AHORRO DE LOS PUEBLOS, LTDA.)

CUADRO N° 54			
N° Orden	**CARGO**	**N° OCUPANTES**	**Tiempo de servicio**
1	Gerente	1	2 años
2	Asesor de negocios	2	2 años 3 meses
3	Asistente operativo	1	2 años 10 meses
4	Asistente de negocios	1	3 años
5	Recibidor Pagador	1	4 meses
6	Atención al cliente	1	8 meses
7	Servicios generales	1	2 meses
	TOTAL	**8**	

ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DE LA COOPERATIVA CODESARROLLO

La Cooperativa cuenta con los siguientes departamentos:

- Gerencia General
- Departamento de contabilidad
- Departamento de crédito
- Departamento donde se encuentra la caja
- Departamento de servicio al cliente

ACTIVIDAD ECONÓMICA

Las principales actividades que realiza la Cooperativa CODESARROLLO, son:

- Depósitos y retiros en cuentas de ahorro
- Depósitos a plazo fijo
- Créditos
- Seguros
- Transferencias
- Bono de desarrollo humano
- Efectivización de cheques
- Pago de servicios
- Remesas y transferencias al exterior

CONFORMACIÓN DEL EQUIPO DE REINGENIERÍA CON SUS RESPECTIVAS FUNCIONES

Se elaborará una reingeniería en la Cooperativa CODESARROLLO, con éste motivo conformó el equipo de reingeniería, el mismo está compuesto por el Gerente, el autor Marco Vinicio Mayorga Caisapanta, responsable de la investigación, además se contará con la colaboración de los 7 empleados de la entidad. A continuación se presentan las funciones que debe cumplir dicho equipo.

- Efectuar un análisis de los resultados obtenidos de las encuestas.
- Manifestar los problemas que se encuentren en cada una de los procesos, además indicar los responsables de cada actividad.
- Establecer objetivos, estrategias y metas para los nuevos procesos.
- Acordar las nuevas responsabilidades del personal.

DETERMINAR LOS PROCESOS CLAVES DE LA COOPERATIVA

Luego de analizar los resultados generados de las encuestas, se detectó que existen varias falencias en los procesos, asimismo se debe señalar que las actividades se encuentran inconclusas, es decir se deberá presentar sistemáticamente las actividades completas y lógicas.

DELIMITACIÓN DE LOS PROCESOS E INCIDENCIA DE LOS MISMOS

La empresa cuenta con 8 empleados para desarrollar sus actividades, la mayor parte de los empleados están conformes con su puesto de trabajo en lo referente a su formación académica.

La Cooperativa cuenta con un Manual de Procedimientos, sin embargo no contiene en su totalidad las actividades que se realizan en la entidad, solamente contempla los procesos principales que son otorgación de créditos y captación de ahorros, es decir mediante la reingeniería se abarcará por completo cada actividad desde el principio hasta el final, estableciendo las responsabilidades de cada empleado.

Los procesos operativos que identifican son: Depósitos y retiros en cuentas de ahorro, Depósitos, Créditos, Seguros, Transferencias, Efectivización de cheques y transferencias.

Cabe señalar que dichos procesos suministran a la cooperativa un valor agregado, de la misma forma existen procesos importantes los cuales

también merecen atención, porque de ellos depende la satisfacción de sus clientes.

Además no se han analizado los procesos claves de cada servicio que se brinda en la cooperativa, lo cual es necesario, con el fin de elevar el nivel de satisfacción de los clientes, y por ende lograr un buen posicionamiento dentro del mercado.

A continuación se presenta detalladamente las falencias encontradas en cada uno de los procesos identificados en la encuesta:

ANÁLISIS DEL PROCESO DE APERTURA DE CUENTAS DE AHORROS

Luego del análisis efectuado en la empresa, se debe destacar que como primer paso la impresión del registro civil, documento del SRI, Rise, Hoja perfil de riesgo, Crear como persona, Crear conyugue como persona, Imprimir.

Como podemos observar las actividades relacionadas con este proceso se encuentran incompletas, y la responsabilidad recae sobre la persona encargada de la atención al cliente.

ANÁLISIS DEL PROCESO PARA SUBIR FIRMAS

El encargado de atención al cliente primero escanea las firmas, arregla firmas, posteriormente sube los datos de la persona, finalmente sube su

cuenta, para este proceso emplean 14 minutos, tiempo adecuado para esta actividad. Se debe indicar que los empleados piensan que se debería mejorar el proceso ya que han existido inconvenientes.

ANÁLISIS DEL PROCESO PARA SOAT

Para el trámite de cobro del SOAT, en primer lugar el empleado ingresa datos del cliente, asimismo ingresa los datos del vehículo y procede a imprimir, para ello se emplea 18 minutos, para esta actividad se debería disminuir el tiempo, para brindar un servicio más rápido a los clientes, y así lograr mayor acogida por parte de la ciudadanía.

ANÁLISIS DEL PROCESO PARA LA COLOCACIÓN DE CRÉDITOS

En la Cooperativa como primer paso se realiza la recepción de carpetas, luego se actualiza los datos, se efectúa el ingreso de solicitudes, se realiza la revisión de datos, verificación de los mismos, finalmente se reúne el comité de aprobación y se informa al cliente sobre la aprobación del crédito, si dicho crédito es aprobado se procede a firmar los pagarés, para culminar el trámite se liquida el crédito, para ello se emplea un tiempo de cuatro horas con 40 minutos.

Al proceso le faltan algunos pasos necesarios para otorgar créditos, asimismo el tiempo que se utiliza puede traer consigo incomodidad al cliente, por ello los empleados manifestaron que se debería mejorar dicho proceso.

ANÁLISIS DEL PROCESO PARA LA SOCIALIZACIONES

Se establece contactos, luego se realiza una visita a los clientes, se concreta reuniones con las comunidades, asimismo se registra la información de los créditos, se controla los interesados, después ingresan la información, el responsable de este proceso es el Asesor de Negocios de la Cooperativa CODESARROLLO. Para este proceso se utiliza dos días y siete horas, lo cual muestra que falta un poco de agilidad para el desarrollo de éste proceso.

ANÁLISIS DEL PROCESO PARA LAS COBRANZAS

Primero se efectúa la identificación de morosos, se realiza llamadas telefónicas, se planifica visitas, luego se visita a los clientes, posteriormente se llega a un acuerdo con los ellos, este proceso dura 4 horas y cuarenta minutos, se debería ejecutar pasos más sencillos y que demanden el menor tiempo posible.

Asimismo se debe mencionar que no se realiza el proceso para cobranza judicial, que es importante para lograr el pago de clientes morosos, y evitar que la Cooperativa obtenga pérdidas que podrían afectar su permanencia en el mercado.

ANÁLISIS DEL PROCESO PARA DEPÓSITO Y RETIRO EN BANCO

La persona encargada de servicios generales se encarga de realizar retiros en efectivo del banco, asimismo depósito al banco y retiro de cheques

protestados, estos procesos deberían realizarse por separado para una mejor comprensión, cabe destacar que ocupan 3 horas para efectuar estos trámites.

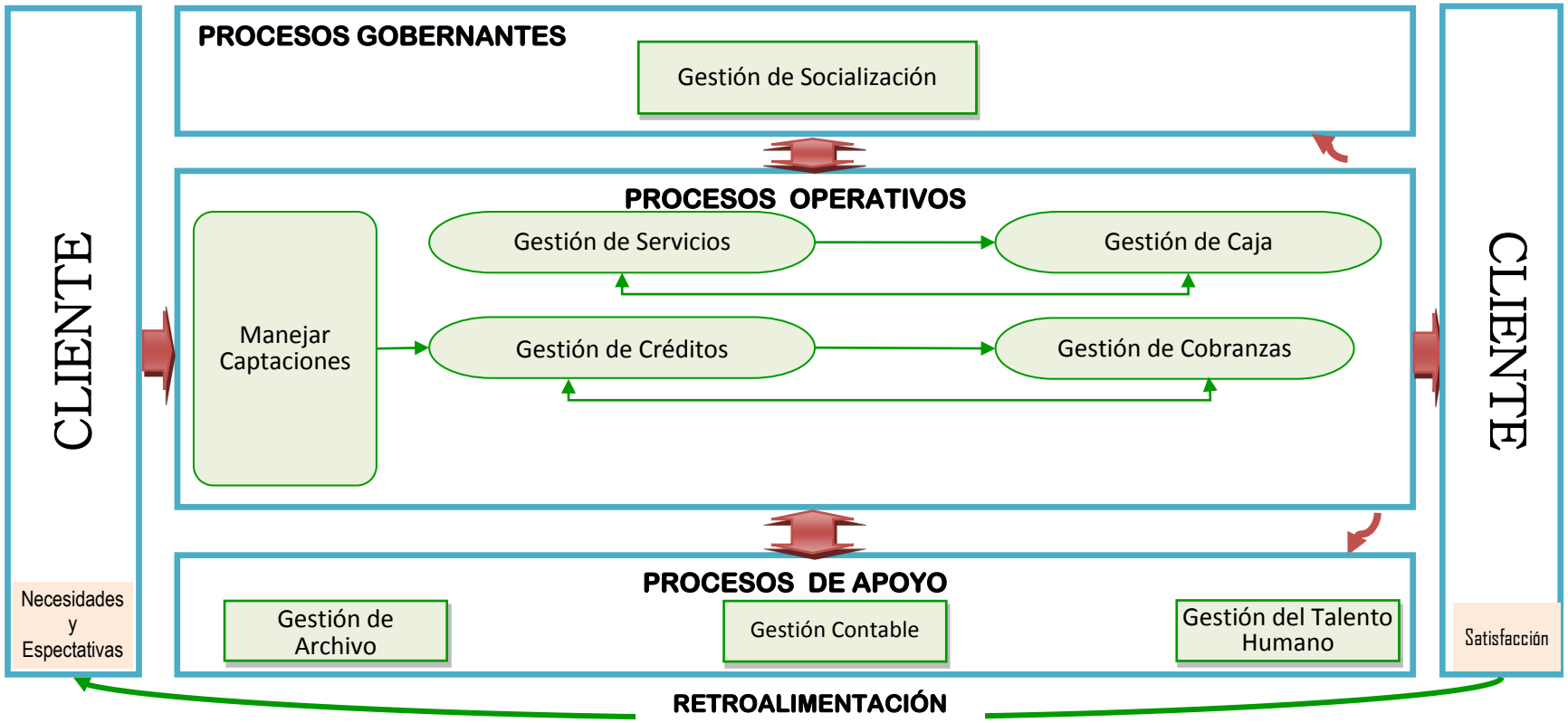
ANÁLISIS DEL PROCESO DE DEPÓSITOS Y RETIROS

El recibidor y pagador al momento que el cliente se acerca a la ventanilla procede a realizar revisión de papeleta, revisión de firmas, conteo de dinero, ingreso de información al sistema, impresión y entrega de comprobante, para este proceso se utiliza un tiempo de aproximadamente 3 minutos y 30 segundos, tiempo que se considera normal para la atención a las personas.

ANÁLISIS DEL PROCESO PARA CIERRE DE VENTANILLA

El recibidor y pagador suma las papeletas de depósito, retiro y pago de servicios, posteriormente efectúa el arqueo de caja, para ello emplea un tiempo de aproximadamente una hora, como se puede observar faltan pasos en el proceso mencionado, entre ellos está la revisión de la jefe de caja para verificar que todo se encuentre en orden, con el fin de evitar el mal uso de los recursos y preservar o precautelar los intereses de los clientes.

GRÁFICA 48
MAPA DE PROCESOS DE LA COOPERATIVA CODESARROLLO



DIAGRAMAS DE LOS PROCESOS EJECUTADOS EN LA COOPERATIVA CODESARROLLO

Se realizó una representación gráfica de las actividades desarrolladas en cada uno de los procesos ejecutados en la Cooperativa de Ahorro y Crédito CODESARROLLO, esto a través de la utilización de figuras que brindarán un mejor entendimiento al lector, a continuación se menciona su significado.

CUADRO 55

SIMBOLOGÍA

	=	Operación
	=	Inspección o control
	=	Transporte
	=	Demora o espera
	=	Archivo o Almacenamiento
Elaborado por: El Autor		

1. APERTURA DE CUENTAS DE AHORROS

Procedimiento para la apertura de cuentas de ahorro:

1. Como primer paso se realiza la impresión del registro civil, cabe destacar que lo realiza la persona encargada de atención al cliente.

2. Consecutivamente se ingresa al Servicio de Rentas internas para efectuar la impresión del RUC.

3. El empleado procede a imprimir la hoja de perfil de riesgos.

4. Crea al cliente en el sistema.

5. Crea al conyugue en el sistema

6. Imprime el resumen que genera el sistema

CUADRO 56
DIAGRAMA DE FLUJO DE APERTURA DE CUENTA DE AHORROS

ACTIVIDAD	RESPONSABLE						Tiempo para ejecución
• Como primer paso se realiza la impresión del registro civil.	Atención al cliente						1 min.
• Consecutivamente se ingresa al Servicio de Rentas internas para efectuar la impresión del RUC							1 min.
• El empleado procede a imprimir la hoja de perfil de riesgos.							2 min.
• Crea al cliente en el sistema							3 min.
• Crea al conyugue en el sistema							15 min.
• Imprime el resumen que genera el sistema							2 min.
TOTAL DE TIEMPO							**34 min.**

ANÁLISIS: En el proceso que actualmente posee la Cooperativa, no se encuentra completo, ya que no se contemplan aspectos fundamentales como la verificación de datos, impresión de la cartola, y el depósito inicial de apertura, sin embargo si contempla documentos que forman parte de los requisitos que debe llevar el cliente, es el caso de impresión del Ruc e impresión de registro civil, misma que se suplantaría con la cédula de identidad, por lo tanto debido a las falencias encontradas en el actual procedimiento se considera necesario restructurar todo el proceso, es decir se cambiarán todas las actividades que actualmente se realizan, puesto que el diagrama del proceso debe ser fiel reflejo de las actividades que se efectúan en la práctica.

2. SUBIR FIRMAS

Procedimiento para subir firmas:

1. Como primer paso la persona encargada de atención al cliente, escanea las firmas.

2. Seguidamente se arregla las firmas.

3. Asimismo sube los datos de la persona

4. Finalmente sube estos datos en su cuenta.

CUADRO 57 DIAGRAMA DE FLUJO DEL PROCESO DE SUBIR FIRMAS							
ACTIVIDAD	**RESPONSABLE**						**Tiempo para ejecución**
• Primero se escanea las firmas.	Atención al cliente						4 min.
• Seguidamente se arregla las firmas.							2 min.
• Se sube los datos de la persona.				-			3 min.
• Posteriormente sube estos datos en su cuenta.							5 min.
TOTAL DE TIEMPO							**14 min.**

ANÁLISIS: Este procedimiento es complementario al procedimiento de apertura de cuenta, ya que proporciona información a los empleados para la verificación de firmas.

3. SOAT

Procedimiento para la apertura de cuentas de ahorro:

1. Como primer paso la persona encargada de atención al cliente, ingresa datos del cliente.

2. Seguidamente se ingresa los datos del vehículo.

3. Finalmente el empleado imprime el comprobante.

CUADRO 58 DIAGRAMA DE FLUJO DEL PROCESO DE COBRO DE SOAT							
ACTIVIDAD	**RESPONSABLE**						**Tiempo para ejecución**
• Se ingresa datos del cliente.	Atención al cliente						5 min.
• Seguidamente se ingresa los datos del vehículo.							10 min.
• Finalmente el empleado imprime el comprobante.							3 min.
TOTAL DE TIEMPO							**18 min.**

Análisis: Este procedimiento se encuentra incompleto, puesto que no establece de manera clara los pasos que los empleados deben seguir para brindar un buen servicio a los clientes.

4. COLOCACIÓN DE CRÉDITOS

Procedimiento para la colocación de créditos:

1. El asesor de negocios realiza la recepción de carpetas
2. Luego efectúa la actualización de datos
3. El empleado ingresa las solicitudes de crédito con los datos del cliente.
4. Se efectúa la revisión de datos
5. Posteriormente empieza la etapa de verificación de datos
6. Se efectúa una reunión con el comité de aprobación
7. Se debe informar al cliente sobre la aprobación de su crédito
8. Se realiza las respectivas firmas de los pagarés
9. Una vez cumplidos los requisitos se realiza la liquidación del crédito al solicitante.

CUADRO 59
DIAGRAMA DE FLUJO DEL PROCESO DE COLOCACIÓN DE CRÉDITOS

ACTIVIDAD	RESPONSABLE						Tiempo para ejecución
• Se realiza la recepción de carpetas	Asesor de Negocios						10 min.
• Luego efectúa la actualización de datos	Asesor de Negocios						30 min.
• Se ingresa las solicitudes de crédito con los datos del cliente.	Asesor de Negocios						40 min.
• Se efectúa la revisión de datos	Asesor de Negocios						10 min.
• Posteriormente empieza la etapa de verificación de datos	Asesor de Negocios						2 días
• Se efectúa una reunión con el comité de aprobación	Asesor de Negocios						2 horas
• Se debe informar al cliente sobre la aprobación de su crédito.	Asesor de Negocios						10 min.
• Se realiza las respectivas firmas de los pagarés	Asesor de Negocios						30 min.
• Una vez cumplidos los requisitos se realiza la liquidación del crédito.	Asesor de Negocios						30 min.
TOTAL DE TIEMPO							**4 horas y 40 min.**

Análisis: El procedimiento de concesión de créditos no detalla aspectos importantes para garantizar la recuperación del dinero, además no muestra todas las actividades que se debe realizar en el procedimiento motivo por el cual se lo considera como incompleto.

5. SOCIALIZACIONES

Procedimiento para socializaciones:

1. El empleado encargado debe establecer contactos
2. Posteriormente se efectúa la visita a los clientes
3. Se realiza reuniones con las comunidades
4. Asimismo se registra la información de los créditos
5. Se controla los interesados
6. Se ingresa la información obtenida.

CUADRO 60
DIAGRAMA DE FLUJO DEL PROCESO DE SOCIALIZACIONES

ACTIVIDAD	RESPONSABLE						Tiempo para ejecución
• El encargado debe establecer contactos.	Asesor de Negocios						1 día
• Posteriormente se efectúa la visita a los clientes.	Asesor de Negocios						1 día
• Realiza reuniones con las comunidades.	Asesor de Negocios						2 horas
• Se registra la información de los créditos.	Asesor de Negocios						2 horas
• Se controla los interesados	Asesor de Negocios						2 horas
• Se ingresa la información obtenida.	Asesor de Negocios						1 hora
TOTAL DE TIEMPO							**2 días y 7 horas**

Análisis: El presente proceso demuestra falta de planificación lo que ocasiona desperdicio de tiempo y recursos, motivo por el cual se rediseñará el procedimiento.

6. COBRANZAS

Procedimiento para Cobranzas.

1. Se realiza la Identificación de los clientes que se encuentran en mora.
2. Posteriormente se realizan las respectivas llamadas telefónicas para poner al tanto al socio sobre su atraso en el pago de sus cuotas.
3. Se realiza una planificación en cuanto a las visitas
4. Se realiza la visita a los clientes que se encuentran en mora.
5. Finalmente llegan a un acuerdo con el cliente en cuanto al pago de su deuda.

CUADRO 61
DIAGRAMA DE FLUJO DEL PROCESO DE COBRANZAS

ACTIVIDAD	RESPONSABLE						Tiempo para ejecución
• Se realiza la Identificación de los clientes que se encuentran en mora.	Asesor de Negocios						30 min.
• Posteriormente se realizan las respectivas llamadas telefónicas	Asesor de Negocios						10 min.
• Se realiza una planificación en cuanto a las visitas	Asesor de Negocios						30 min.
• Se realiza la visita a los clientes que se encuentran en mora.	Asesor de Negocios						3 horas
• Finalmente llegan a un acuerdo con el cliente en cuanto al pago de su deuda.	Asesor de Negocios						30 min.
TOTAL DE TIEMPO							**4 horas y 40 minutos**

Análisis: El proceso que actualmente se sigue en las Cobranzas se encuentra incompleto, ya que no se detallan todas las actividades que deben desarrollarse, en función de las notificaciones que deben efectuarse a los clientes en mora, además no se establece el seguimiento de los acuerdos a los cuales se llega con los clientes, por tal motivo es necesario su reestructura.

7. DEPÓSITOS Y RETIROS EN BANCO

Procedimiento para depósitos y retiros en banco:

1. Se realiza retiros en efectivo del banco.
2. Asimismo se realiza depósitos en la entidad financiera
3. Finalmente se envía a la persona encargada de servicios generales para que realice el retiro de cheques protestados.

CUADRO 61 DIAGRAMA DE FLUJO DEL PROCESO DE RETIROS Y COBORS EN EL BANCO							
ACTIVIDAD	**RESPONSABLE**						**Tiempo para ejecución**
• Se realiza retiros en efectivo del banco.	Encargado de servicios generales						1 hora
• Asimismo se realiza depósitos en la entidad financiera.	Encargado de servicios generales						2 horas
• Finalmente se envía a la persona encargada de servicios generales para que realice el retiro de cheques protestados.	Encargado de servicios generales						1 hora
TOTAL DE TIEMPO							**4 horas**

Análisis: Este proceso no constituye una operación propia de la cooperativa, puesto que el tiempo que lleve el depósito o retiro del dinero en el banco donde se deposita el dinero no depende de la entidad en estudio, por tal motivo no se lo rediseñó.

8. DEPÓSITOS Y RETIROS

Procedimiento para depósitos y retiros:

1. El recibidor pagador efectúa la revisión de la papeleta, es decir que los casilleros se encuentren llenados de manera correcta.
2. Luego realiza la revisión de firmas, para constatar su veracidad
3. Realiza de manera ordenada el conteo del dinero
4. Procede a ingresar la información en el sistema de la Cooperativa CODESARROLLO.
5. Realiza la impresión y entrega de comprobante al cliente.

