



# **UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO**

## **FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS**

**Trabajo de Investigación previo a la obtención del Título  
de Ingeniero de Empresas**

**TEMA: “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”**

**AUTOR: Mauricio Israel Torres Romero**

**TUTOR: Ing. Henry Saritama**

**Ambato - Ecuador**

**Febrero 2014**



**Ing. Henry Saritama.**

**CERTIFICA:**

Que el presente trabajo ha sido revisado minuciosamente. Por lo tanto autorizo la presentación de este Trabajo de Investigación, el mismo que responde a las normas establecidas en el Reglamento de Títulos y Grados de la Facultad.

Ambato, Septiembre del 2013

---

**Ing. Henry Saritama.**

**TUTOR**

## **DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD**

Yo, Mauricio Israel Torres Romero, declaro que los resultados obtenidos y expuestos en el presente Trabajo de Investigación, previo a la obtención del título de Ingeniero de Empresas, son absolutamente originales, auténticos y personales; a excepción de las citas bibliográficas.

---

Sr. Mauricio Israel Torres Romero.

C.I. 180400071-7

**AUTOR**

## **APROBACIÓN DE LOS MIEMBROS DEL TRIBUNAL DE GRADO**

Los suscritos Miembros del Tribunal aprueban la presente Tesis de Grado, la misma que ha sido elaborado de conformidad con las disposiciones reglamentarias emitidas por la Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad Técnica de Ambato.

f.-.....

Ing. MBA. Danilo Altamirano

f.-.....

Ing. MBA. Carlos Beltrán

Ambato, febrero 2014

## **DERECHOS DE AUTOR**

Autorizo a la Universidad Técnica de Ambato, para que haga de ésta tesis o parte de ella un documento disponible para su lectura, consulta y procesos de investigación, según las normas de la institución.

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

---

Mauricio Israel Torres Romero.

C.I. 180400071-7

**AUTOR**

## **DEDICATORIA**

Este trabajo de tesis de grado está dedicado primeramente a DIOS por guiar mis pasos, también por darme la bendición y la dicha de tener unos padres los cuales siempre me han apoyado incondicionalmente, Hoy puedo ver alcanzada una de las metas más importantes de mi vida, gracias por la voz de aliento que siempre mantuvieron en mí, ya que siempre estuvieron en las buenas y en las malas ustedes son un orgullo para mí, esto es el reflejo del sacrificio tanto de ustedes como el mío, les amo mucho.

A mis hermanas Fernanda, Domenica, a mi novia Alejandra que con su amor son un pilar primordial en el cumplimiento de mis metas personales y profesionales, gracias por estar siempre conmigo en los buenos y malos momentos.

Con todo corazón espero no defraudarles y contar siempre con su apoyo en el cumplimiento de metas futuras.

Mauricio

## **AGRADECIMIENTO**

Agradezco principalmente a Dios por guiar mi camino por que gracias a él pude estudiar una carrera universitaria, por darme entendimiento y sabiduría para superar obstáculos y dificultades durante toda mi vida y poder tener una formación académica profesional. A mis padres Edison y Yolanda por ser mi apoyo incondicional para poder culminar mis estudios. Gracias de todo corazón que Dios les llene de muchas bendiciones y siempre les provea de una u otra manera.

A mis hermanas, mi novia, mis tíos, tías y amigos por su apoyo y por darme siempre su voto de confianza. A la Universidad Técnica de Ambato por permitir estudiar en la Facultad de Administración de Empresas, Carrera de Organización de Empresas y terminar mis estudios en tan prestigiosa Universidad clase "A". Debo agradecer de manera especial y sincera al Ing. Henry Saritama director de mi tesis por su valiosa guía y asesoramiento para la realización de la misma.

Muchas gracias a todos por brindarme siempre su comprensión, su apoyo, por darme palabras siempre de aliento. A todos, espero no defraudarlos y contar siempre con su valioso apoyo, Dios les bendiga siempre.

Mauricio

## INDICE GENERAL DE CONTENIDOS

CONTENIDO	PÁGINA
Portada .....	i
Aprobación del tutor de Tesis.....	ii
Declaración de Autenticidad.....	iii
Aprobación de los miembros del Tribunal de Grado.....	iv
Derechos de Autor.....	v
Dedicatoria.....	vi
Agradecimiento.....	vii
Índice general de contenidos.....	viii
Índice de cuadros.....	xi
Índice de gráficos.....	xiv
Resumen Ejecutivo.....	xvi
Summary.....	xvii
Introducción.....	1

### CAPITULO I

#### 1. PROBLEMA

1.1 Tema de investigación.....	2
1.2 Planteamiento del problema.....	2
1.2.1 Contextualización.....	2
1.2.2 Análisis Crítico.....	6
1.2.3 Prognosis.....	7
1.2.4 Formulación del Problema.....	8
1.2.5 Interrogantes.....	8
1.2.6 Delimitación del Problema.....	8
1.3 Justificación.....	9
1.4 Objetivos.....	10
1.4.1 Objetivo General.....	10
1.4.2 Objetivos Específicos.....	10



## **CAPITULO II**

### **2. MARCO TEÓRICO**

2.1	Antecedentes investigativos.....	12
2.2	Fundamentación Filosófica.....	16
2.3	Fundamentación Legal.....	17
2.4	Categorías fundamentales.....	23
2.4.1	Conceptualización de la Variable Independiente.....	26
2.4.2	Conceptualización de la Variable Dependiente.....	34
2.5	Hipótesis.....	36
2.6	Señalamiento de variables.....	37

## **CAPITULO III**

### **3. METODOLOGÍA**

3.1	Enfoque de la investigación.....	38
3.2	Modalidad básica de la investigación.....	39
3.2.1	Bibliográfica.....	39
3.2.2	De Campo.....	40
3.2.3	Documental.....	40
3.3	Nivel o tipo de investigación.....	41
3.3.1	Exploratoria.....	41
3.3.2	Descriptiva.....	41
3.4	Población y muestra.....	42
3.5	Operacionalización de las variables.....	44
3.6	Recolección de la Información.....	46
3.7	Procesamiento de la Información.....	46

## **CAPÍTULO IV**

### **4. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS**

4.1	Análisis e interpretación de resultados.....	48
4.1.1	Encuesta a clientes externos.....	50

4.1.2 Encuesta a clientes internos.....	61
4.2 Verificación de la Hipótesis.....	72

## **CAPÍTULO V**

### **5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

5.1 Conclusiones.....	76
5.2 Recomendaciones.....	77

## **CAPÍTULO VI**

### **6. PROPUESTA**

6.1 Datos informativos.....	78
6.2 Antecedentes de la propuesta.....	79
6.3 Justificación.....	80
6.4 Objetivos.....	81
6.4.1 Objetivo General.....	81
6.4.2 Objetivos Específicos.....	82
6.5 Análisis de factibilidad.....	82
6.6 Marco Conceptual.....	83
6.7 Metodología – Modelo Operativo.....	101
6.8 Costos de Administración.....	163
6.9 Previsión de la Evaluación.....	164

### **C. MATERIALES DE REFERENCIA**

Bibliografía.....	165
Anexos.....	167

## ÍNDICE DE CUADROS

	PÁGINA
Cuadro No 1 Balance Consolidado y Condensado en dólares.....	5
Cuadro No 2 Población.....	42
Cuadro No 3 Operacionalización Variable Independiente.....	44
Cuadro No 4 Operacionalización Variable Dependiente.....	45
Cuadro No 5 Conocimiento.....	50
Cuadro No 6 Tiempo socio.....	51
Cuadro No 7 Socios satisfechos.....	52
Cuadro No 8 Desempeño.....	53
Cuadro No 9 Gestión Organizacional.....	54
Cuadro No 10 Tipo de créditos.....	55
Cuadro No 11 Frecuencia de trámites.....	56
Cuadro No 12 Eficiencia del personal.....	57
Cuadro No 13 Aspiración de los socios.....	58
Cuadro No 14 Alternativas de mejoramiento.....	59
Cuadro No 15 Implementación de Gestión por Procesos.....	60
Cuadro No 16 Gestión por Procesos.....	61
Cuadro No 17 Satisfacción de los socios.....	62
Cuadro No 18 Empleado satisfecho.....	63
Cuadro No 19 Implementación Gestión por Procesos.....	64
Cuadro No 20 Agilizar trámites.....	65
Cuadro No 21 Eficiencia.....	66
Cuadro No 22 Mejoramiento de créditos.....	67
Cuadro No 23 Realización de un trámite.....	68
Cuadro No 24 Mejoras con el servicio.....	69
Cuadro No 25 Aspiración de los socios.....	70
Cuadro No 26 Alternativas de mejoramiento.....	71
Cuadro No 27 Frecuencias Observadas.....	74
Cuadro No 28 Cálculo Chi-Cuadrado.....	74
Cuadro No 29 Matriz de Holmes Ambiente Interno.....	96

Cuadro No 30 Matriz de Holmes Ambiente Externo.....	97
Cuadro No 31 Matriz de Perfil Competitivo.....	98
Cuadro No 32 Matriz de Evaluación de Factores Externos.....	99
Cuadro No 33 Matriz FODA.....	100
Cuadro No 34 Inventario de Procesos.....	103
Cuadro No 35 Macro procesos Primario I, procesos y subprocesos.....	104
Cuadro No 36 Elementos del Macro Proceso Primario I.....	104
Cuadro No 37 Descripción del Proceso I.1.....	105
Cuadro No 38 Descripción de Actividades Subproceso I.1.1.....	105
Cuadro No 39 Tiempos del Subproceso I.1.1.....	108
Cuadro No 40 Costo Mano de Obra Subproceso I.1.1.....	109
Cuadro No 41 Valor Agregado Subproceso I.1.1.....	110
Cuadro No 42 Descripción de Actividades Subproceso I.1.2.....	111
Cuadro No 43 Tiempos del Subproceso I.1.2.....	113
Cuadro No 44 Costo Mano de Obra Subproceso I.1.2.....	114
Cuadro No 45 Valor Agregado Subproceso I.1.2.....	115
Cuadro No 46 Descripción de Actividades Subproceso I.1.3.....	116
Cuadro No 47 Tiempos del Subproceso I.1.3.....	119
Cuadro No 48 Costo Mano de Obra Subproceso I.1.3.....	120
Cuadro No 49 Valor Agregado Subproceso I.1.3.....	121
Cuadro No 50 Descripción de Actividades Subproceso I.2.1.....	122
Cuadro No 51 Tiempos del Subproceso I.2.1.....	125
Cuadro No 52 Costo Mano de Obra Subproceso I.2.1.....	126
Cuadro No 53 Valor Agregado Subproceso I.2.1.....	127
Cuadro No 54 Descripción de Actividades Subproceso I.2.2.....	128
Cuadro No 55 Tiempos del Subproceso I.2.2.....	130
Cuadro No 56 Costo Mano de Obra Subproceso I.2.2.....	131
Cuadro No 57 Valor Agregado Subproceso I.2.2.....	132
Cuadro No 58 Descripción de Actividades Subproceso I.2.3.....	133
Cuadro No 59 Tiempos del Subproceso I.2.3.....	136
Cuadro No 60 Costo Mano de Obra Subproceso I.2.3.....	137
Cuadro No 61 Valor Agregado Subproceso I.2.3.....	138

Cuadro No 62 Descripción de Actividades Subproceso I.2.4.....	139
Cuadro No 63 Tiempos del Subproceso I.2.4.....	141
Cuadro No 64 Costo Mano de Obra Subproceso I.2.4.....	142
Cuadro No 65 Valor Agregado Subproceso I.2.4.....	143
Cuadro No 66 Descripción de Actividades Subproceso I.3.....	144
Cuadro No 67 Tiempos del Subproceso I.3.....	147
Cuadro No 68 Costo Mano de Obra Subproceso I.3.....	148
Cuadro No 69 Valor Agregado Subproceso I.3.....	149
Cuadro No 70 Descripción de Actividades Subproceso I.3.1.....	150
Cuadro No 71 Tiempos del Subproceso I.3.1.....	152
Cuadro No 72 Costo Mano de Obra Subproceso I.3.1.....	153
Cuadro No 73 Valor Agregado Subproceso I.3.1.....	154
Cuadro No 74 Descripción de Actividades Subproceso I.3.2.....	155
Cuadro No 75 Tiempos del Subproceso I.3.2.....	157
Cuadro No 76 Costo Mano de Obra Subproceso I.3.2.....	158
Cuadro No 77 Valor Agregado Subproceso I.3.2.....	159
Cuadro No 78 Cronograma de Actividades.....	160
Cuadro No 79 Plan Operativo.....	161
Cuadro No 80 Costo de la Propuesta.....	163
Cuadro No 81 Costo de la Propuesta.....	164

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

	<b>PÁGINA</b>
Grafico No 1. Árbol de Problemas.....	6
Gráfico No 2. Red de Inclusores Conceptuales.....	23
Gráfico No 3. Constelación de ideas variable independiente.....	24
Gráfico No 4. Constelación de ideas variable dependiente.....	25
Gráfico No 5. Modelo de Procesos.....	28
Grafico No 6. Ejemplo de Actividades.....	29
Grafico No 7. Jerarquía del Proceso.....	32
Grafico No 8. Proceso de satisfacción del cliente.....	35
Grafico No 9. Conocimiento.....	50
Grafico No 10. Tiempo socio.....	51
Grafico No 11. Socios satisfechos.....	52
Grafico No 12. Desempeño.....	53
Grafico No 13. Gestión Organizacional.....	54
Grafico No 14. Tipo de créditos.....	55
Grafico No 15. Frecuencia de trámites.....	56
Grafico No 16. Eficiencia del personal.....	57
Grafico No 17. Aspiración de los socios.....	58
Grafico No 18. Alternativas de mejoramiento.....	59
Grafico No 19. Implementación de Gestión por Procesos.....	60
Grafico No 20. Gestión por Procesos.....	61
Grafico No 21. Satisfacción de los socios.....	62
Grafico No 22. Empleado satisfecho.....	63
Grafico No 23. Implementación Gestión por Procesos.....	64
Grafico No 24. Agilitar trámites.....	65
Grafico No 25. Eficiencia.....	66
Grafico No 26. Mejoramiento de créditos.....	67
Grafico No 27. Realización de un trámite.....	68
Grafico No 28. Mejoras con el servicio.....	69
Grafico No 29. Aspiración de los socios.....	70

Grafico No 30. Alternativas de mejoramiento.....	71
Grafico No 31. Región de rechazo.....	75
Grafico No 32. Mapa de Macro procesos.....	90
Grafico No 33. Cadena de Valor.....	102
Grafico No 34. Flujo del Subproceso I.1.1.....	106
Grafico No 35. Flujo del Subproceso I.1.2.....	112
Grafico No 36. Flujo del Subproceso I.1.3.....	117
Grafico No 37. Flujo del Subproceso I.2.1.....	123
Grafico No 38. Flujo del Subproceso I.2.2.....	129
Grafico No 39. Flujo del Subproceso I.2.3.....	134
Grafico No 40. Flujo del Subproceso I.2.4.....	140
Grafico No 41. Flujo del Subproceso I.3.....	145
Grafico No 42. Flujo del Subproceso I.3.1.....	151
Grafico No 43. Flujo del Subproceso I.3.2.....	156
Grafico No 44. Organigrama Estructural.....	162

## RESUMEN EJECUTIVO

La Gestión de Calidad Total se extiende más allá de la propia organización para implicar también a suministradores y a clientes, concepto este último que se amplía al incluir no solo los tradicionales (externos) sino también los clientes internos. En esta línea, tanto la satisfacción del usuario como la del empleado son considerados objetivos esenciales. La calidad es un problema de orientación, de liderazgo, de participación de los empleados y de formación. En cualquier caso, la mejora de la calidad es un proceso sin fin, que debe llevarse paso a paso y del que no se pueden esperar resultados inmediatos. En el curso de los últimos años, el concepto de calidad "total" o "global", a menudo se ha asociado a los círculos de calidad y a la gestión integral de la calidad. "Calidad global" implica calidad a todos los niveles: concepción de los productos, calidad de producción y de procedimientos de control, y calidad del servicio que acompaña al producto. Más que una idea a la moda, la "calidad total" sugiere una seria evaluación de la gestión y de la producción, y sobre todo resultados precisos en materia de calidad y de servicios. Según la Norma ISO 9000:2000, el enfoque a través de un sistema de gestión de la calidad anima a las organizaciones a analizar los requisitos del cliente, definir los procesos que contribuyen al logro de productos aceptables para el cliente y mantener estos procesos bajo control. Un sistema de gestión de la calidad puede proporcionar el marco de referencia para la mejora continua con objeto de incrementar la probabilidad de aumentar la satisfacción del cliente y de otras partes interesadas. Proporciona confianza tanto a la organización como a sus clientes, de su capacidad para proporcionar productos que satisfagan los requisitos de forma coherente. Un resultado deseado se alcanza más fácilmente cuando los recursos y las actividades relacionadas se gestionan como un proceso.

**DESCRIPTORES:** Proceso, calidad, Cliente, control, procedimiento, flujo, indicador, productividad.



## SUMMARY

Total Quality Management extends beyond the organization to also involve suppliers and customers; the latter concept is extended to include not only the traditional (external) but also internal customers. In this line, both user satisfaction and the employee are considered essential objectives. Quality is an issue guidance, leadership, employee involvement and training. In any case, the quality improvement is an endless process, which should be step by step and you cannot expect immediate results. During recent years, the concept of quality "total" or "global" has often been associated with quality circles and integrated quality management. "Overall Quality" means quality at all levels : product design , production and quality control procedures , and quality of service that accompanies the product . Rather than an idea to fashion, the "total quality" suggests a serious evaluation of management and production, and especially accurate results in terms of quality and ISO 9000:2000 services. According the approach through a system of quality management encourages organizations to analyze the requirements customer, define the processes that contribute to the achievement of acceptable products to the customer and keep these processes under control. A system of quality management can provide the framework for continuous improvement in order to increase the probability of enhancing customer satisfaction and other stakeholders. Provides confidence to the organization and its customers, its ability to provide products that meet the requirements consistently. A desired result is achieved more easily when related resources and activities are managed as a process.

**KEY WORDS:** Process, quality, client, control, procedure, flow, indicator, productivity.

## INTRODUCCIÓN

El presente trabajo de investigación se realizó en la Cooperativa de Ahorro y crédito San Francisco Ltda., Sucursal Píllaro para conocer la incidencia de la Gestión por Procesos y la Satisfacción de los socios

El primer capítulo describe acerca del problema de investigación en el cual se señala entre otras el tema, el planteamiento y contextualización del problema, el análisis crítico y la formulación del problema así como también la delimitación, justificación y objetivos de la investigación.

El segundo capítulo trata sobre el marco teórico muy importante para el desarrollo de la investigación el cual contiene los antecedentes investigativos, la base filosófica, legal y conceptual así como también la hipótesis con sus respectivas variables.

El tercer capítulo describe la metodología utilizada para llevar a cabo la investigación en la que se determina el tipo de investigación, los métodos y las técnicas utilizadas, así como también la determinación de la población y muestra, la operacionalización de las variables y el plan de recopilación y procesamiento de información.

El cuarto capítulo hace referencia al análisis e interpretación de resultados, de las encuestas y/o entrevista; de igual manera se realiza la verificación de la hipótesis mediante el respectivo estadígrafo.

En el quinto capítulo se transcriben las conclusiones y recomendaciones del trabajo investigativo con el respectivo sustento para la elaboración de la propuesta.

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

## **CAPITULO I**

### **1. EL PROBLEMA**

#### **1.1. TEMA DE INVESTIGACIÓN**

“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”

#### **1.2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

##### **1.2.1. CONTEXTUALIZACIÓN**

###### **Macro**

Luego de la severa crisis económica de las décadas de los ochenta y noventa, el Sistema Financiero Ecuatoriano experimentó cambios en la legislación determinados por las entidades de control que conforman el gobierno.

En el Ecuador existen 40 Cooperativas de Ahorro y Crédito que están regidas por la superintendencia de bancos.

El esquema de Buen Gobierno Cooperativo se fundamenta en los siete principios cooperativos y las normas internacionales de Buen Gobierno que aplican a

sociedades de personas, procurando establecer un diagnóstico de la gobernabilidad institucional y su proyección a mediano plazo; entendiendo que este es un proceso constante en la búsqueda de llegar a obtener una calificación del 100% en los indicadores, por lo que requiere de evaluaciones periódicas y de formulación de planes de acciones en miras a alcanzar ese objetivo.

## **Meso**

El 30 de septiembre de 2007, este subsistema estuvo conformado por 38 entidades operativas de primer piso y una entidad de segundo piso: Caja Central Financoop. Hasta el 30 de septiembre de 2006, estuvo integrado por 37 entidades de primer piso y una de segundo piso. Es decir, que en el último año ingresaron al control de la Superintendencia de Bancos 2 cooperativas de primer piso: “Jardín Azuayo” y “San Francisco de Asís” y se liquidó “Serfín”.

El progresivo incremento de este tipo de entidades (de 33 a 38) tiene su origen en la Decreto Ejecutivo No. 354 de 28 de julio de 2005, que reformó a anteriores que regulan y norma la incorporación de nuevas cooperativas bajo el control de la Superintendencia de Bancos y Seguros.

A finales de septiembre de 2007, las 38 cooperativas han ampliado su cobertura, cuentan con una amplia red de atención a nivel nacional, ya que operan a través de oficinas en las regiones de la Sierra, Costa y Oriente; situación que demuestra un proceso de profundización financiera, favorable no solo para el crecimiento del subsector sino de las zonas en donde se aprueban créditos y perciben depósitos. En efecto, las 38 cooperativas registran 38 matrices, 33 sucursales y 223 agencias, lo cual da un total de 294 oficinas a nivel nacional. Del total de las oficinas de este subsistema, 207 oficinas (70.4%) están localizadas en la región Sierra; 58 oficinas (19.72%) se encuentran ubicadas en la región Costa; 26 oficinas (8.84%), están localizadas en la Amazonía y 3 en la región Insular (1.02%); siendo las provincias de mayor presencia de entidades financieras: Pichincha con 72

oficinas, Azuay con 22, Guayas con 21, Loja con 20, Tungurahua 17, Chimborazo 16, entre las principales.

## **Micro**

En Tungurahua en 1962, se asume una campaña nacional de fomento para el incipiente movimiento cooperativo, tomando como ejemplo el éxito desarrollado en otras latitudes del mundo.

En estas circunstancias surgen varias cooperativas organizadas por los Padres Franciscanos con las madres de familia del tradicional Barrio la Yahaira de la ciudad de Ambato.

La primera reunión para organizar la cooperativa se llevó a cabo en el templo San Francisco la noche del 28 de Enero de 1962, convocada por el Padre Juan José Díaz, Superior de Comunidad Franciscana.

El 28 de Mayo mediante Acuerdo Ministerial No. 6317 se emite la Aprobación de estatutos de la ya nombrada "Cooperativa de Ahorro y Crédito San Francisco de Madres Pobres Ltda.", por parte de la Dirección nacional de Cooperativas, inscribiéndose en el Registro general con el No.916. Este momento marca inicio de la vida Jurídica de esta cooperativa.

En 1976, ya con más de cuatro mil socios y para dar un mejor servicio a los clientes decide cambiarse de local ubicado en la intersección de las calles Montalvo y 12 de Noviembre, iniciándose de esta manera la separación de la comunidad franciscana.

En 1982, con el deseo de ofrecer mayor cobertura se establece una Sucursal en Salcedo.

En 1985, la visión futurista de sus directivos se hace realidad, al extender una Sucursal más en la ciudad del Puyo con el objetivo de impulsar la confianza cooperativista de un sector productivo que ha permitido el progreso sostenido de sus asociados.

En los últimos años se han creado nuevas sucursales en la Zona Sierra Centro en Tungurahua Píllaro, Pelileo Izamba y el Oriente Macas.

A continuación se muestra una tabla con la situación financiera actual de la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Francisco Ltda. Matriz

Cuadro N° 1: Balance Consolidado y Condensado en dólares

<b>COMPARATIVO</b>				
<b>CODIGO</b>	<b>DESCRIPCION</b>	<b>dic-11</b>	<b>dic-12</b>	<b>oct-13</b>
<b>1</b>	<b>ACTIVO</b>			
11	FONDOS DISPONIBLES	17,058,816.17	19,695,043.72	26,601,630.72
12	OPERACIONES INTERBANCARIAS	0.00	0.00	0.00
13	INVERSIONES	10,867,667.40	15,253,080.74	18,633,136.98
14	CARTERA DE CREDITOS	93,461,861.02	127,098,597.63	150,856,189.24
15	DEUDORES POR ACEPTACIONES			
16	CUENTAS POR COBRAR	939,831.63	1,252,089.69	1,539,893.28
17	B. REAL. ADJ. PAGO, ARREN. MERC.	3,115.75	1,500.00	32,650.00
18	PROPIEDADES Y EQUIPO	2,121,655.89	2,536,678.39	2,681,368.79
19	OTROS ACTIVOS	870,740.54	978,593.48	1,406,471.94
1	<b>TOTAL DEL ACTIVO</b>	<b>125,323,688.40</b>	<b>166,815,583.65</b>	<b>201,751,340.95</b>
4	GASTOS	12,744,464.43	16,987,616.71	18,946,025.69
	<b>TOTAL GENERAL DEL ACTIVO Y GASTOS</b>	<b>138,068,152.83</b>	<b>183,803,200.36</b>	<b>220,697,366.64</b>
6	CUENTAS CONTINGENTES	0.00	0.00	0.00
7	CUENTAS DE ORDEN	266,922,888.17	328,057,244.35	383,061,027.75
<b>2</b>	<b>PASIVO</b>			
21	OBLIGACIONES CON EL PUBLICO	78,100,506.97	108,835,054.43	130,435,060.09
22	OPERACIONES INTERBANCARIAS			
23	OBLIGACIONES INMEDIATAS		5,028.00	
24	ACEPTACIONES EN CIRCULACION			
25	CUENTAS POR PAGAR	3,215,302.88	4,577,302.25	6,115,931.77
26	OBLIGACIONES FINANCIERAS	24,615,762.36	28,708,502.58	36,166,601.60
27	VALORES EN CIRCULACION	39,100.00	32,100.00	28,300.00
29	OTROS PASIVOS	84,295.23	62,036.52	424,478.63
	<b>TOTAL PASIVO</b>	<b>106,054,967.44</b>	<b>142,220,023.78</b>	<b>173,170,372.09</b>
<b>3</b>	<b>PATRIMONIO</b>			
31	CAPITAL SOCIAL	5,067,363.47	6,222,435.74	7,631,489.26
33	RESERVAS	10,224,383.45	13,006,182.05	16,737,472.40
34	OTROS APORTE PATRIMONIALES			
35	SUPERAVIT POR VALUACIONES	1,258,078.21	1,259,767.13	1,259,767.13
36	RESULTADOS	0.00		
	<b>TOTAL PATRIMONIO</b>	<b>16,549,825.13</b>	<b>20,488,384.92</b>	<b>25,628,728.79</b>
5	INGRESOS	15,463,360.26	21,094,791.66	21,898,265.76
	<b>TOTAL GENERAL PASIVO PATRIM.E INGRESOS</b>	<b>138,068,152.83</b>	<b>183,803,200.36</b>	<b>220,697,366.64</b>
<b>ANEXO CUENTAS DE ORDEN</b>				
71	CUENTAS DE ORDEN DEUDORAS	34,100,237.55	43,694,933.77	53,893,477.44
74	CUENTAS DE ORDEN ACREEDORAS	232,822,650.62	284,362,310.58	329,167,550.31

Fuente: Cooperativa San Francisco Ltda. Matriz Ambato



El problema central que se detectó es el incumplimiento de objetivos corporativos de la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Francisco Ltda., sucursal Píllaro en donde se ha podido determinar las causas y sus respectivos efectos:

- La baja capacitación por parte de los funcionarios de las Cooperativas ha dado lugar a un desenvolvimiento inadecuado en los puestos de trabajo.
- El poco profesionalismo por parte del personal de seguridad ha provocado incertidumbre en los clientes; los cuales se han manifestado con reclamos frecuentes.
- El proceso de contratación de personal no es el más adecuado ya que esto genera una demora en la sustitución de dichos cargos o puestos de trabajo al momento de una renuncia o abandono del puesto.
- La inadecuada socialización en el modelo de gestión por procesos crea una desmesurada satisfacción de los socios.
- La descoordinación en el horario del almuerzo para suplir puestos de trabajo ha generado molestias en el personal por trabajar en turnos seguidos.

### **1.2.3. PRÓGNOSIS**

La incidencia en la satisfacción de los socios de la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Francisco Ltda., Sucursal Píllaro ha generado que se emplee una Gestión por Procesos, sin embargo acorde a las necesidades de los clientes internos y de la comunidad en general han ido apareciendo nuevas teorías y modelos que dan mayor énfasis al Recurso Humano, creando una verdadera Cultura Organizacional en las instituciones; por ello si no se diera la importancia que merece el presente tema, simplemente seguirá existiendo ese conformismo y estancamiento hacia la competencia, para más tarde ser absorbida por la misma.



#### **1.2.4. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA**

¿Cómo contribuiría la Gestión por procesos a la satisfacción de los socios de la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Francisco Ltda., Sucursal Píllaro?

#### **1.2.5. INTERROGANTES**

¿Qué tan eficiente sería la Gestión por procesos en la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Francisco Ltda., Sucursal Píllaro?

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

¿Se encuentra preparada para experimentar un nueva Gestión por procesos acorde a la Calidad Total?

#### **1.2.6. DELIMITACIÓN**

- **POR CONTENIDO**

**Área:** Administración

**Campo:** Gestión por Procesos

**Aspecto:** Atención al cliente

- **ESPACIAL**

La presente investigación se realizara de forma generalizada hacia la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Francisco Ltda., Sucursal Píllaro.

- **TEMPORAL**

El desarrollo de la presente Investigación se realizará desde el 28 de septiembre del 2012 hasta el de abril del 2013.

- **UNIDADES DE OBSERVACIÓN**

Para el desarrollo de la investigación se realizara un estudio a la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Francisco Ltda., Sucursal Píllaro

### **1.3. JUSTIFICACIÓN**

El presente trabajo de investigación permitirá hacer una correlación entre la teoría de la Gestión por procesos en la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Francisco Ltda., Sucursal Píllaro, la cual con su estructura administrativa se han mantenido a flote gracias a que el mercado requiere de la generación de productos y/o servicios, que al ser orientados y gestionados de mejor manera producirán resultados más favorables.

La gestión por procesos corresponde a una manera de orientar la adecuación de la organización con su entorno y con sus propios procesos de crecimiento.

La decisión de estructurar una organización según sus unidades estratégicas de negocios, debe basarse en un análisis cuidadoso del medio externo, en un escrutinio de las fortalezas y debilidades internas y en la definición de la misión del negocio. De esta manera se produce indefectiblemente la segmentación de las actividades de la organización, según los criterios que se consideren relevantes. Una consecuencia necesaria de la segmentación es la especialización de las actividades de acuerdo a las dimensiones y criterios usados para segmentar.

Es importante indicar que los procesos existen en cualquier institución, sea pública o privada, aunque nunca se hayan identificado o definido, de esta manera, los procesos constituyen lo que se hace y como se lo hace. En una institución, prácticamente cualquier actividad o tarea puede ser incluida en algún proceso. No se puede generar un bien y/o servicio, sin antes realizar un proceso, ni tampoco existe un proceso que no genere un bien y/o servicio.

La incidencia que tienen las grandes, medianas y pequeñas empresas en la economía de un país es de tal envergadura, que son el motor económico de desarrollo y progreso del mismo y más aún si se enmarcan en parámetros de legalidad y ética profesional.

El éxito esperado en el presente trabajo de Investigación está asegurado por cuanto se encuentran abiertos todos los actores que participan en la Gestión por procesos, desde la instancia inicial de demanda del servicio hasta la aplicación y utilización final del mismo, consolidando mutuos beneficios económicos y de desarrollo profesional a los miembros de la organización, en este caso la Cooperativa de Ahorro y Crédito, además de contribuir a que los clientes obtengan un servicio de calidad de acuerdo a sus necesidades.

Existe entonces la factibilidad de realizar la presente investigación por cuanto se cuenta con los conocimientos teóricos necesarios, además de contar con la predisposición de la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Francisco Ltda., Sucursal Píllaro y que forman parte de la población y objetivo del presente trabajo.

## **1.4.OBJETIVOS**

### **1.4.1. Objetivo general**

Investigar 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.

### **1.4.2. Objetivos específicos**

- Diagnosticar la situación el tipo de Gestión por procesos de la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Francisco Ltda., Sucursal Píllaro, mediante la aplicación de indicadores de Gestión.

- Evaluar la satisfacción de los socios de la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Francisco Ltda., Sucursal Píllaro.
- Proponer una alternativa de Gestión por procesos, que contribuya a mejorar la satisfacción de los clientes de la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Francisco Ltda., Sucursal Píllaro.

## **CAPÍTULO II**

### **MARCO TEÓRICO**

#### **2.1 ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS**

Visitada 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 donde una de las 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, entre ellas tenemos:

- 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 justas 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.

En la tesis “LA GESTION DEL TALENTO HUMANO Y SU INCIDENCIA EN EL DESEMPEÑO LABORAL EN MABETEX DISTRIBUIDORA TEXTIL DE LA CIUDAD DE AMBATO”, elaborada por Sotomayor, María (2010); concluyendo que:

- La efectividad organizacional es eficiente por parte de todo el personal, ya que se apoyan en equipos de trabajo y mejoran su desempeño laboral; a pesar de contar con conocimientos empíricos.
- La distribuidora textil no cuenta con un modelo de gestión de talento humano para mejorar el desempeño laboral, por esta razón no existe un entrenamiento hacia su personal, lo cual no se mide el grado de eficiencia y calidad de desempeño.
- La capacitación actual que realiza la dirección de la empresa es deficiente para mejorar o explotar el talento humano que cada empleado posee.
- Es muy importante darle motivación al personal para que se comprometa con la empresa y de esta manera aumentar su desempeño laboral y personal.
- El departamento de administración de personal no cuenta con un equipo de cómputo que les permita trabajar con un valor real de la información, en cuanto a horarios de trabajo, registro de horas extras, motivaciones o

desempeño laboral de los empleados, por esta razón sus colaboradores no se sienten conformes con el pago de su tiempo extra, por la atención personalizada para los clientes.

La autora, manifiesta además:

- Se recomienda dar la facilidad a personas que deseen realizar investigaciones acerca de los problemas que puedan haber dentro de la pequeña empresa, así les ayudan con la obtención de información para las realizaciones de tesis, y analizar los resultados, visualizando así algún problema existente y poder hacer los correctivos necesarios.
- Es recomendable realizar un cronograma de capacitación en el área de administración de personal para mejorar el desempeño laboral.
- También es recomendable que el personal que es entrevistado para un puesto de trabajo, se realice cuestionarios para conocer sus habilidades y capacidades.
- Se recomienda proponer un modelo de gestión de talento humano adecuado para mejorar el desempeño laboral del personal.
- Para que la empresa sea más productiva se debe motivar al talento humano, mediante incentivos monetarios, dándole un sentido de pertenencia hacia la empresa, para crecer juntos.
- Los distintos escenarios planteados para mejorar los procesos en el área de cajas están orientados a lograr la satisfacción del cliente y su fidelización.
- Los Indicadores son mediciones de los logros y el cumplimiento de la misión y objetivos de un determinado proceso. Sirven como herramienta a los dueños de este proceso para el mejoramiento continuo de la calidad en la toma de decisiones lo cual se traduce en una mejor calidad del producto o servicio resultado de este proceso”.



## 2.2. FUNDAMENTACIÓN FILOSÓFICA

El presente trabajo se fundamenta en el **paradigma positivista**, conforme lo expresa **Kolakowski (1988)**, en su trabajo el positivismo es un conjunto de reglamentaciones que rigen el saber humano y que tiende a reservar el nombre de “ciencia” a las operaciones observables en la evolución de las ciencias modernas de la naturaleza. Durante su historia, dice este autor, el positivismo ha dirigido en particular sus críticas contra los desarrollos metafísicos de toda clase, por tanto, contra la reflexión que no puede fundar enteramente sus resultados sobre datos empíricos, o que formula sus juicios de modo que los datos empíricos no puedan nunca refutarlos.

Considerando que el trabajo es de interés fundamental para el investigador se determina que el tipo de investigación es Cuantitativa, esto se debe porque solo los técnicos son quienes toman las decisiones y se vinculan directamente con el proceso y objetivos de la investigación.

Desde la dimensión **epistemológica** se concibe que el saber está por hacerse (González, 1997), por cuanto como representación y proyección humana, la investigación y sus respectivos procesos de enseñanza y de aprendizaje adquieren sentido en escenarios de relación con los otros. De esa forma, se concibe que la crítica es un elemento potenciador del desarrollo cognitivo (Popper, 1991), social y humano. Cognitivo, al apreciar el potencial de producir ideas, pensar y regular su pensamiento a fin de ser más eficiente en el uso de sus dominios conceptuales y procedimentales; Social ya que los saberes generados necesitan ser reconocidos por los miembros de la comunidad académica donde se desenvuelve; éstos son quienes le otorgan legitimación a la producción en contextos comunitarios; los cuales a través de sus actores podrán ser beneficiarios, usuarios o críticos de su naturaleza; y, humana al reconocer que la enseñanza aprendizaje de la investigación necesita desarrollar sus estatuto como actividad orientada al engrandecimiento de cada persona en su relación de convivencia con el otro y con el nosotros.

La dimensión **ontológica** contempla: (a) reconocimiento de las estructuras que favorecen la sistematización de los saberes que emergen; (b) caracterización de los rasgos intersticiales del objeto de estudio facilitado por lecturas e interpretaciones subjetivas objetivadas.

Desde la dimensión **axiológica** concibe que la verdad es interpretación y reinterpretación y la objetividad es relacional y contextualizada por los actores que la suscriben.

Por tanto, la investigación a realizarse se basara en los principios éticos y morales de la profesión de Gestión Administrativa, para aportar con un propuesta que coadyuve a generar un modelo de gestión que se adapte a las necesidades de las Cooperativas en estudio.

### **2.3 FUNDAMENTACIÓN LEGAL**

El desarrollo del trabajo de investigación se fundamenta en las siguientes bases legales:

- Ley de Cooperativas
- Reglamentos Internos

#### **Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria del Sistema Financiero:**

Art. 80.- Disposiciones supletorias.- Las cooperativas de ahorro y crédito, entidades asociativas o solidarias, cajas y bancos comunales, y cajas de ahorro, en lo no previsto en este Capítulo, se regirán en lo que corresponda según su naturaleza por las disposiciones establecidas en el Título II de la presente Ley; con excepción de la intervención que será solo para las cooperativas de ahorro y crédito.

## **Sección 1**

### **De las Cooperativas de Ahorro y Crédito**

Art. 81.- Cooperativas de ahorro y crédito.- Son organizaciones formadas por personas naturales o jurídicas que se unen voluntariamente con el objeto de realizar actividades de intermediación financiera y de responsabilidad social con sus socios y, previa autorización de la Superintendencia, con clientes o terceros con sujeción a las regulaciones y a los principios reconocidos en la presente Ley.

Art. 82.- Requisitos para su constitución.- Para constituir una cooperativa de ahorro y crédito, se requerirá contar con un estudio de factibilidad y los demás requisitos establecidos en el Reglamento de la presente Ley.

