

UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

**Trabajo de titulación en la modalidad de proyecto de
investigación previo a la obtención del Título de
Ingeniera de Empresas**

**TEMA: “La Gestión por procesos y su impacto en los
rendimientos financieros de la Cooperativa de Ahorro
y Crédito 15 de mayo Ltda. En la ciudad de Ambato”.**

AUTOR: Nancy Beatriz Rea Chacha

TUTOR: Ing. MBA José Bernardo Herrera Herrera

AMBATO – ECUADOR

Marzo 2021



APROBACIÓN DEL TUTOR

Ing. MBA José Bernardo Herrera Herrera

CERTIFICA:

En mi calidad de Tutor del trabajo de titulación “**La Gestión por Procesos y su impacto en los rendimientos financieros de la Cooperativa de Ahorro y Crédito 15 de mayo Ltda. En la ciudad de Ambato**”. Presentado por la señorita **Nancy Beatriz Rea Chacha** para optar por el título de Ingeniera de Empresas, **CERTIFICO**, que dicho proyecto ha sido prolijamente revisado y considero que responde a las normas establecidas en el Reglamento de Títulos y Grados de la Facultad suficientes para ser sometido a la presentación pública y evaluación por parte del tribunal examinador que se designe.

Ambato, 8 de marzo de 2021



Firmado electrónicamente por:
**JOSE BERNARDO
HERRERA HERRERA**

Ing. MBA José Bernardo Herrera Herrera

C.I.: 1102481148

DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD

Yo, **Nancy Beatriz Rea Chacha**, declaro que los temas contenidos y resultados obtenidos en el presente proyecto como requerimiento previo para la obtención del Título de Ingeniera de Empresas, son absolutamente originales, auténticos y personales a excepción de las citas bibliográficas.

A handwritten signature in blue ink, enclosed in a light blue oval. The signature appears to be 'Nancy Beatriz Rea Chacha'.

Nancy Beatriz Rea Chacha
C.I.: 0201933397

APROBACIÓN DE LOS MIEMBROS DE TRIBUNAL DE GRADO

Los suscritos profesores calificadoros, aprueban el presente trabajo de titulación, el mismo que ha sido elaborado de conformidad con las disposiciones emitidas por la Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad Técnica de Ambato.



Firmado electrónicamente por:

**JORGE
FRANCISCO
ABRIL FLORES**

**Ing. Mg. Jorge Francisco Abril Flores
C.I.: 1803035086**

**LUIS FABRICIO
LASCANO
PEREZ** Firmado digitalmente
por LUIS FABRICIO
LASCANO PEREZ
Fecha: 2021.03.12
10:43:39 -05'00'

**Eco Mg. Lascano Pérez Luis Fabricio Pérez
C.I.: 1803521945**

Ambato, 8 de marzo de 2021

DERECHO DE AUTOR

Autorizo a la Universidad Técnica de Ambato, para que haga de este trabajo de titulación o parte de él, un documento disponible para su lectura, consulta y procesos de investigación, según las normas de la Institución.

Cedo los derechos en línea patrimonial de mi proyecto con fines de difusión pública, además apruebo la reproducción de este proyecto dentro de las regulaciones de la Universidad, siempre y cuando esta reproducción no suponga una ganancia económica y se realice respetando mis derechos de autor.

A handwritten signature in blue ink, enclosed in a faint oval. The signature appears to read 'Nancy Beatriz Rea Chacha'.

Nancy Beatriz Rea Chacha
C.I.: 0201933397

DEDICATORIA

El presente trabajo de investigación es dedicado primeramente a mi Dios que gracias a la voluntad de él he llegado a culminar esta carrera profesional, también a mis padres que siempre han estado presentes en los peores momentos de mi vida y nunca me han abandonado y gracias a ellos por su confianza, como no, para mis hijos Daniel y Jesús quienes fueron ese motor principal que me impulsó para llegar a culminar mi carrera.

Con Amor

Nancy Beatriz Rea Chacha

AGRADECIMIENTO

A la Universidad Técnica de Ambato, Facultad de Ciencias Administrativas, por haberme abierto las puertas para mi realización profesional, a mis profesores gracias por inculcarme todo su conocimiento y paciencia en la enseñanza.

Gracias familia por su apoyo.

ÍNDICE GENERAL

Contenido	Página
APROBACIÓN DEL TUTOR	ii
DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD	iii
APROBACIÓN DE LOS MIEMBROS DE TRIBUNAL DE GRADO	iv
DERECHO DE AUTOR	v
DEDICATORIA	vi
AGRADECIMIENTO	vii
ÍNDICE GENERAL	viii
ÍNDICE DE FIGURAS	xiii
RESUMEN EJECUTIVO	xv
SUMMARY	xvi
INTRODUCCIÓN	1
EL PROBLEMA	2
1.1 TEMA DE INVESTIGACIÓN	2
1.2 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	2
1.2.1 Contextualización	2
Macro.....	2
Meso.....	6
Micro.....	7
1.2.2 Análisis Crítico	10
1.2.3 Formulación del problema.....	11
1.2.4 Interrogantes	11
1.2.5 Delimitación.....	12
□ POR CONTENIDO.....	12
□ ESPACIAL.....	12
□ TEMPORAL	12
1.3 JUSTIFICACIÓN.....	13

1.4 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACION	14
1.4.1 Objetivo General.....	14
1.4.2 Objetivos específicos	14
2. MARCO TEÓRICO	15
2.1 ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS	15
2.2 FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA.....	18
2.3 Métodos para la Identificación de Procesos	21
2.3.1 Método Estructurado.....	21
2.3.2 Método Creativo	22
2.4 Modelos de Gestión.....	24
2.4.1 Características de un Proceso:	25
2.4.2 Características de un Procedimiento.....	26
2.4.3 Enfoque Administrativo Gestión de Procesos	27
2.4.4 Definición de Procesos	29
2.4.5 Tipos de Procesos	30
2.4.6 Ventajas de la Administración por Procesos	32
2.5 Cadena de Valor	32
2.6 Mapa de Procesos	34
2.7 Importancia.....	34
2.7.1 Elementos de la Gestión Por Procesos.....	35
2.7.2 Utilidad Práctica	36
2.7.3 Condiciones básicas de un sistema de control de gestión gerencial	37
2.8 Dimensión estratégica	38
2.8.1 Rumbo estratégico	38
2.8.2 Liderazgo	39
2.8.3 Identificación de los Factores clave de éxito	39
2.8.4 Dimensión económica.....	39
2.9 Formas de Realizar el Modelo de Gestión	40
2.9.1 Delimitación del universo de estudio.....	40
2.9.2 Estudio preliminar.....	40
2.9.3 Fuentes De Información.....	41

2.9.4 Preparación del proyecto	41
2.9.5 Propuesta técnica (que debe incluir):.....	41
2.9.6 Presentación del Proyecto.....	42
2.9.7 Responsable de su autorización	43
2.9.8 Análisis de la información resultante de los procedimientos.....	43
2.9.9 Presentación del modelo para su aprobación y socialización	44
2.10 Gestión por Procesos	45
2.10.1 Principios de la gestión por procesos.....	45
2.11 Elementos básicos de un proceso	48
2.11.1 Los elementos básicos para identificar un proceso son los siguientes.....	48
2.12 Los procesos en la organización.....	50
2.13 LOS ESTADOS FINANCIEROS	53
2.13.1 Objetivos de los estados financieros	53
2.13.2 CLASIFICACIÓN DE LOS ESTADOS FINANCIEROS.....	54
CAPÍTULO III.....	55
3. METODOLOGÍA.....	55
3.1 Modalidad de la Investigación	55
3.2 Enfoque de la Investigación	55
3.3 Modalidad de Investigación	56
3.3.1 Investigación de Campo.....	56
3.3.2 Documental.....	57
3.4 Población y muestra	57
3.5 Recolección de la información	57
3.6 PROCESAMIENTO DE LA INFORMACIÓN.....	58
3.7 Instrumento.....	58
3.8 Métodos, técnicas e instrumentos.....	60
3.8.1 Métodos	60
3.8.2 Método Analítico-Sintético.....	60
3.9 Técnicas.....	61
3.9.1 Observación Directa	61
3.9.2 Entrevista	62

3.9.3 Encuestas	62
3.9.4 Instrumentos.....	62
3.9.5 Guía de Entrevista.....	62
3.9.6 Cuestionario	62
3.10 Codificación de la información	63
3.11 Tabulación de la Información.....	63
CAPITULO IV	64
4. ANALISIS E INTERPRETACION DE RESULTADOS.....	64
4.1 Análisis de resultados	64
4.2 Interpretación de resultados.....	64
CAPITULO V.....	76
5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	76
5.1 Conclusiones	76
5.2 Recomendación	77
CAPITULO VI.....	79
6. PROPUESTA	79
6.1 DATOS INFORMATIVOS	79
6.1.1 Título.....	79
6.1.2 Institución Ejecutora	79
6.1.3 Beneficiario.....	79
6.1.4 Ubicación	79
6.1.5 Tiempo estimado de ejecución.....	79
6.1.6 Equipo técnico responsable	80
6.1.7 Costo de la propuesta.....	80
6.2 Antecedente de la Propuesta.....	80
6.3 Justificación.....	80
6.4 Objetivos	81
6.4.1 General.....	81
6.4.2 Especifico.....	81
6.5 Análisis de factibilidad	81
6.6 Marco Conceptual	82

6.6.1 Mapa de procesos.....	82
6.6.2 Levantamiento de Procesos.....	82
6.7 Mejoramiento de los Procesos.....	84
6.8 Clasificación de los Procesos	86
6.9 Modelo Operativo.....	87
6.9.1 Mapa de Procesos	87
6.9.2 Beneficios de la Gestión por Procesos.....	88
6.10 Simbología.....	89
6.11 Mapa de Procesos Cooperativa 15 de Mayo Ltda.....	91
6.11.1 Calificación de Crédito	92
6.11.1 CALIFICACIÓN Y APROBACIÓN DE CRÉDITO.....	93
6.11.2 APROBACIÓN DE CRÉDITO.....	97
6.11.3 AREA DE CAPTACIONES.....	99
6.11.4 CONTROL DE BÓVEDA.....	101
6.11.5 DEPÓSITOS A LA VISTA	102
6.11.6 DEPOSITO A PLAZO FIJO	103
6.11.7 CANCELACIÓN DEPÓSITO PLAZO FIJO.....	106
6.11.8 CADENA DE VALOR DE LA COOPERATIVA.....	108
6.12 Caracterización de los procesos de captación de ahorros.....	110
6.13 Proceso de Cierre de Cuenta.....	111
6.14 Proceso de Depósito a Plazo Fijo	112
6.15 COSTO Y ADMINISTRACIÓN	113
6.15.1 Costo de la propuesta.....	113
7. BIBLIOGRAFÍA.....	114
8. ANEXOS.....	115
8.1 Organigrama Estructural Coac 15 de Mayo Ltda.....	115
8.2 Guía de Entrevista	116
8.3 Encuesta.....	118
8.4 RUC.....	119
8.5 EXISTENCIA LEGAL	120

ÍNDICE DE FIGURAS

Gráfico N° 1 Análisis Crítico	10
Gráfico N° 2 Enfoque Administrativo Gestión por Procesos.....	27
Gráfico N° 3 Mapa de Procesos	34
Gráfico N° 4 Manual de Gestión por Procesos.....	65
Gráfico N° 5 Permanencia en la Institución	66
Gráfico N° 6 Concepto Gestión por Procesos	67
Gráfico N° 7 Asignación de Funciones	68
Gráfico N° 8 Perfil de Puesto	69
Gráfico N° 9 Funciones definidas para el empleado	70
Gráfico N° 10 Concepto Gestión por Procesos	71
Gráfico N° 11 Mejora de Rendimiento Financiero	72
Gráfico N° 12 Implementación de Modelo de Gestión por Procesos.....	73
Gráfico N° 13 Satisfacción de los Socios.....	74
Gráfico N° 14 Mapa de Procesos Coac 15 de Mayo Ltda.....	87
Gráfico N° 15 Calificación de Crédito	92
Gráfico N° 16 Calificación de Crédito	93
Gráfico N° 17 Aprobación de Crédito.....	97
Gráfico N° 18 Área de captaciones	99
Gráfico N° 19 Control de Bóveda	101
Gráfico N° 20 Depósitos a la Vista	102
Gráfico N° 21 Depósito a Plazo Fijo.....	103
Gráfico N° 22 cancelación depósito a plazo fijo	106
Gráfico N° 23 Cadena de valor propuesto para la coac 15 de mayo LTDA	109
Gráfico N° 24 Caracterización de los Procesos de Captación de Ahorros	110
Gráfico N° 25 Proceso de Cierre de Cuenta.....	111
Gráfico N° 26 Proceso Depósito a Plazo Fijo	112
Gráfico N° 27 Organigrama Estructural COAC 15 DE MAYO	115

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla N° 1 Sector Cooperativo Financiero	4
Tabla N° 2 Cooperativas no Financieras por tipo	4
Tabla N° 3 Lista de Empleados	59
Tabla N° 4 Población	60
Tabla N° 5 Manual de Gestión por Procesos.....	64
Tabla N° 6 Permanencia en la Institución	65
Tabla N° 7 Concepto Gestión por Procesos	67
Tabla N° 8 Asignación de Funciones	68
Tabla N° 9 Perfil de Puesto	69
Tabla N° 10 Funciones definidas para el empleado	70
Tabla N° 11 Concepto Gestión por Procesos	71
Tabla N° 12 Mejora de Rendimiento Financiero	72
Tabla N° 13 Implementación de Modelo de Gestión por Procesos.....	73
Tabla N° 14 Satisfacción de los Socios	74
Tabla N° 15 Costo de la Propuesta.....	113

RESUMEN EJECUTIVO

La Cooperativa de Ahorro y Crédito 15 de Mayo Ltda., nace en la Comunidad de San Miguel perteneciente a la Parroquia de Juan Benigno Vela, del Cantón Ambato, Provincia del Tungurahua de una idea de un grupo de Comuneros viendo los abusos que eran víctimas de entidades que no los veía como sujetos de crédito, es así, que aportaron capital para su funcionamiento, en la actualidad la Cooperativa de Ahorro y Crédito 15 de Mayo, se encuentra en etapa de crecimiento, por lo tanto es indispensable contar con herramientas que ayuden a mejorar e incrementar la rentabilidad de la institución.

La Cooperativa por su tamaño ha estado funcionando empíricamente sin ningún tipo de Manuales de Control, Planificación y Seguimiento, peor aún de un sistema de gestión por procesos, esta es la razón principal que a pesar de tener 18 años de vida institucional no ha tenido el crecimiento esperado, es por esta razón que se ha tomado como base de estudio para implementar un modelo de gestión por procesos.

Según la encuesta aplicada nos demuestra que la implementación de un sistema de gestión por procesos será de mucho beneficio para la institución, además con la capacitación se logrará mayor agilidad en los procesos dentro de la Cooperativa.

Así la propuesta para adoptar un enfoque basado en gestión por procesos la Cooperativa deberá identificar toda y cada una de las actividades que se realiza a través de un mapa de procesos que servirá para tener una visión clara de las actividades que benefician y aportan para la satisfacción del cliente y por ende el crecimiento de la Institución, la Gestión por procesos consiste en brindar a la Cooperativa de una estructura de carácter horizontal y con una clara visión en orientación al crecimiento de la Cooperativa, además estos procesos deben estar documentados y definidos, indicando la responsabilidad de cada uno de los colaboradores.

PALABRAS CLAVES: INVESTIGACIÓN, GESTIÓN POR PROCESOS RENTABILIDAD, ADMINISTRACIÓN POR PROCESOS, COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO 15 DE MAYO LTDA.

SUMMARY

The Cooperativa de Ahorro y Crédito 15 de Mayo Ltda., Was born in the Community of San Miguel belonging to the Parish of Juan Benigno Vela, Canton Ambato, Province of Tungurahua from an idea of a group of Comuneros seeing the abuses that were victims of entities that did not see them as credit subjects, it is thus, that they contributed capital for its operation, at present the Cooperativa de Ahorro y Crédito 15 de Mayo, is in a growth stage, therefore it is essential to have tools that help to improve and increase the profitability of the institution.

Due to its size, the Cooperative has been operating empirically without any type of Control, Planning and Monitoring Manuals, even worse a process management system, this is the main reason that despite having 18 years of institutional life it has not had the expected growth, it is for this reason that it has been taken as a study base to implement a process management model.

According to the applied survey, it shows us that the implementation of a process management system will be of great benefit to the institution, in addition, with the training, greater agility will be achieved in the processes within the Cooperative.

Thus, the proposal to adopt an approach based on process management, the Cooperative must identify each and every one of the activities carried out through a process map that will serve to have a clear vision of the activities that benefit and contribute to satisfaction. of the client and therefore the growth of the Institution, Management by processes consists of providing the Cooperative with a horizontal structure and with a clear vision oriented to the growth of the Cooperative, in addition these processes must be documented and defined, indicating the responsibility of each of the collaborators.

KEY WORDS: RESEARCH, PROFITABILITY PROCESS MANAGEMENT, PROCESS MANAGEMENT, SAVINGS AND CREDIT COOPERATIVE 15 DE MAYO LTDA.

INTRODUCCIÓN

El presente trabajo de investigación se realizó en la Cooperativa de Ahorro y Crédito 15 de Mayo Ltda., en la Ciudad de Ambato con la finalidad de conocer como incide la falta de un Sistema de Gestión por Procesos en la rentabilidad financiera de la Cooperativa.

En el desarrollo del primer capítulo observaremos el problema de investigación, el tema objeto de estudio, el planteamiento y contextualización del problema, el análisis crítico y la formulación del problema, también incluiremos en el desarrollo la delimitación, justificación y los objetivos de la investigación.

En el segundo capítulo trataremos sobre el marco teórico, tema muy importante para el desarrollo de la investigación, lo cual consta de los antecedentes investigativos y la base conceptual.

En el tercer capítulo se refiere a la metodología utilizada para el desarrollo de la investigación, en donde se determinó el tipo de investigación usado, los métodos, así como también la determinación de la población y muestra además el plan de recopilación y procesamiento de información.

El capítulo cuarto se hace referencia al análisis e interpretación de resultados de las encuestas y la entrevista.

En el quinto capítulo elaboramos las conclusiones y recomendaciones del trabajo investigativo con el respectivo sustento para elaborar la propuesta.

El en sexto capítulo desarrollaremos la propuesta del trabajo investigativo con el tema, objetivos, justificación, modelo operativo administración y evaluación de la misma.

CAPÍTULO I

EL PROBLEMA

1.1 TEMA DE INVESTIGACIÓN

“La gestión por procesos y su impacto en los rendimientos financieros de la Cooperativa de Ahorro y Crédito 15 de mayo Ltda. En la Ciudad de Ambato”.

1.2 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

La inexistencia de un sistema de gestión por procesos disminuye los rendimientos financieros esperados en la Cooperativa de Ahorro y Crédito 15 de Mayo Ltda.

1.2.1 Contextualización

Macro

El sistema cooperativo como parte del sistema financiero nacional, en todo el mundo se ha desarrollado en torno a la legislación de cada país, pero es el sistema bancario el que mantiene un repunte y el cooperativismo, en cambio tiene importancia especialmente en los países subdesarrollados, en donde hay sectores menos favorecidos de la sociedad, que no tienen acceso al crédito bancario fueron desarrollando mecanismos solidarios para enfrentar sus problemas económicos, así surgen los primeros fondos de ayuda mutua que paulatinamente fueron transformándose en cooperativas de ahorro y crédito.

En el Ecuador, la Constitución de la República (2008) recoge un necesario cambio en el sistema cooperativista y a su vez el Plan Nacional del Buen Vivir (PNBV-2009) manifiesta entre uno de sus objetivos la necesidad de impulsar un “sistema económico, social, solidario y sostenible”, ajustado a los principios internacionales

del movimiento cooperativo, planteados por la Alianza Cooperativa Internacional A.C.I.

Concomitantemente con el Plan Nacional del Buen Vivir se aprueba en el año 2011 la ley de Economía Popular y Solidaria –LOEPS que integra a los sectores más empobrecidos como son los comunitarios, asociativos y cooperativistas. Como organismo de control existe la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria que abarca a todas las cooperativas independientemente de su tamaño, pero les clasifica según su capital y número de socios. Esto es diferente de lo que antes sucedía.

Es necesario señalar que dentro del sistema financiero nacional se encuentran los bancos, mutualistas, sociedades financieras y cooperativas de ahorro y crédito, debiendo aclarar que el crecimiento de estas últimas se debe a la crisis bancaria del año 2000 donde los usuarios retiraron sus fondos de la banca, producto de la crisis de sus principales entidades, que se originó por la práctica de otorgar créditos vinculados y los esporádicos controles de las entidades estatales como la Superintendencia de Bancos y Seguros.

La Superintendencia de Economía Popular y Solidaria (SEPS) tiene registradas a las Cooperativas de Ahorro y Crédito que hasta el 30 de junio de 2013 han adecuado sus estatutos en la SEPS de acuerdo al Art. 147, literal f) en donde se menciona: “levantar estadísticas de las actividades que realizan las organizaciones sujetas a esta ley”, divididas las Cooperativas en 4 segmentos (2014).

En el Ecuador existen 3.932 Cooperativas de las cuales 1.045 son financieras y 2.885 no financieras, clasificadas en 4 segmentos y 3 niveles respectivamente. Destaca que, del universo de las Cooperativas financieras segmentadas, la gran mayoría de organizaciones se ubican en los segmentos 1 y 2. Similar situación ocurre con el sector cooperativo no financiero, clasificadas de la siguiente manera.

Tabla N° 1 Sector Cooperativo Financiero

SEGMENTO	COAC	%
Segmento 1	476	45,55
Segmento 2	275	26,32
Segmento 3	70	6,7
Segmento 4	39	3,73
Por definir	185	17,70
TOTAL	1.045	100

Fuente: Superintendencia de Economía Popular y Solidaria
Elaborado por: Nancy Beatriz Rea

Tabla N° 2 Cooperativas no Financieras por tipo

Tipo	Nivel 1	Nivel 2	Por definir	Total por tipo	%
Consumo	2	7	8	17	0,59
Otros servicios	26	23	40	89	3,08
Producción	169	46	216	431	14,94
Vivienda	219	21	205	445	15,42
Transporte	1.257	128	518	1.903	65,96
Total por nivel	1.673	225	987	2.885	100

Fuente: Superintendencia de Economía Popular y Solidaria
Elaborado por: Nancy Beatriz Rea

Cooperativa de Ahorro y Crédito “15 de Mayo” Ltda. Se encuentra por su tamaño ubicada entre las Cooperativas del segmento 5, es una institución que responde a las necesidades del sector campesino y también tiene socios de un estrato económico formado por vendedores ambulantes, vivanderas, pequeños comerciantes, artesanos y empleados en general. Enfrenta en la actualidad necesidad de incrementar su productividad y de modernizar la gestión financiera y administrativa, porque se trata

de una organización formada recientemente en el año 2007. Este es un requerimiento urgente porque se encuentra en crecimiento y tiene en la actualidad contar con una estructura de procesos orientados al cliente, desarrollar un cambio en la estructura organizacional pasando de jerárquica a plana en donde en vez de departamentos existan grupos multidisciplinarios que trabajen sobre el proceso, que los empleados se concentren más en la necesidad de sus clientes o socios y menos en los estándares establecidos por sus jefes. Esto se logra conseguir con esta investigación que plantea un Modelo de Gestión por Procesos para mejorar el indicador de productividad de la Cooperativa.

La Cooperativa 15 de Mayo en los últimos 12 años ha tenido gran participación dentro del área de las Cooperativas en la actualidad existen 643 Cooperativas divididas en segmentos de acuerdo al valor total de sus activos, siendo los ahorros su principal fuente de ingresos y el microcrédito, es uno de los productos que las instituciones cooperativas ofertan a sus socios, con la finalidad de que la población disponga de mayores ingresos para el financiamiento y así puedan llevar a cabo sus proyectos de emprendimiento e innovación; de esta manera se estaría contribuyendo a que haya una menor desigualdad entre los ingresos y el índice de pobreza pueda disminuir.

El principal inconveniente de la Cooperativa es no contar con un Sistema de Gestión por Procesos ya que como institución debe mejorar continuamente para brindar un buen servicio a los socios mejorar su eficacia y eficiencia de las actividades que realizan en la institución, siempre deben estar pendientes a las necesidades o sugerencias de los socios, es muy importante planificar, depurar y controlar los procesos de trabajo porque solo así se podrá aumentar la capacidad de la organización en satisfacer a sus clientes y de esta manera cumplir con los presupuestos fijados e incrementar el rendimiento económico de la Cooperativa.

Cada vez más se observan los esfuerzos orientados a adecuar las organizaciones al complejo escenario en que se mueven. Cambios de reglas de juego, incremento de la

competencia, apertura al mundo a través de la tecnología, hacen al cliente mucho más exigente, modificando sus demandas y necesidades.

La Gestión basada en los Procesos, surge como un enfoque que centra la atención sobre las actividades de la organización, para optimizarlas.

En este trabajo se considerará a la organización como una red de procesos interrelacionados o interconectados, donde la estructura organizativa vertical clásica, eficiente a nivel de funciones, se orienta hacia una concepción horizontal, desplazándose el centro de interés desde las estructuras hacia los procesos, como metodología para mejorar el rendimiento, concentrándose en el diseño disciplinado y cuidadosa ejecución de todos los procesos de una organización.

Concluyendo, la metodología de aplicación de la Gestión basada en Procesos se trata de una herramienta de gestión adecuada para el momento actual, constituyéndose con fuerza como una alternativa exitosa para la obtención de resultados cada vez mejores.

