



1859

UNIVERSIDAD NACIONAL DE LOJA

UNIDAD DE EDUCACIÓN A DISTANCIA

CARRERA DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS

TITULO:

“REINGENIERIA DE LOS PROCESOS EN LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO DE LA PEQUEÑA EMPRESA (CACPE ZAMORA), DE LA CIUDAD DE ZAMORA, PROVINCIA DE ZAMORA CHINCHIPE”

TESIS PREVIA A OPTAR POR EL
GRADO DE INGENIERO
COMERCIAL

AUTOR

JOSE ROBERTO TACURI GONZALEZ

DIRECTOR DE TESIS

ING. VÍCTOR NIVALDO ANGUISACA MG. SC.

LOJA- ECUADOR

2017

Ing. Com.

Víctor Nivaldo Anguisaca Guerrero, Mg. Sc.

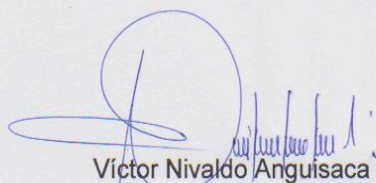
**DOCENTE DE LA CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS DE LA
UNIDAD DE EDUCACIÓN A DISTANCIA DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL DE
LOJA**

CERTIFICA:

Haber dirigido la investigación realizada por el Señor JOSE ROBERTO TACURI GONZALEZ, en la ejecución del presente trabajo de investigación, denominado: **“REINGENIERÍA DE LOS PROCESOS EN LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO DE LA PEQUEÑA EMPRESA (CACPE ZAMORA), DE LA CIUDAD DE ZAMORA, PROVINCIA DE ZAMORA CHINCHIPE”** de la carrera de Administración de Empresas de la Unidad de Educación a Distancia, la misma que cumple con la reglamentación sobre el sistema de graduación vigente en la Universidad Nacional de Loja, autorizando su presentación.

Loja, 22 de febrero de 2017

Atentamente.



Víctor Nivaldo Anguisaca Guerrero Mg. Sc.

DIRECTOR DE TESIS

AUTORÍA

Yo, **JOSE ROBERTO TACURI GONZALEZ** 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: JOSE ROBERTO TACURI GONZALEZ

FIRMA: 

CÉDULA: 1900734979

FECHA: Loja, Febrero de 2017

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

Yo, JOSE ROBERTO TACURI GONZALEZ declaro se autor de la tesis titulada **“REINGENIERÍA DE LOS PROCESOS EN LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO DE LA PEQUEÑA EMPRESA (CACPE ZAMORA), DE LA CIUDAD DE ZAMORA, PROVINCIA DE ZAMORA CHINCHIPE”** como requisito para optar el grado de Ingeniero Comercial, autorizo al Sistema Bibliotecario de la Universidad Nacional de Loja para que con fines académicos muestre al mundo la producción intelectual de la Universidad Nacional de Loja, a través de visibilidad de su contenido de la siguiente manera en el Repositorio Digital Institucional:

Los usuarios pueden consultar el contenido del presente 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 plagio o copia de la tesis que realice un tercero.

Para constancia de esta autorización, en la ciudad de Loja a los 23 días del mes de Febrero del dos mil diecisiete, firma el autor.

Firma: 
Autor: José Roberto Tacuri González
Cédula: 1900734979
Dirección: Zamora, Zamora Chinchipe, Calles Mirador Vía a Yantzaza
Correo electrónico: esoj2robertito@gmail.com
Teléfono: 0990540693/0991847622

DATOS COMPLEMENTARIOS

Director de Tesis: Víctor Nivaldo Anguisaca Guerrero Mg. Sc
Tribunal de Grado
Presidente del H. Tribunal: Dr. Luis Quizhpe Salinas, MAE.
Miembro del H. Tribunal: Ing. Carlos Rodríguez Armijos, MAE.
Miembro del H. Tribunal: Ing. Galo Salcedo López, Mg. Sc.

AGRADECIMIENTO

Agradezco infinitamente a la Universidad Nacional de Loja, lugar en donde obtendré mi título profesional, así como también a la Unidad de Estudios a Distancia y a la Carrera de Administración de Empresas, sus docentes y administrativos.

De manera particular agradezco a la Ing. Andrea Paulina Colambo Yaure. Mg. S.c, docente y Directora de tesis de la Carrera de Administración de Empresas, quien con paciencia, dedicación y esmero contribuyo en la dirección y guía de este trabajo investigativo para su exitosa culminación.

JOSE ROBERTO TACURI GONZALEZ

AUTOR

DEDICATORIA

La presente tesis de grado, la dedico en primer lugar al dueño de la vida, guía y protector Dios, quien me dio fortaleza para concluir con esta etapa de mi vida. A mi familia quien estuvo presente apoyándome. A mis padres por su abnegación, consejos y apoyo para conseguir mi sueño de obtener una carrera profesional. Y a mi novia por su incondicional apoyo en todo momento.

Mi gratitud,

JOSE ROBERTO TACURI

a) TÍTULO

**“REINGENIERÍA DE LOS PROCESOS EN LA COOPERATIVA DE AHORRO Y
CRÉDITO DE LA PEQUEÑA EMPRESA (CACPE ZAMORA), DE LA CIUDAD
DE ZAMORA, PROVINCIA DE ZAMORA CHINCHIPE”**

b) RESUMEN

En el Ecuador ya se están aplicando técnicas de reingeniería en las empresas, buscando su optimización para elevar los rendimientos de los procesos empresariales, teniendo como elementos claves el apoyo y compromiso de cambio por parte de la alta gerencia, de sus trabajadores; así como del uso de nuevas tecnologías y dinamizadores de los cambios, otorgando un mayor alcance para hacer más óptima y eficiente una empresa.

En nuestro país es donde más se han desarrollado las cooperativas de ahorro y crédito, todo esto debido a la crisis financiera del año 2000 la mayoría de las cooperativas recibieron los ahorros de los clientes que perdieron confianza en los bancos; y es la solvencia de la misma lo que ha hecho que existan aproximadamente 3.000.000 de socios agrupados en 6000 cooperativas.

En la actualidad están naciendo nuevas cooperativas, todas basadas en expectativas de atraer con nuevos productos y servicios financieros la atención de sus socios. De hecho, las cooperativas son tan populares que están creciendo en promedio del 15% anual según la Superintendencia de Bancos y Seguros. No obstante, todas estas cooperativas se ven golpeadas por un alto índice de deficiencia en atención al cliente, mucha demora en cuanto trámites de préstamos, morosidad, esto debido a que al momento de otorgar créditos y con el afán de ser cada vez más ágiles en esa tarea, no toman las garantías necesarias para el pago de la deuda.

Frente a ello se ha planteado como objetivo general realizar una reingeniería de procesos en la Cooperativa de Ahorro Y Crédito de La Pequeña Empresa (Cacpe

Zamora) de La Ciudad De Zamora, Provincia De Zamora Chinchipe debido a que la Cooperativa **CACPE ZAMORA** no cuenta con una reingeniería de procesos.

Para cumplir con el objetivo planteado se aplicaron métodos y técnicas a lo largo del proceso investigativo: a través de la aplicación de encuestas a una muestra de 400 clientes de la cooperativa, 39 empleados y una entrevista al gerente.

Los resultados arrojaron que la Cooperativa fue creada en el año 1989, la misma que está instalada en el Cantón Zamora, provincia de Zamora Chinchipe, tiene una larga trayectoria por lo que se encuentran debidamente estructurados y cuentan con misión, visión y objetivos institucionales.

Se evidencio que la problemática central de esta Cooperativa es no contar sus procesos bien definidos, por lo que desconocen sobre la clasificación de los mismos y sus actividades en forma concreta.

Para ello se procedió a analizar las actividades de la cooperativa y a identificarlos en procesos operativos y estratégicos.

Dentro de los procesos operativos tenemos:

Captaciones, dentro de los cuales se encontraron los siguientes datos: Apertura de cuenta de ahorros con actividades que tienen tiempo inutilizado de 11 minutos; Depósito de ahorro, con un tiempo inutilizado de 3.4 minutos. Cuadre de cajas diario, con un tiempo de sobra de 20 minutos.

Negocios, entre los cuales se encontraron los siguientes datos: Promoción y precalificación del crédito, Tiempo inutilizado 17 minutos.

Dentro de los procesos Estratégicos tenemos:

En los procesos estratégicos que se refiere a la parte administrativa relacionada con cuentas y créditos encontramos el macro proceso Inversiones a plazo fijo, en el cual se encontró tiempos inutilizados de 29 minutos; finalmente Inversiones a plazo fijo, en el cual se tiene los tiempos actuales de forma prudente, ya que sus actividades se encuentran en correcto orden; por lo que no se tiene sugerencia para el mismo.

Una vez analizadas las actividades, procesos y puntos críticos se procedió a realizar una propuesta con nuevos procesos considerando los tiempos inutilizados los mismos que serán ahorrados en un total de 68,80 minutos que vendrían a considerarse un ahorro en la sumatoria de todos los procesos de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Cacpe Zamora., los mismos que beneficiarían en la agilidad de los procesos y ahorro de dinero para la Cooperativa y lo más principal clientes satisfechos con la eficiencia en el servicio.

En la delimitación de requerimientos de procesos se evidencia lo siguiente: No es necesario incorporar nuevo personal, ni mejorar la distribución de funciones. Se hace necesario la disminución considerable de tiempos lo que reflejará en un beneficio económico para la empresa. Es importante además la capacitación del personal para lo cual se propone el costo total de 2.400 dólares; la publicidad es otro de los requerimientos urgentes de la Cooperativa, por lo que se propone la impresión de dísticos por un valor total de 950 Dólares; finalmente se indica que se requiere contratar la difusión de los servicios por un valor de 160 dólares mensuales. Valor total de presupuesto de requerimientos 4.320,00 Dólares Americanos.

Es importante que las empresas apliquen la reingeniería de procesos, la misma que contribuirá a conocer los procesos a cabalidad y a realizar en un menor tiempo las operaciones, aprovechando de mejor manera los recursos humanos y financieros.

ABSTRACT

In Ecuador, reengineering techniques are already being applied in companies, seeking their optimization to raise the yields of business processes, having as key elements the support and commitment of change by senior management, its workers; As well as the use of new technologies and dinamizadores of the changes, granting a greater scope to make a company more optimum and efficient.

In our country is where most credit unions have been developed, all due to the financial crisis of the year 2000 most of the cooperatives received the savings of the clients who lost confidence in the banks; And it is the solvency of the same that has caused that there are approximately 3,000,000 of members grouped in 6000 cooperatives.

At present new cooperatives are being born, all based on expectations of attracting the attention of their partners with new products and financial services. In fact, cooperatives are so popular that they are growing by an average of 15% per year according to the Superintendence of Banks and Insurance. However, all of these cooperatives are hit by a high rate of customer service deficiency, a lot of delays in loan procedures, delinquency, due to the fact that at the moment of granting loans and with the desire to be more agile in That task, do not take the necessary guarantees for the payment of the debt.

In view of this, it has been proposed as general objective to carry out a re-engineering of processes in the Small Business Saving and Credit Cooperative (Cacpe Zamora) of La Ciudad De Zamora, Province of Zamora Chinchipe because the Cooperative CACPE ZAMORA does not have a process reengineering.

In order to meet the stated objective, methods and techniques were applied throughout the research process: through the application of surveys to a sample of 400 clients of the cooperative, 39 employees and an interview with the manager.

The results showed that the Cooperative was created in 1989, the same one that is installed in Canton Zamora, province of Zamora Chinchipe, has a long history for which they are properly structured and have mission, vision and institutional objectives.

It was evidenced that the central problem of this Cooperative is not to count their processes well defined, reason why they do not know about the classification of the same and their activities in concrete form.

For this purpose, the activities of the cooperative were analyzed and identified in operational and strategic processes.

Within the operational processes we have:

Captations, within which were found the following data: Opening of savings account with activities that have unused time of 11 minutes; Deposit savings, with an unused time of 3.4 minutes. Box daily, with a spare time of 20 minutes.

Business, among which the following data were found: Credit promotion and prequalification, Downtime 17 minutes.

Within the Strategic processes we have:

In the strategic processes that refers to the administrative part related to accounts and credits we find the Macro process Fixed Term Investments, which found unused times of 29 minutes; Finally Fixed-term investments, in which the current times have a prudent way, since their activities are in correct order; So there is no suggestion for it.

Once analyzed the activities, processes and critical points we proceeded to make a proposal with new processes considering the times unused the same that will be saved in a total of 68.80 minutes that would come to be considered a saving in the sum of all the processes of The Cooperative of Savings and Credit Cacpe Zamora, the same ones that would benefit in the agility of the processes and saving of money for the Cooperative and the most clients satisfied with the efficiency in the service.

In the delimitation of process requirements the following is evident: It is not necessary to incorporate new personnel, nor to improve the distribution of functions. It is necessary the considerable reduction of times which will reflect in an economic benefit for the company. It is also important to train staff for which the total cost of \$ 2,400 is proposed; The publicity is another of the urgent requirements of the Cooperative, reason why it is proposed the printing of diptychs for a total value of 950 Dollars; Finally indicates that it is required to contract the

dissemination of services for a value of \$ 160 per month. Total amount of requirements budget 4,320.00 US dollars.

It is important that companies apply process reengineering, which will contribute to know the processes in full and to perform operations in a shorter time, making better use of human resources and financial.

c) INTRODUCCION

La región sur es la tercera región en generar más actividad de micro-finanzas a través de cooperativas a nivel nacional. Las entidades de micro finanzas o cooperativas de ahorro y crédito, no reguladas por la Superintendencias de Bancos y Seguros han demostrado poca capacidad de manejo de los riesgos asociados a la actividad de recuperación de cartera. Por ello se puede afirmar que se ha tenido poco éxito en manejar diferentes tipos de riesgos, como el mantener una cartera con baja morosidad y una oferta sostenible y creciente, administrar adecuadamente la liquidez y hacer crecer los depósitos frente a diferentes etapas de incertidumbre es el objetivo a perseguir, considero que se debe mantener controlados los riesgos operativos propios de un negocio esparcido geográficamente y con un altísimo número de transacciones.

La problemática analizada de la Cooperativa CACPE Zamora, está basada específicamente en la deficiencia del manejo de sus servicios, existencia de responsabilidades compartidas y actividades importantes al interior de la **CACPE ZAMORA**, hay mucha demorara en el trámite y desembolso de créditos, deficiencia en atención al cliente, no cuenta con una estructura organizacional bien definida que presente y detalle el organigrama, los cuales terminan en pérdidas de tiempo y desaprovechamiento de importantes oportunidades.

Es muy importante reestructurar los procesos de la Cooperativa ya que son muy vitales para su normal desenvolvimiento.

Las exigencias del nuevo panorama competitivo hacen necesario que el gerente de la **CACPE ZAMORA** piense en emplear técnicas y estrategias que contribuya a fortalecer el autoestima del personal, mejorar el nivel de vida, establecer niveles de competitividad con el talento humano, aumentando ganancias y rentabilidad a la **CACPE ZAMORA**.

Frente a ellos se desarrollaron los siguientes objetivos específicos que permitieron cumplir el desarrollo investigativo: Determinar los procesos de la Cooperativa de la Pequeña Empresa (CACPE Zamora) en todas las área; Determinar los puntos críticos de los procesos Cooperativa de la Pequeña Empresa (CACPE Zamora); Proponer los nuevos procesos para Cooperativa de la Pequeña Empresa (CACPE Zamora).

La presente investigación se encuentra estructurada de la siguiente manera: Título; Resumen e Introducción; Revisión de literatura; que son los apoyos teóricos científicos para el proceso investigativo; Materiales y métodos, aplicación de métodos y técnicas apropiadas, que permitieron el análisis de cada uno de los procesos; Resultados en donde se aplicaron la entrevista al Gerente de la Cooperativa CACPE Zamora, encuestas a los empleados y socios; la Discusión, contiene el análisis de cada uno de los procesos clave y el planteamiento de nuevos procesos con nuevos tiempos a fin de mejorar la gestión en los procesos y lograr disminuir un alto porcentaje de tiempo, volviendo más ágiles a los procesos; así como también, se disminuyó el costo de los mismos.

Al término de la investigación se llega a las conclusiones y recomendaciones
Finalmente se agregó la Bibliografía y los Anexos.

d) REVISION DE LITERATURA

MARCO REFERENCIAL

Cooperativas

“Son cooperativas las sociedades de personas, con finalidad social y sin fin de lucro, auto gestionadas democráticamente por sus socios que unen sus aportaciones económicas, fuerza de trabajo, capacidad productiva y de servicios, para la satisfacción de sus necesidades económicas, sociales y culturales, a través de una empresa administrada en común, que busca el beneficio inmediato de sus integrantes y mediato de la comunidad.”¹

“En su actividad y relaciones, se sujetaran a los Valores y Principios Cooperativos, aprobados por la Alianza Cooperativa Internacional y su Declaración de Identidad.”²

Basadas en los principios de la potenciación, la educación y comunidad, las cooperativas operan lateralmente en la promulgación de la participación, ambos dentro de su propia organización y a través de un enfoque a la interacción y apoyo a la comunidad.

Tipos de Cooperativas

- Cooperativas de consumo, cuyos miembros son, casi siempre, los mismos patrocinadores del mismo establecimiento y que compran una acción en la cooperativa como condición previa de hacer compras. Estas cooperativas

¹ Luna Guerra Antonio, Régimen Legal y Fiscal de las Sociedades Cooperativas, Editorial ISEF, México

² MIES, Instituto Nacional de Economía Popular y Solidaria. IEPS

normalmente están gobernadas por una junta directiva elegida por los asociados anualmente o bianualmente.

- Cooperativas financieras, cuyos asociados invierten en una acción semejante en la organización como un requisito para participar, y que generalmente eligen una junta directiva.
- Cooperativas de producción de servicios, cuyos miembros generalmente comparten los costos necesarios para hacer el trabajo de la cooperativa. En estos casos, la democracia directa normalmente es el método de la toma de decisiones.
- Cooperativas de viviendas aparecen con frecuencia donde los costos residenciales son altos y una cooperativa ofrece un método para aumentar el estándar de vida, el sentido de comunidad, y la seguridad. Estas cooperativas funcionan como las cooperativas de producción en el sentido de que normalmente están dirigidos por un intercambio democrático de primera persona.

Cooperativa financiera

“Una cooperativa es una asociación autónoma, de hecho y derecho cooperativo, de personas que se han unido voluntariamente para formar una organización cuya administración y gestión debe llevarse a cabo de la forma que acuerden los socios, su atención es hacer frente a las necesidad y aspiraciones económicas, sociales y culturales que conformen el objeto social o actividad corporativizada de estas empresas, los principios corporativos constituyen las reglas básicas de

funcionamiento de estas organizaciones.”³

Cooperativas de Ahorro y Crédito

“Son cooperativas de ahorro y crédito las formadas por personas naturales o jurídicas con el vínculo común determinado en su estatuto, que tienen como objeto la realización de las operaciones financieras, debidamente autorizadas por la Superintendencia, exclusivamente con sus socios.”⁴

“Las cooperativas de ahorro y crédito tienen ventajas especiales en esos mercados y tienden a prestar servicios a muchos grupos situados en el extremo más bajo de ingresos. Estas cooperativas financian alrededor de \$ 2.600 millones a las micro y pequeñas empresas, lo que las convierte en la principal fuente de crédito para los empresarios desprotegidos. Teniendo en cuenta que las micro y pequeñas empresas representan cerca del 40% del PIB de la región, las cooperativas de ahorro y crédito son instituciones financieras importantes aun contando los servicios que brindan a este sector de la economía.”⁵

“Las cooperativas de ahorro y crédito se benefician en gran medida por ser de carácter comunitario, ofreciendo servicios de depósitos sencillos y accesibles a una base diversificada de clientes. Tienen además la capacidad de otorgar créditos a personas que trabajan por cuenta propia y obtener índices de

³ Centro de Aprendizaje Co-operativo, Alliance, the Internacional Labour Organization, and the BC Institute for Co-operative Studies, Copyleft (2011), Recuperado de: <http://learningcentre.coop>.

⁴ MIES, Instituto Nacional de Economía Popular y Solidaria. IEPS.

⁵ Westley Glenn y Branch Brian (2012), Banco Interamericano de Desarrollo, Consejo Mundial de Cooperativas de Ahorro y crédito, Colombia.

recuperación de préstamos adecuados. Pese a sus notables ventajas, en muchos países de la región, estas cooperativas registran marcadas deficiencias financieras y de política, muchas de ellas vestigios de los programas de crédito financiados por donantes que funcionaron desde los años sesenta hasta los mediados de los ochenta. Esos programas tendían a socavar la movilización de depósitos locales y la calidad del crédito. Hoy, las cooperativas de ahorro y crédito se encuentran ante nuevos retos por la creciente competencia de los bancos comerciales.”⁶

MARCO CONCEPTUAL

REINGENIERIA DE LOS PROCESOS

Definición de reingeniería

“Reingeniería significa volver a empezar arrancando de nuevo; reingeniería no es hacer más con menos, es con menos dar más al cliente. El objetivo es hacer lo que ya estamos haciendo, pero hacerlo mejor, trabajar más inteligentemente. Es rediseñar los procesos de manera que estos no estén fragmentados. Entonces la compañía se las podrá arreglar sin burocracias e ineficiencias.”⁷

Objetivos de la reingeniería

“Los objetivos generales que persiguen una reingeniería y gestión de procesos son:”⁸

⁶ Westley Glenn y Branch Brian (2012), Banco Interamericano de Desarrollo, Consejo Mundial de Cooperativas de Ahorro y crédito, Colombia.

⁷ Hammer, M. y Chamby J., (2012), Reingeniería de los procesos. Editorial Carvajal, Nueva York USA

⁸ Barba Enric, (2012) Ingeniería concurrente, Ediciones Gestión, España

- a) Mayor beneficio económico debido tanto a la reducción de costes asociados al proceso como al incremento de rendimientos de los procesos.
- b) Mayor satisfacción del cliente a la reducción del plazo de servicio y mejora de la calidad del producto/servicio: los errores se corrigen a tiempo.
- c) Mayor satisfacción del personal debido a una mejor definición de procesos y tareas.
- d) Mayor conocimiento y control de procesos.
- e) Conseguir un mejor flujo de información y materiales.
- f) Disminución de los tiempos de procesos del producto o servicio.
- g) Mayor flexibilidad frente a las necesidades de los clientes.
- h) Agiliza el lanzamiento de nuevos producto, reduce el ciclo de diseño de producción.

Etapas de la reingeniería de procesos

“Las etapa de la reingeniería pueden ser las siguientes:”⁹

- “Identificación de los procesos estratégicos y operativos existentes o necesarios, y creación de un mapa (un modelo) de dichos procesos.
- Jerarquización del mapa de procesos para su rediseño, y determinación de los procesos clave, aquellos que se abordaran primero o con mayor interés.
- Desarrollo de la visión de los nuevos procesos mejorados.”¹⁰
- Reingeniería (creación y diseño) de procesos, realizada por consultores externos, especialistas internos, o una mezcla de ambos.

⁹ Barba Enric, (2012) Ingeniería concurrente, Ediciones Gestión España.

¹⁰ Lefcovich M. (2013), Reingeniería de Procesos –Administración y Gerencia.

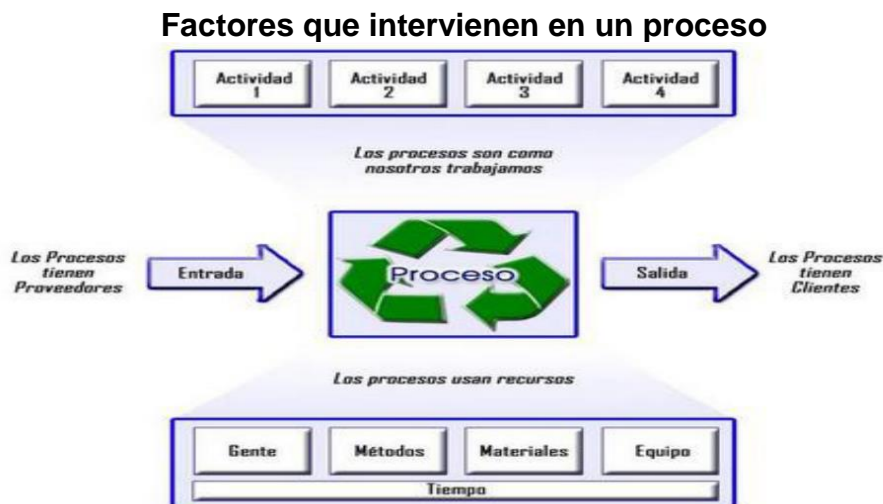
- Preparación y prueba de los nuevos procesos (procesos pilotos).
- Procesos posteriores de mejora continua.