Art. 83.- Actividades financieras.- Las cooperativas de ahorro y crédito, previa autorización de la Superintendencia, podrán realizar las siguientes actividades:

- a) Recibir depósitos a la vista y a plazo, bajo cualquier mecanismo o modalidad autorizada;
- b) Otorgar préstamos a sus socios;
- c) Conceder sobregiros ocasionales;
- d) Efectuar servicios de caja y tesorería;
- e) Efectuar cobranzas, pagos y transferencias de fondos, así como emitir giros contra sus propias oficinas o las de instituciones financieras nacionales o extranjeras;
- f) Recibir y conservar objetos muebles, valores y documentos en depósito para su custodia y arrendar casilleros o cajas de seguridad para depósitos de valores;
- g) Actuar como emisor de tarjetas de crédito y de débito;
- h) Asumir obligaciones por cuenta de terceros a través de aceptaciones, endosos o avales de títulos de crédito, así como por el otorgamiento de garantías, fianzas y cartas de crédito internas y externas, o cualquier otro documento, de acuerdo con las normas y prácticas y usos nacionales e internacionales;
- i) Recibir préstamos de instituciones financieras y no financieras del país y del exterior;

- j) Emitir obligaciones con respaldo en sus activos, patrimonio, cartera de crédito hipotecaria o prendaria propia o adquirida, siempre que en este último caso, se originen en operaciones activas de crédito de otras instituciones financieras;
- k) Negociar títulos cambiarios o facturas que representen obligación de pago creados por ventas a crédito y anticipos de fondos con respaldo de los documentos referidos;
- l) Invertir preferentemente, en este orden, en el Sector Financiero Popular y Solidario, sistema financiero nacional y en el mercado secundario de valores y de manera complementaria en el sistema financiero internacional;
- m) Efectuar inversiones en el capital social de cajas centrales; y,
- n) Cualquier otra actividad financiera autorizada expresamente por la Superintendencia.

Las cooperativas de ahorro y crédito podrán realizar las operaciones detalladas en este artículo, de acuerdo al segmento al que pertenezcan, de conformidad a lo que establezca el Reglamento de esta Ley.

Art. 84.- Certificado de funcionamiento.- Las cooperativas de ahorro y crédito tendrán, tanto en matriz, como en sus agencias, oficinas o sucursales, la obligación de exhibir en lugar público y visible, el certificado de autorización de funcionamiento concedido por la Superintendencia.

Art. 85.- Solvencia y prudencia financiera.- Las cooperativas de ahorro y crédito deberán mantener índices de solvencia y prudencia financiera que permitan cumplir sus obligaciones y mantener sus actividades de acuerdo con las regulaciones que se dicten para el efecto, en consideración a las particularidades de los segmentos de las cooperativas de ahorro y crédito.

### **Ley General de Instituciones del Sistema Financiero**

Art. 79.- La Superintendencia editará por lo menos en forma trimestral, boletines que contengan la situación financiera de las instituciones sometidas a su control,

correspondiente al trimestre anterior, así como de todas ellas combinadas por su especie, para distribuirlos al público. Este boletín deberá contener, por lo menos, información sobre la estructura financiera, calidad de los activos, incluyendo los resultados generales de la última calificación de sus activos de riesgo, posición de patrimonio técnico e indicadores de solvencia, liquidez, eficiencia y rentabilidad.

La Superintendencia mantendrá un centro de información en el que se registrarán los datos a los cuales tendrá acceso el público y serán ampliamente difundidos por medios electrónicos u otros sistemas a disposición de los partícipes del mercado financiero.

Art. 80.- La información que las instituciones financieras remitan a la Superintendencia deberá ser suministrada de acuerdo con las instrucciones que ésta imparta.

Las copias de la información que remitan las instituciones del sistema financiero a la Superintendencia, certificadas en la forma que ésta determine, servirán como medio de prueba conforme al Código de Procedimiento Civil, y su falsificación o alteración acarrearán responsabilidad penal.

Las instituciones financieras mantendrán sus archivos contables, incluyendo los respaldos respectivos por un periodo no menor de seis años contados a partir de la fecha del cierre del ejercicio. Al efecto podrán utilizar los medios de conservación y archivo que estén autorizados por la Superintendencia de acuerdo a las disposiciones generales que imparta con este objeto.

Las copias certificadas y las reproducciones de esta información expedida por un funcionario autorizado de la institución financiera, tendrán el mismo valor probatorio que los documentos originales. Las alteraciones que se realicen en las copias o reproducciones serán reprimidas con arreglo a los artículos 339 y 340 del Código Penal.

Art. 81.- Las instituciones del sistema financiero deberán poner permanentemente a disposición del público folletos informativos referentes a su situación económica y financiera, incluyendo balance de situación y estado de pérdidas y ganancias, relacionados al menos con el trimestre inmediato anterior.

Las instituciones financieras deberán exhibir para conocimiento del público, en un lugar visible en todas sus oficinas y agencias, información relacionada con sus principales indicadores en forma comparativa con los registrados por el sector en su conjunto, proporcionados por la Superintendencia. Las instituciones deberán presentar esta información en sujeción a lo que determine la Superintendencia.

Las instituciones financieras deben proporcionar información fidedigna al público. Para ello en todo tipo de publicidad y en todos los documentos que respalden sus operaciones, deberán especificar las tasas nominales anuales de las operaciones pasivas, además de cualquier otra información necesaria para que el cliente pueda determinar con facilidad el costo total de la operación activa.

Art. 82.- Las instituciones financieras deberán presentar a los accionistas y tener a disposición del público en general su memoria anual, la misma que deberá incluir al menos la siguiente información:

- a) Informe de la Administración;
- b) Balances de situación comparativos de los dos últimos años;
- c) Estado de cambios en la situación financiera correspondiente al último año;
- d) Estado de pérdidas y ganancias de los dos últimos años;
- e) Informe del Auditor Externo;
- f) Posición del patrimonio técnico;
- g) Indicadores de liquidez, solvencia, eficiencia y rentabilidad; y,
- h) Calificación de activos de riesgo del último ejercicio económico.

En el caso de grupos financieros, la información debe presentarse en forma consolidada y en forma individual para cada una de las instituciones integrantes del grupo.

Art. 83.- Las instituciones financieras al publicitar sus operaciones o servicios deberán expresar con exactitud y veracidad las condiciones de éstas, evitando cualquier circunstancia que pueda inducir a un error respecto de ellas.

## 2.4 CATEGORÍAS FUNDAMENTALES

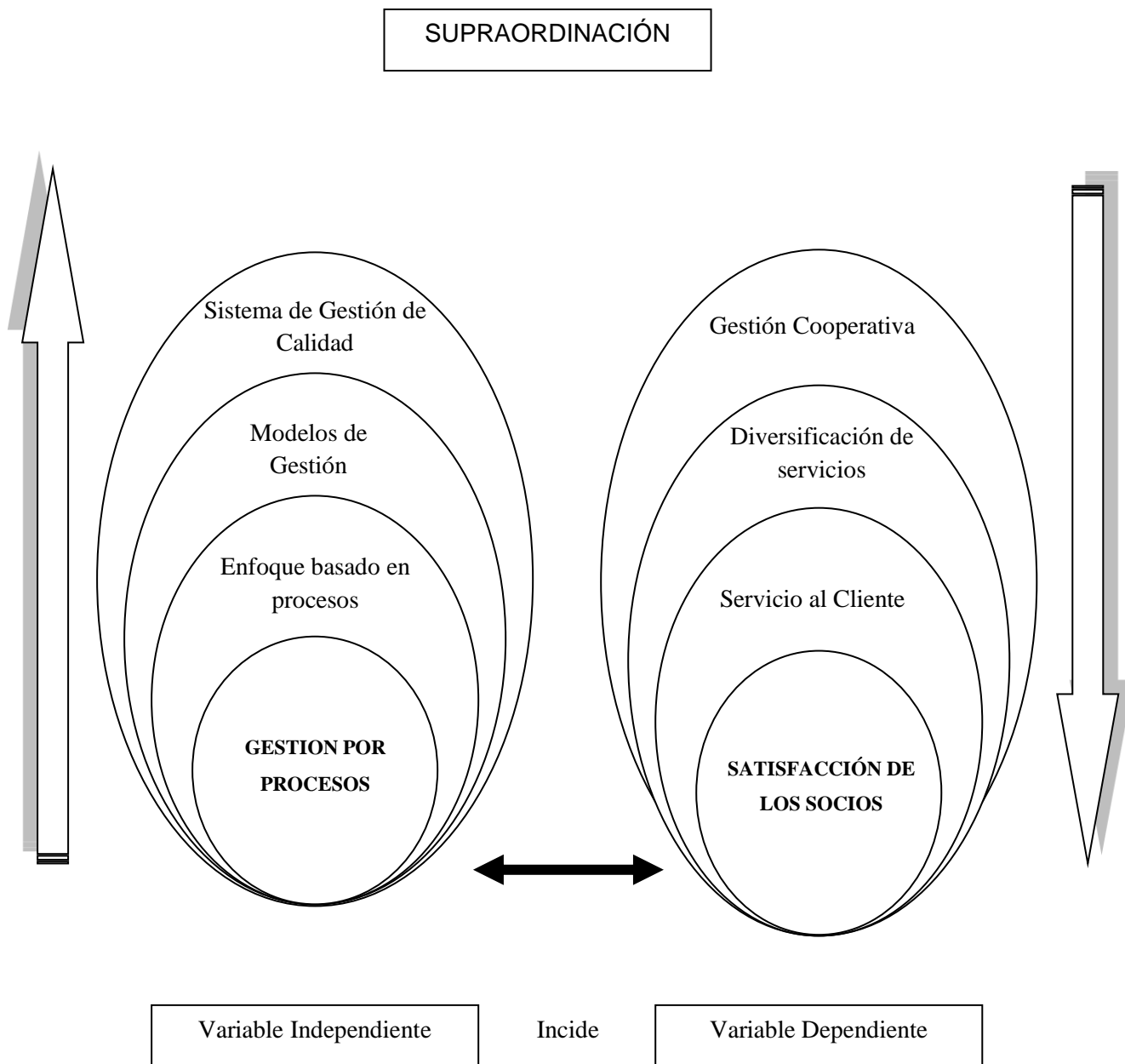


Gráfico N° 2: Red de Inclusores Conceptuales  
Elaborado por: Mauricio Torres



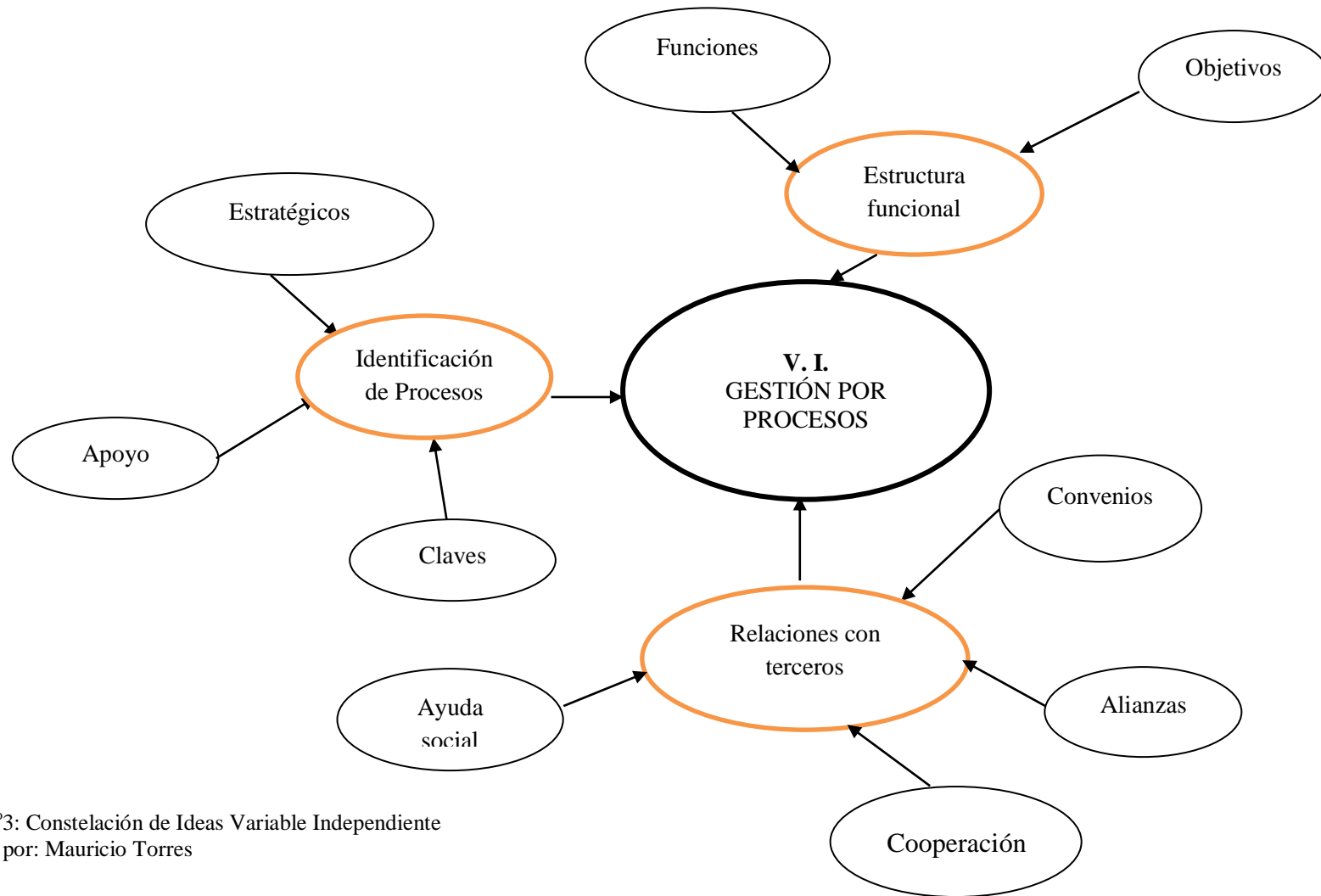


Gráfico N°3: Constelación de Ideas Variable Independiente  
 Elaborado por: Mauricio Torres

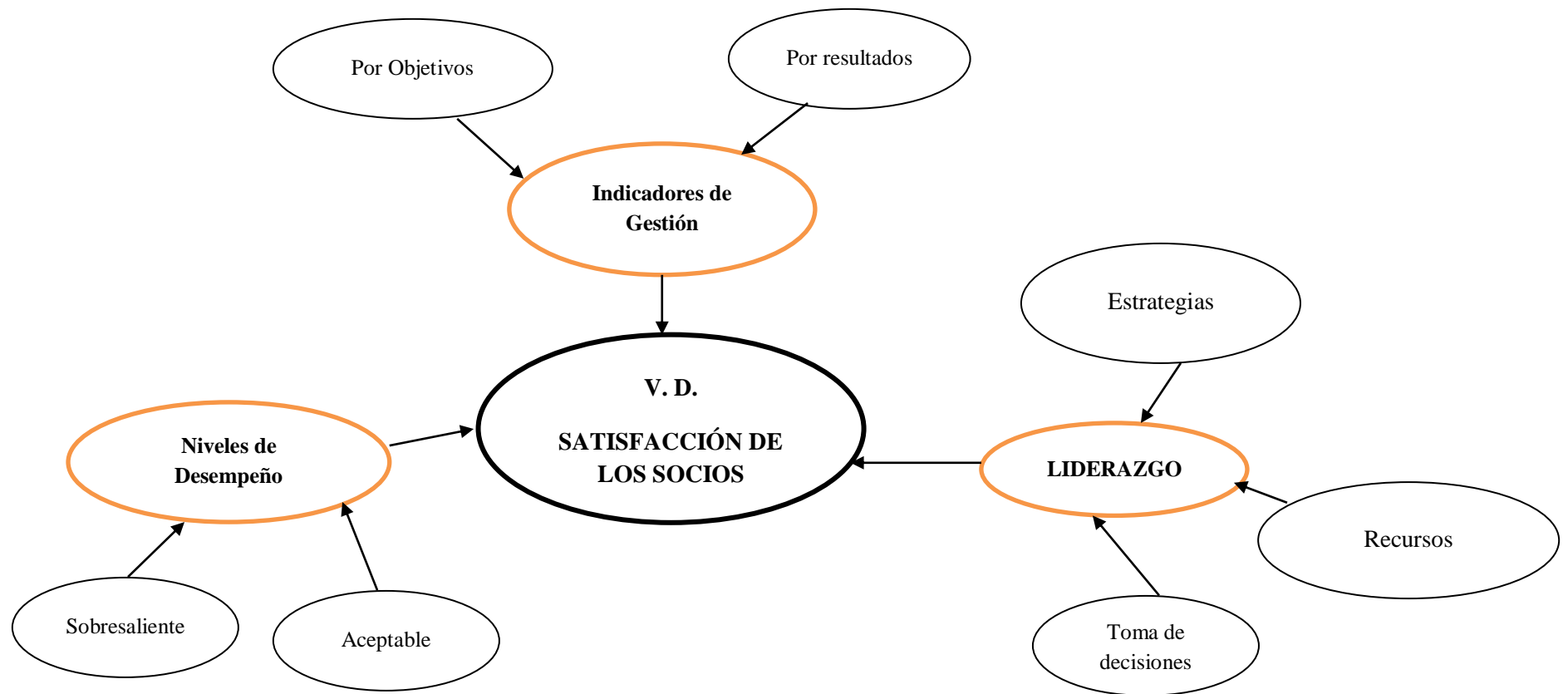


Gráfico N°4: Constelación de Ideas Variable Dependiente  
 Elaborado por: Mauricio Torres

## **2.4.1 Conceptualización Variable Independiente**

### **Sistema de gestión de la calidad**

Un Sistema de Gestión de la Calidad es una estructura operacional de trabajo, bien documentada e integrada a los procedimientos técnicos y gerenciales, para guiar las acciones de la fuerza de trabajo, la maquinaria o equipos, y la información de la organización de manera práctica y coordinada y que asegure la satisfacción del cliente y bajos costos para la calidad.

### **Modelos de Gestión**

El término modelo proviene del concepto italiano de *modello*. La palabra puede utilizarse en distintos ámbitos y con diversos significados. Aplicado al campo de las ciencias sociales, un modelo hace referencia al arquetipo que, por sus características idóneas, es susceptible de imitación o reproducción. También al esquema teórico de un sistema o de una realidad compleja.

El concepto de gestión, por su parte, proviene del latín *gesio* y hace referencia a la acción y al efecto de gestionar o de administrar. Se trata, por lo tanto, de la concreción de diligencias conducentes al logro de un negocio o de un deseo cualquiera. La noción implica además acciones para gobernar, dirigir, ordenar, disponer u organizar.

De esta forma, la gestión supone un conjunto de trámites que se llevan a cabo para resolver un asunto, concretar un proyecto o administrar una empresa u organización.

Por lo tanto, un modelo de gestión es un esquema o marco de referencia para la administración de una entidad. Los modelos de gestión pueden ser aplicados tanto en las empresas y negocios privados como en la administración pública.

Esto quiere decir que los gobiernos tienen un modelo de gestión en el que se basan para desarrollar sus políticas y acciones, y con el cual pretenden alcanzar sus objetivos.

El modelo de gestión que utilizan las organizaciones públicas es diferente al modelo de gestión del ámbito privado. Mientras el segundo se basa en la obtención de ganancias económicas, el primero pone en juego otras cuestiones, como el bienestar social de la población.

### **Enfoque basado en procesos**

Un enfoque basado en procesos nos permite un mejor y continuo control sobre los procesos y las interrelaciones entre ellos, lo cual sin lugar a dudas representa una ventaja competitiva para la organización. Permite además un desempeño mejor y la obtención de mejores resultados no sólo en los procesos sino en los productos y servicios, así como la posibilidad de un mejoramiento continuo de manera integral.

### **Gestión por procesos**

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

### **Procesos**

Considerando las referencias determinadas por GONZALEZ, Diego. Memorias de Ingeniería en Gestión de Procesos EPN 2009.

## El modelo basado en procesos

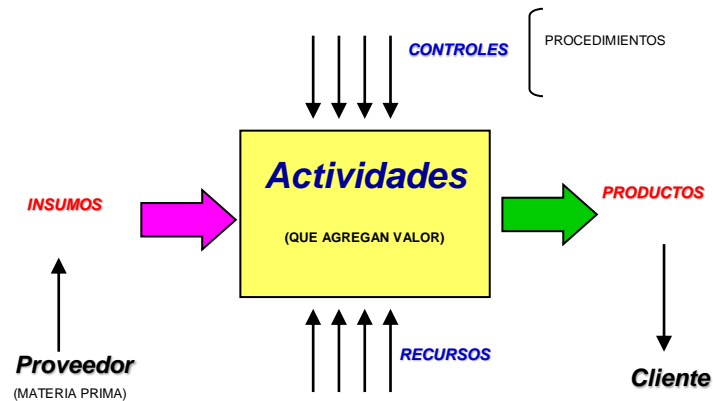


Gráfico N° 5 Modelo de Procesos  
Elaborado por: Mauricio Torres

## Concepto de proceso

Un Proceso es un conjunto de Actividades realizadas en forma secuencial, que permite generar un producto o servicio.

Las actividades que forman parte de un proceso, transforman los insumos (Entradas), en productos o servicios (Salidas del proceso), por medio del uso de los Recursos, y tomando en cuenta ciertos Controles de verificación de requisitos; agregándoles valor.

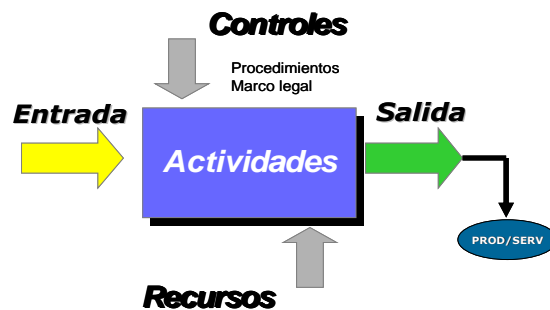


Gráfico N° 6 Ejemplo de Actividades  
Elaborado por: Mauricio Torres

Los procesos utilizan los recursos de la organización para lograr ciertos objetivos o alcanzar resultados.

### **Clasificación de los Procesos:**

No todos los procesos de una organización tienen la misma influencia en la satisfacción de los clientes, en los costes, en la estrategia, en la imagen corporativa, en la satisfacción del personal... Es conveniente clasificar los procesos, teniendo en consideración su impacto en estos ámbitos. Los procesos se suelen clasificar en tres tipos: estratégicos, clave, de apoyo.

### **Procesos Estratégicos:**

Procesos estratégicos son los que permiten definir y desplegar las estrategias y objetivos de la organización. Los procesos que permiten definir la estrategia son genéricos y comunes a la mayor parte de negocios (marketing estratégico y estudios de mercado, planificación y seguimiento de objetivos, revisión del sistema, vigilancia tecnológica, evaluación de la satisfacción de los clientes...).

Sin embargo, los procesos que permiten desplegar la estrategia son muy diversos, dependiendo precisamente de la estrategia adoptada. Así, por ejemplo, en una empresa de consultoría que pretenda ser reconocida en el mercado por la elevada capacitación de sus consultores, los procesos de formación y gestión del conocimiento deberían ser considerados estratégicos.

### **Procesos Clave:**

Los procesos clave son aquellos que añaden valor al cliente o inciden directamente en su satisfacción o insatisfacción. Componen la cadena del valor de la organización. También pueden considerarse procesos clave aquellos que, aunque no añadan valor al cliente, consuman muchos recursos.

## **Procesos de Apoyo:**

En este tipo se encuadran los procesos necesarios para el control y la mejora del sistema de gestión, que no puedan considerarse estratégicos ni clave. Normalmente estos procesos están muy relacionados con requisitos de las normas que establecen modelos de gestión.

Dentro de los factores relevantes de la investigación están en definir claramente cuáles serán los procesos estratégicos, clave y de apoyo de tal forma que estos permitan a la empresa Creaciones Inspiración generar un adecuado control y a su vez mejorar la calidad del producto.

## **Control de la Documentación**

- Auditorías Internas
- No conformidades, correcciones y acciones correctivas
- Gestión de productos no conformes
- Gestión de equipos de inspección, medición y ensayo, otros.

## **Composición del proceso**

Son independientes de la localidad o personas que lo ejecutan. Son sinónimos de actividades.

Son descompuestos en una jerarquía, donde los componentes del proceso están constituidos por otros elementos.

Proceso no es lo mismo que procedimiento. Un procedimiento es el conjunto de reglas e instrucciones que determinan la manera de proceder para conseguir un resultado. Un proceso define “qué” se hace, y un procedimiento, “cómo” hacerlo.

Tienen límites bien definidos (alcance del proceso).

## **Característica de un proceso**

Tiene una misión o propósito claro.

Los procesos contienen entradas y salidas; además se pueden identificar los clientes, proveedores y el producto o servicio final.

Una actividad es una acción que tiene lugar dentro de un proceso.

Las actividades de un proceso deben ser susceptibles en descomponerse en operaciones o tareas, pueden ser controladas mediante la aplicación de una metodología de gestión (tiempo, recursos, costos, etc.).

Existe una persona asignada como responsable del proceso.

## **Jerarquía del proceso**

Los procesos tienen una jerarquía basada en etapas o pasos:

Macro-procesos

Procesos

Sub-procesos

Actividades,

Y Tareas



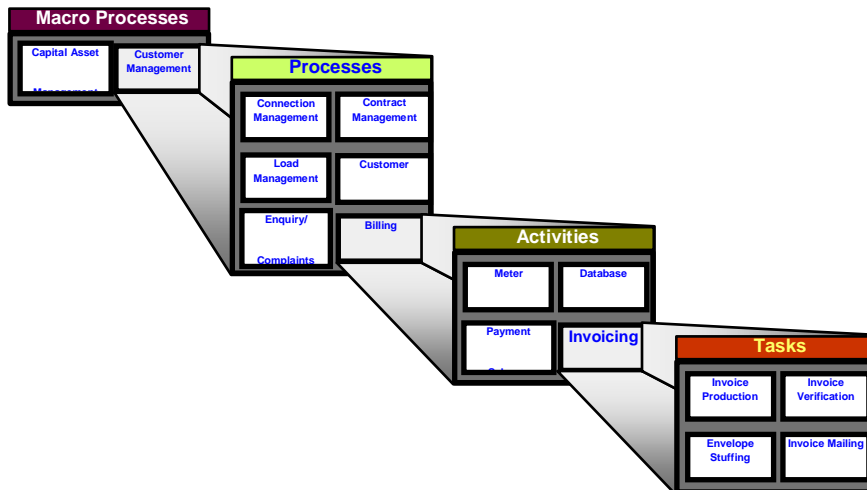


Gráfico N° 7: Jerarquía del Proceso  
Elaborado por: Mauricio Torres

Los procesos representan como una compañía crea y entrega valor a sus clientes, constituyen su trabajo real.

El pensamiento de procesos es diferente: multifuncional y orientado a productos y con enfoque al cliente.

Una perspectiva de procesos es esencial para incrementar la productividad, la calidad, flexibilidad y velocidad. El corazón de administrar un negocio es administrar sus procesos

Es importante el desarrollo de conceptos y componentes de un proceso por cuanto será utilizado como respaldo teórico para poder cumplir con el objetivo general y con los objetivos específicos del presente proyecto.

### Definición de un modelo

- Es una herramienta de gran valor para entender el funcionamiento interno y las relaciones entre los procesos de la empresa
- Representación simbólica de un sistema, proceso, unidad u organización.
- Técnica estructurada para analizar y diseñar procesos productivos.

- Un diagrama de procesos (flujo de trabajo) y su documentación clave (reglas y procedimientos).
- Un medio para identificar los procesos ejecutados por una unidad y las relaciones con otros procesos.
- Un medio para identificar gráficamente la interacción entre actividades, datos y sistemas manuales o computacionales.

No basta con decir claramente a donde se quiere llegar con los esfuerzos y como se lo va a realizar, es imprescindible establecer cuáles son para la organización aquellos factores críticos que hay que cuidar para tener éxito (FCE), muchos de los cuales están íntimamente ligados con las estrategias que se van a desarrollar.

De ahí que, si se quiere tener dominio (control) sobre lo que está ocurriendo, el control debe estar enfocado a evaluar el comportamiento de los factores críticos que inciden en el cumplimiento de las estrategias. Así, el control debe ser flexible, ajustándose permanentemente a las cambiantes estrategias de la organización.

El concepto de control bajo la perspectiva de calidad, incluye un conjunto de herramientas y técnicas de control de los procesos básicos de la organización; entre ellas se tienen al control estadístico de procesos, control de la calidad total y la gestión de la calidad total.

Sus principios se centran en la formación y preparación de los empleados, la unión entre directivos y empleados para la formulación de estándares, el papel de la inspección por parte de los propios empleados de los resultados durante el proceso productivo y la revisión de los errores o desviaciones bajo la premisa de mejora continua.

## 2.4.2 Conceptualización Variable Dependiente

### **Diversificación de los Servicios**

Se conoce como **diversificación** al proceso por el cual una empresa pasa a ofertar nuevos productos y entra en nuevos mercados, por la vía de las adquisiciones corporativas o invirtiendo directamente en nuevos negocios. Existen dos tipos de diversificación dependiendo de si existe algún tipo de relación entre los negocios antiguos y nuevos de la compañía. El motivo por el que las compañías se diversifican es la búsqueda de sinergias o una reducción del riesgo global de la empresa. La diversificación es una de las cuatro estrategias de mercado definidas en la matriz de Ansoff.

### **Satisfacción del cliente**

Para que el concepto de satisfacción del cliente sea operativo dentro de la empresa, hay que entender muy bien su significado y la globalidad del proceso humano a través del cual el cliente la percibe; sólo así será posible gestionarla. De otra forma no pasará de ser un tópico más.

El proceso a través del cual el cliente percibe la satisfacción de su necesidad se resume en el siguiente gráfico, en él se presenta al cliente por un lado, con sus necesidades y expectativas, y al proveedor por otro. En la medida en que haya alineación o sintonía entre lo que el cliente desea y lo que el proveedor hace, habrá una positiva percepción de satisfacción que hará crecer la fidelidad del cliente.

## La satisfacción del cliente

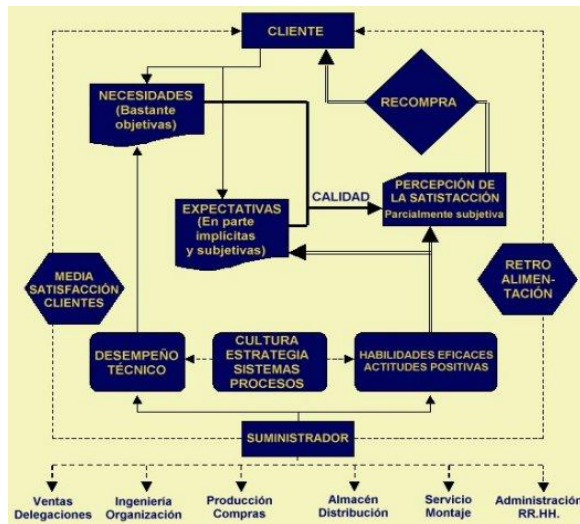


Gráfico N° 8: Proceso de satisfacción del cliente

Fuente: Coecant

Para satisfacer las exigencias de su cliente, el proveedor ha de poner en juego dos tipos de capacidades: técnicas y personales.

A. Las **necesidades objetivas e implícitas** se satisfacen con un profesional desempeño técnico del personal que frecuentemente no es presenciado por el cliente; en muchos casos no es capaz de juzgar esta "calidad interna, calidad del producto o del servicio" por lo limitado de sus conocimientos técnicos.

Satisfaciendo este tipo de necesidades, el suministrador consigue "simplemente cumplir" y no aparecen motivos especiales para que el cliente se sienta fiel ya que ese cumplimiento y la ausencia de errores normalmente lo da por supuesto.

B. **Las expectativas**, por el hecho de ser subjetivas en gran parte, requieren el concurso de habilidades eficaces y actitudes positivas por parte del personal de contacto con el cliente.

Ahora bien, el cliente se forma siempre una opinión sobre la totalidad de la transacción a pesar de tener dificultades para hacerlo sobre el "producto" o

calidad interna. ¿En qué se basa, pues, para formarse una percepción global de la calidad? Fundamentalmente, en aquello que es capaz de entender y percibir con claridad; es decir, sobre la "calidad externa o calidad de servicio", esencialmente relacionadas con las formas de cómo se le presta el servicio o se le entrega el producto.

Es muy difícil alcanzar un nivel de servicio aceptable sin el concurso equilibrado de ambos aspectos de calidad, aunque normalmente la ausencia (la calidad interna sea difícil de compensar con calidad externa. Por ejemplo, la deficiente reparación del coche no es compensada con una esmerada recepción acompañada de una taza de café impecablemente servido.

Se puede decir que la satisfacción, tanto de las necesidades como de las expectativas, es igualmente exigible al suministrador; lo único que cambia es su nivel de explicitación.

Ambos aspectos, capacidades técnicas y habilidades personales, están condicionados por los denominados elementos de la estructura de la Organización:

- Cultura y clima empresarial
- Estrategia competitiva y política
- Sistemas de control, de información y administrativos de apoyo a las personas
- Procesos operativos y de gestión documentados y respetados

## **2.5 Hipótesis**

¿La Gestión por Procesos incide significativamente en la satisfacción de los socios de la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Francisco Ltda., Sucursal Píllaro?

## **2.6 Señalamiento de Variables**

**VI:** Gestión por Procesos

**NEXO:** incide significativamente

**VD:** Satisfacción de los socios

**UNIDAD DE OBSERVACIÓN:** Cooperativa de Ahorro y Crédito San Francisco Ltda., Sucursal Píllaro.

## **CAPÍTULO III**

### **METODOLOGÍA**

#### **3.1 ENFOQUE DE LA INVESTIGACIÓN**

El presente proyecto de investigación se fundamenta en un paradigma positivista cualicuantitativo, este enfoque positivista asume que es posible establecer las causas de los hechos.

Según Hernández (2003: p.5), menciona que el enfoque cuantitativo utiliza la recolección y el análisis de datos para contestar preguntas de investigación y probar hipótesis establecidas previamente y confía en la medición numérica, el conteo y frecuentemente en el uso de la estadística para establecer con exactitud patrones de comportamiento de una población.

Según información presentada por Hernández y otros (2003: 4-6), indica que el enfoque cualitativo, tiene su origen con Max Weber, quien reconoció que la medición y descripción de variables sociales deben considerar los significados subjetivos y el entendimiento del contexto donde ocurre un fenómeno.

Autores muy reconocidos como Ramírez y Barragán (2010) argumentan sobre el enfoque al decir que:

Primero descubre y afina las preguntas de investigación; no necesariamente se prueban hipótesis, frecuentemente se basa en

métodos de recolección de datos (descripciones y observaciones) sin medir numéricamente. En este enfoque, las preguntas y las hipótesis, cuando existen, surgen como parte del proceso de investigación y es flexible; su propósito consiste en “reconstruir” la realidad, tal y como la observan los actores de un sistema social que hemos definido previamente. Generalmente lo llamamos “holístico” porque se presume de considerar el “todo” y no se reduce al estudio de sus partes o elementos que lo conforman.

A decir de algunos autores este enfoque también se guía por temas o aspectos importantes en la investigación, en vez de establecer preguntas de investigación y de plantear hipótesis antes de recolectar los datos, los estudios cualitativos pueden hacer preguntas de investigación, entre o después de la recolección y el análisis de los datos obtenidos, esto sirve para descubrir las preguntas de investigación y para afinarlas y responderlas.

## **3.2 MODALIDAD BÁSICA DE LA INVESTIGACIÓN**

La investigación tiene la siguiente modalidad: Bibliográfica, Documental y de Campo.

### **3.2.1 Bibliográfica**

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 descrita en el presente trabajo investigativo.

### **3.2.2 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.

### **3.2.3 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. (s/p).

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

### **3.3 NIVEL DE INVESTIGACIÓN**

Los tipos de investigación en el trabajo son:

#### **3.3.1 Exploratoria**

A decir de Nieves (2006) es exploratoria:

Por cuanto explorar significa incursionar en un territorio desconocido. Por lo tanto, emprenderemos una investigación exploratoria cuando no conocemos el tema por investigar, o cuando nuestro conocimiento es tan vago e impreciso que nos impide sacar las más provisionales conclusiones sobre qué aspectos son relevantes y cuáles no. (s/p).

Es aquella que se efectúa sobre un tema u objeto desconocido o poco estudiado, por lo que sus resultados constituyen una visión aproximada de dicho objeto, un nivel superficial de conocimiento.

#### **3.3.2 Descriptiva**

El tipo de investigación a utilizarse es la descriptiva por cuanto representa a los datos de manera efectiva, precisa y sistemática de los ingresos recaudados del sistema municipal de estacionamiento rotativo tarifado en la vía pública constituyéndose en la muestra de la investigación.

Según información presentada por Fernández, Wilson (2011): También conocida como la investigación estadística, se describen los datos y características de la

población o fenómeno en estudio. La Investigación descriptiva responde a las preguntas: quién, qué, dónde, cuándo y cómo”.

Aunque la descripción de datos es real, precisa y sistemática, la investigación no puede describir lo que provocó una situación. Por lo tanto, la investigación descriptiva no puede utilizarse para crear una relación causal, en caso de que una variable afecta a otra. En otras palabras, la investigación descriptiva se puede decir que tienen un bajo requisito de validez interna.

La descripción se utiliza para frecuencias, promedios y otros cálculos estadísticos. A menudo el mejor enfoque, antes de la escritura de investigación descriptiva, es llevar a cabo un estudio de investigación. La investigación cualitativa a menudo tiene el objetivo de la descripción y los investigadores de seguimiento con exámenes de por qué las observaciones existen y cuáles son las implicaciones de los hallazgos.

En resumen descriptivo de investigación se ocupa de todo lo que se puede contar y estudiado. Pero siempre hay restricciones al respecto. Su investigación debe tener un impacto en las vidas de la gente que le rodea.

### **3.4 POBLACIÓN Y MUESTRA**

Para el trabajo de investigación la población está constituida por los socios activos de la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Francisco Ltda., sucursal Píllaro.