Meso

En la Provincia de Tungurahua existen 117 Cooperativas siendo así la tercera provincia con más Cooperativas de Ahorro y Crédito, en el año 2002 la provincia de Tungurahua registraba un total de 16 entidades financieras de carácter social. Después de 11 años, esto en 2013, sumaban 402, es decir ha habido un incremento de 25 veces entre cooperativas, corporaciones de desarrollo y cajas de crédito, que atienden necesidades diversas de sus casi 505 000 habitantes. Cabe señalarse que en Ambato opera la mayoría de tales instituciones, pues en la ciudad existen 370 cooperativas de ahorro y crédito que ofertan servicios para incentivar el consumo, el desarrollo de planes habitacionales o adquisición de vivienda; y liquidez para la producción. Lo anterior significa que en la provincia opera una entidad financiera de economía social por cada 1 255 personas, lo cual es altamente beneficioso; y es una de las razones por la que la provincia se destaca en todo el país por tener menor inequidad social. (Superintendencia de Bancos y Seguros del Ecuador, 2011)

El cooperativismo ha alcanzado relevancia en el ámbito nacional; en la actualidad existen 889 cooperativas en el Ecuador, y en la provincia de Cotopaxi 82 cooperativas de ahorro y crédito siendo el 9,22 %; que han impulsado el desarrollo económico y social. La múltiple oferta genera la competencia que obliga a mejorar tanto los productos y servicios como los procesos que generan valor.

Cooperativa de Ahorro y Crédito 15 de Mayo Ltda., es una institución con 18 años en el mercado financiero local; que busca satisfacer las necesidades de sus socios y clientes con una extensa gama de productos y servicios financieros.

El mundo de los negocios cada vez más exigente y variable, obliga a todas las empresas a cambiar o desaparecer; la competencia aprovecha al máximo todos los recursos y las oportunidades que se presentan; dejando poco o nada de tiempo para reaccionar; por lo que para marcar la diferencia se requieren optimizar el proceso productivo, ya que puede apreciarse, al detalle y en cada paso, el funcionamiento de la organización. La reducción de costos y la búsqueda de eficiencia en el aprovechamiento de los recursos suelen ser los principales objetivos del empresario a la hora de revisar la cadena de valor. De esta manera, toda organización consigue ampliar su margen (resultado de la diferencia que se obtiene al comparar el valor total con el costo de las actividades). La ausencia de procesos ha influido en el alto costo de algunos productos financieros, lo que ha encarecido las utilidades obtenidas por la institución; originando un problema, que puede ser solucionado implementando la gestión por procesos en el área de negocios, que nos permitan identificar claramente los procesos que añaden valor. La aplicación de un concepto conocido (gestión) a otro también conocido pero poco empleado (procesos), plantea una serie de interrogantes a los que "Gestión por Procesos" dará respuestas conforme se vaya aplicando: ¿Cuántos procesos hay en la empresa?, ¿Cómo se planifican estos procesos?, ¿Cómo se gestionan los procesos?.

Micro

La Cooperativa de Ahorro y Crédito 15 de Mayo Ltda., nace la Comunidad de San Miguel perteneciente a la Parroquia Juan Benigno Vela de la Ciudad de Ambato, Trabaja desde el año 2002 según Acuerdo de Creación No.017-SDRCC-2002 de la

Subdirección Regional de Cooperativas del Centro y en el año 2013 la cooperativa logró la aprobación de la Constitución de los Estatutos en la Superintendencia de Economía Popular y Solidario mediante resolución No. SEPS-ROEPS-2013-000642, de fecha mayo 03 del año 2013.

El objetivo principal de la Cooperativa es captar ahorros y Depósitos en Plazo Fijo, para conceder créditos que desarrollen oportunidades de emprendimiento de familias del centro del país, con seguridad, costos competentes y un equipo humano con disposición al servicio además ser recíprocos a través de la aplicación de una tasa de interés equitativa.

El sistema de gestión por procesos será de mucho beneficio para la Cooperativa ya que permitirá que las actividades sigan una secuencia lógica, desde la entrada, transformación y salida, todas las actividades de la Cooperativa desde la planificación para la entrega de un crédito hasta una presentación de una queja deben considerarse como proceso, deben identificar y gestionar los muchos procesos interrelacionados y que interactúan.

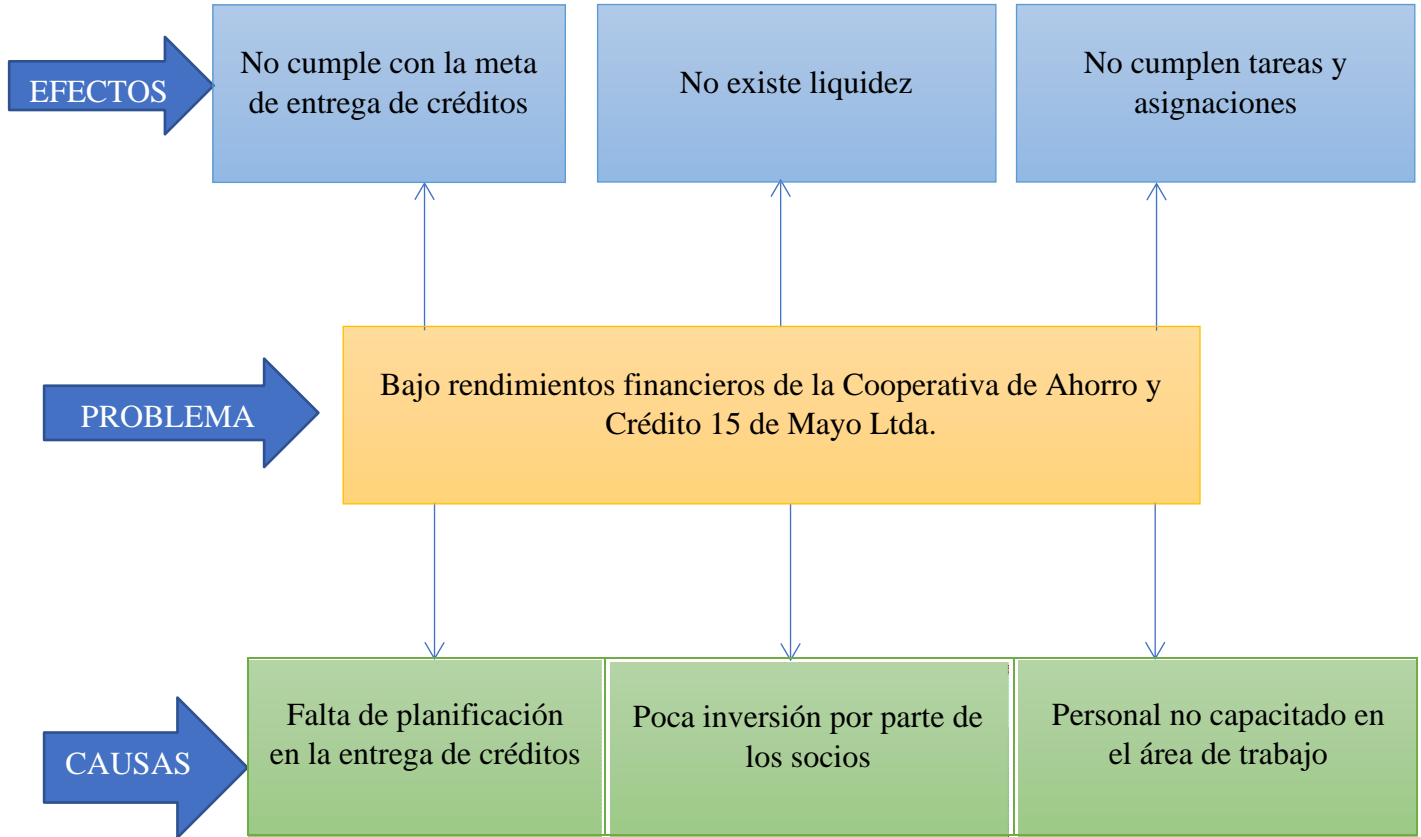
Hoy en día todas las empresas a nivel mundial se manejan mediante procesos ya que nace la necesidad de controlar cada proceso que se realiza en la Empresa para que de esta manera se desarrolle de una manera eficiente, el manual de procedimiento es una guía operativa para el proceso que se asigna a una persona o actividad dentro de una organización, además el control Interno es muy necesario ya que brinda a la gerencia el cumplimiento de los objetivos de la organización y el cumplimiento eficaz de las tareas asignadas a cada departamento de la empresa.

El sistema de gestión de procesos en la Cooperativa 15 de mayo Ltda. Será de mucha importancia ya que con los cambios actuales es necesario planificar, depurar y controlar los procesos del trabajo, la gestión por procesos constituye una óptima estrategia de mejora de la gestión de calidad puesto que sirve para aumentar el rendimiento y la capacidad de las empresas, también permite indagar la calidad de servicio que percibe nuestros clientes y las posibilidades de mejorar el servicio y así obtener mayores ingresos para la institución, a la presente fecha la Institución se ha venido manejando

empíricamente sin ningún tipo de control hacia los procesos que realiza diariamente, el Modelo de Gestión por Procesos aportara a la Cooperativa ya que se podrá controlar las funciones que realizan cada uno de sus colaboradores sin demoras y ayudaran a la gerencia a tomar decisiones para un mejor desarrollo del trabajo sin demoras ni duplicación de funciones, además mejorara el contacto con los socios.

1.2.2 Análisis Crítico

Gráfico N° 1 Análisis Crítico



Elaborado por: Nancy Beatriz Rea
Fuente: Cooperativa 15 de Mayo Ltda.

La cooperativa ha venido desarrollando sus movimientos de forma empírica por lo que las entidades de control de cooperativas como la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria (SEPS) exigen como un requisito fundamental que se establezca un procedimiento para facilitar el control y evaluación de los procesos.

La Cooperativa de Ahorro y Crédito 15 de Mayo Ltda. Tiene problemas como falta de planificación en la entrega de créditos, la misma que causa como efecto no cumplimiento de metas y retraso en la entrega de créditos a nuestros clientes que es el principal ingreso de la Institución, y esto hace que los socios acudan a otras instituciones financieras y pierda clientes, otro de los problemas que enfrenta la Cooperativa es por ser pequeña la gente no confía aún al momento de hacer una inversión en la institución, también que el personal a cargo del departamento de inversión no está capacitado por lo menos no cuentan con un Manual de Funciones, esto hace que la Cooperativa no tenga liquidez para poder cumplir con la entrega de créditos, por ser principal negocio de la Cooperativa en la intermediación financiera, otro de los problemas que debemos mencionar es que el personal que trabaja en la institución no está capacitado en las áreas que se desenvuelven ocasionando que las tareas y asignaciones que se les realiza no las cumpla a satisfacción, esto ha hecho que la Cooperativa no tenga altos rendimiento económico.

1.2.3 Formulación del problema

¿Cómo contribuye la implementación de un sistema de gestión por procesos en el incremento de la rentabilidad de la Cooperativa de Ahorro y Crédito 15 de Mayo Ltda.?

1.2.4 Interrogantes

¿Qué tan eficiente sería la Gestión por procesos en la Cooperativa de Ahorro y Crédito 15 de Mayo Ltda.?

¿Existe el suficiente conocimiento para el manejo de la Gestión por procesos en dicha Cooperativa?

1.2.5 Delimitación

- **POR CONTENIDO**

Área: Administración

Campo: Gestión por Procesos

Aspecto: Rentabilidad

- **ESPACIAL**

La presente investigación se realizara de forma generalizada en la Cooperativa de Ahorro y Crédito 15 de Mayo Ltda.

- **TEMPORAL**

El desarrollo de la presente Investigación se realizará desde el 10 de marzo de 2020 hasta Noviembre 2020.

1.3 JUSTIFICACIÓN

Los procesos de la cooperativa están establecidos dentro de la estructura funcional, pero hace falta reconocer su importancia para que puedan ser formalizados, medidos, evaluados, controlados y mejorados continuamente.

Desde este punto de vista, entender a la organización de la empresa como un conjunto de procesos interrelacionados que se gestionan sistemáticamente y que son la base del mejoramiento continuo es imprescindible para obtener el mejor desempeño de los recursos.

En la actualidad la competencia y libre oferta que existe en el mercado financiero y a la diversificación de necesidades insatisfechas de los clientes, en donde el producto y servicio de calidad no son latentes, se debe mejorar los procesos de entrega de créditos y ahorro en la operaciones que se realizan en la Cooperativa, para brindar mejor y oportuno servicio a los clientes, alcanzando así una ventaja competitiva e implementar una política de mejoramiento continuo de la calidad.

El presente trabajo tiene como finalidad obtener un rendimiento de todo el proceso de la Cooperativa, asignar responsabilidades y mejorando así la eficiencia de las actividades para cumplir con responsabilidad y cabalidad la misión institucional, implementar un mejoramiento continuo y calidad de los productos y servicio que brinda la Cooperativa, con el presente trabajo las personas involucradas dentro de la Cooperativa bajaran el nivel de rotación y así elevar la rentabilidad e imagen de la Cooperativa mediante la satisfacción de los clientes con productos y servicios oportunos y de calidad.

En base a lo dicho anteriormente se propone este Modelo de Gestión Basado en Procesos para la Cooperativa de Ahorro y crédito 15 de Mayo Ltda. Como vía para desarrollar una metodología efectiva de gestión.

1.4 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACION

1.4.1 Objetivo General

Diseñar un sistema de gestión por procesos para la Cooperativa de Ahorro y Crédito 15 de mayo Ltda. Que permita administrar con eficiencia y eficacia dichos procesos, dando valor tanto para la Cooperativa, sus Empleados y sus Socios.

1.4.2 Objetivos específicos

- ✓ Fundamentar teóricamente el sistema de gestión por procesos y los indicadores financieros de la Cooperativa de Ahorro y Crédito 15 de Mayo Ltda.

- ✓ Realizar un diagnóstico de los procesos e identificar los índices financieros de la Cooperativa de Ahorro y Crédito 15 de Mayo Ltda.

- ✓ Proponer una alternativa para mejorar los procesos en la Cooperativa de Ahorro y Crédito 15 de Mayo Ltda.

CAPITULO II

2. MARCO TEÓRICO

2.1 ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS

En la Biblioteca de la Universidad Técnica de Ambato se pudo revisar la tesis “LA GESTIÓN POR PROCESOS Y SU INCIDENCIA EN LA SATISFACCIÓN DE LOS SOCIOS DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO SAN FRANCISCO LTDA, SUCURSAL PÍLLARO” elaborado por Torres, Mauricio (2014) en donde manifiesta las siguientes conclusiones:

“En el cantón Píllaro existen 25 entidades financieras, de las cuales cuatro son controladas por la superintendencia de Bancos y Seguros y veintiún prestan sus servicios con autorización de funcionamiento por parte del MIES, de las cuales solamente la Cooperativa San Francisco se encuentra aplicando una Gestión por Procesos, con ciertos limitantes al modelo determinado inicialmente”.

“El porcentaje de morosidad al 31 de Diciembre del año 2012, en el sector cooperativo del cantón Píllaro fue del 1,74%, lo que habla a las claras de que los clientes están comprometidos con el pago de sus compromisos de deuda, el monto aproximado de microcréditos otorgados por el sistema cooperativo del cantón Píllaro a Diciembre del año 2012 fue de 22’347,948.16 dólares; por lo que existe una satisfacción media en los socios de la Cooperativa, debiendo mejorar en algunos de los aspectos administrativos que actualmente se ejecutan”.

”No se han evaluado adecuadamente los Procesos Administrativos para optimizar la gestión de la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Francisco Ltda., Sucursal Píllaro”.

De los cuales el autor recomienda que:

“Mantener al personal con capacitación constante sobre la Gestión basada en Procesos, considerando el trabajo en equipo encaminados a cumplir los objetivos corporativos”.

“Analizar las perspectivas futuras del sector económico en dónde se desarrolla la actividad de cada tomador de crédito a efectos de evaluar las posibilidades de evolución del mismo; de igual manera se debería realizar un seguimiento de la evolución mensual del endeudamiento y calificaciones crediticias asignadas a cada deudor tanto dentro de la institución como fuera de la misma, verificando la evolución de las variables involucradas a efectos de detectar variaciones significativas”.

“Es necesario la aplicación de una Reingeniería de Procesos Administrativos para optimizar la gestión de la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Francisco Ltda., Sucursal Píllaro”.

En la Biblioteca de la Universidad Católica de Ambato se pudo revisar la Tesis “MEJORAMIENTO DE LOS PROCESOS EN EL ÁREA DE CAJAS EN EL BANCO DEL PACIFICO SUCURSAL AMBATO”, elaborada por Torres, María (2008), en sus conclusiones dice que:

“Los distintos escenarios planteados para mejorar los procesos en el área de cajas están orientados a lograr la satisfacción del cliente y su fidelización.”

“La Calidad de Servicio y su Incidencia en la Satisfacción del Cliente de la Cooperativa Sumak Kawsay Ltda., elaborado por Villacís, Mayra (2012). La autora luego del desarrollo de su trabajo de Investigación llega a las siguientes conclusiones:

“A través de la encuesta realizadas se pudo notar que los empleados no reciben capacitaciones permanentes y en caso de haberlas no hay una asistencia del personal en su totalidad por diversos motivos”.

“La imagen que tienen la cooperativa tanto para los clientes internos como externos es buena, lo que se debe encaminar a que sea muy buena, en el ambiente del Servicio al Cliente dentro de la Institución. Los socios – clientes tiene confianza en la cooperativa aunque no existe agilidad en la entrega del servicio por parte de los funcionarios que laboran en la misma, por lo que considera que la cooperativa debe mejorar la atención, de lo contrario no podrá alcanzar un liderazgo”

“La Cooperativa Sumak Kawsay Ltda. Cumple con las metas propuestas aunque su atención al cliente muchas veces no es rápida y oportuna, el cliente requiere un servicio con atributos que satisfagan las necesidades dinámicas del mismo”

“La gran mayoría de empleados de la empresa consideran que el modelo de gestión de personal tradicionalista que actualmente se aplica en la empresa, no permite desarrollar su talento humano”

“En el modelo existente los empleados consideran que si se aplica un sistema de reclutamiento y selección de personal y una escala de remuneraciones, pero que no sea totalmente efectivos, y que es necesario la adaptabilidad laboral”

“En la empresa no se establece indicadores para medir el desempeño laboral, ni son tomados en cuenta los conocimientos y habilidades de los empleados, peor aún existe interés para desarrollar el talento humano”

De lo cual la autora antes mencionada recomienda lo siguiente:

“A través del análisis se ha podido determinar los principales defectos y problemas existentes en la organización lo cual nos influye a buscar inmediatamente posibles soluciones para lo cual podemos formular varias sugerencias de acciones que permitan desarrollar el talento humano de la empresa Incubandina”

“Plantear un modelo de gestión de personal, aplicando un sistema eficiente y completo, para mejorar el nivel productivo y competitivo de los empleados y el de la empresa y por ende desarrollar el talento humano”.

“Mejora el sistema de reclutamiento y personal existente, incrementar un proceso de inducción laboral y recalcular las remuneraciones de tal manera que resulten juntas y motivantes, que incluso cuenten con plan de incentivos”.

“Elaborar un sistema de evaluación y desarrollo para incrementar la productividad laboral, de tal manera que se consideren los conocimientos y habilidades de los empleados y se los pueda mejorar”

2.2 FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA

En las economías artesanales y agrícolas la calidad se lograba con la ampliación auto inspección, donde era el artesano el mismo responsable de la aplicación de las actividades de verificación, control de proceso y control de calidad, además de todas aquellas relacionadas con la producción comercialización de los productos.

A partir de la aplicación del auto inspección se dio un segundo paso en la evolución de la calidad con el establecimiento del control de conformidad en la producción en serie de Henry Ford a principios del siglo XX. El principio del control de conformidad se fundamenta en la división de la responsabilidad por la calidad del producto donde la función de manufactura debe encargarse de la producción, mientras la función del inspector de calidad garantiza la conformidad mediante verificaciones y ensayos.

Históricamente, las organizaciones se han gestionado de acuerdo a principios Tayloristas de división y especialización del trabajo por departamentos o funciones diferenciadas.

Hasta los inicios del siglo XX, las organizaciones de todo el mundo, tanto industriales como de servicios, tenían una orientación hacia el producto, ya sea un bien o servicio. Esto generó sistemas de producción en las industrias y de operación en las empresas de servicios enfocados en aumentar su productividad en base al incremento incesante del número de bienes producidos o los servicios prestados. En tal virtud, la práctica de calidad para entonces se reflejaba en la inspección del producto final.

El enfoque de administración científica desarrollado por Federico W. Taylor fue pionero en el mejoramiento de la productividad. Es así que el sistema Taylor logró incrementos extraordinarios en la productividad de las industrias, asignando la responsabilidad del planteamiento de la planta a ingenieros especializados y usando a los trabajadores y supervisores de producción desplazados en la ejecución de los planes concebidos por los ingenieros.

Pero el sistema de control de conformidad genera elevados costos por inspección y rechazo interno del producto, de forma que hacia 1924, gracias a los aportes de Walter

Sheward, se definieron los principios del Control Estadístico de Proceso (C.E.P). El control estadístico de proceso, consiste en la aplicación de herramientas estadísticas durante el proceso de manufactura para conocer, monitorear y corregir el comportamiento de variables de proceso y características del producto, involucrando en la responsabilidad por la calidad tanto a la función de producción, como a control de calidad.

En la década de 1950 la industria militar de Norte América (Department of Defence – DOC) y aeroespacial (NASA), desarrollaron los conceptos del aseguramiento de la calidad. En esta etapa de la evolución de calidad la responsabilidad por la conformidad del producto, se extiende a todas las funciones de la empresa que pueden afectar el resultado para el cliente incluyendo comercial, diseño, compras, producción y control de calidad y despachos. El aseguramiento de calidad se orienta en el uso de herramientas de normalización para apoyar el logro de los resultados de calidad con énfasis en la eficacia de las actividades y buscando generar confianza para el cliente.

Simultáneamente W. Edwards Deming, introdujo en Japón el ciclo Planear, Hacer, Verificar y Actuar (PHVA), como herramienta para mejorar la calidad y gestionar las actividades de la empresa. Este ciclo que se atribuye a Walter A. Stewart, es una metodología que facilita la aplicación del enfoque basado en procesos al organizar secuencialmente el mejoramiento continuo. También el Dr. Deming presentó el ciclo del diseño, producción, ventas e investigación de mercados, una aproximación al ciclo de producto en la que se fundamenta la cadena de valor.

También en la década de 1950 el Dr. Armand V Feigenbaum presentó el concepto control total de calidad, en el que sostiene que la calidad no es responsabilidad solamente del departamento de producción, sino que se requiere de toda la empresa y todos los empleados para poder lograrla. Para así construir la calidad desde las etapas iniciales y no cuando ya todo está hecho.

Otro aporte importante de Ishikawa fue su promoción de los Círculos de Calidad un pequeño grupo que desarrolla actividades de control de calidad voluntariamente dentro de un mismo taller como una medida para asegurar que los niveles organizacionales

medios asuman la responsabilidad con el proceso, con lo que se promueve el empoderamiento de los procesos.

En 1924 Shewart inventó el gráfico de control, estableciendo los principios esenciales del control estadístico de la calidad y dando origen al estudio científico moderno del control de procesos. Shewart es también el autor del conocido ciclo P.H.V.A. (planear, hacer, verificar y actuar). Ciclo denominado de mejoramiento, equivocadamente se le asignó el nombre de ciclo de Deming, pues se supuso que él lo había ideado. W. Edwards Deming, discípulo y colega de Shewart, difundió universalmente el conocimiento desarrollado por su maestro. Hoy ha evolucionado el concepto del ciclo hacia P.E.E.A. esto es, planear, ejecutar, estudiar y actuar.

Los profesores norteamericanos: Joseph Juran, Edwards Deming y Peter Druker, iniciaron a partir de la segunda mitad del siglo XX, el paradigma de la administración hasta ahora conocido: el de calidad total, en el que la gerencia de procesos es uno de sus fundamentos.

Otro aporte fundamental a la orientación hacia los procesos en la organización, lo realizó Kauro Ishikawa, conocido por ser el padre de los círculos de calidad.

Para Mariño (2012-17) “Según el cual las personas pueden aportar todos su conocimiento, experiencias y habilidades, trabajando en equipo, estudiando y aplicando las herramientas básicas de control y mejoramiento a sus procesos de trabajo”.

Además es importante mencionar que, Kauro Ishikawa contribuyó al enfoque sobre procesos, ideando el conocido diagrama causa-efecto.

Ahora es preciso proyectar el mejoramiento a gran escala, lo cual fue planteado por Joseph Juran como “cambio de mentalidad o breakthrough” y que en Japón se lo conoce con el nombre de Cairo, pero lastimosamente tal concepto no fue entendido por algunos gurús de la administración y propusieron entonces el concepto de reingeniería, creyendo erradamente que el planteamiento de la calidad total se limitaba solo al mejoramiento incremental.

En la última década, la Gestión por Procesos ha despertado un interés creciente, siendo ampliamente utilizada por muchas organizaciones que utilizan referenciales de Gestión de Calidad y/o Calidad Total. El enfoque basado en Procesos consiste en la Identificación y Gestión Sistemática de los procesos desarrollados en la organización y en particular las interacciones entre tales procesos.

2.3 Métodos para la Identificación de Procesos

Existen muchos métodos para la identificación de los procesos. Pero se puede englobar en dos grandes grupos:

2.3.1 Método Estructurado

En este apartado se engloba todos aquellos sistemas básicamente complejos que sirven para la identificación de los procesos de gestión. Estamos hablando de los sistemas informatizados, ejemplo: Idefo y los sistemas más o menos estructurados. Lo que tienen en común todos estos sistemas es que los mismos están diseñados por personas expertas. Normalmente su implantación requiere de algún tipo de asistencia externa.

Ventajas:

Son sistemas estructurados que sirven para identificar y documentar un proceso de gestión. Se dan pautas, guías, soportes y hasta plantillas. El caso Idefo esta soportado por todo un sistema informático ideado "en origen " por militares americanos.

Estos sistemas permiten identificar áreas de gestión que no se abordan y/o ineficientes. Los procesos y subprocesos relacionados están perfectamente documentados.

Si se consigue mantener actualizada toda la documentación asociada a los mismos se convierten en herramientas válidas para la formación de los nuevos ingresos.

Inconvenientes:

Los procesos de gestión están tan documentados que más parecen Códigos que herramientas de gestión operativas. Se ha visto documentos que contenían 230 páginas y estamos hablando de un solo proceso.

La empresa en cuestión todavía tenía que documentar otros 20 procesos más con el citado método. Por lo que es fácil determinar que después de tres años seguirán con tan honorable tarea. A esto hay que añadir el trabajo que debe costar su mantenimiento y no digamos el dominio del mismo por parte del personal.

Los métodos informáticos requieren menos papel, pero si nos atenemos al método Idefo y todos los diagramas-crucigramas que el mismo requiere, se puede asegurar que para entenderlos-interpretarlos se requiere de una persona experta que por un lado conozca la herramienta y por otro lado domine la gestión que supuestamente está reflejada en dichos gráficos.