CUADRO 62
DIAGRAMA DE FLUJO DEL PROCESO DE DEPÓSITOS Y RETIROS

ACTIVIDAD	RESPONSABLE						Tiempo para ejecución
• Se efectúa la revisión de la papeleta.	Recibidor Pagador						30 segundos
• Realiza la revisión de firmas,	Recibidor Pagador						30 segundos
• Realiza de manera ordenada el conteo del dinero	Recibidor Pagador						30 segundos
• Ingresar la información en el sistema.	Recibidor Pagador						1 min.
• Imprime y entrega de comprobante.	Recibidor Pagador						1 min.
TOTAL DE TIEMPO							**3 minutos y 30 segundos**

Análisis: Si bien existen actividades que se repiten tanto en los retiros como en los depósitos, es necesario establecer de manera independiente cada proceso, con el fin de que los empleados lo apliquen de manera correcta.

9. CIERRE DE VENTANILLA

Procedimiento para cierre de ventanilla:

1. El recibidor pagador realiza la suma de papeletas de depósito, retiro y pago de servicios, para verificar que los valores coincidan con el dinero recaudado.

2. Efectúa el arqueo de caja.

CUADRO 63 DIAGRAMA DE FLUJO DEL PROCESO DE CIERRE DE CAJA							
ACTIVIDAD	**RESPONSABLE**						**Tiempo para ejecución**
• Realiza la suma de papeletas de depósito, retiro y pago de servicios, para verificar que los valores coincidan con el dinero recaudado.	Recibidor Pagador						30 min.
• Efectúa el arqueo de caja.	Recibidor Pagador						30 min.
TOTAL DE TIEMPO							**1 hora**

Análisis: Siendo un proceso muy importante para las actividades que desarrolla la entidad, se evidencia la falta de puntos de control, así mismo no se encuentran detalladas cada una de las actividades que se deben desarrollar en el cierre de caja.

NUEVA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL PARA LA COOPERATIVA CODESARROLLO

Como se puede observar en el análisis realizado a cada uno de los procesos, se debe mencionar que todos no se encuentran completos, por ello se establecen nuevas actividades que contribuirán en gran medida al logro de los objetivos que persigue la COAC CODESARROLLO.

1. DELEGACION DE RESONSABILIDADES EN LA COAC

En este apartado a más de establecer responsabilidades en cada uno de los departamentos se establecerá nombres adecuados para cada cargo dentro de la cooperativa, con el fin de que los clientes tengan claro donde pueden acudir en caso de tener algún inconveniente.

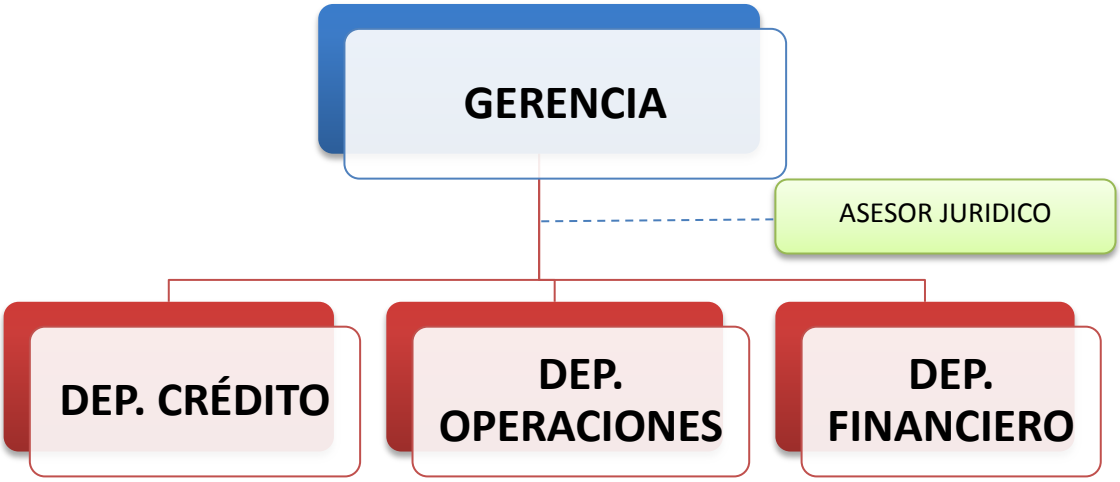
CUADRO 64
COOPERATIVA CODESARROLLO (COOPERATIVA DE AHORRO DE LOS PUEBLOS, LTDA.)

Nombre del Departamento	Cargo del responsable	Nuevo Nombre del cargo	Nombre del cargo de Subordinados	Nuevo Nombre del cargo de Subordinados
Departamento de Crédito	Asesor de Negocios	Jefe de Crédito	Asistente de Negocios	Auxiliar de Crédito
Departamento de Operaciones	Atención al cliente	Jefe de atención al cliente	Recibidor pagador	Cajero
			Atención al cliente	Auxiliar de atención al cliente
			Servicios Generales	Asistente de aseo y servicios generales
Departamento Financiero	Asistente Operativo	Contador	Ninguno	..

COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO CODESARROLLO

PROPUESTA DE UN NUEVO ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL

El organigrama que a continuación se propone está de compuesto por los puestos de trabajo con los que cuenta la cooperativa CODESARROLLO.



PROPUESTA DE MEJORAMIENTO DE LOS PROCESOS

En el caso de la Cooperativa CODESARROLLO se rediseñarán todos los procesos es decir se los cambiará, además se estableció responsabilidades para cada departamento asimismo para cada actividad.

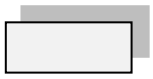
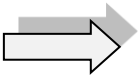
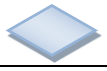
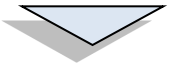
Se realizará lo siguiente:

1. Ampliar las actividades que sean necesarias en cada proceso.
2. Se creará actividades, subprocesos o procesos según sea necesario.

DIAGRAMACIÓN REFORMADA

Mediante flujogramas se efectuará una representación adecuada y sistemática de cada uno de los procesos identificados mediante la encuesta, asimismo se establecerá tiempos y costos.

SIMBOLOGÍA PARA FLUJOGRAMAS

	Inicio o fin
	Descripción de la actividad
	Transporte
	Documento
	Decisión
	Proceso predefinido
	Archivo o Almacenamiento
	Conector de fin de página
	Conector de actividades
	Espera o demora
	Base de datos
Elaborado por: El Autor	

SIMBOLOGÍA PARA DIAGRAMACIÓN DE ACTIVIDADES

	=	Operación
	=	Inspección o control
	=	Transporte
	=	Demora o espera
	=	Archivo o Almacenamiento
ELABORADO POR: EL AUTOR		

NUEVO PROCEDIMIENTO PARA APERTURA DE CUENTAS DE AHORRO

⇒ **Propósito**

Mejorar la atención brindada al cliente para obtener su completa satisfacción y además lograr la mejor impresión.

⇒ **Responsabilidades**

El departamento de operaciones es el responsable de atender a las personas que ingresan a la Cooperativa y si lo solicitan aperturar sus cuentas de ahorro.

Procedimiento:

1. Llega el posible socio a la institución y solicita la apertura de cuenta de ahorro.
2. Revisa que el cliente no este impedido legalmente para realizar transacciones con instituciones financieras.
3. Solicita al socio los documentos correspondientes para la apertura de cuenta dependiendo del tipo de persona que se trate.
4. Verifica los datos del solicitante, con el fin de comprobar la veracidad de los mismos.
5. Si los datos entregados son reales y no existe ningún aspecto fuera de lo común, se procede al ingreso de la información del socio a la base de datos de la cooperativa.
6. En caso contrario se rechaza la solicitud.
7. Imprime la tarjeta índice.
8. Solicita la firma del socio en la tarjeta y envía a archivo.
9. El cliente realiza el depósito en ventanilla de los valores correspondientes para la apertura de cuenta.

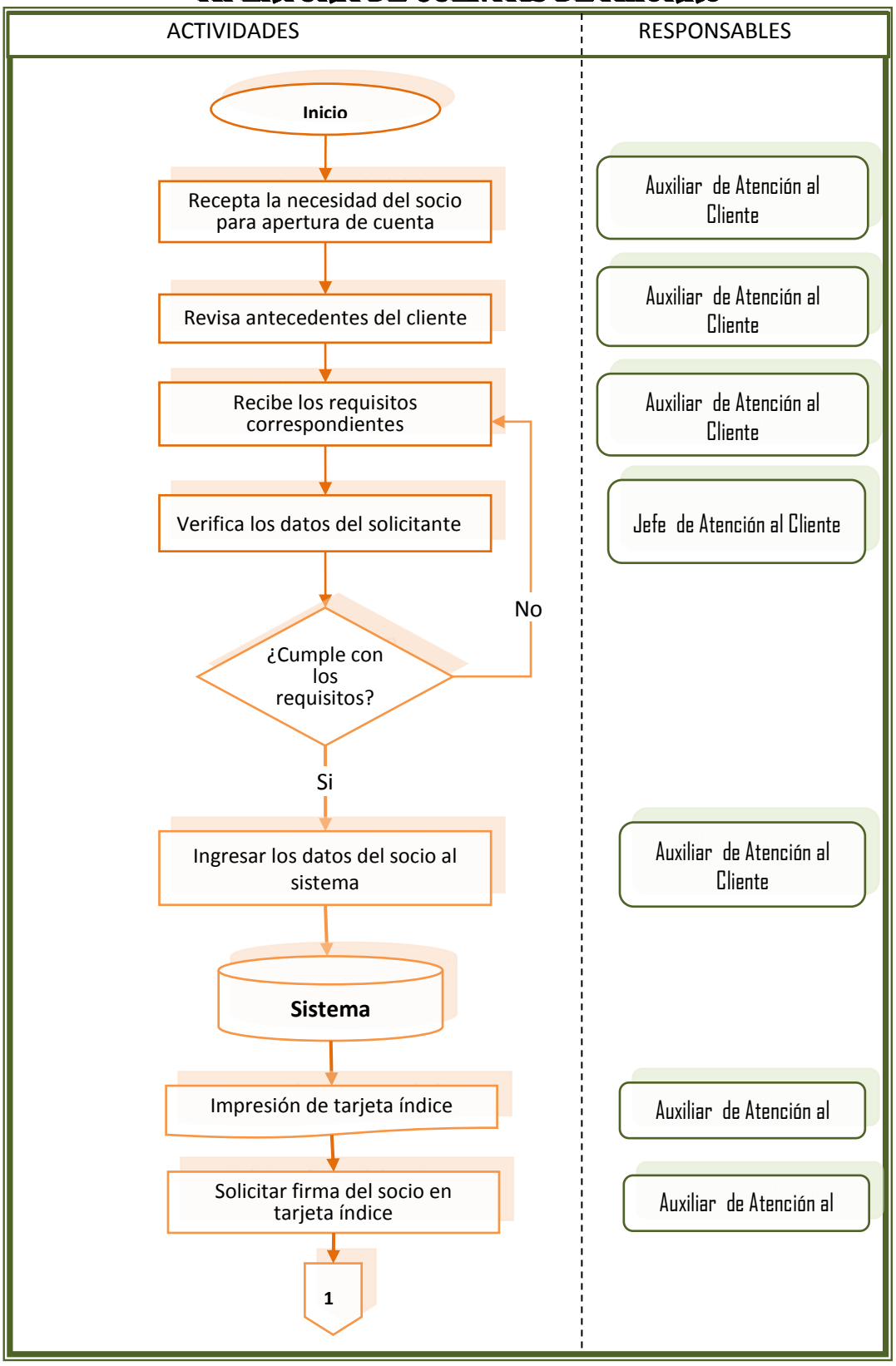
10. El cajero recepta el depósito.
11. Imprime la nueva libreta de ahorros
12. Entregar al cliente el comprobante de depósito y la libreta.

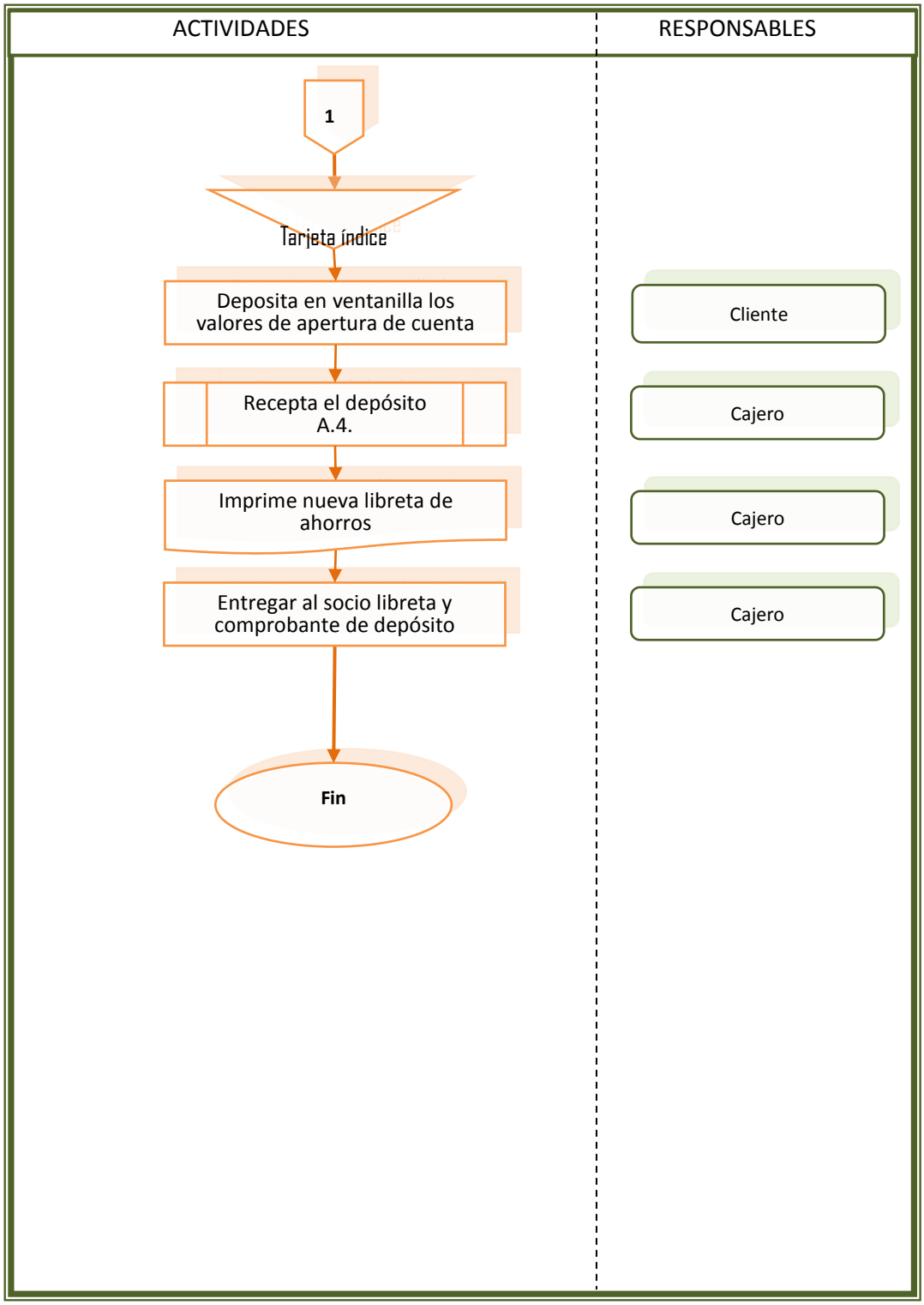
CUADRO 65
NUEVO PROCESO PARA APERTURA DE CUENTAS DE AHORRO
"CODESARROLLO"

ACTIVIDAD	RESPONSABLE						Tiempo para ejecución
1.	Auxiliar de Atención al Cliente						1 minuto
2.							1 minutos
3.							1 minuto
4.	Jefe de Atención al Cliente						5 minutos
5.	Auxiliar de Atención al Cliente						5 minutos
6.							1 minutos
7.							1 minutos
8.							1 minutos
9.	Cliente						1 minutos
10.	Cajero						2 minutos
11.							2 minutos
12.							1 minutos
Total							**22 minutos**

CUADRO 66 NUEVO PROCESO PARA APERTURA DE CUENTAS DE AHORRO "CODESARROLLO"		
ACTIVIDAD	**DETALLES**	**COSTO POR ACTIVIDAD**
1. Llega el posible socio a la institución y solicita la apertura de cuenta de ahorro.	_	0,00
2. Revisa que el cliente no este impedido legalmente para realizar transacciones con instituciones financieras.	Revisión en la computadora	0,00
3. Solicita al socio los documentos correspondientes para la apertura de cuenta dependiendo del tipo de persona que se trate.	_	0,00
4. Verifica los datos del solicitante, con el fin de comprobar la veracidad de los mismos.	_	0,00
5. Si los datos entregados son reales y no existe ningún aspecto fuera de lo común, se procede al ingreso de la información del socio a la base de datos de la cooperativa.	Registro en computadora	0,00
6. En caso contrario se rechaza la solicitud.	_	0,00
7. Imprime la tarjeta índice.	_	0,05
8. Solicita la firma del socio en la tarjeta y envía a archivo.	_	0,00
9. El cliente realiza el depósito en ventanilla de los valores correspondientes para la apertura de cuenta.	_	0,00
10. El cajero recepta el depósito.	_	0,00
11. Imprime la nueva libreta de ahorros	_	0,00
12. Entregar al cliente el comprobante de depósito y la libreta.	Impresión	0,15
Total		0,20

GRAFICA 49
APERTURA DE CUENTAS DE AHORRO




ACTIVIDADES
RESPONSABLES
1
Tarjeta índice
Deposita en ventanilla los valores de apertura de cuenta
Recepta el depósito A.4.
Imprime nueva libreta de ahorros
Entregar al socio libreta y comprobante de depósito
Fin
Cliente
Cajero
Cajero
Cajero

NUEVO PROCEDIMIENTO PARA SUBIR FIRMAS

⇒ **Propósito**

Mejorar el proceso para subir firmas al sistema de la Cooperativa CODESARROLLO.

⇒ **Responsabilidades**

El departamento de operaciones es el responsable de efectuar el procedimiento adecuado para subir las firmas de los clientes, con el fin de obtener un respaldo en los archivos de la Cooperativa.

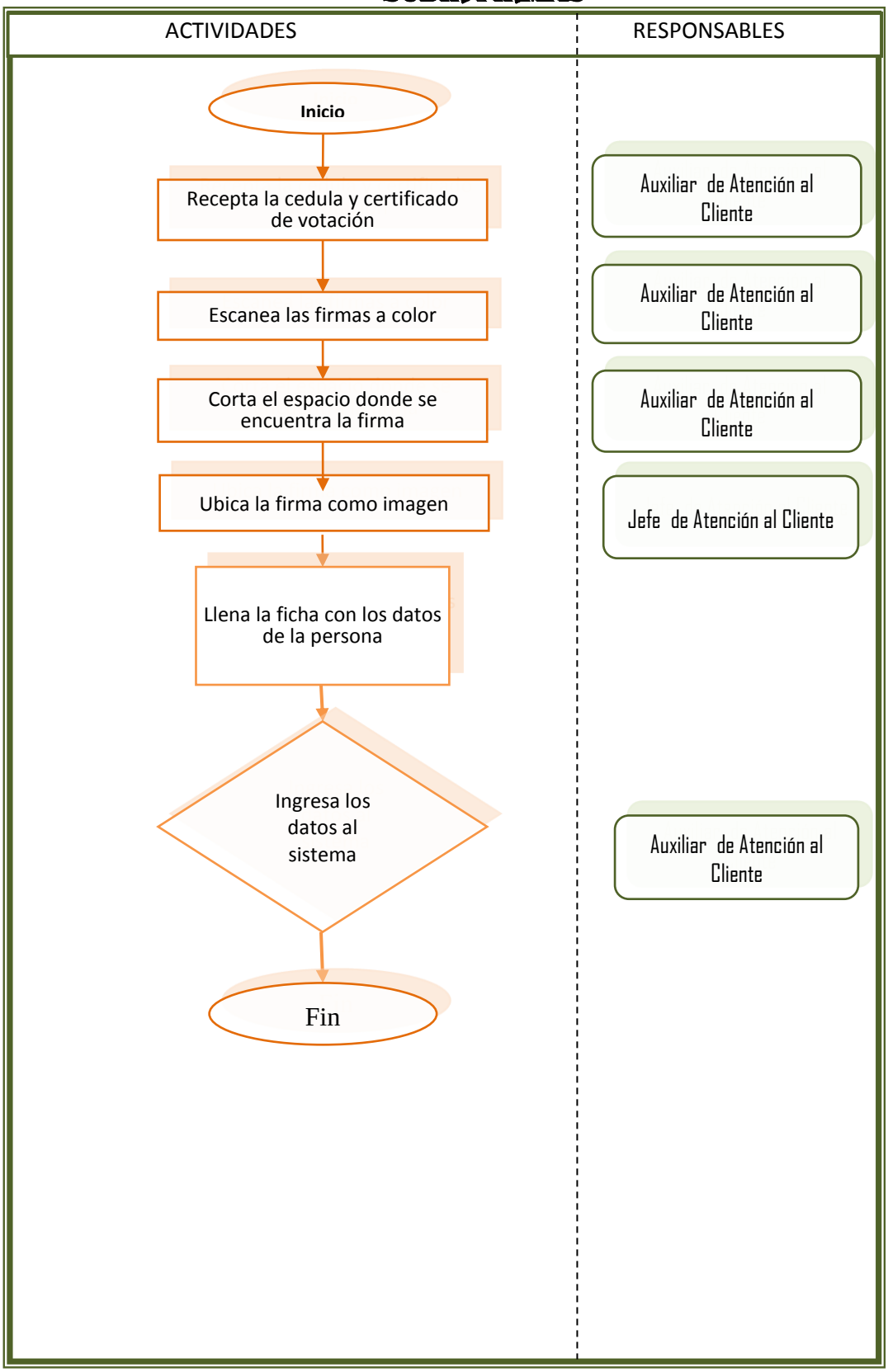
Procedimiento:

1. El empleado recepta la cédula de ciudadanía del cliente, conjuntamente con su certificado de votación, ya que figura como un requisito en todas las entidades crediticias.
2. Posteriormente escanea las firmas a color.
3. Asimismo corta el espacio donde se encuentra ubicada la firma del cliente.
4. Arregla la firma, es decir la aclara y la ubica como imagen para luego poderla agrandar si fuese necesario, con el fin de verificar los detalles.
5. Llena los datos de la persona en la ficha.
6. Procede a cargar los datos en el sistema computarizado de la Cooperativa.