Definición de proceso

“Un conjunto de actividades interrelacionadas capaces de, a partir de uno o varios factores, producir como un resultado un producto o servicio óptimo que represente un valor para el cliente.”¹¹

“Un proceso se define como un conjunto de tareas, actividades o acciones interrelacionadas entre sí que, a partir de una o varias entradas de información, materiales o salidas de otros procesos, dan lugar a una o varias salidas también de materiales (productos) o información con un valor añadido.”¹²

GRAFICO 1



Fuente: Miguel Montaña Álvarez.

Elaboración: José Roberto Tacuri González.

¹¹ Barba Enric, (2012) Ingeniería concurrente, Ediciones Gestión, España.

¹² Lefcovich M (2013), Reingeniería de Procesos – Administración y Gerencia.

Tipos de procesos

Procesos estratégicos

“Procesos que están relacionados con la dirección, se refieren a la política, estrategia, planes de mejora, etc., que consiguen armonizar los procesos operativos con los de apoyo.”¹³

Procesos Operativos

“Procesos implicados directamente con la prestación del servicio.”¹⁴

Procesos de Apoyo/Soporte

Procesos que dan apoyo a los procesos operativos, aportándoles los recursos necesarios. Son procesos en los que el cliente es interno.

¿Qué se va a rediseñar?

Recordemos que son los procesos y no las organizaciones los sujetos a reingeniería.

“Es una parte difícil dado que normalmente podemos identificar todos los elementos dentro de una organización pero no así los procesos, podemos hablar del departamento de comprar y sus procedimientos, pero pocas veces hablamos de un proceso de compras que involucra a varios departamentos y que por definición debería tener un solo encargado.”¹⁵

Para identificar y entender mejor los procesos, se les pueden poner nombres que indiquen su estado inicial y final:

¹³ Medina Giopp Alejandro (2013), Gestión por procesos. Editora Búho, Santo Domingo.

¹⁴ Medina Giopp Alejandro (2013), Gestión por procesos. Editora Búho, Santo Domingo.

¹⁵ Hammer, M y Chamby J., (2012) Reingeniería de procesos. Editorial Carvajal, Nueva York USA.

- *Manufactura*: proceso de aprovisionamiento a despacho.
- *Desarrollo de producto*: de concepto a prototipo.
- *Ventas*: de comprador potencial al pedido.
- *Despacho de pedidos*: de pedido a pago.
- *Servicio*: de indagación a resolución.

Para seleccionar un proceso a rediseñar podemos considerar los siguientes aspectos:

Procesos Quebrantados

Tienen dificultades en tener un producto final. Formas de Identificación son:

- “Extenso intercambio de información, redundancia de datos, tecleo repetido. Es causado por la fragmentación arbitraria de un proceso natural. El flujo de información debe reducirse a productos terminados, y no reprocesarse la información en cada unidad a partir de la información recibida.”¹⁶
- Inventarios, reservas y otros activos. Existen debido a incertidumbres en los procesos internos y externos. Estas reservas no solo suelen ser materiales, también son de personal o recursos financieros. Es necesario planear junto con proveedores y clientes las necesidades para no contar con recursos ociosos.

¹⁶ Heizer Jay & Render Barry, (2012), Principios de Administración de operaciones, Editorial Pearson, México.

- Alta relación de comprobación y control con valor agregado. Fragmentación. Existen procesos internos que no dan valor agregado al producto pero si afectan su costo y calidad final.
- Repetición de trabajo. Retroinformación inadecuada a lo largo de las cadenas. A menudo el problema se corrige al final del proceso regresando el producto al inicio sin indicar incluso cual fue el problema encontrado y cuando se detectó.
- Complejidad, excepciones y casos especiales. Acumulación a una base sencilla. A un proceso sencillo inicial le creamos excepciones y casos especiales a medida que surgen otros problemas, en reingeniería es necesario rescatar el proceso inicial y crear otro proceso para cada caso especial que surja.

Procesos importantes.

“Son los que causan un impacto directo a los clientes, y es el segundo en importancia al seleccionar procesos de reingeniería. En este caso es necesario estar en contacto con los clientes de cada proceso para identificar sus necesidades, aunque este no conoce el proceso si le da importancia a algunas características resultantes del como son precio, entregas oportunas, características del producto, etc. Mismas que nos pueden dar una idea de que parte del proceso se está hablando.”¹⁷

¹⁷ Kaizen. S.A Grupo (2011). Reingeniería. San José – Costa Rica.

Procesos factibles.

“Otro concepto es el de factibilidad y se basa en el radio de influencia en cuanto a la cantidad de unidades organizacionales que intervienen en el, mientras más sean, mayor será el radio de influencia.”¹⁸

Antes de seguir adelante con la reingeniería, es necesario entender el proceso y no irse a los detalles, entendiendo el proceso es posible crear nuevos detalles.

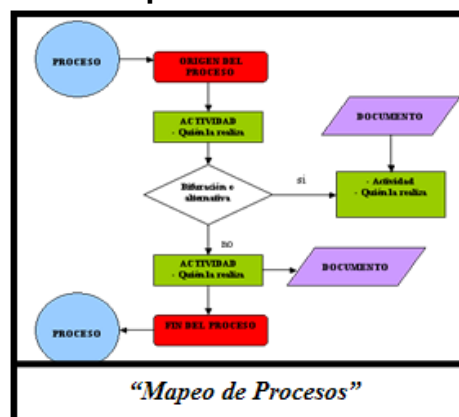
El análisis tradicional toma los insumos y productos de un proceso como supuesto y mira dentro del proceso para medir y examinar lo que ocurre. En cambio entender el proceso no da nada por sentado, al entender un proceso no se acepta el producto como un supuesto, pero en parte si es entender que hace el cliente con ese producto.

Esto implica entender al cliente mejor que lo que él se entiende.

El mapeo y el análisis para detectar los nudos o puntos críticos

GRAFICO 2

Mapa de Procesos



Fuente: Yaneth Vázquez Pool (2014)
Elaboración: José Roberto Tacuri González.

¹⁸ Vázquez Pool Yaneth (2014), ¿Qué es y para qué sirve un proceso?, Columna Universitaria, México, Recuperado de: <http://yeux.com.mx>.

Mapeo de Procesos

“Las organizaciones deben identificar posibles mejoras o correcciones estandarizando su trabajo y definiendo claramente las responsabilidades de cada uno de los roles claves de la organización, esto con la finalidad de cumplir a tiempo y en forma las diferentes funciones.”¹⁹

En términos generales nos sirve para:

- Identificar y entender necesidades presentes y futuras de nuestros clientes.
- Para proveer una unidad de propósito y dirección.
- Involucramiento de la gente y que estas conozcan sus funciones.
- Administrar los recursos y las actividades como procesos.
- Detectar ventajas competitivas.

Beneficios del mapeo de procesos:

“Funciones y procesos orientados en una cadena de valor (organigramas, áreas y departamentos, descripción de puestos).”²⁰

Flujo orientado a la satisfacción del cliente de manera rentable.

Se definen roles y responsabilidades.

Mejora el flujo de información entre las diferentes funciones.

Objetivos definidos en todos los niveles alineados a la visión organizacional.

Cliente proveedor/Flujo efectivo.

¹⁹ Vázquez Pool, Yaneth (2014), ¿Qué es y para qué sirve un proceso?, Columna Universitaria, México, Recuperado de: <http://yeux.com.ex>.

²⁰ Análisis de Riesgos y Control de Puntos críticos (2013), Gobierno de Navarra, España, Recuperado de: <http://www.navarra.es>.

Indicadores clave de desempeño.

Se logra también identificar oportunidades.

Análisis de puntos críticos

“El sistema de análisis de riesgos y de los puntos críticos permite identificar riesgos específicos y medidas preventivas para su control con el fin de garantizar la inocuidad de una producción o servicios. Es un instrumento para evaluar los riesgos y establecer sistemas de control que se orienten hacia medidas preventivas en lugar de basarse principalmente en el análisis del producto final o del servicio. Todo sistema de control es capaz de adaptarse a cambios tales como los progresos en el diseño del equipo o en los procedimientos de elaboración o las novedades tecnológicas.”²¹

Reconstrucción de los procesos

A continuación se presentan algunas características comunes de procesos renovados mediante 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 integran y se comprimen en uno solo. Sin embargo, no siempre es posible comprimir todos los pasos de un proceso en un solo oficio ejecutado por una sola persona. En otros casos, puede no resultar práctico enseñarle a una sola

²¹ Análisis de Riesgos y Control de Puntos críticos (2013), Gobierno de Navarra, España, Recuperado de: <http://www.navarra.es>

persona todas las destrezas que necesitaría para ejecutar la totalidad del proceso.”²²

Los beneficios de los procesos integrados eliminan ases laterales, lo que significa acabar con errores, demoras y repeticiones. Asimismo, 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. Adicionalmente, la compañía estimula a estos empleados para que encuentren formas innovadoras y creativas de reducir continuamente el tiempo del ciclo y los costos, y producir al mismo tiempo un producto o servicio libre de efectos. Otro beneficio es un mejor control, pues como los procesos integrados necesitan menos personas, se facilita la asignación de responsabilidad y el seguimiento del desempeño.

Los trabajadores toman decisiones

“En lugar de separar la toma de decisiones del trabajo real, la toma de decisiones se convierte en parte del trabajo. Ello implica comprimir verticalmente la organización, de manera que los trabajadores ya no tengan que acudir al nivel jerárquico superior y tomen sus propias decisiones. Entre los beneficios de comprimir el trabajo tanto vertical como horizontal se cuentan: Menos demoras, costos indirectos más bajos, mejor reacción de la clientela y más facultades para los trabajadores.”²³

²² Reingeniería – Grupo Kaizen S.A San José – Costa Rica.

²³ Reyes A. (2012), Administración Moderna. Editorial Limusa. México.

Los pasos del proceso se ejecutan en orden natural

“Los procesos rediseñados están libres de la tiranía 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.”²⁴

La “deslinearización” de los procesos los acelera en dos formas: Primera: Muchas tareas se hacen simultáneamente. Segunda: Reduciendo el tiempo que transcurre entre los primeros pasos y los últimos pasos de un proceso se reduce en esquema de cambios mayores que podrían volver obsoleto el trabajo anterior o hacer el trabajo posterior incompatible con el anterior. Las organizaciones logran con ello menos repeticiones de trabajo, que es otra fuente de demoras.

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, los cuales son generalmente muy complejos, pues tienen que incorporar procedimientos especiales y excepciones 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 los casos para los cuales es apropiada. No hay casos especiales ni excepciones.”²⁵

²⁴ Reyes A. (2012), Administración Moderna. Editorial Limusa. México.

²⁵ Reyes A. (2012), Administración Moderna. Editorial Limusa. México.

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 sí y realizadas por unidades independientes. El cliente de un proceso puede ejecutar parte del proceso o todo el proceso, a fin de eliminar los pases laterales y los costos indirectos.”²⁶

Después de la reingeniería, la correspondencia entre los procesos y organizaciones puede parecer muy distinta a lo que era antes, al reubicarse el trabajo en unidades organizacionales, para mejorar el desempeño global del proceso.

Se reducen las verificaciones y los controles

“Los procesos rediseñados hacen uso de controles solamente hasta donde se justifican económicamente. Los procesos tradicionales están repletos de pasos de verificaciones y control que no agregan valor, pero que se incluyen para asegurar que nadie abuse del proceso.”²⁷

Los procesos rediseñados muestran un enfoque más equilibrado. En lugar de verificar estrictamente el trabajo a medida que se realiza, se tienen controles globales o diferidos. Estos sistemas están diseñados para tolerar abusos moderados o limitados, demorando el punto en el que el abuso se detecta o examinando patrones colectivos en lugar de casos individuales. Sin embargo, los sistemas rediseñados de control compensan con creces cualquier posible

²⁶ Reyes A. (2012), Administración Moderna. Editorial Limusa. México.

²⁷ Hammer, M y Chamby J., (2012), Reingeniería de procesos. Editorial Carvajal. Nueva York USA.

aumento de abusos con la dramática disminución de costos y otras trabas relacionadas con el control mismo.

La conciliación se minimiza

Se disminuyen los puntos de contacto extremo que tiene un proceso, y con ello se reducen las posibilidades de que se reciba información incompatible que requiere de conciliación.

Un gerente de caso ofrece un solo punto de contacto

“Este personaje aparece frecuentemente en procesos rediseñados, cuando los pasos del proceso son tan complejos o están tan dispersos que es imposible integrarlos en una sola persona o incluso en un pequeño grupo. El gerente de caso funge como un “defensor de oficio” del cliente, responde a las preguntas y dudas del cliente y resuelve sus problemas. Por tanto, el gerente de caso, cuenta con acceso a todas los sistemas de información que utilizan las personas que realizan el trabajo y tiene la capacidad para ponerse en contacto con ellos, hacerles preguntas y solicitarles ayuda cuando sea necesario.”²⁸

Prevalecen operaciones híbridas centralizadas-descentralizadas

“Las empresas que han rediseñado sus procesos tienen la capacidad de combinar las ventajas de la centralización con las de las descentralización en un mismo proceso. Apoyadas por la informática, estas empresas pueden funcionar como si

²⁸ Kaizen. S.A Grupo (2011). Reingeniería. San José –Costa Rica.

las distintas unidades fueran completamente autónomas, y, al mismo tiempo, la organización disfruta de las economías de escala que crea la centralización.”²⁹

TIPOS DE CAMBIOS QUE OCURREN AL REDISEÑAR LOS PROCESOS

a) Cambian las unidades de trabajo: de departamentos funcionales a equipos de proceso.

“En cierto modo lo que se hace es volver a reunir a un grupo de trabajadores que habían sido separados artificialmente por la organización. Cuando se vuelven a juntar se llaman equipos de proceso. En síntesis, un grupo de proceso es una unidad que se reúne naturalmente para completar todo un trabajo –un proceso.”³⁰

b) Los oficios cambian: de tareas simples a trabajo multidimensional

Los trabajadores de equipos de proceso que son responsables colectivamente de los resultados de proceso, más bien que individualmente responsables de una tarea, tienen un oficio distinto. Comparten con sus colegas de equipo, la responsabilidad conjunta del rendimiento del proceso total, no solo de una pequeña parte del.

Aunque no todos los miembros del equipo realizan exactamente el mismo trabajo, la línea divisora entre ellos se dibuja. Todos los miembros del equipo tienen por lo menos algún conocimiento básico de todos los pasos del proceso, y probablemente realizan varios de ellos. Además todo lo que hace el individuo lleva el sello de una apreciación del proceso en forma global.

²⁹ Kaizen. S.A Grupo (2011). Reingeniería. San José –Costa Rica.

³⁰ Colunga, D.C. (2013), “La calidad en el servicio”; Panorama editorial; México.

“Cuando el trabajo se vuelve multidimensional, también se vuelve más sustantivo. La reingeniería no solo elimina el desperdicio sino también el trabajo que no agrega valor.

La mayor parte de la verificación, la espera, la conciliación, el control y el seguimiento – trabajo improductivo que existe por causa de las fronteras que hay en una empresa y para compensar la fragmentación de un proceso se elimina con la reingeniería, lo cual significa que la gente destinara más tiempo a hacer su trabajo real.”³¹

Después de la reingeniería, no hay eso de “dominar un oficio”, el oficio crece a medida que crecen la pericia y la experiencia del trabajador.

c) El papel del trabajador cambia: de controlado a facultado.

Cuando la administración confía en los equipos la responsabilidad de completar un proceso total, necesariamente tiene que otorgarles también la autoridad para tomar las medidas conducentes. Los equipos, sean de una persona o de varias, que realizan trabajo orientado al proceso, tienen que dirigirse a sí mismo. Dentro de los límites de sus obligaciones – fechas límites convenidas, metas de productividad, normas de calidad. Etc.- deciden como y cuando se ha de hacer el trabajo. Si tienen que esperar la dirección de un supervisor de sus tareas, entonces no son equipos de proceso.

La reingeniería y la consecuente autoridad impactan en la clase de personas que las empresas deben contratar.

³¹ Colunga, D.C. (2013), “La calidad en el servicio”; Panorama editorial; México.

d) La preparación para el oficio cambia: de entrenamiento a educación

“En un ambiente de cambio y flexibilidad, es claramente imposible contratar personas que sepan absolutamente todo lo que va a necesitar conocer, de modo que la educación continua durante toda la vida del oficio para ser la norma de una empresa diseñada.”³²

**e) El enfoque de medidas de desempeño y compensación se desplaza:
de actividad a resultados**

La remuneración de los trabajadores en las empresas tradicionales es relativamente sencilla: se les paga a las personas por su tiempo. En una operación tradicional- trátese de una línea de montaje con máquinas de manufactura o de una oficina donde tramitan papeles, el trabajo de un empleado individual no tiene valor cuantificable. ¿Cuál es por ejemplo, el valor monetario de una soldadura? ¿O de los datos verificados de empleo en una solicitud de cargo? Ninguna de estas tiene valor por sí misma. Solo el automóvil terminado o la póliza de seguro expedida tienen valor para la compañía.

Cuando el trabajo se fragmenta en tareas simples, las compañías no tienen más remedio que medir a los trabajadores por la eficiencia con que desempeñan el trabajo estrechamente definido. Lo malo es que esa eficiencia aumentada de tareas estrechamente no se traduce necesariamente en mejor desempeño del proceso.

³² MODULO VIII. dirección de Recursos Humanos. Universidad Nacional de Loja. Año 2008.

Cuando los empleados realizan trabajo de proceso, las empresas pueden medir su desempeño y pagarles con base en el valor que crean. En las compañías que se han rediseñado, la contribución y el rendimiento son las bases principales de la remuneración.

f) Cambian los criterios de ascenso: de rendimiento a habilidad.

“Una bonificación es la recompensa adecuada por un trabajo bien hecho. El ascenso a un nuevo empleo no lo es. Al rediseñar, la distinción entre ascenso y desempeño se traza firmemente. El ascenso a un nuevo puesto dentro de una empresa es una función de habilidad, no de desempeño. Es un cambio, no una recompensa.”³³

g) Los valores cambian: de proteccionistas a productivos

La reingeniería conlleva un importante cambio en la cultura de la organización, exige que los empleados asuman el compromiso de trabajar para sus clientes, no para sus jefes. Cambiar los valores es parte tan importante de la reingeniería como cambiar los procesos.

h) Los gerentes cambian: de supervisores a entrenadores

Cuando una compañía se rediseña, procesos que eran complejos se vuelven simples, pero puestos que eran simples se vuelven complejos. La reingeniería al transformar los procesos, libera tiempos de los gerentes para que estos ayuden a los empleados a realizar un trabajo más valioso y más exigente.

³³ Martin, W.B. (2011) “Servicios de calidad al cliente: la cortesía en el trabajo”; Editorial Trillas; México.

“Los gerentes en una compañía rediseñada necesitan fuertes destrezas interpersonales y tienen que enorgullecerse de las realizaciones de otros. Un gerente así es un asesor que esta donde esta para suministrar recursos, contestar preguntas y ver por el desarrollo profesional del individuo a largo plazo. Este es un papel distinto del que han desempeñado tradicionalmente la mayoría de los gerentes.”³⁴

i) Estructuras organizacionales cambian: de jerarquía a planas

“Cuando todo un proceso se convierte en el trabajo de un equipo, la administración del proceso se convierte en parte del oficio del equipo. Decisiones y cuestiones interdepartamentales que antes requerían juntas de gerentes y gerentes de gerentes, ahora las toman y las resuelven los equipos en el curso de su trabajo normal. Las compañías ya no necesitan tanto “pegamento” gerencial como necesitaban antes para mantener unido el trabajo.”³⁵

Después de la reingeniería ya no se necesita tanta gente para volver a reunir procesos fragmentados. Con menos gerentes hay menos niveles administrativos y consecuentemente, predominan las estructuras planas.

j) Los ejecutivos cambian: de anotadores de tantos a líderes

“Las organizaciones más planas acercan a los ejecutivos a los clientes y a las personas que realizan el trabajo que agrega valor. En una ambiente rediseñado, el cabal desempeño del trabajo depende mucho más de las actitudes y los esfuerzos de los trabajadores facultados que de actos de gerentes funcionales

³⁴ Kaizen. S.A Grupo (2011). Reingeniería. San Jose – Costa Rica.

³⁵ Kaizen. S.A. Grupo (2011). Reingeniería. San Jose - Costa Rica

orientados a tareas. Por consiguiente, los ejecutivos tienen que ser líderes capaces de influir y reforzar los valores y las creencias de los empleados con sus palabras y sus hechos. ”³⁶

ROLES DE LA REINGENIERIA

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. Sin este líder el proceso de reingeniería queda en buenos propósitos sin llegar a culminarse como se espera.”³⁷

Debe mantener el objetivo final del proceso, necesita la visión para reinventar la empresa bajo nuevos esquemas competitivos, mantiene comunicados a empleados y directivos de los propósitos a lograr, así como los avances logrados.

Dueño del proceso

Gerente de área responsable de un proceso específico y del esfuerzo de ingeniería correspondiente.

Los procesos deben identificarse lo más pronto posible, asignar un líder y este a los dueños de los procesos.

“Es importante que los dueños de procesos tengan aceptación de los compañeros con los que van a trabajar, aceptar los procesos de cambio que trae la

³⁶ Kaizen. S.A. Grupo (2011). Reingeniería. San Jose - Costa Rica.

³⁷ MODULO VIII. dirección de Recursos Humanos. Universidad Nacional de Loja. Año 2008.

reingeniería, y su función principal es vigilar y motivar la realización de la reingeniería.”³⁸

Equipo de reingeniería.

“Formado por un grupo de individuos dedicados a rediseñar un proceso específico, con capacidad de diagnosticar el proceso actual, supervisar su reingeniería y su ejecución. Es el encargado de realizar el trabajo pesado de producir ideas, planes y convertirlos en realidades.”³⁹

El equipo debe tener entre 5 y 10 integrantes, máximo, de los cuales una parte debe de conocer el proceso a fondo.

Comité directivo.

“Cuerpo formulador de políticas, compuesto de altos administradores que desarrollan la estrategia global de la organización y supervisan su progreso, normalmente incluye a los dueños del proceso.”⁴⁰

“ZAR” de la reingeniería.

Es el responsable de desarrollar técnicas e instrumentos de reingeniería y de lograr sinergia entre los distintos proyectos en la empresa.

“Se encarga de la administración directa coordinando todas las actividades de reingeniería que se encuentran en marcha; apoya y capacita a los dueños de proceso y equipos de reingeniería.”⁴¹

³⁸ Kaizen. S.A. Grupo (2011). Reingeniería. San Jose – Costa Rica.

³⁹ Hammer, M. y Chamby J., (2012), Reingeniería de procesos. Editorial Carvajal, Nueva York.

⁴⁰ Hammer, M. y Chamby J., (2012), Reingeniería de procesos. Editorial Carvajal, Nueva York.

⁴¹ Kaizen. S.A. Grupo (2011). Reingeniería. San Jose – Costa Rica.

e) MATERIALES Y METODOS

La metodología investigativa se ocupa de la parte operativa de la investigación y por ende de generar conocimientos que responde a las preguntas ¿Cómo? y ¿Con que?, permite detallar el proceso metodológico que se va a emplear para alcanzar los objetivos a proponer

MATERIALES

Durante el proceso del desarrollo investigativo se necesitaron materiales y recursos que permitieron el desenvolvimiento del trabajo, los que se detallan a continuación:

- Flash memory
- Computador
- Impresora
- Útiles de oficina
- Empastados
- Anillados
- Transporte
- Alimentación

MÉTODOS.

Método Analítico.- Se basa en la experimentación y la lógica empírica, que junto a la observación de fenómenos y su análisis estadístico, es el más usado en el

campo de las ciencias sociales y en las ciencias naturales. Se utilizó para descomponer los diferentes procesos de la empresa que permita determinar sus causas, efectos y puntos críticos a fin de plantear las posibles soluciones.

El Método Deductivo.- El método deductivo es un método científico que considera la conclusión implícita dentro de las premisas. Consiste en obtener conclusiones particulares a partir de una ley universal. Contribuyó a determinar los elementos existentes en cada uno de los procesos, de la Cooperativa CACPE ZAMORA.

Método Descriptivo.- La investigación descriptiva se ocupa de la descripción de datos y características de una población. El objetivo es la adquisición de datos objetivos, precisos y sistemáticos que pueden usarse en promedios, frecuencias y cálculos estadísticos similares. Se utilizó a lo largo de toda la investigación porque permitirá describir uno a uno los procesos, servirá para conocer los puntos críticos.

Método Histórico.- Permite estudiar los hechos del pasado con el fin de encontrar explicaciones causales a las manifestaciones propias de las sociedades actuales. El método histórico en la presente investigación permitió tomar como referencia datos históricos de la empresa relacionados con los procesos analizados a fin de vincular y analizar su desarrollo o retroceso.

Método Matemático.- El modelo matemático describe teóricamente un objeto que existe fuera del campo de las matemáticas. Las previsiones del tiempo y los pronósticos económicos, por ejemplo están basados en modelos matemáticos. Su

éxito o fracaso dependen de la precisión con la que se construya esta representación numérica. Este modelo sirvió para sacar datos estadísticos, analizarlos e interpretarlos.