Otro de los problemas asociados a este tipo de sistemas es que normalmente no suelen saber qué hacer con los procedimientos existentes y sus sistemas relacionados.

2.3.2 Método Creativo

En este apartado se engloba todos aquellos métodos que las empresas están ideando e implantado de forma interna. Normalmente motivadas por experiencias y/o por la ineficiencia del método anterior.

Ventajas:

El Sistema de Gestión está mucho más integrado, ya que tanto el método ideado como todos los soportes relacionados están creados internamente por miembros de la organización. Estos soportes y métodos se convierten con poco esfuerzo en documentos "entendibles" por el resto del personal.

La documentación se reduce drásticamente. Los procedimientos desaparecen y se "convierten" y/o se incorporan a los procesos relacionados.

Inconvenientes:

Se requiere de personas expertas en todos los campos citados. Es decir alguien que conozca el Sistema de Calidad, Medio Ambiente, Prevención Riesgos Laborales y Gestión de o por Procesos.

Se debe hacer más énfasis en la formación de las nuevas incorporaciones ya que buena parte del conocimiento no está ni en papel ni en soportes informáticos. Se tiene que fomentar la formación de "oído a oído".

Frederick W. Taylor, (1891) su enfoque era estudiar las operaciones, determinar los hechos relativos a la situación del trabajo, y de estas obligaciones, derivar principios. Veía la administración como el proceso de obtener cosas hechas por personas operando independientemente o en grupos, y su enfoque al problema administrativo era directo y sencillo: definir el problema, analizar la situación de trabajo en todos sus aspectos, aplicar técnicas cuantitativas, a todos aquellos aspectos capaces de ser medidos, experimentar manteniendo todos los demás factores del trabajo constantes, excepto el que debía ser cambiado, desarrollar una guía o principio administrativo derivado de las observaciones y estudios y, finalmente. Probar la validez de dicho principio a través de aplicaciones subsecuentes.

Es tal vez mejor conocido por el desarrollo de estudios de tiempos para determinar una estándar de producción que constituyera un día justo de trabajo. Separó el trabajo mental del manual enfatizando grandemente el aspecto mental de la planificación que era lo que debía hacerse, cómo, por quién, cuán pronto era necesario y cuándo podía estar terminado. Para lograr los fines planificados, Taylor introdujo el concepto de los especialistas funcionales, lo que ahora se podía comparara la utilización de una organización Staff.

Los Gilbreth (siglo XX), cercanamente asociados a Taylor, tanto en tiempos como en obras, hicieron contribuciones a la escuela de la administración tradicional o científica, se interesaba por el desarrollo de sus reglas de la economía de

movimientos, particularmente los movimientos básicos de las manos que ellos llamaron therbligs.

Los Gilbreth como Taylor, estaban interesados en aumentos en la productividad, sin embargo hay muchos otros contribuyentes al desarrollo de esta escuela, Adam Smith, W.S. Jevons y James Mill entran en esta categoría. Charle Babbage, Boulton, y Watt y Robert Owen también con su enfoque analítico y sistemático a la administración de talleres. En 1767 Sir James Stewart captó el espíritu de la administración científica al dividir el trabajo mental en manual.

Oliver Sheldon (1924), estableció un conjunto de funciones y principios administrativos que lo podrían situar dentro de la escuela del proceso, siendo su énfasis en la responsabilidad administrativa; su visión de la industria, no como una masa de máquinas, sino como un grupo de hombres, un complejo humano, y sus esfuerzos por sintetizar a administración científica, con la ética social, lo podrían situar dentro de la escuela del comportamiento, no obstante éste último parece estar a su favor. Predica su énfasis “El hombre es primero”.

Chester I. Barnard (1938), ve la organización como un sistema de actividades conscientemente coordinadas necesarias para que el individuo pueda superar sus limitaciones biológicas, físicas y sociales. Hizo énfasis repentinamente sobre el individuo y su importancia como factor estratégico que debe ser inducido a cooperar.

2.4 Modelos de Gestión

Los Modelos de Gestión son un resumen de acciones documentadas que contienen en particularidad, la descripción de las actividades que se realizan producto de las funciones de una unidad administrativa, dichas funciones se traducen en lo que denominamos procesos y que entregan como resultado un producto o servicio específico.

Dichos modelos incluyen además los puestos o unidades administrativas que intervienen además incluyen objetos y sistemas, precisando su nivel de

participación. También Suelen contener en algunos casos ejemplos de formularios, autorizaciones o documentos necesarios como normativas y políticas particulares de cómo se aplican dichos límites o lineamientos de actuación, máquinas o equipo de oficina a utilizar y cualquier otro dato que pueda auxiliar el correcto desarrollo de las actividades dentro de la empresa.

En él se encuentra registrada y transmitida sin distorsión la información básica referente al funcionamiento de todas las unidades administrativas, facilita las labores de auditoría, la evaluación y control interno y su vigilancia.

Los Modelos de Gestión son medios escritos valiosos para la comunicación, y sirven para registrar y transmitir la información, respecto al funcionamiento de una organización; es decir, es un documento que contiene, en forma ordenada y sistemática, la información y/o las instrucciones de ejecución operativo-administrativa de la organización.

Además, El Modelo de Gestión permite el establecimiento de un marco de actuación que fija límites (políticas) a través de una red de procesos y posibilita por medio de la descripción de procedimientos, dar soporte a la operación en pos de un mejor servicio, generando una abstracción del modelo real que entregará información que permitirá saber: “qué” es lo que cada ente está facultado y debe realizar; “cómo” se concreta una función o proceso con actividades y pasos; “quién” es responsable del desarrollo de las actividades; “dónde” están los puntos clave de control de cada procedimiento. Para así facilitar su supervisión, control, evaluación y mejora.

Proceso: Conjunto de actividades que interactúan y se relacionan a través de recursos, transformando entradas en salidas generando un resultado (producto) que satisface una o varias necesidades.

Recurso: Factor o insumo importado por el proceso que hace posible su ejecución.

2.4.1 Características de un Proceso:

- ✓ Transforma las entradas en salidas mediante recursos que van agregando valor en su desarrollo.
- ✓ Cumple una función y es dinámico en el tiempo.
- ✓ Su finalidad o consecución está determinada por su resultado.
- ✓ Los procesos contienen un componente social que le conlleva a interactuar con otros procesos, el cual es análogo al comportamiento del ser humano.
- ✓ Los procesos deben su accionar a satisfacer necesidades de los distintos clientes (internos y externos).

Procedimiento: Es la aplicación secuenciada de tareas con sus respectivas relaciones y que es específica en su ejecución (estática) el cual debe contar con un nivel de detalle que permita analizar sus posibles mejoras.

2.4.2 Características de un Procedimiento

Está definido en pasos secuenciales a los cuales se le denomina tarea o actividad

La secuencia de las tareas está normada y alineada a la estructura de la organización.

Su característica principal es el nivel de detalle que entrega de las acciones que se llevan a cabo.

“La transformación de entradas en salidas la llamamos proceso y la forma en que puede ser explicada su finalidad mediante su accionar, es lo que denominamos procedimiento”

Tarea: Es una actividad definida, que es cumplida por individuos. Las tareas son acciones específicas que contribuyen al cumplimiento de la misión de los requerimientos. Una tarea debe ser específica, decisiva y responder al QUE, como acción adicionadora de valor al producto que recibe como input y entrega como output.

Diagramas de Flujo: Son la representación gráfica de las etapas de un proceso, obteniéndose una descripción detallada de cómo funciona el mismo, es útil en la investigación de oportunidades para la mejora continua de lo que se está haciendo, permitiendo establecer de forma clara los puntos sensibles del desarrollo del proceso, además su simbología simple permite establecer un estándar fácil de interpretar.

Dichos diagramas serán utilizados como herramientas de apoyo al entendimiento del procedimiento en su totalidad ya que el mismo establece el tipo de relaciones entre componentes de la organización y los flujos de información generados producto de la interacción de estos.

2.4.3 Enfoque Administrativo Gestión de Procesos

Gráfico N° 2 Enfoque Administrativo Gestión por Procesos



Fuente: <https://www.ingenieriadecalidad.com/2020/02/ciclo-de-deming.html>

Realizado por: Nancy Rea

En la actualidad hablar de empresas exitosas es hablar de empresas flexibles que se adaptan con facilidad a los cambios que le exige el mercado. El término calidad es uno de los más tratados últimamente, y el más buscado por las organizaciones; ya que únicamente trabajando con calidad, o haciendo las cosas bien desde la primera vez, es como se puede alcanzar las metas propuestas. Pero para poder

hacer las cosas bien desde la primera vez y evitar desperdicio de tiempo y recursos es necesaria la intervención de la gestión por procesos, la misma que ayuda a visualizar a la empresa como un todo ,que tiene procesos que se interrelacionan entre sí.

La Gestión por procesos lleva a reconocer que la calidad no está presente solamente en el producto final, sino que se construye en el proceso y por tanto, es necesario enfocarse también en las actividades previas que crean los productos, por lo que es necesario escuchar la voz de los procesos, analizando los datos por ellos generados para minimizar la variación existente entre ellos para así estabilizarlos y continuar con su mejoramiento.

La Gestión por Procesos es la forma de hacer las cosas en toda la organización basándose en los Procesos. Entendiendo éstos como una secuencia de actividades orientadas a generar un valor añadido sobre una ENTRADA para conseguir un resultado y una SALIDA que a su vez satisfaga los requerimientos del cliente.

El enfoque por proceso se fundamenta en: La estructuración de la organización sobre la base de procesos orientados a clientes El cambio de la estructura organizativa de jerárquica a plana Los departamentos funcionales pierden su razón de ser y existen grupos multidisciplinarios trabajando sobre el proceso Los directivos dejan de actuar como supervisores y se comportan como apocadores Los empleados se concentran más en las necesidades de sus clientes y menos en los estándares establecidos por su jefe. Utilización de tecnología para eliminar actividades que no añadan valor.

El propósito final de la Gestión por Procesos es asegurar que todos los procesos de una organización se desarrollan de forma coordinada, mejorando la efectividad y la satisfacción de todas las partes interesadas (clientes, accionistas, personal, proveedores, sociedad en general).

2.4.4 Definición de Procesos

Existen diferentes definiciones para referirse al significado de proceso, a continuación se citan varias definiciones:

La Norma ISO 9000-2000 al referirse a un proceso dice: es "Cualquier actividad o grupo de actividades que toman entradas les agregan valor y proveen salidas a un cliente interno o externo"; los elementos de salidas en productos o servicios.

Mariño (2002:10) sugiere la siguiente definición: "Sistema interrelacionado de causas que entregan salidas, resultados, bienes o servicios a unos clientes que los demandan; transformando entradas o insumos suministrados por unos proveedores y agregando valor a la transformación". Esta definición encierra todos los aspectos relacionados con procesos pero fundamental es entender que al realizar un proceso se está desarrollando una transformación que agrega valor.

Por otra parte Villacís manifiesta: "Un proceso se visualiza normalmente en forma de diagrama o esquema, que describe en forma gráfica el modo en que las personas desempeñan su trabajo. Estos diagramas o esquemas pueden aplicarse a cualquier secuencia de actividades que se repita y que pueda medirse, independientemente de la longitud de su ciclo o de su complejidad, aunque para que sea realmente útil debe permitir cierta sencillez y flexibilidad."

José Antonio Pérez Fernández de Velasco (2010:51) dice "Secuencia de actividades que tiene un producto con valor".

El concepto de proceso puede resumirse, tomando en consideración a varios autores de la siguiente manera:

Proceso, (Hammer, M. y Champy, J. (1994: 37) es cualquier actividad o grupo de actividades que emplea insumos, les agrega valor y suministra un producto o servicio a un cliente interno o externo.

En otras palabras, "por proceso queremos decir: conjunto de actividades que recibe uno o más insumos y crea un producto de valor para el cliente"

2.4.5 Tipos de Procesos

Dentro de los tipos de procesos podemos diferenciar claramente los siguientes:

✓ **Proceso Gobernante**

Es aquel que proporciona directrices fijando objetivos, políticas y estrategias para todos los demás procesos, adoptando decisiones sobre el destino y manejo de toda la organización.

Está compuesto por el Directorio y el Director Ejecutivo.

✓ **Proceso Habilitante de Asesoría**

Llamado también coordinador, su finalidad es coordinar y fortalecer con sus conocimientos especializados a los procesos y subprocesos en el momento que éstos lo requieran. Lo integran los procesos de Asesoría Jurídica, Planificación y Control Interno.

✓ **Proceso Habilitante de Apoyo**

Permite que los procesos y subprocesos se ejecuten. Su función es proveer y administrar los recursos, facilitando todo lo necesario para la operatividad de los procesos, lo que facilita el cumplimiento de la misión institucional. Está constituido por el proceso de Desarrollo Institucional, ejemplo: Administrativo Financiero Gestión de recursos humanos de mantenimiento, etc.

✓ **Proceso Generador de Valor**

Convierte sus entradas en salidas de mayor valor para el cliente, llegan al exterior de la institución con el cumplimiento de la misión institucional. Este proceso lo integran los centros operativos, mismos que funcionarán como unidades de negocios con autonomía, dando cumplimiento a la descentralización administrativa, ejemplo: Desarrollo de productos Servicio al cliente Formación profesional

✓ **Procesos Desconcentrados**

Se denominan a las diferentes secciones donde se cumplen con algunos procesos operativos y se encuentran en diferentes regiones.

En muchos casos, los procesos gobernantes se los incorpora en los de apoyo, dependiendo del tipo de organización que se analiza y su grado de complejidad.

En lo que respecta a su funcionamiento los procesos operativos suelen estar bastante bien controlados ya que tradicionalmente se ha medido su costo y la calidad de su producto. No ocurre lo mismo con los procesos de apoyo o de gestión, en los que no hay tradición de medir su funcionamiento con el mismo rigor, por ello son estos procesos los que presentan mayor potencial de mejora.

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

✓ **Macro procesos:** Conjunto de procesos interrelacionados que tienen un objetivo común.

✓ **Procesos:** Secuencia de actividades orientadas a generar un valor añadido sobre una entrada para conseguir un resultado y una salida que a su vez satisfaga los requerimientos del cliente.

✓ **Sub procesos:** Son partes bien definidas en un proceso. Su identificación puede resultar útil para aislar los problemas que pueden presentarse y posibilitar diferentes tratamientos dentro de un mismo proceso.

Un macro proceso se puede dividir en subprocesos que tienen una relación lógica, es decir, actividades secuenciales que contribuyen a la misión del macro proceso. Con frecuencia los macro procesos complejos se dividen en un determinado número de subprocesos con el fin de minimizar el tiempo que se requiere para mejorar el macro proceso y/o dar un enfoque particular a un problema, un área de alto costo o un área de prolongadas demoras.

Todo subproceso está compuesto por un determinado número de actividades. Las actividades son cosas que tienen lugar dentro de todos los procesos. Como su nombre lo indica, son las acciones que se requieren para generar un determinado resultado. Las actividades constituyen la parte más importante de los diagramas de flujo. Y cada actividad consta de un determinado número de tareas que normalmente están a cargo de un individuo o de grupos pequeños.

2.4.6 Ventajas de la Administración por Procesos

Una Gestión de Procesos estructurada permite optimizar de forma significativa la utilización de los recursos y mejorar la calidad. A continuación se presenta las ventajas más representativas de la administración por procesos:

- ✓ Alinea los objetivos de la organización con las expectativas y necesidades de los clientes.
- ✓ Muestra cómo se crea valor en la organización.
- ✓ Señala como están estructurados los flujos de información y materiales.
- ✓ Indica como realmente se realiza el trabajo y como se articulan las relaciones proveedor cliente entre funciones.

2.5 Cadena de Valor

La cadena de valor fue descrita y popularizada por Michael Porter(1947) en su libro Ventaja Competitiva, la cual disgrega a la empresa en sus actividades estratégicas relevantes para comprender el comportamiento de los costos y las fuentes de diferenciaciones existentes y potenciales.

Según Porter “La Cadena de Valor es una herramienta básica para diagnosticar la ventaja competitiva y encontrar medios de crear la y mantenerla, pero también puede contribuir de modo significativo al diseño de la estructura organizacional”.

Esta última, agrupa algunas actividades en unidades como mercadotecnia y producción. Así las actividades que muestren semejanzas se las agrupa

aprovechando sus características afines, en un departamento. Pero así mismo esta agrupación hace necesaria una integración entre departamentos a fin de garantizar que se lleve a cabo las operaciones internas en pro del cliente final.

Según Ishikawa, la cadena de valor despliega el valor total y consiste de las actividades de valor y del margen. Las actividades de valor son las actividades distintas física y tecnológicamente que desempeña una empresa. .A través de éstas la empresa crea un producto valioso para sus compradores. El margen es la diferencia que existe entre el valor total y el costo colectivo de desempeñar las actividades de valor. Cada actividad de valor emplea insumos comprados, recursos humanos y algún tipo de tecnología para desempeñar su función. Cada actividad de valor también crea y usa la información, como los datos del comprador, parámetros de desempeño, y estadísticas de fallas del producto. Así las actividades de valor son los tabiques discretos de la ventaja competitiva. Como cada actividad es desempeñada en combinación con su economía determinará su contribución a las necesidades del comprador y por lo mismo a la diferenciación.

De acuerdo Porter (1987) una cadena de valor genérica está constituida por tres elementos básicos:

Las Actividades Primarias.- son aquellas que tienen que ver con el desarrollo del producto, su producción, las de logística, comercialización y los servicios de post-venta.

Las Actividades de Apoyo.- a las actividades primarias, como son la administración de los recursos humanos, las de compras de bienes y servicios, las de desarrollo tecnológico (telecomunicaciones, automatización, desarrollo de procesos e ingeniería, investigación), las de infraestructura empresarial finanzas, contabilidad, gerencia de la calidad, relaciones públicas, asesoría legal, gerencia general).

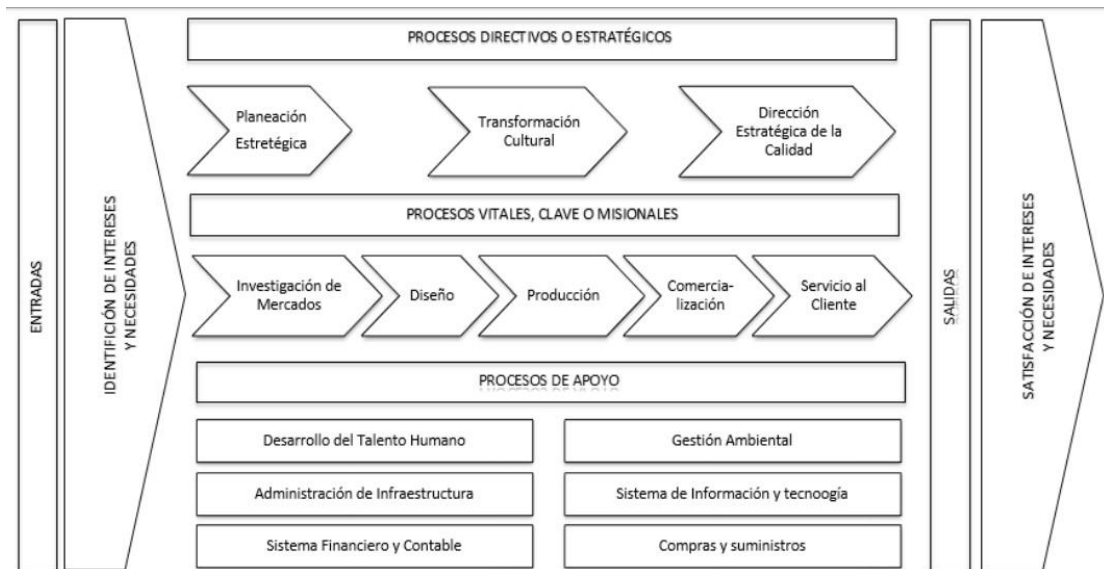
El Margen.- que es la diferencia entre el valor total y los costos totales incurridos por la empresa para desempeñarlas actividades generadoras de valor.

2.6 Mapa de Procesos

El mapa de procesos es una aproximación que define la organización como un sistema de procesos interrelacionados, el cual impulsa a la organización a poseer una visión más allá de sus límites geográficos y funcionales, mostrando cómo sus actividades están relacionadas con los clientes externos, proveedores y grupos de interés. Tales "mapas" dan la oportunidad de mejorar la coordinación entre los elementos clave de la organización.

A continuación se muestra la representación gráfica de un mapa de procesos.

Gráfico N° 3 Mapa de Procesos



Fuente: Luz Angela Aldana de Vega, M. P. (2011). ADMINISTRACIÓN POR CALIDAD (pag 159). Bogotá, Colombia: Alfaomega Colombiana S.A
Elaborado por: Nancy Rea

2.7 Importancia

La administración de procesos permite a la organización recoger, analizar, hacer más didáctico y compartir su conocimiento entre todos sus miembros con el

objetivo de movilizar los recursos intelectuales del colectivo en beneficio de la organización.

A través del modelado de las actividades y procesos se logra un mejor entendimiento del negocio mucha veces esto presenta la oportunidad de mejorarlo.

La administración de los procesos nos permite asegurarnos de que los mismos estén ejecutándose eficientemente y obtener información que luego puede ser usada para mejorarlos. Es a través de la información que se obtiene de la ejecución diaria de los procesos que se pueden identificar posibles ineficiencias en los mismos y de esta forma optimizarlos.

2.7.1 Elementos de la Gestión Por Procesos

Los elementos de un proceso son los siguientes:

- ✓ Entradas (Inputs): Son los flujos que requiere el elemento procesador para poder desarrollar su proceso. Ejemplos de inputs son materiales, información, condiciones medioambientales, etc.
- ✓ Secuencia de actividades: Es la secuencia ordenada de actividades que realiza el elemento procesador.
- ✓ Recursos: Son los elementos fijos que emplea el elemento procesador para desarrollar las actividades del proceso. Ejemplos de recursos son las máquinas.
- ✓ Salida (Output): Es el flujo que genera el elemento procesador como consecuencia de efectuar la secuencia de actividades que constituyen el proceso. La salida es el flujo resultado del proceso ya sea interno o externo.
- ✓ Cliente del proceso: Es el destinatario del flujo de salida del proceso.
- ✓ Expectativas del cliente del proceso con relación al flujo de salida: son conceptos que el cliente del proceso espera ver incorporados al flujo de salida del proceso y que si no aparecen será capaz de detectar. Condicionan su satisfacción.

- ✓ Indicador: Es la medición de una característica de un proceso (satisfacción y rendimiento).
- ✓ Responsable del proceso: Es el propietario del proceso.
- ✓ Límites: el primer y último paso de un proceso. Pregúntese “¿Qué es lo primero que iniciamos para iniciar el proceso?” “¿Cuál es el último paso?”. El último paso puede ser la entrega de la salida al cliente. (Condiciones de frontera), y conexiones con otros procesos, claros y definidos mediante actividades.

2.7.2 Utilidad Práctica

La gestión por procesos es un enfoque administrativo que ha motivado a Empresas líderes a optar por este cambio organizativo, individualizando sus procesos, eligiendo los procesos relevantes, analizándolos y mejorándolos y finalmente esto ha permitido transformar sus organizaciones. Luego de los buenos resultados logrados, aplicaron la experiencia obtenida para optimizar el resto de sus procesos en toda la organización.

Mientras que el anterior esquema se orientaba a agrupar tareas según necesidades de tipo técnico excluyendo de la contribución de tales tareas a la creación de valor, el nuevo enfoque orienta todas esas actividades a la satisfacción del cliente.

La dinámica comercial en el tiempo presente es constante, involucrando muchos aspectos que la gerencia o dirección debe considerar en pro de su desempeño y responsabilidad de la operatividad eficiente que la empresa bajo su responsabilidad debe alcanzar, esto implica que se debe contar con una gestión de procesos óptima, que conlleven a alcanzar los mejores los resultados que se han planificado y beneficien a la organización en su participación competitiva en los actuales escenarios.

En la gestión de procesos se debe tomar muy en cuenta el rol de los actores que ella involucra, que va desde el talento humano comprometido en el desempeño de las funciones que se requieren a fin de garantizar una operatividad acorde a las necesidades de la demanda del presente, como también de satisfacer los requerimientos que los clientes, consumidores o usuarios requieren, como

también, contar con una buena tecnología, procedimientos que garantizan costos, eficiencia, productividad.

Ante la necesidad de identificarse con el alcance de la gestión de procesos, Uch Portal de estudiantes de recursos humanos aporta, que la gestión tradicional ha estado orientada al efecto, el beneficio, olvidando su principal causa inmediata: Contar con clientes satisfechos y fieles.

Es por eso que la gestión de los procesos que cualquier organización maneje es útil, ya que tanto operativa como administrativamente soluciona problemas y genera diferentes alternativas de solución a requerimiento inmediatos, porque mejora los tiempos de atención, optimiza los recursos empleados, sistematiza y estandariza actividades de los procesos, para contribuir con el objetivo principal de este enfoque que es alcanzar los resultados esperados logrando la satisfacción del usuario final.

2.7.3 Condiciones básicas de un sistema de control de gestión gerencial

- ✓ Debe ser diseñado a la medida de la empresa, es decir, de acuerdo con la planificación y la organización establecidas.
- ✓ Debe tener un carácter objetivo, estableciendo unos planes y unos estándares con los que se deben contrastar los resultados reales.
- ✓ Dichos estándares deben ser apropiados y, en consecuencia, razonablemente alcanzables.
- ✓ Debe ser flexible, esto es, compatible con posibles variaciones en los planes inicialmente previstos.
- ✓ Debe ser precoz, es decir, capaz de detectar las desviaciones con la suficiente anticipación como para permitir tomar una acción correctora eficaz.
- ✓ Debe ser claro, inteligible para personas que deben hacer uso de él.
- ✓ Debe ser eficaz, es decir, debe concentrar su atención en los puntos críticos o, fundamentalmente, donde sus posibles efectos son más importantes.

- ✓ Debe cumplir el requisito de garantizar una seguridad razonable, lo que significa que, el coste de los mismos no debe sobrepasar los beneficios que de ellos se esperan, requiriendo, como es natural, un juicio razonado por parte de la Dirección. Desde el punto de vista de las dimensiones, el control de gestión va más allá del ámbito financiero, relacionándose con variables no económicas, que son la base del resultado del negocio (diversificación de los mercados, desarrollo tecnológico, acortamiento de los ciclos de vida de los productos, la calidad, el plazo de entrega, el servicio al cliente, entre otras).