CUADRO 67 NUEVO PROCESO PARA SUBIR FIRMAS "CODESARROLLO"							
ACTIVIDAD	**RESPONSABLE**						**Tiempo para ejecución**
1.	Auxiliar de Atención al Cliente						1 minutos
2.							2 minutos
3.							1 minutos
4.							2 minutos
5.	Jefe de Atención al Cliente						3 minutos
6.	Auxiliar de Atención al Cliente						18 minutos
Total							10 Minutos

CUADRO 68 NUEVO PROCESO PARA SUBIR FIRMAS EN "CODESARROLLO"		
ACTIVIDAD	**DETALLES**	**COSTO POR ACTIVIDAD**
1. El empleado recepta la cedula de ciudadanía del cliente, conjuntamente con su certificado de votación, ya que figura como un requisito en todas las entidades crediticias.	_	0,00
2. Posteriormente escanea las firmas a color.	Revisión en la computadora	0,00
3. Asimismo corta el espacio donde se encuentra ubicada la firma del cliente.	_	0,00
4. Arregla la firma, es decir la aclara y la ubica como imagen para luego poderla agrandar si fuese necesario, con el fin de verificar los detalles.	_	0,00
5. Llena los datos de la persona en la ficha.	Registro en computadora	0,00
6. Procede a cargar los datos en el sistema computarizado de la Cooperativa.	_	0,00
Total		0,00

GRÁFICA 50
SUBIR FIRMAS



NUEVO PROCEDIMIENTO PARA SOAT

⇒ **Propósito**

Mejorar el proceso para el cobro del SOAT en la Cooperativa de Ahorro y Crédito CODESARROLLO.

⇒ **Responsabilidades**

El departamento de operaciones es el responsable de efectuar cobro el SOAT en la Cooperativa.

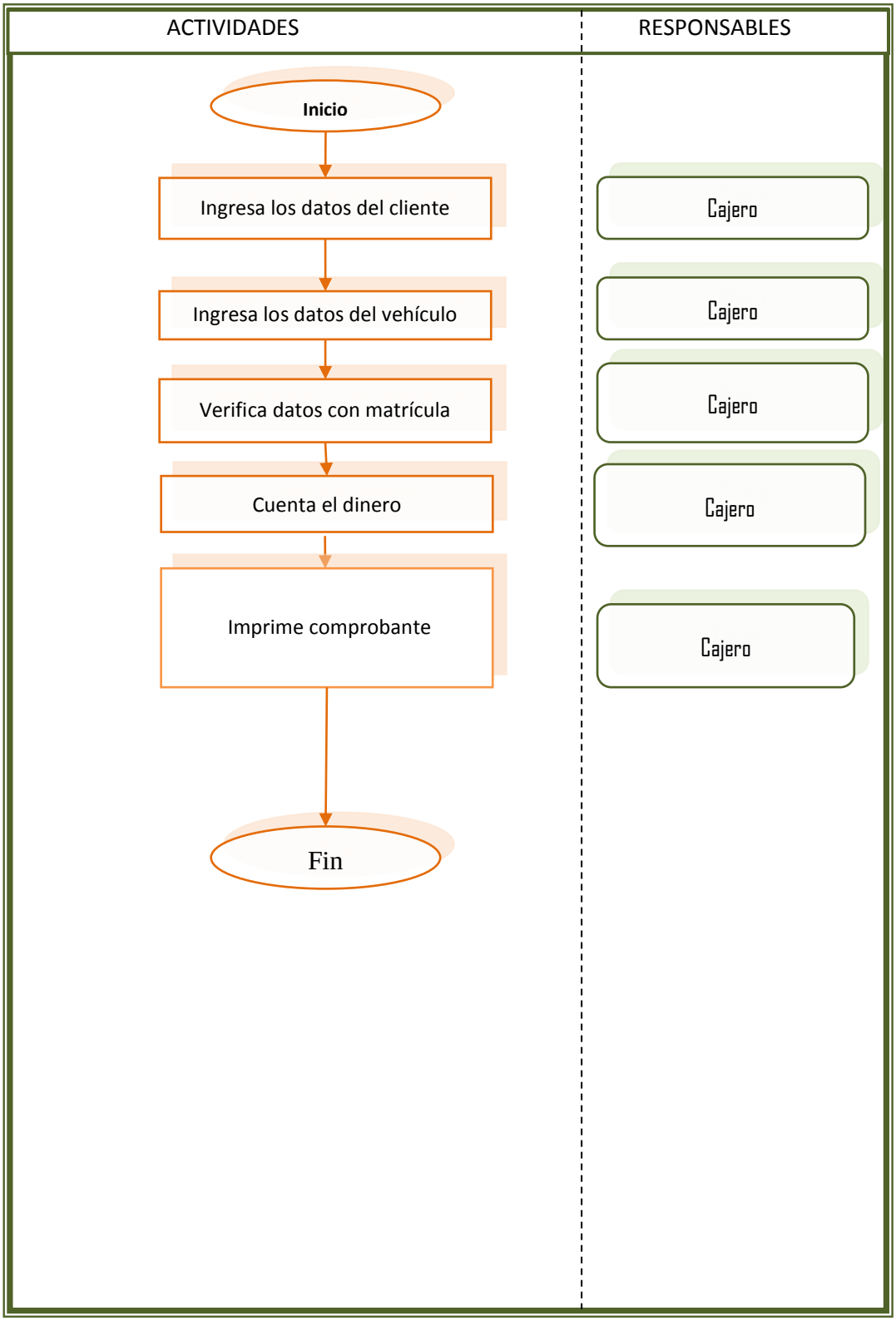
Procedimiento:

1. El cajero procede a ingresar los datos del cliente.
2. El cajero procede a ingresar los datos del vehículo en el computador.
3. Posteriormente el empleado verifica los datos con la matrícula del vehículo.
4. Recibe el dinero y lo cuenta detenidamente
5. Imprime el comprobante y se lo entrega el cliente

CUADRO 69 NUEVO PROCESO PARA COBRO DE SOAT "CODESARROLLO"							
ACTIVIDAD	**RESPONSABLE**						**Tiempo para ejecución**
1.	Auxiliar de Atención al Cliente						2 minutos
2.							2 minutos
3.							3 minutos
4.							2 minutos
5.							1 minutos
Total							10 Minutos

CUADRO 70 NUEVO PROCESO PARA SOAT EN "CODESARROLLO"		
ACTIVIDAD	**DETALLES**	**COSTO POR ACTIVIDAD**
6. El cajero procede a ingresar los datos del cliente.	_	0,00
7. El cajero procede a ingresar los datos del vehículo en el computador.	_	0,00
8. Posteriormente el empleado verifica los datos con la matrícula del vehículo.	_	0,00
9. Recibe el dinero y lo cuenta detenidamente	_	0,00
10. Imprime el comprobante y se lo entrega el cliente	_	0,00
Total		0,00

GRAFICA 51
SOAT



NUEVO PROCEDIMIENTO PARA COLOCACIÓN DE CRÉDITOS

⇒ **Propósito**

Con este nuevo procedimiento se desea optimizar el proceso para la colocación de créditos, y lograr una mayor captación de clientes en la Cooperativa de Ahorro y Crédito CODESARROLLO.

⇒ **Responsabilidades**

El Departamento de Crédito es el responsable de llevar a cabo la colocación de créditos.

Procedimiento:

1. El Auxiliar de Crédito informa al socio sobre condiciones, requisitos y el encaje requerido de acuerdo al tipo de crédito que éste solicite.

2. El Auxiliar de Crédito le entrega al socio la solicitud de crédito para el deudor y garante.

3. Una vez que el socio solicitante reúne todos los requisitos, se puede presentar ante el Auxiliar de Crédito, con la solicitud de crédito y toda la documentación necesaria para la concesión del crédito; en caso de existir inconformidad, el socio deberá complementar todos los requisitos para solicitar el crédito.

    a. Requisitos

        i. Copia de la cedula de identidad actualizadas (socio y garantes)
        ii. Copia de papeleta de votación (socio y garantes)

iii. Certificado de ingresos y/o certificado laboral cuya fecha de expedición no supere los 45 días (socio y garantes)
iv. Los Profesionales independientes deberán presentar copia del RUC y las 3 últimas declaraciones en el SRI.
v. Planilla de cualquier servicio básico donde vive.(socio y garantes)

4. Dependiendo del tipo de crédito el socio deberá presentar requisitos adicionales previo a la obtención de su crédito, de la siguiente forma:
   a. Si el préstamo es prendario, deberá presentar una foto del vehículo, copia de matrícula, un garante.
   b. Si el préstamo es hipotecario debe presentar 4 fotos del bien a hipotecase, copia de escritura y de cédulas de identidad de los dueños del inmueble hipotecado.

5. Previo a la presentación de la solicitud, el Auxiliar de Crédito verifica que el encaje requerido esté depositado (10% del monto solicitado).

6. Si la carpeta se encuentra en orden, el Auxiliar de Crédito recibe la documentación.

7. El Auxiliar de Crédito revisa en la central de riesgos la calificación del solicitante y su garante (s).

8. En caso de que el socio se encuentre con calificación C, D O E, éste debe presentar los recibos o comprobantes actualizados de pago o amortización de operaciones morosas, como el finiquito de las demandas y levantamiento de las inhibiciones.

9. El Auxiliar de Crédito imprime los datos obtenidos en la central de riesgos.

10. El Auxiliar de Crédito coloca las observaciones encontradas en la central de riesgos y el historial crediticio en el formulario aprobación solicitud de crédito.

11. Si el crédito es hipotecario el Auxiliar de Crédito conjuntamente con el socio, fija la fecha para que sea visitado por un perito avalador, quién deberá presentar un informe que se adjuntará al resto de la documentación que ya fue presentada por el socio.

12. Si de acuerdo a dicho informe el bien hipotecado cubre la garantía (60% del avalúo pericial) se procede con el trámite de la concesión del crédito.

13. Si el avalúo no cubre la garantía se propone al socio un monto de acuerdo al avalúo pericial.

14. Sin importar el tipo de crédito solicitado ya sea éste sobre firmas, prendario o hipotecario; si el socio cumple con todos los procedimientos anteriores, Auxiliar de Crédito procede a revisar la solicitud y documentos del socio, evalúa las referencias, verifica las direcciones del socio y sus garantes.

15. Cuando ya se encuentre verificada la documentación proporcionada, el Auxiliar de Crédito prepara la carpeta, la codifica y la envía al Jefe de Crédito.
16. El Jefe de Crédito revisa nuevamente que los documentos se encuentren completos y en orden. Luego envía a nivel de aprobación.

17. Si el monto no es superior a $1.500,00; la carpeta se la envía para aprobación del Jefe de Agencia

18. Si el monto supera los $1.500,00 se envía la carpeta del socio para su aprobación a la Comisión de Crédito.

19. El requerimiento del crédito será analizado por la Comisión de Crédito o Jefe de Agencia de la Institución, quienes se encargarán de aprobar o rechazar la misma.

20. La Comisión de Crédito o Jefe de Agencia, realizan el acta correspondiente en donde se detalla la aprobación o negación del crédito.

21. El Jefe de Crédito se encarga de comunicar al socio cual fue la resolución emitida por la Comisión de Crédito o el Jefe de Agencia.

22. Si el crédito no fue aprobado el Jefe de Crédito procede a la devolución de los documentos.

23. Si el socio solicitó un crédito hipotecario o prendario, el Jefe de Crédito, realiza oficios y envía al socio para que constituya la hipoteca o prenda en la notaría.

24. Si existe conformidad con el trámite realizado en la notaría, el Jefe de Crédito envía a Gerencia para legalización de Firmas.
25. Luego el Jefe de Crédito entrega al socio la hipoteca o prenda para que tramite legalización en la notaría e inscripción.

26. El Jefe de Crédito recibe la escritura de la hipoteca o prenda debidamente inscrita y se incorpora al expediente de crédito, conjuntamente con el certificado de prohibición de enajenación cuando se trate de prendas y asigna al auxiliar de crédito para que continúe con el proceso de legalización.

27. El Auxiliar de Crédito ingresa al sistema la información del socio.

28. El Auxiliar de Crédito procede al bloqueo de fondos de encaje bancario.

29. El Auxiliar de Crédito elabora la orden de pago y tabla de amortización y se solicita al socio y sus garantes las firmas en éstos documentos y se entrega una copia al socio.

30. Finalmente el Auxiliar de Crédito se procede al desembolso del dinero en la cuenta del socio

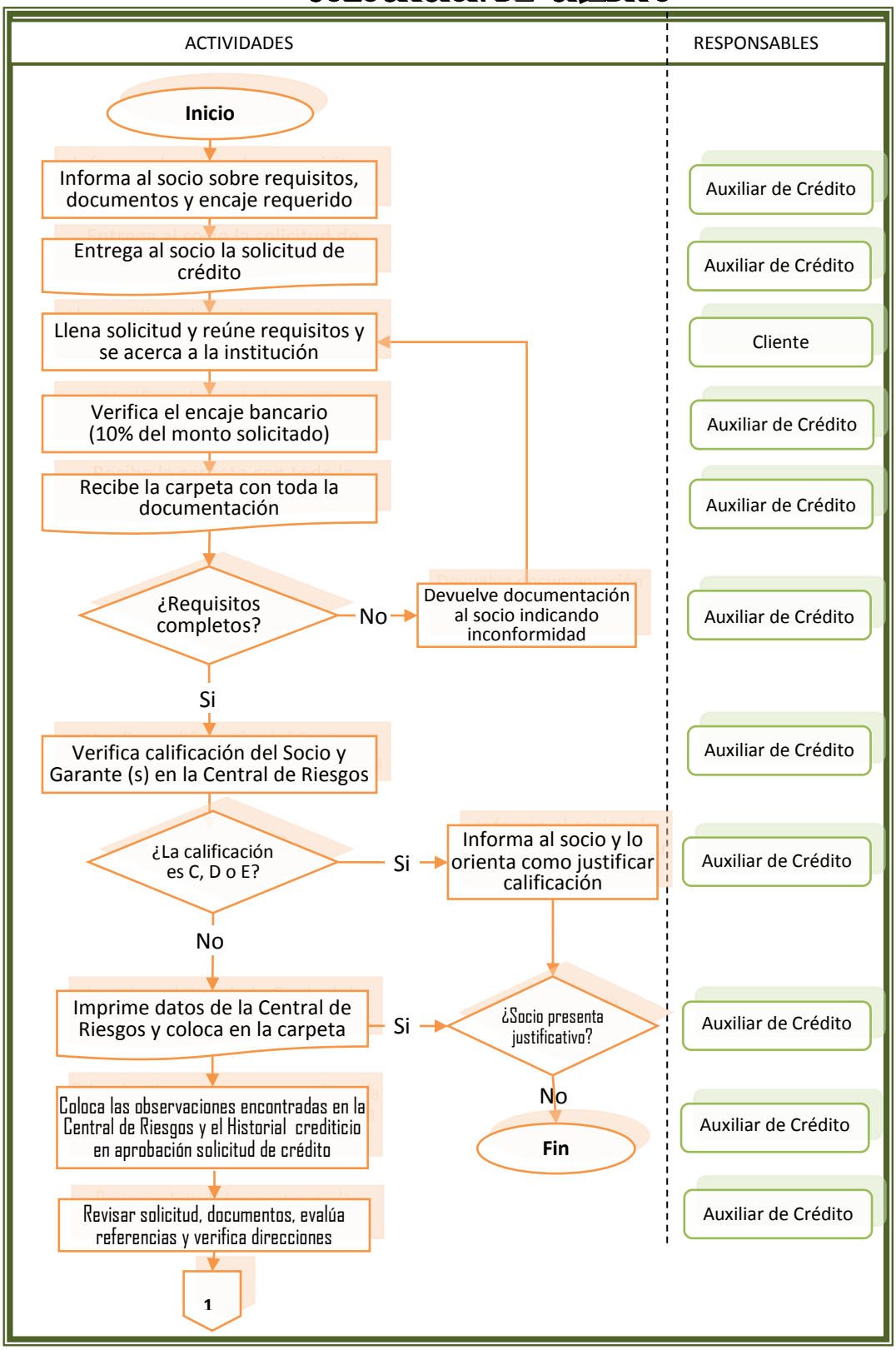
CUADRO 71
NUEVO PROCESO PARA COLOCACIÓN DE CRÉDITOS
"CODESARROLLO"

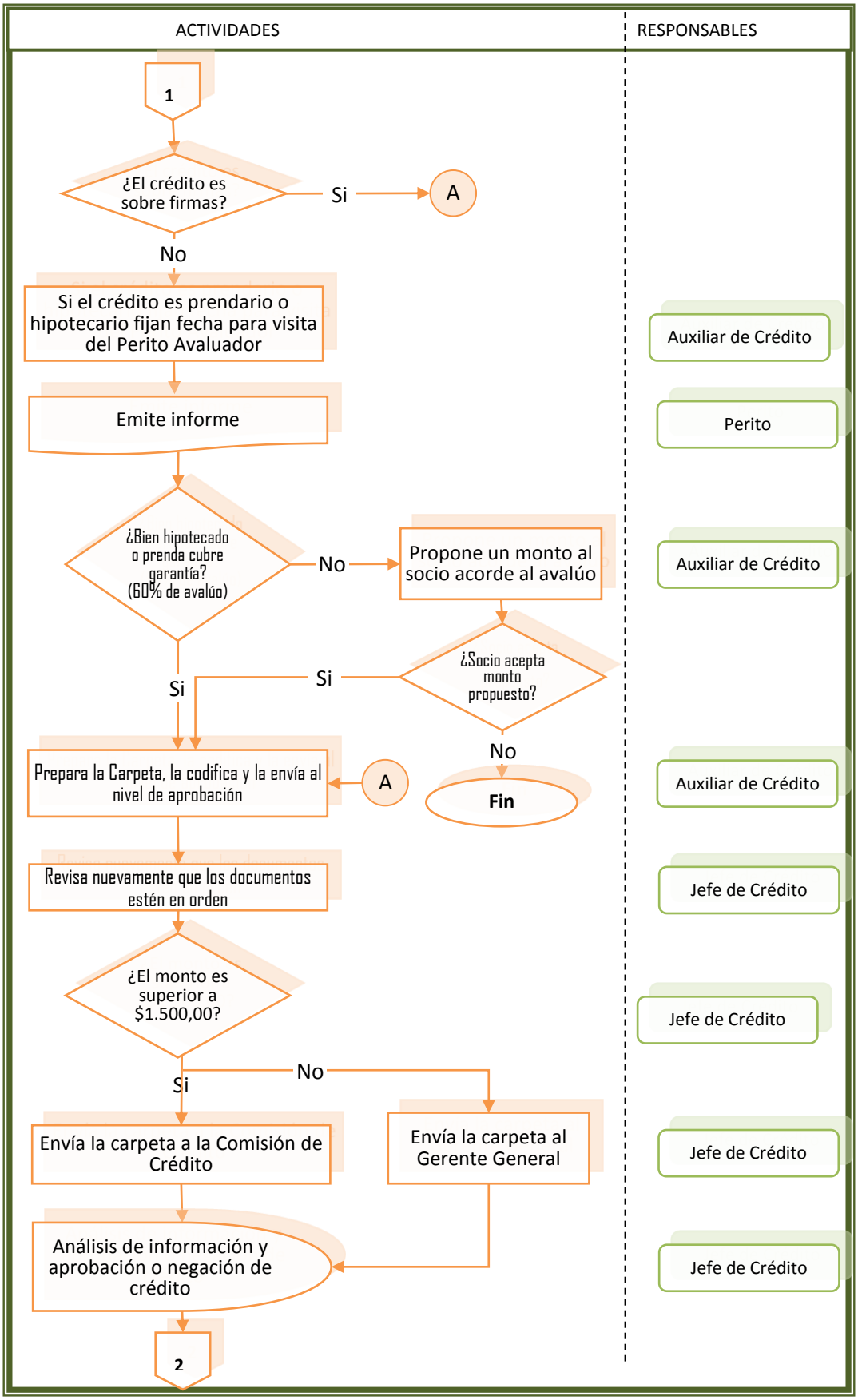
ACTIVIDAD	RESPONSABLE						Tiempo para ejecución
1.	Auxiliar de Crédito						10 minutos
2.	Auxiliar de Crédito						2 minutos
3.	Cliente						5 minutos
4.	Auxiliar de Crédito						3 minutos
5.	Auxiliar de Crédito						2 minutos
6.	Auxiliar de Crédito						5 minutos
7.	Auxiliar de Crédito						5 minutos
8.	Auxiliar de Crédito						3 minutos
9.	Auxiliar de Crédito						7 minutos
10.	Auxiliar de Crédito						5 minutos
11.	Auxiliar de Crédito						5 minutos
12.	Auxiliar de Crédito						10 minutos
13.	Auxiliar de Crédito						10 minutos 1 doce min
14.	Auxiliar de Crédito						6 minutos
15.	Jefe de Crédito						15 minutos
16.	Auxiliar de Crédito						5 minutos
17.	Jefe de Agencia						5 minutos
18.	Comisión de Crédito						30 minutos
19.	Comisión de crédito y Jefe de Agencia						10 minutos
20.	Jefe de Crédito						5 minutos
21.	Auxiliar de Crédito						5 minutos
22.	Jefe de Crédito						10 minutos