Cuadro N° 2 Población

<b>Población</b>	<b>Número</b>
Socios activos	6500
Empleados	10
<b>Total</b>	<b>6510</b>

Fuente: “Cooperativa de Ahorro y Crédito San Francisco Ltda., sucursal Píllaro”

Elaborado por: Mauricio Torres

Para el cálculo del tamaño de la muestra se tomará en cuenta como población a los socios activos de la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Francisco Ltda., sucursal Píllaro, se aplicó la respectiva fórmula y se obtuvo la siguiente muestra.

$$n = \frac{Z^2 PQN}{Z^2 PQ + Ne^2}$$

En donde:

n = Tamaño de la muestra

Z = Nivel de confianza 95% Z = 1.96

P = Probabilidad de ocurrencia 0.5

Q = Probabilidad de no ocurrencia 1-0.5 = 0.5

N = Población 6500

e = Error de muestreo 0.05 (5%)

$$n = \frac{(1.96)^2 (0.5)(0.5)(6500)}{(1.96)^2 (0.5)(0.5) + (6500)(0.05)^2}$$

$$n = \frac{6242.6}{0.9604 + 16,25}$$

$$n = \frac{6242.6}{17,21}$$

$$n = 362$$

### 3.5 OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES

#### 3.5.1 Operacionalización de la Variable Independiente: Gestión por Procesos

CONCEPTUALIZACIÓN	DIMENSIÓN	INDICADORES	ÍTEMS BÁSICOS	TÉCNICAS - INSTRUMENTOS
Es la forma de gestionar toda la organización basándose en los Procesos, siendo definidos estos como una secuencia de actividades orientadas a generar un valor agregado sobre una entrada para conseguir un resultado, y una salida que a su vez satisfaga los requerimientos del cliente.	Actividades	# de actividades efectivas	¿La clasificación y separación de las actividades en cada proceso son apropiadas?	Entrevista a empleados de la Cooperativa - Guía de Entrevista
	Valor agregado	Procesos agregadores de valor	¿El servicio que se oferta es inspeccionado o controlado por parte del supervisor?	
	Resultado	Calidad del producto final	¿Existe control y planificación adecuada en cada uno de los procesos y procedimientos para que cumplan con estándares de calidad?	
	Cliente	# de clientes potenciales	¿Considera que los clientes están satisfechos con el servicio entregado?	

Cuadro N° 3 Operacionalización VI

Fuente: Marco Teórico

Elaborado por: Mauricio Torres

### 3.5.2 Operacionalización de la Variable Dependiente: Satisfacción de los socios

CONCEPTUALIZACIÓN	DIMENSIÓN	INDICADORES	ÍTEMS BÁSICOS	TÉCNICAS - INSTRUMENTOS
Es posible definir a la satisfacción del cliente como el nivel del estado de ánimo de un individuo, que resulta de la comparación entre el rendimiento percibido del producto o servicio con sus expectativas.	Rendimiento	Número de socios atendidos diariamente	¿Qué tipo de crédito aplica normalmente en la Cooperativa?	Encuesta a clientes socios de la Cooperativa San Francisco, sucursal Píllaro – cuestionario.
	Expectativa	Número de créditos otorgados  Eficiencia en el servicio de atención a los socios.  Aspiraciones de los socios en cuanto al servicio recibido.	¿Con qué frecuencia realiza algún tipo de trámite en la Cooperativa  ¿Qué tan eficiente es la atención que ofrece la Cooperativa de Ahorro y Crédito?  ¿Qué aspiración tienen los socios de la Cooperativa?	

Cuadro N° 4 Operacionalización VD

Fuente: Marco Teórico

Elaborado por: Mauricio Torres

### **3.6 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 por los Gerentes, Subgerentes, Jefes departamentales de las Cooperativas de Ahorro y Crédito de la ciudad de Ambato, controladas por la Superintendencia de Bancos, 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).

### **3.7. PROCESAMIENTO DE LA INFORMACIÓN**

#### **3.7.1. Plan de procesamiento de la 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



## CAPÍTULO IV

### ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

#### 4.1 Análisis e Interpretación

En la actualidad la estadística se ha convertido en un método efectivo para describir con exactitud los valores de datos económicos, políticos, sociales, psicológicos, biológicos o físicos, y sirve como herramienta para relacionar y analizar dichos datos e interpretar la información.

Es oportuno determinar que el objeto de la estadística es la relación de métodos que permitan recolectar, organizar, tabular, presentar y analizar los datos estadísticos con el fin de obtener conclusiones científicas que nos permitan tomar decisiones para aplicarlas a la práctica. Es la rama de la matemática que agrupa la información con fines de medición para obtener característica de los datos.

Además de la utilización de la Estadística Descriptiva se debe conceptualizar brevemente el estadígrafo denominado «Distribución Chi Cuadrado» (que usualmente se escribe y se lee como: **Ji Cuadrado**), es una distribución cuadrática de la probabilidad que utiliza básicamente variables aleatorias continuas. La Distribución Chi Cuadrado de la probabilidad se denota mediante la letra griega minúscula *ji* elevada al cuadrado ( $\chi^2$ ), y consiste en establecer un espacio continuo delimitado por la suma de los cuadrados de *n* variables aleatorias que son independientes entre sí, espacio dentro del cual la variable *X*

puede asumir cualquiera de los infinitos valores que lo conforman, y por tanto para establecer el valor aproximado de una variable  $X$  dentro de ese espacio se procede a incluir una estimación de sus posibles límites que están dados por los distintos «Grados de Libertad» que pueden existir entre las variables aleatorias analizadas que dan origen al referido espacio. En otras palabras, la Distribución Chi Cuadrado en un delimitado espacio conjuga un determinado número de variables aleatorias independientes entre sí, con unos valores de probabilidad ubicados entre 1 y 0 que son atribuibles a esas variables, y con unos límites de la probabilidad para el verdadero valor de  $X$  delimitados por los Grados de Libertad atribuibles a las variables aleatorias analizadas.

La Distribución Chi Cuadrado permite calcular la probabilidad existente para que una variable  $X$ , que tiene un determinado Grado de Libertad frente a otras variables del mismo conjunto, permanezca dentro de unos «límites ideales» previstos para  $X$  cuando tiene ese específico Grado de Libertad o independencia. En otras palabras, la Distribución Chi Cuadrado suministra un modelo ideal sobre los límites probables que deberían regir las fluctuaciones en la aparición de un determinado valor aleatorio  $X$  dependiendo del Grado de Libertad que tiene ese valor frente a otras variables similares dentro de un conjunto de datos analizados.

A continuación se describe el resultado de la encuesta aplicada a los clientes internos y externos de la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Francisco Ltda. Sucursal Píllaro.

#### 4.1.1 Encuesta a clientes externos

##### 1. ¿Ha escuchado alguna vez el término gestión por procesos?

Cuadro N° 5: Conocimiento

CRITERIO	FRECUENCIA	%
SI	112	31%
NO	250	69%
<b>TOTAL</b>	<b>362</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Mauricio Torres

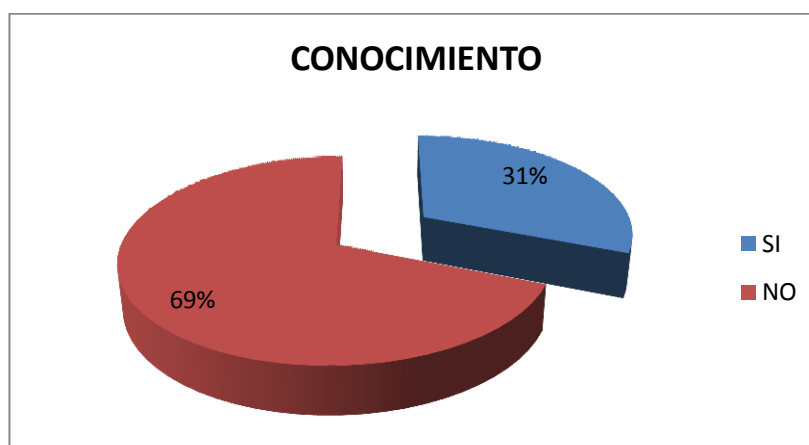


Gráfico N° 9: Conocimiento

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Mauricio Torres

#### Análisis e Interpretación

El 69% de socios o clientes de la Cooperativa que fueron encuestados, manifiestan que no han escuchado alguna vez el término gestión por procesos, mientras que el restante 31% si lo ha escuchado.

Los procesos son el elemento más apreciado, y utilizado de forma más general, en los modelos de gestión de organizaciones, sobre todo en las empresas que toman la calidad total como base de su estrategia. Este interés por los procesos ha originado gran cantidad de herramientas y técnicas relacionadas tanto con la gestión de los propios procesos como con la gestión basada en los mismos.

## 2. ¿Qué tiempo es Socio de la Cooperativa San Francisco?

Cuadro N° 6: Tiempo socio

CRITERIO	FRECUENCIA	%
Hace 1 año	52	14%
De 1.1 a 2 años	82	23%
De 2.1 a 3 años	64	18%
Más de 3 años	164	45%
<b>TOTAL</b>	<b>362</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Mauricio Torres

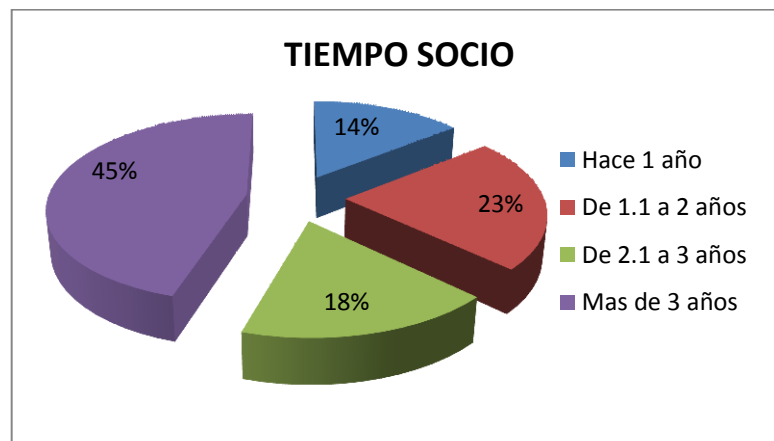


Grafico N° 10: Tiempo socio

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Mauricio Torres

### Análisis e Interpretación

Del total de personas encuestadas el 45% es socio de la Cooperativas más de 3 años, el 23% lo es de 1.1 a 2 años, el 18% de 2.1 a 3 años y el restante 14% hace 1 año. La cooperativa estructura su régimen económico, partiendo de su función social, coexistiendo una propiedad individual y propiedad colectiva, generando esta última a través de Reserva legal y Fondos de afectación específica de carácter irrepartibles, obligaciones de carácter financiero que inmovilizan fondos y limitan la distribución de excedentes; teniendo este mayor carga para fiscal que el dividendo de las sociedades, situación que no se repite en ninguna otra forma de organización de la empresa.

3. ¿Se considera usted un socio satisfecho con el servicio que recibe por parte del personal de la Cooperativa San Francisco?

Cuadro N° 7: Socios satisfechos

CRITERIO	FRECUENCIA	%
Siempre	78	22%
Casi siempre	165	46%
Regularmente	64	18%
Nunca	55	15%
<b>TOTAL</b>	<b>362</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Mauricio Torres

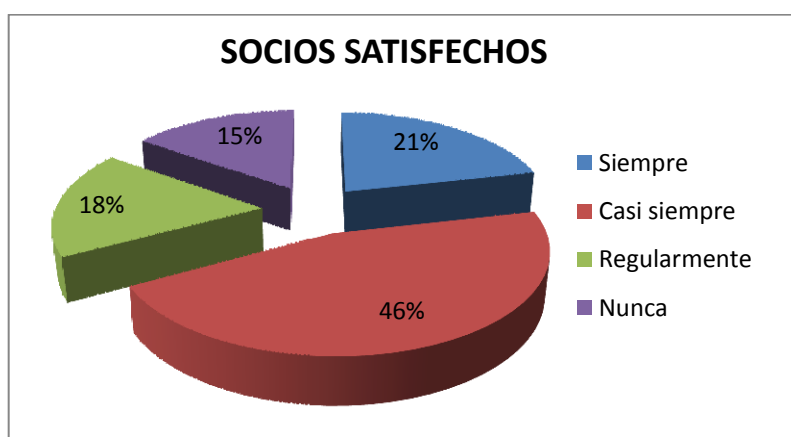


Gráfico N° 11: Socios satisfechos

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Mauricio Torres

### **Análisis e Interpretación**

El 46% de personas encuestadas manifiesta que casi siempre se encuentra satisfecho con el servicio que recibe por parte del personal de la Cooperativa, el 22% dice que siempre, el 18% que regularmente y el 15% que nunca.

La primera forma de lograr la satisfacción del cliente consiste en ofrecerle un producto o servicio de buena calidad, es decir, un producto que cuente con insumos de primera, que cuente con un diseño atractivo, que sea durable en el tiempo y, sobre todo, que satisfaga sus necesidades, gustos y preferencias.

4. ¿Considera usted que el personal de la Cooperativa se desenvuelve satisfactoriamente de acuerdo al perfil de su cargo?

Cuadro N° 8: Desempeño

CRITERIO	FRECUENCIA	%
Siempre	106	29%
Casi siempre	178	49%
Regularmente	78	22%
TOTAL	362	100%

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Mauricio Torres

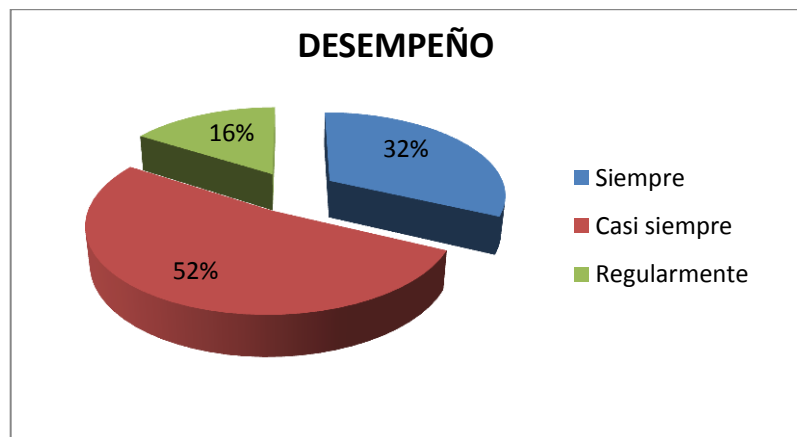


Gráfico N° 12: Desempeño

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Mauricio Torres

### **Análisis e Interpretación**

El 49% de personas encuestadas manifiestan que casi siempre el personal de la Cooperativa se desenvuelve satisfactoriamente, el 29% responden que siempre y el restante 22% que regularmente lo hacen.

Las competencias pueden observarse en una situación cotidiana de trabajo o con dinámicas de test, cuando se presentan como aptitudes positivas, características personales y conocimientos adquiridos. Una persona presenta un perfil de competencias alto cuando demuestra las cualidades requeridas para llevar a cabo determinadas misiones o tareas.

5. ¿Considera usted que al interior de la Cooperativa, existe una buena gestión organizacional?

Cuadro N° 9: Gestión Organizacional

CRITERIO	FRECUENCIA	%
Siempre	74	20%
Casi siempre	172	46%
A veces	116	34%
Nunca	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>362</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Mauricio Torres

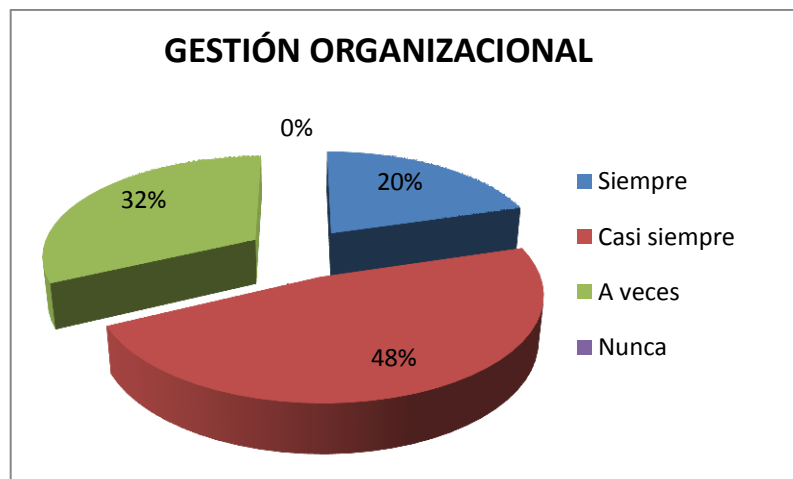


Gráfico N° 13: Gestión Organizacional

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Mauricio Torres

### Análisis e Interpretación

Del total de clientes o socios encuestados el 46% manifiestan que casi siempre al interior de la Cooperativa existe una buena gestión organizacional, el 20% dice que siempre y el restante 34% que a veces.

El análisis de la gestión organizacional exige una mirada profunda sobre el qué es la organización y su relación entre sus diferentes partes, así como su relación con el resto de los grupos de interés externos, sin olvidar su parte más puramente funcional.

6. ¿Qué tipo de crédito aplica normalmente en la Cooperativa?

Cuadro N° 10: Tipo de créditos

CRITERIO	FRECUENCIA	%
Comerciales	158	44%
De consumo	70	19%
De vivienda	70	19%
Microempresa	27	7%
Estudiantiles	37	10%
<b>TOTAL</b>	<b>362</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Mauricio Torres

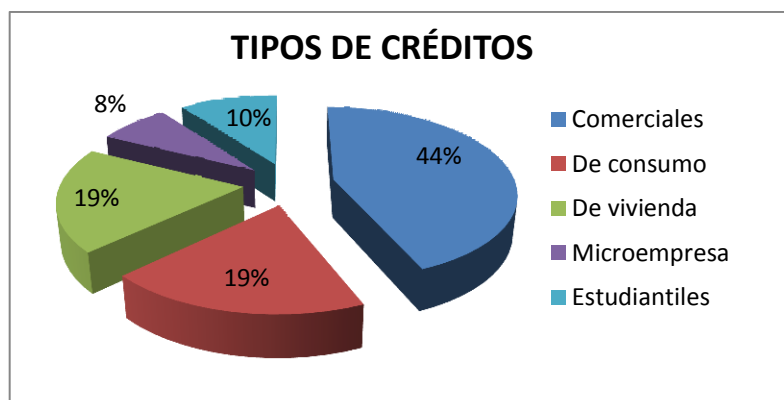


Gráfico N° 14: Tipos de créditos

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Mauricio Torres

### Análisis e Interpretación

El 44% de personas encuestadas manifiestan que los créditos comerciales son los que mayormente lo aplican en la Cooperativa, el 19% dice que los de consumo, otro 19% de vivienda y el restante 7% para microempresas.

Desde sus orígenes estas entidades han presentado evidencias de comportamientos socialmente responsables, fomentando la economía social, el desarrollo local y su orientación hacia los socios. Sin embargo, a medida que estas entidades crecen, la menor participación de los socios, la mercantilización de su actividad bancaria y la baja actividad cooperativizada están poniendo en riesgo la efectiva implantación de la responsabilidad social corporativa.



7. ¿Con qué frecuencia realiza algún tipo de trámite en la Cooperativa?

Cuadro N° 11: Frecuencia de trámites

CRITERIO	FRECUENCIA	%
Semanalmente	46	13%
Mensualmente	96	27%
Trimestralmente	70	19%
Semestralmente	25	7%
Anualmente	125	35%
<b>TOTAL</b>	<b>362</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Mauricio Torres

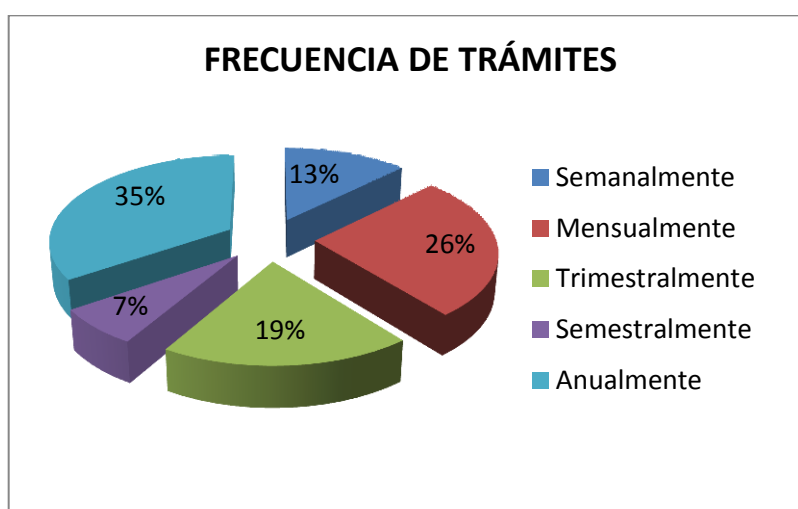


Gráfico N° 15: Frecuencia de trámites

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Mauricio Torres

### Análisis e Interpretación

En cuanto a la frecuencia de trámites en la Cooperativa, el 35% lo hace anualmente, el 27% mensualmente, el 19% trimestralmente, el 13% semanalmente y el restante 7% semestralmente. Hoy es irrefutable, que el cooperativismo y en general el Asociativismo, es el movimiento socioeconómico más grande de la humanidad; por ende, la Economía Solidaria es el sistema económico, social, político y cultural, que ha permitido ascender el nivel de vida de millones de personas fundamentalmente de clase media y baja, implementando en ellos valores y principios de solidaridad, equidad y justicia.

8. ¿Qué tan eficiente es la atención que recibe por parte del personal de la Cooperativa?

Cuadro N° 12: Eficiencia del personal

CRITERIO	FRECUENCIA	%
Excelente	34	9%
Muy bueno	104	29%
Bueno	187	52%
Regular	37	10%
Malo	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>362</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Mauricio Torres

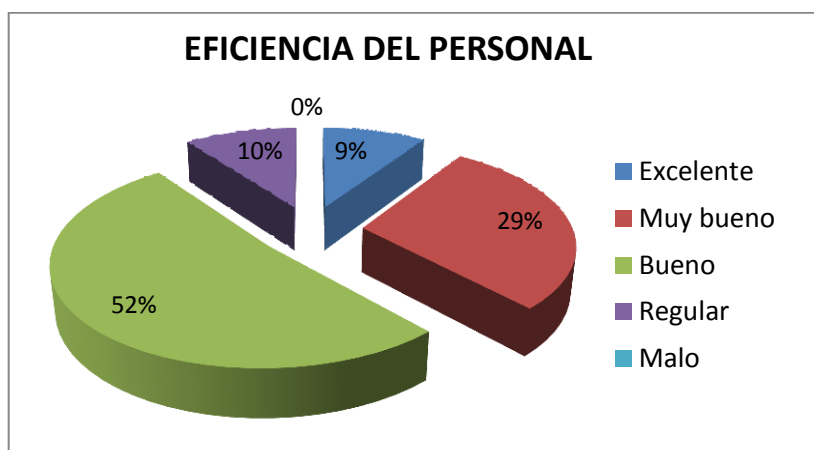


Gráfico N° 16: Eficiencia del personal

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Mauricio Torres

### Análisis e Interpretación

El 52% de clientes o socios encuestados considera que es buena la atención que recibe por parte del personal de la Cooperativa, el 29% dice que es muy bueno, el 10% que regular y el restante 9% que es excelente. Es indudable la importancia de la atención al cliente en un momento como el actual en el que son muchas las alternativas que se presentan a los consumidores a la hora de elegir un producto o servicio. La importancia de la atención al cliente reside en considerar que el cliente es el rey de la empresa y lo más importante es mantener su satisfacción constante.

9. ¿Qué aspiración tiene usted como socio de la Cooperativa en cuanto a atención se refiere?

Cuadro N° 13: Aspiración de los socios

CRITERIO	FRECUENCIA	%
Agilidad de los cajeros	160	44%
Mejor información	34	9%
Mayor flexibilidad en los créditos	160	44%
Incrementen los horarios de atención	8	2%
<b>TOTAL</b>	<b>362</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Mauricio Torres

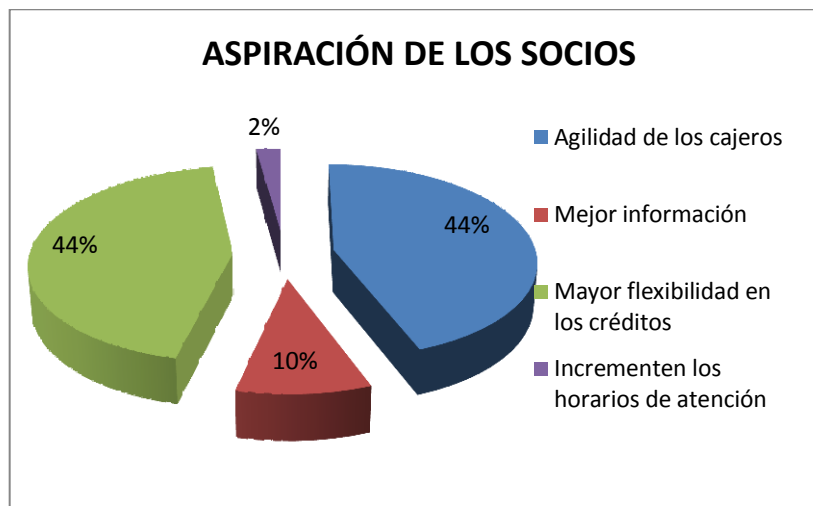


Grafico N° 17: Aspiración de los socios

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Mauricio Torres

### Análisis e Interpretación

El 44% de los clientes o socios encuestados aspira a que haya agilidad en los cajeros, otro 44% a que exista mayor flexibilidad en los créditos, el 9% a que se mejore la información y el restante 2% a incrementar los horarios de atención.

La diversidad de necesidades y aspiraciones (trabajo, consumo, crédito, etc.) de los socios, que conforman el objeto social o actividad cooperativa de estas empresas, define una tipología muy variada de cooperativas.

10. ¿Se debería buscar alternativas para mejorar la gestión de la Cooperativa para optimizar la atención a los socios?

Cuadro N° 14: Alternativas de mejoramiento

CRITERIO	FRECUENCIA	%
SI	340	94%
NO	22	6%
TOTAL	362	100%

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Mauricio Torres

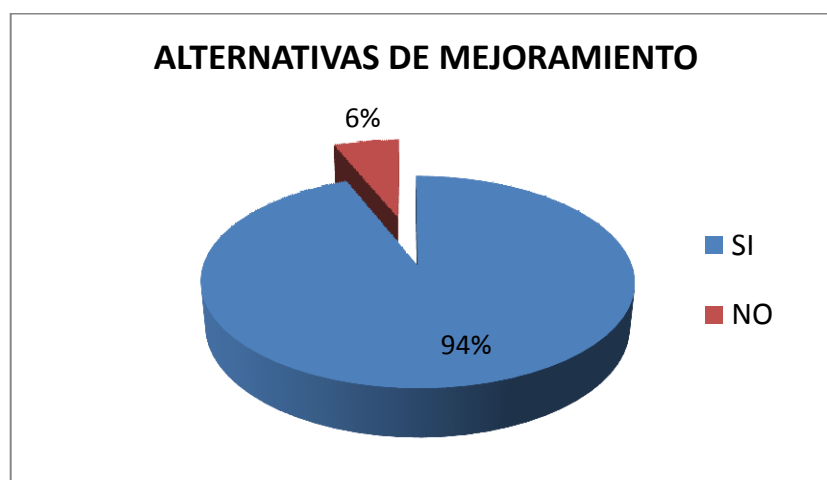


Gráfico N° 18: Alternativas de mejoramiento

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Mauricio Torres

### Análisis e Interpretación

El 94% de socios encuestados consideran que si se debería buscar alternativas para mejorar la gestión de las Cooperativas, el 6% considera que no es necesario.

La atención al cliente es un importante valor de competitividad. Reducir los tiempos de espera en el interior de su negocio informando de forma eficaz a los clientes de a dónde deben dirigirse y cuándo serán atendidos, mejora la organización, sustituyendo las estresantes colas por organizadas zonas de espera, aumentando la satisfacción y la imagen de marca de la Cooperativa.

11. ¿Estaría dispuesto a colaborar decididamente en el caso de que el departamento de crédito de la Cooperativa adopte un modelo de Gestión basado en Procesos?

Cuadro N° 15: Implementación de Gestión por Procesos

CRITERIO	FRECUENCIA	%
SI	322	89%
NO	40	11%
TOTAL	362	100%

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Mauricio Torres

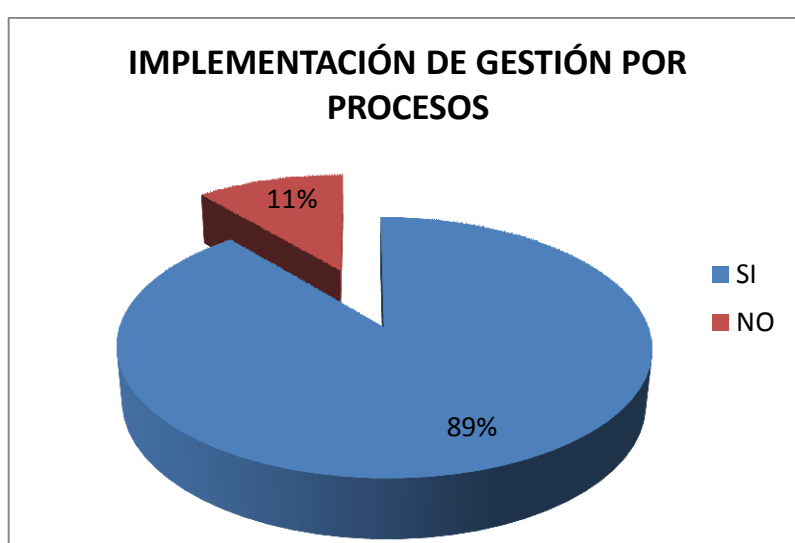


Grafico N° 19: Implementación de Gestión por Procesos

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Mauricio Torres

### **Análisis e Interpretación**

El 89% de socios encuestados está dispuesto a colaborar con la Cooperativa, en el caso de que decida adoptar un modelo de gestión basado en procesos, el restante 11% manifiesta que no lo haría por diversos motivos personales.

Para que una organización funcione de manera eficaz, tiene que identificar y gestionar numerosas actividades relacionadas entre sí. Una actividad que utiliza recursos, y que gestiona con el fin de permitir que los elementos de entrada se transformen en resultados, se pueden considerar como un proceso.

#### 4.1.2 Encuesta a clientes internos

##### 1. ¿Qué entiende como gestión por procesos?

Cuadro N° 16: Gestión por Procesos

CRITERIO	FRECUENCIA	%
Secuencia de actividades	0	0%
Una estrategia	2	20%
Identificación de pasos	2	20%
Todos	6	60%
<b>TOTAL</b>	<b>10</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Mauricio Torres

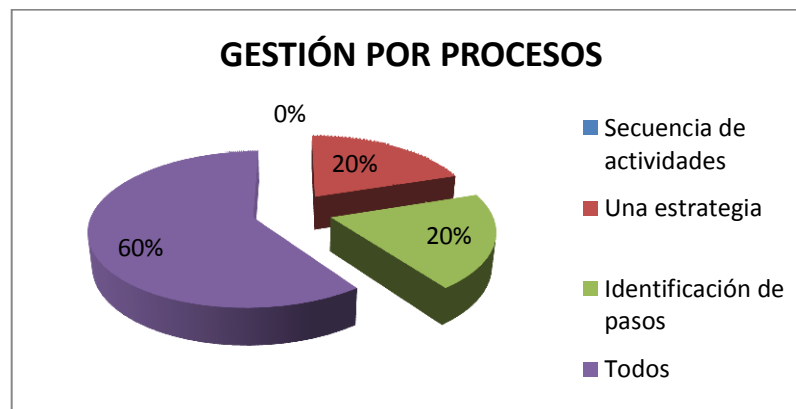


Gráfico N° 20: Gestión por Procesos

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Mauricio Torres

#### Análisis e Interpretación

En cuanto a los clientes internos al preguntarles sobre la gestión por procesos; el 60% lo conceptualiza globalmente, el 20% como una estrategia, otro 20% como una identificación de pasos. En la actualidad, la Gestión por Procesos o Business Process Management (BPM) está 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 (ISO 9000:2000).

## 2. ¿Qué entiende por satisfacción de los socios?

Cuadro N° 17: Satisfacción de los socios

CRITERIO	FRECUENCIA	%
Bienestar de los clientes	3	30%
Tranquilidad de los clientes	0	0%
Gusto de los clientes	0	0%
Todos	7	70%
<b>TOTAL</b>	<b>10</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Mauricio Torres

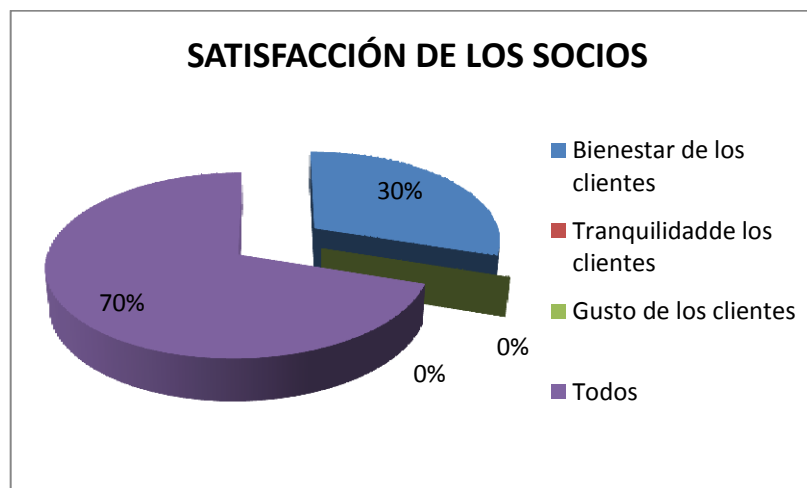


Gráfico N° 21: Satisfacción de los socios

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Mauricio Torres

### **Análisis e Interpretación**

El 70% de clientes internos que fueron encuestados manifiestan que la satisfacción de los socios es el bienestar, la tranquilidad y el gusto de los mismos; el 30% restante considera que solo es el bienestar de los clientes.

Satisfacer correctamente al cliente sin lugar a dudas se erige como LA clave del éxito comercial de una empresa, por tanto, el departamento de marketing, encargado generalmente de este tópico, deberá poner especial cuidado e hincapié en esta cuestión imprescindible y NO defraudar al cliente.

3. ¿Se consideraría usted un empleado satisfecho si se implementa una gestión por procesos con un nuevo servicio que brindaría la Cooperativa San Francisco?

Cuadro N° 18: Empleado satisfecho

CRITERIO	FRECUENCIA	%
Siempre	10	100%
Casi siempre	0	0%
Regularmente	0	0%
Nunca	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>10</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Mauricio Torres

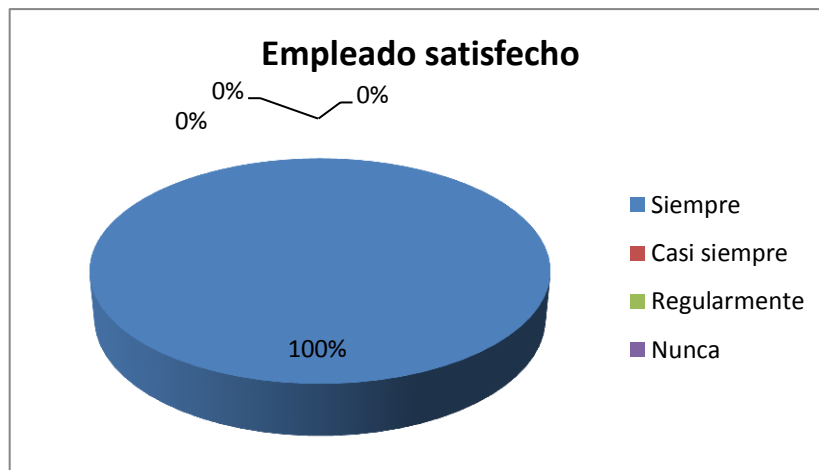


Grafico N° 22: Empleado satisfecho

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Mauricio Torres

### Análisis e Interpretación

El 100% de clientes internos se consideraría siempre satisfecho si se implementara una gestión por procesos en la Cooperativa San Francisco del cantón Píllaro.

La Mayoría de las empresas y las organizaciones que han tomado conciencia de esto han reaccionado ante la ineficiencia que representa las organizaciones departamentales, con sus nichos de poder y su inercia excesiva ante los cambios, potenciando el concepto del proceso, con un foco común y trabajando con una visión de objetivo en el cliente.



4. ¿Considera usted que si se implementa una gestión por procesos dentro de la cooperativa en el área de crédito el personal se desenvolvería de mejor manera y ayudaría a la satisfacción de sus socios?

Cuadro N° 19: Implementación de Gestión por Procesos

CRITERIO	FRECUENCIA	%
Siempre	9	90%
Casi siempre	1	10%
Regularmente	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>10</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Mauricio Torres

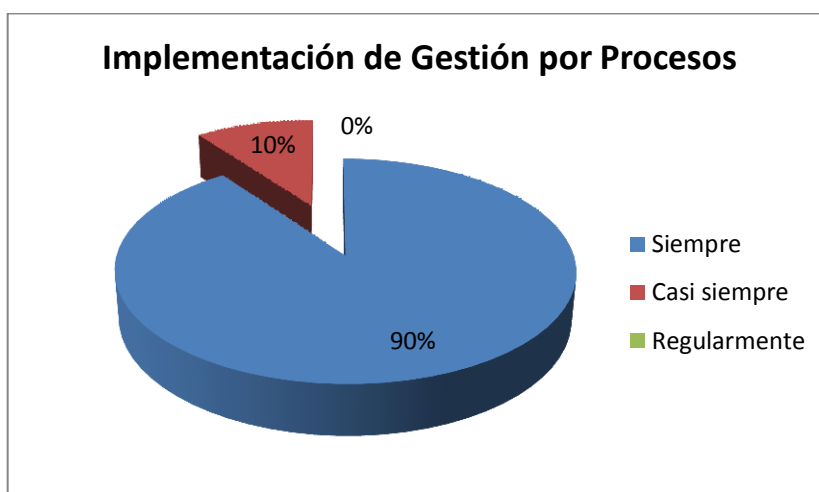


Gráfico N° 23: Implementación Gestión por Procesos

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Mauricio Torres

### Análisis e Interpretación

El 90% de clientes internos encuestados considera que siempre el personal se desenvolvería de mejor manera si se implementara una gestión por procesos en la Cooperativa, el restante 10% dice que casi siempre. Administrar en procesos es seguir un modelo de dirección abierta, de gerencia integral, donde todos se es parte de la empresa, trabajamos para la satisfacción de las necesidades de un cliente denominado: nativo digital en un mundo altamente tecnificado y globalizado.

5. ¿Considera usted que al interior de la Cooperativa, se debería implementar una gestión por procesos para agilizar trámites y de esta manera hacer que los socios tengan una satisfacción rápida y adecuada?

Cuadro N° 20: Agilizar trámites

CRITERIO	FRECUENCIA	%
Siempre	9	90%
Casi siempre	1	10%
A veces	0	0%
Nunca	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>10</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Mauricio Torres

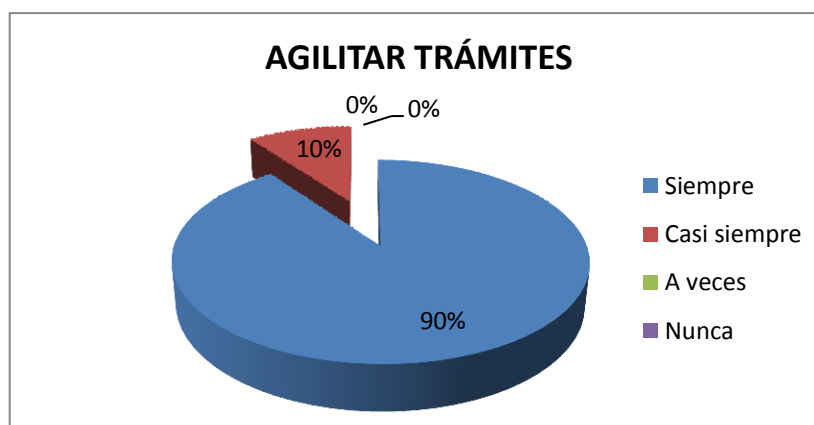


Grafico N° 24: Agilizar trámites

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Mauricio Torres

### Análisis e Interpretación

El 90% de clientes internos encuestados considera que siempre que los trámites se agilizarían, si se implementara una gestión por procesos en la Cooperativa, el restante 10% dice que casi siempre.