En consecuencia, el control de gestión puede ser considerado en un plano cuyas aristas se mueven en tres dimensiones: estratégica, operativa y económica y tiene como núcleo el sistema informativo (S.I.). Es decir, a través del control de gestión la empresa configura sus decisiones estratégicas mediante el análisis del entorno y las posibilidades y potenciales propias de la organización; evalúa la implementación de las decisiones de forma operativa, verificando el cumplimiento de los procedimientos y procesos, y realiza los análisis económicos sobre la base de un sistema informativo eficiente, oportuno y eficaz, que permita la corrección de las desviaciones y su seguimiento.

Es necesario ver el control como la constante rendición de cuenta y transparencia de la información con un enfoque sistémico que propicie el establecimiento de la relación que debe existir entre sus dimensiones básicas, con un diagnóstico permanente de forma tal que incorpore los elementos siguientes:

2.8 Dimensión estratégica

2.8.1 Rumbo estratégico

Representa una premisa para la aplicación del modelo, por tanto, se debe precisar si la empresa ha realizado el ejercicio estratégico de forma adecuada (definición de la misión, valores, visión, matriz DOFA, estrategia y objetivos estratégicos).

2.8.2 Liderazgo

Se debe evaluar el nivel de liderazgo del gerente de la organización, máximo exponente de los cambios a realizar y de la dirección y motivación de sus trabajadores.

2.8.3 Identificación de los Factores clave de éxito

Elemento relevante para el éxito de la empresa, ya que le permite alcanzar una sostenibilidad de su ventaja competitiva.

2.8.4 Dimensión económica

Los directivos de las empresas deben ser capaces de adquirir habilidades para tomar constantemente decisiones, pues éstas tienen repercusión en mayor o menor medida en la gestión empresarial. Para apoyar este proceso de toma de decisiones una herramienta importante y útil son los estados financieros y el análisis de ratios y tendencias, que hacen que la correcta interpretación de los mismos aporte un verdadero criterio sobre el grado de economía, eficiencia y eficacia alcanzada en la gestión.

Los estados financieros informan acerca de la posición de una empresa en un punto en el tiempo y acerca de sus operaciones con relación a algún periodo anterior. Sin embargo, el valor real de los estados financieros radica en el hecho de que dichos documentos pueden usarse para ayudar a predecir las utilidades y los dividendos futuros de la empresa.

Desde el punto de vista de un inversionista, el análisis de estados financieros sirve únicamente para la predicción del futuro, mientras que desde el punto de vista de la administración, el análisis de estados financieros es útil como una forma para anticipar las condiciones futuras y, lo que es más importante, como un punto de

partida para la planeación de aquellas operaciones que hayan de influir sobre el curso futuro de los eventos.

El análisis económico de una actividad o entidad puede definirse como la evaluación de los resultados y realizaciones alcanzadas en un período dado y sus comparaciones con otros períodos u entidades, al objeto de determinar las causas de las posibles desviaciones, introducir las correcciones necesarias y exigir, en su caso, las responsabilidades a que haya lugar.

Por consiguiente, no es posible obtener una evaluación de los resultados sin realizar el correspondiente análisis, por mediación de indicadores o índices económico – financieros, que pueden ser: razones basadas en la historia de la entidad, estándares basados en la experiencia del especialista, razones financieras de referencias basadas en los resultados obtenidos por entidades progresistas de mayor éxito de la competencia (benchmarking) y/o razones estándares de la misma rama o actividad en la que opera la entidad.

2.9 Formas de Realizar el Modelo de Gestión

2.9.1 Delimitación del universo de estudio

Los responsables de efectuar el Modelo de Gestión de una organización tienen que definir y delimitar su universo de trabajo para estar en posibilidad de actuar en él; para ello, deben realizar:

2.9.2 Estudio preliminar

Este paso es indispensable para conocer en forma global las funciones y actividades que se realizan en el área o áreas donde se va a actuar. Con base en él se puede definir la estrategia global para el levantamiento de información, identificando las fuentes de la misma, actividades por realizar, magnitud y alcances del proyecto, instrumentos requeridos para el trabajo y en general, prever las acciones y estimar los recursos necesarios para efectuar el estudio.

2.9.3 Fuentes De Información

Referencia de las instituciones, áreas de trabajo, documentos, personas y mecanismos de información de donde se pueden obtener datos para la investigación. Entre las más representativas se pueden mencionar:

- Organismos que forman parte del mismo grupo o sector de la que es objeto el estudio.
- Organizaciones que prestan servicios o suministran insumos necesarios para el funcionamiento de la organización que se estudia.
- Personal del nivel directivo que maneja información valiosa, ya que conocen si el conjunto de archivos responde a la realidad.
- Personal operativo cuyas opiniones y comentarios son de gran ayuda, puesto que ellos tienen a su cargo las actividades rutinarias, por lo que pueden detectar limitaciones o divergencias en relación con otros puntos de vista o contenido de documentos.
- Niveles de la organización que reflejan las condiciones reales de funcionamiento, medios y personal. Clientes y/ o usuarios:
- Receptores de los productos y/ o servicios que genera la organización.

2.9.4 Preparación del proyecto

Una vez recabados los elementos preliminares para llevar a cabo el Modelo de Gestión, se debe preparar el documento de partida para concretarlo, el cual debe quedar integrado por:

2.9.5 Propuesta técnica (que debe incluir):

- Antecedentes: recuento de todos los modelos o esfuerzos análogos preparados con anterioridad.
- Naturaleza: tipo de modelo que se pretende realizar.

- Justificación: demostración de la necesidad de efectuarlo en función de las ventajas que ello reportará a la organización.
- Objetivos: logros que se pretenden alcanzar.
- Acciones: iniciativas o actividades necesarias para su consecución.
- Resultados: beneficios que se esperan obtener en cuanto a mejorar el funcionamiento de la organización, sus productos y/ o servicios, clima organizacional y relaciones con el entorno.
- Alcance: área de aplicación que cubre el estudio en términos de ubicación en la estructura orgánica y/ o territorial.
- Recursos: requerimientos humanos, materiales y tecnológicos necesarios para desarrollarlo. Costo: estimación global y específica de recursos financieros que demanda su ejecución.
- Estrategia: ruta fundamental necesaria para orientar los recursos de acción y asignación de recursos.
- Información complementaria: material e investigaciones que pueden servir como elementos de apoyo.

2.9.6 Presentación del Proyecto

Para la presentación del proyecto se debe tener en cuenta lo siguiente:

Participantes.- Para depurar el contenido del proyecto, afinar sus parámetros y determinar su viabilidad operativa, es recomendable presentarlo a:

- Área (s) que intervendrán directamente en su aplicación, por lo cual tienen la obligación de conocer el proyecto en forma detallada.
- Áreas afectadas por la implantación del proyecto, ya que tendrán que cambiar o adecuarse.

- Área responsable del manejo de los recursos económicos, para cuantificar el costo del proyecto en forma más específica.

2.9.7 Responsable de su autorización

Asimismo, el proyecto debe presentarse al titular de la organización o de la unidad administrativa responsable de su ejecución, para su aprobación.

2.9.8 Análisis de la información resultante de los procedimientos

En esta etapa se debe realizar un estudio o examen crítico de cada uno de los elementos de información o grupos de datos que se integraron con el propósito de conocer su naturaleza, características y comportamiento, sin perder de vista su relación, interdependencia o interacción interna y con el ambiente, para obtener un diagnóstico que refleje la realidad operativa.

Esta mecánica de estudio puede seguir la siguiente secuencia:

- Conocer
- Describir
- Descomponer
- Examinar críticamente
- Ordenar cada elemento
- Definir las relaciones
- Identificar y explicar su comportamiento

Un enfoque muy eficaz en el momento del análisis de los datos consiste en adoptar una actitud interrogativa y formular de manera sistemática seis cuestionarios fundamentales:

- ¿Qué trabajo se hace?
- ¿Para qué se hace?
- ¿Quién lo hace?
- ¿Cómo se hace?
- ¿Con qué se hace?
- ¿Cuándo se hace?

Después de obtener respuestas claras y precisas para cada una de las preguntas anteriores, las mismas deben someterse, a su vez, a un nuevo interrogatorio planteando la pregunta ¿por qué? Las nuevas respuestas que se obtengan darán la pauta para formular el Modelo de Gestión y las medidas de mejoramiento administrativo.

2.9.9 Presentación del modelo para su aprobación y socialización

Una vez que el modelo ha quedado debidamente estructurado, el encargado del proyecto debe someterlo a las instancias procedentes para su aprobación; convocará a su grupo de trabajo para la última revisión de la documentación que se presentará.

“La gestión por procesos es una forma específica de ver la realidad en una organización.” (Sánchez, 2014, pág. 8). Percibe la organización como un “sistema interrelacionado de procesos que contribuyen conjuntamente a incrementar la satisfacción del cliente, es así que se dice que la gestión por procesos es un conjunto de elementos relacionados dentro de una organización que permiten establecer la política y objetivos vinculados a los procesos de la misma.”

2.10 Gestión por Procesos

La Gestión por Procesos o Business Process Management (BPM) es una forma de organización, diferente de la clásica organización funcional, en la que prima la visión del cliente sobre las actividades de la organización. Los procesos así definidos son gestionados de modo estructurado y sobre su mejora se basa la de la propia organización.

La gestión de procesos aporta una visión y unas herramientas con las que se puede mejorar y rediseñar el flujo de trabajo para hacerlo más eficiente y adaptado a las necesidades de los clientes. No hay que olvidar que los procesos los realizan personas y, por tanto, hay que tener en cuenta en todo momento las relaciones con proveedores y clientes.

2.10.1 Principios de la gestión por procesos

El enfoque a procesos se fundamenta en:

- ✓ La estructuración de la organización sobre la base de procesos orientados a clientes.
- ✓ El cambio de la estructura organizativa de jerárquica a plana.
- ✓ Los departamentos funcionales pierden su razón de ser y existen grupos multidisciplinarios trabajando sobre el proceso.
- ✓ Los directivos dejan de actuar como supervisores y se comportan como apocadores.
- ✓ Los empleados se concentran más en las necesidades de sus clientes y menos en los estándares establecidos por su jefe.
- ✓ Utilización de tecnología para eliminar actividades que no añadan valor.

¿Cómo implementar la gestión por procesos en una organización?

Los pasos que se deben seguir, de manera general, para llevar a cabo una gestión por procesos, son los siguientes:

- ✓ **Compromiso de la dirección.** La dirección tiene que ser consciente de la necesidad de esta sistemática de gestión por procesos. El factor crítico en este punto es la necesidad de formarse y capacitarse para dirigir el cambio.
- ✓ **Sensibilización y formación.** El Equipo Directivo recibe formación relativa a la gestión por procesos y son la herramienta de cambio para las personas que dependen de ellos. La gestión por objetivos se basa en conseguir que todos los empleados de la empresa se sientan comprometidos en este proceso y no se sientan obligados.
- ✓ **Identificación de procesos.** A partir del análisis de todas las interacciones existentes con el personal de la organización y clientes externos se realiza un inventario de los procesos.
- ✓ **Clasificación.** Entre los procesos que se han identificado, hay que definir cuáles son los procesos claves, los procesos estratégicos y los procesos de apoyo.
- ✓ **Relaciones entre procesos.** Se debe establecer una matriz de relaciones ente procesos. Entre los diferentes procesos se pueden compartir instrucciones, información, recursos, equipos, etc.).
- ✓ **Mapa de procesos.** Se ha de visualizar la relación entre los procesos por lo que se emplean diagramas en bloques de todos los procesos que son necesarios para el sistema de gestión de calidad.
- ✓ **Alinear la actividad a la estrategia.** Los procesos clave permiten implantar de forma sistemática nuestra política y estrategia. Para ello, se crea una matriz de doble entrada con los objetivos estratégicos y los grupos de interés, de tal modo que queda definida la relación que existe entre ellos.
- ✓ **Establecer en los procesos unos indicadores de resultados.** Las decisiones se tienen que basar en información sobre los resultados alcanzados y

las metas previstas, que permitirán analizar la capacidad de los procesos y sistemas; así como saber el cumplimiento de las expectativas de los grupos de interés y comparar nuestra propia organización con el rendimiento de otras.

✓ **Realizar una experiencia piloto.**

✓ **Implementar el Ciclo PHVA para mantener resultados.** Esta metodología se emplea de forma inicial en el área piloto escogida. Tras haber conseguido la dinámica de mantenimiento en ese proceso clave, se eligen otros y se amplía el área de actuación hasta llegar a todos los procesos de la organización.

La Calidad implica mejorar permanentemente la eficacia y eficiencia de la organización y de sus actividades y estar muy atento a las necesidades del cliente, si se controlan los procesos de trabajo aumentara la capacidad de la organización y su rendimiento, siempre es necesario estar en constante investigación sobre la calidad que percibe el cliente y las posibilidades de mejorar el servicio que percibe.

Los sistemas de Gestión de Calidad están cambiando constantemente de manera que cada vez adquieren más relieve los factores que permiten un mejor conocimiento y una ágil adaptación a las condiciones variables del mercado, toda organización tiene que identificar en que mercado está actuando y cuáles son las expectativas de los clientes, cuáles son sus deseos y aspiraciones en relación con los productos y servicios que ofrece la Institución, para dar confianza a su propósito de satisfacer las expectativas y requisitos del cliente, en el orden de importancia que este les dé, la Institución tiene que asegurar que cuenta con la voluntad decidida de la Dirección, con los recursos humanos y materiales suficientes y más que todo con un Sistema de Gestión de Calidad estructurado.

Enfoque basado en Procesos

La Dirección debe dar a la organización una estructura que permita cumplir con la misión y la visión establecidas. La implantación de la gestión por procesos se ha relevado como una de las herramientas de mejora de la gestión más efectiva para todo tipo de organizaciones, toda actividad que se unen entre sí que utilizan recursos y controles para transformar elementos de entrada en resultados se

considera como un proceso.

2.11 Elementos básicos de un proceso

2.11.1 Los elementos básicos para identificar un proceso son los siguientes:

- ✓ Definir un(os) objetivo(s) que reflejen los retos asociados con la ejecución del proceso. Este elemento es fundamental para definir indicadores de efectividad que permitan monitorear el grado de cumplimiento del (los) objetivo(s) y para gestionar los riesgos del proceso.
- ✓ Identificar un límite o alcance puntual: Implica tener un INICIO y un FINAL concretos a nivel de entradas y salidas – servicios o productos. En este aspecto sirve la construcción de un mapa de procesos o de relaciones entre los procesos con el propósito de identificar interfaces entre los procesos mismos y por ende acotar alcances. La identificación del alcance se facilita cuando “nos ponemos en los zapatos de nuestros clientes”.
- Determina las entradas y salidas (Productos y servicios).
- Define proveedores y clientes (Internos / Externos).
- Establecer los subprocesos para facilitar su entendimiento.
- Un proceso complejo puede ser desglosado en máximo cinco (5) subprocesos para lo cual es fundamental garantizar total consistencia a nivel de entradas y salidas, aclarando que pueden existir entradas y salidas de un sub proceso que tienen relación con otros procesos y no necesariamente con sub procesos del proceso bajo análisis.
- Establecer recursos.
- Definir con quien y como interactúa (relaciones con destinatarios, proveedores y entre diferentes unidades).

- Son medibles / controlados: Se pueden incorporar medidas (indicadores) de valor tales como: tiempo, costo, calidad. En el campo de indicadores debemos tener claras las diferencias entre indicadores de eficacia, eficiencia y efectividad de tal forma que se evite la construcción de sistemas de indicadores demasiado complejos.
- Posee un propietario o dueño del proceso.

Todas las actividades de la organización, desde la planificación de las compras hasta la atención de una queja se considera un proceso, para esto la Institución deberá tener identificado los diferentes procesos que se llevan a cabo en la institución. La identificación y gestión sistemática de los procesos se conoce como enfoque basado en procesos.

Los servicios brindados por la Cooperativa se caracterizan por una condición que casi siempre se repetirán y para asegurar que los resultados sean óptimos es importante establecer procesos con mecanismos de control que permitan identificar posibles errores antes de brindar el producto o servicio y mejorarlo.

Según (FOMENTO, 2005) “La gestión por procesos no va dirigido a la detección de errores en el servicio, sino que la forma de concebir cada proceso ha de permitir evaluar las desviaciones del mismo, con el fin de corregir sus tendencias antes de que se produzca un resultado defectuoso”.

Para que un conjunto de actividades ligadas entre si conduzcan a un resultado determinado es necesario definir y controlar el proceso del que forman parte. La importancia de dirigir y controlar un proceso radica que no es posible actuar directamente sobre los resultados, ya que el propio proceso conduce a ellos. Para controlar el efecto hay actuar sobre el proceso.

La gestión por procesos está dirigida a realizar procesos competitivos y capaces de reaccionar autónomamente a los cambios mediante el control constante de la capacidad de cada proceso, la mejora continua, la flexibilidad estructural y la orientación de las actividades hacia la plena satisfacción del cliente y de sus necesidades. Es uno de los mecanismos más efectivos para que la organización alcance unos altos niveles de eficiencia.

2.12 Los procesos en la organización

Para adoptar un enfoque basado en procesos, la organización debe identificar todas y cada una de las actividades que realiza. A la representación gráfica, ordenada y secuencial de todas las actividades o grupos de actividades se le llama mapa de procesos y sirve para tener una visión clara de las actividades que aportan valor al producto/servicio recibido finalmente por el cliente. En su elaboración debería intervenir toda la organización, a través de un equipo multidisciplinario con presencia de personas conocedoras de los diferentes procesos.

Una característica importante de los procesos, que queda de manifiesto en cuanto se elabora el mapa de procesos, es que las actividades que lo constituyen no pueden ser ordenadas de una manera predeterminada, atendiendo a criterios sólo de jerarquía departamental.

Se puede decir que el proceso cruza transversalmente el organigrama de la organización y se orienta al resultado, alineando los objetivos de la organización con las necesidades y expectativas de los clientes, sin atender en sentido estricto a las relaciones funcionales clásicas.

La gestión de procesos consiste en dotar a la organización de una estructura de carácter horizontal siguiendo los procesos interfuncionales y con una clara visión de orientación al cliente final. Los procesos deben estar perfectamente definidos y documentados, señalando las responsabilidades de cada miembro, y deben tener un responsable y un equipo de personas asignado.

En este contexto es fundamental la figura del Gerente, que es la persona que, además de ocupar una determinada posición en el organigrama “convencional” (vertical), es responsable de analizar el proceso, mejorarlo y especialmente conseguir sus objetivos.

La organización debe conocer quién es el responsable de cada uno de los procesos. El responsable asume la responsabilidad global de la gestión del proceso y de su mejora continua. Por ello, debe tener la suficiente autoridad para poder implantar los cambios en el proceso que él o el equipo de mejora del proceso estimen oportuno.

Rendimientos Financieros.

Rentabilidad es una noción que se aplica a toda acción económica en la que se movilizan unos medios, materiales, humanos y financieros con el fin de obtener unos resultados. En el lenguaje económico, aunque el término rentabilidad se utiliza de forma muy variada y son muchas las aproximaciones científicas que inciden en una u otra faceta de la misma, en sentido general se denomina rentabilidad a la medida del rendimiento que en un determinado periodo de tiempo producen los capitales utilizados en el mismo. Esto supone la comparación entre la renta generada y los medios utilizados para obtenerla con el fin de permitir la elección entre alternativas o juzgar la eficiencia de las acciones realizadas, según que el análisis realizado sea a priori o a posterior. De esta manera lo menciona el autor Walter Schupnik. Del libro *Rentabilidad y Productividad en Mercadeo* adicionan que “es la capacidad para producir beneficios o rentas. Relación entre el importe de determinada inversión y los beneficios obtenidos una vez deducidos comisiones e impuestos, la rentabilidad o diferencia de magnitudes como la renta o el beneficio, se expresa siempre en términos relativos. Además la rentabilidad es la relación que existe entre la utilidad y la inversión necesaria para lograrla, mide la efectividad de la gerencia de una empresa, demostrada por las utilidades obtenidas de las ventas realizadas y la utilización de las inversiones, su categoría y regularidad es la tendencia de las utilidades”. Dichas utilidades a su vez, son la conclusión de una administración competente, una planeación inteligente, reducción integral de costos y gastos y en general de la observancia de cualquier medida tendiente a la obtención de utilidades, siendo la capacidad que tiene para generar suficiente utilidad o beneficio; por ejemplo, un negocio es rentable cuando genera más ingresos que egresos, un cliente es rentable cuando genera mayores ingresos que gastos, un área o departamento de empresa es rentable cuando genera mayores ingresos que costos. Pero una definición más precisa de la rentabilidad es un índice que mide la relación entre utilidades o beneficios, y la inversión o los recursos que se utilizaron para obtenerlos. Para hallar esta rentabilidad, simplemente se debe determinar la tasa de variación o crecimiento que ha tenido el monto inicial (inversión), al convertirse en el monto final (utilidades). Sin embargo, el término rentabilidad también es utilizado para determinar la relación que existe entre las utilidades o beneficios de una empresa, y

diversos aspectos de ésta, tales como las ventas, los activos, el patrimonio, entre otros. La rentabilidad no es otra cosa que "el resultado del proceso productivo".

Diccionario Enciclopédico Salvat. (1970). Si este resultado es positivo, la empresa gana dinero (utilidad) y ha cumplido su objetivo. Si este resultado es negativo, el producto en cuestión está dando pérdida por lo que es necesario revisar las estrategias y en caso de que no se pueda implementar ningún correctivo, el producto debe ser discontinuado. La noción de rentabilidad es sinónima a la de productividad, o a la de rendimiento. En todos los caso se trata de un índice, de una relación tal como, por ejemplo, la relación entre un beneficio y un coste incurrido para obtenerlo, entre una utilidad y un gasto, o entre un resultado y un esfuerzo. La noción económica de productividad, como relación entre producción y factores de producción empleados, es de este mismo tipo, Pero cuando se habla de rentabilidad en sentido estricto, por ejemplo de la rentabilidad del capital invertido, se trata de la relación entre los beneficios obtenidos, y las inversiones realizadas para obtenerlos.

Un 10% de rentabilidad indica que se obtiene como beneficio un 10% del capital empleado.

Los rendimientos financieros de la Cooperativa de Ahorro y Crédito 15 de Mayo no han sido los esperados ya que no cuentan con un sistema de gestión por procesos que permita identificar la calidad de productos y servicios que estamos ofreciendo a nuestros socios y poder mejorar nuestra rentabilidad.

Según Oscar león (1999) Trata de lograr la maximización de la riqueza de los accionistas por medio de actividades cotidianas, como la administración de créditos y los inventarios mediante decisiones a un plazo largo relacionando con la obtención de fondos.

La gestión financiera es una de las tradicionales áreas funcionales de la gestión, hallada en cualquier organización, compitiéndole los análisis, decisiones y acciones relacionadas con los medios financieros necesarios a la actividad de dicha organización. Así, la función financiera integra todas las tareas relacionadas con el logro, utilización y control de recursos financieros. Es decir, la función financiera integra: La determinación de las necesidades de recursos financieros (planteamiento de las necesidades, descripción de los

recursos disponibles, previsión de los recursos liberados y cálculo de las necesidades de financiación externa)

La consecución de financiación según su forma más beneficiosa (teniendo cuenta los costes, plazos y otras condiciones contractuales, las condiciones fiscales y la estructura financiera de la empresa); La aplicación juiciosa de los recursos financieros, incluyendo los excedentes de tesorería (de manera a obtener una estructura financiera equilibrada y adecuados niveles de eficiencia y rentabilidad);

El análisis financiero (incluyendo bien la recolección, bien el estudio de información de manera a obtener respuestas seguras sobre la situación financiera de la empresa).

2.13 LOS ESTADOS FINANCIEROS

Los Estado Financieros, también denominados estados contables o informes financieros, son informes que utilizan las instituciones para dar a conocer la situación económica, financiera y los cambios que experimentan la misma a una fecha o periodo determinado, esta información resulta útil para la Administración de Empresas, Accionistas, acreedores o propietarios.

La mayoría de estos informes son el producto final de la contabilidad y son elaborados de acuerdo a los principios de la contabilidad generalmente aceptados.

2.13.1 Objetivos de los estados financieros

A continuación se presentan los objetivos que persiguen los estados financieros:

- Proveer información sobre la posición financiera, resultados y cambios de una empresa en la toma de decisiones de índole económica.
- Satisfacer las necesidades de información de aquellas personas que tengan menos posibilidades de obtenerla y que dependan de los estados financieros.
- Proporcionar a los inversionistas y acreedores información más útil que les permita predecir, comparar y evaluar los flujos potenciales de efectivo.

- Dar información útil con el fin de evaluar la capacidad de administración, utilizar con eficacia los recursos de la empresa y alcanzar así su meta primordial.
- Proporcionar información útil para el proceso de predicción. Se deberán presentar pronósticos financieros que faciliten la contabilidad de las predicciones de los usuarios.

2.13.2 CLASIFICACIÓN DE LOS ESTADOS FINANCIEROS

- a) Balance General.
- b) Estado de Resultado u Operaciones
- c) Estado de Flujos
- d) Estado de evolución del patrimonio

Según ORTEGA, Alfonso,(2008,225). Es la capacidad que posee un negocio para generar utilidad, lo cual se refleja en los rendimientos alcanzados, también se mide sobre todo la eficiencia de los indicadores de la empresa, ya que en ello descansa la dirección del negocio.

CAPÍTULO III

3. METODOLOGÍA

3.1 Modalidad de la Investigación

El presente trabajo de investigación se trata sobre un Modelo de Gestión por Procesos para mejorar el nivel de productividad de la Cooperativa de Ahorro y Crédito 15 de Mayo Ltda. Se aplica el paradigma cuali-cuantitativo, predominando el enfoque cualitativo.

3.2 Enfoque de la Investigación

Impera el enfoque cualitativo porque la investigación hace un análisis de la realidad en la empresa donde se desarrolla la problemática estudiada, interpreta los datos que se recoge en la entrevista y encuestas para plantear una lógica propuesta que permita mejorar el manejo los recursos humanos, económicos y financieros, primordialmente para incrementar el indicador de productividad que se convierte en el problema central de la tesis.