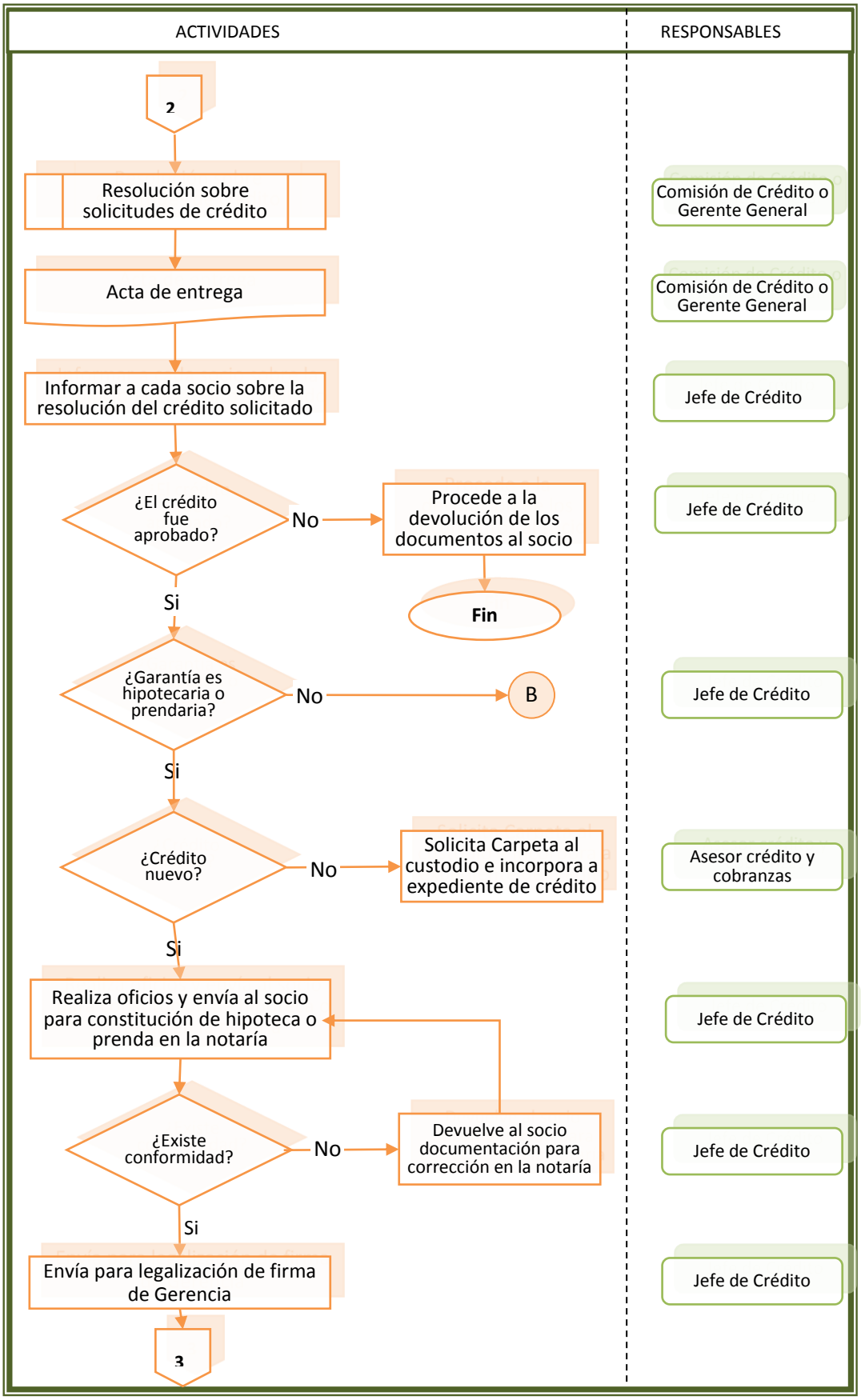
NUEVO PROCESO PARA COLOCACIÓN DE CRÉDITOS "CODESARROLLO" CUADRO 71							
ACTIVIDAD	**RESPONSABLE**						**Tiempo para ejecución**
23.	Jefe de Crédito						10 minutos
24.	Auxiliar de Crédito						10 minutos
25.	Jefe de Crédito						6 minutos
26. .	Auxiliar de Crédito						6 minutos
27.	Auxiliar de Crédito						2 minutos
28.	Auxiliar de Crédito						8 minutos
29.	Auxiliar de Crédito						5 minutos
Total							**3 horas 30 minutos**

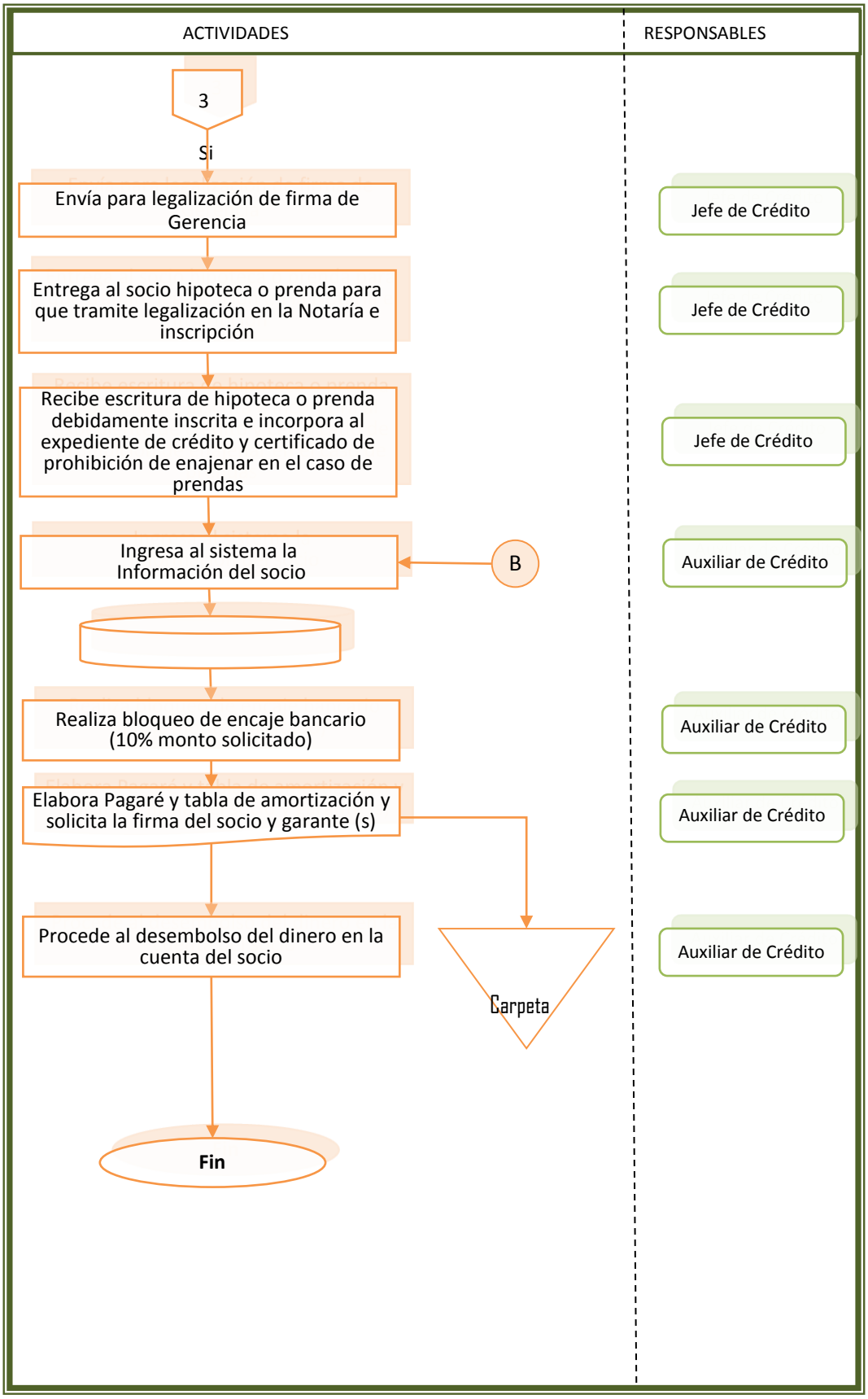
CUADRO 72 NUEVO PROCESO PARA COLOCACIÓN DE CRÉDITOS EN "CODESARROLLO"		
ACTIVIDAD	**DETALLES**	**COSTO ACTIVIDAD**
1. El Auxiliar de Crédito informa al socio sobre condiciones.	_	0,00
2. El Auxiliar de Crédito entrega al socio las solicitudes	Imp. de documentos	0,20
3. Se presenta con toda la documentación requerida. Dependiendo del tipo de crédito el cliente deberá presentar requisitos adicionales	_	0,00
4. Previo a la presentación de la solicitud, el Auxiliar de Crédito verifica que el encaje requerido	_	0,00
5. El auxiliar recibe la documentación	_	0,00
6. El Auxiliar de Crédito revisa en la central de riesgos la calificación del solicitante y su garante (s).	_	0,00
7. En caso de que el socio se encuentre con calificación C, D O E, éste debe presentar los recibos o comprobantes actualizados de pago.	_	0,00
8. El Auxiliar de Crédito imprime los datos obtenidos en la central de riesgos.	Imp. de documentos	0,10
9. El Auxiliar de Crédito coloca las observaciones encontradas en la central de riesgos	_	0,00
10. Si el crédito es hipotecario o prendario el Auxiliar de Crédito conjuntamente con el socio, fija la fecha para que sea visitado por un perito avaluador	_	0,00
11. Si de acuerdo a dicho informe el bien hipotecado cubre la garantía (60% del avalúo pericial) se procede con el trámite de la concesión del crédito.	_	0,00
12. Si el avalúo no cubre la garantía se propone al socio un monto de acuerdo al avalúo pericial.	_	0,00
13. Si el socio cumple con todos los procedimientos anteriores, Auxiliar de Crédito procede a revisar la solicitud y documentos.	_	0,00
14. El Auxiliar de Crédito prepara la carpeta, la codifica y la envía al Jefe de Crédito.	Costo por carpeta	0,50
15. El Jefe de Crédito revisa nuevamente que los documentos se encuentren completos y en orden. Luego envía a nivel de aprobación.	_	0,00
16. Si el monto no es superior a $1500,00; la carpeta se la envía para aprobación del Jefe de Agencia.	_	0,00
17. Si el monto supera los $1.500,00 se envía la carpeta del socio para su aprobación a la Comisión de Crédito.	_	0,00
18. El requerimiento del crédito será analizado por la Comisión de Crédito o Jefe de Agencia de la Institución, quienes se encargarán de aprobar o rechazar la misma.	_	0,00
19. La Comisión de Crédito o Jefe de Agencia, realizan el acta correspondiente	_	0,00
20. El Jefe de Crédito se encarga de comunicar al socio cual fue la resolución	_	0,00
21. Si el crédito no fue aprobado el Jefe de Crédito procede a la devolución de los documentos.	_	0,00
22. Si el socio solicitó un crédito hipotecario o prendario, el Jefe de Crédito, realiza oficios y envía al socio para que constituya la hipoteca o prenda en la notaría.	_	0,00
23. Si existe conformidad con el trámite realizado en la notaría, el Jefe de Crédito envía a Gerencia para legalización de Firmas.	_	0,00
24. Luego el Jefe de Crédito entrega al socio la hipoteca o prenda para que tramite legalización en la notaría e inscripción.	_	0,00
25. El Jefe de Crédito recibe la escritura de la hipoteca o prenda debidamente inscrita y se incorpora al expediente de crédito.	_	0,00
26. El Auxiliar de Crédito ingresa al sistema la información del socio.	_	0,00
27. El Auxiliar de Crédito procede al bloqueo de fondos de encaje bancario.	_	0,00
28. El Auxiliar de Crédito elabora la orden de pago y tabla de amortización y se solicita al socio y sus garantes las firmas.	_	0,00
29. Finalmente el Auxiliar de Crédito se procede al desembolso del dinero en la cuenta del socio.	_	0,00
Total		0,80

GRÁFICA 52
COLOCACIÓN DE CRÉDITO




ACTIVIDADES
RESPONSABLES
1
¿El crédito es sobre firmas?
Si
A
No
Si el crédito es prendario o hipotecario fijan fecha para visita del Perito Avaluador
Auxiliar de Crédito
Emite informe
Perito
¿Bien hipotecado o prenda cubre garantía? (60% de avalúo)
No
Propone un monto al socio acorde al avalúo
Auxiliar de Crédito
¿Socio acepta monto propuesto?
Si
Si
No
Prepara la Carpeta, la codifica y la envía al nivel de aprobación
A
Fin
Auxiliar de Crédito
Revisa nuevamente que los documentos estén en orden
Jefe de Crédito
¿El monto es superior a $1.500,00?
Jefe de Crédito
Si
No
Envía la carpeta a la Comisión de Crédito
Envía la carpeta al Gerente General
Jefe de Crédito
Análisis de información y aprobación o negación de crédito
Jefe de Crédito
2


ACTIVIDADES
RESPONSABLES
2
Resolución sobre solicitudes de crédito
Comisión de Crédito o Gerente General
Acta de entrega
Comisión de Crédito o Gerente General
Informar a cada socio sobre la resolución del crédito solicitado
Jefe de Crédito
¿El crédito fue aprobado?
No
Procede a la devolución de los documentos al socio
Jefe de Crédito
Fin
Si
¿Garantía es hipotecaria o prendaria?
No
B
Jefe de Crédito
Si
¿Crédito nuevo?
No
Solicita Carpeta al custodio e incorpora a expediente de crédito
Asesor crédito y cobranzas
Si
Realiza oficios y envía al socio para constitución de hipoteca o prenda en la notaría
Jefe de Crédito
¿Existe conformidad?
No
Devuelve al socio documentación para corrección en la notaría
Jefe de Crédito
Si
Envía para legalización de firma de Gerencia
Jefe de Crédito
3


ACTIVIDADES
RESPONSABLES
3
Si
Envía para legalización de firma de Gerencia
Jefe de Crédito
Entrega al socio hipoteca o prenda para que tramite legalización en la Notaría e inscripción
Jefe de Crédito
Recibe escritura de hipoteca o prenda debidamente inscrita e incorpora al expediente de crédito y certificado de prohibición de enajenar en el caso de prendas
Jefe de Crédito
Ingresa al sistema la Información del socio
B
Auxiliar de Crédito
Realiza bloqueo de encaje bancario (10% monto solicitado)
Auxiliar de Crédito
Elabora Pagaré y tabla de amortización y solicita la firma del socio y garante (s)
Auxiliar de Crédito
Procede al desembolso del dinero en la cuenta del socio
Auxiliar de Crédito
Carpeta
Fin

NUEVO PROCEDIMIENTO PARA SOCIALIZACIONES

⇒ **Propósito**

Mejorar el proceso para las socializaciones con las comunidades de la zona, con el fin de comunicar los beneficios que ofrece la Cooperativa de Ahorro y Crédito CODESARROLLO.

⇒ **Responsabilidades**

El Departamento de Crédito es el responsable de formalizar las socializaciones con las comunidades.

Procedimiento:

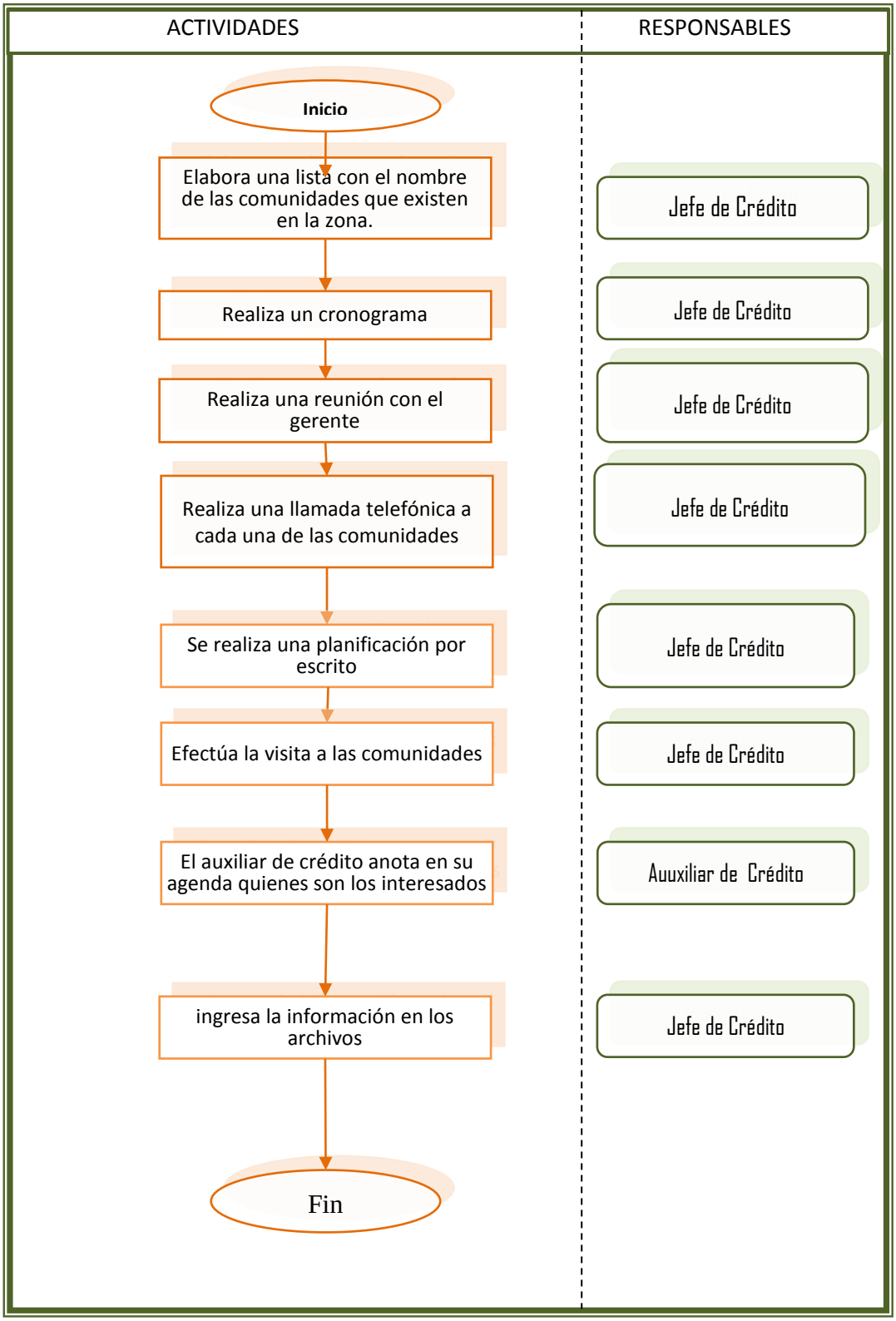
1. El Jefe de Crédito elabora una lista con el nombre de las comunidades que existen en la zona.
2. Posteriormente realiza un cronograma en donde se destine una comunidad, donde se efectúan las socializaciones.
3. Realiza una reunión con el gerente para que apruebe dicho cronograma
4. Realiza una llamada telefónica a cada una de las comunidades para informar la fecha de reunión.
5. Se realiza una planificación por escrito para señalar los puntos que van a ser tratados en las reuniones.
6. Efectúa la visita a las comunidades y se le brinda la información necesaria.
7. El auxiliar de crédito anota en su agenda quienes son los interesados en los servicios que brinda la cooperativa.
8. Finalmente se ingresa la información en los archivos de la Cooperativa.

CUADRO 73
NUEVO PROCESO PARA LAS SOCIALIZACIONES
"CODESARROLLO"

ACTIVIDAD	RESPONSABLE						Tiempo para ejecución
1.	Jefe de Crédito						10 minutos
2.	Jefe de Crédito						10 minutos
3.	Jefe de Crédito						10 minutos
4.	Jefe de Crédito						10 minutos
5.	Jefe de Crédito						15 minutos
6.	Jefe de Crédito						3 horas
7.	Auxiliar de Crédito						30 min.
8.	Jefe de Crédito						1 hora
Total							5 horas con 25 minutos

CUADRO 74 NUEVO PROCESO PARA SOCIALIZACIONES EN "CODESARROLLO"		
ACTIVIDAD	**DETALLES**	**COSTO POR ACTIVIDAD**
1. El Jefe de Crédito elabora una lista con el nombre de las comunidades que existen en la zona.	–	0,00
2. Posteriormente realiza un cronograma en donde se destine una comunidad, donde se efectúan las socializaciones.	–	0,00
3. Realiza una reunión con el gerente para que apruebe dicho cronograma	–	0,00
4. Realiza una llamada telefónica a cada una de las comunidades para informar la fecha de reunión.	Costo llamada telefónica	3,00
5. Se realiza una planificación por escrito para señalar los puntos que van a ser tratados en las reuniones.	–	0,00
6. Efectúa la visita a las comunidades y se le brinda la información necesaria.		0,00
7. El auxiliar de crédito anota en su agenda quienes son los interesados en los servicios que brinda la cooperativa.	–	0,00
8. Finalmente se ingresa la información en los archivos de la Cooperativa.	–	0,00
Total		3,00

GRAFICA 53
SOCIALIZACIONES



NUEVO PROCEDIMIENTO PARA COBRANZAS

⇒ **Propósito**

Mejorar notablemente el proceso para las cobranzas, con el fin de disminuir los índices de morosidad y agilizar la táctica de los cobros.

⇒ **Responsabilidades**

El Departamento de Crédito es el responsable de realizar los procedimientos de cobranza.

Procedimiento:

1. El Auxiliar de Crédito genera en el sistema e imprime los diarios de crédito en mora de los socios con retraso en sus pagos.
2. El Auxiliar de Crédito revisa los créditos en mora y realiza llamadas telefónicas a los socios de 1 a 3 días en mora.
3. Cuando el Auxiliar de Crédito se contacta con el socio, se procede al negocio del pago e inmediatamente se registra en el sistema el resultado de la gestión.
4. El Auxiliar de Crédito se encarga de monitorear si se cumple con el acuerdo establecido para el pago.
5. Si el socio cumple se procede al pago de su obligación y se finiquitan los procesos; caso contrario el Auxiliar de Crédito efectúa llamadas telefónicas al deudor y garante(s) solidario que tenga de 4 a 7 días de mora.
6. El Auxiliar de Crédito negocia el acuerdo de pago del socio y procede a registrar en el sistema el resultado de la gestión por parte del departamento de crédito.