Casi todas las organizaciones se encuentran en la permanente búsqueda de soluciones absolutamente centradas en el cliente y orientadas al mercado que les permitan aumentar su cartera de clientes y fidelizar los existentes, manteniéndose a su vez rentables y competitivas.

6. ¿Cree usted que si se implementa una gestión por procesos en el área de créditos, ayudaría a que la cooperativa sea más eficiente en relación a sus créditos?

Cuadro N° 21: Eficiencia

CRITERIO	FRECUENCIA	%
SI	10	100%
NO	0	0%
Nunca	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>10</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Mauricio Torres

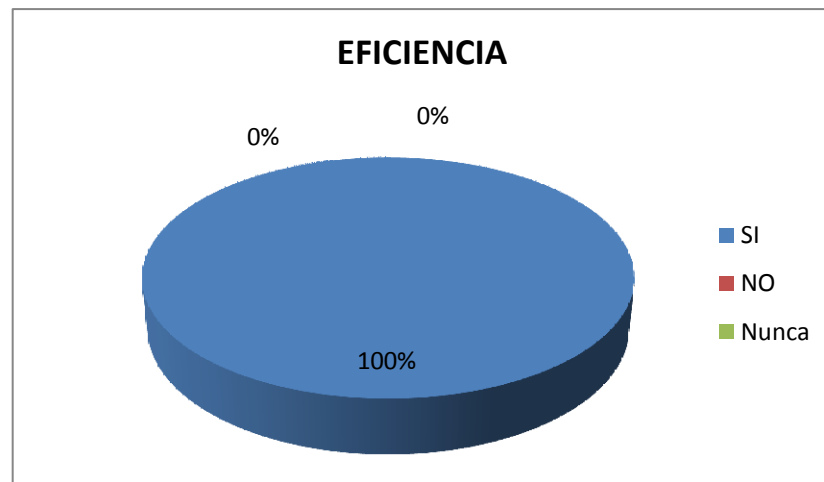


Gráfico N° 25: Eficiencia

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Mauricio Torres

### Análisis e Interpretación

El 100% de clientes internos manifiestan que una gestión por procesos si ayudaría a que la cooperativa sea más eficiente en relación a sus créditos.

La eficiencia operacional es lo que cualquier organización, privada o pública, alcanza cuando la combinación correcta de personas, procesos y tecnología se diseña, rediseña y aplica para mejorar la productividad y el valor de cualquier operación, al mismo tiempo que reduce los costos de sus operaciones al nivel deseado.

7. ¿Qué tipo de crédito cree usted que se podría mejorar aplicando una gestión por procesos para satisfacer a los socios de la cooperativa?

Cuadro N° 22: Mejoramiento de créditos

CRITERIO	FRECUENCIA	%
Comerciales	0	0%
De consumo	0	0%
De vivienda	0	0%
Microempresa	0	0%
Estudiantiles	0	0%
Todos	10	100%
<b>TOTAL</b>	<b>10</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Mauricio Torres

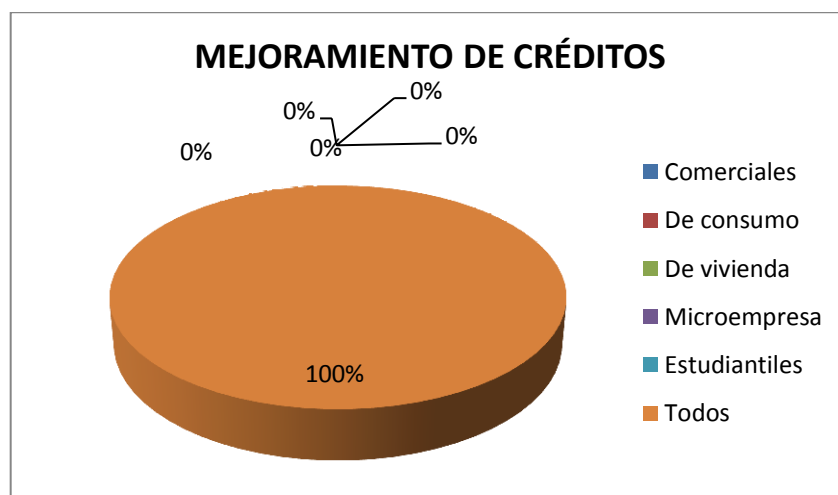


Gráfico N° 26: Mejoramiento de créditos

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Mauricio Torres

### Análisis e Interpretación

El 100% de clientes encuestados manifiestan que los créditos que mejorarían con la implementación de una gestión por procesos serían los comerciales.

El crédito comercial tiene su importancia en que es un uso inteligente de los pasivos a corto plazo de la empresa a la obtención de recursos de la manera menos costosa posible

8. ¿Con qué frecuencia realizan los socios algún tipo de trámite en la Cooperativa?

Cuadro N° 23: Realización de un trámite

CRITERIO	FRECUENCIA	%
Semanalmente	10	100%
Mensualmente	0	0%
Trimestralmente	0	0%
Semestralmente	0	0%
Anualmente	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>10</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Mauricio Torres

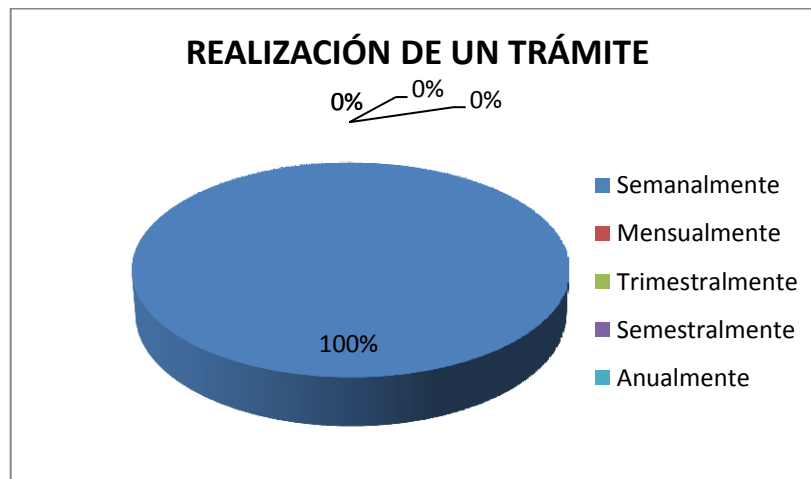


Grafico N° 27: Realización de un trámite

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Mauricio Torres

### Análisis e Interpretación

El 100% de clientes internos encuestados manifiestan que los socios realizan los trámites de manera semanal con mayor frecuencia.

El movimiento cooperativo es el movimiento social o doctrina que define la cooperación de sus integrantes en el rango económico y social como medio para lograr que los productores y consumidores, integrados en asociaciones voluntarias denominadas cooperativas, obtengan un beneficio mayor para la satisfacción de sus necesidades.

9. ¿Una gestión por procesos ayudaría a que mejore el servicio que brinda la cooperativa y este contribuya a la satisfacción de sus socios?

Cuadro N° 24: Mejoras con el servicio

CRITERIO	FRECUENCIA	%
SI	10	100%
NO	0	0%
Nunca	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>10</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Mauricio Torres



Gráfico N° 28: Mejoras con el servicio

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Mauricio Torres

### Análisis e Interpretación

El 100% de clientes internos encuestados manifiestan que la gestión por procesos si ayudaría a mejorar el servicio de la Cooperativa San Francisco, sucursal Píllaro.

A pesar que aún que el principal freno es la falta de conocimiento y cierta confusión sobre el BPM, y saber que implantar una gestión por procesos no sólo son tecnologías, sino que implica un conjunto de conocimientos, de técnicas formales de modelaje, diseño, análisis y optimización, de una metodología, y de una gestión del cambio eficiente.

10. ¿Qué aspiración tendría por parte de los socios de la Cooperativa en cuanto a atención se refiere?

Cuadro N° 25: Aspiración de los socios

CRITERIO	FRECUENCIA	%
Agilidad de los cajeros	5	50%
Mejor información	5	50%
Mayor flexibilidad en los créditos	0	0%
Incrementen los horarios de atención	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>10</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Mauricio Torres

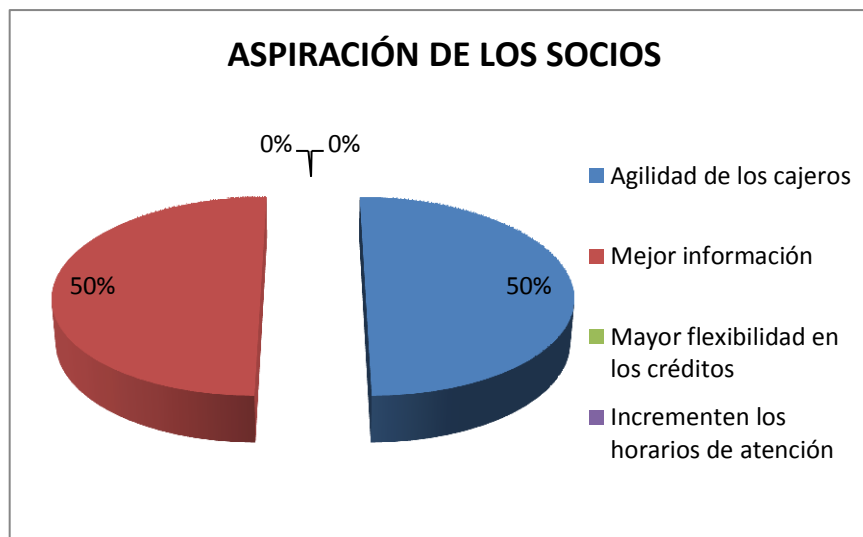


Gráfico N° 29: Aspiración de los socios

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Mauricio Torres

### Análisis e Interpretación

El 50% de clientes internos encuestados aspiran a que exista agilidad por parte de los cajeros y el 50% restante a que mejore la información.

Es de vital importancia trabajar en cada momento de entrega del servicio para que el cliente perciba la calidad y atención de los servicios que esta recibiendo y quede completamente satisfecho.

11. ¿Cree usted que una de las alternativas para mejorar la satisfacción de los socios de la cooperativa es emplear una gestión por procesos?

Cuadro N° 26: Alternativas de mejoramiento

CRITERIO	FRECUENCIA	%
SI	10	100%
NO	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>10</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Mauricio Torres

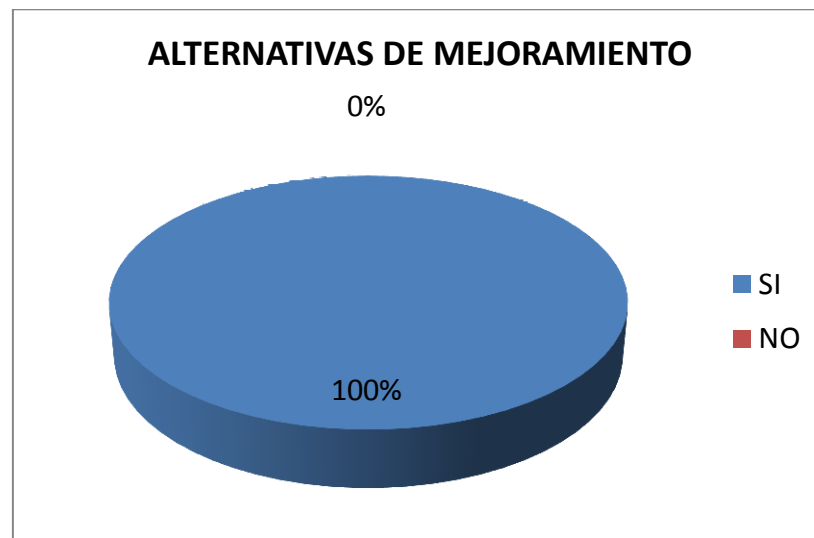


Gráfico N° 30: Alternativas de mejoramiento

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Mauricio Torres

### Análisis e Interpretación

El 100% de clientes internos consideran que una de las alternativas para mejorar la satisfacción de los socios de la cooperativa es emplear una gestión por procesos.

Al adoptar un enfoque de gestión por procesos, no se elimina la estructura de departamentos de la organización pero se concentra la atención en el resultado de cada proceso y en la manera en que éstos aportan valor al cliente.



## 4.2 Verificación de la Hipótesis

Sobre la base de la información obtenidos en la encuestas, para demostrar la hipótesis, se seleccionaron las preguntas número 8 y 11 de la encuesta a clientes externos.

- ¿Qué tan eficiente es la atención que recibe por parte del personal de la Cooperativa?
- ¿Estaría dispuesto a colaborar decididamente en el caso de que el departamento de crédito de la Cooperativa adopte un modelo de Gestión basado en Procesos?

### Planteamiento de la hipótesis

**H0:** “La Gestión por Procesos no incide significativamente en la satisfacción de los socios de la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Francisco Ltda., Sucursal Píllaro”

$$0 = E$$

**H1:** “La Gestión por Procesos incide significativamente en la satisfacción de los socios de la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Francisco Ltda., Sucursal Píllaro”

$$0 \neq E$$

### Estimador estadístico

Chi cuadrado

$$X^2 = \sum \left[ \frac{(O - E)^2}{E} \right]$$

En donde:

$X^2$  = Chi Cuadrado.

$\Sigma$  = Sumatoria.

O = Frecuencia Observada.

E = Frecuencia Esperada.

Nivel de significancia y regla de decisión.

$$\alpha = 0.05 \text{ (nivel de significancia)} \quad 1 - \alpha = 1 - 0.05 = 0.95$$

$$gl = (c-1)(h-1)$$

Dónde:

gl = grado de libertad

c = columna de la tabla

h = fila de la tabla

Para el cálculo del  $X^2$  se tomaran las preguntas 6 y 7 de las encuestas

Reemplazando se tiene:

$$gl = (4 - 1) (2 - 1)$$

$$gl = (3) (1)$$

$$gl = 3$$

$$\begin{array}{ccc} & \alpha = 0.05 & \\ & \swarrow \quad \searrow & \\ X^2 t: & 7.82 & X^2 t= 7.82 \\ & \swarrow \quad \searrow & \\ & gl = 3 & \end{array}$$

$$g' \dots\dots 0.05$$

$$3 \dots\dots 7.82$$

## Frecuencias observadas

Cuadro N° 27: Frecuencias Observadas

ALTERNATIVAS PREGUNTAS 8 Y 11	Excelente	Muy Bueno	Bueno	Regular	TOTAL
SI	30	93	166	33	<b>322</b>
NO	4	11	21	4	<b>40</b>
<b>TOTAL</b>	<b>34</b>	<b>104</b>	<b>187</b>	<b>37</b>	<b>362</b>

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Mauricio Torres

## Frecuencias esperadas

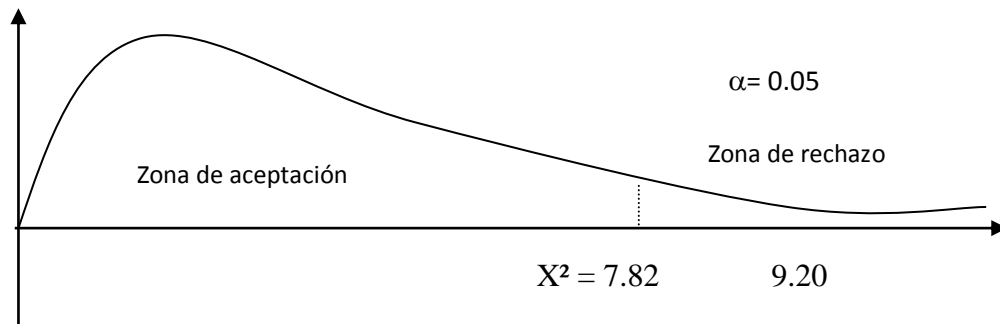
Cuadro N° 28: Cálculo Chi-Cuadrado

O	E	(O-E)	(O-E) <sup>2</sup>	(O-E) <sup>2</sup> /E
30	28	2	4	0,14
93	91	2	4	0,04
166	158	8	64	0,41
33	27	6	36	1,33
4	8	-4	16	2,00
11	17	-6	36	2,12
21	24	-3	9	0,38
4	9	-5	25	2,78
<b>362</b>	362			<b>9,20</b>

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Mauricio Torres

Gráfico N°31: Región de rechazo



Fuente: Encuesta  
Elaborado por: Mauricio Torres

### Decisión

Una vez aplicado el estadígrafo respectivo, se llegó a determinar que el valor calculado es mayor que el valor obtenido en la Tabla Chi Cuadrado; por lo tanto se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alternativa que dice “La Gestión por Procesos incide significativamente en la satisfacción de los socios de la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Francisco Ltda., Sucursal Píllaro”.

## **CAPÍTULO V**

### **CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

#### **5.1 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.

## **5.2 Recomendaciones**

- 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.

## **CAPITULO VI**

### **PROPUESTA**

#### **6.1 Datos informativos**

**Tema:**

Rediseño de los Procesos Administrativos para optimizar la gestión de la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Francisco Ltda., Sucursal Píllaro.

**Nombre del Proponente:** Mauricio Torres Romero

**Institución Ejecutora:** Cooperativa de Ahorro y Crédito San Francisco Ltda., sucursal Píllaro.

**Beneficiarios:** Talento Humano y socios de la Reingeniería de Procesos Administrativos para optimizar la gestión de la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Francisco Ltda., Sucursal Píllaro.

**Tiempo estimado para la ejecución:** 90 días

**Equipo Técnico Responsable:**

Gerente, Jefes departamentales, Funcionarios, investigador

**Costo:**

El costo aproximado del proyecto es de \$ 2.500,00 (Dos mil, quinientos dólares americanos)

**6.2 Antecedentes de la Propuesta**

El personal de talento humano se encarga de las siguientes funciones; y estas son sus características y principales actividades que desarrollan dentro de la organización.

**Diagnóstico de Necesidades de Capacitación.**

**Análisis:** Proceso mediante el cual se separa las diversas partes componentes de un todo, con miras a establecer la interrogación entre ellas y de cada una con el todo.

**Planeación:** es una actividad intelectual, cuyo objeto es proyectar un futuro deseado y los medios efectivos para conseguirlo.

**Desarrollo:** es una actividad planificada puesto que implica el diagnóstico de problemas, la realización de un plan y la movilización de recursos para ejecutar el plan.

**Asesoría:** Proceso por el cual se aconseja o sugieren cambios.

**Consultoría:** Servicio prestado por una persona o personas independientes y calificadas en la identificación e investigación de problemas relacionados con políticas, organización, procedimientos y métodos; recomendación de medidas apropiadas y prestación de asistencia en la aplicación de dichas recomendaciones.



**Capacitación:** es hacer a alguien apto, habilitarlo para algo entrenarlo para mejores resultados

### **Manejo de Personal**

**Reclutamiento:** técnicas de selección, para facilitar la observación de algunos factores, como la iniciativa, la agresividad, equilibrio, adaptabilidad a situaciones nuevas, tacto, capacidad para relacionarse con personas y otras cualidades similares.

**Selección:** comprende la fase de un proceso de selección para ubicar a la persona adecuada en el cargo adecuado, según las necesidades de cada organización.

**Inducción:** incluye: Historia, filosofía (misión, visión, valores y principios) objetivos específicos y generales organigrama, estrategias, beneficios, sanciones, obligaciones, Áreas (funciones, procedimientos, proyectos específicos, etc.), clientes y productos o servicios.

**Análisis y Diseño de Cargos:** El análisis de puestos ese procedimiento por el cual se determinan los deberes y funciones específicas del cargo; en base a perfiles, experiencia y conocimientos.

En el departamento de Talento Humano, se encuentran definidos y esquematizados los procesos; pero no ha existido la socialización de los mismos.

### **6.3 Justificación**

La Cooperativa de Ahorro y Crédito San Francisco Ltda. Sucursal Píllaro, por medio del Departamento de Talento Humano, ha mantenido un interés constante por realizar actividades tendientes a fortalecer la capacidad de gestión en la institución y consecuentemente, contribuir a que esta brinde más y mejor servicio a los actores de la sociedad ecuatoriana.

Este esfuerzo, se ha visto materializado principalmente en la realización de presente proyecto relacionado con el proceso administrativo de la Cooperativa.

Es por esta razón, que se plantea el documento titulado “Reingeniería de Procesos Administrativos para optimizar la gestión de la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Francisco Ltda., Sucursal Píllaro”, publicación que además de servir como complemento a otra documentación técnica, se constituye en un valioso insumo para la institución que desea adoptar el esquema de organización por procesos.

La sistematización de las acciones o tareas institucionales en procesos, permite a las instituciones lograr estructuras más planas, sencillas, y flexibles; propicia el trabajo en equipo y la medición de resultados en las unidades organizacionales. Esta forma de sistematizar el trabajo facilita además implantar una cultura de servicio en las instituciones, puesto que al diseñar los procesos se pueden focalizar las acciones institucionales hacia las necesidades y expectativas de los usuarios.

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.

El presente documento constituye una recopilación sobre esta temática, que el estudiante investigador desea suministrar a los actores institucionales de la Cooperativa San Francisco, Sucursal Píllaro.

## **6.4 Objetivos**

### **6.4.1 Objetivos General**

Diseñar una propuesta de Rediseño de Procesos Administrativos para optimizar la gestión de la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Francisco Ltda., Sucursal Píllaro.

### **6.4.2 Objetivos Específicos**

- Desarrollar el análisis FODA de la Cooperativa San Francisco Ltda., sucursal Píllaro
- Definir la Cadena de Valor de la Cooperativa San Francisco Ltda., sucursal Píllaro
- Realizar el inventario de macro procesos, procesos y subprocesos
- Describir los procesos y subprocesos identificados en la Cadena de Valor
- Diagramar el flujo de los procesos identificados
- Calcular el total de las actividades de los procesos, calcular el tiempo de ciclo del proceso, y el valor agregado de los mismos.
- Elaborar el cronograma de actividades de las acciones estratégicas.
- Estructurar el Plan Operativo de la Cooperativa San Francisco Ltda., sucursal Píllaro

### **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.

Los sistemas ERP están diseñados para incrementar la eficiencia en las operaciones de la empresa 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.

## **6.6 Marco Conceptual**

### **Matriz de priorización**

A decir de Dale H. Besterfield (2009): La matriz de priorización es una herramienta que permite la selección de opciones sobre la base de la ponderación y aplicación de criterios.

Hace posible, determinar alternativas y los criterios a considerar para adoptar una decisión, priorizar y clarificar problemas, oportunidades de mejora y proyectos y, en general, establecer prioridades entre un conjunto de elementos para facilitar la toma de decisiones.

Elaboración de la matriz de priorización:

## **1. Definir el proceso**

El planteamiento del objetivo ha de ser claro y explícito

## **2. Identificar las opciones**

Es posible que las opciones estén ya presentes, es decir, se hayan definido previamente. En caso contrario el equipo deberá generar alternativas posibles para alcanzar el objetivo

## **3. Elaborar los criterios de decisión**

Si los criterios de decisión no están determinados, el equipo elabora una lista consensuada. Los criterios deben definirse nítidamente para que su significado no ofrezca duda a los miembros del equipo

## **4. Ponderar los criterios**

Mediante una matriz tipo L se ponderaran los distintos criterios, conformados por los demás. Para ello, y partiendo del eje vertical, se compara el primer criterio con los restantes, asignando el valor más apropiado según la tabla de valores existente al efecto

## **5. Comparar las opciones**

Se comparan todas las opciones entre sí en función de cada uno de los criterios. Se crean para ello tantas matrices tipo-L como criterios se han definido, estableciendo las comparaciones de las opciones a analizar en cada uno de los criterios.

## 6. Seleccionar la mejor opción

Se utiliza una matriz tipo-L en la que se compara cada opción sobre la base de la combinación de criterios.

### Herramientas de control

Según James R. Evans; William M.Lindsay (2008): Existen dos tipos de herramientas que sirven para mantener el control de las empresas:

- Unas que sirven para conocer el estado económico, y se llaman informativas
- Otras que sirven para conocer el grado de cumplimiento de las políticas empresariales, y se llaman correctivas

Entre las herramientas informativas se tiene:

- **La Contabilidad:** ciencia auxiliar que refleja en forma exacta la situación económica de la empresa en un momento dado
- **La Estadística:** que es un conjunto de métodos que ayudan en la toma de decisiones en situaciones de incertidumbre
- Entre las herramientas correctivas tenemos:
- **Control Presupuestario:** esta herramienta nos sirve para detectar diferencias con respecto al presupuesto utilizado
- **Auditoria:** verifica la exactitud de las cifras contables y además controla que se respeten los principios contables generalmente aceptados
- **Control de Calidad:** se inspecciona la calidad de las unidades producidas por la empresa, y se puede realizar en cada etapa del proceso de producción o mediante inspección del producto terminado o sea, al final del proceso

## **Mejoramiento continuo**

Según Johansson; Mc Hugh; Pendlebury; Wheeler (2007): El Mejoramiento Continuo es un proceso que describe muy bien lo que es la esencia de la calidad y refleja lo que las empresas necesitan hacer si quieren ser competitivas a lo largo del tiempo.

## **Importancia del mejoramiento continuo**

La importancia de esta técnica gerencial radica en que con su aplicación se puede contribuir a mejorar las debilidades y afianzar las fortalezas de la organización.

A través del mejoramiento continuo se logra ser más productivos y competitivos en el mercado al cual pertenece la organización, por otra parte las organizaciones deben analizar los procesos utilizados, de manera tal que si existe algún inconveniente pueda mejorarse o corregirse; como resultado de la aplicación de esta técnica puede ser que las organizaciones crezcan dentro del mercado y hasta llegar a ser líderes

## **Ciclo PHVA**

El ciclo PHVA es una herramienta de la mejora continua, presentada por Deming a partir del año 1950, la cual se basa en un ciclo de 4 pasos: Planificar (Plan), Hacer (Do), Verificar (Check) y Actuar (Do). Es común usar esta metodología en la implementación de un sistema de gestión de la calidad, de tal manera que al aplicarla en la política y objetivos de calidad así como la red de procesos la probabilidad de éxito sea mayor.

Los resultados de la implementación de este ciclo permiten a las empresas una mejora integral de la competitividad, de los productos y servicios, mejorando continuamente la calidad, reduciendo los costes, optimizando la productividad,

reduciendo los precios, incrementando la participación del mercado y aumentando la rentabilidad de la empresa

### **Ciclo PDCA**

Sarv Singh Soin (2005): La PDCA es una estrategia de mejora continua de la calidad y sus siglas son el acrónimo de Plan, Do, Check, Act (Planificar, Hacer, Verificar, Actuar)

#### **PLAN:**

- Identificar el proceso que se quiere mejorar
- Recopilar datos para profundizar en el conocimiento del proceso
- Análisis e interpretación de los datos
- Establecer los objetivos de mejora
- Detallar las especificaciones de los resultados esperados
- Definir los procesos necesarios para conseguir estos objetivos, verificando las especificaciones

#### **DO:**

- Ejecutar los procesos definidos en el paso anterior
- Documentar las acciones realizadas

#### **CHECK:**

- Pasado un periodo de tiempo previsto de antemano, volver a recopilar datos de control y analizarlos, comparándolos con los objetivos y especificaciones iniciales, para evaluar si se ha producido la mejora esperada
- Documentar las conclusiones



## **ACT**

- Modificar los procesos según las conclusiones del paso anterior para alcanzar los objetivos con las especificaciones iniciales, si fuese necesario
- Aplicar nuevas mejoras, si se han detectado en el paso anterior
- Documentar el proceso.

### **Etapas para el rediseño de los procesos**

#### **Formación del Equipo y Planificación del Trabajo.**

En esta etapa se van a realizar las siguientes actividades:

- a. Formación de un equipo de trabajo interdisciplinario que deberá contar con las siguientes características:
  - Nombramiento de un coordinador general, quién liderará el proceso de levantamiento o diseño de los procesos.
  - Un representante de la máxima jerarquía, quién servirá como enlace de coordinación con al Jerarca durante el avance el levantamiento o diseño de procesos.
  - Estar conformado por al menos un miembro de cada unidad organizacional de la institución.
  - Conocimientos en Sistemas de Gestión por Procesos por parte de alguno o algunos de sus miembros.
  - Es recomendable, contar con la presencia de algún experto externo quién podrá apoyar con el levantamiento y/o diseño de los procesos desde una óptica externa a la propia institución.
- b. Desarrollar un proceso de consenso a lo interno de la institución: se deberá realizar charlas y/o capacitaciones a todo el personal de la institución, en las cuales se informe quiénes son las personas encargadas de realizar el trabajo, la explicación del trabajo que se va a realizar (¿para qué?) y la importante

necesidad de colaboración por parte de todos los funcionarios de la institución en este proceso.

- c. Determinación de la metodología: el equipo de trabajo va a determinar las herramientas metodológicas que se van a utilizar para el levantamiento y/o diseño de los procesos, indicando si se deben utilizar encuestas, formularios, entrevistas u otro tipo de instrumentos para recolectar la información necesaria.
- d. Establecer una planificación para el trabajo de levantamiento y/o diseño de los procesos y las reuniones de trabajo que comprenda:
  - Objetivo del proyecto y de las reuniones de trabajo.
  - Presentación de informes periódicos que evalúen el grado de avance del proyecto.
  - Programación en cronograma de las reuniones de trabajo.
  - Utilización de la planificación de proyectos.
  - Establecimiento de boletines informativos con los cuales se informe a la jerarquía y demás funcionarios de la Institución acerca del desarrollo del trabajo.
  - Levantamiento de actas con los compromisos adquiridos en cada reunión.

## **Etapa 2: Identificación de usuarios de los Procesos y sus Necesidades**

Una parte esencial, en el levantamiento de los procesos, es la identificación de los usuarios y las necesidades y/o expectativas que estos tienen en cuanto a los bienes y/o servicios brindados por la institución. En este sentido, es necesario que se realice un análisis sobre tres aspectos muy importantes:

- ¿Qué hacemos?: Identificar el propósito para el que fue creada la institución, de forma que se determine claramente la misión institucional.
- ¿Para quién lo hacemos?: Identificar a los usuarios de los bienes y/o servicios que brinda la institución.

- ¿Cómo lo hacemos?: Debe determinarse los procesos con los cuales se desarrollarán las actividades atinentes a la institución.

### Etapa 3: Identificación de los Procesos.

En esta etapa se genera un listado de todos los procesos y actividades que se desarrollan en la institución. Conociendo cuáles son los usuarios y determinados los bienes y/o servicios que estos requieren, pueden establecerse los procesos que sirvan para generarlos.

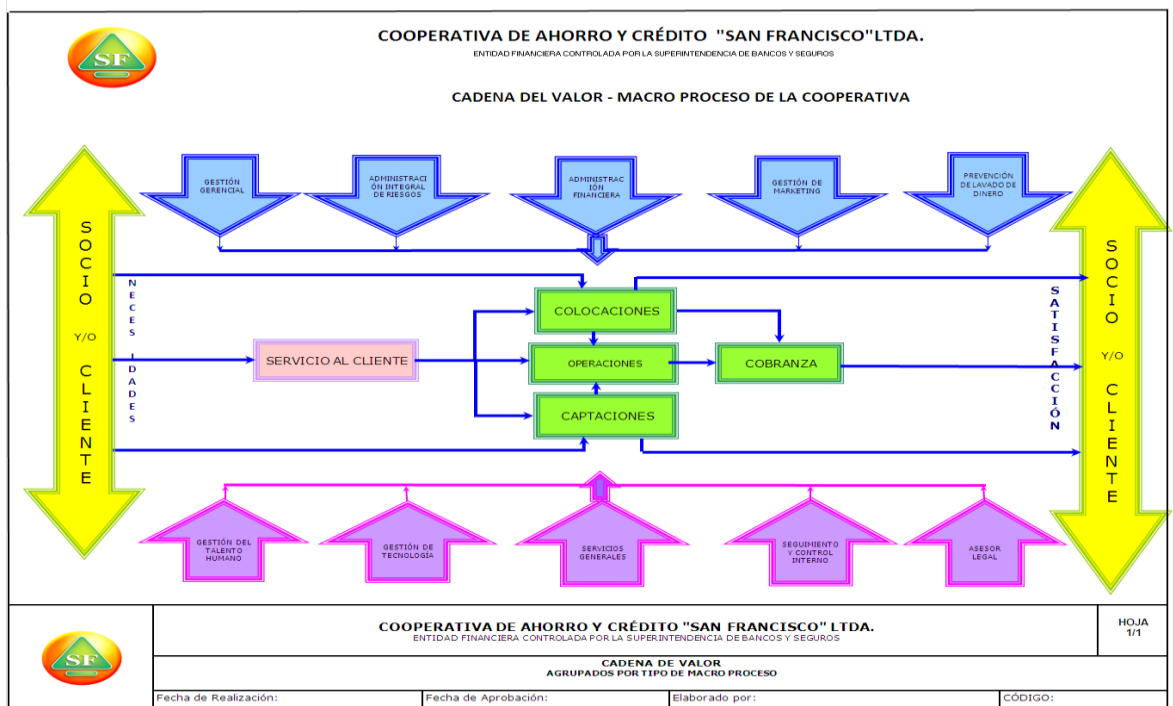
### Identificación del Marco Estratégico Institucional.

Lo primero que se debe hacer para identificar los procesos de una institución es conocer el Marco Estratégico en el que se enmarcan estos procesos.

### Identificación de los Procesos: el Mapa de Procesos.

En esta fase el equipo de trabajo debe determinar cuáles son los procesos que desarrolla la institución para brindar los bienes y/o servicios a los usuarios, una herramienta útil para realizar esta actividad es el Mapa de Procesos.

Gráfico N°32: Mapa de Macroprocesos



Fuente: Cooperativa San Francisco Ltda. Sucursal Píllaro  
Elaborado por: Mauricio Torres

## **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.

## **Etapa 4: Descripción y Análisis de los Procesos.**

Una vez que se tienen identificados y clasificados los procesos a partir del listado de procesos institucionales generado en la etapa anterior, se debe proceder a realizar una descripción de los mismos. Cada proceso se encuentra conformado por una serie de procedimientos, y estos a su vez por actividades o tareas por desarrollar.

### **Identificación del Objetivo del Proceso.**

Al identificar el objetivo del proceso, debe explicarse de forma resumida los motivos por los cuales se lleva a cabo cada proceso institucional. Se puede denominar, de algún modo como la “misión” del proceso.

### **Identificación del (os) Responsable (s) del Proceso.**

La identificación del proceso debe realizarse tanto por la unidad organizacional responsable, como por el funcionario responsable dentro de dicha unidad.

### **Identificación de los Procedimientos y Actividades.**

Se deberá identificar cada uno de los procedimientos y actividades necesarias para desarrollar de manera correcta el proceso.

Para tener una mayor precisión y claridad de los procedimientos, es recomendable que cada procedimiento incluya al menos la siguiente información:

- Codificación del Procedimiento.
- Objetivo del Procedimiento.
- Alcance del Procedimiento.

El alcance es el ámbito funcional que abarca el procedimiento. Es recomendable definir el alcance de cada procedimiento de la siguiente forma:

- a) Exponiendo el conjunto de bienes y/o servicios a los que afecta el procedimiento.
- b) Indicando dónde empieza y dónde termina el procedimiento en relación a otros procedimientos.

### **Lineamientos del Procedimiento.**

Los lineamientos del procedimiento son una enunciación de las principales normativas que dan sustento a la institución para la realización del procedimiento.

### **Descripción del Procedimiento.**

La descripción es la secuencia de actividades constitutivas del procedimiento. Se representa en forma de prosa, y debe indicar:

- a) El nombre del procedimiento, el número secuencial de la actividad (1, 2, 3, 4... “n”),
- b) Un enunciado de la actividad que se realiza (p. e. Remisión de informe ó entrega de documento),
- c) El nombre del responsable (funcionario o unidad) de la ejecución de la actividad,
- d) La descripción narrativa de las actividades secuenciales para desarrollar el procedimiento y si se desea la normativa que da sustento a esa actividad.

### **Diagramación del Procedimiento.**

La diagramación de los procedimientos se realiza a través de los diagramas de flujo. Un diagrama de flujo es la representación gráfica de un procedimiento, mediante la cual y por medio de una simbología previamente establecida, se indica la secuencia de actividades y el flujo de información.

El diagrama de flujo constituye la representación diagramática de la secuencia lógica de pasos, en las operaciones y actividades desarrolladas por las diferentes unidades organizativas.

### **Etapa 5: Priorización y Aprobación de los Procesos.**

Antes de ser publicados y distribuidos en la organización, los procesos y procedimientos institucionales deberán ser expuestos a los Jerarcas Institucionales

por parte del equipo encargado del levantamiento de los procesos, para su respectiva revisión, priorización y aprobación.

#### **Etapa 6: Difusión de los Procesos.**

Los procesos deben ser comunicados tanto a los funcionarios responsables de su ejecución, como a toda la institución, una vez que los jefes institucionales los hayan aprobado y formalizado.

#### **Etapa 7: Aplicación y Control de los Procesos.**

Toda institución debe realizar evaluaciones periódicas del cumplimiento de los procesos. La periodicidad de estas evaluaciones se establecerá previamente por los jefes institucionales y podría estar indicada en el Manual de Procesos y/o Procedimientos.

La intención de realizar estas evaluaciones es detectar si los procesos conservan su utilidad para el desarrollo de las actividades de la institución, o en su defecto, han perdido su eficacia, eficiencia y productividad y por ende, su capacidad para satisfacer las necesidades de sus usuarios internos o externos.

#### **Etapa 8: Mejoramiento Continuo de los Procesos (Rediseño de Procesos).**

Esta etapa es también conocida como Rediseño de Procesos, en ella se realiza una revisión de los procesos establecidos por la institución, y de ser necesario, se rediseñan estos para mejorarlos y adecuarlos para satisfacer las necesidades de los usuarios.

El objetivo del rediseño es evaluar los procesos de trabajo, y si es el caso modificarlos para crear servicios o productos dirigidos a satisfacer las necesidades de los usuarios. Persigue por tanto:

- Suprimir actividades que no aportan valor.

- Reducir los tiempos al mínimo.
- Asegurar el cumplimiento de los plazos legalmente establecidos.
- Adecuar a la normativa reguladora.
- Aplicar la tecnología al rediseño.