Es cualitativo también porque recoge criterios y opiniones de diferentes fuentes como empleados, directivos, socios y clientes, que son analizados para establecer la forma más eficiente de cumplir los objetivos propuestos en la investigación.

Es cuantitativo porque al realizar las encuestas y plantear los indicadores se aplican para ello fórmulas matemáticas, procedimientos estadísticos con las alternativas de cada pregunta. Estos datos recogidos luego en la tabulación, se procesan en forma numérica y luego se interpretan los resultados que se han obtenido.

La presente investigación corresponde al área administrativa, por la tanto es cualitativo porque permitirá analizar y comprender las áreas de trabajo y de esta manera poder determinar las funciones que cada uno realiza en los diferentes departamentos, también nos permitirá identificar las actividades que realiza cada uno de los colaboradores y poder establecer las funciones que les corresponde y así dar solución al problema objeto de

estudio, además se tiene la aceptación y colaboración de todos los integrantes de la institución y así podremos tener una visión más amplia para poder dar solución al problema y tener una visión clara de la situación de la Cooperativa.

3.3 Modalidad de Investigación

La presente investigación tiene la modalidad de: Bibliográfica, Documental y de campo.

Autores como Ramírez y Barragán (2010) argumentan sobre la investigación bibliográfica:

Ya que esta indagación permite, entre otras cosas, apoyar la investigación que se desea realizar, evitar emprender investigaciones ya realizadas, tomar conocimiento de experimentos ya hechos para repetirlos cuando sea necesario, continuar investigaciones interrumpidas o incompletas, buscar información sugerente, seleccionar un marco teórico, etc.

Es bibliográfica ya que en el desarrollo de la presente investigación servirá para fundamentar la contextualización, los antecedentes, sustentar el marco teórico y conceptual; contrastar además diversas teorías descritas en el presente trabajo investigativo.

3.3.1 Investigación de Campo

Autores como Ramírez y Barragán (2010), manifiestan que: "El proceso de Investigación" señala que se basa en informaciones obtenidas directamente de la realidad, permitiéndole al investigador cerciorarse de las condiciones reales en que se han conseguido los datos. A través de la investigación de Campo se logra estar en contacto con la realidad a investigarse, esta modalidad de investigación permitió recolectar y analizar información de todos los hechos y acontecimientos que se producen en la Gestión Administrativa de las Cooperativas de Ahorro y Crédito de la ciudad de Ambato, controladas por la Superintendencia de Bancos.

La investigación se realizó en el lugar donde se desarrollan las actividades; es decir en la Cooperativa de Ahorro y Crédito 15 de Mayo Ltda. Para recabar información necesaria

para realizar el análisis interno y también para ejecutar las encuestas al personal y clientes que trabajan en las diferentes áreas, cuyos resultados contribuirán a conocer mejor la realidad y a llegar a conclusiones que aporten a realizar la solución de tema de investigación.

3.3.2 Documental

Autores como Ramírez y Barragán (2010) argumentan sobre la investigación documental:

Porque se caracteriza por el empleo predominante de registros gráficos y sonoros como fuentes de información. Generalmente se le identifica con el manejo de mensajes registrados en la forma de manuscritos e impresos, por lo que se le asocia normalmente con la investigación archivística y bibliográfica. El concepto de documento, sin embargo, es más amplio. Cubre, por ejemplo: películas, diapositivas, planos y discos.

Es documental porque utilizará varios documentos de las Cooperativas de Ahorro y Crédito de la ciudad de Ambato, controladas por la Superintendencia de Bancos.

Se realizó una amplia revisión de libros acerca del tema Gestión por Procesos y el proceso administrativo.

Investigación Aplicada y Factible, pues se trata de buscar mejorar un tema de fácil aplicación y factibilidad.

3.4 Población y muestra

La población es el conjunto de individuos en uno varias apariencias el cual permite realizar el trabajo de investigación, en el tema actual la población será los empleados de la Cooperativa 15 de Mayo Ltda.

La población es de 18 personas que trabajan en la Cooperativa en las diferentes áreas.

3.5 Recolección de la información

Una teoría es científicamente válida al estar sustentada en información verificable, que respalda lo que se pretende demostrar con la hipótesis formulada. La construcción de la

información se opera en dos fases: plan para la recolección de información y plan para el procesamiento de información.

La encuesta, a decir de Herrera, Medina y Naranjo (2010). “Es una técnica de recolección de información, por lo cual los informantes responden por escrito a preguntas entregadas por escrito”. (pp. 120).

Se realizará una encuesta utilizando como instrumento el cuestionario con preguntas cerradas a los empleados de la Cooperativa 15 de Mayo Ltda. Con el fin de que dichos datos sean tabulados, graficados y analizados.

La entrevista, según Herrera, Medina y Naranjo (2010). “Es la conversación directa entre uno o varios entrevistadores y uno o varios entrevistados, con el fin de obtener información vinculada al objeto de estudio. (pp. 118).

Investigación bibliográfica – documental. - se utilizará esta técnica para conocer, comparar, ampliar, comparar, ampliar, profundizar y deducir diferentes enfoques, teorías, conceptualizaciones y criterios de diversos autores sobre una cuestión determinada, basándose en documentos (fuentes primarias), o en libros, revistas, periódicos y otras publicaciones (fuentes secundarias).

3.6 PROCESAMIENTO DE LA INFORMACIÓN

3.7 Instrumento

Como planeta (García F. 2015) La encuesta es un instrumento que se utiliza en la investigación de proyectos o mercado, misma que consiste en obtener información de las personas encuestadas, es por ello que se realiza mediante el uso de varios cuestionarios diseñados en forma previa para la obtención de dicha información.

En función de lo que sugiere Herrera, Medina y Naranjo (2010), se requiere hacer:

- ✓ Revisión crítica de la información recogida; es decir limpieza de información defectuosa: contradictoria, incompleta no pertinente, etc.

- ✓ Repetición de la recolección, en ciertos casos individuales para corregir fallas de contestación.
- ✓ Tabulación o cuadro según variables de cada hipótesis: manejo de información, estudio estadístico de datos para representación de resultados.
- ✓ Representación Gráfica
- ✓ Análisis e interpretación de resultados
- ✓ Comprobación de la Hipótesis

Tabla N° 3 Lista de Empleados

	Nombres y Apellidos	Cargo
1	Juan José Chango	Gerente General
2	Santos Chango	Asesor Financiero
3	María José	Contadora
4	María Galarza	Asesor de Inversiones
5	Dorys Cunalata	Asesor de Inversiones
6	Jennifer Jerez	Asesor de Inversiones
7	Beatriz Chango	Cajera 1
8	Andrea Aguaiza	Cajera 2
9	Martina Pilamunga	Servicio al Cliente
10	Alex Rodríguez	Asesor de Crédito
11	Luis Cambo	Asesor de Crédito
12	Nancy Rea	Asesor de Inversiones

13	Ángel Pilamunga	Asesor de Crédito
14	Serafina Lligalo	Recaudadora en Campo
15	Tomas Llambo	Recaudador en Campo
16	Abel Llambo	Servicios Generales
17	Ángel Chango	Guardia
18	Mercedes Chicaiza	Servicios Generales

Fuente: Cooperativa 15 de Mayo Ltda.
Elaborado por: Nancy Rea

Tabla N° 4 Población

Población	Número
Empleados	18
Total	18

Fuente: Cooperativa de Ahorro y Crédito 15 de Mayo Ltda.
Elaborado por: Nancy Rea

3.8 Métodos, técnicas e instrumentos

3.8.1 Métodos

El método que se aplicará en la presente investigación será:

3.8.2 Método Analítico-Sintético

Permite realizar un análisis de la situación actual en que se encuentra cooperativa 15 de Mayo Ltda., en lo que se refiere al Modelo de Gestión por Procesos y a la baja productividad, con sus variadas relaciones. Al sintetizar podemos unir las partes que han sido analizadas y descubrir las características esenciales para hacer el marco propositivo; asumiendo actitudes analíticas de los temas a tratarse.

Método deductivo. - se utilizará este método porque inicia con la observación directa de los hechos, se basa en la experiencia y el sujeto de investigación está en contacto directo con el objeto de estudio.

Método analítico. - el método analítico estudia minuciosamente el tema a investigar, comienza con el todo de un fenómeno y lo revisa por parte.

Gutiérrez- Sánchez (1990, p.133) lo define como aquel “que distingue las partes de un todo y procede a la revisión ordenada de cada uno de los elementos por separado “Este método es útil cuando se llevan a cabo trabajos de investigación documental, que consiste en revisar en forma separada todo el acopio del material necesario para la investigación.

Método descriptivo. - ya que nos ayudara a describir el estado de la investigación, además realiza una observación de los fenómenos y casos, comparándolo con hechos actuales.

3.9 Técnicas

Técnicas. - La técnica que consiste en observar atentamente el fenómeno, hecho o caso, tomar información y registrarla para su posterior análisis.

Las técnicas que se utilizara en la presente investigación son:

3.9.1 Observación Directa

Se aplicó la observación directa ya que el investigador estará presente y puede evidenciar la problemática.

En el área de Crédito y Cobranza de Cooperativa de Ahorro y Crédito 15 de Mayo Ltda., se puede observar que se cuenta con un Jefe que basa su desempeño en la toma de decisiones de acuerdo a los objetivos del área y de la institución para ajustarse al presupuesto vigente; con el aporte de todos los niveles estratégicos de la empresa; además es una administración de puertas abiertas y comunicación

vertical lo que le permite escuchar los criterios y aportes de todos los colaboradores.

3.9.2 Entrevista

Se aplicará a todos los Jefes departamentales y nivel directivo de la institución para conocer cuáles son sus criterios respecto a la Gestión por procesos y a la baja productividad existente en la institución, en este caso se realizara al Gerente General.

3.9.3 Encuestas

Se aplicarán a los colaboradores.

Por la demostración de personas que participan en la población y que constituye un número muy reducido a investigar, no se requiere el cálculo de una muestra.

3.9.4 Instrumentos

Según Gómez (2016), es un instrumento de evaluación adecuada para el registro de datos observables que representa efectivamente los conceptos a las variables del investigador que se tienen en mente.

Con respecto a la presente investigación se utilizará la observación directa y cuestionario.

3.9.5 Guía de Entrevista

La Guía de Entrevista nos sirve para estructurar las preguntas que se realizarán a los colaboradores.

3.9.6 Cuestionario

Las preguntas son cerradas y/o de opción múltiple; que permitirán recoger la opinión de la población investigada que son los colaboradores.

3.10 Codificación de la información

Para el desarrollo de la presente investigación se tomó en cuenta a los trabajadores de la Cooperativa de Ahorro y crédito 15 de Mayo Ltda. Teniendo una muestra total de 18 empleados, el objetivo principal es la recopilación de información a través de un cuestionario, obteniendo así datos reales que ayuden a tomar una decisión sobre posibles soluciones que se den a problemas tenga la Cooperativa.

3.11 Tabulación de la Información

Los datos que se recolectaran a través de las encuestas se las tabularan en Excel, ya que nos será de mucha utilidad al momento de verificar los datos e interpretar los resultados de la investigación.

CAPITULO IV

4. ANALISIS E INTERPRETACION DE RESULTADOS

4.1 Análisis de resultados

La recolección de la información se hizo a través de la encuesta, la misma que fue aplicada a los 18 colaboradores de la institución.

4.2 Interpretación de resultados

Una vez aplicada la encuesta los resultados se analizaran mediante cuadros y gráficos estadísticos, los cuales permitieron realizar el análisis e interpretación cualitativa de los resultados.

ENCUESTA REALIZADA A LOS COLABORADORES DE LA COOPERATIVA 15 DE MAYO LTDA.

Pregunta N° 1: ¿La Cooperativa cuenta con un Manual de Gestión por procesos?

Tabla N° 5 Manual de Gestión por Procesos

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Si	2	11%
No	16	89%
TOTAL	18	100%

Fuente: Cooperativa 15 de Mayo

Elaborado por: Nancy Beatriz Rea

Gráfico N° 4 Manual de Gestión por Procesos



Fuente: Cooperativa 15 de Mayo
Elaborado por: Nancy Beatriz Rea

Análisis e interpretación

Los colaboradores de la Cooperativa manifiestan que por su tamaño se ha venido manejando empíricamente, pero en un mundo lleno de competencia ve la necesidad de estar actualizado, contar con herramientas que ayuden a mejorar e incrementar la rentabilidad de la Institución.

Pregunta N° 2: ¿Qué tiempo trabaja usted en la Cooperativa?

Tabla N° 6 Permanencia en la Institución

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
1 año	4	22%
2 años	5	28%
3 años en adelante	9	50%
TOTAL	18	100%

Fuente: Cooperativa 15 de Mayo
Elaborado por: Nancy Beatriz Rea

Gráfico N° 5 Permanencia en la Institución



Fuente: Cooperativa 15 de Mayo

Elaborado por: Nancy Beatriz Rea

Análisis e interpretación

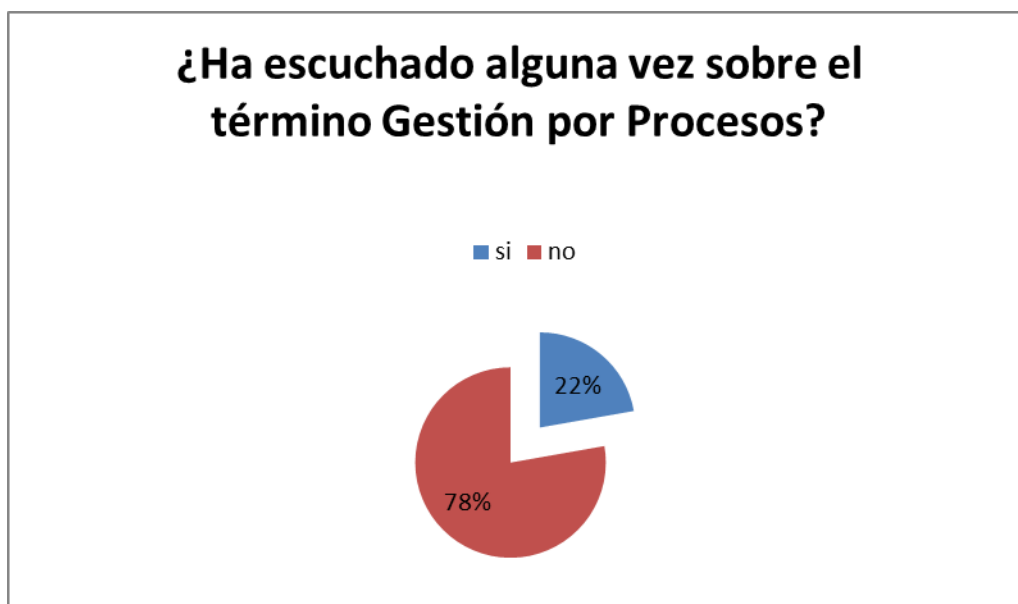
Los colaboradores indican que en el tiempo que han venido laborando no han contado con ningún tipo de capacitación, sobre las funciones que deben realizar, esto ha hecho que no se pueda cumplir con las metas propuestas de la Cooperativa, manifiestan que la implementación de un Sistema de Gestión por procesos mejorara el servicio hacia los clientes y por ende la rentabilidad.

Pregunta N° 3: ¿Ha escuchado alguna vez sobre el término Gestión por Procesos?

Tabla N° 7 Concepto Gestión por Procesos

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Si	4	22%
No	14	78%
TOTAL	18	100%

Gráfico N° 6 Concepto Gestión por Procesos



Análisis e interpretación de la pregunta 3

Al realizar la encuesta a los colaboradores de la institución se logró evidenciar que la mayoría de los empleados desconocían el concepto de Gestión por Procesos, razón por la cual han estado trabajando en forma empírica basado solo en explicaciones que se les hace al momento de ingresar a trabajar, sin ningún Manual de Procesos ni funciones.

Los colaboradores están de acuerdo que se implemente una nueva forma de trabajo más ordenado y están prestos a capacitarse sobre el Sistema de Gestión por Procesos.

Pregunta N° 4: ¿Está de acuerdo con las funciones que le asignaron?

Tabla N° 8 Asignación de Funciones

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Si	8	44%
No	10	56%
TOTAL	18	100%

Fuente: Cooperativa 15 de Mayo

Elaborado por: Nancy Beatriz Rea

Gráfico N° 7 Asignación de Funciones



Fuente: Cooperativa 15 de Mayo

Elaborado por: Nancy Beatriz Rea

Análisis e interpretación

La mayoría de los colaboradores no están de acuerdo con las funciones que se les ha asignado, por eso solicitan hacer un análisis de puestos ya que sus perfiles no están de acuerdo al cargo que ocupan, además de esto no existe un proceso al que puedan regirse para el desarrollo de las actividades.

Pregunta N° 5: ¿El puesto asignado está de acuerdo a su perfil?

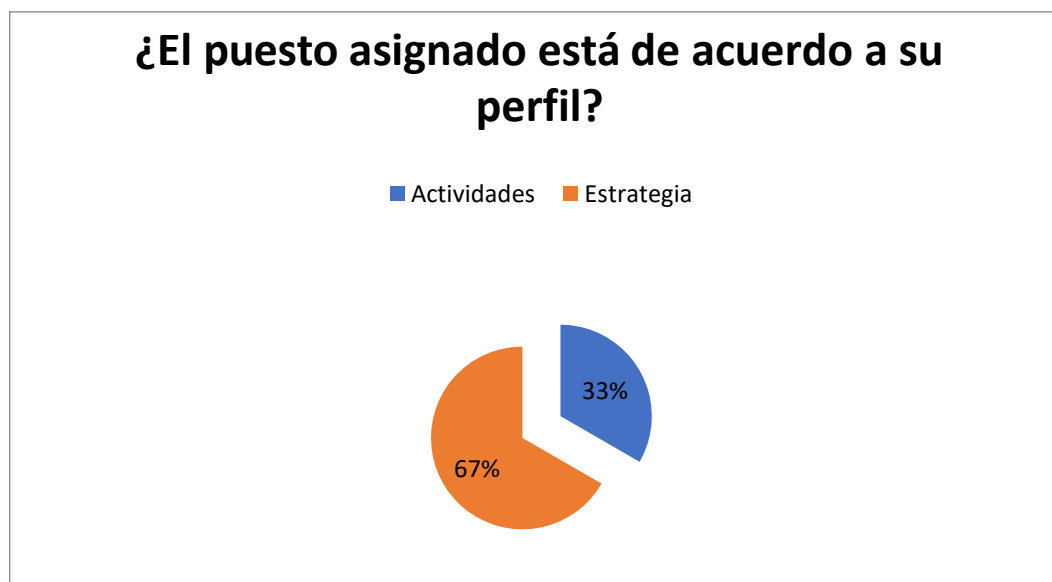
Tabla N° 9 Perfil de Puesto

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Si	6	22%
No	12	78%
TOTAL	18	100%

Fuente: Cooperativa 15 de Mayo

Elaborado por: Nancy Beatriz Rea

Gráfico N° 8 Perfil de Puesto



Fuente: Cooperativa 15 de Mayo

Elaborado por: Nancy Beatriz Rea

Análisis e interpretación

Una vez aplicada la encuesta la mayoría de los colaboradores manifiestan que no están de acuerdo con los puestos asignados ya que su perfil no está acorde con las funciones que realizan, la contratación del personal solo se lo hace en forma rutinaria sin utilizar ningún proceso de contratación.

Pregunta N° 6: ¿Cree usted que la Cooperativa tiene definido las funciones que debe realizar cada empleado?

Tabla N° 10 Funciones definidas para el empleado

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Si	7	39%
No	11	61%
TOTAL	18	100%

Fuente: Cooperativa 15 de Mayo

Elaborado por: Nancy Beatriz Rea

Gráfico N° 9 Funciones definidas para el empleado



Fuente: Cooperativa 15 de Mayo

Elaborado por: Nancy Beatriz Rea

Análisis e interpretación

La Cooperativa por su tamaño no tiene establecido ningún proceso de contratación ni selección de persona, por ende no cuenta con Manuales que definan las funciones que deben realizar en cada uno de sus lugares de trabajo,

Pregunta N° 7: ¿Qué entiende por Gestión por Procesos?

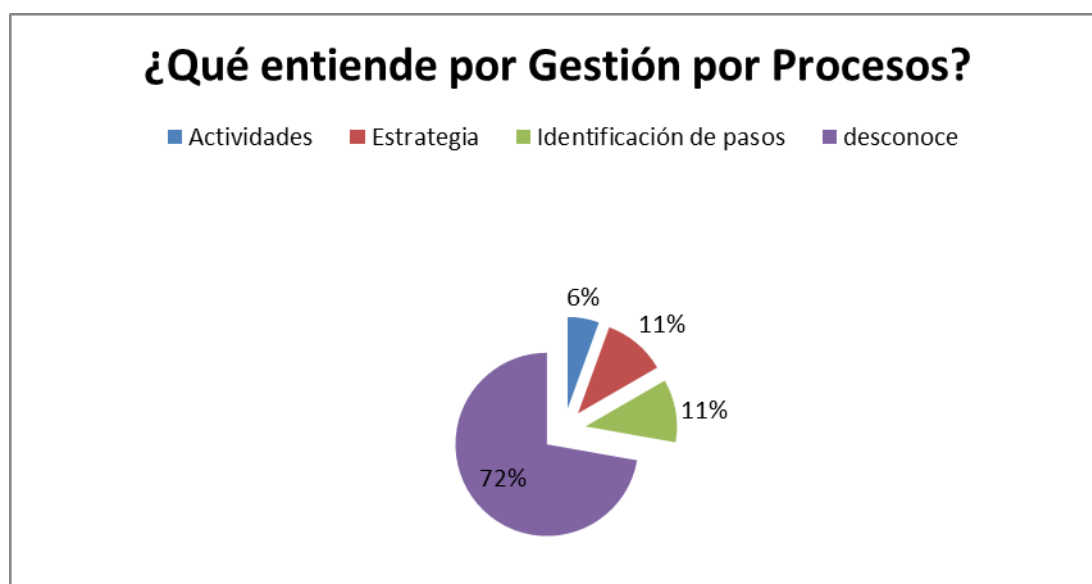
Tabla N° 11 Concepto Gestión por Procesos

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Actividades	1	6%
Estrategia	2	11%
Identificación de pasos	2	11%
desconoce	13	72%
Total	18	100%

Fuente: Cooperativa 15 de Mayo

Elaborado por: Nancy Beatriz Rea

Gráfico N° 10 Concepto Gestión por Procesos



Fuente: Cooperativa 15 de Mayo

Elaborado por: Nancy Beatriz Rea

Análisis e interpretación

De la encuesta realizada podemos concluir que la mayoría de los colaboradores desconoce del Concepto Gestión por Procesos, razón por la cual solicitan una capacitación sobre el Sistema de Gestión por procesos, porque creen que sería de utilidad para el mejor desenvolvimiento de la Institución e incrementar su rentabilidad.

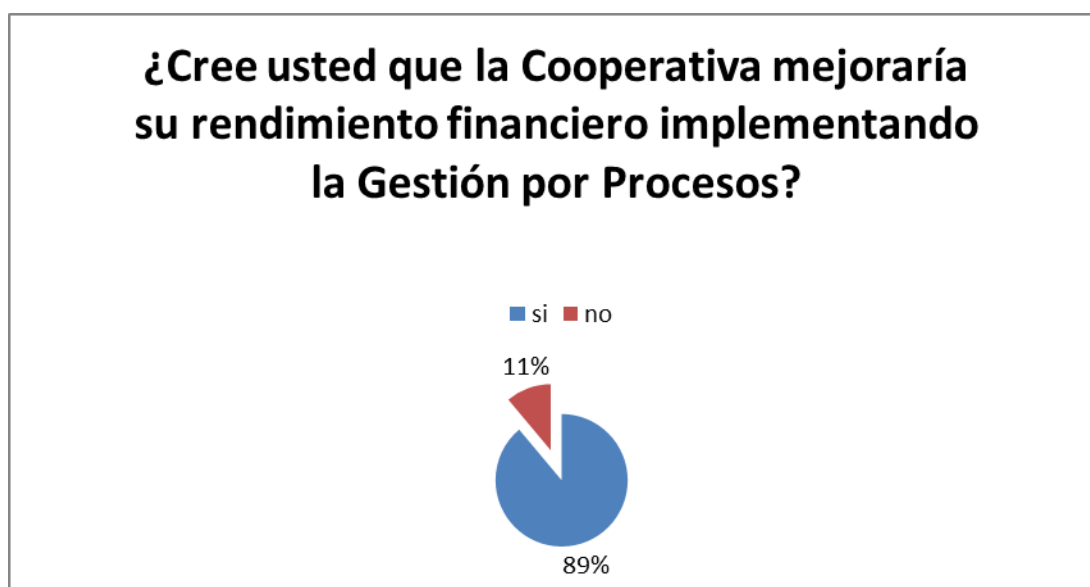
Pregunta N° 8: ¿Cree usted que la Cooperativa mejoraría su rendimiento financiero implementando la Gestión por Procesos?

Tabla N° 12 Mejora de Rendimiento Financiero

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Si	16	89%
No	2	11%
TOTAL	18	100%

Fuente: Cooperativa 15 de Mayo
Elaborado por: Nancy Beatriz Rea

Gráfico N° 11 Mejora de Rendimiento Financiero



Fuente: Cooperativa 15 de Mayo
Elaborado por: Nancy Beatriz Rea

Análisis e interpretación

Aplicada la encuesta podemos ver que la mayoría de los colaboradores están de acuerdo en la implementación de este sistema ya que podrían mejorar los procesos y podrán identificar las numerosas actividades que se presentan en el día a día, y por no tener definido los procesos existe confusión de tareas y duplicación de funciones.

Pregunta N° 9: ¿Cree usted que la implementación del Modelo de Gestión por Procesos mejorará el desenvolvimiento del personal?