7. Dicho acuerdo es monitoreado por el Auxiliar de Crédito, para de esta manera verificar el cumplimiento del pago.

8. Si el socio efectúa el pago del préstamo, finaliza el proceso de cobro.

9. De no suceder lo anterior, el Auxiliar de Crédito genera e imprime la primera notificación de cobro al deudor y su respectivo garante (s), dentro de los 8 a días de encontrarse en mora.

10. Dicha notificación debe ser entregada por el Notificador y verificador en el domicilio de las dos partes involucradas (socio y garante)

11. Si la recibe y el socio se cerca a la Cooperativa, el Auxiliar de Crédito realiza el compromiso de pago y se registra en el sistema el resultado de la gestión.

12. Cuando el socio cumple con su obligación culmina la gestión de cobro.

13. Si no han recibido la notificación el Notificador y verificador solicita al socio y garante que se acerquen a la Institución para realizar el compromiso de pago.

14. Si no lo hace éste genera e imprime las notificaciones consecutivas en función de los días de mora si no cumple con el compromiso de pago.

15. Si el socio procede al pago del préstamo culminará el proceso de cobro.

16. Caso contrario el Auxiliar de Crédito prepara el informe respectivo y el expediente que es enviado al Jefe de Crédito.

17. El Jefe de Crédito revisa la documentación del socio en mora, la sumilla e ingresa al sistema la asignación de expediente en la sección de crédito e informa al abogado de la institución.

18. El Auxiliar de Crédito recibe y revisa el expediente para un acuerdo de pago previo que es enviado al trámite legal respectivo.
19. El Notificador-Verificador realiza visitas para la constatación de direcciones del socio y garantes, para inmediatamente contactar a los socios deudores y garantes.
    a. Si se logra contactar al socio y su garante(s)se les solicita con un plazo máximo de 24 horas concretar un posible acuerdo de pago, dejando la notificación en cada domicilio.
20. Cuando el socio acude a realizar el pago se negocia el tipo de acuerdo, renegociando la deuda, por medio de una reestructuración de créditos, terminando ahí el proceso de cobro.
21. Para pagos futuros el Auxiliar de Crédito ingresa en el sistema el compromiso hecho, el mismo que es generado e impreso, registrando las firmas del deudor y del Auxiliar de Crédito.
22. El Jefe de Crédito procede a realizar el seguimiento al compromiso de pago, si cumple con dicha obligación se envía la autorización para el cobro del préstamo reasignando a un al auxiliar de crédito responsable, culminando así el proceso de cobranzas.
23. Pero si no cumplen con lo establecido el Jefe de Crédito presenta un oficio e informe solicitando la autorización para iniciar la cobranza judicial.

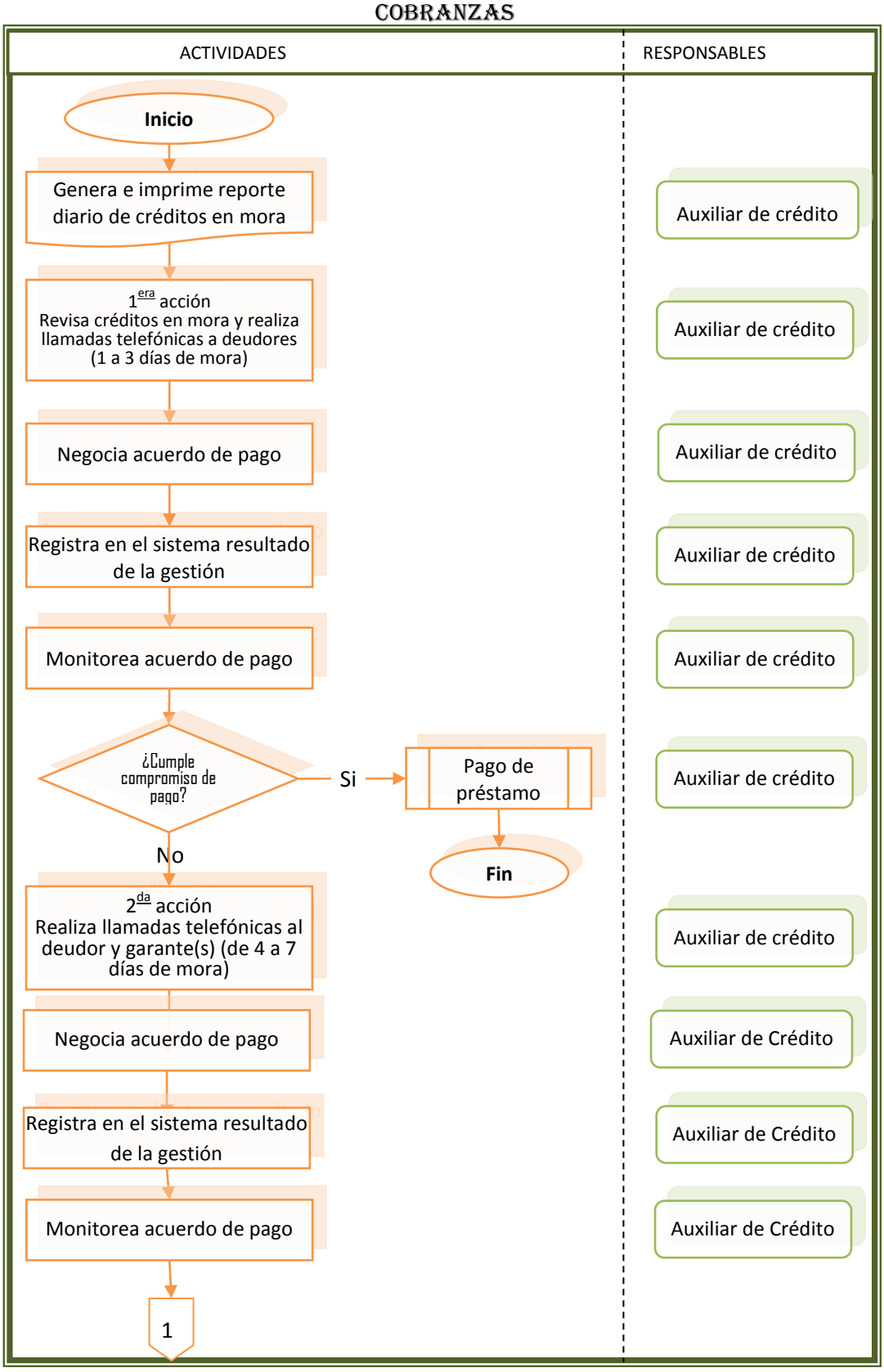
CUADRO 74
NUEVO PROCESO PARA LAS COBRANZAS
"CODESARROLLO"

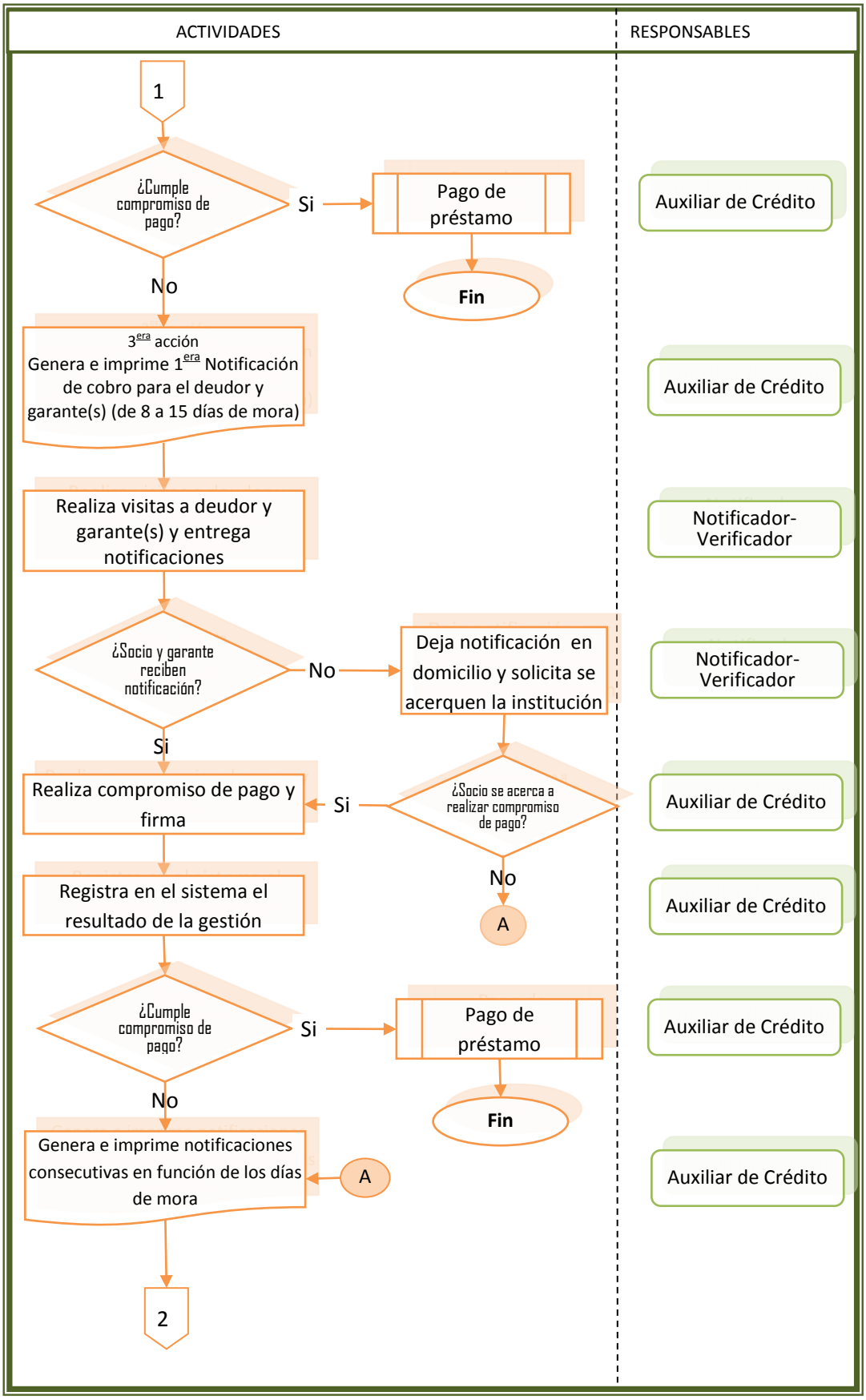
ACTIVIDAD	RESPONSABLE						Tiempo para ejecución
1.	Jefe de Crédito						10 minutos
2.	Jefe de Crédito						30 minutos
3.	Jefe de Crédito						10 minutos
4.	Auxiliar de Crédito						10 minutos
5.	Auxiliar de Crédito						20 minutos
6.	Jefe de Crédito						15 minutos
7.	Auxiliar de Crédito						15 minutos
8.	Jefe de Crédito						_
9.	Auxiliar de Crédito						5 minutos
10.	Auxiliar de Crédito						5 minutos
11.	Auxiliar de Crédito						5 minutos
12.	Auxiliar de Crédito						0 minutos
13.	Auxiliar de Crédito						5 minutos
14.	Auxiliar de Crédito						5 minutos
15.	Auxiliar de Crédito						0 minutos
16. .	Auxiliar de Crédito						5 minutos
17.	Jefe de Crédito						10 minutos
18.	Abogado						10 minutos
19.	Notificador						30 minutos
20.	Ciente						30 minutos

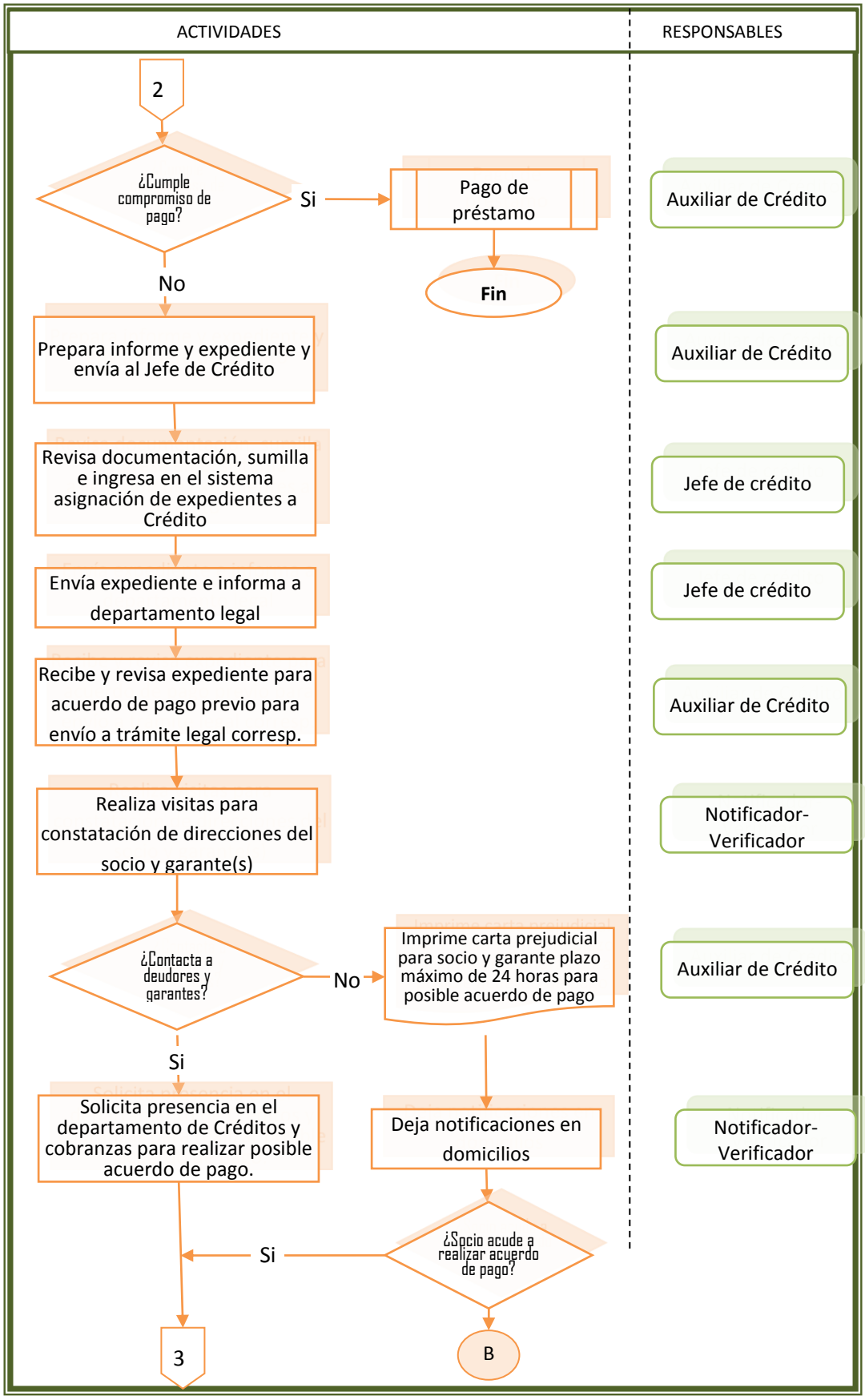
NUEVO PROCESO PARA LAS COBRANZAS "CODESARROLLO" CUADRO 74							
ACTIVIDAD	**RESPONSABLE**						**Tiempo para ejecución**
21.	Auxiliar de Crédito						5 minutos
22.	Auxiliar de Crédito						5 minutos
23. .	Jefe de Crédito						10 minutos
Total							3 horas con 30 minutos

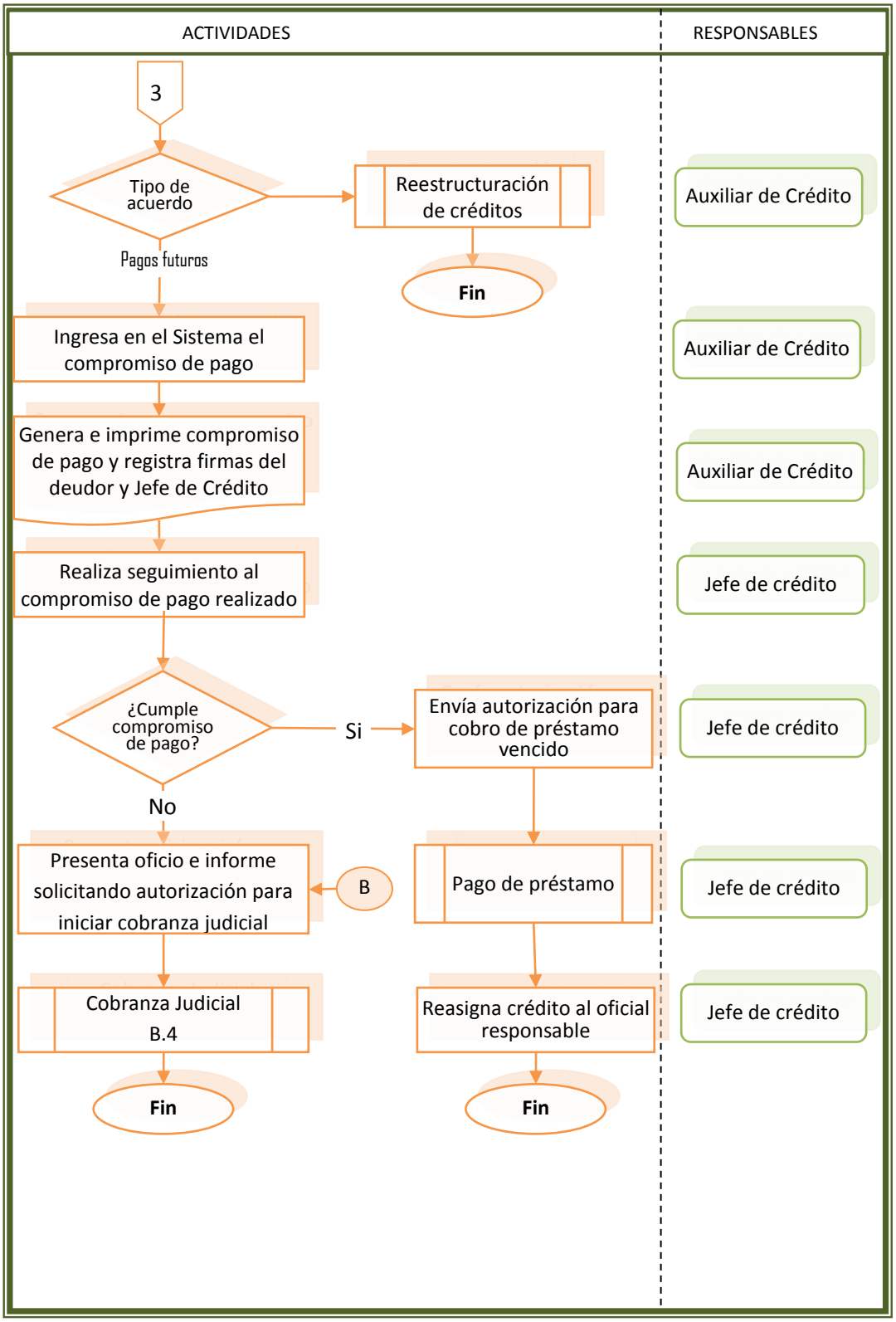
CUADRO 75 NUEVO PROCESO PARA COBRANZAS EN "CODESARROLLO"		
ACTIVIDAD	**DETALLES**	**COSTO POR ACTIVIDAD**
1. El Auxiliar de Crédito genera en el sistema e imprime los diarios de crédito en mora de los socios con retraso en sus pagos.	Impresión	0,,50
2. El Auxiliar de Crédito revisa los créditos en mora y realiza llamadas telefónicas a los socios de 1 a 3 días en mora.	Costo llamada telefónica	3,00
3. Cuando el Auxiliar de Crédito se contacta con el socio, se procede al negocio del pago e inmediatamente se registra en el sistema el resultado de la gestión.	–	0,00
4. El Aux.de Crédito se encarga de monitorear si se cumple con el acuerdo establecido.	–	0,00
5. Si el socio cumple se procede al pago de su obligación y se finiquitan los procesos; caso contrario el Auxiliar de Crédito efectúa llamadas telefónicas al deudor y garante(s) solidario que tenga de 4 a 7 días de mora.	Costo llamada telefónica	3,00
6. El Auxiliar de Crédito negocia el acuerdo de pago del socio y procede a registrar en el sistema el resultado de la gestión por parte del departamento de crédito.	–	0,00
7. Dicho acuerdo es monitoreado por el Auxiliar de Crédito, para de esta manera verificar el cumplimiento del pago.	–	0,00
8. Si el socio efectúa el pago del préstamo, finaliza el proceso de cobro.		
9. De no suceder lo anterior, el Auxiliar de Crédito genera e imprime la primera notificación de cobro al deudor y su respectivo garante (s), dentro de los 8 a días de encontrarse en mora.	Impresión	1,,00
10. Dicha notificación debe ser entregada por el Notificador y verificador en el domicilio de las dos partes involucradas (socio y garante)	–	0,00
11. Si la recibe y el socio se cerca a la Cooperativa, el Auxiliar de Crédito realiza el compromiso de pago y se registra en el sistema el resultado de la gestión.	–	0,00
12. Cuando el socio cumple con su obligación culmina la gestión de cobro.	–	0,00
13. Si no han recibido la notificación el Notificador y verificador solicita al socio y garante que se acerquen a la Institución para realizar el compromiso de pago.	–	0,00
14. Si no lo hace éste genera e imprime las notificaciones consecutivas en función de los días de mora si no cumple con el compromiso de pago.	–	0,00
15. Si el socio procede al pago del préstamo culminará el proceso de cobro.	–	0,00
16. Caso contrario el Auxiliar de Crédito prepara el informe respectivo y el expediente que es enviado al Jefe de Crédito.	–	0,00
17. El Jefe de Crédito revisa la documentación del socio en mora, la sumilla e ingresa al sistema la asignación de expediente en la sección de Cobranzas e informa al abogado.	–	0,00
18. El Auxiliar de Crédito recibe y revisa el expediente para un acuerdo de pago previo que es enviado al trámite legal respectivo.	–	0,00
19. El Notificador-Verificador realiza visitas para la constatación de direcciones del socio y garantes, para inmediatamente contactar a los socios deudores y garantes.	–	0,00
20. Si se logra contactar al socio y su garante(s)se les solicita con un plazo máximo de 24 horas concretar un posible acuerdo de pago, dejando la notificación en cada domicilio.	–	0,00
21. Cuando el socio acude a realizar el pago se negocia el tipo de acuerdo, renegociando la deuda, por medio de una reestructuración de créditos, terminando el proceso de cobro.	–	0,00
22. Para pagos futuros el Auxiliar de Crédito ingresa en el sistema el compromiso hecho, el mismo que es generado e impreso, registrando las firmas del deudor y del Auxiliar	–	0,00
23. El Jefe de Crédito procede a realizar el seguimiento al compromiso de pago, si cumple con dicha obligación se envía la autorización para el cobro del préstamo reasignando a un al auxiliar de crédito responsable, culminando así el proceso de cobranzas.	–	0,00
24. Pero si no cumplen con lo establecido el Jefe de Crédito presenta un oficio e informe solicitando la autorización para iniciar la cobranza judicial.	–	0,00
Total		7,50