## GESTIÓN ESTRATÉGICA

Cuadro N° 29: Matriz de Holmes Ambiente Interno



### AMBIENTE INTERNO

DEBILIDADES		D1	D2	D3	D4	D5	D6	D7	D8	D9	SUMA	%	ORDEN
D1	Carencia de manuales de procedimientos	0,5	1,0	0,5	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	2,0	5%	6
D2	Poca capacidad de gestión comercial para vincular nuevos	0,0	0,5	0,0	0,0	1,0	0,0	1,0	0,5	1,0	4,0	10%	4
D3	Deficiente estructura de manejo de riesgo	0,5	1,0	0,5	1,0	1,0	1,0	0,5	1,0	1,0	7,5	19%	1
D4	Deficiente manejo en la base de datos de clientes	1,0	1,0	0,0	0,5	1,0	0,0	0,5	1,0	1,0	6,0	15%	2
D5	Falta de servicios automatizados	1,0	0,0	0,0	0,0	0,5	0,0	0,0	0,0	0,5	2,0	5%	6
D6	Cadena de servicios incompleta	1,0	1,0	0,0	1,0	1,0	0,5	1,0	1,0	1,0	7,5	19%	1
D7	Falta de información oportuna a clientes	1,0	0,0	0,5	0,5	1,0	0,0	0,5	1,0	0,0	4,5	11%	3
D8	Poca publicidad	1,0	0,5	0,0	0,0	1,0	0,0	0,0	0,5	1,0	4,0	10%	4
D9	Falta de espacio físico	1,0	0,0	0,0	0,0	0,5	0,0	1,0	0,0	0,5	3,0	7%	5
											<b>40,5</b>	<b>100%</b>	

FORTALEZAS		F1	F2	F3	F4	F5	F6	F7	F8	F9	F10	F11	F12	SUMA	%	ORDEN
F1	Imagen corporativa	0,5	1,0	0,5	0,0	0,0	1,0	0,0	0,0	1,0	1,0	1,0	1,0	2,0	20%	3
F2	Grupo Humano	0,0	0,5	0,0	0,0	0,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	0,5	5%	5
F3	Líquidez	0,5	1,0	0,5	0,5	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	2,0	20%	3
F4	Cobertura en distintos puntos de la ciudad	1,0	1,0	0,5	0,5	0,5	0,5	0,0	0,0	0,5	0,5	0,5	0,5	2,5	25%	2
F5	Trato personalizado al cliente	1,0	1,0	1,0	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,0	0,5	3,0	30%	1
F6	Sistema interno de comunicación eficiente	0,0	0,0	1,0	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	1,0	10%	4
F7	Atención en sucursales los días sábados y domingos	1,0	0,0	1,0	1,0	0,5	0,5	0,5	0,5	1,0	1,0	0,0	0,5	2,0	20%	3
F8	Agilidad en trámites para concesión de crédito	1,0	0,0	1,0	1,0	0,5	0,5	0,5	0,5	1,0	0,5	0,5	0,5	2,0	20%	3
F9	Bajos intereses	0,0	0,0	1,0	0,5	0,5	0,5	0,0	0,0	0,5	0,5	1,0	0,0	1,0	10%	4
F10	Diversidad de productos y servicios financieros	0,0	0,0	1,0	0,5	0,5	0,5	0,0	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	1,0	10%	4
F11	Tramitación de créditos de forma rápida	0,0	0,0	1,0	0,5	1,0	0,5	1,0	0,5	0,0	0,5	0,5	0,5	1,0	10%	4
F12	Aceptar sugerencias del cliente	0,0	0,0	1,0	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	1,0	0,5	0,5	0,5	1,0	10%	4
														<b>10,0</b>	<b>100%</b>	

Fuente: Cooperativa San Francisco Ltda. Sucursal Píllaro  
Elaborado por: Mauricio Torres

Cuadro N° 30: Matriz de Holmes Ambiente Externo



## AMBIENTE EXTERNO

AMENAZAS		A1	A2	A3	A4	A5	A6	A7	A8	SUMA	%	ORDEN
A1	Crecimiento y superación de la competencia directa	0,5	0,0	1,0	0,0	0,0	1,0	0,0	0,0	2,5	13%	7
A2	Cambios en el marco jurídico ecuatoriano regulatorio	1,0	0,5	0,0	1,0	0,0	0,5	0,0	0,0	3,0	16%	6
A3	Repunte tecnológico de la banca tradicional ecuatoriana	0,0	1,0	0,5	0,0	0,5	0,5	1,0	0,0	3,5	18%	5
A4	Crisis económica internacional	1,0	0,0	1,0	0,5	1,0	1,0	0,5	1,0	6,0	32%	1
A5	El avance de las TICS podría generar pérdidas de mercado	1,0	1,0	0,5	0,0	0,5	0,5	0,5	0,0	4,0	21%	4
										<b>19,0</b>	<b>100%</b>	

OPORTUNIDADES		O1	O2	O3	O4	O5	O6	O7	O8	SUMA	%	ORDEN
O1	Tendencia creciente del mercado al sistema financiero cooperativo	0,5	0,0	1,0	0,5	0,0	0,5	1,0	0,0	3,5	15%	3
O2	creciente mercado de PYMES	1,0	0,5	0,5	1,0	0,0	0,5	0,5	1,0	4,0	17%	2
O3	Automatización de procesos en el mercado	0,0	0,5	0,5	1,0	1,0	0,5	1,0	1,0	4,5	19%	1
O4	Alianzas estratégicas con empresas de servicios para ampliar la oferta de valor aprovechando el mercado cautivo y canales de distribución.	0,5	0,0	0,0	0,5	0,5	0,5	1,0	0,0	3,0	13%	4
O5	Nuevo marco jurídico y regulatorio	1,0	1,0	0,0	0,5	0,5	0,5	1,0	0,0	4,5	19%	1
O6	Confianza del público al sistema cooperado	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	1,0	1,0	4,0	17%	2
										<b>23,5</b>	<b>100%</b>	

Fuente: Cooperativa San Francisco Ltda. Sucursal Píllaro  
 Elaborado por: Mauricio Torres

Cuadro N° 31: Matriz de Perfil Competitivo



### MATRIZ DE PERFIL COMPETITIVO

FORTALEZAS		PESO	CALIFICACIÓN	SAN FRANCISCO	CALIFICACIÓN	OSCUS	CALIFICACIÓN	EL SAGRARIO
F5	Trato personalizado al cliente	8%	4	0,32	3	0,24	3	0,24
F4	Cobertura en distintos puntos de la ciudad	7%	4	0,28	4	0,28	4	0,28
F1	Imagen corporativa	4%	4	0,16	3	0,12	4	0,16
F3	Líquidez	6%	3	0,18	4	0,24	3	0,18
F7	Atención en sucursales los días sábados y domingos	4%	4	0,16	4	0,16	4	0,16
F8	Agilidad en trámites para concesión de crédito	3%	4	0,12	3	0,09	3	0,09
F6	Sistema interno de comunicación eficiente	4%	4	0,16	3	0,12	4	0,16
F9	Bajos intereses	3%	4	0,12	4	0,12	3	0,09
F10	Diversidad de productos y servicios financieros	4%	4	0,16	2	0,08	3	0,12
F11	Tramitación de créditos de forma rápida	3%	4	0,12	4	0,12	3	0,09
F12	Aceptar sugerencias del cliente	3%	4	0,12	4	0,12	4	0,12
F2	Grupo Humano	4%	4	0,16	3	0,12	3	0,12
DEBILIDADES								
D6	Cadena de servicios incompleta	8%	1	0,08	1	0,08	2	0,16
D3	Deficiente estructura de manejo de riesgo	5%	1	0,05	2	0,1	2	0,1
D4	Deficiente manejo en la base de datos de clientes	7%	2	0,14	2	0,14	1	0,07
D7	Falta de información oportuna a clientes	6%	1	0,06	1	0,06	2	0,12
D2	Poca capacidad de gestión comercial para vincular nuevos socios	6%	1	0,06	2	0,12	1	0,06
D8	Poca publicidad	5%	1	0,05	1	0,05	2	0,1
D9	Falta de espacio físico	4%	2	0,08	1	0,04	1	0,04
D1	Carencia de manuales de procedimientos	3%	1	0,03	1	0,03	1	0,03
D5	Falta de servicios automatizados	3%	1	0,03	1	0,03	2	0,06
		100%	TOTAL:	2,64	TOTAL:	2,46	TOTAL:	2,55

Fuente: Cooperativa San Francisco Ltda. Sucursal Píllaro  
Elaborado por: Mauricio Torres

Cuadro N° 32: Matriz de Perfil Competitivo




## MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES EXTERNOS

AMENAZAS		PESO	CALIFICACIÓN	PONDERADO
A4	Crisis económica internacional	8%	4	0,32
A5	El avance de las TICS podría generar pérdidas de mercado	5%	3	0,15
A3	Repunte tecnológico de la banca tradicional ecuatoriana	10%	1	0,1
A2	Cambios en el marco jurídico ecuatoriano regulatorio	11%	1	0,11
A1	Crecimiento y superación de la competencia directa	12%	1	0,12
OPORTUNIDADES				
O3	Automatización de procesos en el mercado	10%	4	0,4
O5	Nuevo marco jurídico y regulatorio	8%	3	0,24
O2	Creciente mercado de PYMES	10%	3	0,3
O6	Confianza del público al sistema cooperado	6%	3	0,18
O1	Tendencia creciente del mercado al sistema financiero cooperativo	14%	3	0,42
O4	Alianzas estratégicas con empresas de servicios para ampliar la oferta de valor aprovechando	6%	3	0,18
		<b>100%</b>	<b>TOTAL:</b>	<b>2,52</b>

Fuente: Cooperativa San Francisco Ltda. Sucursal Píllaro  
 Elaborado por: Mauricio Torres

Cuadro N° 33: Matriz FODA

 <b>MATRIZ FODA</b>		
<b>Factores Internos</b>  <b>Factores Externos</b> <b>OPORTUNIDADES (O)</b>	<b>Fortalezas (F)</b> F1. Imagen Corporativa F2. Grupo Humano F3. Liquidez F4. Cobertura en distintos puntos de la ciudad F5. Trato personalizado al cliente F6. Sistema interno de comunicación eficiente F7. Atención en sucursales los días sábados F8. Agilidad en trámites para la concesión de crédito	<b>Debilidades (D)</b> D1. Carencia de manuales de procedimientos D2. Poca capacidad de gestión comercial para vincular nuevos socios D3. Deficiente estructura de manejo de riesgo D4. Deficiente manejo en la base de datos de clientes D5. Falta de servicios automatizados D6. Cadena de servicios incompleta D7. Elevado costo de captación respecto de tasa activa
	<b>ESTRATEGIAS FO</b>	<b>ESTRATEGIAS DO</b>
O1. Tendencia creciente del mercado al sistema O2. Creciente mercado de PYMES O3. Automatización de procesos en el mercado O4. Alianzas estratégicas con empresas de servicios para ampliar la oferta de valor aprovechando el O5. Nuevo Marco Jurídico y regulatorio O6. Confianza del público al sistema Cooperado	ACCIONES ESTRATEGICAS (F1 - F2 - F5 - O3) Empezar programas de capacitación permanente ACCIONES ESTRATEGICA (F1 - F2 - F5) Desarrollar Sistemas de reclutamiento y selección de personal ACCIONES ESTRATEGICAS (O1 - O2 - O6) Empezar una campaña de Promoción y Publicidad sobre servicios ACCIONES ESTRATEGICAS (F1 - F7 - O1 - O4) Realizar la Apertura a convenios interinstitucionales ACCIONES ESTRATEGICAS (O4 - F4) Empezar alianzas con la competencia directa e indirecta ACCIONES ESTRATEGICAS (F3 - F8 - O3) Maximizar la gestión de cobro	ACCIONES ESTRATEGICAS (D1 - D2 - D3 - O3) Diagnóstico de procesos macro, subprocesos y posterior gestión global  ACCIONES ESTRATEGICAS (D3 - O3) Automatizar el sistema de riesgo ACCIONES ESTRATEGICAS (D2 - D4 - O1 - O2 - O5 - O6) Promoción y Publicidad sobre servicios ACCIONES ESTRATEGICAS (D2 - D4 - D5 - D6 - O1 - O4) Apertura a convenios interinstitucionales ACCIONES ESTRATEGICAS (O4 - D2 - D5) Alianzas estratégicas con la competencia directa e indirecta ACCIONES ESTRATEGICAS (O3 - O4 - D3 - D4 - D5 - D6 - D7) Inversión en tecnología
<b>AMENAZAS (A)</b>	<b>ESTRATEGIAS FA</b>	<b>ESTRATEGIAS DA</b>
A1. Crecimiento y superación de la competencia directa A2. Cambios en el marco jurídico ecuatoriano regulatorio A3. Repunte tecnológico de la banca tradicional ecuatoriana A4. Crisis económica internacional A5. El Avance de las TICS podría generar pérdidas de mercado	ACCIONES ESTRATEGICAS (F1 - F2 - F6) Capacitación permanente ACCIONES ESTRATEGICAS (F1 - F2 - F5) Sistemas de reclutamiento y selección de personal ACCIONES ESTRATEGICAS (A1 - A3 - F2 - F3 - F5) Estrategia para Maximizar la gestión de cobro ACCIONES ESTRATEGICAS (A1 - A3) Monitoreo de la Competencia ACCIONES ESTRATEGICAS (A2 - F2) Fijación de escenarios - simulaciones cambios en el mercado legal	ACCIONES ESTRATEGICAS (D1 - D5) Diagnóstico de procesos madre y subprocesos y posterior gestión global ACCIONES ESTRATEGICAS (D3 - D4 - D5 - A1 - A3 - A4 - A5) Automatizar el sistema de riesgo ACCIONES ESTRATEGICAS (D2 - A1, A3) Monitoreo de la Competencia ACCIONES ESTRATEGICAS (A2) Fijación de escenarios - simulaciones cambios en el marco legal
Fuente: Adaptado de David Fred. Conceptos de Administración Estratégica 5ta. Edición P. 201 Cooperativa San Francisco Ltda. Elaborado por: Mauricio Torres		

Fuente: Cooperativa San Francisco Ltda. Sucursal Píllaro  
 Elaborado por: Mauricio Torres



**COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO  
"SAN FRANCISCO" LTDA. SUCURSAL PÍLLARO**

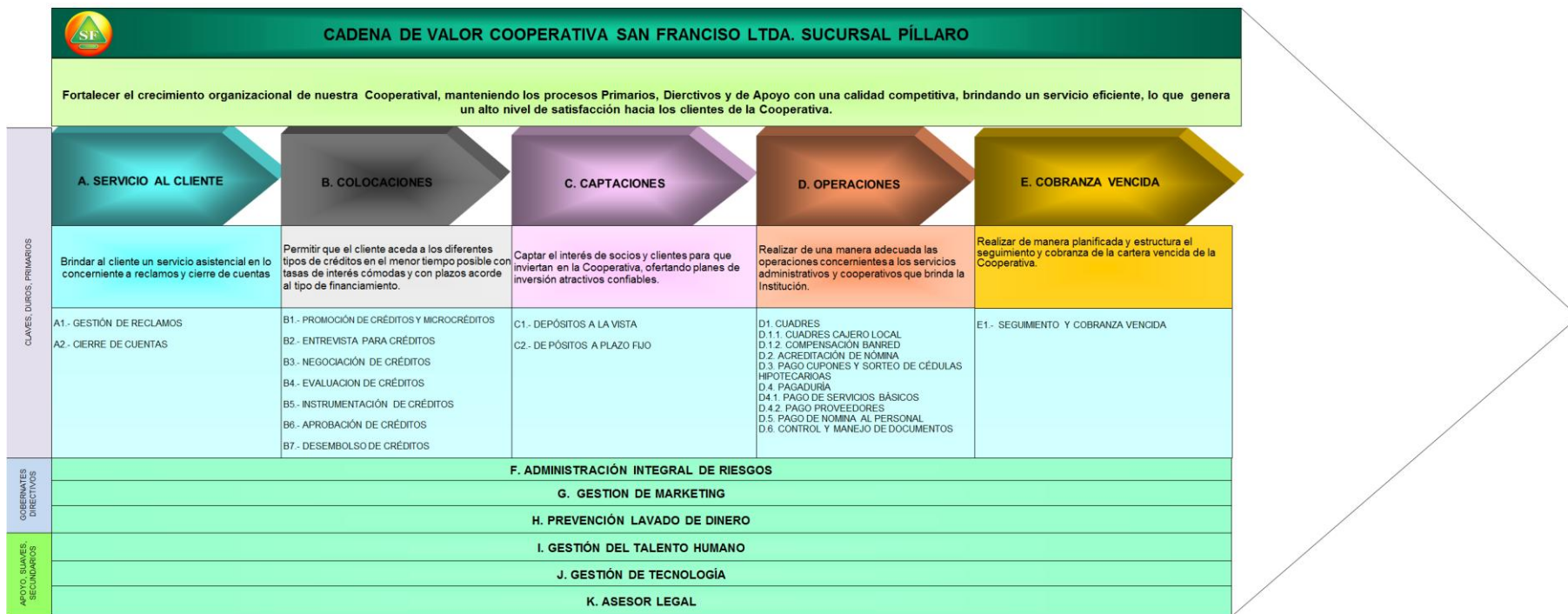
**ENTIDAD FINANCIERA CONTROLADA POR LA SUPERINTENDENCIA DE BANCOS Y  
SEGUROS**

# **REDISEÑO DE PROCESOS**

**Elaborado por: Mauricio Torres Romero**

**Fecha de Elaboración: SEPTIEMBRE del 2013**

Gráfico N° 33: Cadena de Valor



Fuente: Cooperativa San Francisco Ltda. Sucursal Píllaro  
 Elaborado por: Mauricio Torres

## INVENTARIO DE PROCESOS

Cuadro N° 34: Inventario de Procesos

INVENTARIO DE PROCESOS/SUBPROCESOS/ACTIVIDADES	
<b>A</b>	<b>SERVICIO AL CLIENTE</b>
A.1.	Gestión de Reclamos
A.2.	Cierre de Cuentas
<b>B</b>	<b>COLOCACIONES</b>
B.1.	Promoción de Créditos y Microcréditos
B.2.	Entrevista para Créditos
B.3.	Negociación de Créditos
B.4.	Evaluación de Créditos
B.5.	Instrumentación de Créditos
B.6.	Aprobación de Créditos
B.7.	Desembolso de Créditos
<b>C</b>	<b>CAPTACIONES</b>
C.1.	Depósitos a la Vista
C.2.	Depósitos a Plazo Fijo
<b>D</b>	<b>OPERACIONES</b>
D.1.	Cuadros
D.1.1.	Cuadros Cajero Local
D.1.2.	Compensación Banred
D.2.	Acreditación de Nomina
D.3.	Pago Cupones y Sorteo de Cédulas Hipotecarias
D.4.	Pagaduría
D.4.1.	Pago de Servicios básicos
D.4.2.	Pago Proveedores
D.5.	Pago de Nomina al personal
D.6.	Control y Manejo de Documentos
<b>E</b>	<b>COBRANZA VENCIDA</b>
E.1.	Seguimiento y Cobranza vencida
<b>F</b>	<b>ADMINISTRACIÓN INTEGRAL</b>
F.1.	Desarrollo e Implementación de Políticas
F.2.	Riesgos de Liquidez y Mercado
F.3.	Riego de Crédito
F.3.1.	Gestión y Monitoreo de Riesgo de Crédito
F.3.2.	Calificación de Cartera y Constitución de Provisiones
F.4.	Riego de Crédito
F.5.	Riesgo Operativo
<b>G</b>	<b>GESTIÓN DE MARKETING</b>
G.1.	Investigación de Mercados
G.2.	Medición de Satisfacción del Cliente
G.3.	Rentabilización del Cliente
<b>H</b>	<b>PREVENCIÓN LAVADO DE DINERO</b>
H.1.	Planificación del Trabajo
H.2.	Ejecución del trabajo
H.3.	Información
<b>I</b>	<b>GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO</b>
I.1.	Incorporación
I.1.1.	Levantamiento de Perfiles
I.1.2.	Clasificación y Valoración del puesto
I.1.3.	Selección y contratación
I.2.	Permanencia
I.2.1.	Inducción
I.2.2.	Evaluación del Desempeño
I.2.3.	Capacitación
I.2.4.	Entorno y Clima Organizacional
I.3.	Desvinculación
I.3.1.	Visto Bueno
I.3.2.	Despido Intempestivo
<b>J</b>	<b>GESTIÓN DE LA TECNOLOGÍA</b>
J.1.	Administración del Sistema
J.1.1.	Fin Días
J.1.2.	Asignación de perfiles
J.1.3.	Creación de un correo Electrónico
J.1.4.	Gestión de Estructuras
J.1.5.	Gestión de software antivirus
J.1.6.	Instalación de una nueva estación de trabajo
J.2.	Desarrollo de Sistemas
J.2.1.	Nueva Versión del Sistema
J.3.	Plan de Mantenimiento de equipos
<b>K</b>	<b>ASESORÍA LEGAL</b>
K.1.	Interpretación de las normas legales y regulatorias
K.2.	Accesoría y documentación
K.3.	Administración Societaria
K.4.	Resolución de conflictos y litigios

Fuente: Cooperativa San Francisco Ltda. Sucursal Píllaro  
Elaborado por: Mauricio Torres



Cuadro N° 35: Macro Proceso Primario I, procesos y subprocesos

<b>MACROPROCESO PRIMARIO I</b>			
<b>GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO</b>			
<b>FINALIDAD</b>			
Gestionar el Talento Humano de manera clara y técnica			
<b>PROCESOS</b>	<b>I.1. Incorporación</b> <b>Responsables:</b> Director de talento Humano <b>Finalidad:</b> Cumplir con los procesos de Incorporación de Personal de la Cooperativa	<b>I.2. Permanencia</b> <b>Responsables:</b> Director de talento Humano <b>Finalidad:</b> Cumplir con los procesos de Permanencia de Personal de la Cooperativa	<b>I.3. Desvinculación</b> <b>Responsables:</b> Director de talento Humano <b>Finalidad:</b> Cumplir con los procesos de Desvinculación de Personal de la Cooperativa
	<b>SUBPROCESOS</b>	I.1.1. Levantamiento de Perfiles I.1.2. Clasificación y valoración del puesto I.1.3. Selección y contratación	I.2.1. Inducción I.2.2. Evaluación del desempeño I.2.3. Capacitación I.2.4. Entorno y Clima Organizacional

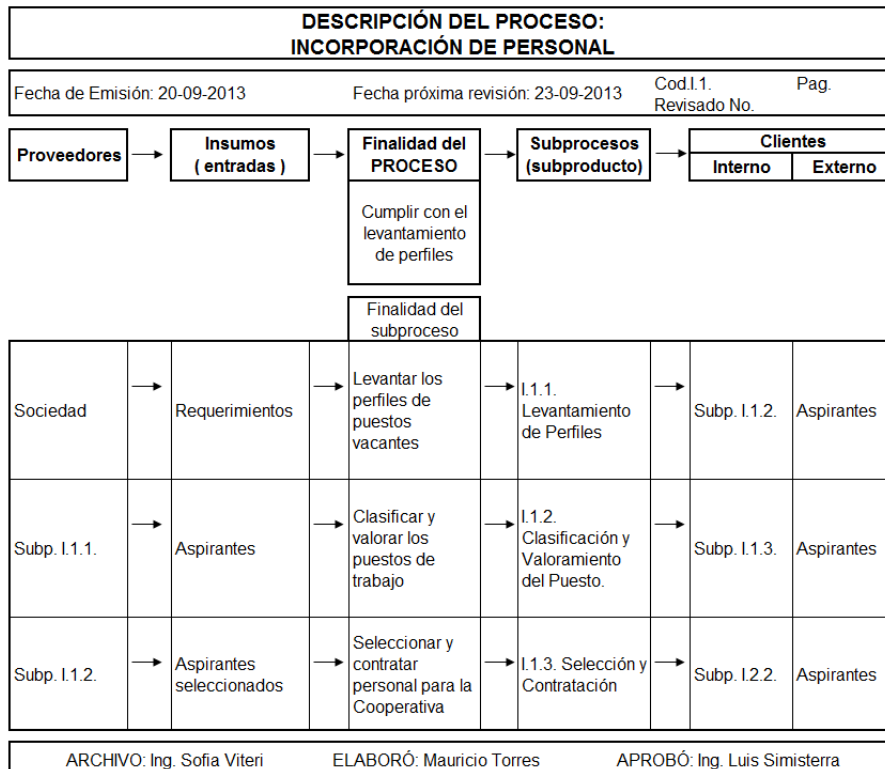
Fuente: Fuente: Cooperativa San Francisco Ltda. Sucursal Píllaro  
Elaborado por: Mauricio Torres

Cuadro N° 36: Elementos del Macro Proceso Primario I

<b>MACROPROCESO PRIMARIO I</b>			
<b>GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO</b>			
Fecha de Emisión: 20-09-2013	Fecha próxima revisión: 23-09-2013	Cod. I. Revisado No.	Pag.
<b>INCORPORACIÓN DEL PERSONAL</b> Incorporar personal a la Institución	<b>PROCESOS</b>	<b>CLIENTES</b>	
<b>PERSONAS</b> Director de Talento Humano Asistente de Talento Humano Secretaría Empleados	I.1. Incorporación	INTERNO	EXTERNOS
<b>EQUIPOS</b> Computadoras 1 Impresoras 1 Materiales de oficina	I.2. Permanencia	Proceso I.2.	Aspirantes
	I.3. Desvinculación	Proceso I.3.	Empleados
		Proceso J.1.	Empleados
ARCHIVO: Ing. Sofia Viteri      ELABORÓ: Mauricio Torres      APROBÓ: Ing. Luis Simisterra			

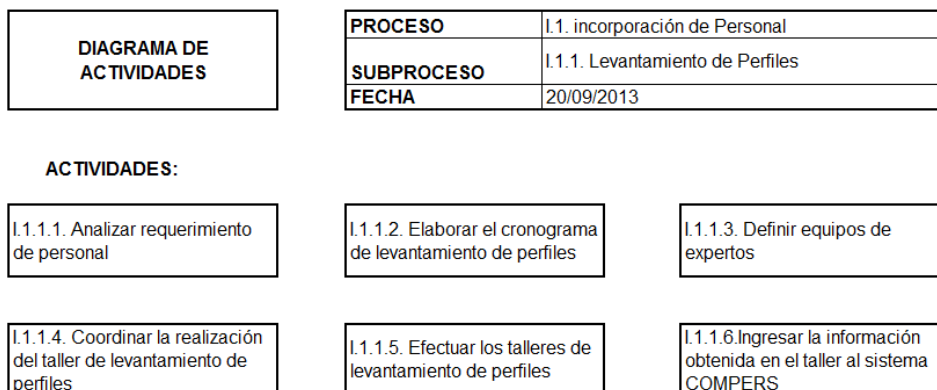
Fuente: Cooperativa San Francisco Ltda. Sucursal Píllaro  
Elaborado por: Mauricio Torres

Cuadro N° 37: Descripción del Proceso I.1



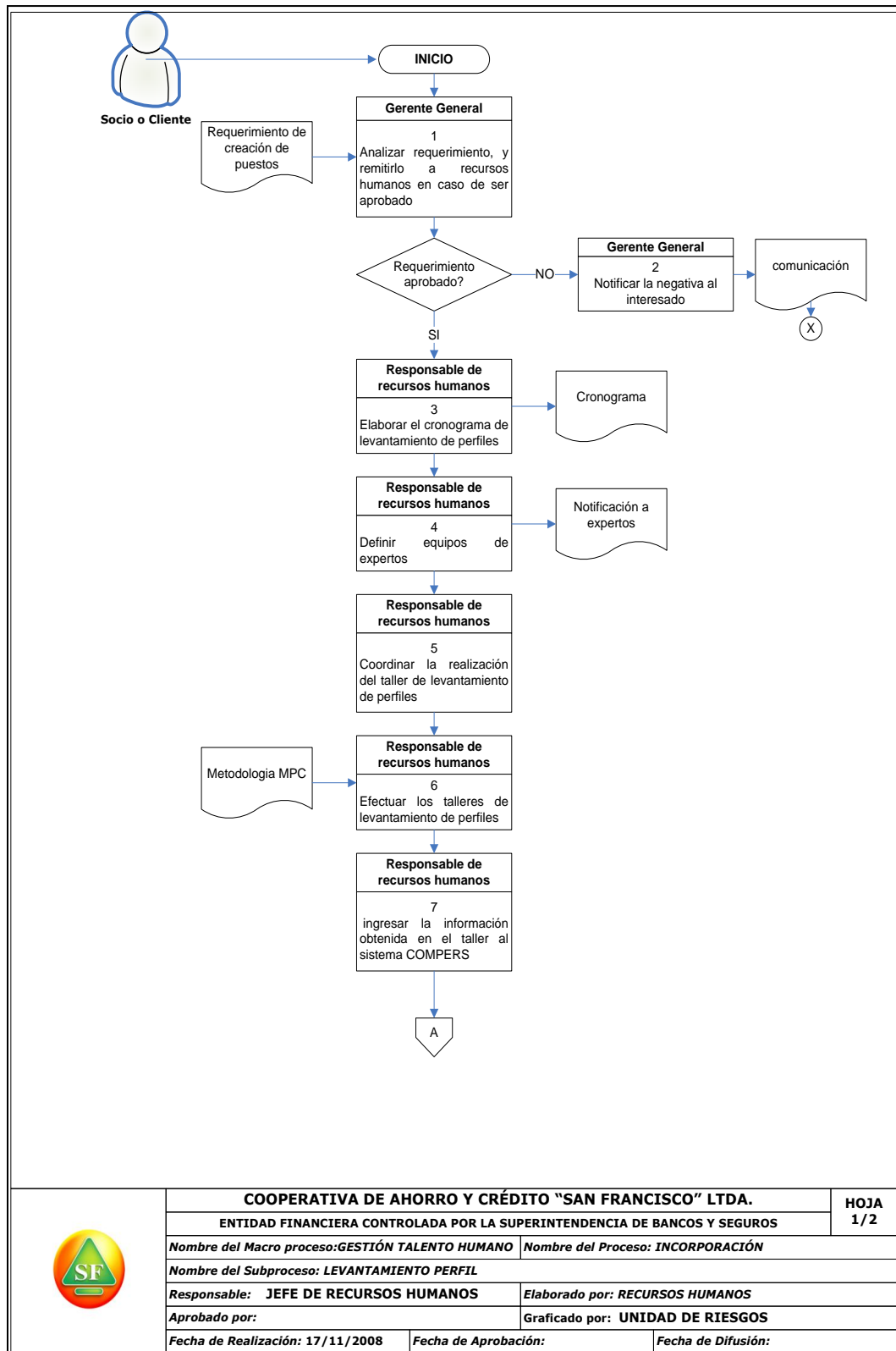
Fuente: Cooperativa San Francisco Ltda. Sucursal Píllaro  
Elaborado por: Mauricio Torres

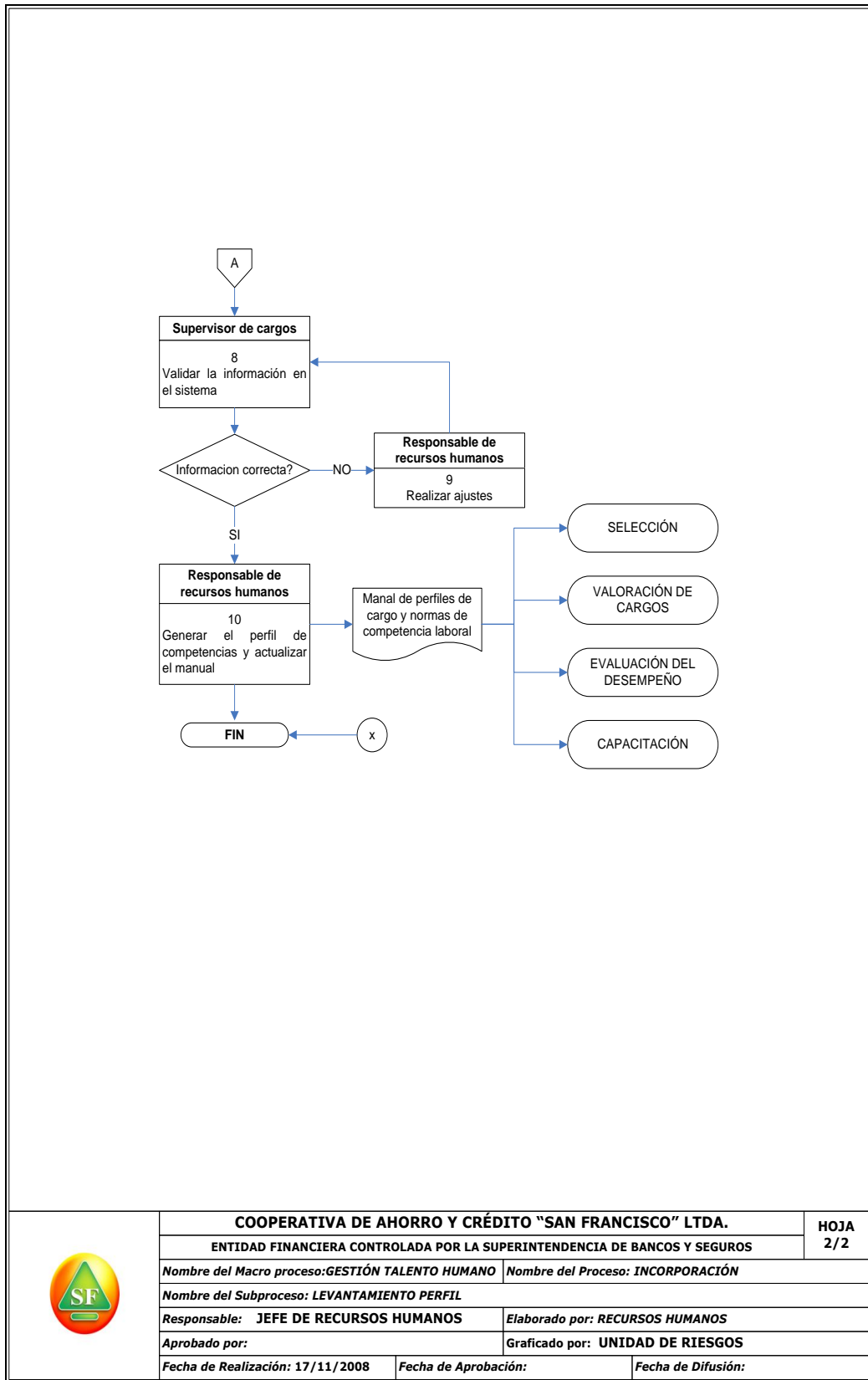
Cuadro N° 38: Descripción de Actividades Subproceso I.1.1



Fuente: Cooperativa San Francisco Ltda. Sucursal Píllaro  
Elaborado por: Mauricio Torres

Gráfico N° 34: Flujo del SubProceso I.1.1





**COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO "SAN FRANCISCO" LTDA.**

**HOJA  
2/2**

ENTIDAD FINANCIERA CONTROLADA POR LA SUPERINTENDENCIA DE BANCOS Y SEGUROS

Nombre del Macro proceso: **GESTIÓN TALENTO HUMANO**      Nombre del Proceso: **INCORPORACIÓN**

Nombre del Subproceso: **LEVANTAMIENTO PERFIL**

Responsable: **JEFE DE RECURSOS HUMANOS**      Elaborado por: **RECURSOS HUMANOS**

Aprobado por:      Graficado por: **UNIDAD DE RIESGOS**

Fecha de Realización: **17/11/2008**      Fecha de Aprobación:      Fecha de Difusión:

Fuente: Cooperativa San Francisco Ltda. Sucursal Píllaro  
Elaborado por: Mauricio Torres







Cuadro N° 39: Tiempos del Sub Proceso I.1.1

**PROCESO** I.1. Incorporación del Personal

**SUBPROCESO** I.1.1. Levantamiento de Perfiles

Fecha 

Dia	Mes	Año
20	9	13

I CODIGO	ACTIVIDADES							D	t	OBSERVACIONES
		VAR	VAO	SVA						
I.1.1.1.	Analizar requerimiento de personal	1						2	1	
I.1.1.2.	Elaborar el cronograma de levantamiento de perfiles		1		1			2	1	
I.1.1.3.	Definir equipos de expertos	1				1		4	2	
I.1.1.4.	Coordinar la realización del taller de levantamiento de perfiles	1				1		4	2	
I.1.1.5.	Efectuar los talleres de levantamiento de perfiles		1		1			2	1	
I.1.1.6.	Ingresar la información obtenida en el taller al sistema COMPERS		1				1	4	2	
	<b>TOTALES</b>	<b>3</b>	<b>3</b>	<b>0</b>	<b>2</b>	<b>2</b>	<b>1</b>	<b>18</b>	<b>9</b>	

TA= 11

VA = 55%

TC= 27

TE = 67%

SVA= 45%

Fuente: Cooperativa San Francisco Ltda. Sucursal Píllaro  
Elaborado por: Mauricio Torres

Cuadro N° 40: Costo Mano de Obra Sub Proceso I.1.1

**COSTO DE MANO DE OBRA**

<b>SUBPROCESO : Levantamiento de Perfiles</b>							<b>Código: I.1.1</b>			
<b>CARGO</b>		<b>GERENTE GENERAL</b>		<b>RESPONSABLE DE RECURSOS HUMANOS</b>		<b>SOCIOS O CLIENTES</b>		<b>TOTAL</b>		
		<b>%</b>	<b>monto</b>	<b>%</b>	<b>monto</b>	<b>%</b>	<b>monto</b>	<b>%</b>	<b>monto</b>	
		100	30	100	50	100	10	300,0	90,00	
I.1.1.1.	Analizar requerimiento de personal	33	10					33,3	10,00	
I.1.1.2.	Elaborar el cronograma de levantamiento de perfiles					100	10	100,0	10,00	
I.1.1.3.	Definir equipos de expertos			40	20			40,0	20,00	
I.1.1.4.	Coordinar la realización del taller de levantamiento de perfiles			40	20			40,0	20,00	
I.1.1.5.	Efectuar los talleres de levantamiento de perfiles			20	10			20,0	10,00	
I.1.1.6.	Ingresar la información obtenida en el taller al sistema COMPERS	67	20					66,7	20,00	

Fuente: Cooperativa San Francisco Ltda. Sucursal Píllaro  
Elaborado por: Mauricio Torres

Cuadro N° 41: Valor Agregado Sub Proceso I.1.1







**ANÁLISIS VALOR AGREGADO**

**PROCESO:** I.1. Incorporación de Personal

**SUBPROCESO:** I.1.1. Levantamiento de Perfiles

FECHA: 

día	mes	año
20	9	2013

CODIGO	ACTIVIDAD / TAREA	VAR							t horas	COSTO DE LA MANO DE OBRA	COSTO DEL PROCESO	COSTO DEL VALOR AGREGADO
			VAO	SVA	(4)	(5)	(6)	(7)				
I.1.1.1.	Analizar requerimiento de personal	0	0	1	0	0	0	2	1	10,00	10,00	
I.1.1.2.	Elaborar el cronograma de levantamiento de perfiles	0	1	0	1	0	0	2	1	10,00	10,00	
I.1.1.3.	Definir equipos de expertos	1	0	0	0	1	0	4	2	20,00	20,00	20,00
I.1.1.4.	Coordinar la realización del taller de levantamiento de perfiles	1	0	0	0	1	0	4	2	20,00	20,00	20,00
I.1.1.5.	Efectuar los talleres de levantamiento de perfiles	0	1	0	1	0	0	2	1	10,00	10,00	
I.1.1.6.	Ingresar la información obtenida en el taller al sistema COMPERS	0	1	0	0	0	1	4	2	20,00	20,00	
<b>TOTALES</b>		<b>2</b>	<b>3</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>2</b>	<b>1</b>	<b>18</b>	<b>9</b>	<b>90,00</b>	<b>90,00</b>	<b>40,00</b>

TA	Total actividades	11	actividades
TC	Tiempo de ciclo del proyecto	27	horas
VA	% de valor agregado	45%	%
SVA	% sin valor agregado	55%	%
TE	Tiempo de espera	67%	%
RE	Relación de empoderamiento	9%	%