LA OBSERVACIÓN

Es una técnica que consiste en observar atentamente un fenómeno causa o efecto e ir tomando información y registrándolo para su posterior utilización. Observar no es lo mismo que mirar. Mirar significa observar sin atención. La observación científica debe ser previamente preparada, las fichas de observación son unos instrumentos fundamentales para registrar aquellos datos que nos proporcionan las fuentes de primera mano o los sujetos que viven la problemática presentada, es decir estas fichas de observación permitieron conocer datos de primera mano que manifestaban los puntos críticos presentados en la empresa, como son apertura de cuenta, depósito de ahorros y crédito.

Esta técnica permitió conocer y visualizar las actividades las actividades que se efectúan en los diferentes procesos de la Cooperativa CACPE Zamora.

LA ENCUESTA

La encuesta, es una técnica a la que se recurre con la finalidad de recabar información a varias personas a la vez, es decir a un conjunto de personas con el mismo formato de preguntas.

Esta técnica se aplicó a los empleados que actualmente trabajan en la Cooperativa CACPE Zamora y que son en número de 39;

ENTREVISTA

La entrevista es un término que está vinculado al verbo entrevistar (la acción de desarrollar una charla con una o más personas con el objetivo de hablar sobre ciertos temas y con un fin determinado).

La entrevista se aplicó al Gerente de la Cooperativa CACPE Zamora, con el fin de determinar los procesos, los nudos críticos y su problemática.

f) RESULTADOS

DIAGNÓSTICO SITUACIONAL DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y

CRÉDITO CACPE ZAMORA

RESEÑA HISTÓRICA

La Cooperativa de Ahorro y Crédito CACPE Zamora, es una importante institución financiera que fue aprobada mediante Acuerdo Ministerial No. 01817 el 11 de septiembre de 1989.

Un grupo de socios se constituyeron en Fundadores, con los cuales se creó la Cooperativa de Ahorro y Crédito de la Pequeña Empresa de Zamora, con el fin de fomentar el desarrollo de los pequeños artesanos, pequeños industriales y todas aquellas personas de bajos recursos económicos.

Los socios fundadores fueron:

1. SAMANIEGO ZHUNIO LUIS ABSALÓN,
2. ESPARZA JOSÉ GABRIEL,
3. CHACÓN ROSERO LUIS OLMEDO,
4. MINGA ANGEL ALBERTO,
5. PAUTA MINGA CESAR FLORESMILO,
6. ORTIZ YANGARI JOSÉ MARÍA,
7. KAINZ HIPPOCHER ARNOLD,
8. ZHINDON MINCHALA JOSÉ ENRIQUE,
9. TORRES CUEVA LUIS ALBERTO,
10. CHACÓN REGALADO BETTY ISABEL,

11. MASABANDA GUAMÁN MARÍA ROSA,
12. PUCHA PUCHA MANUEL FLORO (+),
13. BERRÚ APOLO JOSÉ VINICIO,
14. SIVIZACA CONDE HELIO IVAN.

Hablar del engrandecimiento del cooperativismo en el Ecuador y concretamente de las cooperativas de Ahorro y Crédito de la Pequeña Empresa es remontarse años en la historia del cooperativismo, porque fomentar el Ahorro y facilitar el Crédito siempre ha sido una necesidad para el desarrollo de las familias de las comunidades y de pueblos.

La Cooperativa CACPE ZAMORA, fue constituida en el cantón Zamora, provincia de Zamora Chinchipe, en el año de 1989, extendiendo su influencia a los cantones de Yacuambi, Centinela del Cóndor, Nangaritzza, Chinchipe, Palanda y Paquisha.

Hasta agosto de 1991 la Cooperativa tenía una oficina y dos empleadas. A partir de septiembre se incorporó una nueva persona y se abrió la oficina en Yacuambi. En sus inicios la Cooperativa funcionó con muebles y equipos prestados, equipándose con muebles propios en marzo de 1992. Y en ese año se realiza la legalización del terreno donde opera actualmente.

Habiendo permitido al acceso a una institución financiera a un grupo de personas que no tenían acceso a la banca, 2000 personas integran el sistema cooperativo nacional que ha demostrado solvencia, solidez y un desarrollo sostenido.

Actualmente la cooperativa cuenta con 39 empleados. .

Misión

Nuestra Misión es ofrecer Servicios y Productos de calidad para mejorar el nivel económico y social de sus cooperados en la región.

Visión

Nuestra Visión es llegar a ser una Entidad Financiera sólida y eficaz, de renombre nacional, donde la sociedad encuentre confianza y bienestar.

Base Legal

La Cooperativa de Ahorro y Crédito funciona bajo el marco de la siguiente ley:

- Ley orgánica de la Economía Popular y Solidaria del Sector Financiera.
- Ley de Régimen Tributario Interno y su Reglamento.
- Código de Trabajo.
- Código Civil.
- Estatutos de la Cooperativa.
- Reglamento de Funciones.
- Reglamento de Crédito.
- Reglamento para elección de representante o delegados.

Servicios Cooperativos

CACPE – Zamora brinda sus servicios financieros con la finalidad de facilitar de una manera rápida y sencilla las necesidades financieras de sus socios., tales servicios son:

- Depósitos de Ahorro.
- Depósitos a Plazo Fijo.
- Créditos microcréditos.
- Créditos emergentes.
- Créditos de consumo.
- Crédito de vivienda.
- Créditos SOAT.
- CACPE Cash.
- Seguro de Desgravamen.
- Giros y Remesas.
- Cajeros Automáticos.

Organización y Estructura

La Cooperativa CACPE, se encuentra estructurada por los siguientes niveles:

1. Nivel Ejecutivo

Gerencia General

Es el área clave de la empresa, por lo tanto es responsable de dirigir la gestión enfocándola hacia el cumplimiento de los objetivos generales y de la Dirección del personal encargado de las diferentes áreas. Planifica el crecimiento y desarrollo de la entidad a largo plazo, tomando en consideración las políticas.

2. Nivel de Apoyo

Secretaria

Brindar a su jefe un apoyo incondicional con las tareas establecidas, además de acompañar en la vigilancia de los procesos a seguir dentro de la empresa. Debe ser una persona en la que se tenga plena confianza.

3.- Nivel Operativo

Departamento de Contabilidad

Es un departamento eminentemente técnico, cuyas acciones se enmarcan dentro de las Normas gubernamentales de Contabilidad Integrada y otras que le son inherentes con el propósito de proveer información financiera oportuna, suficiente y competente para la toma de decisiones.

Departamento Jurídico

Orientar y asesorar jurídicamente en forma eficiente, eficaz y oportuna a las diferentes dependencias de la Cooperativa, bajo los principios de legalidad, transparencia, celeridad, objetividad en defensa de los intereses de la misma.

GRAFICO 3

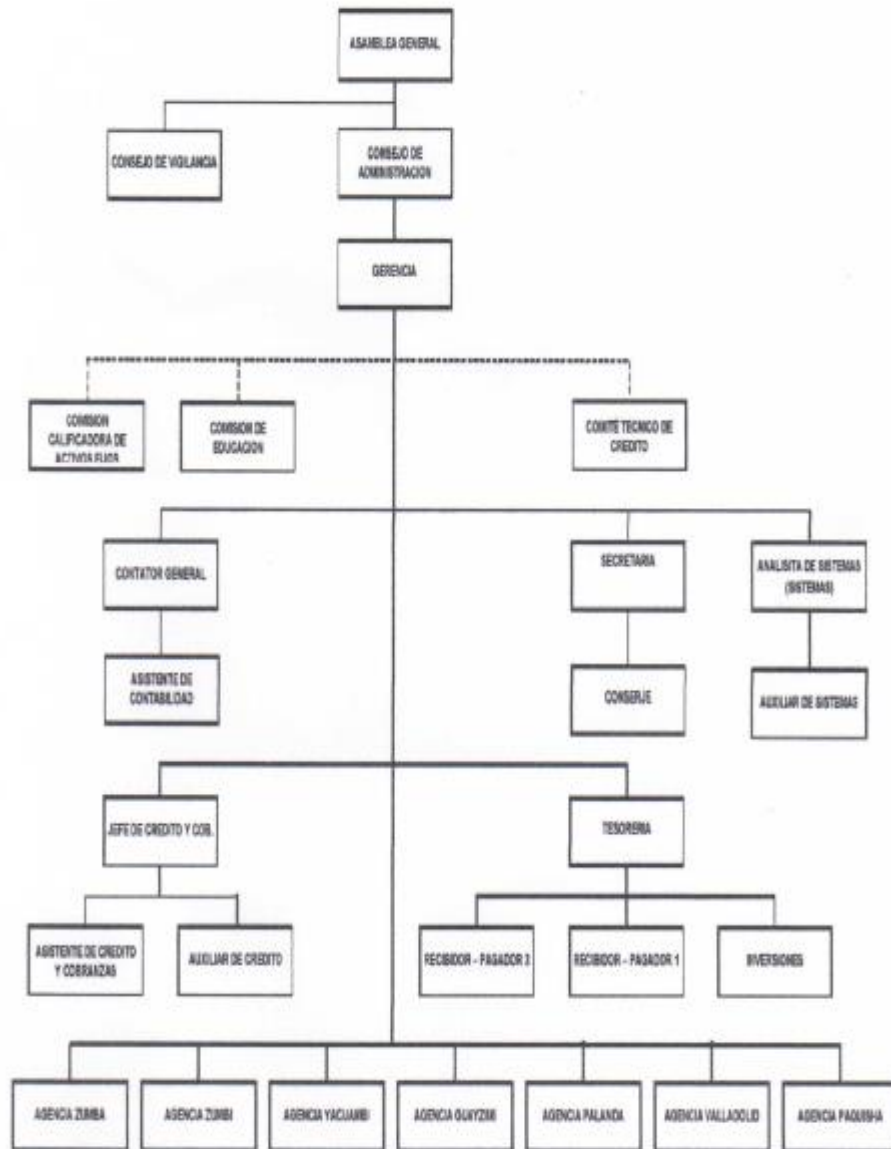
DETALLE DE LA COOPERATIVA CACPE ZAMORA



Fuente: Cooperativa de Ahorro y Crédito de la Pequeña Empresa “CACPE ZAMORA”.
Elaboración: José Roberto Tacuri González.

GRÁFICO 4

ORGANIGRAMA DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO CACPE ZAMORA

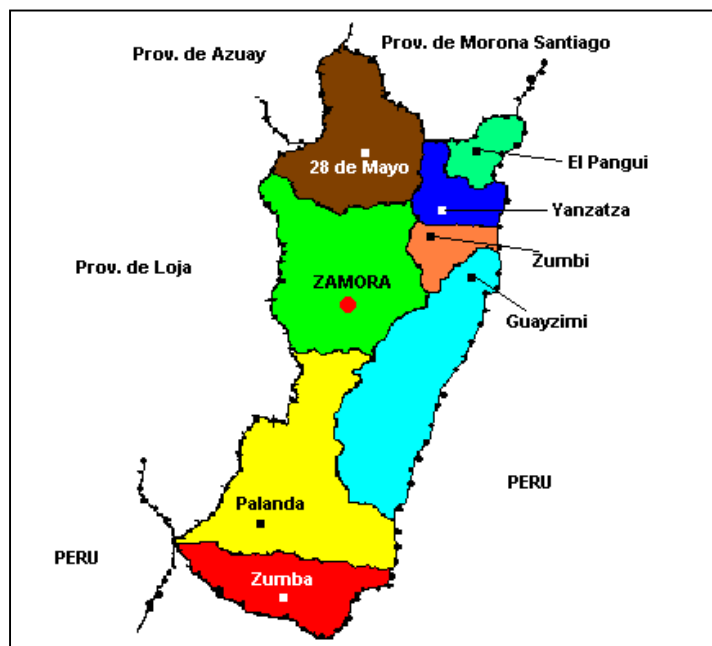


Fuente: Cooperativa de Ahorro y Crédito de la Pequeña Empresa "CACPE ZAMORA"
 Elaborado por: Cooperativa de Ahorro y Crédito de la Pequeña Empresa "CACPE ZAMORA"

Fuente: Cooperativa de Ahorro y Crédito de la Pequeña Empresa "CACPE ZAMORA."
Elaboración: Jose Roberto Tacuri González.

GRÁFICO 5

MACROLOCALIZACIÓN MAPA DE ZAMORA CHINCHIPE



Fuente: Gobierno Autónomo Descentralizado Provincial de Zamora Chinchipe.
Elaboración: José Roberto Tacuri González.

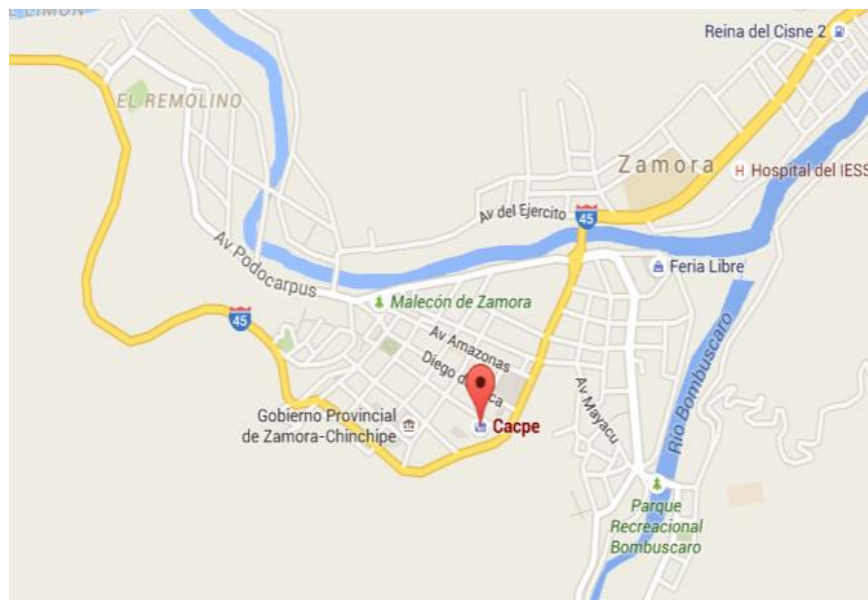
Zamora Chinchipe:

Zamora Chinchipe es una provincia de Ecuador ubicada en el sur-oriente de la Amazonía ecuatoriana, que limita con la provincia de Morona Santiago al norte; con la provincia de Loja al oeste; y con Perú al sur y este. Según el último ordenamiento territorial del Ecuador, Zamora Chinchipe pertenece a la Región Sur comprendida también por las provincias de Loja y El Oro. Tiene una superficie de 10.556 km², la cual comprende una orografía montañosa única que la distingue del resto de provincias amazónicas.

Su producción minera; sus grupos étnicos indígenas con su rico legado arqueológico; su inmensurable biodiversidad; sus nichos y atractivos turísticos como sus hermosos ríos, cascadas y lagunas distinguen e identifican a la provincia. Su capital es la ciudad de Zamora.

GRÁFICO 6

MICROLOCALIZACIÓN COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO CACPE ZAMORA



Fuente: Ilustre Municipio de Zamora
Elaboración: Jose Roberto Tacuri Gonzalez

La Cooperativa de Ahorro y Crédito de la Pequeña Empresa CACPE Zamora está localizada en la calle: Sevilla de Oro y Av. 10 de Noviembre., Zamora Chinchipe, Zamora, Ecuador.

GRÁFICO 7

IMAGEN INSTITUCIONAL COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO CACPE ZAMORA



Fuente: Cooperativa de Ahorro y Crédito de la Pequeña Empresa "CACPE ZAMORA."
Elaboración: José Roberto Tacuri González.

ENCUESTA A EMPLEADOS

1. ¿Indique el cargo que desempeña en la empresa?

CUADRO 1
CARGO QUE DESEMPEÑA

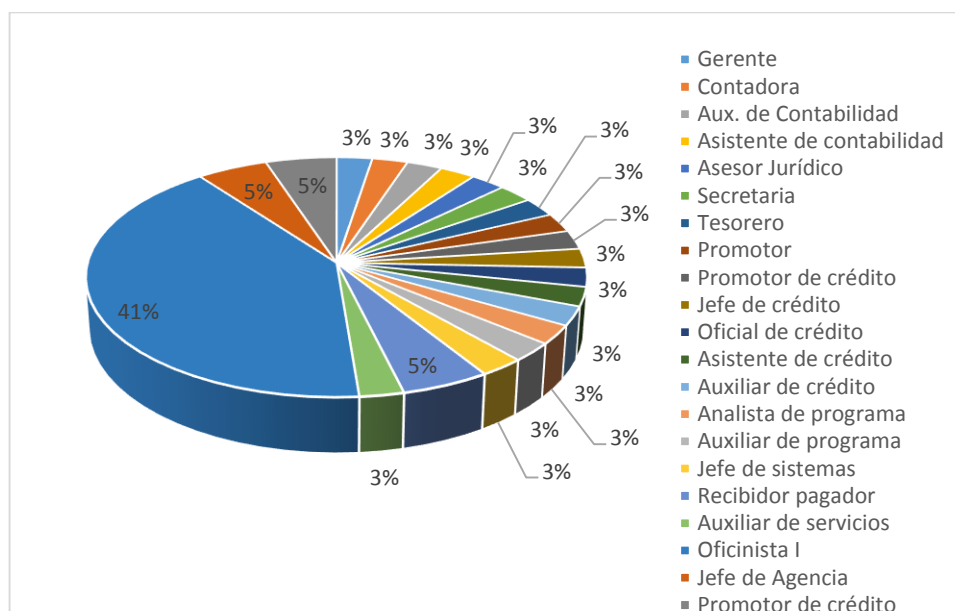
ALTERNATIVA	FRECUENCIA	%
Gerente	1	2,56
Contadora	1	2,56
Aux. de Contabilidad	1	2,56
Asistente de contabilidad	1	2,56
Asesor Jurídico	1	2,56
Secretaria	1	2,56
Tesorero	1	2,56
Promotor	1	2,56
Promotor de crédito	1	2,56
Jefe de crédito	1	2,56
Oficial de crédito	1	2,56
Asistente de crédito	1	2,56
Auxiliar de crédito	1	2,56
Analista de programa	1	2,56
Auxiliar de programa	1	2,56
Jefe de sistemas	1	2,56
Recibidor pagador	2	5,13
Auxiliar de servicios	1	2,56
Oficinista I	16	41,03
Jefe de Agencia	2	5,13
Promotor de crédito	2	5,13
TOTAL	39	100%

Fuente: Encuesta aplicada a empleados CACPE ZAMORA.

Elaboración: José Roberto Tacuri González.

GRÁFICO 8

CARGO QUE DESEMPEÑA



Interpretación

La empresa CACPE ZAMORA tiene un total de 39 empleados, que una vez encuestados indican que tienen los siguientes cargos: Gerente, Contadora, auxiliar de contabilidad, Asistente de contabilidad, Asesor Jurídico, Secretaria, Tesorero, Promotor, Promotor de crédito, Jefe de crédito, oficial de crédito, Asistente de crédito, Auxiliar de crédito, Analista de programa, Auxiliar de programa, Jefe de sistemas y Auxiliar de servicios correspondiendo al 3% del 100% para cada uno; Recibidor-pagador, Jefe de Agencia y Promotor de crédito, el 5% para cada uno y finalmente el 41% de los empleados tienen el cargo de oficinista I, constituyéndose en la gran mayoría del 100% de los encuestados. Con ello queda definido cada uno de los cargos y actividades que tiene cada empleado en la Cooperativa.

2. ¿Posee formación profesional en la rama en la que usted trabaja en la empresa?

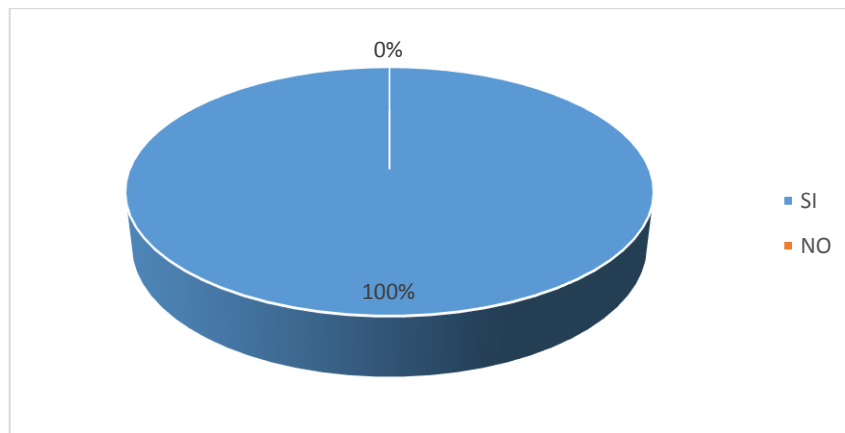
CUADRO 2
FORMACIÓN PROFESIONAL ACORDE A CARGO

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	%
SI	39	100
NO	0	00
TOTAL	39	100,00

Fuente: Encuesta aplicada a empleados CACPE ZAMORA
Elaboración: José Roberto Tacuri González

GRÁFICO 9

FORMACIÓN PROFESIONAL ACORDE A CARGO



Interpretación

El 100% de personas encuestadas indican que su profesión está acorde al cargo que actualmente están desempeñando, lo que les permite realizar sus actividades de forma eficiente y con los debidos conocimientos, ya que la Cooperativa siempre contrata personal capacitado.

3. ¿Está conforme con el cargo que usted desempeña?

CUADRO 3

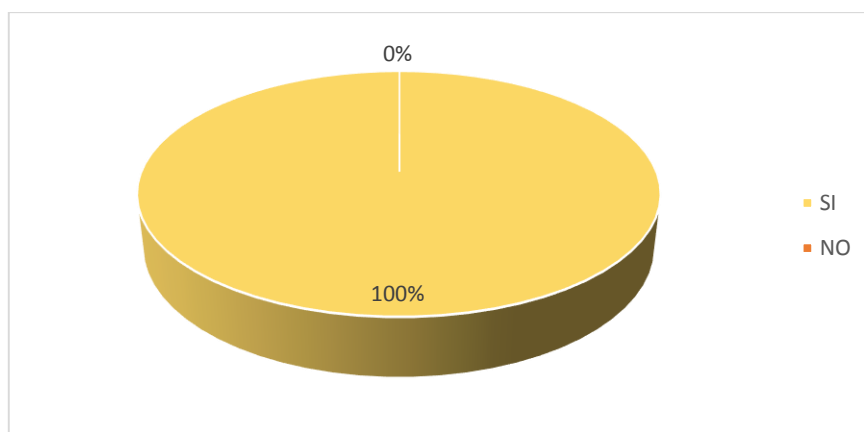
CONFORMIDAD CON EL CARGO DESEMPEÑADO

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	%
SI	39	100
NO	0	00
TOTAL	39	100,00

Fuente: Encuesta aplicada a empleados CACPE ZAMORA
Elaboración: José Roberto Tacuri González

GRÁFICO 10

CONFORMIDAD CON EL CARGO DESEMPEÑADO



Interpretación

Un total de 39 personas, es decir el 100% de empleados encuestados han manifestado que se encuentran conformes con el cargo que desempeñan en la actualidad, ya que está conforme a su profesión y les gusta lo que realizan.

4. ¿Ha recibido capacitación para las funciones que usted desempeña en la empresa?

CUADRO 4

CAPACITACIÓN PARA DESEMPEÑO DE FUNCIONES

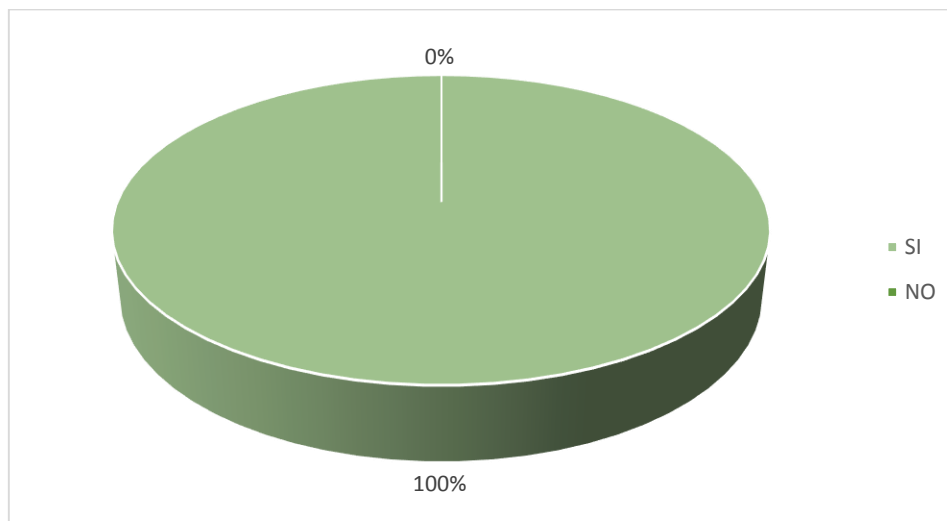
ALTERNATIVA	FRECUENCIA	%
SI	39	100
NO	0	0
TOTAL	39	100,00

Fuente: Encuesta aplicada a empleados CACPE ZAMORA

Elaboración: José Roberto Tacuri González.