GRAFICA 54
COBRANZAS




ACTIVIDADES
RESPONSABLES
1
¿Cumple compromiso de pago?
Si
Pago de préstamo
Fin
Auxiliar de Crédito
No
3era acción
Genera e imprime 1era Notificación de cobro para el deudor y garante(s) (de 8 a 15 días de mora)
Auxiliar de Crédito
Realiza visitas a deudor y garante(s) y entrega notificaciones
Notificador-Verificador
¿Socio y garante reciben notificación?
No
Deja notificación en domicilio y solicita se acerquen la institución
Notificador-Verificador
Si
Realiza compromiso de pago y firma
Si
¿Socio se acerca a realizar compromiso de pago?
Auxiliar de Crédito
No
A
Registra en el sistema el resultado de la gestión
Auxiliar de Crédito
¿Cumple compromiso de pago?
Si
Pago de préstamo
Fin
Auxiliar de Crédito
No
Genera e imprime notificaciones consecutivas en función de los días de mora
A
Auxiliar de Crédito
2


ACTIVIDADES
RESPONSABLES
2
¿Cumple compromiso de pago?
Si
Pago de préstamo
Fin
Auxiliar de Crédito
No
Prepara informe y expediente y envía al Jefe de Crédito
Auxiliar de Crédito
Revisa documentación, sumilla e ingresa en el sistema asignación de expedientes a Crédito
Jefe de crédito
Envía expediente e informa a departamento legal
Jefe de crédito
Recibe y revisa expediente para acuerdo de pago previo para envío a trámite legal corresp.
Auxiliar de Crédito
Realiza visitas para constatación de direcciones del socio y garante(s)
Notificador-Verificador
¿Contacta a deudores y garantes?
No
Imprime carta prejudicial para socio y garante plazo máximo de 24 horas para posible acuerdo de pago
Auxiliar de Crédito
Si
Solicita presencia en el departamento de Créditos y cobranzas para realizar posible acuerdo de pago.
Deja notificaciones en domicilios
Notificador-Verificador
¿Socio acude a realizar acuerdo de pago?
Si
3
B


ACTIVIDADES
RESPONSABLES
3
Tipo de acuerdo
Reestructuración de créditos
Auxiliar de Crédito
Fin
Pagos futuros
Ingresa en el Sistema el compromiso de pago
Auxiliar de Crédito
Genera e imprime compromiso de pago y registra firmas del deudor y Jefe de Crédito
Auxiliar de Crédito
Realiza seguimiento al compromiso de pago realizado
Jefe de crédito
¿Cumple compromiso de pago?
Si
Envía autorización para cobro de préstamo vencido
Jefe de crédito
No
Presenta oficio e informe solicitando autorización para iniciar cobranza judicial
B
Pago de préstamo
Jefe de crédito
Cobranza Judicial B.4
Reasigna crédito al oficial responsable
Jefe de crédito
Fin
Fin

NUEVO PROCEDIMIENTO PARA RECEPCIÓN DE AHORROS DE LOS CLIENTES

⇒ **Propósito**

Optimizar el proceso para la recepción de ahorros de los clientes, con el fin de lograr su completa satisfacción y una mejor imagen de la cooperativa.

⇒ **Responsabilidades**

El Departamento de Operaciones es el responsable de realizar la recepción de los ahorros del cliente.

Procedimiento:

1. El cajero recibe la papeleta de depósito, dinero o cheque y libreta de ahorros(opcional)
2. Verificar en el sistema si el número de cuenta corresponde al socio y verificar que la papeleta esté llena correctamente.
3. Si la papeleta no está llena correctamente devolverá al socio la papeleta, el dinero o cheque y la libreta de ahorro y solicitará la creación de una nueva papeleta.
4. Si está bien llena el cajero identificará la clase de depósito.
5. Contará el dinero e ingresará en el sistema el detalle de efectivo y cheques recibidos y verificará que coincida con el valor de la papeleta.
6. Si el monto supera los $2.000,00 (Dos mil dólares) se deberá llenar un formulario de “Declaración de Licitud de Fondos”.

7. En caso de negarse al llenado de dicho formulario se notificará a su superior y se cancelará dicha operación.
8. El Cajero constata la firma y el número de cédula del depositante.
9. Clasificar los billetes de acuerdo a su denominación y guardarlos bajo seguridad.
10. El cajero guarda la información en el sistema de la cooperativa.
11. El cajero en caso de haber recibido la libreta de ahorros, actualiza dicha libreta, sella la papeleta y devuelve la libreta al depositante.
12. El cajero en caso de no haber recibido la libreta de ahorros del socio, sella la papeleta, imprime el comprobante de depósito y lo entrega al socio.
13. Archiva la papeleta para luego realizar el cuadre diario de caja.

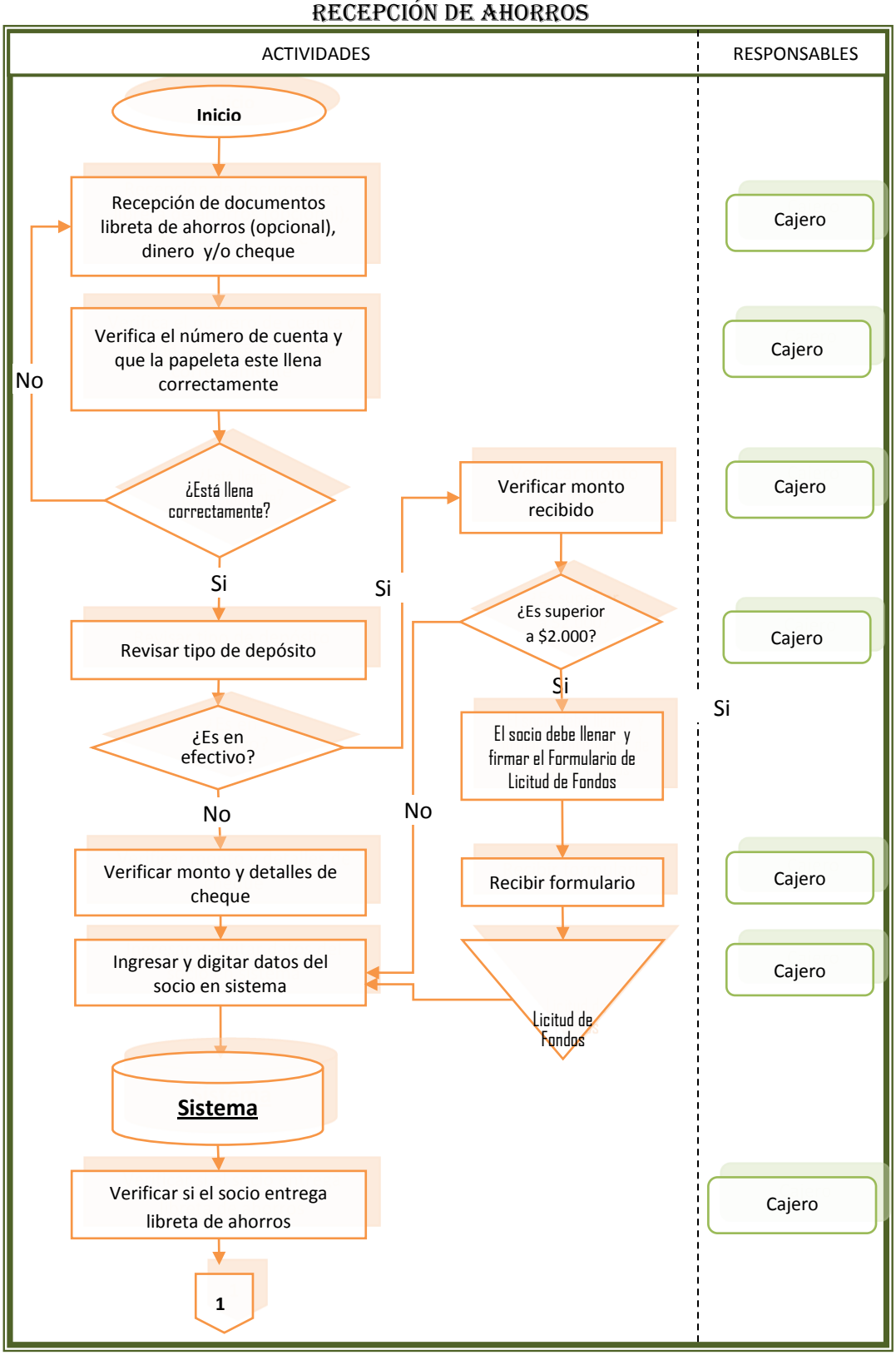
CUADRO 76
NUEVO PROCESO PARA RECEPCIÓN DE AHORROS
"CODESARROLLO"

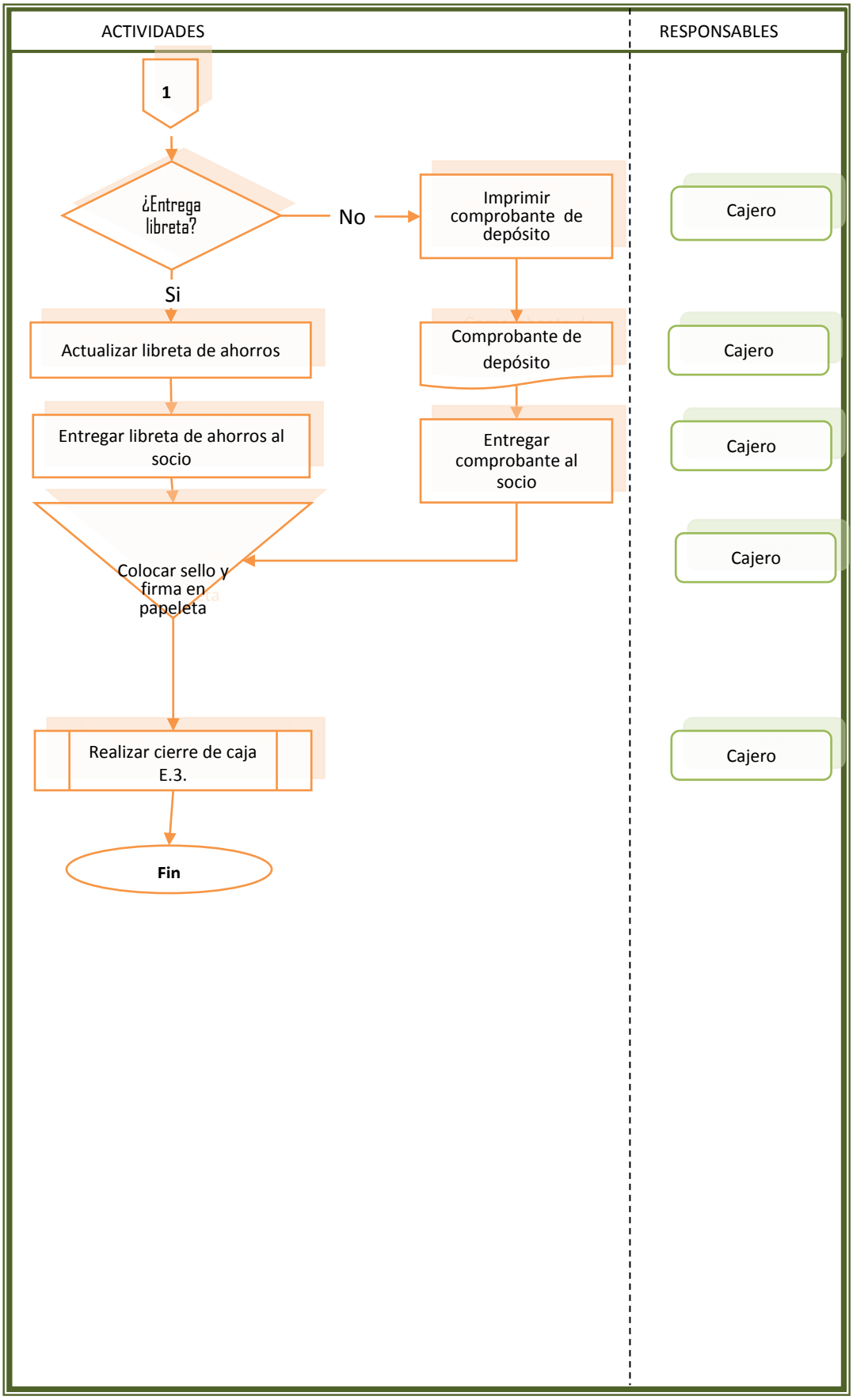
ACTIVIDAD	RESPONSABLE						Tiempo para ejecución
1.	Cajero						1 minutos
2.	Cajero						2 minutos
3.	Cajero						1 minuto
4.	Cajero						2 minutos
5.	Cajero						2 minutos
6.	Cajero						2 minutos
7.	Cajero						2 minutos
8.	Cajero						2 minutos
9.	Cajero						3 minutos
10.	Cajero						1 minuto
11.	Cajero						1 minuto
12.	Cajero						1 minuto
13.	Cajero						1 minuto
Total							21 minutos

CUADRO 77 NUEVO PROCESO PARA CAPTACIÓN DE AHORROS EN "CODESARROLLO"		
ACTIVIDAD	**DETALLES**	**COSTO POR ACTIVIDAD**
1. El cajero recibe la papeleta de depósito, dinero o cheque y libreta de ahorros(opcional)	_	0,00
2. Verificar en el sistema si el número de cuenta corresponde al socio y verificar que la papeleta esté llenada correctamente.	_	0,00
3. Si la papeleta no está llena correctamente devolverá al socio la papeleta, el dinero o cheque y la libreta de ahorro y solicitará la creación de una nueva papeleta.	_	0,00
4. Si está bien llena el cajero identificará la clase de depósito.	_	0,00
5. Contará el dinero e ingresará en el sistema el detalle de efectivo y cheques recibidos y verificará que coincida con el valor de la papeleta.	_	0,00
6. Si el monto supera los $2.000,00 (Dos mil dólares) se deberá llenar un formulario de "Declaración de Licitud de Fondos".	_	0,00
7. En caso de negarse al llenado de dicho formulario se notificará a su superior y se cancelará dicha operación.	_	0,00
8. El Cajero constata la firma y el número de cédula del depositante.	_	0,00
9. Clasificar los billetes de acuerdo a su denominación y guardarlos bajo seguridad.	_	0,00
10. El cajero guarda la información en el sistema de la cooperativa.	_	0,00
11. El cajero en caso de haber recibido la libreta de ahorros, actualiza dicha libreta, sella la papeleta y devuelve la libreta al depositante.	_	0,00
12. El cajero en caso de no haber recibido la libreta de ahorros del socio, sella la papeleta, imprime el comprobante de depósito y lo entrega al socio.	_	0,00
13. Archiva la papeleta para luego realizar el cuadre diario de caja.	_	0,00
Total		0,00

GRAFICA 55

RECEPCIÓN DE AHORROS




ACTIVIDADES
RESPONSABLES
1
¿Entrega libreta?
No
Imprimir comprobante de depósito
Cajero
Si
Actualizar libreta de ahorros
Comprobante de depósito
Cajero
Entregar libreta de ahorros al socio
Entregar comprobante al socio
Cajero
Colocar sello y firma en papeleta
Cajero
Realizar cierre de caja E.3.
Cajero
Fin

NUEVO PROCEDIMIENTO PARA ADMINISTRACIÓN DE RETIROS DE LOS CLIENTES

⇒ **Propósito**

Perfeccionar el proceso para para la administración de retiros de los clientes, con la finalidad brindar un servicio de eficiencia y mantener el posicionamiento de la entidad en el mercado.

⇒ **Responsabilidades**

El Departamento de Operaciones es el responsable de administrar los retiros que efectúan los clientes en la cooperativa.

Procedimiento:

1. El cajero recibe del socio la libreta de ahorros, papeleta de retiro y cédula de identidad.
2. Verifica que la persona que retira sea el titular de la cuenta, de no ser así le pedirá además su cédula de identidad.
3. Verifica que el comprobante este lleno correctamente y compara firmas entre papeleta, cédula y sistema. Si el retiro no es realizado por el socio verifica además la autorización en la papeleta de retiro y la firma de quien retira contra la cédula de identidad.
4. Si la papeleta no está llena correctamente el cajero deberá devolver la papeleta y todos los documentos antes mencionados.
5. El cajero digita la transacción realizada en la opción de retiro de ahorros.
6. El cajero entrega al socio sus documentos de identificación.

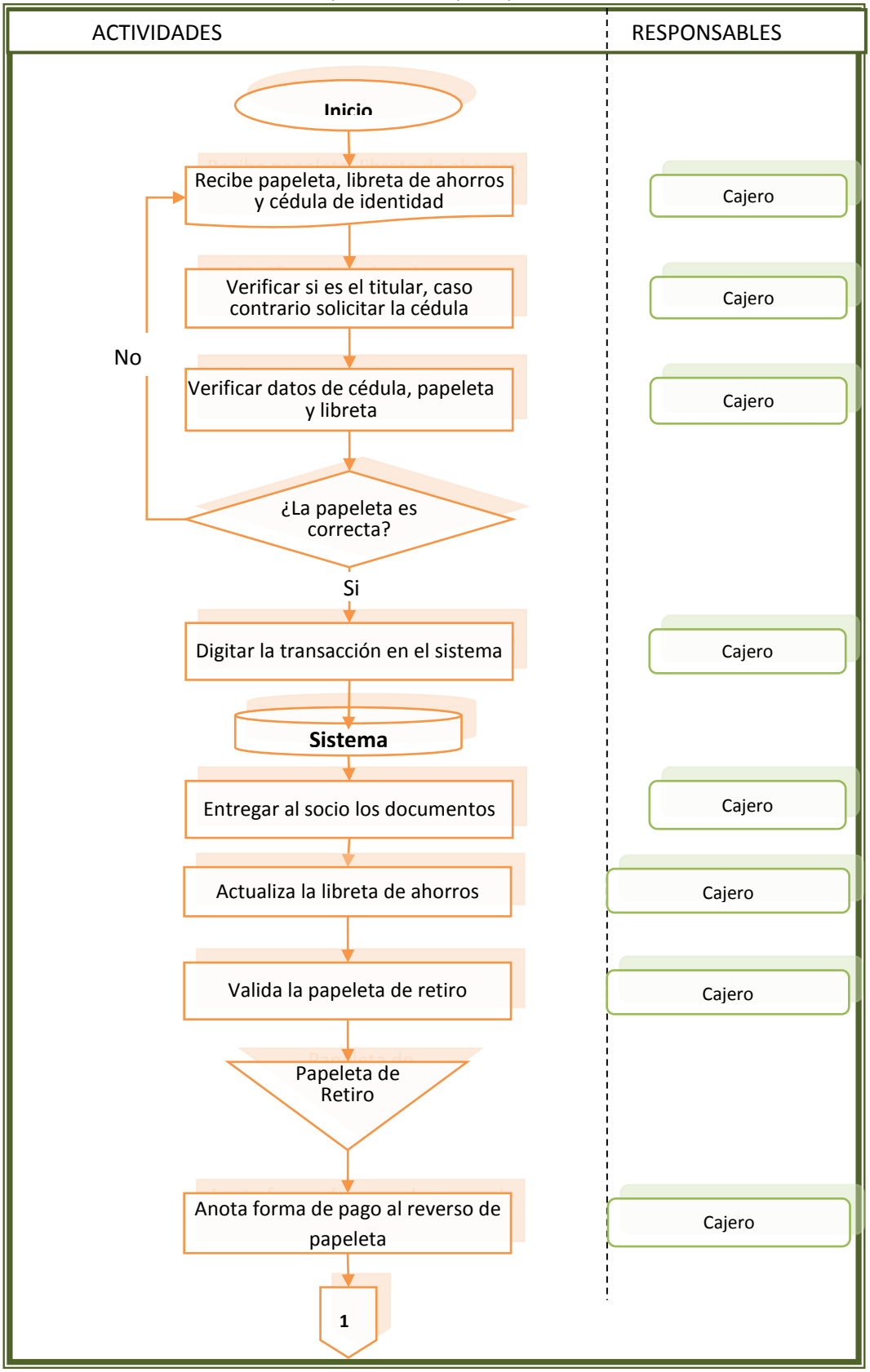
7. Se realiza la actualización de la libreta del socio y se valida la papeleta de retiro.
8. El cajero deberá anotar al reverso de la papeleta la forma de pago.
9. Imprime el comprobante y lo entrega al socio con la libreta debidamente actualizada.
10. Cuenta el dinero y entrega al socio.