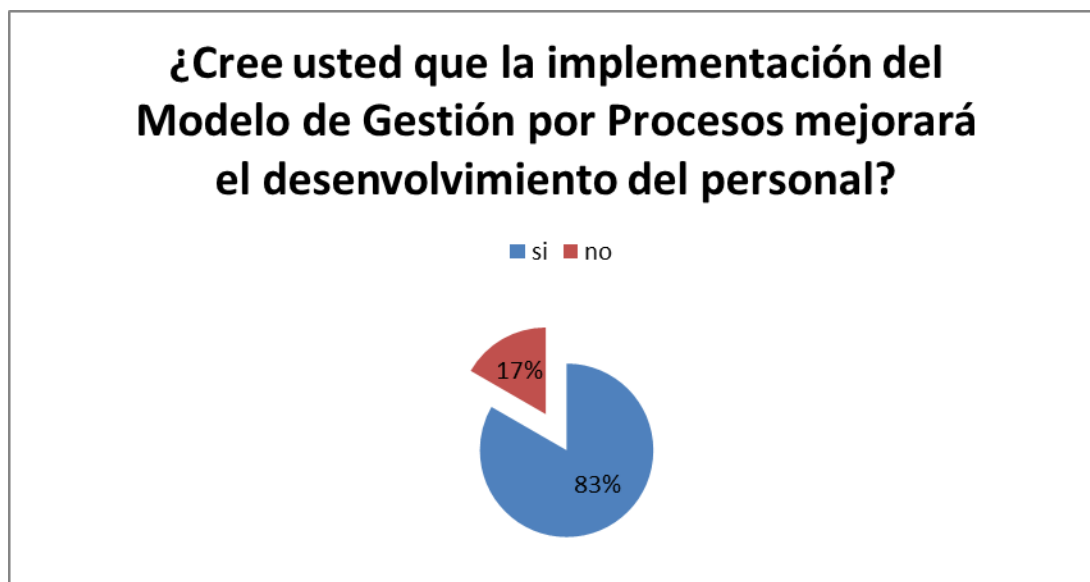
Tabla N° 13 Implementación de Modelo de Gestión por Procesos

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Si	15	17%
No	3	83%
TOTAL	18	100%

Fuente: Cooperativa 15 de Mayo

Elaborado por: Nancy Beatriz Rea

Gráfico N° 12 Implementación de Modelo de Gestión por Procesos



Fuente: Cooperativa 15 de Mayo

Elaborado por: Nancy Beatriz Rea

Análisis e interpretación

La mayor parte de los colaboradores manifiestan que, con la implementación del Sistema de Gestión por Procesos mejorarán positivamente tanto en el servicio al cliente como en la prestación de servicios, por ende la incrementaría la rentabilidad de la Institución, se eliminaría la duplicidad de funciones y mejoraría el desenvolvimiento del personal.

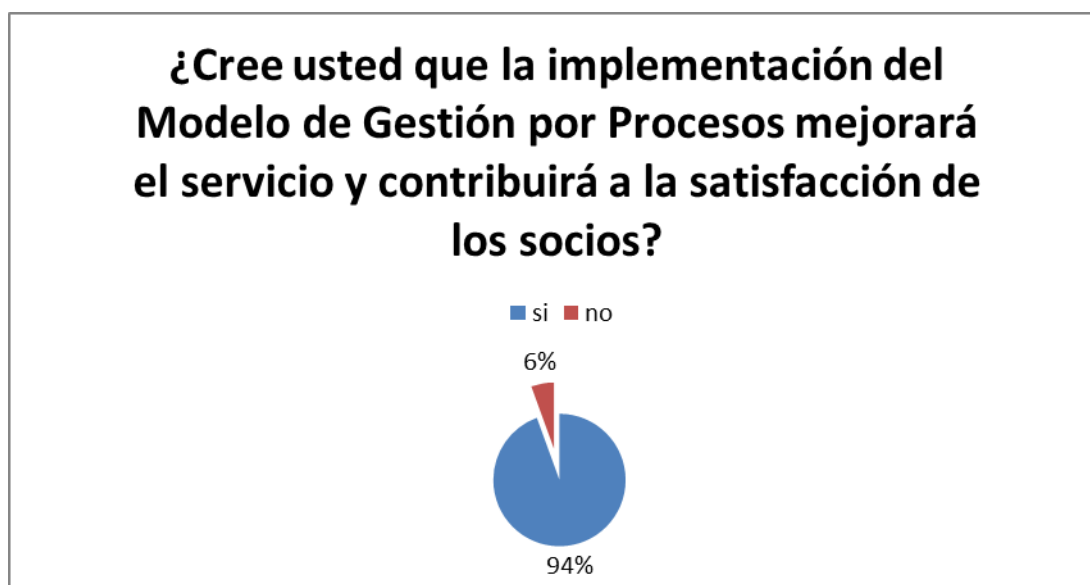
Pregunta N° 10: ¿Cree usted que la implementación del Modelo de Gestión por Procesos mejorará el servicio y contribuirá a la satisfacción de los socios?

Tabla N° 14 Satisfacción de los Socios

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Si	17	94%
No	1	6%
TOTAL	18	100%

Fuente: Cooperativa 15 de Mayo
Elaborado por: Nancy Beatriz Rea

Gráfico N° 13 Satisfacción de los Socios



Fuente: Cooperativa 15 de Mayo
Elaborado por: Nancy Beatriz Rea

Análisis e interpretación

Al aplicar la encuesta los colaboradores manifiestan que la implementación del Modelo de Gestión por Procesos mejorará el servicio y contribuirá a la satisfacción de los socios, ya que podrán agilizar los diferentes procesos que existe en la Cooperativa, hasta el día de hoy existe una demora en la entrega de créditos y esto ha hecho que los socios opten por otras alternativas u otras instituciones financieras disminuyendo así los ingresos de la Institución.

CAPITULO V

5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Una vez realizada las encuestas correspondientes a los colaboradores de la Cooperativa 15 de Mayo Ltda. Y haber realizado el procesamiento de los resultados obtenidos se logra concluir con las siguientes conclusiones y recomendaciones.

5.1 Conclusiones

- ✓ Mediante la elaboración de este trabajo investigativo se ha podido evidenciar la necesidad que tiene la Cooperativa de implementar un sistema de Gestión por Procesos ya que mejoraría positivamente el desenvolvimiento de la Institución en un Mercado cada vez más exigente.
- ✓ Mediante este estudio se pudo fundamentar teóricamente la gestión por procesos y los indicadores financieros.
- ✓ Se ha logrado cumplir con el objetivo de establecer una herramienta que facilite los diferentes procesos que se lleva a cabo en la Institución.
- ✓ Podemos manifestar que una vez implementada el Modelo de Gestión por Procesos mejorará el servicio y contribuirá a la satisfacción de los socios, ya que podrán agilizar los diferentes procesos que existe en la Cooperativa disminuyendo tiempos de entregas de crédito y evitando así que los socios opten por otras instituciones financieras.
- ✓ También será de gran ayuda para la Institución ya que podrán identificar las numerosas actividades que se presentan en el día a día de la Institución mejorando el servicio al cliente.

- ✓ También podemos concluir que la mayoría de los colaboradores desconoce del Concepto Gestión por Procesos, por esta razón sería necesario elaborar un Plan de Capacitación sobre este tema tan importante.
- ✓ En la actualidad la cooperativa de Ahorro y Crédito 15 de Mayo Ltda. no posee un Modelo de Gestión en donde se documenten los procesos que la institución realiza, por lo tanto dichos procesos no se encuentran claramente identificados ni estructurados; los mismos que son llevados de una manera tradicional de acuerdo a la experiencia de los colaboradores.

5.2 Recomendación

- ✓ Elaborado este trabajo investigativo se recomienda elaborar un Modelo de Sistema de Gestión por Procesos, para mejorar el desenvolvimiento del personal en sus funciones e incrementar los ingresos de la Institución.
- ✓ También se recomienda documentar los procesos que se realizaran en la institución.
- ✓ Se recomienda mantener al personal de la Cooperativa en Constante capacitación sobre la Gestión por Procesos.
- ✓ Mantener al personal con capacitación constante sobre la Gestión basada en Procesos, considerando el trabajo en equipo encaminados a cumplir los objetivos de la Cooperativa
- ✓ Analizar las perspectivas futuras del sector económico en dónde se desarrolla la actividad de cada tomador de crédito a efectos de evaluar las posibilidades de evolución del mismo; de igual manera se debería realizar un seguimiento de la evolución mensual del endeudamiento y calificaciones crediticias asignadas a cada deudor tanto dentro de la institución como fuera de la misma, verificando la evolución de las variables involucradas a efectos de detectar variaciones significativas.

- ✓ La Cooperativa debe contar con un registro de los procesos que realiza, con el fin de que las actividades estén claramente detalladas y no exista confusión a la hora de llevarlas a cabo, por lo que es necesario se realice un inventario de los procesos que se desarrollan en la cooperativa para que los mismos queden documentados.

CAPITULO VI

6. PROPUESTA

6.1 DATOS INFORMATIVOS

6.1.1 Título

Proponer una alternativa para mejorar los procesos en la Cooperativa de Ahorro y Crédito 15 de Mayo Ltda.

6.1.2 Institución Ejecutora

Cooperativa de Ahorro y Crédito 15 de Mayo Ltda.

6.1.3 Beneficiario

- Gerencia
- Área administrativa
- Socios

6.1.4 Ubicación

Provincia: Tungurahua.

Ciudad: Ambato

Parroquia: Celiano Monge

Dirección: Av. Julio Jaramillo y Jorge Araujo

Teléfono: 03 2426900

6.1.5 Tiempo estimado de ejecución:

Inicio: octubre 2020

Fin: abril 2021

6.1.6 Equipo técnico responsable:

Srta. Nancy Beatriz Rea Chacha Investigadora

Sr. Juan José Chango Uñog, Gerente General

6.1.7 Costo de la propuesta

Se estima un costo de: USD 500.00

6.2 Antecedente de la Propuesta

La innovación es la clave del éxito para el desarrollo empresarial, por lo tanto se debe aplicar como herramientas un sistema de gestión por procesos como alternativa para el mejoramiento continuo.

La Cooperativa 15 de Mayo Ltda. De la Ciudad de Ambato es una de las instituciones que aplica a cada una de las actividades que dan el giro al negocio y la sostenibilidad de la institución.

Hoy en día existen muchas organizaciones a nivel mundial que han adoptado el Sistema de gestión por procesos, aunque existen dificultades para pronosticar o anticipar la demanda en este tipo de sistema de producción, es necesario programar cada pedido en particular asignando mayor importancia a la programación que se orienta en función de varios objetivos y pautas difíciles de compatibilizar entre sí, al igual que la necesidad de contar con insumos, materia prima y recursos flexibles para la producción, los cuales otorgan facilidad en el cumplimiento de los plazos convenidos de entrega de los pedidos, minimizando los costos de producción, siendo necesario el cálculo preciso de costes para presupuestar trabajos y establecer los precios de los productos.

6.3 Justificación

La Cooperativa de Ahorro y Crédito 15 de Mayo Ltda., en un mercado lleno de competencia que día a día obliga a mejorar y agilizar los procesos realizan actividades

destinados a fortalecer la capacidad de gestión en la institución y consecuentemente, contribuir a que esta brinde más y mejor servicio a la sociedad.

El apoyo a la realización de este proyecto de investigación manifiesta su interés en mejorar el proceso administrativo de la Cooperativa.

Es por esta razón que se plantea a la Cooperativa la propuesta de implementar un Sistema de Gestión por Procesos investigación que se constituye en un valioso insumo para la institución que desea adoptar el esquema de organización por procesos.

Además según la investigación se ha logrado identificar que las Instituciones organizadas por procesos presentan estructuras lógicas y ordenadas que permiten agilizar las actividades, mejorar los bienes, mejorar el servicio, y sobre todo, permite detectar a tiempo posibles fallas y corregirlas antes de que el bien y/o servicio final se brinde al usuario y se facilite la prestación de los servicios con los niveles de calidad y efectividad requeridos.

6.4 Objetivos

6.4.1 General

Proponer la implementación de un Sistema de Gestión por procesos para mejorar la rentabilidad financiera en la Cooperativa de Ahorro y Crédito 15 de Mayo Ltda.

6.4.2 Especifico

- ✓ Desarrollar el Mapa de Procesos de la Cooperativa.
- ✓ Definir la Cadena de Valor de la Cooperativa 15 de Mayo Ltda.
- ✓ Elaborar la caracterización de los procesos de la Cooperativa.

6.5 Análisis de factibilidad

Los sistemas ERP están diseñados para incrementar la eficiencia en las operaciones de la compañía que lo utilice, además tiene la capacidad de adaptarse a las necesidades particulares de cada negocio y si se aprovecha al máximo el trabajo de consultoría

durante la implantación permite mejorar los procesos actuales de trabajo. Si el cliente desea organizarse mejor estos sistemas son un aliado excelente ya que le permite aumentar la productividad de la compañía en forma considerable.

La Planeación de Recursos Empresariales (Enterprise Resource Planning, ERP) es un sistema compuesto por un conjunto de módulos funcionales estándar y que son susceptibles de ser adaptados a las necesidades de cada empresa.

Es una forma de utilizar la información a través de toda la organización en áreas claves como fabricación, compras, administración de inventario y cadena de suministros, control financiero, administración de recursos humanos, logística y distribución, ventas, marketing y administración de relaciones con clientes.

Con un sistema integrado las barreras de información entre los diferentes sistemas y departamentos desaparecen. Toda la empresa, sus sistemas y procesos, pueden reunirse para beneficiar a toda la organización. Muchas son las empresas que están iniciando su primer contacto con los modernos sistemas de información ante la necesidad de mantenerse competitivas.

6.6 Marco Conceptual

6.6.1 Mapa de procesos

El Mapa de Procesos es una herramienta que permite mostrar las interacciones de los procesos a nivel macro. Los procesos gobernantes interactúan con los de apoyo porque comparten las necesidades y recursos, y con los sustantivos porque comparten datos e información. (Pérez, 2010, pág. 113).

6.6.2 Levantamiento de Procesos

El levantamiento de procesos es una forma de poder entender y representar la realidad que se está viviendo diariamente en la empresa, y que en ocasiones es

difícil de visualizar debido a las múltiples actividades que son desarrolladas y que muchas veces no se identifican con un proceso en específico.

El determinar y tener un conocimiento de las actividades que son desarrolladas diariamente por el personal de la empresa, permite tener un elemento clave para mejorar, eliminar o fusionar procesos o actividades que contribuyan a la consecución de los objetivos y metas que han sido propuestos por la compañía.

Para el levantamiento de los procesos es necesario ponerse en contacto con cada una de las personas que son responsables de los mismos, ya que son los únicos que podrán describir cuáles son las actividades por ellos realizadas, así como los procesos a los cuales se está sujeto por diferentes razones que pueden ser ajenas o no para la compañía.

Para poder identificar un proceso se puede inferir en que el mismo en sí es un sistema y como tal su comportamiento está determinado por las mismas leyes del enfoque de sistemas; quiere decir esto que tendrá elementos de entrada, tendrá actividades de transformación cuyo resultado es un producto y debe tener retroalimentación que permita determinar si el proceso está encaminado o está logrando su propósito. (Agudelo, 2012, pág. 30).

Para la realización del levantamiento de procesos se realizó entrevistas con cada una de las personas que trabajan en el Área Contable y de Inteligencia de Negocios con el fin de poder determinar cuáles son los procesos y las actividades que son desarrolladas en forma diaria, semana, mensual o anual.

Cabe indicar que la empresa no cuenta con un manual de procesos o procedimientos, en donde se pueda visualizar o conocer la manera de llevar los mismos.

6.7 Mejoramiento de los Procesos

El objetivo del mejoramiento de los procesos, es poder aumentar el nivel de eficiencia en cada una de las actividades que son desarrolladas, así como satisfacer las expectativas tanto del cliente interno como externo.

Según Harrington manifiesta que las empresas que buscan la calidad como estrategia competitiva han visto cómo avanzan mano a mano el mejoramiento de la calidad, el incremento de la productividad, la reducción de los costos y la mayor satisfacción del cliente. La mejor forma de asegurar la satisfacción del cliente externo es satisfacer al interno en cada paso del proceso.

Para el mejoramiento de los procesos es necesario tomar en cuenta lo siguiente:

- Los procesos deben tener objetivos establecidos que vayan acorde con la satisfacción de las necesidades del cliente tanto interno como externo.
- Todos los procesos deben tener responsables, los mismos que serán encargados de realizar un seguimiento del mismo y analizar los resultados obtenidos.
- Se debe asignar responsabilidades tomando en cuenta que es necesario e importante que el personal tenga clara sus funciones, así como posibles cambios que se puedan presentar para mejoras.
- A través del mejoramiento de los procesos se puede obtener una reducción de costos y de tiempo, ya que se hacen más eficientes y se eliminan aquellas actividades que no están generando valor.
- A sí como se eliminan actividades, se puede lograr la inclusión de algunas que generen valor al proceso y que lo hagan mucho más eficiente y productivo para la empresa y para el cliente.

- Según Serenelly, manifiesta “El mejoramiento de procesos intenta mostrar a partir de una síntesis de los grandes aportes realizados por los pioneros en materia de mejoramiento continuo, calidad y procesos, los beneficios que su aplicación podría tener en una empresa de cualquier dimensión.”
- El mejoramiento de procesos busca realizar los cambios que sean necesarios tanto de forma como de fondo para poder conseguir los objetivos que hayan sido establecidos para la empresa y para el cliente, así como también mejorar la utilización de los recursos y tiempos evitando pérdidas para la empresa.

Harrington plantea algunos puntos que facilitan el mejoramiento de los procesos: (Harrington, 2010, pág. 75) los cuales son:

- Eliminación de la burocracia: trámites innecesarios
- Eliminación de la duplicidad: actividades que son desarrolladas varias veces
- Aporte del valor agregado: analizando actividades que pueden generar el valor agregado
- Simplificación: eliminar la complejidad de proceso
- Reducción del tiempo de ciclo del proceso: evitando pérdidas
- Prueba de errores: identificación de actividades mal realizadas
- Lenguaje simple: simplificar el lenguaje utilizado
- Estandarización: repetir una actividad varias veces
- Alianzas con proveedores: mejoramiento de relaciones con los proveedores
- Mejoramiento de situaciones importantes: a través de nuevas ideas para agregar valor al proceso
- Automatización: eliminación de actividades que generan pérdida de tiempo y pueden ser automatizadas.

6.8 Clasificación de los Procesos.

Una institución mantiene interrelación con usuarios, personas, proveedores y sociedad, y con sus propios funcionarios, es por esto que sus procesos deben ser clasificados tomando en cuenta el impacto que generan en la satisfacción de los usuarios y de sus propios funcionarios, en la estrategia institucional, y en la capacidad de generar resultados (bienes y/o servicios).

- **Procesos Estratégicos o de Gestión:** son aquellos que permiten definir, desarrollar, implantar y desplegar las estrategias y objetivos de la institución.
- **Procesos Claves u Operativos:** agrupa aquellos procesos que añaden valor al usuario o inciden directamente en su satisfacción o insatisfacción. Son los que representan la razón de ser de la institución.
- **Procesos de Apoyo o Soporte:** son todos aquellos que permitan la operación de la institución y que, sin embargo, no son considerados clave por la misma. Este tipo de procesos tienen como misión apoyar a uno o más procesos clave.

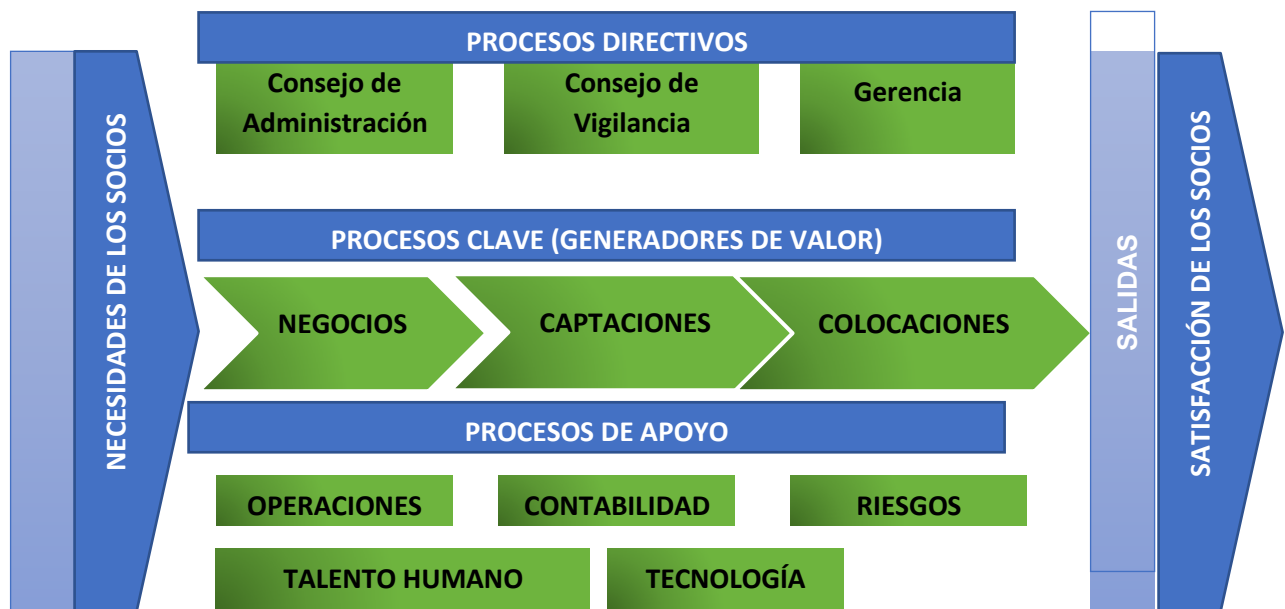
6.9 Modelo Operativo

6.9.1 Mapa de Procesos

Según Luz Ángela Aldana de Vega Manifiesta lo siguiente “El mapa de procesos es la herramienta por excelencia que permite a las organizaciones asegurar la integración sistémica de los procesos para garantizar la satisfacción de los clientes y de la sociedad en general”

MAPA DE PROCESOS DE LA COOPERATIVA 15 DE MAYO LTDA.

Gráfico N° 14 Mapa de Procesos Coac 15 de Mayo Ltda.



Fuente: Cooperativa 15 de Mayo Ltda.

Elaborado por: Nancy Rea

Con base a la información que se ha logrado recopilar se propone un mapa de procesos para la Cooperativa de Ahorro y Crédito 15 de Mayo Ltda.

La Cooperativa no cuenta con un mapa de procesos que permita tener una estructura más organizada, se propone con la finalidad de poder satisfacer tanto las necesidades internas como externas y sobretodo que permita establecer un orden y tener un conocimiento de todos los procesos que son desarrollados en la institución y que los mismos deben ser

clasificados con la finalidad de lograr generar una estrategia en base a los objetivos que hayan sido planteados por la Cooperativa.

Como podemos observar los diferentes procesos de la Cooperativa diferenciándose tanto los procesos directivos, los generadores de valor y los procesos de apoyo los cuales parten de las necesidades de los socios ya sea para ahorrar o acceder a créditos.

Dentro de los procesos directivos se encuentran tanto los consejos de administración como de vigilancia y la gerencia de la cooperativa que son los que se encargan de la correcta gestión de la cooperativa.

Los procesos clave del negocio están conformados por las captaciones de ahorros y por la concesión de créditos para los socios y son estos procesos los que constituyen la cadena de valor de la cooperativa.

Los procesos de apoyo están constituidos por aquellos procesos que son necesarios para la operación de la cooperativa como son Contabilidad, tecnología, operaciones, talento humano, etc. que permiten el normal desarrollo de los procesos clave pero que no afectan de manera directa al servicio que se ofrece.

Finalmente el mapa termina con los socios que reciben el servicio, quienes a su vez determinarán si el servicio que recibieron satisfizo o no sus necesidades.

6.9.2 Beneficios de la Gestión por Procesos

Al establecer un riguroso diseño de cada proceso, el rendimiento aumenta porque no se malgastan recursos ni tiempo en esfuerzos inútiles. La gestión por procesos también aporta beneficios mediante la alineación para alcanzar un objetivo común orientado al cliente, brindando un marco para el rediseño del trabajo (reingeniería).

Así el éxito de una empresa en definitiva, dependerá de la correcta ejecución de sus procesos bien diseñados.

Los sistemas de gestión tradicionales, generalmente no priorizan a los procesos y fueron diseñados y aplicados para estructuras organizadas por funciones, pero a medida que este esquema orientado a la gestión de procesos empieza a arraigarse, todos los sistemas de la

organización se reenfocan para dar soporte a los procesos. Los empleados trabajan en equipos, no en departamentos, su remuneración está vinculada a los resultados, no a las actividades que realizan ni a su antigüedad en la empresa, los gerentes en lugar de supervisar, brindan asistencia a sus subordinados, los sistemas informáticos se integran para dar apoyo a los procesos en todas sus etapas, no a departamentos específicos y la cultura de la organización alienta tanto la responsabilidad individual como la colectiva.

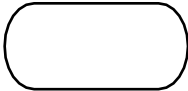


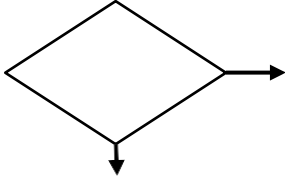
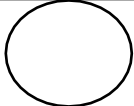
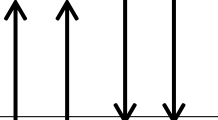
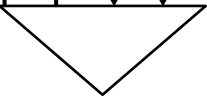
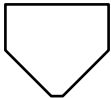
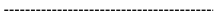

Además de contribuir a un mejor rendimiento, la gestión basada en procesos aporta un marco para integrar iniciativas de mejoras, con una orientación mucho más estratégica.

6.10 Simbología

La simbología para los flujogramas se maneja por un lenguaje compuesto por símbolos, cada uno de ellos tiene un significado diferente, lo que garantiza que tanto la interpretación como el análisis del diagrama sea de forma clara y precisa.

Los símbolos que se usan para graficar los flujogramas se someten a uno proceso de normalización, es decir, son diseñados para que su interpretación sea universal.

El conjunto de símbolos que se usará para la elaboración del mapa de procesos de la Cooperativa 15 de Mayo Ltda. Sera tomada de las Normas ANSI (American National Standards) y se observa a continuación:

Símbolo	Significado
	Inicio: se presenta en el inicio y la finalización de un proceso
	Operación o proceso: Actividad que normalmente se anotara con verbo en infinitivo.
	Documento: Cuando se genera o se transfiere un documento.
	Decisión: Se presentan a lo largo del proceso varias alternativas.
	Conector: Sirve para representar los altos o interrupciones en un proceso.
	Flujo de información: Comunicación entre las diferentes actividades y comunica las dirección en el que fluya la información.
	Archivo: Almacenamiento temporal o permanente.
	Conector de Página: Une tareas cuando quedan separadas en diferentes páginas.
	Línea Interrumpida: Se usa para citar otros departamentos.
	Subproceso: Se usa para realizar una actividad dentro de un flujo.