GRÁFICO 11

CAPACITACIÓN PARA DESEMPEÑO DE FUNCIONES



Interpretación

El 100% de empleados encuestados, es decir el total de 39 personas, indican que la Cooperativa los capacita para que realicen sus actividades, aunque no constantemente pero al menos para ingresar a trabajar inicialmente.

5. ¿Dispone de todos los materiales y herramientas para desempeñar sus actividades?

CUADRO 5

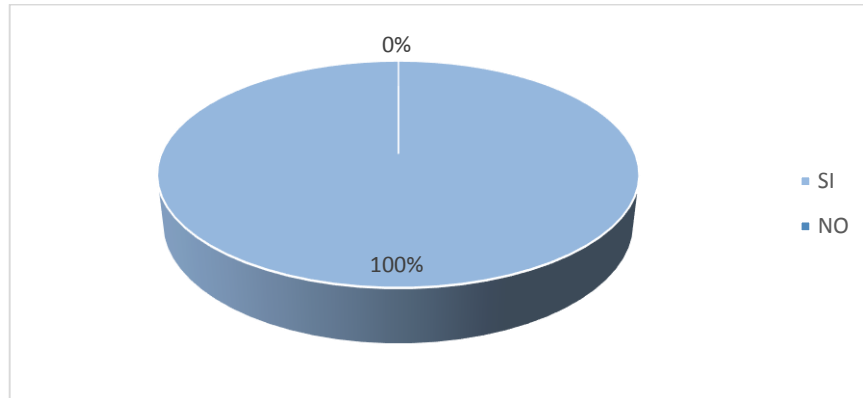
DISPOSICIÓN DE MATERIALES Y HERRAMIENTAS

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	%
SI	39	100
NO	0	0
TOTAL	39	100,00

Fuente: Encuesta aplicada a empleados CACPE ZAMORA
Elaboración: José Roberto Tacuri González.

GRÁFICO 12

DISPOSICIÓN DE MATERIALES Y HERRAMIENTAS



Interpretación

Las 39 personas encuestadas, que corresponde al 100% de empleados, han manifestado que disponen de todos los materiales y herramientas para realizar sus actividades, situación que es favorable para la Cooperativa, ya que facilita el desenvolvimiento de las actividades evitando distracciones y pérdidas de tiempo en el trabajo.

6. ¿Usted realiza planificaciones de sus actividades de trabajo?

CUADRO 6

PLANIFICACIÓN DE ACTIVIDADES

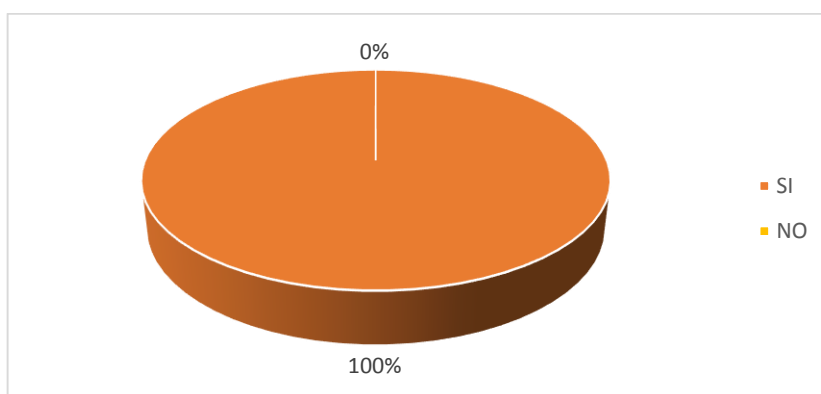
ALTERNATIVA	FRECUENCIA	%
SI	39	100
NO	0	0
TOTAL	39	100,00

Fuente: Encuesta aplicada a empleados CACPE ZAMORA.

Elaboración: José Roberto Tacuri González.

GRÁFICO 13

PLANIFICACIÓN DE ACTIVIDADES



Interpretación

La presente pregunta que indica que si planifican las actividades el 100% de encuestados, ya que han ha indicado que si lo hacen, evidenciándose que todos los empleados cuentan con cierta organización en el desempeño de sus labores, conforme lo han manifestado ellos mismos. Información que será contrastada con los resultados de los clientes.

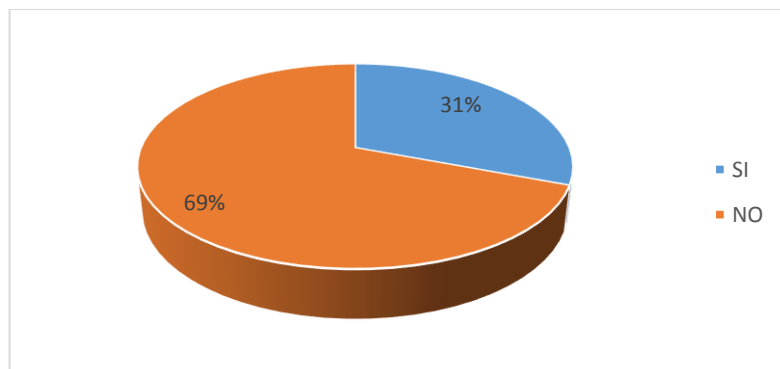
7. ¿Cuenta con procesos definidos para la prestación de los diferentes servicios que ofrece la empresa?

CUADRO 7
PROCESOS DEFINIDOS

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	%
SI	12	31%
NO	27	69%
TOTAL	39	100,00

Fuente: Encuesta aplicada a empleados CACPE ZAMORA.
Elaboración: José Roberto Tacuri González.

GRÁFICO 14
PROCESOS DEFINIDOS



Interpretación

El 31% indica que si tiene los procesos definidos, mientras que el 69% manifiesta que no los tiene, lo que representa que la Cooperativa no conoce a cabalidad que es un proceso y como se lo debe desarrollar, lo que evidencia que en la Cooperativa no se está llevando un control por procesos, sino únicamente por la actividad que realiza el personal.

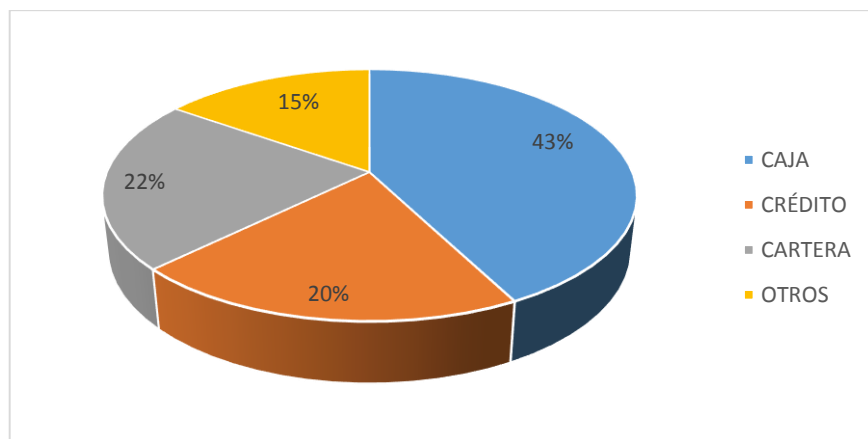
8. ¿Señale los procesos que usted conoce en la empresa?

CUADRO 8
PROCESOS DEFINIDOS

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	%
CAJA	17	43%
CRÉDITO	8	20%
CARTERA	9	22%
OTROS	5	15%

Fuente: Encuesta aplicada a empleados CACPE ZAMORA.
Elaboración: José Roberto Tacuri González.

GRÁFICO 15
PROCESOS DEFINIDOS



Interpretación

Del personal encuestado el 43% manifiesta que conoce el proceso de caja, el 20% indica que conoce crédito, el 22% manifiesta que conoce cartera y el 15% indican que conoce otros procesos, evidenciándose que el personal no conoce todos los procesos de la cooperativa, situación que debería revisarse para que todo el personal esté relacionada con los labores de los demás departamentos.

9. ¿De qué proceso es responsable directo dentro de la empresa?

CUADRO 9

RESPONSABILIDAD POR PROCESOS

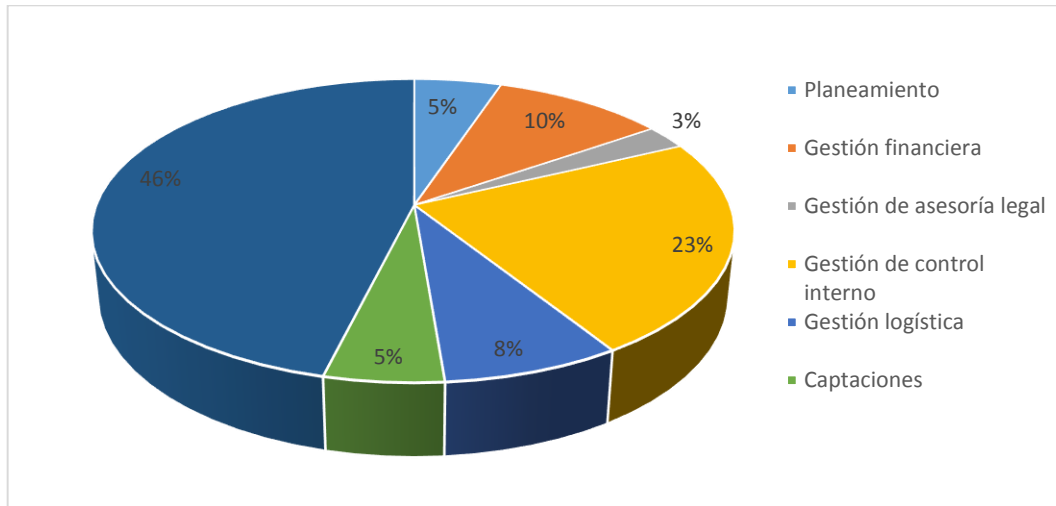
ALTERNATIVA	CARGO	FRECUENCIA	%
Planeamiento	Gerente y secretaria	2	5
Gestión financiera	Contadora, Aux. De Contabilidad, Asistente de Contabilidad, Tesorero.	4	10
Gestión de asesoría legal	Asesor jurídico	1	3
Gestión de control interno	Promotor de crédito Jefe de crédito, oficial de crédito, asistente de crédito, auxiliar de crédito, analista de programa, auxiliar de programa	9	23
Gestión logística	Promotor, Jefe de sistemas, Auxiliar de servicios	3	8
Captaciones	Recibidor-pagador	2	5
Operaciones	Oficinista I, Jefe de agencia	18	46
TOTAL		39	100%

Fuente: Encuesta aplicada a empleados CACPE ZAMORA.

Elaboración: José Roberto Tacuri González.

GRÁFICO 16

RESPONSABILIDAD POR PROCESOS



Interpretación

Del total de encuestados, el 5% indica que su responsabilidad corresponde al planeamiento de la cooperativa, el 10% para la gestión financiera, el 3% para gestión de asesoría legal, el 23% para control interno, el 8% corresponde a logística. El 5% a captaciones y mayoritariamente el 46% a operaciones de la cooperativa. Se debe aclarar que esta clasificación se la hizo de acuerdo a las actividades que le correspondía a cada uno de los empleados realizar, ya que ellos no conocen tan claramente el proceso al cual pertenecen.

10. ¿Se realizan reuniones para revisar y evaluar los procesos que se manejan en la empresa?

CUADRO 10

REUNIONES PARA EVALUAR PROCESOS

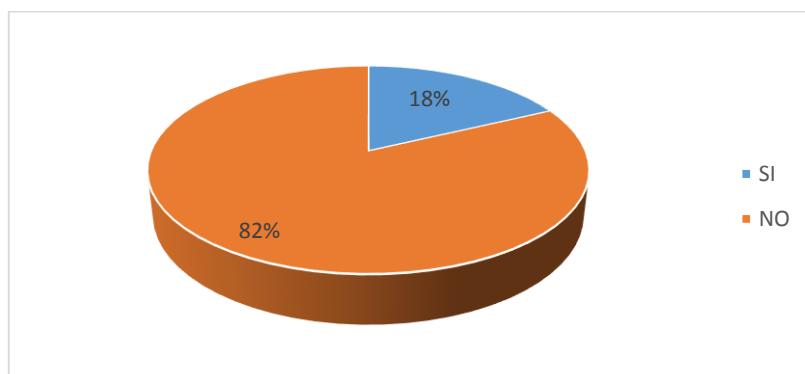
ALTERNATIVA	FRECUENCIA	%
SI	7	18%
NO	32	82%
TOTAL	39	100,00

Fuente: Encuesta aplicada a empleados CACPE ZAMORA.

Elaboración: José Roberto Tacuri González.

GRÁFICO 17

REUNIONES PARA EVALUAR PROCESOS



Interpretación

Solamente el 18% indica que si se realizan reuniones para evaluar los procesos, mientras el 82% indica que si se realizan reuniones. Esta situación se da porque se confunden los procesos con las actividades o los cargos que desempeñan, situación que si se realiza para conocer cómo se están desarrollando las actividades, mas no se realizan para evaluar los procesos.

11. ¿Considera usted que se deben mejorar los procesos?

CUADRO 11

REUNIONES PARA EVALUAR PROCESOS

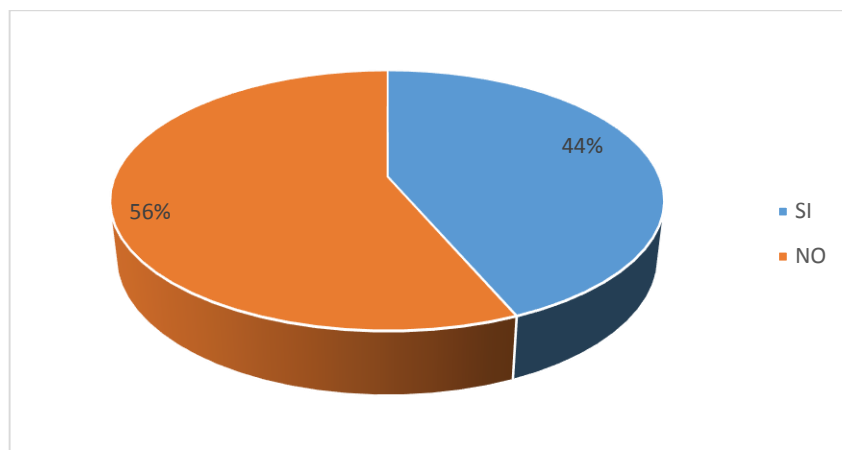
ALTERNATIVA	FRECUENCIA	%
SI	17	44%
NO	22	56%
TOTAL	39	100,00

Fuente: Encuesta aplicada a empleados CACPE ZAMORA.

Elaboración: José Roberto Tacuri González.

GRÁFICO 18

REUNIONES PARA EVALUAR PROCESOS



Interpretación

El 44% del personal encuestado indica que si se deberían mejorar los procesos, mientras que el 56% dice que no, lo que confirma que se debe realizar una reingeniería para mejorar los procesos así como las actividades que realizan los funcionarios de la Cooperativa.

ENCUESTA A CLIENTES

1. ¿Indique su cantidad de ahorro promedio trimestral?

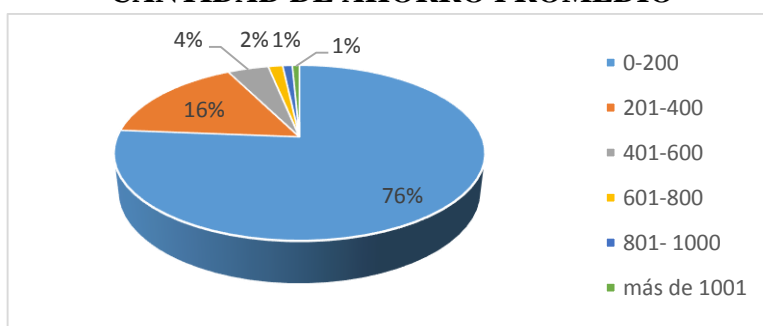
CUADRO 12
CANTIDAD DE AHORRO PROMEDIO

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
0-200	280	70%
201-400	64	16%
401-600	16	4%
601-800	4	1%
801- 1000	20	5%
más de 1001	16	4%
TOTAL	400	100%

Fuente: Encuesta aplicada a clientes CACPE ZAMORA.

Elaboración: José Roberto Tacuri González.

GRAFICO 19
CANTIDAD DE AHORRO PROMEDIO



INTERPRETACIÓN

Conforme a la pregunta 1 aplicada a los clientes, el 76% de encuestados indica que cuenta con un promedio de ahorro trimestral de 0 a 200 Dólares; el 16% ahorra de 201 a 400, el 4% de 401 a 600 el 2% de 601 a 800, el 1% de 801 a 1000 y el 1% ahorra más de 101 dólares trimestralmente; lo que nos indica que la mayoría de clientes ahorra lo mínimo, lo que hace que la Cooperativa no sea muy sólida, ya que tales ahorros pueden retirarse en cualquier momento por ser de muy poco valor.

2. ¿Qué factores considera para utilizar los servicios de la Cooperativa CACPE ZAMORA?

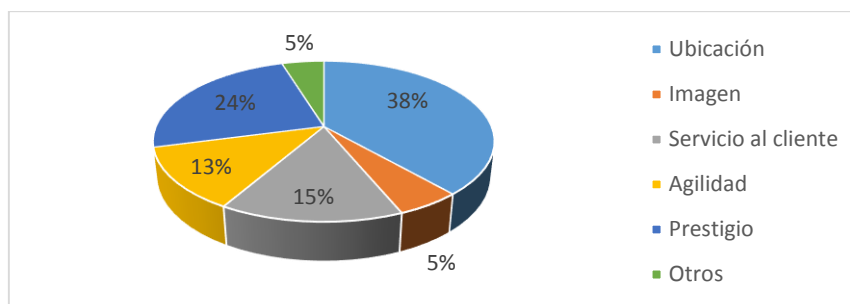
CUADRO 13
FACTORES PARA UTILIZAR SERVICIOS DE COOPERATIVA

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Ubicación	152	38%
Imagen	20	5%
Servicio al cliente	60	15%
Agilidad	52	13%
Prestigio	96	24%
Otros	20	5%

Fuente: Encuesta aplicada a clientes CACPE ZAMORA.

Elaboración: José Roberto Tacuri González.

GRAFICO 20
FACTORES PARA UTILIZAR SERVICIOS DE COOPERATIVA



INTERPRETACIÓN

Los factores que hacen que los clientes utilicen los servicios de la Cooperativa CACPE ZAMORA son: la ubicación de la Cooperativa en un 38%, la imagen en un 5%, el servicio al cliente en un 15%, la agilidad en el servicio en un 13%, el prestigio que tiene la Cooperativa en un 24% y otros motivos en un 5%. Los factores más considerados son la ubicación y el prestigio, seguidos por el servicio y agilidad aunque en poco porcentaje, lo que se debería analizar ya que los clientes no consideran estos aspectos muy importantes para la buena marcha de la misma.

3. ¿Está conforme con la ubicación de la cooperativa CACPE ZAMORA?

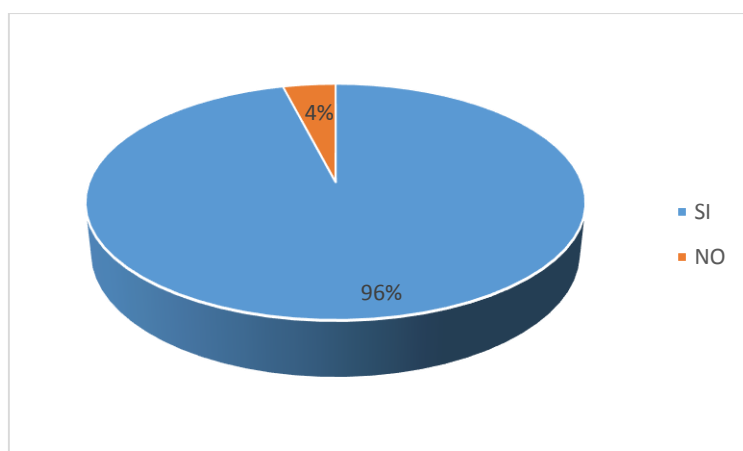
CUADRO 14
CONFORMIDAD CON UBICACIÓN DE COOPERATIVA

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	384	96%
No	16	4%
TOTAL	400	100%

Fuente: Encuesta aplicada a clientes CACPE ZAMORA.

Elaboración: José Roberto Tacuri González.

GRÁFICO 21
CONFORMIDAD CON UBICACIÓN DE COOPERATIVA



INTERPRETACIÓN

El 96% de personas encuestas indican sentirse conformes con la ubicación de la Cooperativa, mientras que solamente el 4% indica que no, lo que permite conocer que es muy importante para una empresa estar en un sitio estratégico para captar la mayor cantidad de atención y de clientes.

4. ¿Conoce todos los productos y servicios que ofrece la Cooperativa CACPE ZAMORA?

CUADRO15

CONOCIMIENTO DE SERVICIOS DE COOPERATIVA

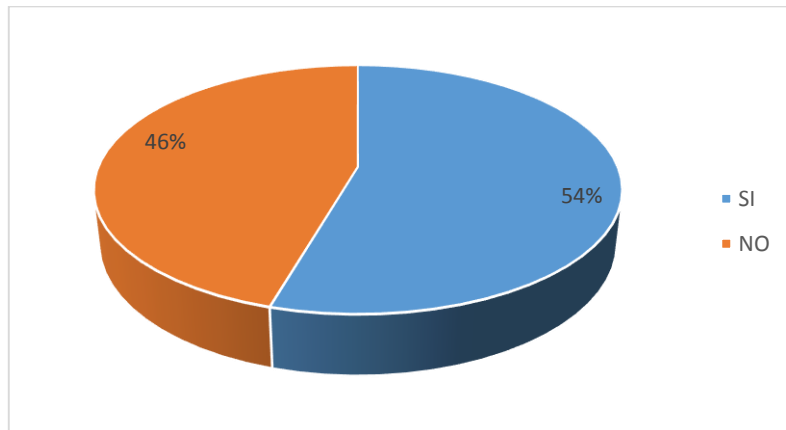
ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	218	54%
No	182	46%
TOTAL	400	100%

Fuente: Encuesta aplicada a clientes CACPE ZAMORA.

Elaboración: José Roberto Tacuri González.

GRÁFICO 22

CONOCIMIENTO DE SERVICIOS DE COOPERATIVA



INTERPRETACIÓN

Del 100% de personas encuestadas, el 54% indica que si tiene conocimiento de todos los servicios que presta la Cooperativa, frente al 46% que indica que no, situación que es propicia de prestarle atención ya que casi la mitad de las personas encuestadas no tienen conocimiento de los productos y servicios que tiene la Cooperativa, siendo los clientes parte vital para el crecimiento y desarrollo de una institución.

5. ¿Califique de 1 a 4 la atención que se brindan en la Cooperativa CACPE ZAMORA, considerando 4 como excelente?

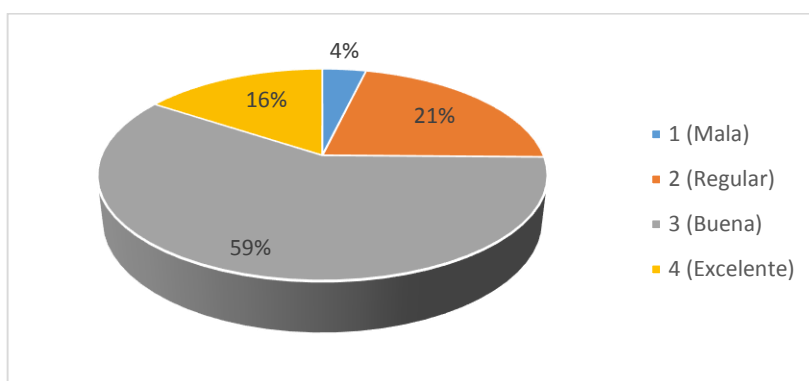
CUADRO 16
CALIFICACIÓN SOBRE ATENCIÓN DE COOPERATIVA

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
1 (Mala)	15	4%
2 (Regular)	86	21%
3 (Buena)	236	59%
4 (Excelente)	63	16%
TOTAL	400	100%

Fuente: Encuesta aplicada a clientes CACPE ZAMORA.

Elaboración: José Roberto Tacuri González.

GRÁFICO 23
CALIFICACIÓN SOBRE ATENCIÓN DE COOPERATIVA



INTERPRETACIÓN

En cuanto a la calificación sobre la atención de la Cooperativa, las personas contestaron lo siguiente 4% atención Mala, 21% Regular, 59% Buena, y solamente el 16% Excelente. Esta pregunta es precisa para conocer la satisfacción del cliente en cuanto a la atención que le presta el personal, entendiéndose que no está excelentemente bien, al contrario tiene que revisarse por que tienen calificación mala y regular, aunque en menor escala, lo que perjudica a la Cooperativa.