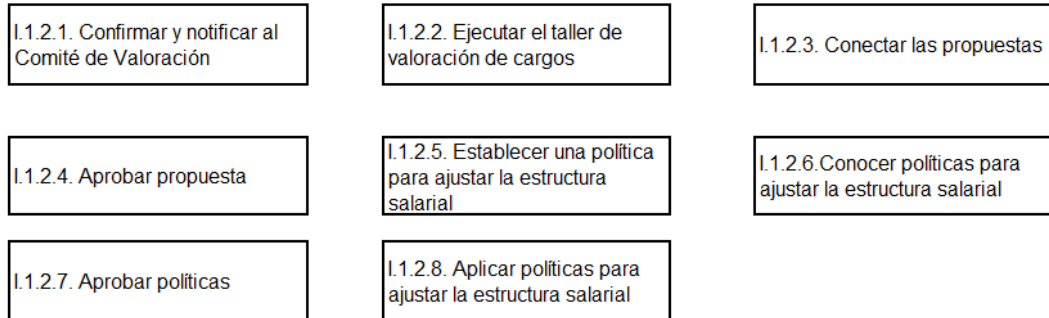
**COSTO DEL VALOR AGREGADO = 44%**

Fuente: Cooperativa San Francisco Ltda. Sucursal Píllaro  
Elaborado por: Mauricio Torres

Cuadro N° 42: Descripción de Actividades Sub Proceso I.1.2

<b>DIAGRAMA DE ACTIVIDADES</b>	<b>PROCESO</b>	I.1. incorporación de Personal
	<b>SUBPROCESO</b>	I.1.2. Clasificación y Valoración del puesto
	<b>FECHA</b>	20/09/2013

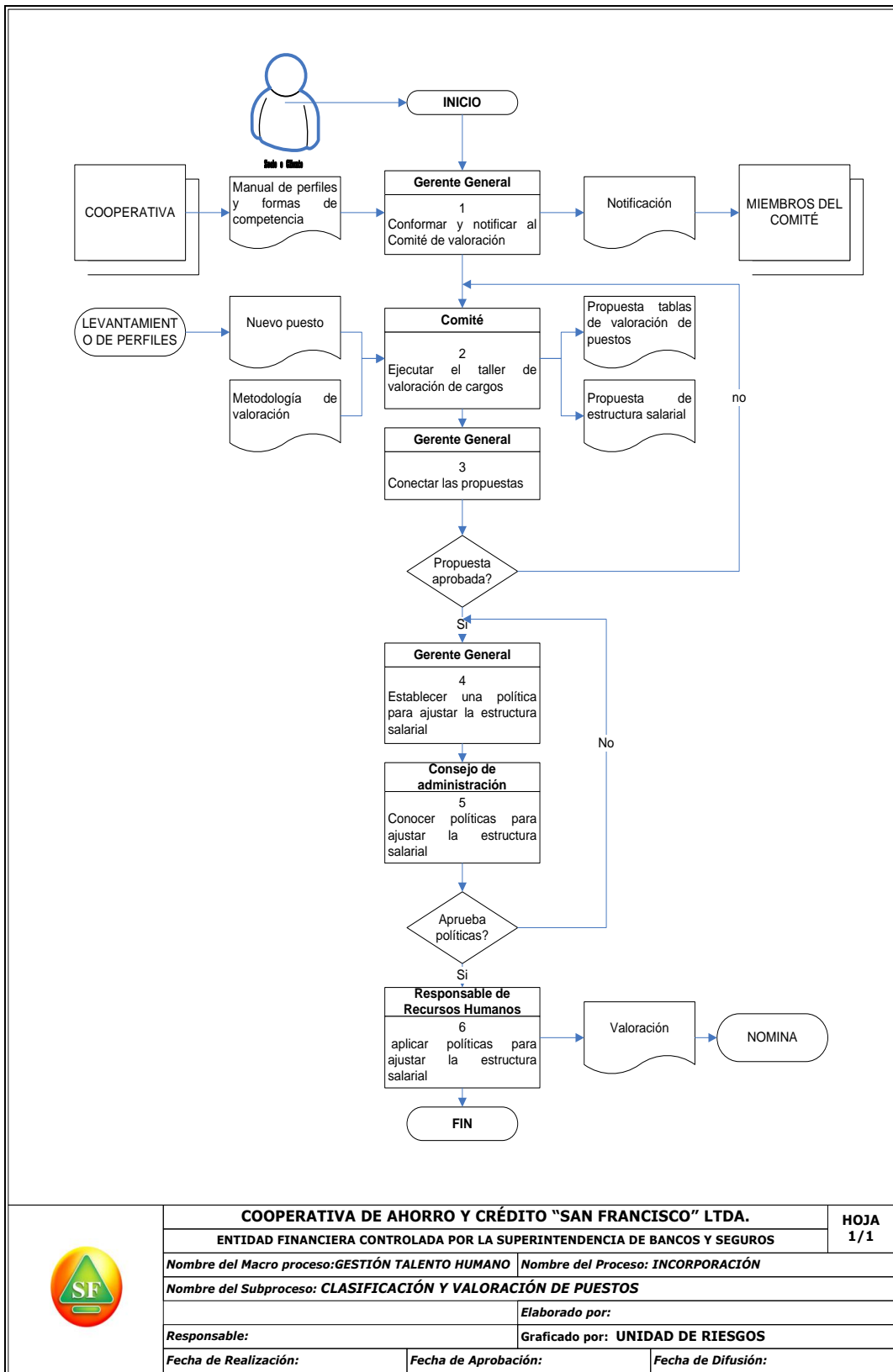
**ACTIVIDADES:**



Fuente: Cooperativa San Francisco Ltda. Sucursal Píllaro  
Elaborado por: Mauricio Torres



Gráfico N°35: Flujo del Sub Proceso I.1.2



	<b>COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO "SAN FRANCISCO" LTDA.</b>		<b>HOJA</b>
	ENTIDAD FINANCIERA CONTROLADA POR LA SUPERINTENDENCIA DE BANCOS Y SEGUROS		<b>1/1</b>
	Nombre del Macro proceso: <b>GESTIÓN TALENTO HUMANO</b>	Nombre del Proceso: <b>INCORPORACIÓN</b>	
	Nombre del Subproceso: <b>CLASIFICACIÓN Y VALORACIÓN DE PUESTOS</b>		
	Responsable:		Elaborado por:
	Fecha de Realización:	Fecha de Aprobación:	Fecha de Difusión:

Fuente: Cooperativa San Francisco Ltda. Sucursal Píllaro  
Elaborado por: Mauricio Torres

Cuadro N° 43: Tiempos del Sub Proceso I.1.2

**PROCESO**







I.1. Incorporación del Personal

**SUBPROCESO**

I.1.2. Clasificación y Valoración del puesto

Fecha 

Día	Mes	Año
29	9	2013

I CODIGO	ACTIVIDADES							<b>D</b>	<b>t</b>	OBSERVACIONES
		VAR	VAO	SVA						
I.1.2.1.	Confirmar y notificar al Comité de Valoración	1							2	
I.1.2.2.	Ejecutar el taller de valoración de cargos		1					2		
I.1.2.3.	Conectar las propuestas	1						2	1	
I.1.2.4.	Aprobar propuesta		1		1			2	1	
I.1.2.5.	Establecer una política para ajustar la estructura salarial	1				1		4	2	
I.1.2.6.	Conocer políticas para ajustar la estructura salarial	1				1		4	2	
I.1.2.7.	Aprobar políticas		1		1			2	1	
I.1.2.8.	Aplicar políticas para ajustar la estructura salarial		1				1	4	2	
	<b>TOTALES</b>	<b>4</b>	<b>4</b>	<b>0</b>	<b>2</b>	<b>2</b>	<b>1</b>	<b>20</b>	<b>11</b>	

(1) (2) (3) (4) (5) (6) (7) (8)  
**TA= 13    VA = 62%    TC= 31    TE = 65%    SVA= 38%**

Fuente: Cooperativa San Francisco Ltda. Sucursal Píllaro  
 Elaborado por: Mauricio Torres

Cuadro N° 44: Costo Mano de Obra del Subproceso I.1.2

**COSTO DE MANO DE OBRA**

<b>SUBPROCESO : Clasificación y Valoración del puesto</b>							<b>Código: I.1.2.</b>			
<b>CARGO</b>		<b>GERENTE GENERAL</b>		<b>RESPONSABLE DE RECURSOS HUMANOS</b>		<b>SOCIOS O CLIENTES</b>		<b>TOTAL</b>		
		<b>%</b>	<b>monto</b>	<b>%</b>	<b>monto</b>	<b>%</b>	<b>monto</b>	<b>%</b>	<b>monto</b>	
		100	30	100	40	100	10	300,0	80,00	
I.1.2.1.	Confirmar y notificar al Comité de Valoración	33	10					33,3	10,00	
I.1.2.2.	Ejecutar el taller de valoración de cargos					100	10	100,0	10,00	
I.1.2.3.	Conectar las propuestas			50	20			50,0	20,00	
I.1.2.4.	Aprobar propuesta			25	10			25,0	10,00	
I.1.2.5.	Establecer una política para ajustar la estructura salarial			25	10			25,0	10,00	
I.1.2.6.	Conocer políticas para ajustar la estructura salarial	67	20					66,7	20,00	
I.1.2.7.	Aprobar políticas			50	20			50,0	20,00	
I.1.2.8.	Aplicar políticas para ajustar la estructura salarial	33	10					33,3	10,00	

Fuente: Cooperativa San Francisco Ltda. Sucursal Píllaro  
Elaborado por: Mauricio Torres

Cuadro N° 45: Valor Agregado del Sub Proceso I.1.2







**ANÁLISIS VALOR AGREGADO**

**PROCESO:** I.1. Incorporación de Personal

**SUBPROCESO:** I.1.2. Clasificación y Valoración del puesto

FECHA: 

día	mes	año
20	9	2013

CODIGO	ACTIVIDAD / TAREA	VAR	 VAO	 SVA				 D horas	t horas	COSTO DE LA MANO DE OBRA	COSTO DEL PROCESO	COSTO DEL VALOR AGREGADO
I.1.2.1.	Confirmar y notificar al Comité de Valor	0	0	1	0	0	0	2	1	10,00	10,00	
I.1.2.2.	Ejecutar el taller de valoración de cargos	0	1	0	1	0	0	2	1	10,00	10,00	
I.1.2.3.	Conectar las propuestas	1	0	0	0	1	0	4	2	20,00	20,00	20,00
I.1.2.4.	Aprobar propuesta	1	0	0	0	1	0	4	2	20,00	20,00	20,00
I.1.2.5.	Establecer una política para ajustar la estructura salarial	0	1	0	1	0	0	2	1	10,00	10,00	
I.1.2.6.	Conocer políticas para ajustar la estructura salarial	1	0	1	1	0	0	2	2	20,00	20,00	
I.1.2.7.	Aprobar políticas	1	1	0	1	0	1	4	2	20,00	20,00	20,00
I.1.2.8.	Aplicar políticas para ajustar la estructura salarial	0	1	0	0	0	1	4	2	20,00	20,00	
<b>TOTALES</b>		<b>4</b>	<b>4</b>	<b>2</b>	<b>4</b>	<b>2</b>	<b>2</b>	<b>24</b>	<b>13</b>	<b>130,00</b>	<b>130,00</b>	<b>60,00</b>

(1) (2) (3) (4) (5) (6) (7) (8)

TA	Total actividades	18	actividades
TC	Tiempo de ciclo del proyecto	37	horas
VA	% de valor agregado	44%	%
SVA	% sin valor agregado	56%	%
TE	Tiempo de espera	65%	%
RE	Relación de empoderamiento	11%	%

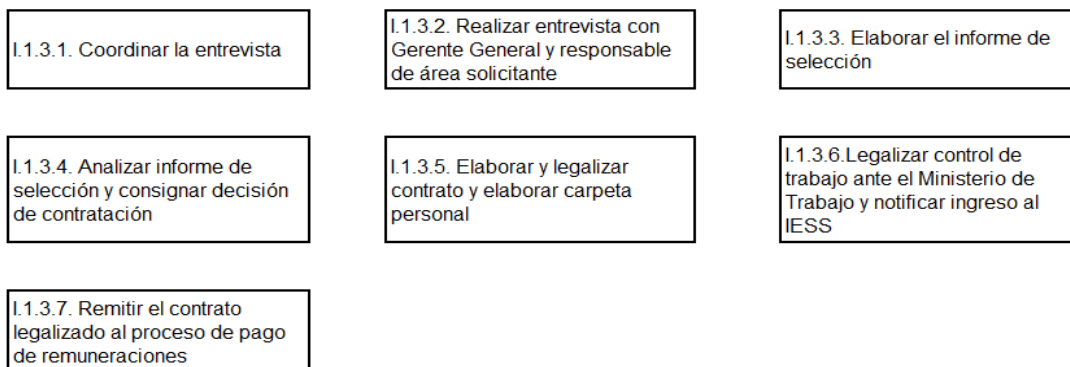
**COSTO DEL VALOR AGREGADO = 46%**

Fuente: Cooperativa San Francisco Ltda. Sucursal Píllaro  
Elaborado por: Mauricio Torres

Cuadro N° 46: Descripción de Actividades del Sub Proceso I.1.3

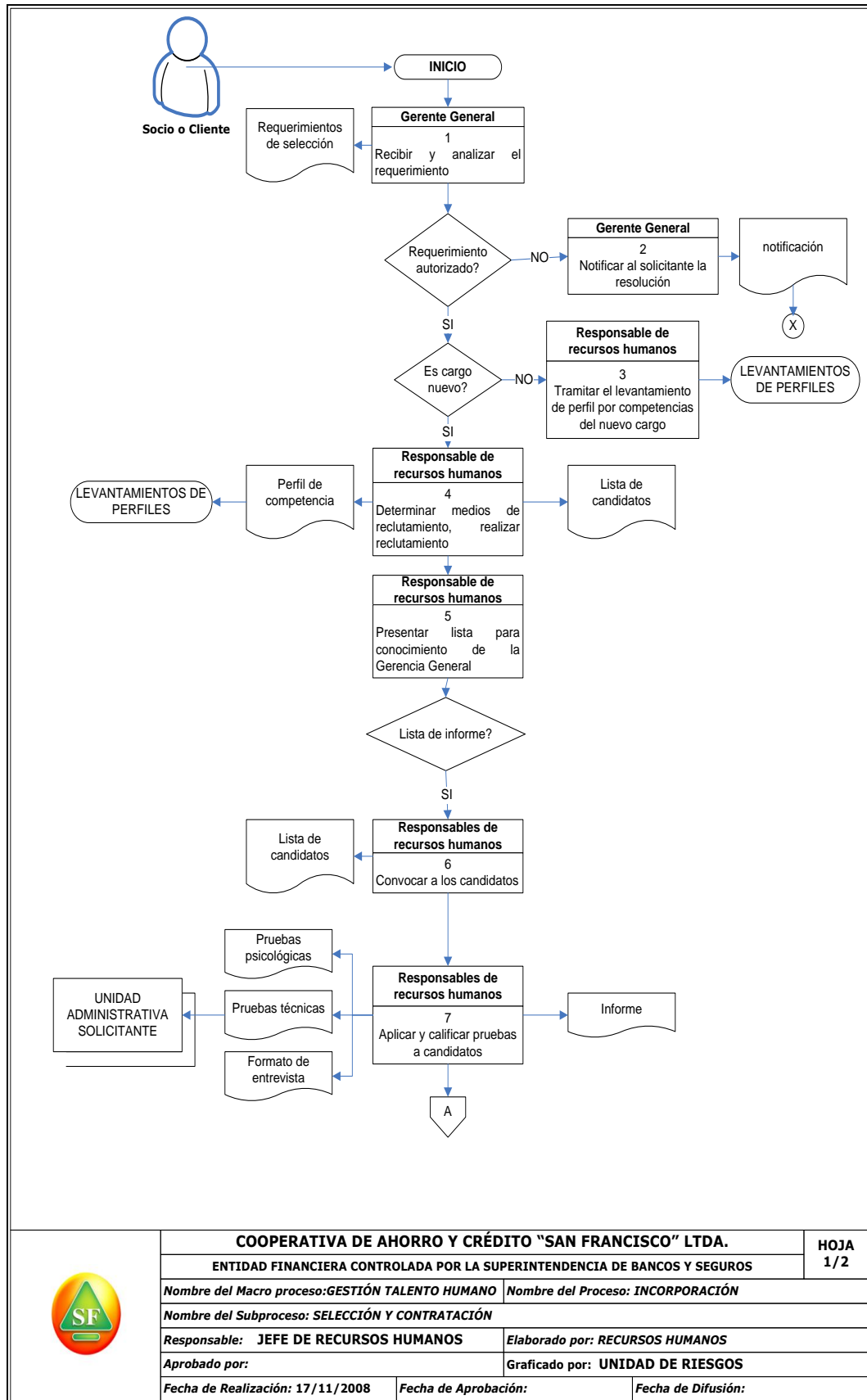
<b>DIAGRAMA DE ACTIVIDADES</b>	<b>PROCESO</b>	I.1. incorporación de Personal
	<b>SUBPROCESO</b>	I.1.3. Selección y Contratación
	<b>FECHA</b>	20/09/2013

**ACTIVIDADES:**

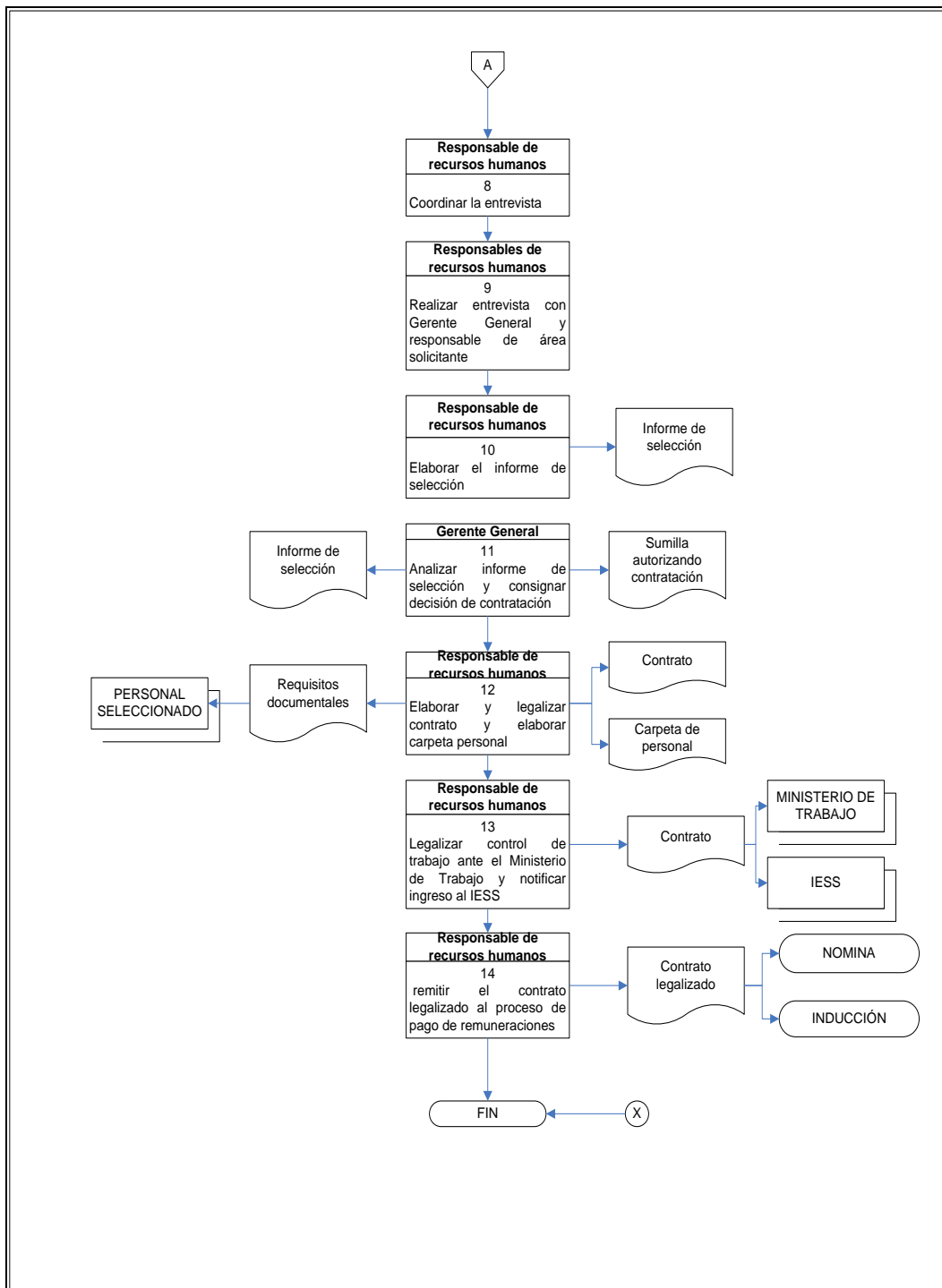


Fuente: Cooperativa San Francisco Ltda. Sucursal Píllaro  
 Elaborado por: Mauricio Torres

Gráfico N°36: Flujo del Sub Proceso I.1.3



<b>COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO "SAN FRANCISCO" LTDA.</b>		<b>HOJA</b>
ENTIDAD FINANCIERA CONTROLADA POR LA SUPERINTENDENCIA DE BANCOS Y SEGUROS		<b>1/2</b>
Nombre del Macro proceso: <b>GESTIÓN TALENTO HUMANO</b>	Nombre del Proceso: <b>INCORPORACIÓN</b>	
Nombre del Subproceso: <b>SELECCIÓN Y CONTRATACIÓN</b>		
Responsable: <b>JEFE DE RECURSOS HUMANOS</b>	Elaborado por: <b>RECURSOS HUMANOS</b>	
Aprobado por:	Grificado por: <b>UNIDAD DE RIESGOS</b>	
Fecha de Realización: <b>17/11/2008</b>	Fecha de Aprobación:	Fecha de Difusión:



	<b>COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO "SAN FRANCISCO" LTDA.</b>		<b>HOJA</b>	
	ENTIDAD FINANCIERA CONTROLADA POR LA SUPERINTENDENCIA DE BANCOS Y SEGUROS		<b>2/2</b>	
	Nombre del Macro proceso: <b>GESTIÓN TALENTO HUMANO</b>		Nombre del Proceso: <b>INCORPORACIÓN</b>	
	Nombre del Subproceso: <b>SELECCIÓN Y CONTRATACIÓN</b>			
	Responsable: <b>JEFE DE RECURSOS HUMANOS</b>		Elaborado por: <b>RECURSOS HUMANOS</b>	
	Aprobado por:		Graficado por: <b>UNIDAD DE RIESGOS</b>	
	Fecha de Realización: <b>17/11/2008</b>	Fecha de Aprobación:	Fecha de Difusión:	

Fuente: Cooperativa San Francisco Ltda. Sucursal Píllaro  
 Elaborado por: Mauricio Torres

Cuadro N° 47: Tiempos del Sub Proceso I.1.3

**PROCESO** I.1. Incorporación del Personal  
**SUBPROCESO** I.1.3. Selección y Contratación  
 Fecha 

Día	Mes	Año
20	9	13

I CODIGO	ACTIVIDADES							D	t	OBSERVACIONES	
		VAR	VAO	SVA	(1)	(2)	(3)				(4)
I.1.3.1.	Coordinar la entrevista	1						2			
I.1.3.2.	Realizar entrevista con Gerente General y responsable de área	1				1		2	1		
I.1.3.3.	Elaborar el informe de selección		1		1			2	1		
I.1.3.4.	Analizar informe de selección y consignar decisión de contratación	1				1		4	2		
I.1.3.5.	Elaborar y legalizar contrato y elaborar carpeta personal	1				1		4	2		
I.1.3.6.	Legalizar control de trabajo ante el Ministerio de Trabajo y notificar ingreso al IESS		1		1			2	1		
I.1.3.7	Remitir el contrato legalizado al proceso de pago de remuneraciones		1				1	4	2		
<b>TOTALES</b>		<b>4</b>	<b>3</b>	<b>0</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>1</b>	<b>20</b>	<b>9</b>		
		(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	(8)		
		<b>TA= 13</b>		<b>VA = 54%</b>		<b>TC= 29</b>		<b>TE = 69%</b>		<b>SVA= 46%</b>	

Fuente: Cooperativa San Francisco Ltda. Sucursal Píllaro  
 Elaborado por: Mauricio Torres



Cuadro N° 48: Costo de Mano de Obra del Sub Proceso I.1.3

<b>COSTO DE MANO DE OBRA</b>									
<b>SUBPROCESO : Selección y Contratación</b>							<b>Código: I.1.3.</b>		
<b>CARGO</b>		GERENTE GENERAL		RESPONSABLE DE RECURSOS HUMANOS		SOCIOS O CLIENTES		TOTAL	
		%	monto	%	monto	%	monto	%	monto
CODIGO	ACTIVIDADES / TAREAS	100	30	100	40	100	10	300,0	80,00
I.1.3.1.	Coordinar la entrevista	33	10					33,3	10,00
I.1.3.2.	Realizar entrevista con Gerente General y responsable de área solicitante					100	10	100,0	10,00
I.1.3.3.	Elaborar el informe de selección			25	10			25,0	10,00
I.1.3.4.	Analizar informe de selección y consignar decisión de contratación			50	20			50,0	20,00
I.1.3.5.	Elaborar y legalizar contrato y elaborar carpeta personal			25	10			25,0	10,00
I.1.3.6.	Legalizar control de trabajo ante el Ministerio de Trabajo y notificar ingreso al IESS	67	20					66,7	20,00
I.1.3.7.	Remitir el contrato legalizado al proceso de pago de remuneraciones	33	10					33,3	10,00

Fuente: Cooperativa San Francisco Ltda. Sucursal Píllaro  
Elaborado por: Mauricio Torres

Cuadro N° 49: Valor Agregado del Sub Proceso I.1.3

**ANÁLISIS VALOR AGREGADO**

**PROCESO:** I.1. Incorporación de Personal

**SUBPROCESO:** I.1.3. Selección y Contratación

FECHA: 

día	mes	año
20	9	2013

CODIGO	ACTIVIDAD / TAREA	VAR	VAO	SVA	→	△	□	D horas	t horas	COSTO DE LA MANO DE OBRA	COSTO DEL PROCESO	COSTO DEL VALOR AGREGADO
I.1.3.1.	Coordinar la entrevista	0	0	1	0	0	0	2	1	10,00	10,00	
I.1.3.2.	Realizar entrevista con Gerente General y responsable de área solicitante	0	1	0	1	0	0	2	1	10,00	10,00	
I.1.3.3.	Elaborar el informe de selección	1	0	0	0	1	0	4	2	20,00	20,00	20,00
I.1.3.4.	Analizar informe de selección y consignar decisión de contratación	1	0	0	0	1	0	4	2	20,00	20,00	20,00
I.1.3.5.	Elaborar y legalizar contrato y elaborar carpeta personal	0	1	0	1	0	0	2	1	10,00	10,00	
I.1.3.6.	Legalizar control de trabajo ante el Ministerio de Trabajo y notificar ingreso al IESS	1	0	1	0	1	0	4	2	20,00	20,00	20,00
I.1.3.7.	Remitir el contrato legalizado al proceso de pago de remuneraciones	0	1	0	0	0	1	4	2	20,00	20,00	
<b>TOTALES</b>		<b>3</b>	<b>3</b>	<b>2</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>1</b>	<b>22</b>	<b>11</b>	<b>110,00</b>	<b>110,00</b>	<b>60,00</b>

(1) (2) (3) (4) (5) (6) (7) (8)

TA	Total actividades	14	actividades
TC	Tiempo de ciclo del proyecto	33	horas
VA	% de valor agregado	43%	%
SVA	% sin valor agregado	57%	%
TE	Tiempo de espera	67%	%
RE	Relación de empoderamiento	7%	%

**COSTO DEL VALOR AGREGADO = 55%**

Fuente: Cooperativa San Francisco Ltda. Sucursal Píllaro  
Elaborado por: Mauricio Torres

Cuadro N° 50: Descripción de Actividades del Sub Proceso I.2.1

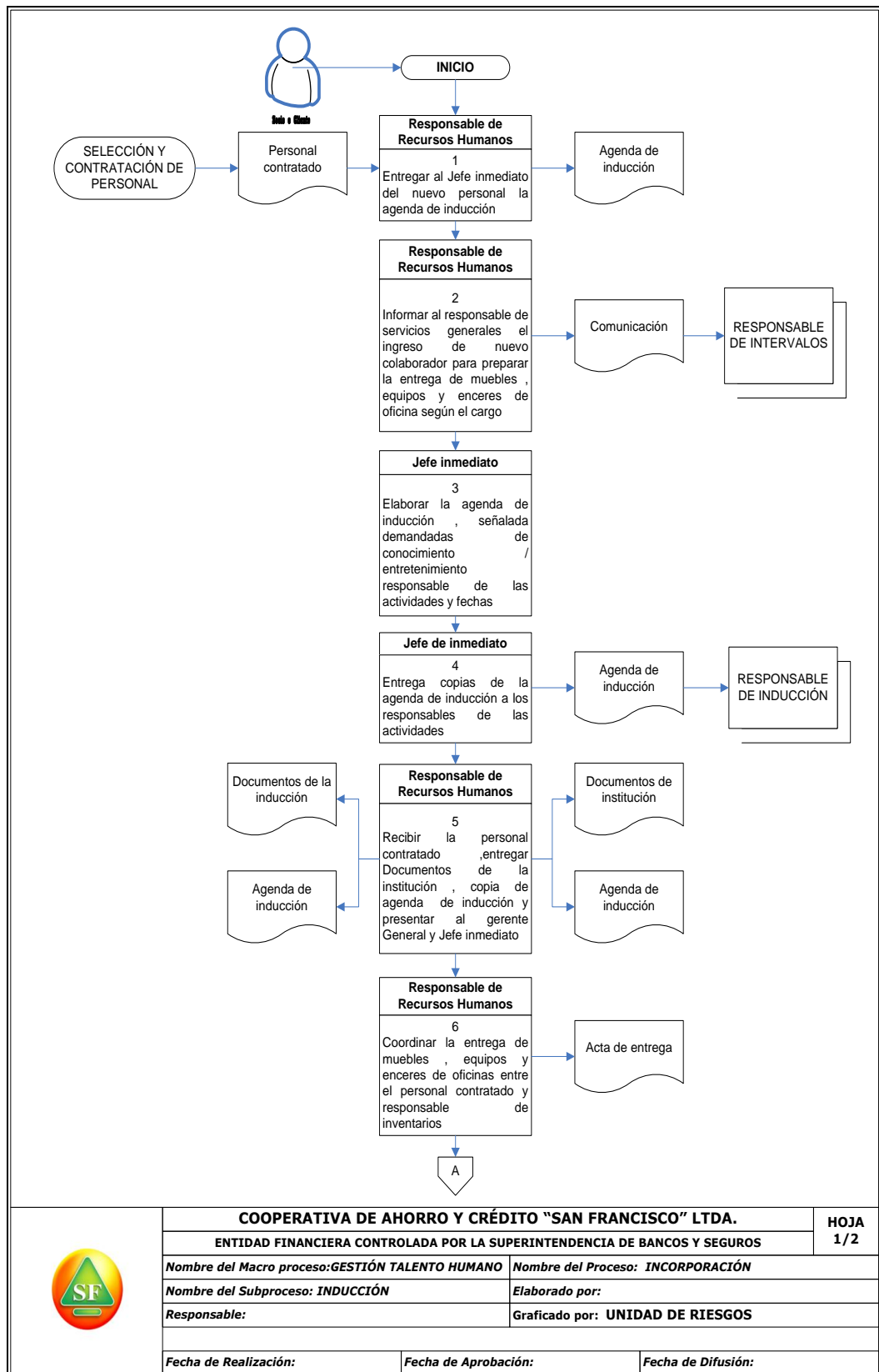
<b>DIAGRAMA DE ACTIVIDADES</b>	<b>PROCESO</b>	I.2. Permanencia
	<b>SUBPROCESO</b>	I.2.1. inducción
	<b>FECHA</b>	20/09/2013

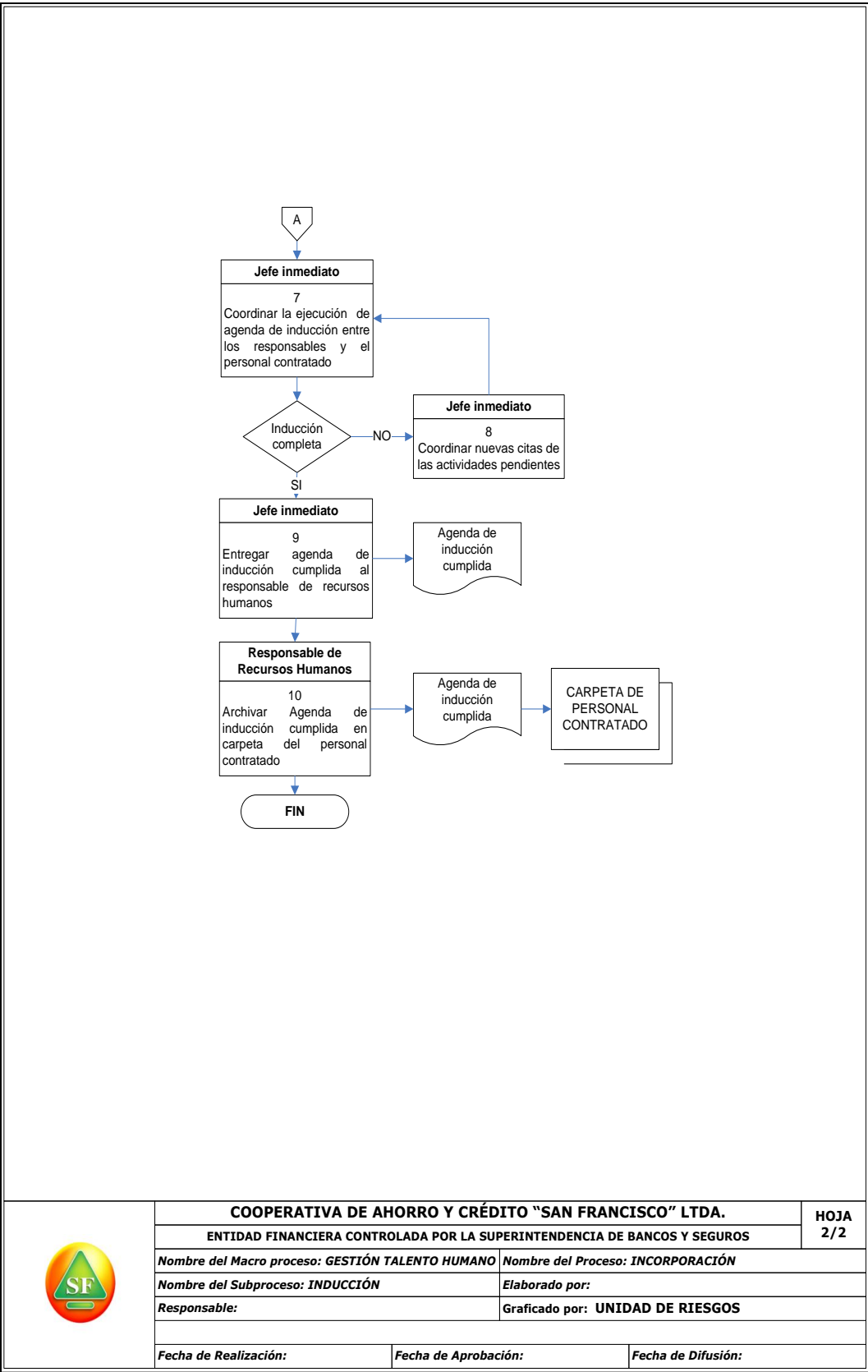
**ACTIVIDADES:**

I.2.1.1. Entregar al Jefe inmediato del nuevo personal la agenda de inducción	I.2.1.2. Informar al responsable de servicios generales el ingreso del nuevo colaborador para preparar la entrega de muebles, equipos y enseres de oficina según el cargo.	I.2.1.3. Elaborar la agenda de inducción, señalada de demandadas de conocimiento/entrenamiento responsable de las actividades y fechas.
I.2.1.4. Entrega copias de la agenda de inducción a los responsables de las actividades	I.2.1.5. Recibir al personal contratado, entregar documentos de la institución, copia de agenda de inducción y presentar al Gerente General y Jefe inmediato.	I.2.1.6. Coordinar la entrega de muebles, equipos y enseres de oficinas entre el personal contratado y responsable de inventarios
I.2.1.7. Coordinar la ejecución de agenda de inducción entre los responsables y el personal contratado	I.2.1.8. Entregar agenda de inducción cumplida en carpeta del personal contratado	I.2.1.9. Archivar Agenda de inducción cumplida en carpeta del personal contratado.