6.11 Mapa de Procesos Cooperativa 15 de Mayo Ltda.

ÁREA DE CRÉDITOS

6.11.1 Calificación de Crédito

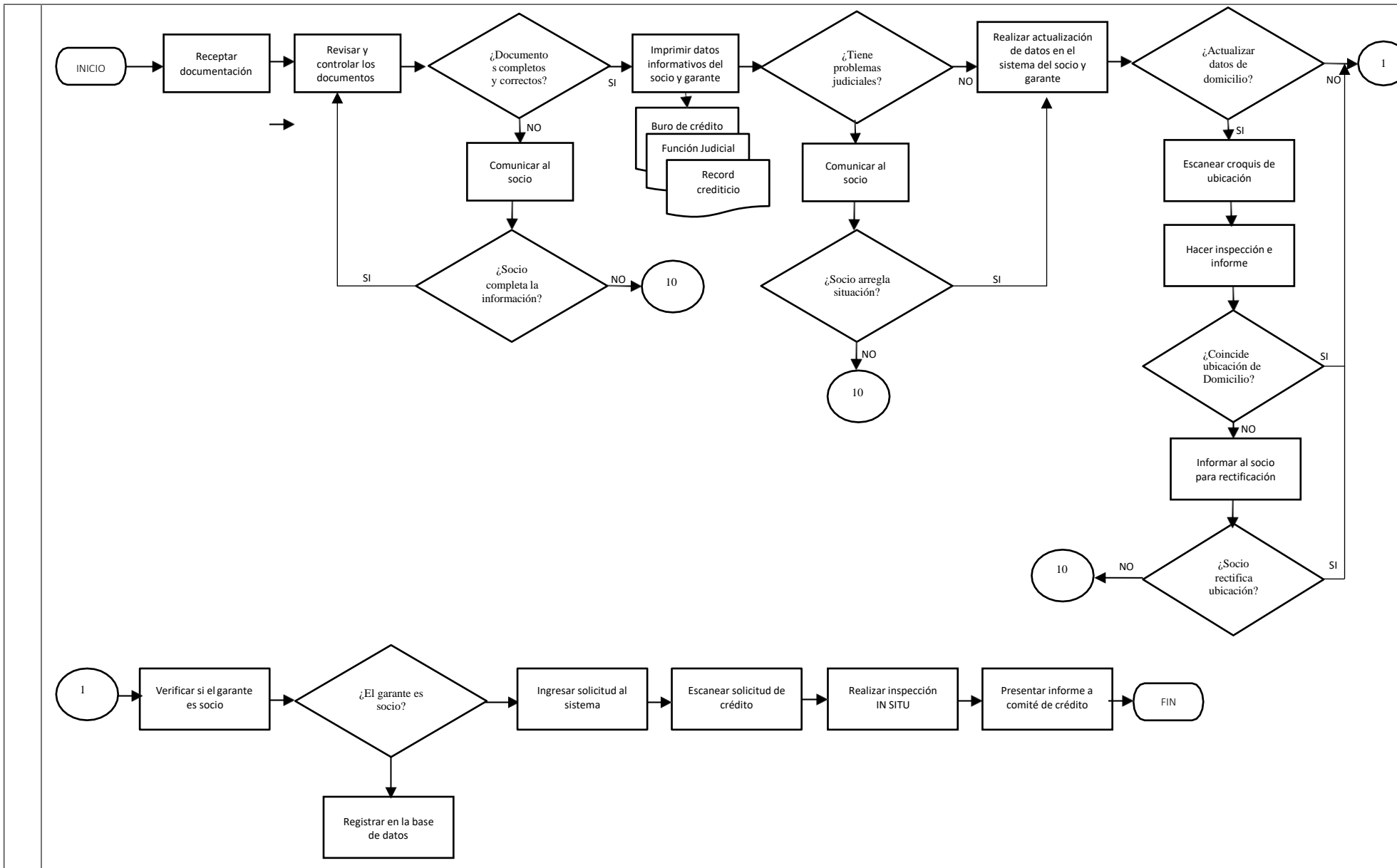
Gráfico N° 15 Calificación de Crédito

<p style="writing-mode: vertical-rl; transform: rotate(180deg);">GRÁFICO</p>	<pre> graph TD Inicio([Inicio]) --> S1[Socio solicita información] S1 --> I1[Informar al socio] I1 --> S2[Socio solicita información] S2 --> R1[Revisar si es socio] R1 --> D1{¿Es socio de la Cooperativa?} D1 -- No --> E1[Entregar requisitos para apertura de cuenta] E1 --> D2{¿Cliente abre la cuenta?} D2 -- No --> C1((1)) D2 -- Si --> D3[Diagnosticar y entregar requisitos para el crédito] D1 -- Si --> D3 D3 --> D4{¿Cumple requisitos?} D4 -- No --> C2((1)) D4 -- Si --> E2[Entrega documentación] E2 --> Fin([Fin]) C1 --> S1 C2 --> S1 </pre>
<p style="writing-mode: vertical-rl; transform: rotate(180deg);">DESCRIPCIÓN</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Socio solicita información 2. Oficial de crédito revisa antecedentes del cliente. 3. Revisa si es socio de la Institución, si no lo es entrega información para apertura de cuenta. 4. Se realiza un diagnóstico y entrega de requisitos para el crédito. 5. Si cumple requisitos se recepta los documentos del cliente.
<p style="writing-mode: vertical-rl; transform: rotate(180deg);">RIESGO</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Deficiencia en la Información receptada por parte del cliente. 2. Análisis de factibilidad errónea.
<p style="writing-mode: vertical-rl; transform: rotate(180deg);">MITIGACIÓN</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Verificación de los datos del cliente en su Domicilio y trabajo. 2. Automatización de la información para validar la información proporcionada por el cliente.

RECURSO	<ol style="list-style-type: none">1. Documentos personales del cliente2. Solicitudes de crédito.
---------	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

6.11.1 CALIFICACIÓN Y APROBACIÓN DE CRÉDITO

Gráfico N° 16 Calificación de Crédito



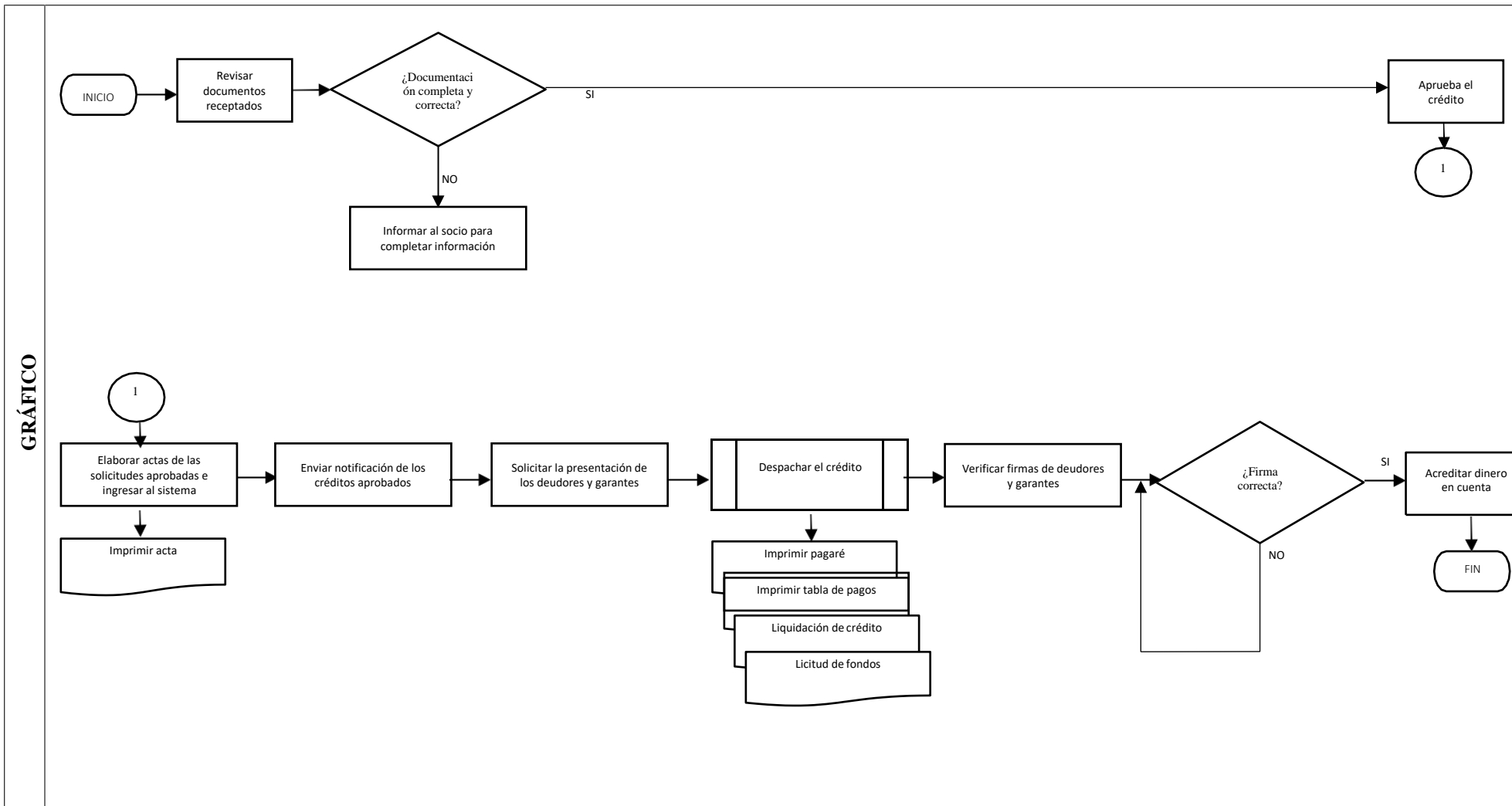
DESCRIPCIÓN	<ol style="list-style-type: none"> 1. Recepción y control de solicitud de crédito y documentos. 2. Revisión y Control de datos informativos del socio como Buró de crédito, función judicial y record crediticio interno. 3. Si en el control de datos históricos, no es aceptable para continuar con el proceso, el socio debe justificar con el jefe de crédito. 4. Actualizar los datos del socio como del garante. 5. Verificar si el socio es garante. 6. Ingresar la solicitud de crédito al sistema tanto de socio como de garantes. 7. Escanear las solicitudes de crédito como respaldo. 8. adjuntar documentos y enviar al departamento de Supervisión. 9. Presentar informe al comité de crédito.
RIESGO	<ol style="list-style-type: none"> 1. Garantías cruzadas
MITIGACIÓN	<ol style="list-style-type: none"> 1. capacitación periódica
RECRSOS	<ol style="list-style-type: none"> 1. Solicitud de crédito Socio y Garante. 2. Revisión: Buró de crédito y Función Judicial 3. copias de las solicitudes de crédito.

Fuente: Cooperativa 15 de Mayo Ltda.

Elaborado por: Nancy Rea

6.11.2 APROBACIÓN DE CRÉDITO

Gráfico N° 17 Aprobación de Crédito

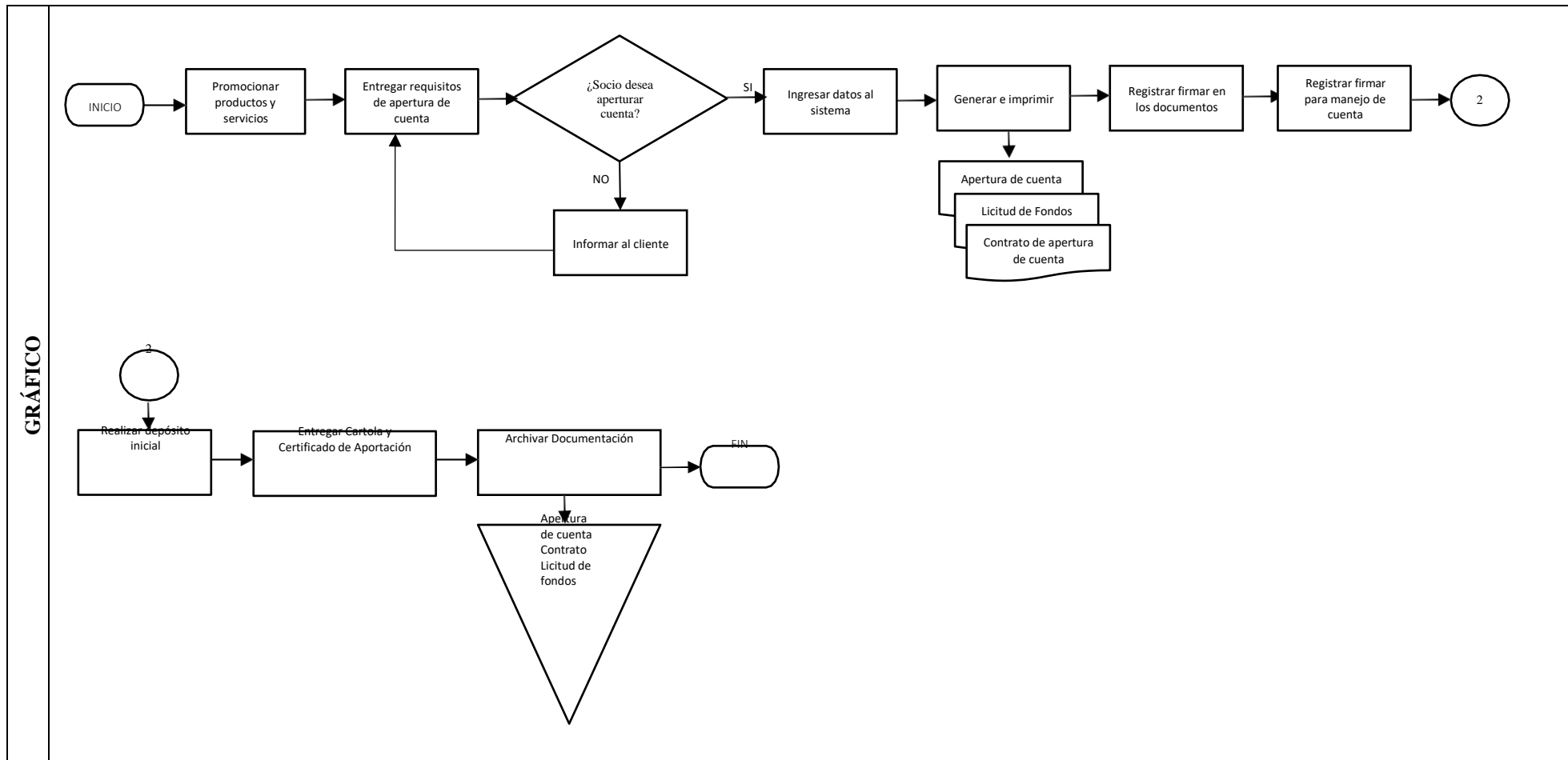


DESCRIPCIÓN	<ol style="list-style-type: none"> 1. El proceso inicia con la recepción y verificación de la documentación recibida. 2. Si los requisitos no están completos informar al socio. 3. Si la documentación esta correcta el crédito es aprobado. 4. Se proceda a la elaboración del acta de aprobación. 5. Se notifica a los deudores y garantes. 6. Se procede a imprimir el pagaré. Tabla de pagos, liquidación de préstamo y licitud de fondos. 7. Verificación de firmas con la cédula de los deudores y garantes. 8. Si la firma es correcta se procede a la acreditación en la cuenta del socio.
RIESGO	<ol style="list-style-type: none"> 1. Cuentas cerradas o bloqueadas.
MITIGACIÓN	<ol style="list-style-type: none"> 1. Revisión y seguimiento del crédito por parte del analista de crédito.
RECURSOS	<ol style="list-style-type: none"> 1. Informe de Buró de crédito y Función Judicial

Fuente: Cooperativa 15 de Mayo Ltda.
Elaborado por: Nancy Rea

6.11.3 AREA DE CAPTACIONES

Gráfico N° 18 Área de captaciones



DESCRIPCIÓN	<ol style="list-style-type: none"> 1. El asesor promociona los productos y servicios que ofrece la Cooperativa. 2. Si el socio cumple los requisitos apertura la cuenta. 3. Ingresa los datos al sistema. 4. procede a imprimir los documentos como apertura de cuenta, licitud de fondos, contrato de apertura de cuenta. 5. Registra firma en los documentos impresos. 6. Realiza un depósito inicial y se procede a entregar la cartola y el certificado de aportación. 7. Se procede a registrar las firmas para manejo de cuenta. 8. Se procede a archivar los documentos.
RIESGO	<ol style="list-style-type: none"> 1. Socios reportados por lavado de activos.
MITIGACIÓN	<ol style="list-style-type: none"> 1. Control de firmas en el sistema 2. Convenio con la UAF para verificar listado de personas reportadas por lavado de activos.
RECURSOS	<ol style="list-style-type: none"> 1. Papelería 2. Cartola 3. Certificado de Aportación.

Fuente: Cooperativa 15 de Mayo Ltda.

Elaborado por: Nancy Rea

6.11.4 CONTROL DE BÓVEDA

Gráfico N° 19 Control de Bóveda

GRÁFICO	<pre> graph LR INICIO([INICIO]) --> A[Jefe de cajas manejará la bóveda] A --> B[Recibir solicitud de Fondeo] B --> C{¿Se verifica baja liquidez en caja?} C -- SI --> D[Procede a entregar desde bóveda] D --> E[Genera acta de entrega de efectivo] E --> F[Recepción de efectivo] F --> G[Registrar firmas de responsabilidad] G --> H[Registrar en el sistema] H --> FIN([FIN]) C -- NO --> I[Informar al receptor - pagador] I --> B </pre>
DESCRIPCIÓN	<ol style="list-style-type: none"> 1. Jefe de Cajas será la responsable de manejar la bóveda. 2. Verificará nivel de liquidez de los recibidores – pagadores. 3. Si se verifica baja liquidez procede a transferir efectivo desde bóveda. 4. Procede a generar actas de entrega de efectivo. 5. Registra firma en los documentos impresos. 6. Se procede a registrar las firmas. 7. Se procede a archivar los documentos.
RIESGO	<ol style="list-style-type: none"> 1. Receptar billetes falsos. 2. Receptar menos dinero del establecido.
MITIGAC	<ol style="list-style-type: none"> 1. Verificar el dinero receiptado y fajar el dinero con tirillas de la Cooperativa.

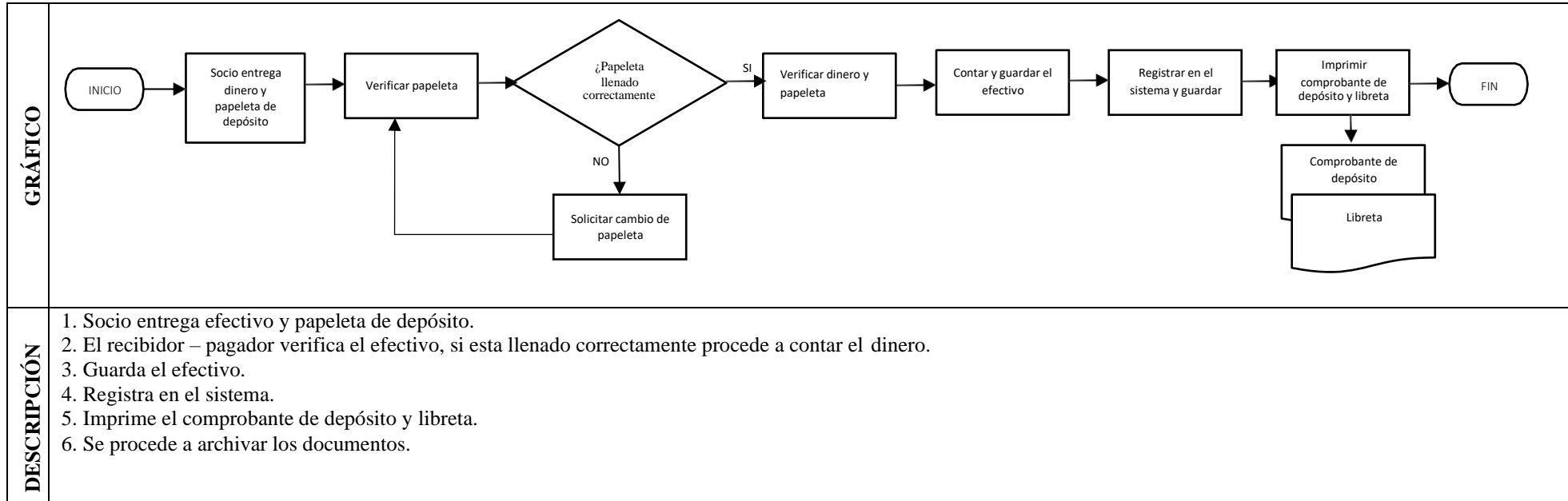
RECURS	<ol style="list-style-type: none">1. Efectivo2. Papelería3. Comprobante movimiento de caja.
---------------	-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Fuente: Cooperativa 15 de Mayo Ltda.

Elaborado por: Nancy Rea

6.11.5 DEPÓSITOS A LA VISTA

Gráfico N° 20 Depósitos a la Vista

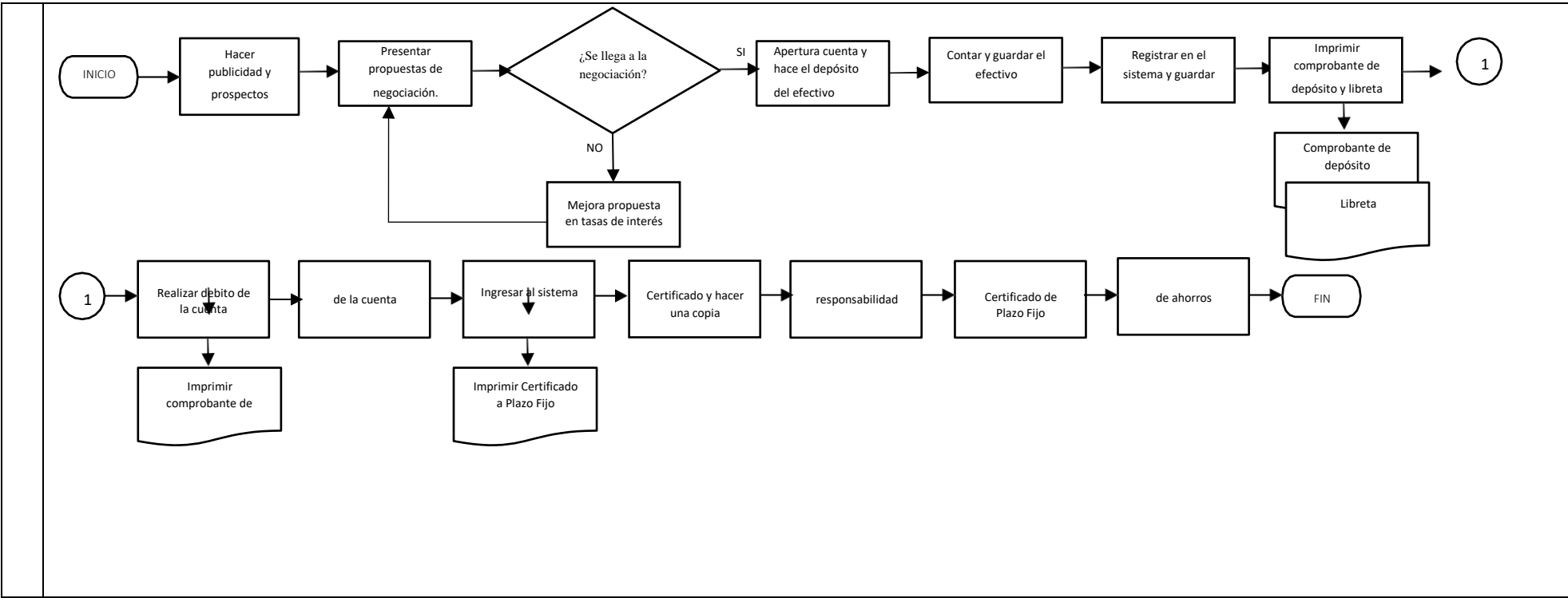


RIESGO	1. Receptar billetes falsos.
MITIGACIÓ	1. Verificar el dinero rezeptado y fajar el dinero con tirillas de la Cooperativa.
RECURS	<ul style="list-style-type: none"> 1. Efectivo 2. Papelería 3. Papeleta de depósito

Fuente: Cooperativa 15 de Mayo Ltda.
Elaborado por: Nancy Rea

6.11.6 DEPOSITO A PLAZO FIJO

Gráfico N° 21 Depósito a Plazo Fijo



DESCRIPCIÓN	<ol style="list-style-type: none"> 1. Asesor hace publicidad busca prospectos. 2. Si se realiza la negociación el socio apertura la cuenta y hace le depósito del efectivo. 3. Se registra en el sistema. 4. Imprime el comprobante de depósito y libreta. 5. Se procede a archivar los documentos. 6. Se realiza el debido de la cuenta de acuerdo al monto acordado. 7. Firmar el comprobante del débito, 8. Ingresar al sistema e imprimir el Certificado a Plazo Fijo. 9. Registrar firmas de responsabilidad. 10. Entregar Certificado de Depósito a Plazo Fijo y actualizar libreta.
RIESG	<ol style="list-style-type: none"> 1. Receptar billetes falsos.

MITIGACIÓ	1. Verificar el dinero receiptado y fajar el dinero con tirillas de la Cooperativa.
RECURSOS	<ol style="list-style-type: none"> 1. Efectivo 2. Papelería 3. Papeleta de depósito 4. Certificado de Depósito a Plazo fijo 5. Comprobante de Débito.