6. ¿Indique cómo ve usted la organización en la Cooperativa CACPE ZAMORA?

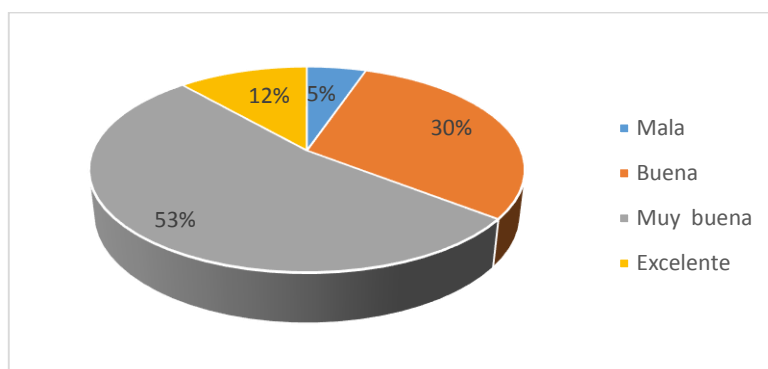
CUADRO 17
ORGANIZACIÓN DE COOPERATIVA

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Mala	21	5%
Buena	121	30%
Muy buena	212	53%
Excelente	46	12%
TOTAL	400	100%

Fuente: Encuesta aplicada a clientes CACPE ZAMORA.

Elaboración: José Roberto Tacuri González.

GRÁFICO 24
ORGANIZACIÓN DE COOPERATIVA



INTERPRETACIÓN

En cuanto a la organización de Cooperativa, las personas encuestadas contestaron lo siguiente 5% atención Mala, 30% Buena, 53% Muy buena, y solamente el 12% Excelente. También esta pregunta es clave para conocer cómo ve el cliente desde fuera la organización de la Cooperativa, entendiéndose que la mayoría ve una organización muy buena, pero una gran cantidad dice que buena, pero muy poca persona la ve como excelente. Reflejándose que la imagen de la empresa no es muy reconocida por su organización.

7. ¿De los productos y servicios que ofrece la Cooperativa, cuáles le parece que deberían mejorar en sus procesos?

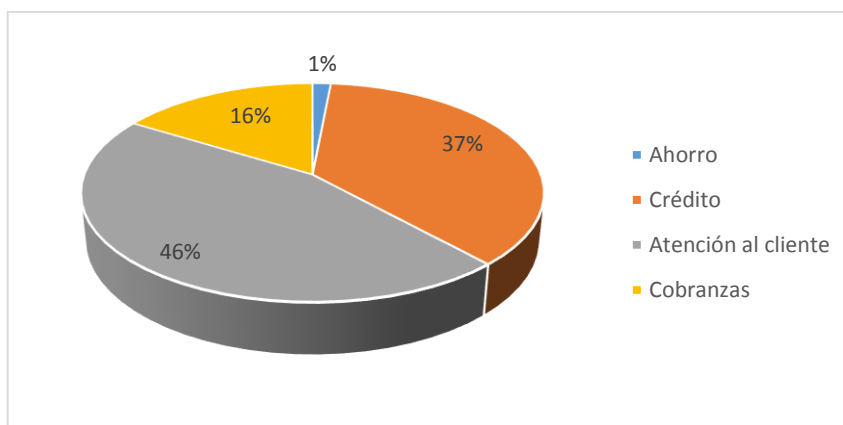
CUADRO 18
SERVICIOS QUE DEBEN MEJORAR SUS PROCESOS

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Ahorro	6	1%
Crédito	147	37%
Atención al cliente	182	46%
Cobranzas	65	16%
TOTAL	400	100%

Fuente: Encuesta aplicada a clientes CACPE ZAMORA.

Elaboración: José Roberto Tacuri González.

GRÁFICO 25
SERVICIOS QUE DEBEN MEJORAR SUS PROCESOS



INTERPRETACIÓN

En cuanto a los servicios que debe mejorar en sus procesos, el 1% de las personas encuestadas indican que debería la cooperativa mejorar los procesos en ahorro, el 37% en crédito, el 46% en atención al cliente y el 16% en cobranzas. Los clientes en su gran mayoría no se encuentran muy satisfechos con crédito y atención al cliente, procesos en los cuales se debería analizar para conocer sus puntos críticos.

8. ¿Señale usted si la Cooperativa CACPE ZAMORA, cuenta con todos los productos y servicios que requiere?

CUADRO 19

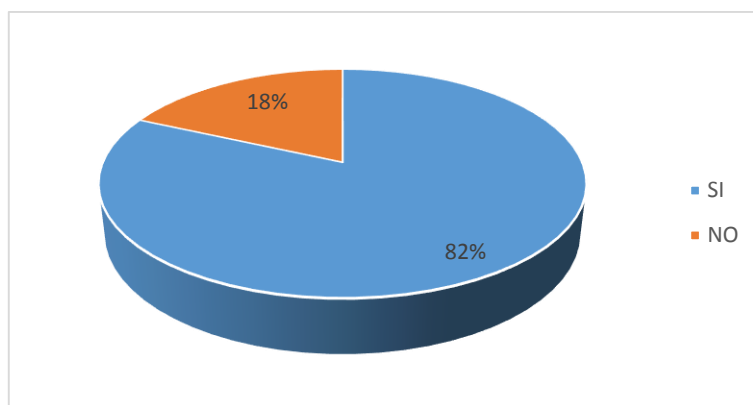
LA COOPERATIVA CUENTA CON SERVICIOS REQUERIDOS

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	327	82%
No	73	18%
TOTAL	400	100%

Fuente: Encuesta aplicada a clientes CACPE ZAMORA.
Elaboración: José Roberto Tacuri González.

GRÁFICO 26

LA COOPERATIVA CUENTA CON SERVICIOS REQUERIDOS



INTERPRETACIÓN

El 82% de personas encuestas indican que la cooperativa cuenta con los servicios requeridos, mientras que el 18% indica que no cuenta con los servicios requeridos. Siendo muy importante considerar esta pregunta ya que los clientes no se encuentran satisfechos completamente ya que a la Cooperativa, le hace falta incrementar servicios para cumplir con los gustos y preferencias del cliente.

PRESENTACIÓN DE RESULTADOS DE ENTREVISTA A GERENTE

1. ¿Qué nivel de formación académica posee?

El Gerente manifiesta que su formación Académica, corresponde a Contador.

2. ¿Tiempo actual del cargo?

El Gerente indica que lleva hasta la actualidad un año dos meses en el cargo.

3. Señale los servicios que ofrece la Cooperativa CACPE Zamora

Conforme a lo manifestado por el Gerente, los servicios que presta la Cooperativa son: Ahorro, pólizas, crédito, pago de servicios básicos, cobranzas, transferencias bancarias, etc.

4. ¿La Cooperativa CACPE Zamora tiene manual de procedimientos?

El señor Gerente indica que la Cooperativa CACPE Zamora, cuenta con manual de procedimientos que viene la Matriz, pero no tenemos una propia de la agencia Zamora.

5. En el caso de contar con un manual de procedimientos, este contempla todos los procedimientos que se desarrollan en la Cooperativa CACPE Zamora

El Gerente manifiesta: que el manual de procedimientos se toma el que viene de la matriz por lo que sus procedimientos son propios de la matriz no de aquí de la agencia Zamora.

6. ¿Se delimitan las responsabilidades de cada empleado mediante manual de funciones?

El Señor Gerente indica que si tienen un manual de funciones que viene de

la matriz, ya que son exactamente las mismas funciones.

7. ¿Cómo usted mide la eficiencia de los procesos que se desarrollan en la Cooperativa?

El gerente indicó que hasta la actualidad no se ha realizado una medición de los procesos, únicamente se ha hecho inspección de actividades, las mismas que deben cumplirse a cabalidad.

8. ¿Se han analizado los procesos claves de la Cooperativa CACPE Zamora?

El Gerente en relación a la pregunta ocho, nos ha manifestado que en si no se han analizado procesos clave, pero si se tiene bastante cuidado en lo que tiene que ver con crédito y cobranzas.

9. Conoce usted los procesos estratégicos y operativos de la Cooperativa

El gerente indica que se vigila los procesos básicos como son crédito y cobranzas, así como también atención al cliente.

10. ¿Los procesos establecidos con qué frecuencia son revisados y evaluados con la finalidad de identificar los puntos débiles?

En cuanto a esta pregunta, el señor Gerente manifiesta que no se identifican puntos débiles, ni procesos claves, pero se vigilan las actividades de los empleados las mismas que deben cumplirse a cabalidad.

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

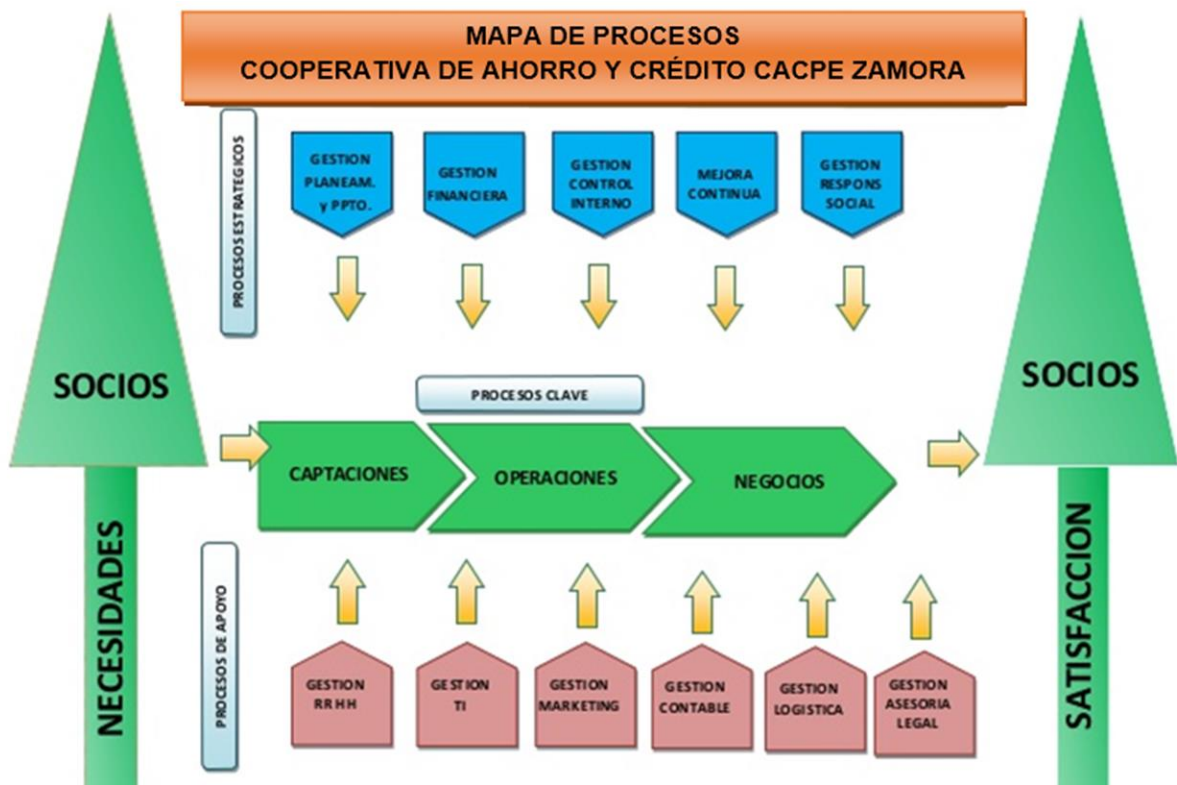
En cuanto a esta pregunta, el señor Gerente indica que sería muy importante conocer con exactitud los procesos que se llevan en la empresa

allí podremos ver los procesos claves y los puntos débiles de los empleados para satisfacer las necesidades de los clientes.

LEVANTAMIENTO Y DISEÑO DE LOS PROCESOS ACTUALES EN LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO CACPE ZAMORA

Con las encuestas a los clientes internos y externos, así como también la observación directa se realizó el levantamiento de los procesos claves de la Cooperativa CACPE Zamora, los cuales se describen a continuación:

GRÁFICO 27
MAPA DE PROCESOS
COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO CACPE ZAMORA



Fuente: Encuestas aplicadas a empleados CACPE ZAMORA.
Elaboración: José Roberto Tacuri González.

ESTRUCTURA DE COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO CACPE ZAMORA

La Cooperativa de Ahorro y crédito CACPE Zamora tiene distribuido su personal de la siguiente manera:

CUADRO 20

PERSONAL DE LA COOPERATIVA CACPE ZAMORA

NOMBRES Y APELLIDOS	CARGO	OFICINA
Nixon Darío González Silva	GERENTE	Matriz
Fani Oliva Pineda Ochoa	CONTADORA	Matriz
Miguel Ángel Livichuzca Masache	AUX. CONTABILIDAD	Matriz
Patricia Jacqueline Aguirre Hurtado	ASIST. DE CONTAB.	Matriz
José Ángel Torres Márquez	ASESOR JURÍDICO	Matriz
Margot Cumandá Ramón Bravo	SECRETARIA	Matriz
Richer Patricio Iñiguez González	TESORERO	Matriz
Jhon Henri Collaguazo León	PROMOTOR	Matriz
Jackson Satalin Jiménez Camacho	PROMOT. CRÉDIT.	Matriz
Petrona María Romero Romero	JEFE DE CRÉDITO	Matriz
Jenny Patricia González Díaz	OFICIAL CRÉDITO	Matriz
Rommel Vicente Saetama Masache	ASISTEN. CRÉDITO	Matriz
Hugo Fernando Orellana Quezada	AUX. DE CRÉDITO	Matriz
Carlos Leonardo Cevallos Lavanda	ANALIST.PROGRAMA	Matriz
Gerardo Agustín Kainz Lasso	AUXILIAR PROGRAM	Matriz
Henri Bladimir Pérez Pérez	JEFE DE SISTEMAS	Matriz
Carmen Lucía Zhindón Yascaribay	RECIBIDOR-PAGAD	Matriz
Felipe Augusto Ordóñez Betancourt	RECIBIDOR-PAGA	Matriz
José Antonio Pineda Jaramillo	AUXILIAR SERVICIOS	Matriz

Vanessa Iliana Chacon Mejia	OFICINISTA I.	Matriz
Cisne Hypatia Buele Espinosa	OFICINISTA I.	Matriz
Joffre Alexander Martillo Cueva	OFICINISTA I.	Matriz
Olga Piedad Cueva Ochoa	Jefe de Agencia	Zumba
Carmen Amalia Morales Cabrera	OFICINISTA I.	Zumba
Danny Constante Betancourt Guerrero	OFICINISTA I.	Zumba
Rocio del Carmen Montaña Aguilera	OFICINISTA I.	Palanda
Gloria Elisa Guarinda Ceballos	OFICINISTA I.	Palanda
Wilson Eduardo Jara Ruiz	Promotor Crédito	Palanda
Ana Jackeline Ordoñez	OFICINISTA I.	Valladolid
Cecibel del Rosario Ortiz Sarango	Jefe de Agencia	Loja
Yolanda Bibiana Jaramillo Quezada	OFICINISTA I.	Loja
Nuria Rosalia Romero Garcia	OFICINISTA I.	Zumbi
Jimi Fabián Merino Guerrero	OFICINISTA I.	Zumbi
Camilo Damian Espinoza Romero	Promotor Credito	Zumbi
Janeth del Rocío Abarca Guamán	OFICINISTA I.	Yacuambi
Gloria del Cisne Quezada Romero	OFICINISTA I.	Guayzimi
Julia Rosario Arrobo Gualán	OFICINISTA I.	Guayzimi
Maira Alexandra González Romero	OFICINISTA I.	Paquisha
Johnny Antonio Carrillo Chumapi	OFICINISTA I.	El Pangui

Fuente: Cooperativa de Ahorro y Crédito de la pequeña Empresa (CACPE ZAMORA.)










Elaboración: José Roberto Tacuri González.

PROCESOS ACTUALES

Para el conocimiento e interpretación de los procesos actuales se presenta de manera gráfica, en un diagrama de flujo en el cual se evidencia su trayecto dentro de cada proceso y las operaciones que se realizan describiéndoselas con cada símbolo, así como el tiempo que se utiliza en los procesos que se realizan en la Cooperativa CACPE Zamora.

GRÁFICO 28

SIMBOLOGÍA A UTILIZAR

SIMBOLOGÍA	SIGNIFICADO
	Descripción de la Actividad: Se describe en forma literal la operación a ejecutar. Inspección
	Operación: El trabajo que ejecuta el personal dentro del proceso
	Inspección: Labor que realiza el trabajador para verificar el producto
	Almacenamiento o Archivo: Se utiliza para el almacenamiento de un producto, o el archivo de documentación
	Transporte: Acción que se desarrolla al llevar o trasladarse de un lugar a otro dentro de un proceso
	Espera o Demora: Tiempo de inmovilidad dentro de un proceso.
	Aprobación: Es el dar un visto bueno a un producto o un documento que están en proceso
	Entrada o Salida: Representa cualquier documento que entre, se genere, o salda dentro de un proceso
	Decisión: A lo largo del proceso se presentan varias alternativas, se utiliza el rombo

Elaboración: José Roberto Tacuri González.

CUADRO 21

IDENTIFICACIÓN DE LOS PROCESOS CLAVES ESTRATÉGICOS Y OPERATIVOS EXISTENTES.

PROCESOS ESTRATÉGICOS

PROCESO	ACTIVIDADES	RESPONSABLE
OPERACIONES--	ADMINISTRACIÓN DE CUENTAS Y CRÉDITOS DE LOS CLIENTES	JEFE DE AGENCIA OFICINISTA CONTABILIDAD TESORERÍA SISTEMAS Y PROGRAMACIÓN

Fuente: Encuestas aplicadas a Empleados de CACPE ZAMORA.

Elaboración: José Roberto Tacuri González.

CUADRO 22

PROCESOS OPERATIVOS

PROCESO	ACTIVIDADES	RESPONSABLE
CAPTACIONES	APERTURA DE CUENTAS DE AHORRO Y PÓLIZAS	OFICINISTA SISTEMAS Y PROGRAMACIÓN RECIBIDOR-PAGADOR CONTABILIDAD TESORERÍA
	DEPÓSITO DE AHORROS	RECIBIDOR-PAGADOR
NEGOCIOS	OTORGAMIENTO CRÉDITOS	PROMOTOR CRÉDITO OFICIAL DE CRÉDITO AUXILIAR DE CRÉDITO

Fuente: Encuestas aplicadas a Empleados CACPE ZAMORA.

Elaboración: José Roberto Tacuri González.

OPERACIONES: Las operaciones se refieren netamente a la administración de las cuentas de los clientes y de los créditos a cargo del personal que trabaja en dichas áreas como son Jefaturas, oficinistas, contabilidad, tesorería, marketing y área tecnológica.

CAPTACIONES: La captación son aquellas operaciones por las que el banco recibe o recolecta dinero de las personas. Las operaciones de captación de recursos, denominadas operaciones de carácter pasivo se materializan a través de los depósitos de los clientes.

NEGOCIOS: Se considera como negocio en una entidad financiera al otorgamiento de créditos como la fuente general de ingresos. Tradicionalmente las entidades financieras se dedican a desarrollar un negocio muy rentable, recoger ahorro para trasladarlos en forma de crédito.

Para determinar el proceso en el cual debe cambiar, se procede a elaborar diagramas de flujo con los datos obtenidos y ver el tiempo crítico que causa dicho problema, para lo que se emplea:

DESCRIPCION DE LOS PROCESOS ACTUALES DE LA EMPRESA

Para determinar el proceso en el cual debe cambiar, se procede a elaborar diagramas de flujo con los datos obtenidos y ver el tiempo crítico que causa dicho problema, para lo que se emplea:

ANÁLISIS DE LOS PROCESOS OPERATIVOS

CUADRO 23

MACROPROCESO: CAPTACIONES

PROCESO: APERTURA DE CUENTAS DE AHORRO











PROCESOS ACTUALES			
APERTURA DE CUENTA DE AHORROS			
Responsable	Tiempo	No.	Operaciones
CLIENTE	2	1	Cliente solicita información.
CLIENTE	1	2	Cliente entrega documentación.
OFICINISTA	12	3	Apertura de cuenta.
OFICINISTA	8	4	Llenar el formulario.
SOCIO	2	5	Realizar depósito.
CAJERA	3	6	Recepción de depósito.
TOTAL MIN.	28		

Fuente: Encuestas aplicadas a los empleados de CACPE ZAMORA.

Elaboración: José Roberto Tacuri González.

La apertura de cuentas corrientes o de ahorro, una vez analizadas y aprobadas, sirve para la captación de recursos, denominadas operaciones de carácter pasivo las que se materializan a través de los depósitos.

GRÁFICO 29
FLUGRAMA DE PROCESOS ACTUAL
APERTURA DE CUENTA DE AHORRO

No.	ACTIVIDADES											Tiempo
1	Cliente solicita información											2
2	Cliente entrega documentación											1
4	Llenar el formulario											8
3	Apertura de cuenta											12
5	Realizar depósito											2
6	Recepción de depósito											3
	TOTAL MIN.											28

Fuente: Encuestas aplicadas a los Empleados CACPE ZAMORA.
Elaboración: Jose Roberto Tacuri González.

CUADRO 24

MACROPROCESO: CAPTACIONES

PROCESO: DEPÓSITO DE AHORROS










PROCESOS ACTUALES			
Nombre del Proceso: DEPÓSITO DE AHORROS			
Responsable	Tiempo	No.	Operaciones
SOCIO	3	1	Llenado de papeleta.
RECIBIDOR-PAGADOR	0.3	2	Recepción de papeleta.
CAJERA	1	3	Verificación de papeleta.
SOCIO	0.3	4	Devolución de papeleta en caso de error.
RECIBIDOR-PAGADOR	4	5	Transacción de ingresos al sistema.
RECIBIDOR-PAGADOR	1	6	Sellado de papeleta y entrega de libreta.
RECIBIDOR-PAGADOR	0.3	7	Archivo de papeleta.
TOTAL MIN.	10,30		

Fuente: Encuestas aplicadas a los empleados de CACPE ZAMORA

Elaboración: José Roberto Tacuri González.

Los depósitos a la vista son obligaciones bancarias, comprenden los depósitos monetarios, los depósitos de ahorro y cualquier otro depósito que pueda retirarse en un plazo menor a treinta días, exigible mediante la presentación de cheques, libretas de ahorro u otros mecanismos de pago y registro.

GRÁFICO 30
FLUJOGRAMA DE PROCESOS ACTUAL
DEPÓSITO DE AHORRO

No.	ACTIVIDADES										Tiempo
1	Llenado de papeleta										3
2	Recepción de papeleta										0.3
4	Verificación de papeleta										1
3	Devolución de papeleta en caso de error										0.3
5	Transacción de ingresos al sistema										4
6	Sellado de papeleta y entrega de libreta										1
7	Archivo de papeleta										0.3
	TOTAL MIN.										10,30

Fuente: Encuestas aplicadas a los empleados de CACPE ZAMORA.
Elaboración: José Roberto Tacuri González.

CUADRO 25

MACROPROCESO: CAPTACIONES

SUBPROCESO: CUADRE DE CAJAS DIARIO










PROCESOS ACTUALES			
CUADRE DE CAJAS DIARIO			
Responsable	Tiempo	No.	Operaciones
RECIBIDOR-PAGADOR	30	1	Contar dinero que cuadre con el sistema.
RECIBIDOR-PAGADOR	30	2	Cuadre de caja (órdenes de pago, libretas de ahorro, cheques.)
RECIBIDOR-PAGADOR	5	3	Impresión de arqueo.
RECIBIDOR-PAGADOR	10	4	Registro, firmas responsables y sello.
SUPERVISOR DE CAJAS	30	5	Revisión de reporte y verificación de dinero.
SUPERVISOR DE CAJAS	10	6	Ingreso de dinero a bóveda.
TOTAL	115		1 Hora 55 Min.

Fuente: Encuestas aplicadas a los empleados de CACPE ZAMORA

Elaboración: José Roberto Tacuri González.

El cuadre de caja o arqueo de caja es el análisis de las transacciones del efectivo, en un momento determinado, con el objeto de comprobar se ha contabilizado todo el efectivo recibido y si el saldo que arroja esta cuenta corresponde con lo que se encuentra físicamente en caja en dinero efectivo o cheques.

GRÁFICO 31
FLUJOGRAMA DE PROCESOS ACTUAL
CUADRE DE CAJAS

No.	ACTIVIDADES										Tiempo
1	Contar dinero que cuadre con el sistema										30
2	Cuadre de caja (órdenes de pago, libretas de ahorro, cheques)										30
4	Impresión de arqueo										5
3	Registro, firmas responsables y sello										10
5	Revisión de reporte y verificación de dinero										30
6	Ingreso de dinero a bóveda										10
	TOTAL MIN.										115

Fuente: Encuestas aplicadas a los empleados de CACPE ZAMORA.
Elaboración: José Roberto Tacuri González.