Fuente: Cooperativa San Francisco Ltda. Sucursal Píllaro  
Elaborado por: Mauricio Torres

Gráfico N°37: Flujo del Sub Proceso I.2.1





<b>COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO "SAN FRANCISCO" LTDA.</b>		HOJA 2/2
ENTIDAD FINANCIERA CONTROLADA POR LA SUPERINTENDENCIA DE BANCOS Y SEGUROS		
<b>Nombre del Macro proceso:</b> GESTIÓN TALENTO HUMANO		<b>Nombre del Proceso:</b> INCORPORACIÓN
<b>Nombre del Subproceso:</b> INDUCCIÓN		<b>Elaborado por:</b>
<b>Responsable:</b>		<b>Graficado por:</b> UNIDAD DE RIESGOS
<b>Fecha de Realización:</b>	<b>Fecha de Aprobación:</b>	<b>Fecha de Difusión:</b>







Fuente: Cooperativa San Francisco Ltda. Sucursal Píllaro  
 Elaborado por: Mauricio Torres

Cuadro N° 51: Tiempos del Sub Proceso I.2.1

PROCESO I.2. Permanencia

SUBPROCESO I.2.1. Inducción

Fecha Dia Mes Año  
20 9 13

I CODIGO	ACTIVIDADES							D	t	OBSERVACIONES
		VAR	VAO	SVA						
I.2.1.1.	Entregar al Jefe inmediato del nuevo personal la agenda de inducción	1				1			1	
I.2.1.2.	Informar al responsable de servicios generales el ingreso del nuevo colaborador para preparar la entrega de muebles, equipos y enseres de oficina según el cargo.		1					2		
I.2.1.3.	Elaborar la agenda de inducción, señalada de demandadas de conocimiento/entretenimiento responsable de las actividades y fechas.	1						2		
I.2.1.4.	Entrega copias de la agenda de inducción a los responsables de las actividades	1				1		2	1	
I.2.1.5.	Recibir al personal contratado, entregar documentos de la institución, copia de agenda de inducción y presentar al Gerente General y Jefe inmediato.		1		1			2	1	
I.2.1.6.	Coordinar la entrega de muebles, equipos y enseres de oficinas entre el personal contratado y responsable de inventarios	1				1		4	2	
I.2.1.7.	Coordinar la ejecución de agenda de inducción entre los responsables y el personal contratado	1				1		4	2	
I.2.1.8.	Entregar agenda de inducción cumplida en carpeta del personal contratado		1		1			2	1	
I.2.1.9.	Archivar Agenda de inducción cumplida en carpeta del personal contratado.		1				1	4	2	
<b>TOTALES</b>		<b>5</b>	<b>4</b>	<b>0</b>	<b>2</b>	<b>4</b>	<b>1</b>	<b>22</b>	<b>10</b>	

(1) 5 (2) 4 (3) 0 (4) 2 (5) 4 (6) 1 (7) 22 (8) 10  
**TA= 16 VA= 56% TC= 32 TE = 69% SVA= 44%**

Fuente: Cooperativa San Francisco Ltda. Sucursal Píllaro  
 Elaborado por: Mauricio Torres

Cuadro N° 52: Costo Mano de Obra del Sub Proceso I.2.1

SUBPROCESO : Inducción		COSTO DE MANO DE OBRA							
		Código: I.2.1.							
CARGO		GERENTE GENERAL		RESPONSABLE DE RECURSOS HUMANOS		SOCIOS O CLIENTES		TOTAL	
		%	monto	%	monto	%	monto	%	monto
		100	30	100	60	100	10	300,0	100,00
I.2.1.1.	Entregar al Jefe inmediato del nuevo personal la agenda de inducción	33	10					33,3	10,00
I.2.1.2.	Informar al responsable de servicios generales el ingreso del nuevo colaborador para preparar la entrega de muebles, equipos y enseres de oficina según el cargo.					100	10	100,0	10,00
I.2.1.3.	Elaborar la agenda de inducción, señalada de demandadas de conocimiento/entretenimiento responsable de las actividades y fechas.			33,3333	20			33,3	20,00
I.2.1.4.	Entrega copias de la agenda de inducción a los responsables de las actividades			33,3333	20			33,3	20,00
I.2.1.5.	Recibir al personal contratado, entregar documentos de la institución, copia de agenda de inducción y presentar al Gerente General y Jefe inmediato.			33,3333	20			33,3	20,00
I.2.1.6.	Coordinar la entrega de muebles, equipos y enseres de oficinas entre el personal contratado y responsable de inventarios	67	20					66,7	20,00
I.2.1.7.	Coordinar la ejecución de agenda de inducción entre los responsables y el personal contratado	33	10					33,3	10,00
I.2.1.8.	Entregar agenda de inducción cumplida en carpeta del personal contratado			16,6667	10			16,7	10,00
I.2.1.9.	Archivar Agenda de inducción cumplida en carpeta del personal contratado.			16,6667	10			16,7	10,00

Fuente: Cooperativa San Francisco Ltda. Sucursal Píllaro  
Elaborado por: Mauricio Torres

Cuadro N° 53: Valor Agregado del Sub Proceso I.2.1

**ANÁLISIS VALOR AGREGADO**

**PROCESO:** I.2. Permanencia

**SUBPROCESO:** I.2.1. Inducción

FECHA: día 20 mes 9 año 2013

CODIGO	ACTIVIDAD / TAREA	VAR	VAO	SVA	→	△	□	D horas	t horas	COSTO DE LA MANO DE OBRA	COSTO DEL PROCESO	COSTO DEL VALOR AGREGADO
I.2.1.1.	Entregar al Jefe inmediato del nuevo personal la agenda de inducción.	0	0	1	0	0	0	2	1	10,00	10,00	
I.2.1.2.	Informar al responsable de servicios generales el ingreso del nuevo colaborador para preparar la entrega de muebles, equipos y enseres de oficina según el cargo.	0	0	1	1	0	0	2	1	10,00	10,00	
I.2.1.3.	Elaborar la agenda de inducción, señalada de demandadas de conocimiento/entretenimiento responsable de las actividades y fechas.	1	0	0	0	1	0	4	2	20,00	20,00	20,00
I.2.1.4.	Entrega copias de la agenda de inducción a los responsables de las actividades.	1	0	0	0	1	0	4	2	20,00	20,00	20,00
I.2.1.5.	Recibir al personal contratado, entregar documentos de la institución, copia de agenda de inducción y presentar al Gerente General y Jefe inmediato.	0	1	0	1	0	0	2	1	10,00	10,00	
I.2.1.6.	Coordinar la entrega de muebles, equipos y enseres de oficinas entre el personal contratado y responsable de inventarios.	1	0	1	0	1	0	4	2	20,00	20,00	20,00
I.2.1.7.	Coordinar la ejecución de agenda de inducción entre los responsables y el personal contratado.	1	0	0	1	1	0	2	1	10,00	10,00	
I.2.1.8.	Entregar agenda de inducción cumplida en carpeta del personal contratado	1	0	1	0	0	0	2	2	20,00	20,00	20,00
I.2.1.9.	Archivar Agenda de inducción cumplida en carpeta del personal contratado.	0	1	0	0	0	1	4	2	20,00	20,00	
<b>TOTALES</b>		<b>5</b>	<b>2</b>	<b>4</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>1</b>	<b>26</b>	<b>14</b>	<b>140,00</b>	<b>140,00</b>	<b>80,00</b>

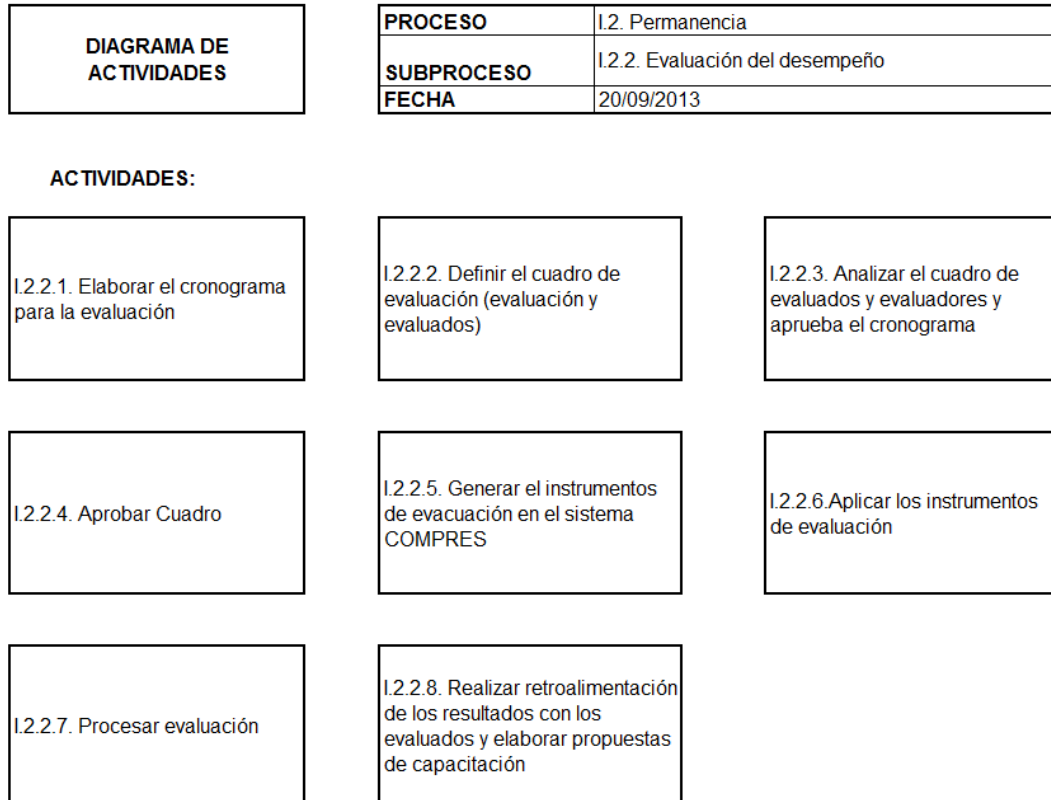
TA	Total actividades	19	actividad
TC	Tiempo de ciclo del proyecto	40	horas
VA	% de valor agregado	37%	%
SVA	% sin valor agregado	63%	%
TE	Tiempo de espera	65%	%
RE	Relación de empoderamiento	5%	%

**COSTO DEL VALOR AGREGADO = 57%**

Fuente: Cooperativa San Francisco Ltda. Sucursal Píllaro  
Elaborado por: Mauricio Torres

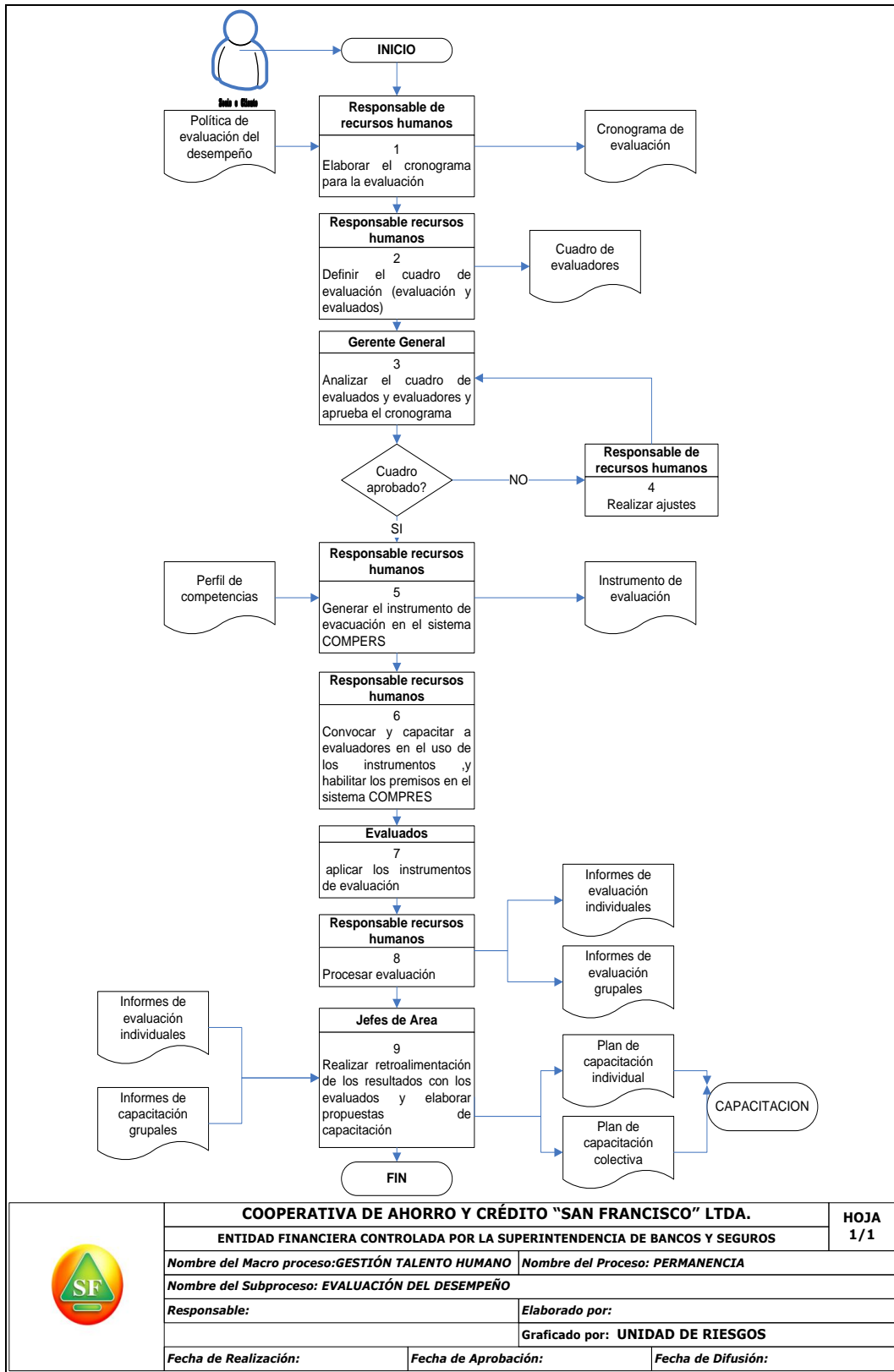


Cuadro N° 54: Descripción del Sub Proceso I.2.2



Fuente: Cooperativa San Francisco Ltda. Sucursal Píllaro  
 Elaborado por: Mauricio Torres

Gráfico N°38: Flujo del Sub Proceso I.2.2



Fuente: Cooperativa San Francisco Ltda. Sucursal Píllaro  
Elaborado por: Mauricio Torres

Cuadro N° 55: Tiempos del Sub Proceso I.2.2

**PROCESO** I.2. Permanencia  
**SUBPROCESO** I.2.2. Evaluación del desempeño  
 Fecha 

Dia	Mes	Año
20	9	13

I CODIGO	ACTIVIDADES							D	t	OBSERVACIONES
		VAR	VAO	SVA	(1)	(2)	(3)			
I.2.2.1.	Elaborar el cronograma para la evaluación	1			1				1	
I.2.2.2.	Definir el cuadro de evaluación (evaluación y evaluados)		1					2		
I.2.2.3.	Analizar el cuadro de evaluados y evaluadores y aprueba el cronograma	1				1		2	1	
I.2.2.4.	Aprobar Cuadro		1		1			2	1	
I.2.2.5.	Generar el instrumentos de evacuación en el sistema COMPRES	1				1		4	2	
I.2.2.6.	Aplicar los instrumentos de evaluación	1				1		4	2	
I.2.2.7.	Procesar evaluación		1		1			2	1	
I.2.2.8.	Realizar retroalimentación de los resultados con los evaluados y elaborar propuestas de capacitación		1				1	4	2	
<b>TOTALES</b>		<b>4</b>	<b>4</b>	<b>0</b>	<b>3</b>	<b>3</b>	<b>1</b>	<b>20</b>	<b>10</b>	
		(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	(8)	

**TA= 15      VA = 53%      TC= 30      TE = 67%      SVA= 47%**

Fuente: Cooperativa San Francisco Ltda. Sucursal Píllaro  
 Elaborado por: Mauricio Torres

Cuadro N° 56: Costo Mano de Obra del Sub Proceso I.2.2

<b>COSTO DE MANO DE OBRA</b>									
<b>SUBPROCESO : Evaluación del Desempeño</b>							<b>Código: I.2.2</b>		
<b>CARGO</b>		GERENTE GENERAL		RESPONSABLE DE RECURSOS HUMANOS		SOCIOSO CLIENTES		TOTAL	
		%	monto	%	monto	%	monto	%	monto
		100	10	100	50	100	10	300,0	70,00
I.2.2.1.	Elaborar el cronograma para la evaluación	100	10					100,0	10,00
I.2.2.2.	Definir el cuadro de evaluación (evaluación y evaluados)					100	10	100,0	10,00
I.2.2.3.	Analizar el cuadro de evaluados y evaluadores y aprueba el cronograma			20	10			20,0	10,00
I.2.2.4.	Aprobar Cuadro			20	10			20,0	10,00
I.2.2.5.	Generar el instrumentos de evacuación en el sistema COMPRES			40	20			40,0	20,00
I.2.2.6.	Aplicar los instrumentos de evaluación			20	10			20,0	10,00
I.2.2.7	Procesar evaluación	100	10					100,0	10,00
I.2.2.8	Realizar retroalimentación de los resultados con los evaluados y elaborar propuestas de capacitación			20	10			20,0	10,00

Fuente: Cooperativa San Francisco Ltda. Sucursal Píllaro  
 Elaborado por: Mauricio Torres








Cuadro N° 57: Valor Agregado del Sub Proceso I.2.2

**ANÁLISIS VALOR AGREGADO**

**PROCESO:** I.2. Permanencia  
**SUBPROCESO:** I.2.2. Inducción

FECHA: 

día	mes	año
20	9	2013

CODIGO	ACTIVIDAD / TAREA	VAR	 VAO	 SVA				 D horas	 t horas	COSTO DE LA MANO DE OBRA	COSTO DEL PROCESO	COSTO DEL VALOR AGREGADO
I.2.2.1.	Elaborar el cronograma para la evaluación	0	0	1	0	0	0	2	1	10,00	10,00	
I.2.2.2.	Definir el cuadro de evaluación (evaluación y evaluados)	0	0	1	1	0	0	2	1	10,00	10,00	
I.2.2.3.	Analizar el cuadro de evaluados y evaluadores y aprueba el cronograma	1	0	0	0	1	0	4	2	20,00	20,00	20,00
I.2.2.4.	Aprobar Cuadro	1	0	0	0	1	0	4	2	20,00	20,00	20,00
I.2.2.5.	Generar el instrumentos de evacuación en el sistema COMPRES	0	1	0	1	0	0	2	1	10,00	10,00	
I.2.2.6.	Aplicar los instrumentos de evaluación	1	0	1	0	1	0	4	2	20,00	20,00	20,00
I.2.2.7.	Procesar evaluación	1	0	0	1	1	0	2	1	10,00	10,00	
I.2.2.8.	Realizar retroalimentación de los resultados con los evaluados y elaborar propuestas de capacitación	1	0	1	0	0	0	2	2	20,00	20,00	20,00
<b>TOTALES</b>		<b>5</b>	<b>1</b>	<b>4</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>0</b>	<b>22</b>	<b>12</b>	<b>120,00</b>	<b>120,00</b>	<b>80,00</b>

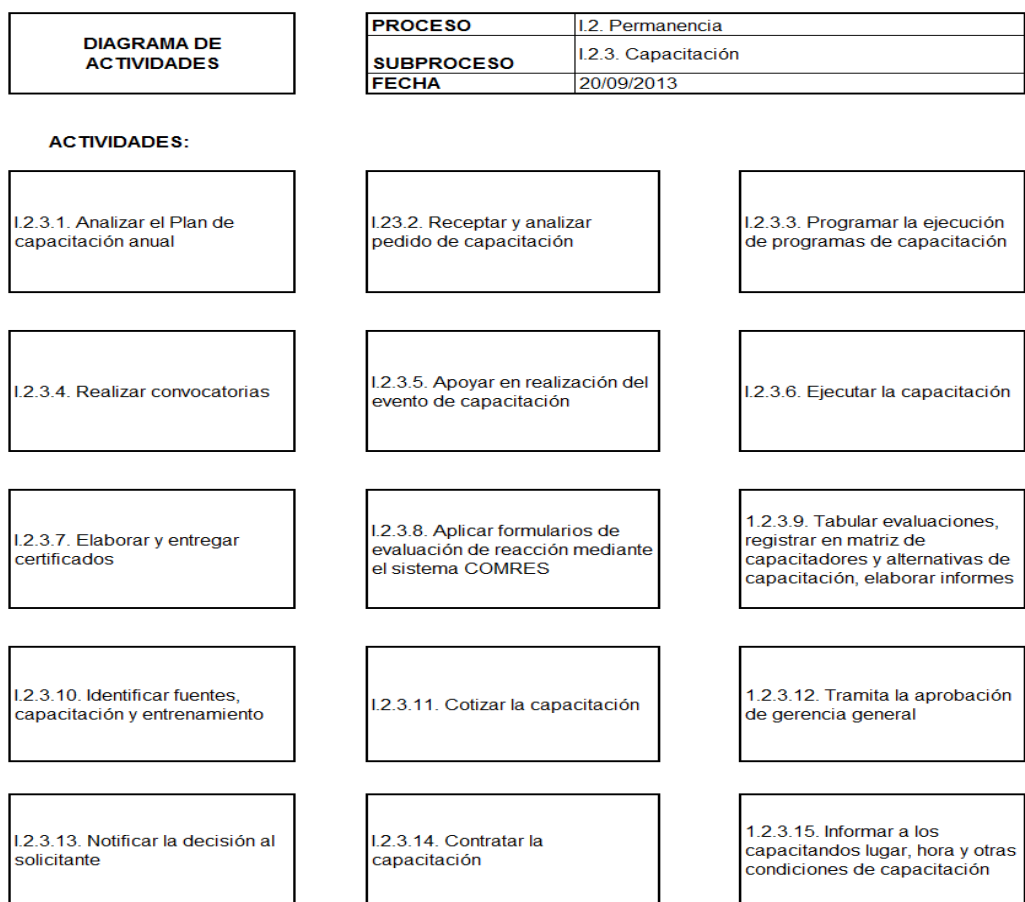
(1) (2) (3) (4) (5) (6) (7) (8)

TA	Total actividades	17	actividades
TC	Tiempo de ciclo del proyecto	34	horas
VA	% de valor agregado	35%	%
SVA	% sin valor agregado	65%	%
TE	Tiempo de espera	65%	%
RE	Relación de empoderamiento	0%	%

**COSTO DEL VALOR AGREGADO = 67%**

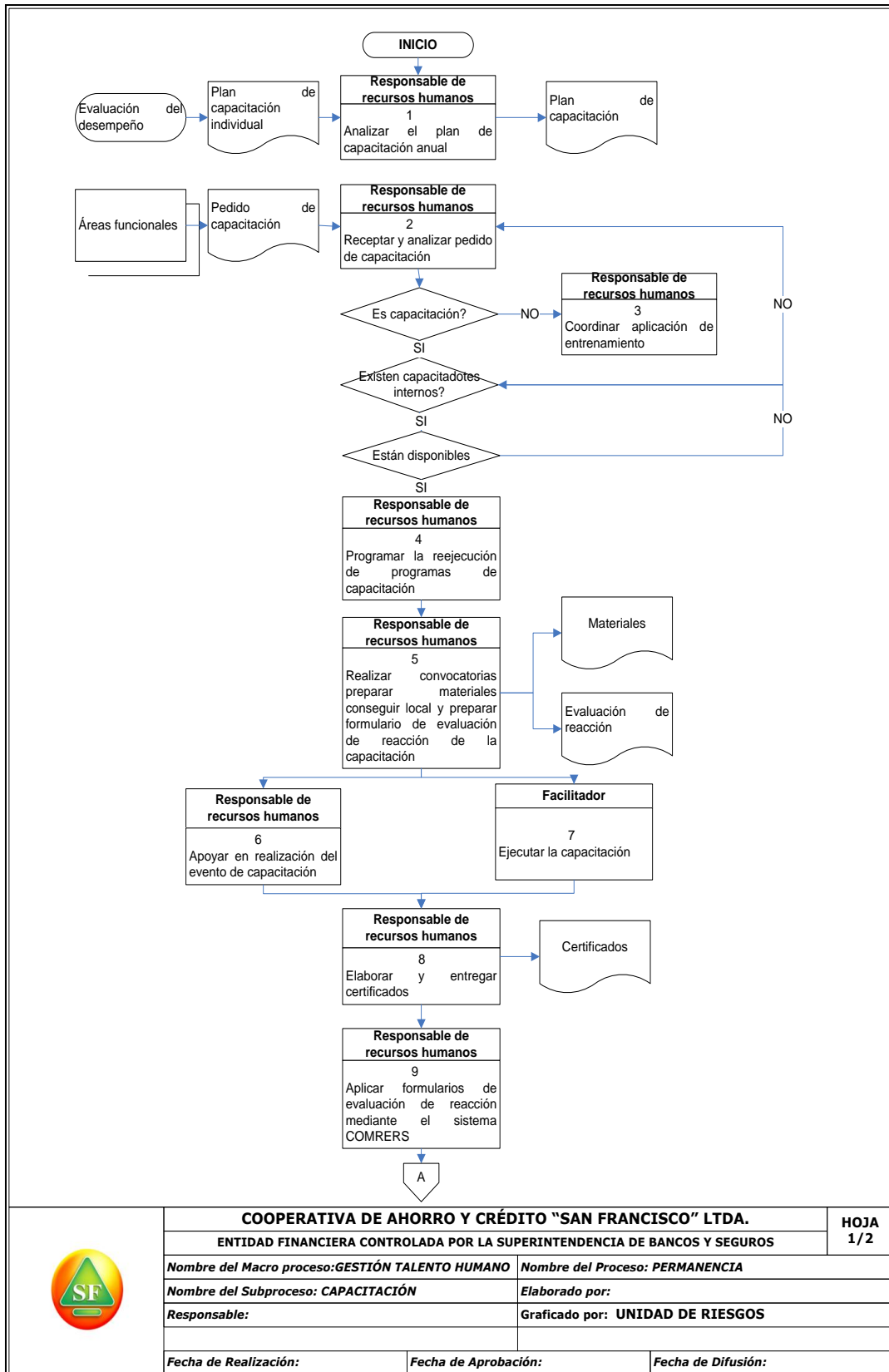
Fuente: Cooperativa San Francisco Ltda. Sucursal Píllaro  
 Elaborado por: Mauricio Torres

Cuadro N° 58: Descripción del Sub Proceso I.2.3



Fuente: Cooperativa San Francisco Ltda. Sucursal Píllaro  
 Elaborado por: Mauricio Torres

Gráfico N°39: Flujo del Sub Proceso I.2.3



**COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO "SAN FRANCISCO" LTDA.**

ENTIDAD FINANCIERA CONTROLADA POR LA SUPERINTENDENCIA DE BANCOS Y SEGUROS

HOJA  
1/2

Nombre del Macro proceso: **GESTIÓN TALENTO HUMANO**

Nombre del Proceso: **PERMANENCIA**

Nombre del Subproceso: **CAPACITACIÓN**

Elaborado por:

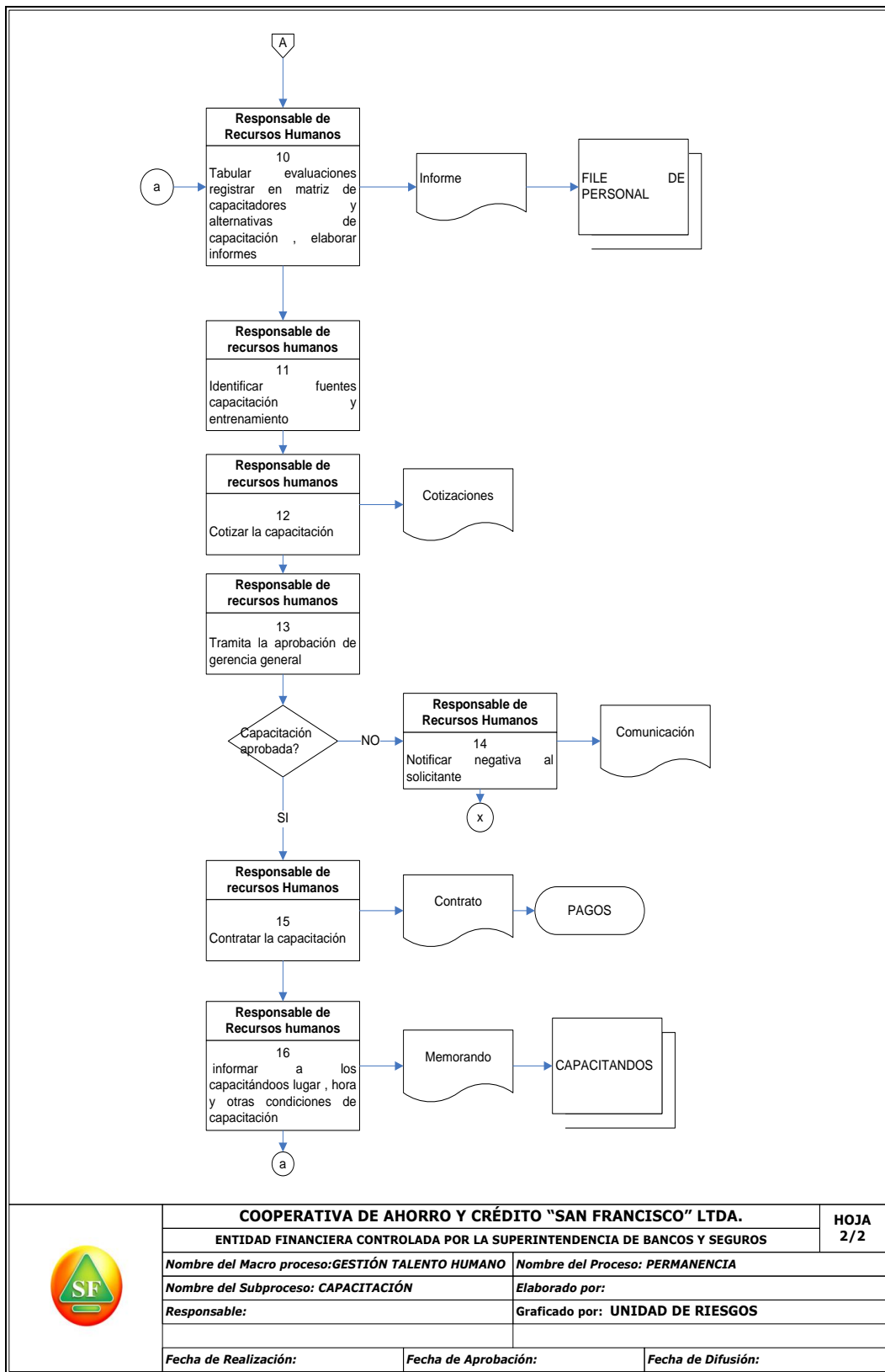
Responsable:

Graficado por: **UNIDAD DE RIESGOS**

Fecha de Realización:

Fecha de Aprobación:

Fecha de Difusión:



**COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO "SAN FRANCISCO" LTDA.**

ENTIDAD FINANCIERA CONTROLADA POR LA SUPERINTENDENCIA DE BANCOS Y SEGUROS

HOJA  
2/2

Nombre del Macro proceso: **GESTIÓN TALENTO HUMANO** Nombre del Proceso: **PERMANENCIA**

Nombre del Subproceso: **CAPACITACIÓN** Elaborado por:

Responsable: Graficado por: **UNIDAD DE RIESGOS**

Fecha de Realización:

Fecha de Aprobación:

Fecha de Difusión:

Fuente: Cooperativa San Francisco Ltda. Sucursal Píllaro  
Elaborado por: Mauricio Torres



Cuadro N° 59: Tiempos del Sub Proceso I.2.3

**PROCESO** I.2.   
**SUBPROCESO** I.2.3.   
 Fecha 

Día	Mes	Año
20	9	13

I CODIGO	ACTIVIDADES							D	t	OBSERVACIONES
		VAR	VAO	SVA	(1)	(2)	(3)			
I.2.3.1.	Analizar el Plan de capacitación anual	1			1				1	
I.2.3.2.	Receptar y analizar pedido de capacitación		1					2		
I.2.3.3.	Programar la ejecución de programas de capacitación	1				1		2	1	
I.2.3.4.	Realizar convocatorias		1		1			2	1	
I.2.3.5.	Apoyar en realización del evento de capacitación	1				1		4	2	
I.2.3.6.	Ejecutar la capacitación	1				1		4	2	
I.2.3.7.	Elaborar y entregar certificados		1		1			2	1	
I.2.3.8.	Aplicar formularios de evaluación de reacción mediante el sistema COMRES		1				1	4	2	
I.2.3.9.	Tabular evaluaciones, registrar en matriz de capacitadores y alternativas de capacitación, elaborar informes	1			1				1	
I.2.3.10.	Identificar fuentes, capacitación y entrenamiento		1					2		
I.2.3.11.	Cotizar la capacitación	1				1		2	1	
I.2.3.12.	Tramita la aprobación de gerencia general		1		1			2	1	
I.2.3.13.	Notificar la decisión al solicitante	1				1		4	2	
I.2.3.14.	Contratar la capacitación	1				1		4	2	
I.2.3.15.	Informar a los capacitandos lugar, hora y otras condiciones de capacitación		1		1			2	1	
<b>TOTALES</b>		<b>4</b>	<b>4</b>	<b>0</b>	<b>3</b>	<b>3</b>	<b>1</b>	<b>20</b>	<b>10</b>	
		(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	(8)	
		<b>TA= 15</b>	<b>VA = 53%</b>				<b>TC= 30</b>	<b>TE = 67%</b>	<b>SVA= 47%</b>	

Fuente: Cooperativa San Francisco Ltda. Sucursal Píllaro  
 Elaborado por: Mauricio Torres

Cuadro N° 60: Costo Mano de Obra del Sub Proceso I.2.3

**COSTO DE MANO DE OBRA**

<b>SUBPROCESO : Evaluación del Desempeño</b>		<b>Código: I.2.3</b>							
<b>CARGO</b>		<b>GERENTE GENERAL</b>		<b>RESPONSABLE DE RECURSOS HUMANOS</b>		<b>SOCIOSO CLIENTES</b>		<b>TOTAL</b>	
		<b>%</b>	<b>monto</b>	<b>%</b>	<b>monto</b>	<b>%</b>	<b>monto</b>	<b>%</b>	<b>monto</b>
I.2.2.1.	Analizar el Plan de capacitación anual	100	10	100	50	100	10	300,0	70,00
I.2.2.2.	Receptar y analizar pedido de capacitación	100	10			100	10	100,0	10,00
I.2.2.3.	Programar la ejecución de programas de capacitación			20	10			20,0	10,00
I.2.2.4.	Realizar convocatorias			20	10			20,0	10,00
I.2.2.5.	Apoyar en realización del evento de capacitación			40	20			40,0	20,00
I.2.2.6.	Ejecutar la capacitación			20	10			20,0	10,00
I.2.2.7.	Elaborar y entregar certificados	100	10					100,0	10,00
I.2.2.8.	Aplicar formularios de evaluación de reacción mediante el sistema COMRES	100	10					100,0	10,00
I.2.2.9.	Tabular evaluaciones, registrar en matriz de capacitadores y alternativas de capacitación, elaborar informes					100	10	100,0	10,00
I.2.2.10.	Identificar fuentes, capacitación y entrenamiento			20	10			20,0	10,00
I.2.2.11.	Cotizar la capacitación			20	10			20,0	10,00
I.2.2.12.	Tramita la aprobación de gerencia general			40	20			40,0	20,00
I.2.2.13.	Notificar la decisión al solicitante			20	10			20,0	10,00
I.2.2.14.	Contratar la capacitación	100	10					100,0	10,00
I.2.2.15.	Informar a los capacitandos lugar, hora y otras condiciones de capacitación			20	10			20,0	10,00

Fuente: Cooperativa San Francisco Ltda. Sucursal Píllaro  
Elaborado por: Mauricio Torres

Cuadro N° 61: Valor Agregado del Sub Proceso I.2.3

SUBPROCESO: I.2.3. Capacitación

FECHA: 

20	9	2013
----	---	------

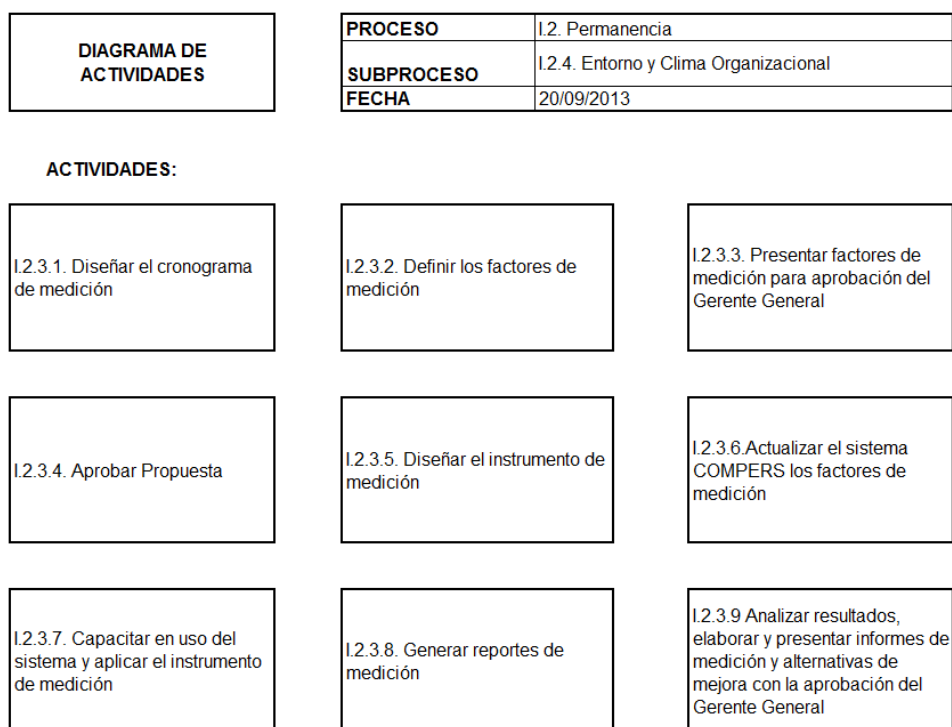
CODIGO	ACTIVIDAD / TAREA	VAR	VAO	SVA	→	△	□	D horas	t horas	COSTO DE LA MANO DE OBRA	COSTO DEL PROCESO	COSTO DEL VALOR AGREGADO
I.2.3.1.	Analizar el Plan de capacitación anual	0	0	1	0	0	0	2	1	10,00	10,00	
I.2.3.2.	Receptar y analizar pedido de capacitación	0	0	1	0	0	0	2	1	10,00	10,00	
I.2.3.3.	Programar la ejecución de programas de capacitación	1	0	0	0	0	0	4	2	20,00	20,00	20,00
I.2.3.4.	Realizar convocatorias	0	0	0	0	1	0	4	2	20,00	20,00	20,00
I.2.3.5.	Apoyar en realización del evento de capacitación	0	0	0	1	0	0	2	1	10,00	10,00	
I.2.3.6.	Ejecutar la capacitación	1	0	0	0	0	0	4	2	20,00	20,00	20,00
I.2.3.7.	Elaborar y entregar certificados	0	0	0	1	0	0	2	1	10,00	10,00	
I.2.3.8.	Aplicar formularios de evaluación de reacción mediante el sistema COMRES	1	0	0	0	0	0	2	2	20,00	20,00	20,00
I.2.3.9.	Tabular evaluaciones, registrar en matriz de capacitadores y alternativas de capacitación, elaborar informes	0	1	0	0	0	0	0	1	10,00	10,00	
I.2.3.10.	Identificar fuentes, capacitación y entrenamiento	0	0	1	0	0	0	27	2	20,00	20,00	
I.2.3.11.	Cotizar la capacitación	0	0	0	0	0	1	0	1	20,00	20,00	20,00
I.2.3.12.	Tramita la aprobación de gerencia general	0	1	0	0	0	0	0	1	10,00	10,00	20,00
I.2.3.13.	Notificar la decisión al solicitante	0	1	0	0	0	0	0	0	10,00	10,00	
I.2.3.14.	Contratar la capacitación	1	0	0	0	0	0	4	2	20,00	20,00	20,00
I.2.3.15.	Informar a los capacitandos lugar, hora y otras condiciones de capacitación	0	1	0	0	0	0	2	1	10,00	10,00	
<b>TOTALES</b>		<b>4</b>	<b>4</b>	<b>3</b>	<b>2</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>55</b>	<b>20</b>	<b>220</b>	<b>220</b>	<b>140</b>
		(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	(8)			

TA	Total actividades	15	actividades
TC	Tiempo de ciclo del proyecto	75	horas
VA	% de valor agregado	53%	%
SVA	% sin valor agregado	47%	%
TE	Tiempo de espera	73%	%
RE	Relación de empoderamiento	7%	%