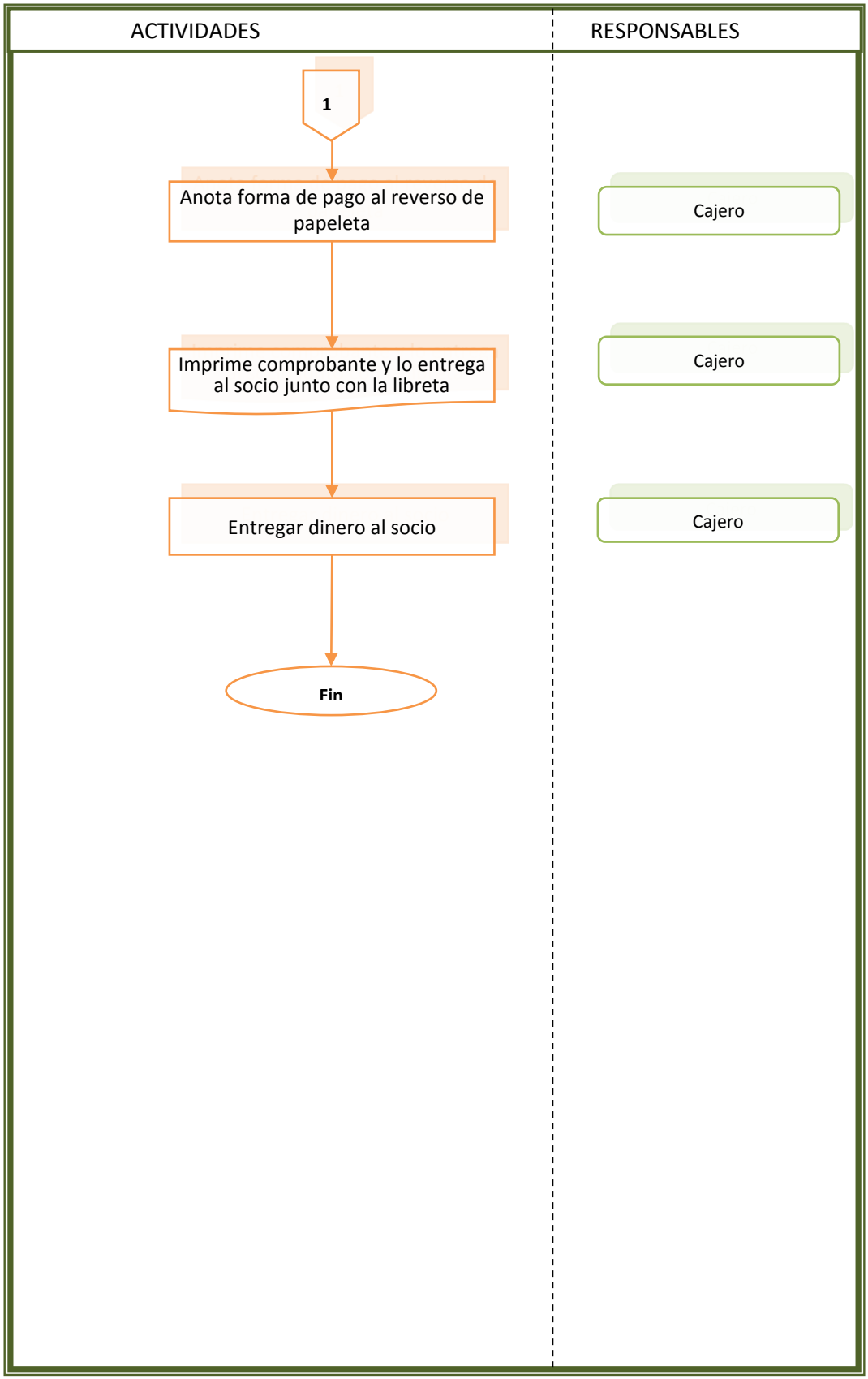
CUADRO 78 NUEVO PROCESO PARA ADMINISTRACIÓN DE RETIROS "CODESARROLLO"							
ACTIVIDAD	**RESPONSABLE**						**Tiempo para ejecución**
1.	Cajero						1 minutos
2.	Cajero						1 minutos
3.	Cajero						1 minutos
4.	Cajero						1 minutos
5.	Cajero						1 minutos
6.	Cajero						1 minuto
7.	Cajero						1 minutos
8.	Cajero						1 minuto
9.	Cajero						1 minutos
10.	Cajero						1 minutos
Total							10 minutos

CUADRO 79 NUEVO PROCESO PARA ADMINISTRACIÓN DE RETIROS EN "CODESARROLLO"		
ACTIVIDAD	**DETALLES**	**COSTO POR ACTIVIDAD**
1. El cajero recibe del socio la libreta de ahorros, papeleta de retiro y cédula de identidad.	_	0,00
2. Verifica que la persona que retira sea el titular de la cuenta, de no ser así le pedirá además su cédula de identidad.	_	0,00
3. Verifica que el comprobante este lleno correctamente y compara firmas entre papeleta, cédula y sistema. Si el retiro no es realizado por el socio verifica además la autorización en la papeleta de retiro y la firma de quien retira contra la cédula de identidad.	_	0,00
4. Si la papeleta no está llena correctamente el cajero deberá devolver la papeleta y todos los documentos antes mencionados.	_	0,00
5. El cajero digita la transacción realizada en la opción de retiro de ahorros	_	0,00
6. El cajero entrega al socio sus documentos de identificación.	_	0,00
7. Se realiza la actualización de la libreta del socio y se valida la papeleta de retiro.	_	0,00
8. El cajero deberá anotar al reverso de la papeleta la forma de pago.	_	0,00
9. Imprime el comprobante y lo entrega al socio con la libreta debidamente actualizada.	_	0,10
10. Cuenta el dinero y entrega al socio.	_	0,00
Total		0,10

GRAFICA 56

ADMINISTRACIÓN DE RETIROS DEL CLIENTE




ACTIVIDADES
RESPONSABLES
1
Anota forma de pago al reverso de papeleta
Cajero
Imprime comprobante y lo entrega al socio junto con la libreta
Cajero
Entregar dinero al socio
Cajero
Fin

NUEVO PROCEDIMIENTO PARA APERTURA DE CAJA

Propósito

Implementar el proceso para la apertura de caja, con el objetivo de mantener un orden lógico para dar inicio a las labores diarias de la Cooperativa.

⇒ Responsabilidades

El departamento de operaciones es el responsable de efectuar la apertura de caja en la Cooperativa CODESARROLLO.

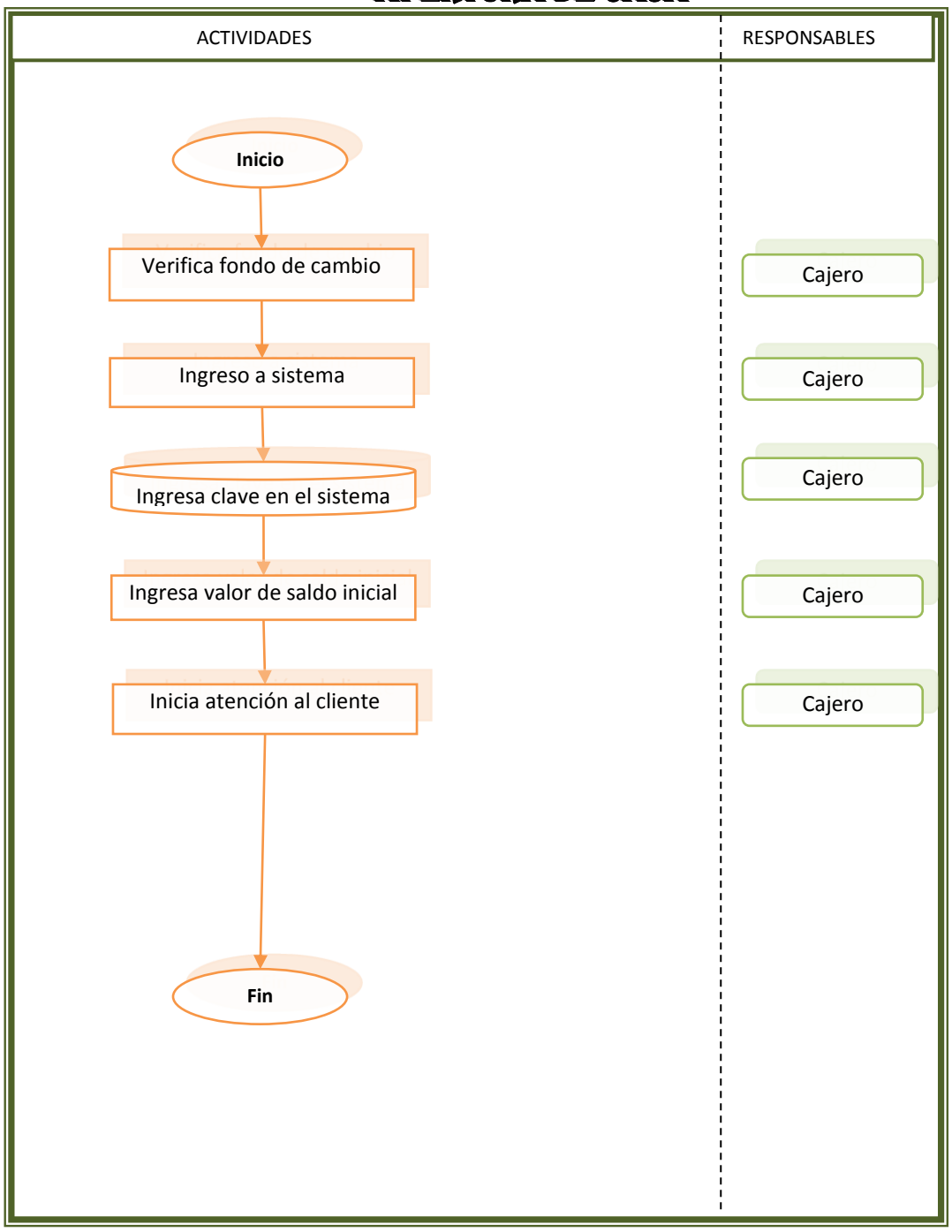
Procedimiento:

1. El cajero recepta y verifica el fondo de cambio.
2. El cajero ingresa y enciende el sistema.
3. El cajero Ingresa clave de red principal y su clave personal de acceso.
4. El cajero Ingresa al sistema el valor del saldo inicial de caja (inicio de día).
5. El cajero Inicia atención al público.

CUADRO 80 NUEVO PROCESO PARA APERTURA DE CAJA "CODESARROLLO"							
ACTIVIDAD	**RESPONSABLE**						**Tiempo para ejecución**
1. El cajero recepta y verifica el fondo de cambio.	Cajero						5 minutos
2. El cajero ingresa y enciende el sistema.	Cajero						3 minutos
3. El cajero Ingresa clave de red principal y su clave personal de acceso.	Cajero						3 minutos
4. El cajero Ingresa al sistema el valor del saldo inicial de caja (inicio de día).	Cajero						2 minutos
5. El cajero Inicia atención al público.	Cajero						1 minutos
Total							14 Minutos

CUARO 81 NUEVO PROCESO PARA APERTURA DE CAJA EN "CODESARROLLO"		
ACTIVIDAD	**DETALLES**	**COSTO POR ACTIVIDAD**
1. El cajero recepta y verifica el fondo de cambio.	_	0,00
2. El cajero ingresa y enciende el sistema.	_	0,00
3. El cajero Ingresa clave de red principal y su clave personal de acceso.	_	0,00
4. El cajero Ingresa al sistema el valor del saldo inicial de caja (inicio de día).	_	0,00
5. El cajero Inicia atención al público.	_	0,00
Total		0,00

GRÁFICA 57
APERTURA DE CAJA



NUEVO PROCEDIMIENTO PARA CUADRE Y CIERRE DE CAJA

⇒ **Propósito**

Mejorar el proceso cuadre y cierre de caja, para que exista excelente desempeño por parte del cajero y se evite caculos erróneos.

⇒ **Responsabilidades**

El departamento de operaciones es el responsable de efectuar el cierre y cuadre de caja.

Procedimiento:

1. El cajero suma los valores de los cheques de acuerdo a su tipo y adjunta tirilla. Compara el valor total de los cheques recibidos con el valor que reporta el sistema. De estar correcto, continúa, caso contrario, revisa detalle de comprobantes de depósito.

2. El cajero entrega cheques clasificados y tirillas a Supervisor de Cajas.

3. El cajero cuenta el valor de las distintas denominaciones de billetes y el efectivo de caja (el dinero que no está en fajos incluyendo monedas).

4. El cajero registra estos valores en formulario .Cierre diario de Cajero.

5. El cajero valida su hoja de cierre diario con los reportes de Sistemas y Contabilidad.

6. El cajero suma los valores de la columna debe y haber en formulario diario de Cajero. De estar correcto registra visto bueno en elaborado, caso contrario determina error y corrige.

7. El cajero elabora dos formularios de “Entrega y Recepción de efectivo”, el primero con fecha de hoy con el valor que va a entregar al Supervisor de Cajas.

8. El cajero establece los sobrantes o faltantes de su hoja y consulta proceso respectivo.

9. El cajero ingresa la transacción respectiva e imprime el cierre de caja.

10. El cajero prepara el comprobante de depósito para la cuenta corriente respectiva en el banco depositario.

11. El cajero procede a salir del módulo del sistema específico.

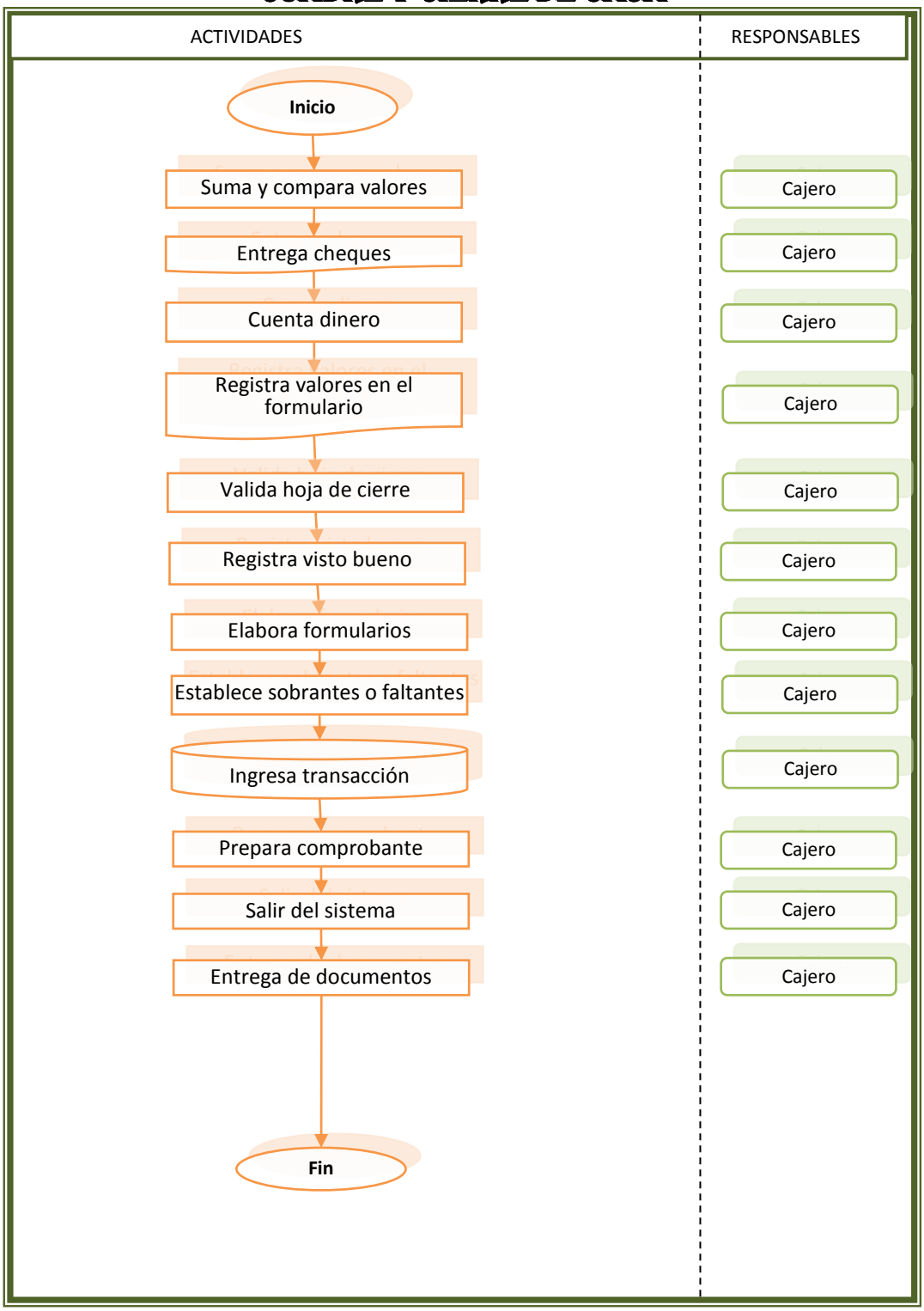
12. El cajero entrega al Supervisor de Cajas. lo siguiente:

    a. Formato cierre diario de Cajero
    b. Formato entrega recepción de Efectivo.
    c. Impresiones de cierre de caja

CUADRO 82 NUEVO PROCESO PARA CUADRE Y CIERRE DE CAJA "CODESARROLLO"							
ACTIVIDAD	**RESPON.**						**Tiempo para ejecución**
1.	Cajero						10 minutos
2.	Cajero						2 minutos
3.	Cajero						5 minutos
4.	Cajero						5 minutos
5.	Cajero						5 minutos
6.	Cajero						3 minutos
7.	Cajero						5 minutos
8.	Cajero						2 minutos
9.	Cajero						2 minutos
10.	Cajero						3 minutos
11.	Cajero						1 minuto
12.	Cajero						2 minutos
Total							**45 Minutos**

CUADRO 83 NUEVO PROCESO PARA CUADRE Y CIERRE DE CAJA EN "CODESARROLLO"		
ACTIVIDAD	**DETALLES**	**COSTO POR ACTIVIDAD**
1. El cajero suma los valores de los cheques de acuerdo a su tipo y adjunta tirilla. Compara el valor total de los cheques recibidos con el valor que reporta el sistema. De estar correcto, continúa, caso contrario, revisa detalle de comprobantes de depósito.	_	0,00
2. El cajero entrega cheques clasificados y tirillas a Supervisor de Cajas.	_	0,00
3. El cajero cuenta el valor de las distintas denominaciones de billetes y el efectivo de caja (el dinero que no está en fajos incluyendo monedas). 4.	_	0,00
5. El cajero registra estos valores en formulario .Cierre diario de Cajero.	_	0,00
6. El cajero valida su hoja de cierre diario con los reportes de Sistemas y Contabilidad.	_	0,00
7. El cajero suma los valores de la columna debe y haber en formulario diario de Cajero. De estar correcto registra visto bueno en elaborado, caso contrario determina error y corrige.	_	0,00
8. El cajero elabora dos formularios de "Entrega y Recepción de efectivo", el primero con fecha de hoy con el valor que va a entregar al Supervisor de Cajas.	_	0,00
9. El cajero establece los sobrantes o faltantes de su hoja y consulta proceso respectivo.	_	0,00
10. El cajero ingresa la transacción respectiva e imprime el cierre de caja.	_	0,00
11. El cajero prepara el comprobante de depósito para la cuenta corriente respectiva en el banco depositario.	_	0,00
12. El cajero procede a salir del módulo del sistema específico.	_	0,00
13. El cajero entrega los documentos a su superior	_	0,00
Total		0,00

GRAFICA 57
CUADRE Y CIERRE DE CAJA



CUADRO 84
CUADRO DE RESUMEN DE LOS PROCESOS REDISEÑADOS EN LA COOPERATIVA "CODESARROLLO"

Proceso	Costo total actual	Nuevo costo	Ahorro	Observación
Apertura de Cuentas de Ahorro	0,40	0,20	0,10	Se reconstruyó todas las actividades
Subir firmas	0,00	0,00	0,00	Se adicionó algunas actividades
Cobro de SOAT	0,00	0,00	0,00	Se adicionó una actividad
Colocación de créditos	20,00	0,80	19,20	Se reestructuró todos los procesos
Socializaciones	90,00	3,00	87,00	Se adicionó algunas actividades
Cobranzas	0,00	7,50	-7,50	Se adicionó varias actividades
Depósitos	0,00	0,00	0,00	Se reestructuró todo el proceso
Retiros	0,00	0,10	-0.10	Se reestructuró todo el proceso
Cierre de Ventanilla	0,00	0,00	0.00	Se reestructuró todo el proceso
Total			98,60	

Elaborado por: El Autor

COMPARACIÓN DE TIEMPOSDE DURACIÓN DE PROCESOS ACTUALES Y PROCESOS REDISEÑADOS

Procesos	Duración Actual	Duración Rediseño	Diferencia en Minutos	Observ.
			Disminución	
Apertura de cuentas de ahorros	34 min	22 min	12 min	
Subir firmas	14 min	10 min	4 min	
SOAT	18 min	10 min	8 min	
Colocación de créditos	4 horas y 40 min	3 horas y 30 min	1 hora 10 min	
Socializaciones	2 días 7 horas	5 horas con 25 min	2 días y 2 horas 35min	
Socialización de cobranzas	4 horas y 40 min	3 horas con 30 min	1 hora con 10 minutos	
Depósitos (Recepción de ahorros)	2 horas	21 min	1 hora con 39 min	
Retiros (Administración de retiros)	2 horas	10 min	1 hora con 50 min	
Cuadre y Cierre de ventanilla	1 hora	45min	15 min	
TOTAL			**Dos días, 8 horas y 55 minutos**	
Nota: El proceso de depósito y retiro en bancos no se lo rediseñó ya que no es una operación propia de la cooperativa, sin embargo el depósito y retiro que efectúan los clientes fue rediseñado por separado.				