CUADRO 26

MACROPROCESO: NEGOCIOS

SUBPROCESO: PROMOCIÓN Y PRECALIFICACIÓN DEL CRÉDITO










PROCESOS ACTUALES			
PROMOCIÓN Y PRECALIFICACIÓN DE CRÉDITO			
Responsable	Tiempo	No.	Operaciones
SOCIO	4	1	Solicitud de información.
OFICIAL CRÉDITO	3	2	Información y promoción a socio.
OFICIAL CRÉDITO	5	3	Obtención de información de cliente para Análisis.
OFICIAL CRÉDITO	5	4	Revisar si es socio de la cooperativa.
OFICIAL CRÉDITO	10	5	Diagnosticar facilidad del crédito.
OFICIAL CRÉDITO	5	6	Informa requisitos a cliente.
OFICIAL CRÉDITO	2	7	Entregar solicitud de crédito a cliente.
TOTAL MINUTOS	34		

Fuente: Encuestas aplicadas a los empleados de CACPE ZAMORA.

Elaboración: José Roberto Tacuri González.

Promoción y precalificación del crédito se refiere a la opinión de que otorga la Cooperativa de ahorro de que un prestatario es elegible para darle un préstamo. El prestamista entrevista posibles prestatarios y examinan sus historiales de crédito para decidir la precalificación, pero deben evaluar formalmente las finanzas de las personas antes de prestarles dinero.

GRÁFICO 32
FLUJOGRAMA DE PROCESOS
PROMOCIÓN Y PRECALIFICACIÓN DE CRÉDITO

No.	ACTIVIDADES										Tiempo
1	Solicitud de información										4
2	Información y promoción a socio										3
4	Obtención de información de cliente para análisis										5
3	Revisar si es socio de la cooperativa										5
5	Diagnosticar facilidad del crédito										10
6	Informa requisitos a cliente										5
7	Entregar solicitud de crédito a cliente										2
	TOTAL MIN.										34

Fuente: Encuestas aplicadas a los empleados de CACPE ZAMORA.
Elaboración: José Roberto Tacuri González.

ANÁLISIS DE LOS PROCESOS ESTRATÉGICOS

CUADRO 27

MACROPROCESO: OPERACIONES

SUBPROCESO: INVERSIONES A PLAZO FIJO











PROCESOS ACTUALES INVERSIONES A PLAZO FIJO			
Responsable	Tiempo	No.	Operaciones
SOCIO EJECUTIVO NEGOCIO	17	1	Solicitud de información y Negociación.
SISTEMAS	3	2	Depósito en la cuenta.
SISTEMAS	3	3	Ingreso de datos.
TESORERÍA	2	4	Verificación de datos.
TESORERÍA	3	5	Revisar sistema y realizar débito.
SOCIO	2	6	Firma de comprobante.
EJECUTIVO DE NEGOCIO	3	7	Impresión de certificado.
EJECUTIVO NEGOCIO JEFE DE AGENCIA	10	8	Sello y copia de certificado
SOCIO	3	9	Registro de recepción doc.
EJECUTIVO DE NEGOCIO	2	10	Entrega de certificado.
JEFE DE AGENCIA	2	11	Archivo de certificado.
TOTAL MINUTOS	50		

Fuente: Encuestas aplicadas a los empleados de CACPE ZAMORA

Elaboración: José Roberto Tacuri González.

Las inversiones a plazo fijo supone la renuncia a la satisfacción inmediata y cierta que producen los recursos financieros invertidos. Incluye acciones, fondos de inversión, depósitos bancarios, deuda pública, obligaciones privadas.

GRÁFICO 33
FLUJOGRAMA DE PROCESOS
INVERSIONES A PLAZO FIJO

No.	ACTIVIDADES											Tiempo
1	Solicitud de información y Negociación											17
2	Depósito en la cuenta											3
4	Ingreso de datos											3
3	Verificación de datos											2
5	Revisar sistema y realizar debito											3
6	Firma de comprobante											2
7	Impresión de certificado											3
8	Sello y copia de certificado											10
9	Registro de recepción doc.											3
10	Entrega de certificado.											2
11	Archivo de certificado											2
	TOTAL MIN.											50

Fuente: Encuestas aplicadas a los empleados de CACPE ZAMORA
Elaboración: José Roberto Tacuri González.

CUADRO 28

MACROPROCESO: NEGOCIOS

SUBPROCESO: APROBACIÓN DE CRÉDITO











PROCESOS ACTUALES			
Nombre del Proceso: APROBACIÓN DE CRÉDITO			
Responsable	Tiempo	No.	Operaciones
OFICIAL DE CRÉDITO	11	1	Recepción y chequeo de files.
JEFE DE CREDITO	10	2	Recepción de información.
CONSEJO ADMINISTRACIÓN	33	3	Aprobación de crédito.
AUXILIAR DE CRÉDITO	25	4	Elaborar actas de solicitudes.
AUXILIAR DE CRÉDITO	10	5	Envío de notif. Créd. Aprobado.
OFICIAL DE CRÉDITO	5	6	Información a cliente sobre aprobación de crédito.
OFICIAL DE CRÉDITO	30	7	Despacho de crédito (documentación varia.)
SUPERVISOR	3	8	Revisión de firmas de pagaré para proceder a desbloqueo.
SISTEMAS	3	9	Desbloqueo de dinero a cuenta de socio.
TOTAL MINUTOS	130		2 horas y 10 minutos.

Fuente: Encuestas aplicadas a los empleados de CACPE ZAMORA

Elaboración: José Roberto Tacuri González.

Aprobación de crédito es el proceso durante el cual la Cooperativa de ahorro analiza los riesgos que presenta un prestatario particular y establece las condiciones apropiadas para el préstamo.

**GRÁFICO 34
FLUJOGRAMA DE PROCESOS
APROBACIÓN DE CRÉDITO**

No.	ACTIVIDADES											Tiempo
1	Recepción y chequeo de files											11
2	Recepción de información											10
4	Aprobación de crédito											33
3	Elaborar actas de solicitudes											25
5	Envío de notif. crédito aprobado											10
6	Información a cliente sobre aprobación de crédito											5
7	Despacho de crédito (documentación varia)											30
8	Revisión de firmas de pagaré para proceder a desbloqueo											3
9	Desbloqueo de dinero a cuenta de socio											3
	TOTAL MIN.											130

ANÁLISIS GENERAL DE LOS PROCESOS ACTUALES

Del resultado de las encuestas realizadas se puede deducir que los empleados no cuentan con los procesos definidos en la prestación de los servicios, que muchos de ellos solo conocen mayormente los procesos de caja, crédito y cartera. Que existe un poco de confusión de responsabilidad directa en procesos, en lo que se refiere a control interno, captaciones y operaciones, sin definir con claridad la pertenencia a los tres grandes procesos de captaciones, operaciones y negocios que se está analizando en el presente mapa de procesos.

A pesar de que los clientes perciben que la organización es buena, requieren que se mejore crédito y atención al cliente, para lo cual se les ha realizado preguntas en sentido simple para que puedan contestar y analizar el tipo de servicio que se está prestando.

Hasta la presente fecha no se ha realizado una medición de la eficiencia de los procesos, únicamente se realiza inspección de actividades, ni tampoco se ha analizado procesos clave, por ejemplo se ha vigilado de cerca crédito y cobranzas, descuidando la atención al cliente.

Tanto la gerencia como la empresa en su totalidad desconocen la clasificación de los procesos estratégicos y operativos de la Cooperativa.

El aplicar una reingeniería a estos los procesos permitirá que la Cooperativa capte mayor número de clientes, logre competitividad y llegar a cumplir su visión.

DESCRIPCIÓN DE LOS PROCESOS OPERATIVOS

MACROPROCESO: CAPTACIONES

CUADRO 29

PROCESO: APERTURA DE CUENTAS DE AHORRO

PROCESOS ACTUALES			
APERTURA DE CUENTA DE AHORROS			
Responsable	Tiempo	No.	Operaciones
CLIENTE	2	1	Cliente solicita información
CLIENTE	1	2	Cliente entrega documentación
OFICINISTA	12	3	Apertura de cuenta
OFICINISTA	8	4	Llenar el formulario
CLIENTE	2	5	Realizar depósito
CAJERA	3	6	Recepción de depósito
TOTAL MIN.	28		

Fuente: Encuestas aplicadas a los empleados de CACPE ZAMORA

Elaboración: José Roberto Tacuri González.

ANÁLISIS DEL PROCESO

CUADRO 30

APERTURA DE CUENTA DE AHORROS

Operación	Actividad
Cliente solicita información	Para iniciar el cliente solicita información, en un promedio de 2 minutos, para apertura de una cuenta de ahorros
Cliente entrega documentación	Se acerca a servicio al cliente portando la documentación: original y copia de papeleta de votación, planilla de agua, luz o teléfono actualizada, fotografía tamaño carné en un promedio de 1 minuto.
Apertura de cuenta	Si los datos son reales se continua con el proceso de apertura de cuenta o póliza, caso contrario se rechaza la documentación, aquí se considera que el tiempo que se toma la persona encargada para la apertura de la cuenta es muy amplio son 12 minutos que se podría reducir en 5 si tiene conocimiento del sistema.
Llenar el formulario	Se solicita al socio que llene el formulario de apertura de cuenta y registro de firmas, le asigna un número y llena la información de la libreta de ahorros. El tiempo promedio es de 8 minutos
Realizar depósito	Deposita el monto mínimo fijado en la norma y lo distribuye en depósitos, certificados de aportación y gastos administrativos. Tiempo promedio 2 minutos por depósito.
Recepción de depósito	Recibe el depósito del socio, registra y almacena la transacción y le entrega la libreta de ahorros al socio. Tiempo 3 minutos resultando un tiempo muy amplio, ya que lo que la gente requiere es agilidad y rapidez.

Fuente: Encuestas aplicadas a los empleados de CACPE ZAMORA.

Elaboración: José Roberto Tacuri González.

CAMBIOS EFECTUADOS
CUADRO 31
APERTURA DE CUENTA DE AHORROS

OPERACIÓN	PUNTO CRÍTICO
Apertura de cuenta	Aquí se considera que el tiempo que se toma la persona encargada para la apertura de la cuenta es muy amplio son 12 minutos que se podría reducir en 5 si tiene conocimiento del sistema.
Llenar el formulario	Se solicita al socio que llene el formulario de apertura de cuenta y registro de firmas, le asigna un número y llena la información de la libreta de ahorros. El tiempo promedio es de 8 minutos, lo que se podría realizar en 5 minutos.
Recepción de depósito	La recepción del depósito, el registro de transacción y entrega de libreta al socio tiene un tiempo de 3 minutos resultando un tiempo muy amplio, ya que lo que la gente requiere es agilidad y rapidez, pudiendo disminuirse a 2.

Fuente: Encuestas aplicadas a los empleados de CACPE ZAMORA.

Elaboración: José Roberto Tacuri González.

g) DISCUSION

PROPUESTA

DETERMINACIÓN DE OBJETIVOS, ESTRATEGIAS Y METAS PARA LOS NUEVOS PROCESOS.

MACROPROCESO: CAPTACIONES

SUBPROCESO: APERTURA DE CUENTAS DE AHORRO

OBJETIVO

Diseñar un nuevo proceso para las actividades inmersas en la apertura de cuenta de ahorros a fin de dar una buena atención al cliente, así como también asegurar y mantener una base de datos de socios con información validada e instrumentada a fin de realizar un control permanente del manejo de las cuentas y evitar el riesgo operativo.

ESTRATEGIA

Recibir clientes que cumplan con requisitos legales, estatutarios y que presenten la documentación exigida, los mismos que podrán apertura una cuenta y ser socios de la cooperativa.

Mantener un control frecuente de las actividades que se realizan en servicio al cliente, a fin de analizar las actividades inmersas y tiempos de espera.

Contar con personal capacitado.

RESPONSABLE

Los responsables directos del proceso son los jefes de agencias y el supervisor de servicios, los implicados son: Jefes de Agencias, Supervisor de Servicios, Recibidor-Pagador.

META

Mantener una base de datos con información validada e instrumentada.

Disminuir tiempos en servicio al cliente en un 20%.

Mejorar atención al cliente al 80%.

Capacitar al personal en un 80%.

PROCEDIMIENTO

Para el diseño del nuevo proceso se realizara un análisis de cada una de las actividades de los procesos actuales con tiempos, así como también se hará un control permanente de la aplicación de los nuevos procesos para un mejor control de gestión de calidad.

REGISTRO

Control de número de socios.

Control de gestión de calidad.

CUADRO 32











PROPUESTA Y DESCRIPCION DE NUEVO PROCESO.

PROCESO PROPUESTO			
APERTURA DE CUENTA DE AHORROS			
Responsable	Tiempo	No.	Operaciones
CLIENTE	2	1	Solicita información para apertura de una cuenta de ahorros.
CLIENTE	1	2	Se acerca a servicio al cliente portando la documentación: original y copia de papeleta de votación, planilla de agua, luz o teléfono actualizada, fotografía tamaño carnet.
OFICINISTA	5	4	Se solicita al socio que llene el formulario de apertura de cuenta y registro de firmas, le asigna un número y llena la información de la libreta de ahorros.
OFICINISTA	5	3	Si los datos son reales se continúa con el proceso de apertura de cuenta, caso contrario se rechaza la documentación.
SOCIO	2	5	Deposita el monto mínimo fijado en la norma y lo distribuye en depósitos, certificados de aportación y gastos administrativos.
CAJERA	2	6	Recibe el depósito del socio, registra y almacena la transacción y le entrega la libreta de ahorros al socio.
TOTAL MIN.	17		Proceso anterior 28-Actual 17 Disminución 11 minutos.

Fuente: Procesos actuales de la CACPE ZAMORA.

Elaboración: José Roberto Tacuri González.

GRÁFICO 35
FLUJOGRAMA DE PROCESOS
APERTURA DE CUENTA DE AHORROS

No.	ACTIVIDADES											Tiempo
1	Cliente solicita información											2
2	Cliente entrega documentación											1
4	Llenar el formulario											5
3	Apertura de cuenta											5
5	Realizar depósito											2
6	Recepción de depósito											2
	TOTAL MIN.											17

Fuente: Procesos Actuales de la CACPE ZAMORA.

Elaboración: José Roberto Tacuri González.

ANÁLISIS DEL PROCESO:

En la propuesta del nuevo proceso se tiene un ahorro de 11 minutos. Se lo ha enfocado en la revisión de datos y documentación del cliente; llenado del formulario para apertura de la cuenta, realizado por el oficinista; así como también en depósito receptado por la Cajera., situación que es muy considerable tanto para mantener clientes satisfechos y contar personal capacitado. El camino del proceso es correcto, por lo que no se han realizado cambios en el mismo

DESCRIPCIÓN DE LOS PROCESOS ACTUALES DE LA EMPRESA

MACROPROCESO: CAPTACIONES

CUADRO 33

PROCESO: DEPÓSITO DE AHORROS

PROCESOS ACTUALES			
Nombre del Proceso: DEPÓSITO DE AHORROS			
Responsable	Tiempo	No.	Operaciones
SOCIO	3	1	Llenado de papeleta.
RECIBIDOR-PAGADOR	0.5	2	Recepción de papeleta.
CAJERA	1	3	Verificación de papeleta.
SOCIO	0.3	4	Devolución de papeleta en caso de error.
RECIBIDOR-PAGADOR	4	5	Transacción de ingresos al sistema.
RECIBIDOR-PAGADOR	1	6	Sellado de papeleta y entrega de libreta.
RECIBIDOR-PAGADOR	0.5	7	Archivo de papeleta.
TOTAL MIN.	10,30		

Fuente: Procesos Actuales de la CACPE ZAMORA.

Elaboración: José Roberto Tacuri González.

CUADRO 34

ANÁLISIS DEL PROCESO EN DEPÓSITO DE AHORROS

Operación	Actividad
Llenado de papeleta	El cliente llena la papeleta de depósito, se dirige a la ventanilla de la entidad, promedio 3 minutos.
Recepción de papeleta	El Recibidor pagador, recibe la papeleta, recepción o entrega de dinero, promedio 0.5 minutos.
Verificación de papeleta	El Recibidor pagador, verifica que la papeleta esta llena correctamente, promedio 1 minuto.
Devolución de papeleta en caso de error	Si la papeleta no está llena correctamente se le devolverá al socio la papeleta, el dinero y la libreta de ahorro y solicitará la elaboración de una nueva papeleta, promedio 0.3 minutos.
Transacción de ingresos al sistema	Si la papeleta está bien llena se realiza la transacción ingresando al sistema el depósito de ahorros. Aquí el cajero está realizando una transacción con mucha demora, tardea 4 minutos en ingresar al sistema y realizar la transacción, cuando lo podría hacer de 1 a 2 minutos.
Sellado de papeleta y entrega de libreta	Sella la papeleta y devuelve la libreta al depositante, promedio 1 minuto.
Archivo de papeleta	Archiva la papeleta para el cuadro diario, promedio 0.5 minutos.

Fuente: Procesos Actuales de la CACPE ZAMORA.

Elaboración: José Roberto Tacuri González.

**CAMBIOS EFECTUADOS
 PROCESOS OPERATIVOS
 MACROPROCESO: CAPTACIONES
 CUADRO 35**

ACTIVIDAD: Depósito de ahorros

Operación	PUNTOS CRÍTICOS
Transacción de ingresos al sistema	Aquí el cajero está realizando una transacción con mucha demora, tarda 4 minutos en ingresar al sistema y realizar la transacción, cuando lo podría hacer en un tiempo de 1 a 2 minutos.
Sellado de papeleta y entrega de libreta	Al sellar la papeleta y devolver la libreta al depositante el cajero no debería realizarlo en un promedio de menos de un minuto.

Fuente: Procesos Actuales de la CACPE ZAMORA.
Elaboración: José Roberto Tacuri González.

DETERMINACIÓN DE OBJETIVOS, ESTRATEGIAS Y METAS PARA LOS NUEVOS PROCESOS

OBJETIVO

El depósito tendrá que ser de beneplácito del cliente de modo tal que le cueste la menor cantidad de tiempo posible y realizar rápido la transacción. Los depósitos de ahorro suelen significar intereses beneficiosos para el banco o cooperativa, por lo que deberá receptarse la mayor cantidad diaria de depósitos.

El recibidor pagador realizará esta actividad con agilidad, rapidez y eficiencia en el proceso del depósito, con ello el cliente se sentirá contento y ocupará menos tiempo en su transacción.

ESTRATEGIA

Mantener control permanente en actividad de depósitos a fin de conocer el cumplimiento de objetivos así como también los tiempos de espera. Para ello se contará con personal capacitado, se utilizarán tickets o turnos y se calificará al empleado por parte del cliente.

RESPONSABLE

Jefe de Caja y los implicados son el recibidor pagador.

META

Mantener una base de datos con información validada e instrumentada.

Atender al personal con una mayor rapidez, disminuyendo un 20% en el tiempo de atención.

Mejorar atención al 100%.

Capacitar al personal en un 80%.

PROCEDIMIENTO

Para el diseño del nuevo proceso se realizara un análisis de cada una de las actividades de los procesos actuales con tiempos, así como también se hará un

control permanente de la aplicación de los nuevos procesos para un mejor control de gestión de calidad.

REGISTRO

Cuadre de caja.

Control de gestión de calidad.











CUADRO 36

PROCESO PROPUESTO			
Nombre del Proceso: DEPÓSITO DE AHORROS			
Responsable	Tiempo	No.	Operaciones
SOCIO	3	1	Llenar papeleta de depósito, se dirige a la ventanilla de la entidad.
RECIBIDOR-PAGADOR	0.5	2	Recibe la papeleta, recepción o entrega de dinero.
CAJERA	1	3	Verifica que la papeleta esta llenada correctamente.
SOCIO	0.3	4	Si la papeleta no está llenada correctamente se le devolverá al socio la papeleta, el dinero y la libreta de ahorro y solicitará la elaboración de una nueva papeleta.
RECIBIDOR-PAGADOR	1.3	5	Si la papeleta está bien llenada se realiza la transacción ingresando al sistema el depósito de ahorros.
RECIBIDOR-PAGADOR	0.3	6	Sella la papeleta y devuelve la libreta al depositante.
RECIBIDOR-PAGADOR	0.5	7	Archiva la papeleta para el cuadro diario.
TOTAL MIN.	6,9		Tiempo anterior 10,30, tiempo actual propuesto 6,5, AHORRO 3,40 minutos.

Fuente: Procesos Actuales de la CACPE ZAMORA.

Elaboración: José Roberto Tacuri González.

GRÁFICO 36
FLUJOGRAMA DE PROCESOS
DEPÓSITO DE AHORRO

No.	ACTIVIDADES											Tiempo
1	Llenado de papeleta											3
2	Recepción de papeleta											0.5
4	Verificación de papeleta											1
3	Devolución de papeleta en caso de error											0.3
5	Transacción de ingresos al sistema											1.3
6	Sellado de papeleta y entrega de libreta											0.30
7	Archivo de papeleta											0.5
	TOTAL MIN.											6,90

Fuente: Procesos Actuales de la CACPE ZAMORA.
 Elaboración: José Roberto Tacuri González.

ANÁLISIS DEL PROCESO:

En la propuesta del nuevo proceso se tiene un ahorro de 3,40 minutos. Se lo ha enfocado en transacción de ingresos al sistema del depósito, sellado y

devolución de la libreta, a cargo del Recibidor-pagador. Situación que aunque poco tiempo se debe considerar, ya que el cliente se encuentra satisfecho a menor tiempo en su atención, para mantener clientes satisfechos y contar personal capacitado. El camino del proceso es correcto, por lo que no se han realizado cambios en el mismo.

DESCRIPCIÓN DE LOS PROCESOS ACTUALES

MACROPROCESO: CAPTACIONES

CUADRO 37

SUBPROCESO: CUADRE DE CAJAS DIARIO

PROCESOS ACTUALES CUADRE DE CAJAS DIARIO			
Responsable	Tiempo	No.	Operaciones
RECIBIDOR- PAGADOR	30	1	Contar dinero que cuadre con el sistema.
RECIBIDOR- PAGADOR	30	2	Cuadre de caja (órdenes de pago, libretas de ahorro, cheques.)
RECIBIDOR- PAGADOR	5	3	Impresión de arqueo.
RECIBIDOR- PAGADOR	10	4	Registro, firmas responsables y sello.
SUPERVISOR DE CAJAS	30	5	Revisión de reporte y verificación de dinero.
SUPERVISOR DE CAJAS	10	6	Ingreso de dinero a bóveda.
TOTAL	115		1 Hora 55 Min.

Fuente: Procesos Actuales de la CACPE ZAMORA.

Elaboración: José Roberto Tacuri González.

CUADRO 38
ANÁLISIS DEL PROCESO
CUADRE DE CAJAS DIARIO

Operación	Actividad
Cerrar caja	Cerrar caja, contar los billetes y monedas los cuales deben cuadrar con el registro del sistema, si no cuadra satisfactoriamente, reportar en el sistema el faltante o sobrante de dinero en efectivo, promedio 30 minutos. Tiempo prudente.
Cuadre de caja	Cuadrar órdenes de pago, retiros con libreta, cheques emitidos, cierre de cuentas. No cuadra satisfactoriamente, reportar en el sistema el problema. Tiempo prudente de 30 minutos.
Impresión de arqueo	Imprimir el arqueo por caja diario y reporte total de cajero. Tiempo prudente 5 minutos.
Registro y firma	Registrar el sello, fecha y firma de la persona encargada del cuadre de caja. Tiempo prudente 10 minutos.
Revisión de reporte y verificación de dinero	Supervisor procede a revisar el reporte y verificar el dinero, si no cuadra con el reporte la supervisora, procede a reabrir la caja y realizar un nuevo cuadre del efectivo y documentos de transacción. Tiempo actual 30 minutos, lo cual se considera muy alto. Tiempo prudente 10 minutos por caja.
Ingreso de dinero a bóveda	Ingresar a la bóveda el dinero y archivar documentos cuando el cuadre esté en orden.

Fuente: Procesos Actuales de la CACPE ZAMORA.

Elaboración: José Roberto Tacuri González.

CUADRO 39
CAMBIOS EFECTUADOS
CUADRE DE CAJAS DIARIO

Operación	PUNTO CRÍTICO
Revisión de reporte y verificación de dinero	Para el cuadro de caja y contabilizar el dinero se toman un tiempo de 30 minutos, lo cual se considera muy alto. Tiempo prudente 10 minutos por caja. Un cajero debe estar muy capacitado para contar el dinero con mucha agilidad, de lo contrario genera pérdidas para la cooperativa y para el mismo cajero.

Fuente: Procesos Actuales de la CACPE ZAMORA.

Elaboración: José Roberto Tacuri González.

DETERMINACIÓN DE OBJETIVOS, ESTRATEGIAS Y METAS PARA LOS NUEVOS PROCESOS.