Fuente: Cooperativa 15 de Mayo Ltda.
Elaborado por: Nancy Rea

6.11.7 CANCELACIÓN DEPÓSITO PLAZO FIJO

Gráfico N° 22 Cancelación depósito a plazo fijo

GRÁFICO	<pre> graph LR INICIO([INICIO]) --> A[Mantener una base de datos de los Inversionistas] A --> B[Verificar si existen inversiones vencidas] B --> C{¿Existe vencimientos?} C -- SI --> D[Imprimir comprobantes] C -- NO --> B D --> E[Comunicar al socio sobre el vencimiento] E --> F[Socio se presenta con Certificado de vencimiento] F --> G[Registra en el sistema] G --> H[Entregar al socio comprobante y acreditar en la cuenta] H --> FIN([FIN]) I[Imprimir comprobantes de retención] -.-> D J[Imprimir comprobante de retención] -.-> G </pre>
DESCRIPCIÓN	<ol style="list-style-type: none"> 1. La cancelación de las inversiones se lo hace manualmente. 2. Revisar en el sistema los plazos de vencimientos de las inversiones. 3. Si existe vencimientos comunicar al socio. 4. Registra en el sistema. 5. Imprime el comprobante de retención y hacer firmar al socio. 6. Entregar comprobante al socio y acreditar en la cuenta.
RIESG	
MITIGACIÓ	

RECURS	<ol style="list-style-type: none">1. Papelería2. Comprobante de retención
---------------	--------------------------------------------------------------------------------------------------

Fuente: Cooperativa 15 de Mayo Ltda.

Elaborado por: Nancy Rea

6.11.8 CADENA DE VALOR DE LA COOPERATIVA

La cadena de valor de la cooperativa de ahorro y crédito 15 de Mayo Ltda. Está conformada por aquellos procesos que forman parte del área de negocios de la cooperativa, siendo estos la Captación de ahorros y la Colocación de Créditos son precisamente los que determinan el giro de negocio de la cooperativa.

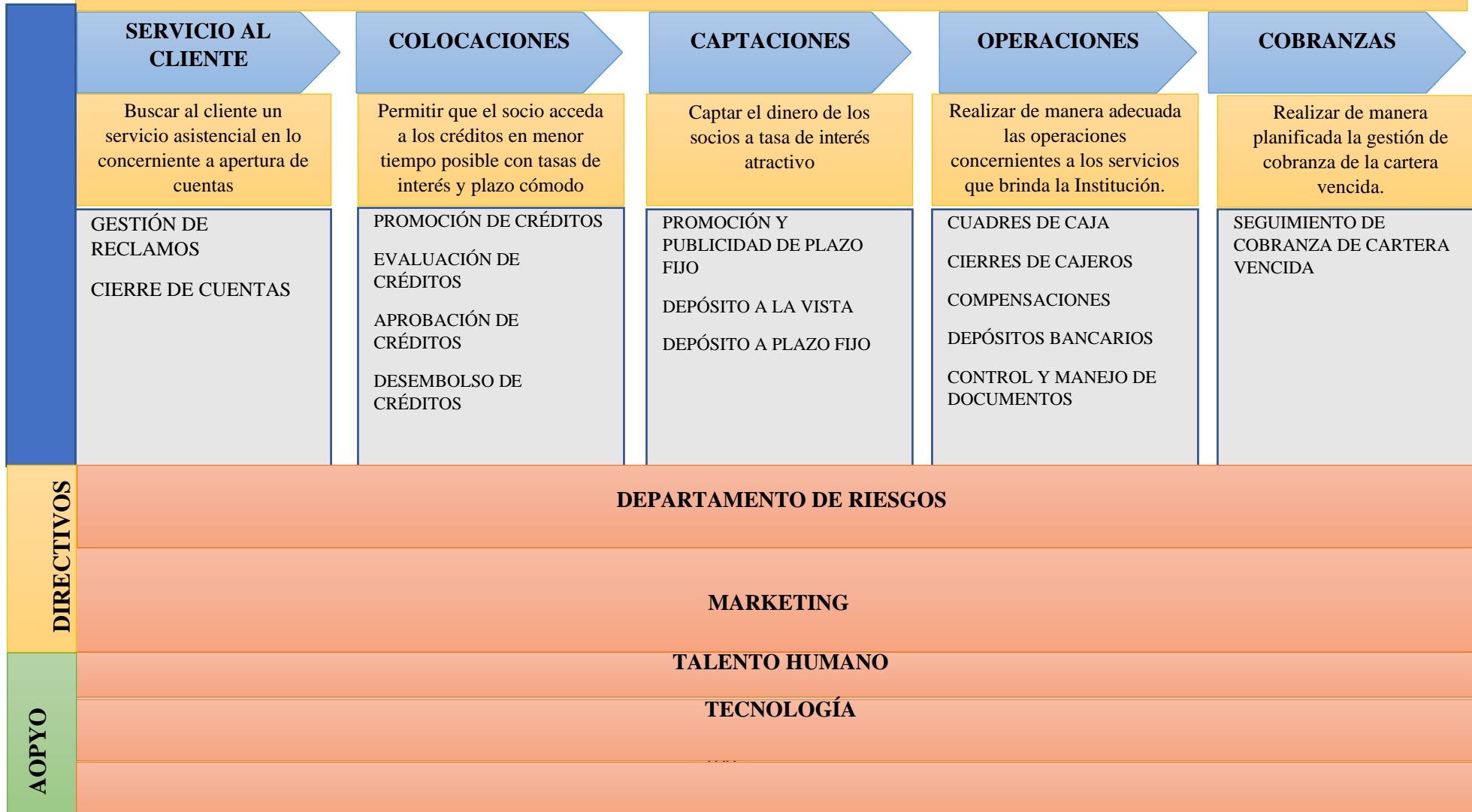
La captación de ahorros comprende todos los procesos mediante los cuales la cooperativa recibe dinero por parte de sus socios quienes desean ahorrar ya sea haciendo uso del servicio de ahorro a la vista o ahorro programado o también invertir su dinero obteniendo una ganancia por ello mediante el ahorro a plazo fijo.

La colocación de créditos es un proceso que comprende desde la solicitud de crédito por parte de los socios de la cooperativa, hasta el desembolso del mismo, pasando por la evaluación y análisis respectivo, tanto del perfil del socio como de las garantías presentadas.

Gráfico N° 23 CADENA DE VALOR PROPUESTO PARA LA COAC 15 DE MAYO LTDA

CADENA DE VALOR PROPUESTO PARA LA COOPERATIVA 15 DE MAYO LTDA.

Fortalecer el crecimiento organización de la Cooperativa 15 de Mayo manteniendo los procesos Primarios, Directivos, y de Apoyo con una calidad competitiva, brindar un servicio eficiente, lo que genera un alto nivel de satisfacción a los socios y por ende incrementa la rentabilidad de la Institución.



ASESOR LEGAL

**Fuente: Cooperativa 15 de Mayo Ltda.
Elaborado por: Nancy Rea**

6.12 Caracterización de los procesos de captación de ahorros

Gráfico N° 24 Caracterización de los Procesos de Captación de Ahorros

 15 de MAYO Ltda. <small>Cooperativa de Ahorro y Crédito</small>	CARACTERIZACIÓN DE LOS PROCESOS DE CAPTACIÓN DE AHORROS				
	APERTURA DE CUENTA				
OBJETIVO	Establecer un procedimiento estandarizado para la correcta apertura de cuenta tanto para ahorros a la vista, inversiones a plazo fijo o solicitar un crédito.				
ALCANCE	El proceso inicia con una solicitud de apertura de cuenta por parte de una persona interesada en ahorrar sus dinero, invertirlo o acceder a un crédito y concluye el proceso con el depósito inicial en la ventanilla.				
LÍMITES DEL PROCESO	Solicitud de Apertura		Pago de valores en Ventanilla		
RESPONSABLE	Oficial de cuenta				
PROVEEDOR	ENTRADAS	ACTIVIDADES GENERALES	DOCUMENTOS RELACIONADOS	SALIDAS	CLIENTES
Socios		Verificación de la información y Documentos. Ingreso de información en el sistema. Digitalización de documentos. Transacción en Ventanilla.	Solicitud de Apertura	Libreta de Ahorros	Socios
Inversionistas	Documentos de identidad		Autorización para revisión en el Buró	Registro de transacciones	Inversionistas
Empresas	Información personal		Registro de firmas	Certificado de Seguro	Empresas
Clientes			Contrato Asistencia Social	Certificado de Aportación	Clientes
RECURSOS HUMANOS			RECURSOS MATERIALES		
Oficial de Cuenta Cajeros			Computador Digitalizador Cámara		

Fuente: Cooperativa 15 de Mayo Ltda.

Elaborado por: Nancy Rea

6.13 Proceso de Cierre de Cuenta

Gráfico N° 25 Proceso de Cierre de Cuenta

 15 de MAYO Ltda. <small>Cooperativa de Ahorro y Crédito</small>	CARACTERIZACIÓN DE LOS PROCESOS DE CAPTACIÓN DE AHORROS				
	CIERRE DE CUENTA				
OBJETIVO	Establecer un procedimiento estandarizado para el correcto procedimiento de un Cierre de cuenta de un socio de la Cooperativa				
ALCANCE	El proceso inicia con una solicitud de cierre de cuenta por parte de un socio y concluye el proceso con la liquidación de sus haberes.				
LÍMITES DEL PROCESO	Solicitud de Cierre de Cuenta		Entrega de dinero y copia de liquidación al socio		
RESPONSABLE	Oficial de cuenta				
PROVEEDOR	ENTRADAS	ACTIVIDADES GENERALES	DOCUMENTOS RELACIONADOS	SALIDAS	CLIENTES
Socios	Solicitud de Cierre de Cuenta	Verificación de valores adeudados. Autorización del Gerente General. Transacción en Ventanilla.	Oficio dirigido a Gerencia	Dinero	Socios
Inversionistas	Documentos de identidad		Libreta y Certificado de Aportación	Comprobante de Liquidación	Inversionistas
Empresas	Libreta de Ahorros		Documento de liquidación		Empresas
RECURSOS HUMANOS			RECURSOS MATERIALES		
Gerente General Oficial de Cuenta Cajeros			Computador Digitalizador		

Fuente: Cooperativa 15 de Mayo Ltda.

Elaborado por: Nancy Rea

6.14 Proceso de Depósito a Plazo Fijo

Gráfico N° 26 Proceso Depósito a Plazo Fijo

 15 de MAYO Ltda. <small>Cooperativa de Ahorro y Crédito</small>	CARACTERIZACIÓN DE LOS PROCESOS DE CAPTACIÓN DE AHORROS					
	DEPÓSITO A PLAZO FIJO					
OBJETIVO	Establecer un procedimiento estandarizado que sirva para aplicar una correcta negociación de inversiones de plazo fijo.					
ALCANCE	El proceso inicia con una solicitud por parte de una persona interesada en ahorrar en invertir su dinero a un largo plazo y el proceso concluye con el debido del dinero de sus cuenta y actualización de la libreta.					
LÍMITES DEL PROCESO	Solicitud de Inversión		Actualización de libreta en Ventanilla			
RESPONSABLE	Oficial de Inversiones					
PROVEEDOR	ENTRADAS	ACTIVIDADES GENERALES	DOCUMENTOS RELACIONADOS	SALIDAS	CLIENTES	
Socios		Negociar con el socio. Depositar el dinero en la Cuenta. Ingresar la inversión al sistema. Impresión y firma del certificado de depósito.	Certificado de Depósito a Plazo Fijo		Socios	
Inversionistas	Documentos de identidad				Certificado de Depósito	Inversionistas
Empresas	Dinero				Libreta actualizada	Empresas
RECURSOS HUMANOS			RECURSOS MATERIALES			
Oficial de Inversiones Cajeros			Computador Digitalizador Archivador			

Fuente: Cooperativa 15 de Mayo Ltda.

Elaborado por: Nancy Rea

6.15 COSTO Y ADMINISTRACIÓN

6.15.1 Costo de la propuesta

Tabla N° 15 Costo de la Propuesta

COOPERATIVA 15 DE MAYO			
COSTO DE IMPLEMENTACIÓN			
Descripción	Precio unitario	Cantidad	Precio total
Propuesta	1.000	1	1.000,00
Capacitación	300	1	300,00
Manuales	25	3	75,00
Subtotal			1375,00
12%			165,00
COSTO TOTAL			1540,00

Fuente: Investigación directa

Elaborado por: Nancy Rea

En la presente propuesta la administración estará a cargo del gerente general y demás colaboradores de la Institución, para esto es necesario un compromiso de cumplimiento de cada uno de los colaboradores para el adecuado funcionamiento de los procesos.

Todos colaboraran con la coordinación del personal para que se ejecute con éxito la propuesta, para el correcto funcionamiento y control de los procesos para satisfacción del cliente y por ende mejorar la rentabilidad de la Cooperativa.

7. BIBLIOGRAFÍA

13, 14 Luz Angela Aldana de Vega, M. P. (2011). ADMINISTRACIÓN POR CALIDAD (pag. 159). Bogotá, Colombia: Alfaomega Colombiana S.A

Fernández de Velasco José (2010), gestión por procesos

Finkel, L (1994), *La organización social del trabajo*. Ediciones Pirámide, Madrid.

García Gombau, J (1991) el trabajo a turno Ediciones Deusto

M.F. Fernández, *el control, fundamento de la Gestión Por procesos*, Madrid ESIC, 2003

Trovar y A. Mota, *Modelo de Administración por Procesos*, México: Panorama, 2007

J.A.P.F d Velasco, Gestión por procesos, Madrid, ESIC, 2010.

<https://www.isotools.org/soluciones/procesos/gestion-por-procesos/>

Alulema Pérez, N. (2011). Impacto Socio Económico de las Cooperativas de Ahorro y Crédito, gerenciadas por Indígenas en Tungurahua. Tesis. Quito: Universidad Tecnológica

“Visión de Futuro” Año 7, N°1, volumen N°13, Enero - Junio 2010

Marchón, F. (2010). *Economía, Teoría y Política*. Mac Graw-Hill.

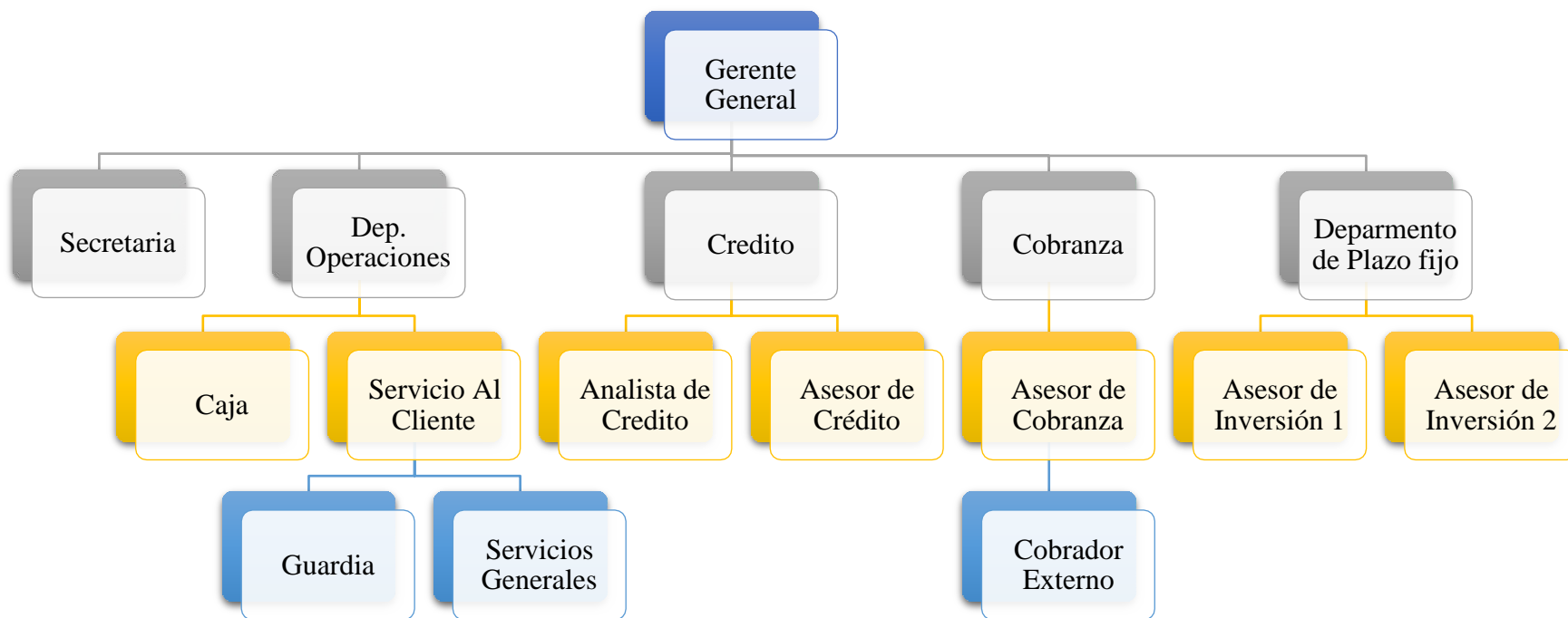
Mertens, L. (2010). *La medición de la productividad como referente ente de la formación-capacitación: Productividad y formación*. Montevideo.

Superintendencia de Bancos y Seguros del Ecuador. (2012). *Microcrédito en el Ecuador*. Quito.

8. ANEXOS

8.1 Organigrama Estructural Coac 15 de Mayo Ltda.

Gráfico N° 27 Organigrama Estructural COAC 15 DE MAYO



Fuente: Cooperativa 15 de Mayo
Elaborado por: Nancy Rea

8.2 Guía de Entrevista

GUÍA DE ENTREVISTA AL SR. JUAN JOSE CHANGO, GERENTE GENERAL DE COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO 15 DE MAYO LTDA.

Entrevista con fines académicos:

1.- ¿Cooperativa de Ahorro y Crédito 15 de Mayo Ltda. Cuenta con un Modelo de Gestión por Procesos?

La Cooperativa no cuenta con un Modelo de gestión por procesos; este particular ocasiona un sin número de inconvenientes como demora en las entregas de los créditos; errores en el proceso de cobranzas, inexistencia de grupos multidisciplinarios que trabajen sobre un proceso, por ejemplo sobre créditos y cobranzas, inversiones, atención al cliente ocasiona mucha confusión de funciones.

2.- ¿Se ha diseñado algún manual en base a la realidad de la Cooperativa?

Existe un manual pero que no se ajusta a las necesidades del área, ni a las características del mercado meta.

3.- ¿Considera que Cooperativa 15 de Mayo Ltda. Tiene un buen rendimiento financiero

En los últimos tiempos se ha venido notando la disminución en la rentabilidad financiera ya que existen muchas instituciones financieras que se están manejando con herramientas de otorgamiento de crédito más eficaces y altos montos de crédito, lo que ha hecho que perdamos clientes.

4.- ¿Cooperativa de Ahorro y Crédito 15 de Mayo Ltda. Ofrece alternativas crediticias que satisfagan las necesidades de los socios?

Cooperativa de Ahorro y Crédito 15 de Mayo Ltda. No posee múltiples muchas líneas de crédito pero se ajustan a las necesidades de los socios, pero podrían mejorar con un proceso eficiente.

5.- ¿Considera que la Gestión por Procesos incrementara el rendimiento financiero?

Esto es una realidad que deseáramos se dé. Al implementar la Gestión por procesos cada colaborador del área debería saber qué es lo que tiene que hacer con respecto a su trabajo y a quién reportarlo.

6.- ¿Los colaboradores cuentan con las actitudes y aptitudes para aportar en la aplicación de la Gestión por procesos?

Lastimosamente no, las aptitudes no han sido desarrolladas, pero con una correcta gestión pienso que se puede capacitar correctamente al personal y comprometerlo con el tema del rendimiento financiero.

7.- ¿Cooperativa 15 de Mayo cuenta con la tecnología para el manejo de la cartera de crédito?

Falta implementar herramientas que faciliten de manera especial el trabajo de campo.

GRACIAS POR SU ATENCIÓN

8.3 Encuesta

ENCUESTA PARA DETERMINAR LA NECESIDAD DE IMPLEMENTAR UN SISTEMA DE GESTIÓN POR PROCESOS EN LA COOPERATIVA 15 DE MAYO LTDA.

OBJETIVO.- Obtener la información directa de los colaboradores que forman parte de la cooperativa para determinar la necesidad de implementar un sistema de Gestión por procesos y así mejorar los ingresos de la Cooperativa.

Indicaciones: Marque con una X donde crea correspondiente

<p>1 ¿La Cooperativa cuenta con un Manual de Gestión por procesos?</p> <p>si ()</p> <p>no ()</p>	<p>2. ¿Qué tiempo trabaja usted en la Cooperativa?</p> <p>1 año ()</p> <p>2 años ()</p> <p>3 años en adelante ()</p>
<p>3. ¿Ha escuchado alguna vez sobre el término Gestión por Procesos?</p> <p>si ()</p> <p>no ()</p>	<p>4. ¿Está de acuerdo con las funciones que le asignaron?</p> <p>si ()</p> <p>no ()</p>
<p>5 ¿El puesto asignado está de acuerdo a su perfil?</p> <p>si ()</p> <p>no ()</p>	<p>6. ¿Cree usted que la Cooperativa tiene definido las funciones que debe realizar cada empleado?</p> <p>si ()</p> <p>no ()</p>
<p>7. ¿Qué entiende por Gestión por Procesos?</p> <p>Alternativa ()</p> <p>Actividades ()</p> <p>Identificación de pasos ()</p> <p>Desconoce ()</p>	<p>8. ¿Cree usted que la Cooperativa mejoraría su rendimiento financiero implementando la Gestión por Procesos?</p> <p>si ()</p> <p>no ()</p>
<p>9. ¿Cree usted que la implementación del Modelo de Gestión por Procesos mejorará el desenvolvimiento del personal?</p> <p>si ()</p> <p>no ()</p>	<p>10. ¿Cree usted que la implementación del Modelo de Gestión por Procesos mejorará el servicio y contribuirá a la satisfacción de los socios?</p> <p>si ()</p> <p>no ()</p>

Muchas gracias por su atención.

8.4 RUC



REGISTRO UNICO DE CONTRIBUYENTES SOCIEDADES



NUMERO RUC: 1891710050001
RAZON SOCIAL: COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO 15 DE MAYO LTDA
NOMBRE COMERCIAL: COAC 15 DE MAYO LTDA
CLASE CONTRIBUYENTE: OTROS
TIPO DE CONTRIBUYENTE: POPULAR Y SOLIDARIO; SISTEMA FINANCIERO POPULAR Y SOLIDARIO;
REPRESENTANTE LEGAL: COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO
 CHANGO UÑOG JUAN JOSE
CONTADOR: ALMAGRO CHANGO WALTER PATRICIO

FEC. INICIO ACTIVIDADES: 21/06/2002 **FEC. CONSTITUCION:** 21/06/2002
FEC. INSCRIPCION: 24/03/2003 **FECHA DE ACTUALIZACIÓN:** 02/07/2019

ACTIVIDAD ECONOMICA PRINCIPAL:

ACTIVIDADES DE RECEPCIÓN DE DEPÓSITOS Y/O SIMILARES CERCANOS DE DEPÓSITOS Y LA

DOMICILIO TRIBUTARIO:

Provincia: TUNGURAHUA Cantón: AMBATO Parroquia: JUAN BENIGNO VELA Barrio: JUAN BENIGNO VELA CENTRO
 Calle: VIA A GUARANDA Número: S/N Referencia ubicación: A UNA CUADRA DEL PARQUE Email:
 jchango7684@gmail.com Celular: 0984562958

DOMICILIO ESPECIAL:

OBLIGACIONES TRIBUTARIAS:

- * ANEXO RELACION DEPENDENCIA
- * ANEXO REPORTE DE OPERACIONES Y TRANSACCIONES ECONÓMICAS FINANCIERAS
- * ANEXO TRANSACCIONAL SIMPLIFICADO
- * DECLARACIÓN DE IMPUESTO A LA RENTA SOCIEDADES
- * DECLARACIÓN DE RETENCIONES EN LA FUENTE
- * DECLARACIÓN MENSUAL DE IVA

Son derechos de los contribuyentes: Derechos de trato y confidencialidad, Derechos de asistencia o colaboración, Derechos económicos, Derechos de información, Derechos procedimentales, para mayor información consulte en www.en.gob.ec.
 Las personas naturales cuyo capital, ingresos anuales o costos y gastos anuales sean superiores a los límites establecidos en el Reglamento para la Aplicación de la Ley de Régimen Tributario Interno están obligados a llevar contabilidad, convirtiéndose en agentes de retención, no podrán acogerse al Régimen Simplificado (RISE) y sus declaraciones de IVA deberán ser presentadas de manera mensual.
 Recuerde que sus declaraciones de IVA podrán presentarse de manera semestral siempre y cuando no se encuentre obligado a llevar contabilidad, transferir bienes o preste servicios únicamente con tarifa 0% de IVA y/o sus ventas con tarifa diferente de 0% sean objeto de retención del 100% del IVA.

# DE ESTABLECIMIENTOS REGISTRADOS:	del 001 al 001	ABIERTOS:	1
JURISDICCION:	ZONA 3 TUNGURAHUA	CERRADOS:	0

02 JUL 2019

8.5 EXISTENCIA LEGAL



Oficio Nro. SEPS-SGD-IZ3-CSGEIZ3-2019-29074-OF

Ambato, 12 de septiembre de 2019

Asunto: ATENCIÓN DE EXISTENCIA LEGAL /COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO 15 DE MAYO LTDA

Señor
Juan Chango
COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO 15 DE MAYO LTDA
Retiro Personal
Teléfono: 032483112 - 0984562958
Ambato, Tungurahua

De mi consideración:

En atención a su solicitud recibida en ésta Superintendencia el 11 de septiembre del 2019, ingresado con el trámite No. SEPS-IZ3-2019-001-69908 al respecto debo señalar lo siguiente:

Revisado el Sistema de Gestión de Organizaciones del Sector Financiero (GOSF), al momento de emitir esta certificación consta la, "**COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO 15 DE MAYO LTDA**" con número de RUC **1891710050001**, con domicilio en el cantón Ambato provincia de Tungurahua cuyo estatuto adecuado a la Ley Orgánica de la Economía Popular y Solidaria y del Sector Financiero Popular y Solidario fue aprobado por esta Superintendencia mediante resolución No. SEPS-ROEPS-2013-000642 de 03 de mayo de 2013.

De lo expuesto, se desprende que la organización particularizada se encuentra **ACTIVA**.

Particular que informo para los fines pertinentes.

Con distinguida consideración.

Atentamente,



Andrea Tatiana Mariño Rosero
ANALISTA

Referencias:
- SEPS-IZ3-2019-001-69908