Elaborado por: El Autor

PROCESO ADICIONADO		
Proceso	**Duración Rediseño**	**Observación**
Cobranzas	3 horas y 30 min	Se adicionó el proceso de cobranzas con el fin de tener mayor control sobre el dinero que es prestado a los clientes de la entidad y de esta manera evitar el alto nivel de morosidad.
TOTAL	3 horas y 30 min	

Elaborado por: El Autor

ANÁLISIS

En el caso del proceso que tiene que ver con la apertura de cuentas de ahorro, cabe destacar que se efectuó doce actividades las cuales fueron reestructuradas, asimismo para subir firmas al sistema se adicionó dos actividades.

Para el proceso de cobro de SOAT se adicionó una actividad además la misma que aumentó dos minutos de tiempo, en la colocación de crédito se reestructuró todas las actividades, cabe destacar que aun así se disminuye el tiempo a 3 horas 30 minutos, y su costo es de 0,80, además podemos observar que el proceso se agilita considerablemente.

En el caso del procedimiento para las Socializaciones se incrementó tres actividades, asimismo se disminuyó a un tiempo de 11 horas con 5 minutos, es decir se ahorra tiempo y dinero, además se debe construir un cronograma que facilite las visitas a las comunidades, es decir se deberá realizar una planificación previamente.

En lo que se refiere al proceso de cobranzas se aumentó 18 actividades, ya que el procedimiento que se maneja actualmente en la cooperativa es demasiado básico, además se emplea un tiempo de 3 horas con 30 minutos, a diferencia del tiempo que ejecutan actualmente que es de 4 horas con 40 minutos, esto quiere decir que se ahorra tiempo al emplear el nuevo proceso.

Para la recepción de ahorros de los clientes se reestructuró totalmente el proceso ya que aquellos pasos que se efectúan actualmente son muy básicos, para ello se debe emplea 21 minutos y se deberán ejecutar 13 actividades. En el caso de los retiros que realiza el cliente se reestructuró todo el proceso actual y se detalló 10 actividades, con un tiempo total de 18 minutos.

En cuanto al procedimiento realizado para el cierre de ventanilla se presenta cinco actividades, asimismo para ellas se aplica un tiempo de 14 minutos, es decir existe un ahorro de tiempo considerable porque en el proceso anterior se ocupa una hora.

h. CONCLUSIONES

- Se puede concluir que luego de haber efectuado la Reingeniería de Procesos para la Cooperativa CODESARROLLO, se realizó el diagnóstico situacional de la misma en donde se detalló los aspectos de mayor relevancia encontrados en cada uno de los procesos.
- Además se Identificó los procesos operativos existentes en la cooperativa, relacionados con los clientes, procesos, y recursos utilizados.
- Asimismo se realizó la jerarquización mediante la elaboración de un mapa de procesos para efectuar después el rediseño.
- Se identificó los puntos críticos en los diferentes procesos realizados en la cooperativa, para saber quiénes requieren mayor vigilancia.
- Se elaboró los nuevos procesos que intervienen en las diferentes actividades que desarrolla la cooperativa, entre ellos los más importantes son la concesión de créditos y las cobranzas.
- Se determinó el presupuesto de la reingeniería de procesos para la Cooperativa CODESARROLLO.

i. RECOMENDACIONES

- Se recomienda al Gerente de la Cooperativa, analizar los resultados derivados del diagnóstico situacional, con el fin de tomar las medidas pertinentes.
- Igualmente se deberá revisar los procesos operativos y verificar cuales son los problemas existentes, para corregirlos y de esta manera aprovechar los recursos tanto humanos como financieros.
- Verificar el mapa de procesos para observar los procesos que faltan y cómo se da el flujo de dinero en la cooperativa actualmente.
- El Gerente deberá leer los puntos críticos encontrados en los diferentes procesos realizados en la cooperativa, para obtener una visión más amplia y observar los problemas que necesitan mayor atención.
- El gerente debe tomar en consideración los nuevos procesos elaborados en ésta reingeniería ya que contribuirán considerablemente en el desarrollo de la entidad.
- Además los directivos deben analizar detalladamente los costos a los cuales incurrirán si aplican la reingeniería, tomando en cuenta que existe ahorro de dinero, situación que beneficia sus intereses.

j. BIBLIOGRAFÍA

⇒ ALARCÓN Juan. Reingeniería de Procesos empresariales. Fundación Confemetal. Año 1998

⇒ CONFEDERACIÓN LATINOAMERICANA DE COOPERATIVAS DE AHORRO Y CRÉDITO. “Reingeniería Financiera para Cooperativas de Ahorro y Crédito”.

⇒ MANGANELLI, Raymond. "Como hacer Reingeniería". Guía indispensable paso a paso. Grupo Editorial Norma. 2004. Pág. 394.

⇒ MERCADO, Salvador. Administración Aplicada. Noriega Editores. México 2004.

⇒ MIRANDA, Francisco. "Introducción a la gestión de calidad". DELTA Publicaciones. 2007.

⇒ MORGADO Purificación. Economía Social y Cooperativismo. Universidad Salamanca. Primera Edición año 2006.

⇒ LEY GENERAL DE ASOCIACIONESS COOPERATIVAS. Asamblea Legislativa e la República del Salvador. Título I. De las Asociaciones Cooperativas. ART. 4

⇒ LEY ORGÁNICA DE ECONOMÍA POPULAR Y SOLIDARIA DEL SISTEMA FINANCIERO. Registro Oficial 444 de 10-may-2011.

⇒ OCHOA, Luis. "Gestión Clínica: Gobierno Clínico". Ediciones Días de Santos. 2006.

⇒ ROBLES, Gloria. "Administración: un Enfoque Interdisciplinario”. Ediciones Amazonas. 2002.

⇒ WESTLEY, Glenn. "Desarrollo de las cooperativas de Ahorro y Crédito". Publicaciones BID 2000.

k. ANEXOS

Anexo 1

RESUMEN DE PROYECTO

a. TEMA

“REINGENIERÍA DE PROCESOS EN LA COOPERATIVA CODESARROLLO (COOPERATIVA DE AHORRO DE LOS PUEBLOS, LTDA.), DEL CANTÓN PUERTO FRANCISCO DE ORELLANA, PROVINCIA DE ORELLANA”

b. PROBLEMÁTICA

Haciendo frente a la inestabilidad y crisis del sistema bancario nacional donde el cliente ha demostrado su desconfianza, en especial en los bancos, lo que ha llevado a incrementar la crisis económica en el país, ha sido necesario buscar alternativas para demostrarle al cliente que existen opciones que permiten fomentar el ahorro y brindar créditos. Para lograr este propósito, una de las herramientas más utilizadas en la actualidad es la reingeniería, que se basa en el rediseño radical de los procesos para efectuar mejoras espectaculares en medidas críticas y actuales de rendimiento, tales como costos, calidad, servicio y rapidez. En la actualidad es uno de los temas más debatidos en el ambiente empresarial de muchos países.

No es ningún secreto que para alcanzar el éxito en el mundo de los negocios, inclusive sobrevivir, es necesario realizar cambios fundamentales en la forma como se dirigen las empresas. Por lo tanto, en el mundo cambiante de los negocios de hoy día nadie se puede darse el lujo de operar de igual forma a lo largo la vida útil de su establecimiento. Sería erróneo hacerlo, ya que los demás negocios pertenecientes a su competencia podrían tomar ventaja de esta gran oportunidad. Las empresas en la actualidad, especialmente las cooperativas de ahorro y crédito, deben plantearse la necesidad de cambio constante para así atraer a la mayor cantidad de público posible y maximizar el beneficio.

La Cooperativa Codesarrollo (Cooperativa de Ahorro de los Pueblos, Ltda.), del Cantón Puerto Francisco de Orellana, Provincia de Orellana; se encuentra ubicada en las calles, Av. Mons. Alejandro Labaka (planta baja del edificio del Fondo Ecuatoriano Populorum Progressio-FEPP), creada bajo resolución de la Superintendencia de Bancos SBS-INIF-0492, inicia sus operaciones el 02 de junio del 2004; cuya finalidad principal es la de participar en el mercado financiero desde una perspectiva incluyente y la opción preferencial por los pobres; los principales servicios que ofrece son: concesión de créditos, captación de ahorros, pago del bono de desarrollo humano, pago de remesas, transferencias internacionales, transferencias nacionales, gestión de cobros y pagos.

Cabe recalcar que en la institución se presentan varios inconvenientes, en cuanto a los procesos implementados para el correcto manejo de los recursos, además no se ha realizado una reingeniería de procesos que le permita ofrecer servicios de calidad a los usuarios, a través de rediseño radical de procesos para alcanzar mejoras importantes en medidas críticas y contemporáneas de rendimiento, tales como costos, calidad, servicio y rapidez.

Los antecedentes mencionados, se reflejan en las siguientes circunstancias:

- Los administradores de la Cooperativa Codesarrollo, no conocen la salud de su empresa, esto se refiere a que no tienen en cuenta las fallas internas con respecto a los procedimientos utilizados, a pesar que estas no son notadas por los clientes, afecta la operacionalidad del establecimiento, provocando disfuncionalidades que podrían causar una gran crisis organizacional dentro de la empresa.

- No poseen planes de trabajo, procesos definidos, así como también soportes administrativos, situación que no les permite determinar los diferentes productos que se deben desarrollar para satisfacer las necesidades de los clientes, lo cual lleva a la búsqueda de alternativas que impulsen el mejoramiento de los servicios de una manera drástica mediante la utilización de herramientas y mecanismos corporativos que permitan el crecimiento de la Cooperativa Codesarrollo.

- Por otra parte se evidencia la falta de dirección en el ámbito administrativo, ya que los empleados de la institución ejercen funciones que no están acorde con el título que poseen, lo cual puede ocasionar retrasos al momento de prestar los servicios que se ofrecen en la cooperativa.

Según los antecedentes mencionados, se planteó el siguiente problema:

"LA FALTA DE UTILIZACIÓN Y MANEJO DE LOS PROCESOS EN LA COOPERATIVA CODESARROLLO (COOPERATIVA DE AHORRO DE LOS PUEBLOS, LTDA.), DEL CANTÓN PUERTO FRANCISCO DE ORELLANA, PROVINCIA DE ORELLANA, NO HA PERMITIDO SU DESARROLLO DE MANERA EFICIENTE."

c. OBJETIVOS

General

Realizar una Reingeniería de Procesos, en la Cooperativa Codesarrollo (Cooperativa de Ahorro de los Pueblos, Ltda.), del Cantón Puerto Francisco de Orellana, Provincia de Orellana, con el fin de mejorar el nivel competitivo de la entidad.

Específicos

a. Realizar el diagnóstico situacional de la Cooperativa Codesarrollo

b. Identificar los procesos estratégicos y operativos existentes en la cooperativa, relacionados con los clientes, procesos, rendimiento y recursos.
c. Realizar la jerarquización del mapa de procesos para su rediseño.
d. Identificar los puntos críticos en los diferentes procesos de la cooperativa
e. Elaborar los nuevos procesos que intervienen en las diferentes actividades que desarrolla la cooperativa.

Determinar el presupuesto de la reingeniería de procesos en la empresa

Anexo 2

FORMATOS PAR A RECOLECCIÓN DE DATOS

ENTREVISTA A CLIENTES

UNIVERSIDAD NACIONAL DE LOJA
MODALIDAD DE ESTUDIOS A DISTANCIA
CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

La presente encuesta tiene como finalidad la elaboración de una "Reingeniería de procesos en la Cooperativa Codesarrollo (Cooperativa de Ahorro de los Pueblos, Ltda.), del cantón Puerto Francisco de Orellana, provincia de Orellana", por tal motivo solicito su invaluable colaboración ya que de la información proporcionada depende el éxito de la propuesta.

DATOS GENERALES

SEXO

Masculino ( )

Femenino ( )

EDAD

De 15 a 25 años ( ) De 26 a 40 años ( )

De 41 a 64 años ( ) Más de 65 años ( )

OCUPACIÓN

Empleado público ( ) Empleado Privado ( )

Trabajo propio ( ) Ama de Casa ( )

Desempleado ( )

VIVE USTED EN EL SECTOR

Urbano ( ) Rural ( )

INDIQUE CON UNA X DE ACUERDO A LOS INGRESOS MENSUALES PROMEDIO:

De $100 a $240 ( ) De $241 a $500 ( )

Más de $500 ( ) Ninguno ( )

CUESTIONARIO

1. **¿Hace que tiempo es cliente de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Codesarrollo?**

   Menos de 2 años ( ) De 2 a 4 años ( )

   Más de 4 años ( )

2. **¿Qué opina del servicio que le brinda en la entidad?**

   Excelente ( )

   Bueno ( )

   Regulares ( )

   Malo ( )

3. **¿Conoce todos los servicios que presta la cooperativa?**

   Totalmente ( )

   Medianamente ( )

   Desconoce ( )

4. **¿Con que frecuencia acude a la entidad?**

   Diario ( ) Trimestral ( )

   Semanal ( ) Rara vez ( )

   Mensual ( )

5. **¿Los productos financieros que ofrece la COAC CODESARROLLO, satisfacen sus necesidades?**

   Si ( ) No ( )

6. **De la siguiente lista de opciones, marque con una X los tipos de servicios que usted ha accedido en la COAC CODESARROLLO**

   Depósitos y retiros cuenta de ahorros ( )
   Depósitos a plazo fijo ( )
   Créditos ( )
   Seguros ( )
   Transferencias ( )
   Bono de desarrollo Humano ( )
   Pago de servicio ( )
   Remesas y transferencias al exterior ( )

7. **De la siguiente lista señale los servicios que usted considera se deben mejorar**

   Depósitos y retiros cuenta de ahorros ( )
   Depósitos a plazo fijo ( )
   Créditos ( )
   Seguros ( )
   Transferencias ( )
   Bono de desarrollo Humano ( )
   Pago de servicio ( )
   Remesas y transferencias al exterior ( )

8. **De la siguiente lista señale los servicios que usted considera son rápidos o eficientes**

   Depósitos y retiros cuenta de ahorros ( )
   Depósitos a plazo fijo ( )
   Créditos ( )
   Seguros ( )
   Transferencias ( )
   Bono de desarrollo Humano ( )
   Pago de servicio ( )
   Remesas y transferencias al exterior ( )

9. ¿Qué productos financieros usted considera que se podría ofrecer?

_____

_____

10. Si ha accedido a créditos, de la siguiente lista marque de que tipo

Crédito micro empresarial ( )
Credi desarrollo ( )
Credi particular ( )
Credi corporativo ( )
Credi vivienda ( )
Credi tierras ( )
Credi Efectivo ( )
Credi emergente ( )
Credi Financiero ( )

11. Ha tenido problemas para acceder a los créditos

Si ( ) No ( )

En caso de ser positiva su respuesta señale de que tipo: _____

_____

12. En que parte del trámite ha tenido inconvenientes

Para reunir los requisitos ( )
Para llenar los formularios ( )
Otro ( ) especifique: _____

13. ¿Está de acuerdo con el tiempo que demora la obtención de un crédito?

Si ( ) No ( )

En caso de ser negativa su respuesta que sugerencia daría para agilizar el trámite: _____

_____

14. ¿Qué opina de la atención en ventanilla?

Rápida ( )

Normal ( )

Se tardan demasiado ( )

15. ¿Considera necesario incrementar los servicios que le ofrece la CAOC CODESARROLLO?

Si ( )

No ( )

En caso de ser positiva su respuesta señale cuales: _____

_____

16. Las instalaciones de la cooperativa ¿le parecen adecuadas?

Si ( )

No ( )

En caso de ser positiva su respuesta señale cuales: _____

_____

17. ¿Qué le gustaría que mejore en la Cooperativa?

Las instalaciones ( )

La atención ( )

Otras _____ ( )

18. ¿Qué aspectos de la atención usted considera se deben implementar o cambiar?

_____

_____

_____

19. ¿Qué sugerencias usted daría para el mejoramiento del servicio en la Cooperativa?

Mejorar los conocimientos del personal ( )

Equipamiento ( )

Mejorar la atención al cliente ( )

Ampliar el espacio físico ( )

Otras _____ ( )

Gracias por su colaboración…….

Anexo 3

ENTREVISTA A EMPLEADOS

UNIVERSIDAD NACIONAL DE LOJA

MODALIDAD DE ESTUDIOS A DISTANCIA

CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

La presente encuesta tiene como finalidad la elaboración de una "Reingeniería de procesos en la Cooperativa Codesarrollo (Cooperativa de Ahorro de los Pueblos, Ltda.), del cantón Puerto Francisco de Orellana, provincia de Orellana", por tal motivo solicito su invaluable colaboración ya que de la información proporcionada depende el éxito de la propuesta.

DATOS GENERALES

Cargo que desempeña: _____

Tiempo de permanencia en la Cooperativa: _____

Sexo: Masculino ( ) Femenino ( )

Nivel de Instrucción

Primaria ( )

Secundaria ( )

Superior ( )

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

   Totalmente ( )

   Medianamente ( )

   Desconoce ( )

2. **¿Existe difusión de los principios y valores de la cooperativa?**

   Totalmente ( )

   Medianamente ( )

   Desconoce ( )

3. **¿La misión se aplica?**

   Totalmente ( )

   Medianamente ( )

   Desconoce ( )

4. **¿La visión se aplica?**

   Totalmente ( )

   Medianamente ( )

   Desconoce ( )

5. **¿Recibió un manual de funciones donde describe las actividades que debe seguir para dar cumplimiento a sus funciones?**

   Si ( ) No ( )

6. **¿Aplica el Manual de Funciones en sus labores?**

   Si ( ) No ( )

7. **¿Recibió un manual de procedimientos que delimite las mismas para su cargo?**

   Si ( ) No ( )

8. **¿Aplica el Manual de Procedimientos en sus labores?**

   Si ( ) No ( )

9. **¿La formación académica que posee, está enmarcada dentro del perfil para desempeñar el cargo?**

   Si ( ) No ( )

10. **¿Dispone de todos los materiales y equipos para desempeñar su trabajo?**

    Si ( ) No ( )

11. El espacio físico en el cual realiza su trabajo considera Usted:

Muy apropiado ( )

Medianamente apropiado ( )

No apropiado ( )

12. ¿Cuáles son las funciones principales que desarrolla en su puesto de trabajo?

_____

_____

_____

13. ¿Qué actividad le lleva mayor tiempo en el puesto en el que usted labora?

_____

_____

_____

14. ¿ El tipo de liderazgo o jefatura que usted recibe de su superior lo considera?

Autoritario ( ) Democrático ( ) Liberal ( )

15. Cada que tiempo se brinda capacitación relacionada con las funciones que usted realiza

Trimestral ( )

Semestral ( )

Una vez al año ( )

Rara vez ( )

16. La comunicación que existe en la cooperativa para ejercer su trabajo la considera:

Excelente ( ) Buena ( ) Mala ( )

17. La motivación que existe es:

Alta ( ) Media ( ) Baja ( )

18. ¿Los controles que se realizan en su área de trabajo permiten hacer correctivos?

Inmediatos ( ) Mediatos ( ) No permite ( )

19. ¿Se realizan reuniones para evaluar y mejorar los servicios que presta la cooperativa?

Si ( ) No ( )

20. ¿Se han establecido responsables para cada actividad que desarrolla la cooperativa?

Si ( ) No ( )

21. ¿La información fluye libremente entre los distintos departamentos o áreas de la empresa?

Si ( ) No ( )

22. En el siguiente cuadro complete los datos que solicita

PROCESO	ACTIVIDADES	Tiempo
_____	1.	
	2.	
	3.	
	4.	
	5.	
	6.	
	7.	

PROCESO	ACTIVIDADES	Tiempo
_____ _____	10.	
	11.	
	12.	
	13.	
	14.	
	15.	
	16.	

PROCESO	ACTIVIDADES	Tiempo
_____ _____	7.	
	8.	
	9.	
	10.	
	11.	
	12.	
	13.	

23. ¿Que procesos de acuerdo donde usted labora, considera se deben mejorar?

- _____
- _____
- _____

Anexo 4

ENTREVISTA A GERENTE

10. ¿Qué nivel de formación académica posee?

_____
_____

11. ¿Cuánto tiempo lleva dirigiendo la cooperativa?

_____
_____

12. Señale los servicios que ofrece la cooperativa

a. _____
b. _____
c. _____
d. _____
e. _____
f. _____

13. ¿La cooperativa posee un manual de procedimientos?

Si ( ) No ( )

b) Si su respuesta es positiva, este contempla todos los procedimientos que se desarrollan en la cooperativa

Si ( ) No ( )

14. ¿Existe un manual de funciones donde se delimiten las responsabilidades de cada empleados?

Si ( ) No ( )

15. ¿Existen un sistema que permita medir la eficiencia de los procesos que se desarrollan en la empresa?

Si ( ) No ( )

Cuál? _____

16. **¿Se han analizado los procesos claves de cada servicio que se brinda en la cooperativa?**

    Si ( ) No ( )

17. **¿Se revisa periódicamente los procesos establecidos, con la finalidad de identificar los puntos débiles?**

    Si ( ) No ( )

18. **¿Considera necesaria una reingeniería de los procesos que se aplican en las diferentes áreas de la empresa?**

    _____

    _____

INDICE

PORTADA i

CERTIFICACIÓN ii

AUTORÍA iii

CARTA DE AUTORIZACIÓN iv

AGRADECIMIENTO v

DEDICATORIA vi

a. TÍTULO 1

b. RESUMEN 2

ABSTRACT 4

c. INTRODUCCIÓN 6

d. REVISIÓN DE LITERATURA 9

e. MATERIALES Y MÉTODOS 41

f. RESULTADOS 45

g DISCUSIÓN 102

h. CONCLUSIONES 199

i. RECOMENDACIONES 200

j. BIBLIOGRAFÍA 201

k. ANEXOS 203

ÍNDICE 221