OBJETIVO

Definir un proceso eficiente al área de cajas que permita un cuadro diario del dinero sin dificultades, así como las, tareas inmersas en este proceso como impresión de cartola o recibos, rectificación de firmas, digitación de datos, validación de papeletas, registro de dinero recibido y entregado, el mismo que requiere de un soporte legal, a fin de disminuir el riesgo operativo y un trabajo eficiente.

ESTRATEGIA

Poner atención en proceso de revisión de reporte y verificación del dinero por parte de la supervisión de cajas.

Contar con personal capacitado.

Orden y limpieza en cada una de las cajas luego de cada depósito para un efectivo cuadro de cajas.

RESPONSABLE

El responsable directo del proceso es el Cajero, bajo la supervisión y control del Supervisor de Cajas y Jefes de Agencias.

META

Capacitar al personal en un 80%, a fin de Realizar un arqueo de caja ágil y eficiente, sin demoras.

PROCEDIMIENTO

Control de gestión de calidad.

Control de tiempos y entrega de arqueo por parte del supervisor de cajas.

REGISTRO

Transacciones por cajero.

Papeletas de retiros y Papeletas de depósito.

CUADRO 40

PROCESO PROPUESTO			
CUADRE DE CAJAS DIARIO			
Responsable	Tiempo	No.	Operaciones
RECIBIDOR- PAGADOR	30	1	Cerrar caja, contar los billetes y monedas los cuales deben cuadrar con el registro del sistema, si no cuadra satisfactoriamente, reportar en el sistema el faltante o sobrante de dinero en efectivo.
RECIBIDOR- PAGADOR	10	2	Cuadrar órdenes de pago, retiros con libreta, cheques emitidos, cierre de cuentas. No cuadra satisfactoriamente, reportar en el sistema el problema.
RECIBIDOR- PAGADOR	5	3	Imprimir el arqueo por caja diario y reporte total de cajero.
RECIBIDOR- PAGADOR	10	4	Registrar el sello, fecha y firma de la persona encargada del cuadre de caja.
SUPERVISOR DE CAJAS	10	5	Supervisor procede a revisar el reporte y verificar el dinero, si no cuadra con el reporte la supervisora, procede a reabrir la caja y realizar un nuevo cuadre del efectivo y documentos de transacción.
SUPERVISOR DE CAJAS	30	6	Ingresar a la bóveda el dinero y archivar documentos cuando el cuadre esté en orden
TOTAL	95		Tiempo actual 1 Hora 55 Min. Tiempo propuesto 1 hora 35 Min. Ahorro 20 Min.










Elaboración: José Roberto Tacuri González.

Fuente: Procesos Actuales de la CACPE ZAMORA.

FLUJOGRAMA DE PROCESOS ACTUAL

CUADRE DE CAJAS

GRAFICO 37

No.	ACTIVIDADES										Tiempo
1	Contar dinero que cuadre con el sistema										30
2	Cuadre de caja (órdenes de pago, libretas de ahorro, cheques)										10
4	Impresión de arqueo										5
3	Registro, firmas responsables y sello										10
5	Revisión de reporte y verificación de dinero										10
6	Ingreso de dinero a bóveda										30
	TOTAL MIN.										95

Fuente: Procesos Actuales de la CACPE ZAMORA.

Elaboración: José Roberto Tacuri González.

ANÁLISIS DEL PROCESO:

En la propuesta del nuevo proceso se tiene un ahorro de mínimo de 20 minutos. Se lo ha enfocado en la revisión y reporte de arqueo de caja a cargo

de Supervisor de cajas. Situación que aunque poco tiempo se debe considerar, ya que contribuirá al bienestar y satisfacción de empleado, ya que se verá que ha trabajado con agilidad y podrá retirarse un poco antes a su domicilio; así como también efectivamente disminuirá el tiempo total para el Supervisor de cajas.

DESCRIPCIÓN DE LOS PROCESOS ACTUALES.

CUADRO 41

MACROPROCESO: NEGOCIOS

SUBPROCESO: PROMOCIÓN Y PRECALIFICACIÓN DEL CRÉDITO.

PROCESOS ACTUALES			
PROMOCIÓN Y PRECALIFICACIÓN DE CRÉDITO			
Responsable	Tiempo	No.	Operaciones
SOCIO	4	1	Solicitud de información.
OFICIAL CRÉDITO	3	2	Información y promoción a socio.
OFICIAL CRÉDITO	5	3	Obtención de información de cliente para análisis.
OFICIAL CRÉDITO	5	4	Revisar si es socio de la cooperativa.
OFICIAL CRÉDITO	10	5	Diagnosticar facilidad del crédito.
OFICIAL CRÉDITO	5	6	Informa requisitos a cliente.
OFICIAL CRÉDITO	2	7	Entregar solicitud de crédito a cliente.
TOTAL MINUTOS	34		

Fuente: Procesos Actuales de la CACPE ZAMORA.

Elaboración: José Roberto Tacuri González

CUADRO 42
ANÁLISIS DEL PROCESO
PROMOCIÓN Y PRECALIFICACIÓN DE CRÉDITO

Operación	Actividad
Solicitud de información	Socio solicita información.
Obtención de información de cliente para análisis	Dialogar con el socio/cliente para obtener la mayor cantidad de información necesaria para el análisis.
Análisis de información de cliente	Consultar buró de información crediticia si el cliente/socio accede a firmar autorización para revisión.
Revisar si es socio de la Cooperativa	Revisar información de socio de cooperativa.
Precalificación de crédito	Diagnosticar la opción de crédito a ver factibilidad.
Informar requisitos a cliente	Si es factible, entregar la solicitud de crédito e indicar los requisitos adicionales.
solicitud	Entregar solicitud de crédito a cliente.

Fuente: Procesos Actuales de la CACPE ZAMORA.

Elaboración: José Roberto Tacuri González.

**CAMBIOS EFECTUADOS
PROCESOS OPERATIVOS**

CUADRO 43

MACROPROCESO: Negocios

ACTIVIDAD: Promoción y precalificación del crédito.

Operación	PUNTOS CRÍTICOS
Solicitud de información	No existe un tiempo preestablecido para la precalificación de un crédito en una institución financiera, pero es conocido que en la mayor parte de las instituciones financieras hacen esperar mucho a los clientes en este proceso. Lo que no sucede en instituciones crediticias de renombre, ya que lo que les interesa es la agilidad y rapidez en la atención.
Información y promoción a socio	
Revisar si es socio de la cooperativa	
Precalificación de crédito	
Entregar solicitud de crédito a cliente	
Entrega de solicitud.	En el presente caso se toman 34 minutos que se considera demasiado, por lo que se recomendaría bajar el 50% del tiempo. Considerándose que es tiempo prudente para realizar todas las actividades y no crear malestar en el cliente.

Fuente: Procesos Actuales de la CACPE ZAMORA.

Elaboración: José Roberto Tacuri González.

DETERMINACIÓN DE OBJETIVOS, ESTRATEGIAS Y METAS PARA LOS NUEVOS PROCESOS.

OBJETIVO

Asegurar un soporte de precalificación de posible crédito con el objetivo de disminuir el riesgo operativo, de crédito y lavado de activos, así como también vigilar y controlar las tareas inmersas de este proceso como captura de información e informe de crédito.

ESTRATEGIA

Ser estrictos en la recepción de la documentación requerida.

Informar a socios sobre condiciones de crédito, para evitar malos entendidos.

Contar con personal capacitado.

RESPONSABLE

Responsable directo oficiales de crédito, bajo la supervisión y control del Supervisor operativo de crédito. Los implicados en el proceso son Jefe de Agencia, jefe de Crédito y Gerente.

META

Mejorar atención al cliente en un 80%.

Evitar en un 50% cartera vencida.

Capacitar al personal en un 80%

PROCEDIMIENTO

Control constante de proceso en créditos.

Curso de capacitación en crédito.

REGISTRO

Carpeta de documentos de clientes.

Gestión de calidad de crédito.










CUADRO 44

PROCESO PROPUESTO			
PROMOCIÓN Y PRECALIFICACIÓN DE CRÉDITO			
Responsable	Tiempo	No.	Operaciones
SOCIO	1	1	Solicitud de información.
OFICIAL CRÉDITO	2	2	Información y promoción a socio.
OFICIAL CRÉDITO	5	3	Obtención de información de cliente para análisis.
OFICIAL CRÉDITO	2	4	Revisar si es socio de la cooperativa.
OFICIAL CRÉDITO	3	5	Diagnosticar factibilidad del crédito.
OFICIAL CRÉDITO	1	6	Informa requisitos a cliente.
OFICIAL CRÉDITO SOCIO	1	7	Entregar solicitud de crédito a cliente.
TOTAL MINUTOS	17		Tiempo actual 34. Tiempo propuesto 17. Ahorro 17 minutos.

Fuente: Procesos Actuales de la CACPE ZAMORA.

Elaboración: José Roberto Tacuri González.

GRÁFICO 38
DIAGRAMA DE PROCESOS
PROMOCIÓN Y PRECALIFICACIÓN DE CRÉDITO

No.	ACTIVIDADES										Tiempo
1	Solicitud de información										1
2	Información y promoción a socio										2
4	Obtención de información de cliente para análisis										5
3	Revisar si es socio de la cooperativa										2
5	Diagnosticar facilidad del crédito										3
6	Informa requisitos a cliente										1
7	Entregar solicitud de crédito a cliente										1
	TOTAL MIN.										17

Fuente: Procesos Actuales de la CACPE ZAMORA.

Elaboración: José Roberto Tacuri González.

ANÁLISIS DEL PROCESO:

En la propuesta del nuevo proceso se tiene un ahorro de tiempo de 17 minutos.

El mismo que está enfocado en solicitud de la información por parte del socio, revisión del historial del cliente, obtención de información de cliente para análisis y consulta de buró de crédito. Proceso que está a cargo de Supervisor operativo de crédito, Jefe de Agencia, jefe de Crédito y Gerente.

Situación que se debe considerar, ya que contribuirá realizar unos créditos con la seguridad de disminuir el riesgo de que el cliente entre en mora.

ANÁLISIS DE LOS PROCESOS ESTRATÉGICOS

CUADRO 45

MACROPROCESO: OPERACIONES

SUBPROCESO: INVERSIONES A PLAZO FIJO

PROCESOS ACTUALES			
INVERSIONES A PLAZO FIJO			
Responsable	Tiempo	No.	Operaciones
SOCIO EJECUTIVO NEGOCIO	17	1	Solicitud de información y Negociación.
SISTEMAS	3	2	Depósito en la cuenta.
SISTEMAS	3	3	Ingreso de datos.
TESORERÍA	2	4	Verificación de datos.
TESORERÍA	3	5	Revisar sistema y realizar débito.
SOCIO	2	6	Firma de comprobante.
EJECUTIVO DE NEGOCIO	3	7	Impresión de certificado.
EJECUTIVO NEGOCIO JEFE DE AGENCIA	10	8	Sello y copia de certificado.
SOCIO	3	9	Registro de recepción doc.
EJECUTIVO DE NEGOCIO	2	10	Entrega de certificado.
JEFE DE AGENCIA	2	11	Archivo de certificado.
TOTAL MINUTOS	50		

Fuente: Procesos Actuales de la CACPE ZAMORA.

Elaboración: José Roberto Tacuri González.

CUADRO 46
ANÁLISIS DEL PROCESO
INVERSIONES A PLAZO FIJO

Operación	Actividad
Solicitud de información	Socio solicita información. Tiempo prudente 2 minutos.
Negociación	El proceso inicia con la negociación entre el socio y el asesor de inversión. Tiempo actual. Tiempo prudente 8 minutos.
Depósito en la cuenta	El socio debe tener el dinero en la cuenta, como requisito para la inversión, caso contrario solicitar que el socio lo haga. Tiempo prudente 3 minutos.
Ingreso de datos	Ingresamos al sistema los datos correspondientes para la inversión. Tiempo 3 minutos. Tiempo prudente propuesto 2 minutos.
Verificación de datos	Verificar que el ingreso sea correcto. Tiempo real 2 minutos. Tiempo prudente 1 minuto.
Revisar sistema	Abrir el sistema en inversiones pendientes y proceder a realizar el débito de la cuenta. Tiempo prudente 2 minutos.
Firma de comprobante	Socio firma el comprobante de débito. Tiempo prudente 2 minutos.
Impresión de certificado	Realizar e imprimir el certificado a plazo. Tiempo prudente real 3 minutos. Tiempo prudente 1 minuto.
Sello y copia de certificado	Sellar el certificado a plazo, sacar una copia para respaldo. Tiempo real 10 minutos tiempo prudente 2 minutos.
Registro de recepción doc.	Socio firma un registro de constancia de haber recibido el certificado a plazo. Tiempo prudente 2 minutos.
Entrega de certificado.	Entregar el certificado a plazo y el comprobante de débito al socio. Tiempo prudente 1 minuto.
Archivo de certificado	Archivar la copia del certificado a plazo. Tiempo real 2 minutos. Tiempo prudente 1 minuto.

Elaboración: José Roberto Tacuri González.

**CAMBIOS EFECTUADOS
PROCESOS ESTRATÉGICOS**

CUADRO 47

MACROPROCESO: Operaciones

ACTIVIDAD: Inversiones a plazo fijo

Operación	PUNTOS CRÍTICOS
Solicitud de información	En esta actividad el ejecutivo de negocios se está tomando mucho tiempo 17 en donde se debe guiar bien al cliente para que exista una correcta negociación.
Sello y copia de certificado	Sellar el certificado a plazo y sacar una copia para respaldo no es una actividad difícil para que se tomen 10 minutos tiempo prudente 2 minutos.

Fuente: Procesos Actuales de la CACPE ZAMORA.

Elaboración: José Roberto Tacuri González.

**DETERMINACIÓN DE OBJETIVOS, ESTRATEGIAS Y METAS PARA LOS
NUEVOS PROCESOS**

OBJETIVO

Vigilar el correcto desenvolvimiento en el proceso de inversiones con la finalidad de lograr una mejor negociación en la apertura de certificados de depósitos a plazo fijo, tareas inmersas en el proceso como la definición de tasas, plazos, montos y vencimientos.

El objetivo es asegurar la liquidez, con respaldo de inversiones en certificados de depósito a plazo fijo que contribuirá a disminuir el riesgo de liquidez para un

crecimiento y desarrollo sólido de la Cooperativa, así como también dar un buen servicio al cliente.

ESTRATEGIA

Contratar personal capacitado para que se encargue únicamente de este servicio.

Mantener control permanente en cuanto a venta de servicio y número de servicios.

RESPONSABLE

Responsable directo Ejecutivos de negocios, bajo la supervisión de Jefe de Agencia y Tesorería de la matriz.

META

Incrementar los depósitos a plazo fijo en un 50%.

Dar a conocer a socios y clientes de cada una de las oficinas de la cooperativa, los beneficios de los depósitos a plazo fijo. Capacitar al personal en un 80%.

PROCEDIMIENTO

Contratar una persona que se encargue de la venta del servicio.

Llamar a clientes para ofrecerles el servicio.

REGISTRO

Pólizas.

Depósitos a plazo fijo.

Tiempos de negociación.

Recibos y Comprobantes de ingreso.







CUADRO 48

PROCESO PROPUESTO			
INVERSIONES A PLAZO FIJO			
Responsable	Tiempo	No.	Operaciones
SOCIO EJECUTIVO DE NEGOCIO	10	1	Solicitud de información y negociación.
SISTEMAS	3	2	El socio debe tener el dinero en la cuenta, como requisito para la inversión, caso contrario solicitar que el socio lo haga.
SISTEMAS	2	3	Ingresamos al sistema los datos correspondientes para la inversión.
TESORERÍA	1	4	Verificar que el ingreso sea correcto.
TESORERÍA	2	5	Abrir el sistema en inversiones pendientes y proceder a realizar el débito de la cuenta.
SOCIO	2	6	Socio firma el comprobante de débito.
EJECUTIVO DE NEGOCIO	1	7	Realizar e imprimir el certificado a plazo.
EJECUTIVO DE NEGOCIO JEFE DE AGENCIA	2	8	Sellar el certificado a plazo, sacar una copia para respaldo.
SOCIO	3	9	Socio firma un registro de constancia de haber recibido el certificado a plazo.
EJECUTIVO DE NEGOCIO	1	10	Entregar el certificado a plazo y el comprobante de débito al socio.
JEFE DE AGENCIA	2	11	Archivar la copia del certificado a plazo.
TOTAL MINUTOS	29		Tiempo actual 50. Tiempo propuesto 29. Ahorro de tiempo 21 minutos.

Fuente: Procesos Actuales de la CACPE ZAMORA.

Elaboración: José Roberto Tacuri González.

GRÁFICO 39
FLUJOGRAMA DE PROCESOS
INVERSIONES A PLAZO FIJO

No.	ACTIVIDADES											Tiempo
1	Solicitud de información y Negociación											10
2	Depósito en la cuenta											3
4	Ingreso de datos											2
3	Verificación de datos											1
5	Revisar sistema y realizar debito											2
6	Firma de comprobante											2
7	Impresión de certificado											1
8	Sello y copia de certificado											2
9	Registro de recepción doc.											3
10	Entrega de certificado.											1
11	Archivo de certificado											2
	TOTAL MIN.											29

Fuente: Procesos Actuales de la CACPE ZAMORA.
 Elaboración: José Roberto Tacuri González.

ANÁLISIS DEL PROCESO:

En la propuesta del nuevo proceso se tiene un ahorro de tiempo de 21 minutos. Se lo ha enfocado en negociación, ingreso de datos, verificación de datos, impresión de certificaco y sellado y copiado del certificado, a cargo del Ejecutivo de negocios. Situación que se debe considerar, ya que contribuirá al a aumentar el ingreso en pólizas que significan ingresos monetarios para la cooperativa.

DESCRIPCIÓN DE LOS PROCESOS

CUADRO 49

MACROPROCESO: NEGOCIOS

SUBPROCESO: APROBACIÓN DE CRÉDITO

PROCESOS ACTUALES			
Nombre del Proceso: APROBACIÓN DE CRÉDITO			
Responsable	Tiempo	No.	Operaciones.
OFICIAL DE CRÉDITO	11	1	Recepción y chequeo de files.
JEFE DE CREDITO	10	2	Recepción de información.
CONSEJO ADMINISTRACIÓN	33	3	Aprobación de crédito.
AUXILIAR DE CRÉDITO	25	4	Elaborar actas de solicitudes.
AUXILIAR DE CRÉDITO	10	5	Envío de notif. Créd. Aprobado.
OFICIAL DE CRÉDITO	5	6	Información a cliente sobre aprobación de crédito.
OFICIAL DE CRÉDITO	30	7	Despacho de crédito (documentación varia.)
SUPERVISOR	3	8	Revisión de firmas de pagaré para proceder a desbloqueo.
SISTEMAS	3	9	Desbloqueo de dinero a cuenta de socio.
TOTAL MINUTOS	130		2 horas y 10 minutos.

Fuente: Procesos Actuales de la CACPE ZAMORA

Elaboración: José Roberto Tacuri González

ANÁLISIS DEL PROCESO
APROBACIÓN DE CRÉDITO

CUADRO 50

Operación	Actividad
Receptar las File	Recepción y chequeo de las File.
Clasificación de requisitos	Receptar la información y clasificar para el Consejo de Administración, caso contrario informar a la agencia proveniente o matriz, ellos se encarguen de informar al socio.
Aprobación de solicitudes	Mediante el Consejo de Administración se aprobará o no las solicitudes crédito de los socios y se clasificaran las solicitudes aprobadas y no aprobadas.
Elaborar actas de solicitudes	Elaborar las actas de las solicitudes aprobadas, ingresar al sistema e imprimir.
Envío de notificaciones	Enviar las notificaciones vía mail de las solicitudes aprobadas o no aprobadas a las agencias correspondientes.
Información a cliente sobre aprobación de crédito	Oficial de crédito se encarga de informar al socio de la aprobación del crédito y los requisitos para el despacho. Y las no aprobadas informar ¿por qué?
Despacho de crédito	Si la aprobación es satisfactoria más los requisitos solicitados, el oficial de crédito procederá a realizar el despacho en presencia de socio-garante.
Revisión de firmas	Se realiza la revisión de firmas de pagaré para proceder a desbloqueo.
Escaneo de documento firmado y envió a supervisión	Durante el despacho oficial de crédito deberá escanear el pagaré firmado de crédito y enviar al departamento de supervisión operativa para la acreditación y desbloqueo del dinero.

Fuente: Procesos Actuales de la CACPE ZAMORA.

Elaboración: José Roberto Tacuri González.

**CAMBIOS EFECTUADOS
 PROCESOS ESTRATÉGICOS
 MACROPROCESO: OPERACIONES**

CUADRO 51

ACTIVIDAD: Aprobación de crédito.

Operación	PUNTOS CRÍTICOS
APROBACIÓN DE CRÉDITO	En esta actividad no existen puntos críticos por cuanto las actividades que tienen mayor cantidad de tiempo están en el consejo de administración y en el despacho de crédito que normalmente es el tiempo prudencial, por lo tanto no existen cambios.

Fuente: Procesos Actuales de la CACPE ZAMORA.

Elaboración: José Roberto Tacuri González.

DETERMINACIÓN DE OBJETIVOS, ESTRATEGIAS Y METAS PARA LOS NUEVOS PROCESOS.

OBJETIVO

El crédito es una operación financiera que pone a disposición del cliente una cantidad de dinero con límite especificado en un contrato y durante un tiempo determinado.

El objetivo es otorgar créditos conforme a las necesidades del cliente, sin perder de vista su disponibilidad de pago, dando un servicio de calidad con orientación eficiente y rápida.

ESTRATEGIA

Proceder estrictamente conforme a manual de políticas de crédito.

Ser estrictos en la recepción de la documentación requerida.

Informar a socios sobre condiciones de crédito, para evitar malos entendidos.

Contar con personal capacitado.

Verificación de firmas registradas en pagarés, exactamente iguales a cédulas.

Otorgar regalos anuales por pagos puntuales.

RESPONSABLE

Responsable directo oficiales de crédito, bajo la supervisión y control del Supervisor operativo de crédito. Los implicados en el proceso son Jefe de Agencia, jefe de Crédito y Gerente.

META

Mejorar atención al cliente.

Control constante de créditos.

Evitar en un 50% cartera vencida.

Capacitar al personal en un 100%.

PROCEDIMIENTO

Informar a los socios sobre el sistema de crédito.

Curso de capacitación en crédito.

REGISTRO

Carpeta de documentos de clientes.











CUADRO 52

PROCESO PROPUESTO			
Nombre del Proceso: APROBACIÓN DE CRÉDITO			
Responsable	Tiempo	No.	Operaciones
OFICIAL DE CRÉDITO	11	1	Recepción y chequeo de file.
JEFE DE CREDITO	10	2	Se recepta la información y se clasifican para el Consejo de Administración.
CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN JEFE DE CRÉDITO	33	3	Mediante el Consejo de Administración se aprobará o no las solicitudes crédito de los socios.
AUXILIAR DE CRÉDITO	25	4	Elaborar las actas de las solicitudes aprobadas, ingresar al sistema e imprimir.
AUXILIAR DE CRÉDITO	10	5	Enviar las notificaciones vía mail de las solicitudes aprobadas o no aprobadas a las agencias correspondientes.
OFICIAL DE CRÉDITO	5	6	Oficial de crédito se encarga de informar al socio de la aprobación del crédito y los requisitos para el despacho.
OFICIAL DE CRÉDITO	30	7	Si la aprobación es satisfactoria más los requisitos solicitados, el oficial de crédito procederá a realizar el despacho en presencia de socio-garante.
SUPERVISOR	3	8	El departamento de supervisión operativa procede a revisar que las firmas estén correctas y que coincidan para proceder a desbloquear el dinero a la cuenta del socio.
SISTEMAS	3	9	Si la documentación es correcta desbloquear el dinero en la cuenta del socio, caso contrario informar a oficial de crédito. Crédito despachado
TOTAL MINUTOS	130		2 horas y 10 minutos.

Fuente: Procesos Actuales de la CACPE ZAMORA.

Elaboración: José Roberto Tacuri González.

GRÁFICO 40
FLUJOGRAMA DE PROCESOS
PROCESO APROBACIÓN DE CRÉDITO

No.	ACTIVIDADES											Tiempo
1	Recepción y chequeo de files											11
2	Recepción de información											10
4	Aprobación de crédito											33
3	Elaborar actas de solicitudes											25
5	Envío de notif. crédito aprobado											10
6	Información a cliente sobre aprobación de crédito											5
7	Despacho de crédito (documentación varia)											30
8	Revisión de firmas de pagaré para proceder a desbloqueo											3
9	Desbloqueo de dinero a cuenta de socio											3
	TOTAL MIN.											130

Fuente: Procesos Actuales de la CACPE ZAMORA.

Elaboración: José Roberto Tacuri González.

ANÁLISIS DEL PROCESO:

El presente proceso tiene los tiempos actuales de forma prudente, ya que sus actividades se encuentran en correcto orden; por lo que no se tiene sugerencia

para el mismo.

CUADRO 53

COMPARACION DE TIEMPOS DE DURACION DE PROCESOS ACTUALES Y PROCESOS REDISEÑADOS.

N°	PROCESOS	DURACION ACTUAL	DURACION REDISEÑO	DIFERENCIA EN MINUTOS
1	APERTURA DE CUENTA DE AHORROS	28	17	11
2	DEPÓSITO DE AHORROS	10.3	6,5	3,80
3	CUADRE DE CAJAS DIARIO	115	95	20
4	INVERSIONES A PLAZO FIJO	.50	29	21
5	PROMOCIÓN Y PRECALIFICACION DEL CRÉDITO	34	17	13
6	APROBACIÓN DE CRÉDITO	130	130	0
TOTAL AHORRO				68,80

Fuente: Encuestas aplicadas a los Empleados y Procesos Actuales de la CACPE ZAMORA.

Elaboración: José Roberto Tacuri González.

Conforme al cuadro anterior se puede evidenciar una considerable disminución de 68,80 minutos de ahorro en la sumatoria de todos los procesos de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Cacpe Zamora., los mismos que beneficiarían en la agilidad de los procesos y ahorro de dinero para la Cooperativa y lo más principal clientes satisfechos con la eficiencia en el servicio.

DETERMINACION DE LOS REQUERIMIENTOS

Requerimiento de personal: En la presente reingeniería se ha evidenciado que en la Cooperativa no es necesario incorporar nuevo personal, ni mejorar la distribución de funciones ya que se encuentran bien estructuradas.

Disminución de tiempos: Se hace necesaria la disminución considerable de tiempos lo que se reflejará en un beneficio económico para la cooperativa.

Capacitación: El personal de la Cooperativa requiere de capacitación en servicio al cliente, proceso de crédito, base de datos, arqueo de caja.

Publicidad: La Cooperativa de ahorro y crédito requiere hacer publicidad en cuanto a los servicios financieros que presta la institución, sea hablada o escrita.

Difusión de servicios: La Cooperativa requiere la elaboración de trípticos o dípticos para informar sobre el proceso de crédito en la institución.

CAPACITACIÓN AL PERSONAL

CUADRO 54

TEMAS	DIRIGIDO	HORAS	COSTO POR HORA	COSTO TOTAL
Procesos financieros en cooperativa (Procesos de crédito, base de datos, arqueo de caja.)	25 EMPLEADOS	20	60,00	1200,00
Servicio al cliente. (Atención y servicio al cliente, trabajo en equipo y lenguaje corporal, Cierre de ventas.)		20	60,00	1200,00
TOTAL:				2.400,00

Elaboración: José Roberto Tacuri González.

El presupuesto del evento para capacitar al personal tiene un valor de \$2400,00 (Dos mil cuatrocientos Dólares.)

PRESUPUESTO PARA IMPRESIÓN DE TRÍPTICOS:

CUADRO 55

CANT.	DESCRIPCIÓN	PERIODO	VALOR UNITARIO	VALOR TOTAL
1000	Impresión de trípticos	Semestral	\$0,95	\$950,00
TOTAL				\$950,00

Elaboración: José Roberto Tacuri González

El presupuesto para la impresión de trípticos tiene un valor total de \$950,00 (Novecientos cincuenta Dólares americanos).

PRESUPUESTO PARA DIFUSIÓN RADIAL:

Radio Integración Sur.- Su cobertura es a toda la provincia Zamora Chinchipe, su mega es 104.1 y su frecuencia FM Estéreo.

La cuña se la pasara de lunes a viernes al medio día en el noticiero de las 12h00 a un costo de \$ 40,00 dólares semanales, dando un total de 160.00 dólares mensuales.

TOTAL PRESUPUESTO DE REQUERIMIENTOS

CUADRO 56

REQUERIMIENTO	COSTO POR ACTIVIDAD	COSTO MENSUAL	COSTO SEMESTRAL	COSTO TOTAL
Capacitación al personal	2.400,00			2.400,00
Impresión de dípticos			960,00	960,00
Difusión radial		160,00	960,00	960,00
TOTAL:			2.400,00	4.320,00

Elaboración: José Roberto Tacuri González.

El presupuesto total de requerimientos tiene un valor total de semestral de \$4.320,00 (Cuatro mil trescientos veinte Dólares americanos).

GRAFICO 57

CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES.

CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES 2017

Actividad	Abril				Mayo				Junio				julio				Agosto				Septiembre				Octubre				Noviembre			
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
	Efectuar un diagnóstico general de Cooperativa.	X	X	X	X																											
Identificar cada uno de los procesos estratégicos y operativos.					X	X	X	X																								
Identificación de procesos y su clasificación de acuerdo a la importancia y secuencia de servicios.									X	X	X	X																				
Identificar los puntos críticos en los diferentes procesos													X	X	X																	
Elaborar un plan de mejoras para cada uno de los procesos de los servicios críticos.																	X	X	X													
Elaboración de nuevos procesos para mejorar el rendimiento dentro de la Cooperativa.																	X	X	X	X												
Determinación de los costos que tendrá el nuevo proceso a Implantar.																					X	X	X									
Capacitar al personal de las áreas de: tesorería, crédito, atención al cliente.																									X	X						
Presentar y exponer a Gerencia los resultados de la reingeniería.																													X			

Elaboración: José Roberto Tacuri González.

h) CONCLUSIONES

- ✓ La aplicación de la Reingeniería de los procesos en la Cooperativa de Ahorro y crédito CACPE ZAMORA, ha permitido realizar un análisis de los procesos actuales y puntos críticos; así como también proponer nuevos procesos a fin de disminuir los tiempos, eliminar demoras innecesarias, lo cual beneficiará a los socios y a la cooperativa en su conjunto.
- ✓ La presente reingeniería ha restablecido y redefinido los roles en las actividades de apertura de cuentas, depósito de ahorros, administración de cuentas, créditos y el otorgamiento de créditos; de esta manera cada empleado conoce exactamente cuál es el rol que tiene que cumplir logrando una mayor definición de las tareas.
- ✓ La presente reingeniería ha permitido reducir 68 minutos con 80 segundos en todos los procesos que actualmente mantiene la cooperativa, sin que esta reducción signifique una disminución de la calidad de los servicios.
- ✓ En la delimitación de requerimientos de proceso se evidencia lo siguiente:
- ✓ No es necesario incorporar nuevo personal, ni mejorar la distribución de funciones.
- ✓ Se hace necesario la disminución considerable de tiempos lo que reflejará en un beneficio económico para la empresa.

- ✓ Es importante además la capacitación del personal para lo cual se propone el costo total de 2.400 dólares.
- ✓ La publicidad es otro de los requerimientos urgentes de la Cooperativa, por lo que se propone la impresión de dípticos por un valor total de 950 Dólares;
- ✓ Finalmente se indica que se requiere contratar la difusión de los servicios por un valor de 160 dólares mensuales.
- ✓ Valor total de presupuesto de requerimientos 4.320,00 Dólares Americanos.
- ✓ Es imprescindible la realización de la reingeniería de procesos para reducir los tiempos en las etapas, brindar un conocimiento detallado de las funciones y mantener en forma coordinada todas las actividades de la empresa.

i) RECOMENDACIONES

- Se recomienda aplicar el presente estudio de reingeniería, a fin de mejorar los tiempos de ejecución de los procesos, lo que beneficiará a la Cooperativa en la captación de un mayor número de clientes, lograr competitividad y llegar a cumplir su visión.
- Al Aplicar la reingeniería, se tendrá conocimiento de cada uno de los procesos y permitirá tener un mayor control de los mismos y así poder orientar las actividades con mayor precisión.
- ✓ La reingeniería de procesos procura mantener un buen control de las actividades que influyen directamente en el buen desempeño de los empleados de la Cooperativa para presentar servicios de calidad.
- ✓ Existen procesos que no tienen ningún inconveniente, por lo que se sugiere continuar con los mismos, por ello la cooperativa se mantiene en un buen sitio.
- ✓ Es importante que las empresas apliquen la reingeniería de procesos, la misma que contribuirá a conocer los procesos a cabalidad y a realizar en un menor tiempo las operaciones, aprovechando de mejor manera los recursos humanos y financieros.
- ✓ Se recomienda a las futuras generaciones o a las Cooperativas de ahorro, tomar este trabajo investigativo como fuente de consulta ya que representa fielmente el análisis de los procesos de una Cooperativa financiera.

j.) BIBLIOGRAFIA

- Análisis de Riesgo y Control de Puntos críticos (2013), Gobierno de Navarra, España, Recuperado de: <http://www.navarra.es>
- Centro de Aprendizaje Co-operativo, Alliance, the International Labour Organization, and the BC Institute for Co-operative Studies, Copyleft (2011), Recuperado de: <http://learningcentre.coop>.
- Barba Enric,(2012) Ingeniería concurrente, Ediciones Gestión, España.
- Colunga, D. C. (2013), "La calidad en el servicio"; Panorama editorial; México.
- Hammer, M. y Chamby J., (2012), Reingeniería de procesos. Editorial Carvajal, Nueva York USA.
- Heizer Jay & Render Barry, (2012), Principios de administración de operaciones, Editorial Pearson, México.
- Kaizen. S.A. Grupo (2011). Reingeniería. San José – Costa Rica.
- Lefcovich M. (2013), Reingeniería de Procesos – Administración y Gerencia.
- Martin, W. B. (2011) "Servicios de calidad al cliente: la cortesía en el trabajo"; Editorial Trillas; México.
- Medina Giopp Alejandro (2013), Gestión por procesos. Editora Búho, Santo Domingo.
- MIES, Instituto Nacional de Economía Popular y Solidaria. IEPS.
- MODULO VIII. Dirección de Recursos Humanos. Universidad Nacional de Loja. Año 2008.
- Reingeniería – Grupo Kaizen S.A. San José – Costa Rica.
- Reyes A. (2012), Administración Moderna. Editorial Limusa. México.

- Vázquez Pool Yaneth (2014), ¿Qué es y para qué sirve un proceso?, Columna Universitaria, México, Recuperado de: <http://yeux.com.mx>.
- Westley Glenn y Branch Brian (2012), Banco Interamericano de Desarrollo, Consejo Mundial de Cooperativas de Ahorro y Crédito, Colombia.

k.) ANEXOS

ANEXO 1

a.) TEMA:

“REINGENIERÍA DE LOS PROCESOS EN LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO DE LA PEQUEÑA EMPRESA (CACPE ZAMORA), DE LA CIUDAD DE ZAMORA, PROVINCIA DE ZAMORA CHINCHIPE”

b.) PROBLEMÁTICA

El presente proyecto se refiere a una reingeniería de los procesos de la **COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO DE LA PEQUEÑA EMPRESA (CACPE ZAMORA)**, es incrementar su desempeño, dando los beneficios económicos y mejoramiento en el estilo de vida. Las exigencias del nuevo panorama competitivo hacen necesario que el gerente de la **CACPE ZAMORA** piense en emplear técnicas y estrategias que contribuya a fortalecer el autoestima del personal, mejorar el nivel de vida, establecer niveles de competitividad con el talento humano, aumentando ganancias y rentabilidad a la **CACPE ZAMORA**.

A lo manifestado, podemos decir que en nuestro país ya estamos aplicando técnicas de reingeniería en las empresas, buscando su optimización para elevar los rendimientos de los procesos empresariales, teniendo como elementos claves el apoyo y compromiso de cambio por parte de la alta gerencia, de sus trabajadores; así como del uso de nuevas tecnologías y

dinamizadores de los cambios, otorgando un mayor alcance para hacer más óptima y eficiente una empresa.

En nuestro país es donde más se han desarrollado las cooperativas de ahorro y crédito, todo esto debido a la crisis financiera del año 2000 la mayoría de las cooperativas recibieron los ahorros de los clientes que perdieron confianza en los bancos; y es la solvencia de la misma lo que ha hecho que existan aproximadamente 3.000.000 de socios agrupados en 6000 cooperativas.

En la actualidad están naciendo nuevas cooperativas, todas basadas en expectativas de atraer con nuevos productos y servicios financieros la atención de sus socios. De hecho, las cooperativas son tan populares que están creciendo en promedio del 15% anual según la Superintendencia de Bancos y Seguros. No obstante, todas estas cooperativas se ven golpeadas por un alto índice de deficiencia en atención al cliente, mucha demora en cuanto trámites de préstamos, morosidad, esto debido a que al momento de otorgar créditos y con el afán de ser cada vez más ágiles en esa tarea, no toman las garantías necesarias para el pago de la deuda.

Con todos estos factores las cooperativas a nivel nacional atraviesan muchos problemas y de mucha índole, por las contrataciones negligentes que al transcurso del tiempo le llegan a dar serios problemas a las cooperativas a nivel nacional.

La región sur es la tercera región en generar más actividad de micro-finanzas a través de cooperativas a nivel nacional. Las entidades de micro finanzas o cooperativas de ahorro y crédito, no reguladas por la Superintendencias de Bancos y Seguros han demostrado poca capacidad de manejo de los riesgos asociados a la actividad de recuperación de cartera. Por ello se puede afirmar que se ha tenido poco éxito en manejar diferentes tipos de riesgos, como el mantener una cartera con baja morosidad y una oferta sostenible y creciente, administrar adecuadamente la liquidez y hacer crecer los depósitos frente a diferentes etapas de incertidumbre es el objetivo a perseguir, considero que se debe mantener controlados los riesgos operativos propios de un negocio esparcido geográficamente y con un altísimo número de transacciones.

La reingeniería de procesos planteé como tema de tesis debido a que la Cooperativa **CACPE ZAMORA** no cuenta con una reingeniería de procesos. Esta problemática está basada específicamente en la deficiencia del manejo de sus servicios, existencia de responsabilidades compartidas y actividades importantes al interior de la **CACPE ZAMORA**, hay mucha demorara en el trámite y desembolso de créditos, deficiencia en atención al cliente, no cuenta con una estructura organizacional bien definida que presente y detalle el organigrama, los cuales terminan en pérdidas de tiempo y desaprovechamiento de importantes oportunidades, con este trabajo pretendo brindar a la **CACPE ZAMORA**, una reingeniería de procesos, legitima que sirva como medio de enlace permitiendo, fortalecer, transmitir, registrar en forma ordena y sistematizada de cada proceso de la **CACPE ZAMORA**.

Es muy importante reestructurar los procesos de la Cooperativa ya que son muy vitales para su normal desenvolvimiento, ya que se están cometiendo muchas falencias diariamente como:

- Deficiencia en el manejo de servicios.
- Mucha demora en el trámite y desembolso de créditos.
- Deficiencia en la atención al cliente.
- Deficiencia en la recuperación de cartera vencida.

Todos estos errores por no contar con una reingeniería de procesos.

Es necesario identificar los factores claves que me permitan monitorear paso a paso el desarrollo de los procesos en cada una de las áreas de la **CACPE ZAMORA**, para rectificar posibles errores y así cumplir los objetivos planteados de la **CACPE ZAMORA**.

La empresa en estudio es la **CACPE ZAMORA** que se dedica a prestar servicios financieros a sus clientes y que en la actualidad carece de un modelo específico a seguir para su desarrollo, lo que provoca muchos inconvenientes al no tener una política bien establecida dentro de sus procesos en cada uno de sus departamentos.

c.) OBJETIVOS

Objetivo General

Proponer una reingeniería de los procesos Cooperativa de la Pequeña Empresa (CACPE Zamora)

Objetivos Específicos

- Determinar los procesos de la Cooperativa de la Pequeña Empresa (CACPE Zamora) en todas las áreas.
- Determinar los puntos críticos de los procesos Cooperativa de la Pequeña Empresa (CACPE Zamora.)
- Proponer los nuevos procesos para Cooperativa de la Pequeña Empresa (CACPE Zamora.)

d. METODOLOGÍA

La metodología investigativa se ocupa de la parte operativa de la investigación y por ende de generar conocimientos que responde a las preguntas ¿Cómo? y ¿Con que?, permite detallar el proceso metodológico que se va a emplear para alcanzar los objetivos a proponer.

MÉTODOS.

Método Analítico.- Se basa en la experimentación y la lógica empírica, que junto a la observación de fenómenos y su análisis estadístico, es el más usado en el campo de las ciencias sociales y en las ciencias naturales. Será utilizado para descomponer los diferentes procesos de la empresa que permita determinar sus causas, efectos y puntos críticos a fin de plantear las posibles soluciones.

El Método Deductivo.- El método deductivo es un método científico que considera la conclusión implícita dentro de las premisas. Consiste en obtener conclusiones particulares a partir de una ley universal. Contribuirá a determinar

los elementos existentes en cada uno de los procesos, de la Cooperativa CACPE ZAMORA.

Método Descriptivo.- La investigación descriptiva se ocupa de la descripción de datos y características de una población. El objetivo es la adquisición de datos objetivos, precisos y sistemáticos que pueden usarse en promedios, frecuencias y cálculos estadísticos similares. Será utilizado a lo largo de toda la investigación porque permitirá describir uno a uno los procesos, servirá para conocer los puntos críticos.

LA OBSERVACIÓN

Es una técnica que consiste en observar atentamente un fenómeno causa o efecto e ir tomando información y registrándolo para su posterior utilización. Observar no es lo mismo que mirar. Mirar significa observar sin atención. La observación científica debe ser previamente preparada, las fichas de observación son un instrumento fundamental para registrar aquellos datos que nos proporcionan las fuentes de primera mano o los sujetos que viven la problemática presentada.

Esta técnica permitirá conocer y visualizar las actividades las actividades que se efectúan en los diferentes procesos de la Cooperativa CACPE Zamora.

LA ENCUESTA

La encuesta, es una técnica a la que se recurre con la finalidad de recabar información a varias personas a la vez, es decir a un conjunto de personas con el mismo formato de preguntas.

Esta técnica será aplicada a los empleados que actualmente trabajan en la Cooperativa CACPE Zamora y que son en número de 39;

ENTREVISTA

La entrevista es un término que está vinculado al verbo entrevistar (la acción de desarrollar una charla con una o más personas con el objetivo de hablar sobre ciertos temas y con un fin determinado).

La entrevista se aplicó al Gerente de la Cooperativa CACPE Zamora, con el fin de determinar los procesos, los nudos críticos y su problemática.

ANEXO 2



UNIVERSIDAD NACIONAL DE LOJA

UNIDAD DE EDUCACION A DISTANCIA

CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

Como egresado de la carrera de Administración de Empresas me encuentro empeñado en elaborar una “REINGENIERÍA DE LOS PROCESOS EN LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO DE LA PEQUEÑA EMPRESA (CACPE ZAMORA), DE LA CIUDAD DE ZAMORA, PROVINCIA DE ZAMORA CHINCHIPE.”, por lo cual le pedimos de la manera más comedida y respetuosa se digne contestar las siguientes preguntas:

ENCUESTA A EMPLEADOS

1. ¿Indique el cargo que desempeña en la empresa?

Gerente	()	Asistente de crédito	()
Contadora	()	Auxiliar de crédito	()
Aux. de Contabilidad	()	Analista de programa	()
Asistente de contabilidad	()	Jefe de sistemas	()
Asesor Jurídico	()	Recibidor pagador	()
Secretaria	()	Auxiliar de servicios	()
Tesorero	()	Vendedor	()
Promotor	()	Obrero	()
Promotor de crédito	()	Oficinista I	()
Jefe de crédito	()	Jefe de Agencia	()
Oficial de crédito	()	Promotor de crédito	()

2. ¿Posee formación profesional en la rama en la que usted trabaja en la empresa?

Si ()

No ()

3. ¿Está conforme con el cargo que usted desempeña?

Si ()

No ()

4. ¿Ha recibido capacitación para las funciones que usted desempeña en la empresa?

Si ()

No ()

5. ¿Dispone de todos los materiales y herramientas para desempeñar sus actividades?

Si ()

No ()

6. ¿Usted realiza planificaciones de sus actividades de trabajo?

Si ()

No ()

7. ¿Cuenta con procesos definidos para la prestación de los diferentes servicios que ofrece la empresa?

Si ()

No ()

8. ¿Señale los procesos que usted conoce en la empresa?

Proceso de Caja ()

Proceso de Crédito ()

Proceso de Cartera ()

Otros.....

9. ¿Usted es responsable directo de un proceso dentro de la empresa?

Si ()

No ()

Indique cuál?

10. ¿Se realizan reuniones para revisar y evaluar los procesos que se manejan en la empresa?

Si ()

No ()

11. ¿Considera usted que se deben mejorar los procesos?

Si ()

No ()

Gracias por su colaboración



UNIVERSIDAD NACIONAL DE LOJA

UNIDAD DE EDUCACION A DISTANCIA

CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

Como egresado de la carrera de Administración de Empresas me encuentro empeñado en elaborar una “REINGENIERÍA DE LOS PROCESOS EN LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO DE LA PEQUEÑA EMPRESA (CACPE ZAMORA), DE LA CIUDAD DE ZAMORA, PROVINCIA DE ZAMORA CHINCHIPE.”, por lo cual le pedimos de la manera más comedida y respetuosa se digne contestar las siguientes preguntas:

ENCUESTA A CLIENTES

1. ¿Indique su cantidad de ahorro promedio?

- | | |
|-------------|-----|
| 0-200 | () |
| 201-400 | () |
| 401-600 | () |
| 601-800 | () |
| 801- 1000 | () |
| más de 1001 | () |

2. ¿Qué factores considera para utilizar los servicios de la Cooperativa CACPE ZAMORA?

- | | |
|---------------------|-----|
| Ubicación | () |
| Imagen | () |
| Servicio al cliente | () |

- Agilidad ()
- Prestigio ()
- Otros ()

3. ¿Está conforme con la ubicación de la cooperativa CACPE ZAMORA?

- Si ()
- No ()

4. ¿Conoce todos los productos y servicios que ofrece la Cooperativa CACPE ZAMORA?

- Si ()
- No ()

5. ¿Califique de 1 a 4 la atención que se brindan en la Cooperativa CACPE ZAMORA, considerando 4 como excelente?

- 1 ()
- 2 ()
- 3 ()
- 4 ()

6. ¿Indique cómo ve usted la organización en la Cooperativa CACPE ZAMORA?

- Mala ()
- Buena ()
- Muy buena ()
- Excelente ()

7. ¿De los productos y servicios que ofrece la Cooperativa, cuáles le parece que deberían mejorar en sus procesos?

Ahorro ()

Crédito ()

Atención al cliente ()

Cobranzas ()

8. ¿Señale usted si la Cooperativa CACPE ZAMORA, cuenta con todos los productos y servicios que requiere?

Si ()

No ()

Gracias por su colaboración

PRESENTACIÓN DE RESULTADOS DE ENTREVISTA A GERENTE

1. ¿Qué nivel de formación académica posee?
2. ¿Tiempo actual del cargo?
3. Señale los servicios que ofrece la Cooperativa CACPE Zamora
4. ¿La Cooperativa CACPE Zamora tiene manual de procedimientos?
5. En el caso de contar con un manual de procedimientos, este contempla todos los procedimientos que se desarrollan en la Cooperativa CACPE Zamora
6. ¿Se delimitan las responsabilidades de cada empleado mediante manual de funciones?
7. ¿Cómo usted mide la eficiencia de los procesos que se desarrollan en la Cooperativa?
8. ¿Se han analizado los procesos claves de la Cooperativa CACPE Zamora?
9. Conoce usted los procesos estratégicos y operativos de la Cooperativa
10. ¿Los procesos establecidos con qué frecuencia son revisados y evaluados con la finalidad de identificar los puntos débiles?
11. ¿Considera necesaria una reingeniería de los procesos que se aplican en las diferentes áreas de la empresa?

ANEXO 3

En mi visita por la COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO DE LA PEQUEÑA EMPRESA (CACPE ZAMORA) DE LA CIUDAD DE ZAMORA, PROVINCIA DE ZAMORA CHINCHIPE.



En el Departamento de Crédito, con el Jefe de Crédito Lic. Jackson Stalin Jiménez.



Pidiendo información al Ing. Miguel Ángel Livichuzca Aux. De Contabilidad.



Entrevistando al Gerente de la CACPE ZAMORA, Dr. Nixon González.



CACPE ZAMORA.



CACPE ZAMORA.



CACPE ZAMORA/AGENCIA GUAYZIMI.



INDICE

PORTADA	i
CERTIFICACION	ii
AUTORIA	iii
CARTA DE AUTORIZACION	iv
AGRADECIMIENTO	v
DEDICATORIA	vi
a. TITULO	1
b. RESUMEN	2
ABSTRACT	6
c. INTRODUCCION	10
d. REVISION DE LITERATURA	13
e. MATERIALES Y METODOS	36
f. RESULTADOS	40
g. DISCUSION	94
h. CONCLUSIONES	139
i. RECOMENDACIONES	141
j. BIBLIOGRAFIA	142
k. ANEXOS	144
INDICE	162