**COSTO DEL VALOR AGREGADO = 64%**

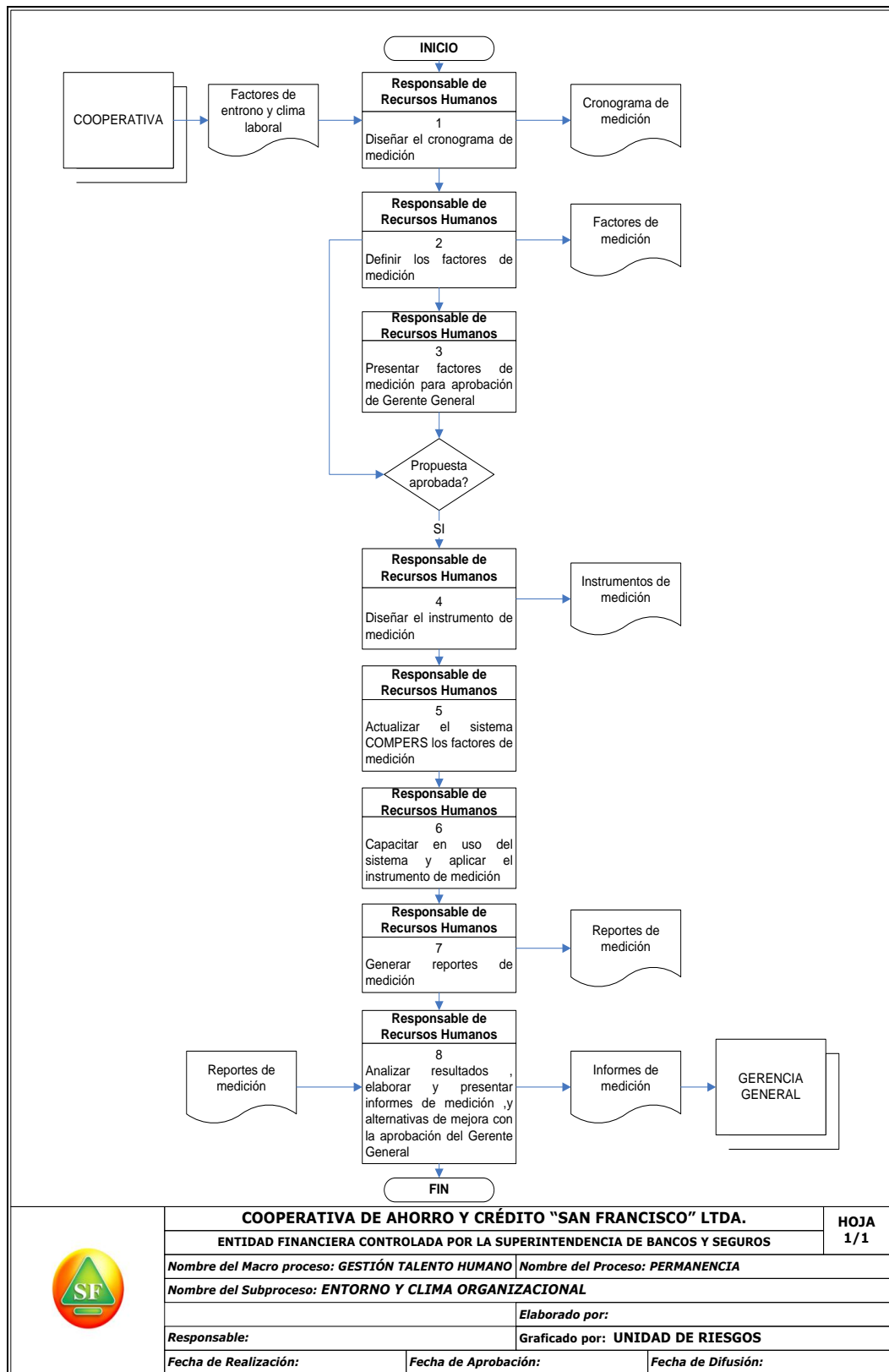
Fuente: Cooperativa San Francisco Ltda. Sucursal Píllaro  
Elaborado por: Mauricio Torres

Cuadro N° 62: Descripción de Actividades del Sub Proceso I.2.4



Fuente: Cooperativa San Francisco Ltda. Sucursal Píllaro  
 Elaborado por: Mauricio Torres







Gráfico N°40: Flujo del Sub Proceso I.2.4



Fuente: Cooperativa San Francisco Ltda. Sucursal Píllaro  
Elaborado por: Mauricio Torres

Cuadro N° 63: Tiempos del Sub Proceso I.2.4

**PROCESO** I.2. Permanencia  
**SUBPROCESO** I.2.4. Entorno y Clima Organizacional  
 Fecha: Dia 20, Mes 9, Año 13

I CODIGO	ACTIVIDADES							D	t	OBSERVACIONES
		VAR	VAO	SVA						
I.2.4.1.	Diseñar el cronograma de medición		1				1			
I.2.4.2.	Definir los factores de medición	1			1				1	
I.2.4.3.	Presentar factores de medición para aprobación del Gerente General	1				1		2		
I.2.4.4.	Aprobar Propuesta	1				1		2	1	
I.2.4.5.	Diseñar el instrumento de medición		1		1			2	1	
I.2.4.6.	Actualizar el sistema COMPERS los factores de medición	1			1			4	2	
I.2.4.7.	Capacitar en uso del sistema y aplicar el instrumento de medición	1				1		4	2	
I.2.4.8.	Generar reportes de medición		1		1			2	1	
I.2.4.9.	Analizar resultados, elaborar y presentar informes de medición y alternativas de mejora con la aprobación del Gerente General		1				1	4	2	
<b>TOTALES</b>		<b>5</b>	<b>4</b>	<b>0</b>	<b>4</b>	<b>3</b>	<b>2</b>	<b>20</b>	<b>10</b>	

(1) (2) (3) (4) (5) (6) (7) (8)  
**TA= 18    VA = 50%    TC= 30    TE = 67%    SVA= 50%**

Fuente: Cooperativa San Francisco Ltda. Sucursal Píllaro  
 Elaborado por: Mauricio Torres

Cuadro N° 64: Costo Mano de Obra del Sub Proceso I.2.4

**COSTO DE MANO DE OBRA**

<b>SUBPROCESO : Entorno y Clima Organizacional</b>		<b>Código: I.2.4</b>							
<b>CARGO</b>		<b>GERENTE GENERAL</b>		<b>RESPONSABLE DE RECURSOS HUMANOS</b>		<b>SOCIOSO CLIENTES</b>		<b>TOTAL</b>	
		<b>%</b>	<b>monto</b>	<b>%</b>	<b>monto</b>	<b>%</b>	<b>monto</b>	<b>%</b>	<b>monto</b>
		100	40	100	40	100	10	300,0	90,00
I.2.4.1.	Diseñar el cronograma de medición	25	10					25,0	10,00
I.2.4.2.	Definir los factores de medición					100	10	100,0	10,00
I.2.4.3.	Presentar factores de medición para aprobación del Gerente General			50	20			50,0	20,00
I.2.4.4.	Aprobar Propuesta	25	10					25,0	10,00
I.2.4.5.	Diseñar el instrumento de medición			50	20			50,0	20,00
I.2.4.6.	Actualizar el sistema COMPERS los factores de medición	50	20					50,0	20,00
I.2.4.7.	Capacitar en uso del sistema y aplicar el instrumento de medición	25	10					25,0	10,00
I.2.4.8.	Generar reportes de medición			50	20			50,0	20,00
I.2.4.9.	Analizar resultados, elaborar y presentar informes de medición y alternativas de mejora con la aprobación del Gerente General			25	10			25,0	10,00

Fuente: Cooperativa San Francisco Ltda. Sucursal Píllaro  
Elaborado por: Mauricio Torres

Cuadro N° 65: Costo Mano de Obra del Sub Proceso I.2.4








**ANÁLISIS VALOR AGREGADO**

**PROCESO:** I.2. Permanencia

**SUBPROCESO:** I.2.4. Entorno y Clima Organizacional

FECHA: 

día	mes	año
20	9	2013

CODIGO	ACTIVIDAD / TAREA	VAR	 VAO	 SVA				 D horas	 t horas	COSTO DE LA MANO DE OBRA	COSTO DEL PROCESO	COSTO DEL VALOR AGREGADO
I.2.4.1.	Diseñar el cronograma de medición.	0	0	1	0	0	0	2	1	10,00	10,00	
I.2.4.2.	Definir los factores de medición.	0	0	1	1	0	0	2	1	10,00	10,00	
I.2.4.3.	Presentar factores de medición para aprobación del Gerente General.	1	0	0	0	1	0	4	2	20,00	20,00	20,00
I.2.4.4.	Aprobar Propuesta	1	0	0	0	1	0	4	2	20,00	20,00	20,00
I.2.4.5.	Diseñar el instrumento de medición	0	1	0	1	0	0	2	1	10,00	10,00	
I.2.4.6.	Actualizar el sistema COMPERS los factores de medición.	1	0	1	0	1	0	4	2	20,00	20,00	20,00
I.2.4.7.	Capacitar en uso del sistema y aplicar el instrumento de medición.	1	0	1	1	1	0	2	2	10,00	10,00	
I.2.4.8.	Generar reportes de medición.	1	0	1	0	0	0	2	2	20,00	20,00	20,00
I.2.4.9.	Analizar resultados, elaborar y presentar informes de medición y alternativas de mejora con la aprobación del Gerente General.	0	1	1	0	1	1	4	2	20,00	20,00	
<b>TOTALES</b>		<b>5</b>	<b>2</b>	<b>6</b>	<b>3</b>	<b>5</b>	<b>1</b>	<b>26</b>	<b>15</b>	<b>140,00</b>	<b>140,00</b>	<b>80,00</b>
		(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	(8)			

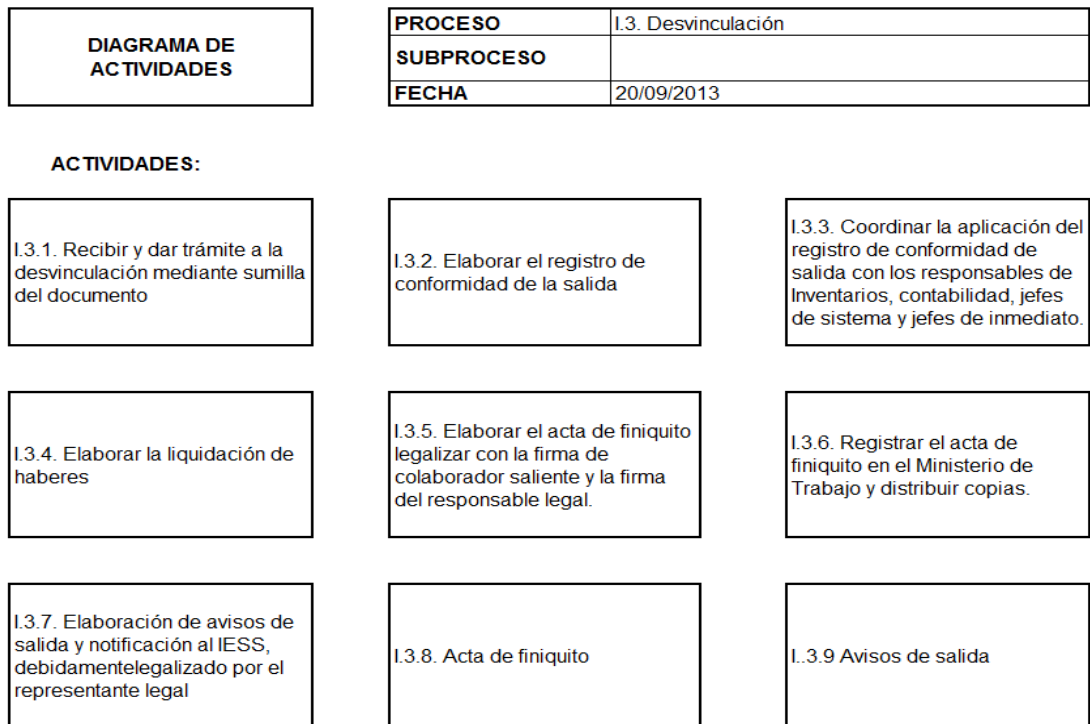
TA	Total actividades	22	actividades
TC	Tiempo de ciclo del proyecto	41	horas
VA	% de valor agregado	32%	%
SVA	% sin valor agregado	68%	%
TE	Tiempo de espera	63%	%
RE	Relación de empoderamiento	5%	%

**COSTO DEL VALOR AGREGADO = 57%**

Fuente: Cooperativa San Francisco Ltda. Sucursal Píllaro  
Elaborado por: Mauricio Torres

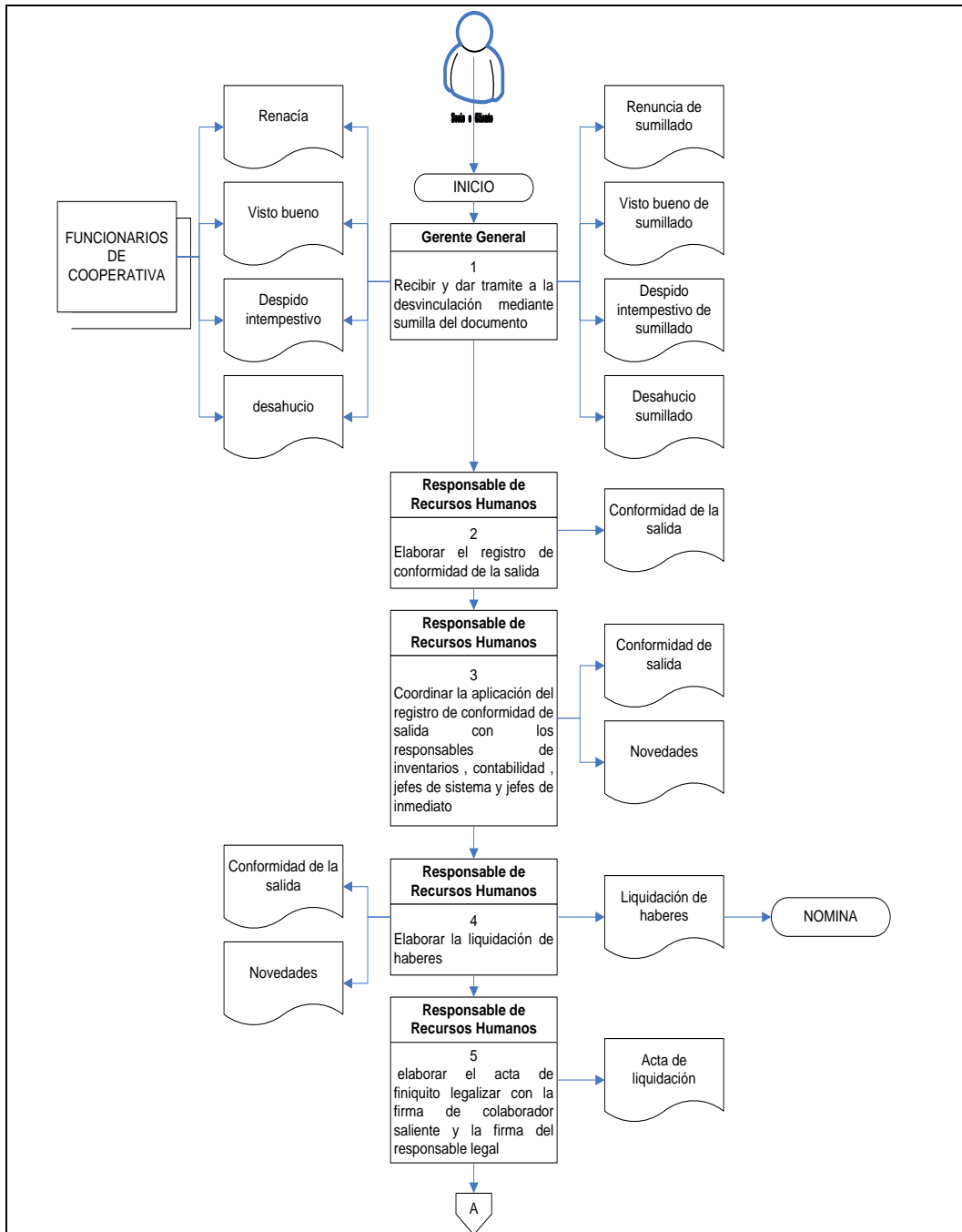


Cuadro N° 66: Descripción de Actividades Proceso I.3

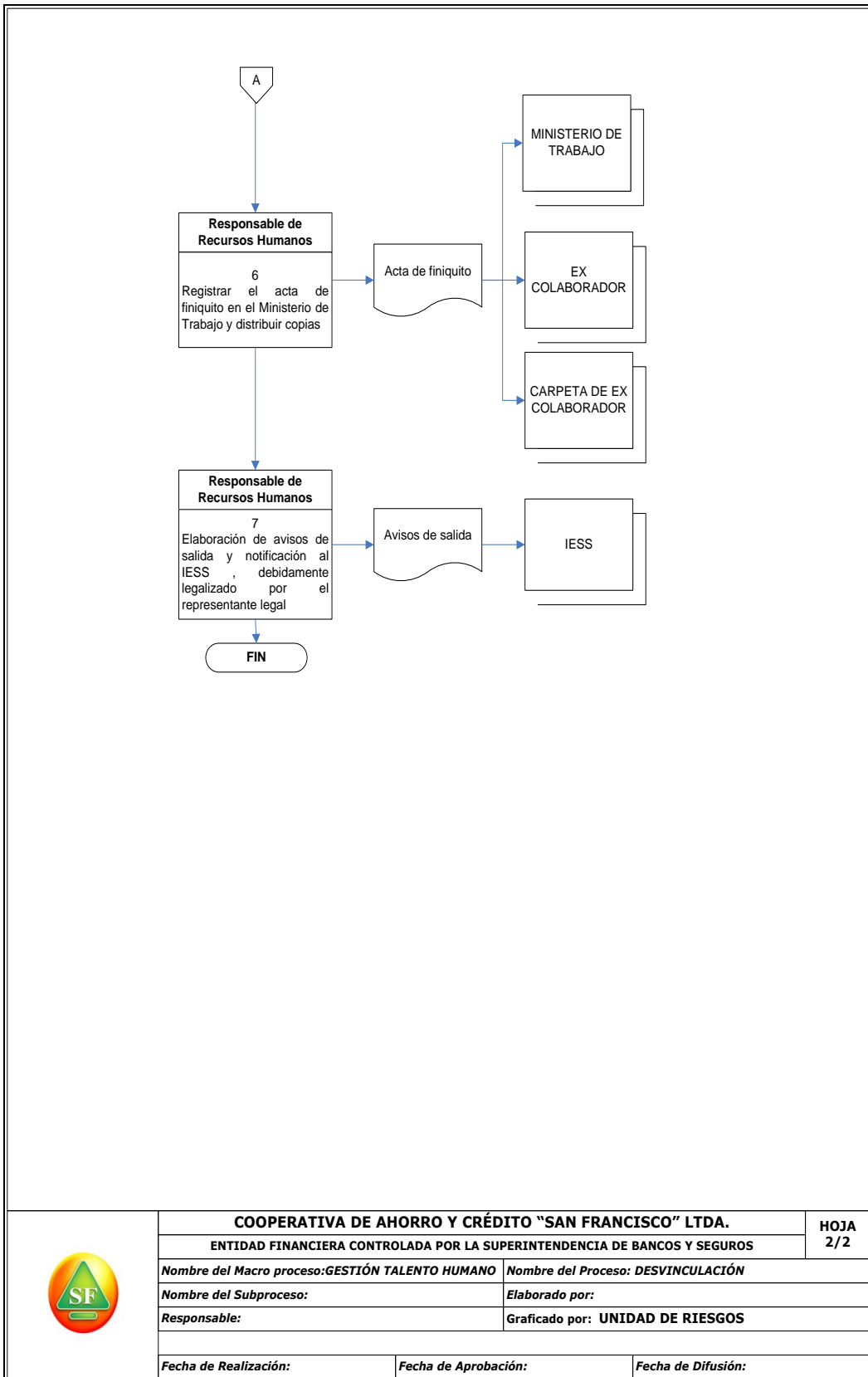


Fuente: Cooperativa San Francisco Ltda. Sucursal Píllaro  
Elaborado por: Mauricio Torres

Gráfico N°41: Flujo del Proceso I.3



	<b>COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO "SAN FRANCISCO" LTDA.</b>		<b>HOJA</b>
	ENTIDAD FINANCIERA CONTROLADA POR LA SUPERINTENDENCIA DE BANCOS Y SEGUROS		<b>1/2</b>
	<i>Nombre del Macro proceso:</i> <b>GESTIÓN TALENTO HUMANO</b>	<i>Nombre del Proceso:</i> <b>DESVINCULACIÓN</b>	
	<i>Nombre del Subproceso:</i>	<i>Elaborado por:</i>	
	<i>Responsable:</i>	<i>Graficado por:</i> <b>UNIDAD DE RIESGOS</b>	
<i>Fecha de Realización:</i>	<i>Fecha de Aprobación:</i>	<i>Fecha de Difusión:</i>	



**COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO "SAN FRANCISCO" LTDA.**

ENTIDAD FINANCIERA CONTROLADA POR LA SUPERINTENDENCIA DE BANCOS Y SEGUROS

HOJA  
2/2

Nombre del Macro proceso: **GESTIÓN TALENTO HUMANO**

Nombre del Proceso: **DESVINCULACIÓN**

Nombre del Subproceso:

Elaborado por:

Responsable:

Graficado por: **UNIDAD DE RIESGOS**

Fecha de Realización:

Fecha de Aprobación:

Fecha de Difusión:

Fuente: Cooperativa San Francisco Ltda. Sucursal Píllaro  
Elaborado por: Mauricio Torres

Cuadro N° 67: Tiempos del Proceso I.3

PROCESO

I.3. Desvinculación

SUBPROCESO

Fecha 

Dia	Mes	Año
20	9	13

I CODIGO	ACTIVIDADES							D	t	OBSERVACIONES
		VAR	VAO	SVA	(4)	(5)	(6)			
I.3.1.	Recibir y dar trámite a la desvinculación mediante sumilla del documento	1					1		1	
I.3.2.	Elaborar el registro de conformidad de la salida	1			1				1	
I.3.3.	Coordinar la aplicación del registro de conformidad de salida con los responsables de Inventarios, contabilidad, jefes de sistema y jefes de inmediato.	1				1		2		
I.3.4.	Elaborar la liquidación de haberes	1				1		2	1	
I.3.5.	Elaborar el acta de finiquito legalizar con la firma de colaborador saliente y la firma del responsable legal.	1			1	1		2	1	
I.3.6.	Registrar el acta de finiquito en el Ministerio de Trabajo y distribuir copias.	1			1			4	2	
I.3.7.	Elaboración de avisos de salida y notificación al IESS, debidamente legalizado por el representante legal	1				1		4	2	
I.3.8.	Acta de finiquito	1			1			2	1	
I.3.9.	Avisos de salida		1				1	4	2	
<b>TOTALES</b>		<b>8</b>	<b>1</b>	<b>0</b>	<b>4</b>	<b>4</b>	<b>2</b>	<b>20</b>	<b>11</b>	
		(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	(8)	

TA= 19

VA= 47%

TC= 31

TE = 65%

SVA= 53%

Fuente: Cooperativa San Francisco Ltda. Sucursal Píllaro

Elaborado por: Mauricio Torres

Cuadro N° 68: Costo Mano de Obra del Proceso I.3

**COSTO DE MANO DE OBRA**

<b>SUBPROCESO : Desvinculación</b>				<b>Código: I.3.</b>					
<b>CARGO</b>		<b>GERENTE GENERAL</b>		<b>RESPONSABLE DE RECURSOS HUMANOS</b>		<b>SOCIOS O CLIENTES</b>		<b>TOTAL</b>	
		<b>%</b>	<b>monto</b>	<b>%</b>	<b>monto</b>	<b>%</b>	<b>monto</b>	<b>%</b>	<b>monto</b>
		100	30	100	50	100	10	300,0	90,00
I.3.1.	Recibir y dar trámite a la desvinculación mediante sumilla del documento	33	10					33,3	10,00
I.3.2.	Elaborar el registro de conformidad de la salida					100	10	100,0	10,00
I.3.3.	Coordinar la aplicación del registro de conformidad de salida con los responsables de Inventarios, contabilidad, jefes de sistema y jefes de inmediato.			40	20			40,0	20,00
I.3.4.	Elaborar la liquidación de haberes			20	10			20,0	10,00
I.3.5.	Elaborar el acta de finiquito legalizar con la firma de colaborador saliente y la firma del responsable legal.			40	20			40,0	20,00
I.3.6.	Registrar el acta de finiquito en el Ministerio de Trabajo y distribuir copias.	67	20					66,7	20,00
I.3.7	Elaboración de avisos de salida y notificación al IESS, debidamente legalizado por el representante legal	33	10					33,3	10,00
I.3.8	Acta de finiquito			20	10			20,0	10,00
I.3.9	Avisos de salida			20	10			20,0	10,00

Fuente: Cooperativa San Francisco Ltda. Sucursal Píllaro  
Elaborado por: Mauricio Torres

## Cuadro N° 69: Valor Agregado del Proceso I.3

### ANÁLISIS VALOR AGREGADO

PROCESO: I.3. Desvinculación

SUBPROCESO:

FECHA: día mes año  
20 9 2013

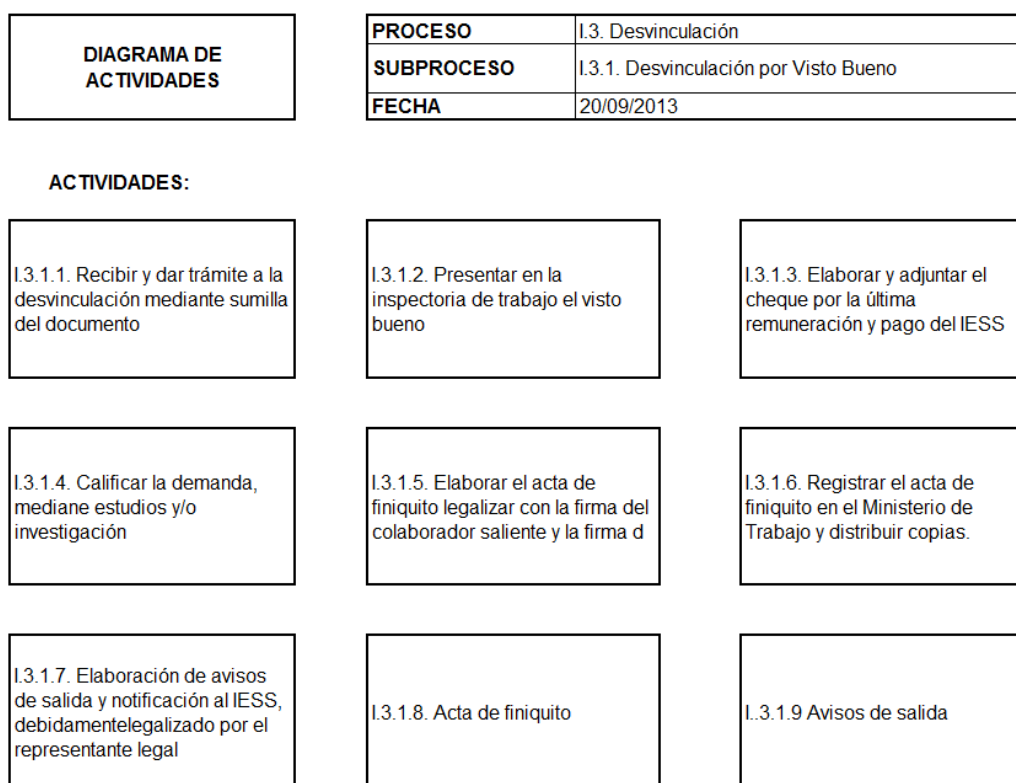
CODIGO	ACTIVIDAD / TAREA	VAR	VAO	SVA	→	△	□	D horas	t horas	COSTO DE LA MANO DE OBRA	COSTO DEL PROCESO	COSTO DEL VALOR AGREGADO
I.3.1.	Recibir y dar trámite a la desvinculación mediante sumilla del documento.	1	0	1	0	0	0	2	1	10,00	10,00	
I.3.2.	Elaborar el registro de conformidad de la salida.	0	0	1	1	0	0	2	1	10,00	10,00	
I.3.3.	Coordinar la aplicación del registro de conformidad de salida con los responsables de Inventarios, contabilidad, jefes de sistema y jefes de inmediato.	1	0	0	0	1	0	4	2	20,00	20,00	20,00
I.3.4.	Elaborar la liquidación de haberes.	1	0	0	0	1	0	4	2	20,00	20,00	20,00
I.3.5.	Elaborar el acta de finiquito legalizar con la firma de colaborador saliente y la firma del responsable legal.	1	1	0	1	0	0	2	1	10,00	10,00	
I.3.6.	Registrar el acta de finiquito en el Ministerio de Trabajo y distribuir copias.	0	1	1	0	1	0	4	2	20,00	20,00	20,00
I.3.7.	Elaboración de avisos de salida y notificación al IESS, debidamente legalizado por el representante legal.	1	0	1	1	1	0	2	2	10,00	10,00	
I.3.8.	Acta de finiquito.	1	0	1	0	0	0	2	2	20,00	10,00	20,00
I.3.9.	Avisos de salida.	0	1	1	0	1	1	4	2	20,00	20,00	
<b>TOTALES</b>		<b>6</b>	<b>3</b>	<b>6</b>	<b>3</b>	<b>5</b>	<b>1</b>	<b>26</b>	<b>15</b>	<b>140,00</b>	<b>130,00</b>	<b>80,00</b>

TA	Total actividades	24	actividad
TC	Tiempo de ciclo del proyecto	41	horas
VA	% de valor agregado	38%	%
SVA	% sin valor agregado	63%	%
TE	Tiempo de espera	63%	%
RE	Relación de empoderamiento	4%	%

**COSTO DEL VALOR AGREGADO = 62%**

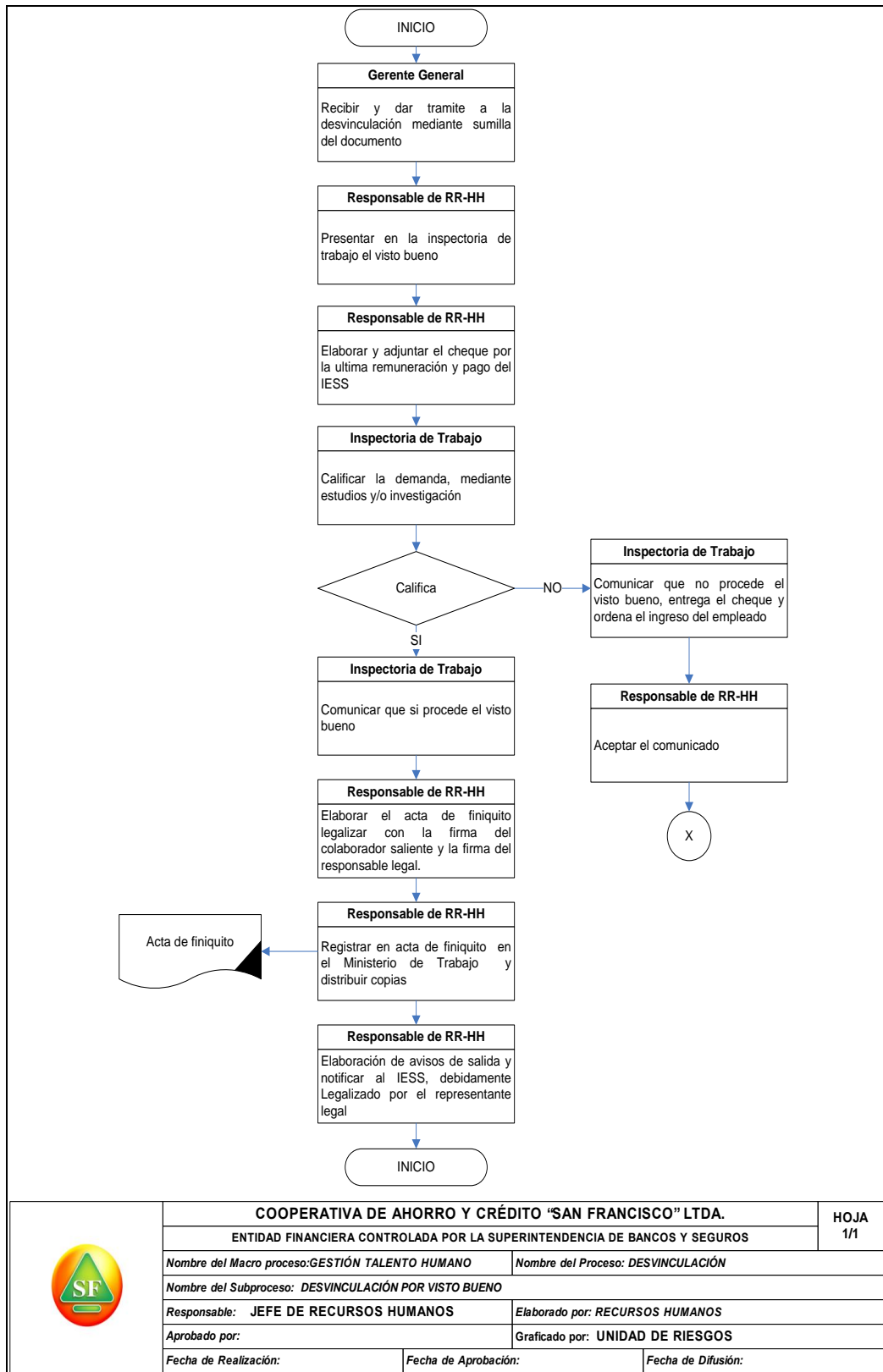
Fuente: Cooperativa San Francisco Ltda. Sucursal Píllaro  
Elaborado por: Mauricio Torres

Cuadro N° 70: Descripción de Actividades del Sub Proceso I.3.1



Fuente: Cooperativa San Francisco Ltda. Sucursal Píllaro  
 Elaborado por: Mauricio Torres

Gráfico N°42: Flujo del Sub Proceso I.3.1









Fuente: Cooperativa San Francisco Ltda. Sucursal Píllaro  
Elaborado por: Mauricio Torres



Cuadro N° 71: Descripción de Actividades del Sub Proceso I.3.1

Fecha 

Dia	Mes	Año
20	9	13

I CODIGO	ACTIVIDADES							D	t	OBSERVACIONES
		VAR	VAO	SVA						
I.3.1.1.	Recibir y dar trámite a la desvinculación mediante sumilla del documento		1				1		1	
I.3.1.2.	Presentar en la inspectoria de trabajo el visto bueno	1			1			2	1	
I.3.1.3.	Elaborar y adjuntar el cheque por la última remuneración y pago del IESS	1				1		2		
I.3.1.4.	Calificar la demanda, mediane estudios y/o investigación	1				1		2	1	
I.3.1.5.	Elaborar el acta de finiquito legalizar con la firma del colaborador saliente y la firma del responsable legal	1			1	1		2	1	
I.3.1.6.	Registrar el acta de finiquito en el Ministerio de Trabajo y distribuir copias.	1			1			4	2	
I.3.1.7.	Elaboración de avisos de salida y notificación al IESS, debidamente legalizado por el representante legal	1				1		4	2	
I.3.1.8.	Acta de finiquito	1			1			2	1	
I.3.1.9.	Avisos de salida		1				1	4	2	
<b>TOTALES</b>		<b>7</b>	<b>2</b>	<b>0</b>	<b>4</b>	<b>4</b>	<b>2</b>	<b>22</b>	<b>11</b>	

(1)      (2)      (3)      (4)      (5)      (6)      (7)      (8)  
**TA = 19      VA = 47%      TC = 33      TE = 67%      SVA = 53%**

Fuente: Cooperativa San Francisco Ltda. Sucursal Píllaro  
 Elaborado por: Mauricio Torres

Cuadro N° 72: Costo de Mano de Obra del Sub Proceso I.3.1

<b>COSTO DE MANO DE OBRA</b>									
<b>SUBPROCESO : Desvinculación por Visto Bueno</b>							<b>Código: I.3.1</b>		
<b>CARGO</b>		<b>GERENTE GENERAL</b>		<b>RESPONSABLE DE RECURSOS HUMANOS</b>		<b>SOCIOSO CLIENTES</b>		<b>TOTAL</b>	
		<b>%</b>	<b>monto</b>	<b>%</b>	<b>monto</b>	<b>%</b>	<b>monto</b>	<b>%</b>	<b>monto</b>
		100	30	100	40	100	10	300,0	80,00
I.3.1.1.	Recibir y dar trámite a la desvinculación mediante sumilla del documento	67	20					66,7	20,00
I.3.1.2.	Presentar en la inspectoria de trabajo el visto bueno					100	10	100,0	10,00
I.3.1.3.	Elaborar y adjuntar el cheque por la última remuneración y pago del IESS			25	10			25,0	10,00
I.3.1.4.	Calificar la demanda, mediante estudios y/o investigación			25	10			25,0	10,00
I.3.1.5.	Elaborar el acta de finiquito legalizar con la firma del colaborador saliente y la firma del responsable legal.			50	20			50,0	20,00
I.3.1.6.	Registrar el acta de finiquito en el Ministerio de Trabajo y distribuir copias.	33	10					33,3	10,00
I.3.1.7.	Elaboración de avisos de salida y notificación al IESS, debidamente legalizado por el representante legal.	33	10					33,3	10,00
I.3.1.8.	Acta de finiquito			25	10			25,0	10,00
I.3.1.9.	Avisos de salida			25	10			25,0	10,00

Fuente: Cooperativa San Francisco Ltda. Sucursal Píllaro  
 Elaborado por: Mauricio Torres

Cuadro N° 73: Valor Agregado del Sub Proceso I.3.1

**ANÁLISIS VALOR AGREGADO**

**PROCESO:** I.3. Desvinculación

**SUBPROCESO:** I.3.1. Desvinculación por Visto Bueno

FECHA: 

día	mes	año
20	9	2013

CODIGO	ACTIVIDAD / TAREA	VAR	Diagrama de flujo						D horas	t horas	COSTO DE LA MANO DE OBRA	COSTO DEL PROCESO	COSTO DEL VALOR AGREGADO
			VAO	SVA	→	△	□	○					
I.3.1.1.	Recibir y dar trámite a la desvinculación mediante sumilla del documento	1	0	1	0	0	0	2	1	10,00	10,00		
I.3.1.2.	Presentar en la inspectoria de trabajo el visto bueno	0	0	1	1	0	0	2	1	10,00	10,00		
I.3.1.3.	Elaborar y adjuntar el cheque por la última remuneración y pago del IESS	1	0	0	0	1	0	4	2	20,00	20,00	20,00	
I.3.1.4.	Calificar la demanda, mediane estudios y/o investigación	1	0	0	0	1	0	4	2	20,00	20,00	20,00	
I.3.1.5.	Elaborar el acta de finiquito legalizar con la firma del colaborador saliente y la firma del responsable legal.	1	1	0	1	0	0	2	1	10,00	10,00		
I.3.1.6.	Registrar el acta de finiquito en el Ministerio de Trabajo y distribuir copias.	0	1	1	1	1	0	4	2	20,00	10,00	20,00	
I.3.1.7.	Elaboración de avisos de salida y notificación al IESS, debidamente legalizado por el representante legal	1	0	1	1	1	0	4	2	10,00	10,00		
I.3.1.8.	Acta de finiquito	1	0	1	0	0	0	2	2	20,00	10,00	20,00	
I.3.1.9.	Avisos de salida	0	1	1	1	1	1	4	2	20,00	20,00		
<b>TOTALES</b>		<b>6</b>	<b>3</b>	<b>6</b>	<b>5</b>	<b>5</b>	<b>1</b>	<b>28</b>	<b>15</b>	<b>140,00</b>	<b>120,00</b>	<b>80,00</b>	
		(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	(8)				

TA	Total actividades	26	actividades
TC	Tiempo de ciclo del proyecto	43	horas
VA	% de valor agregado	35%	%
SVA	% sin valor agregado	65%	%
TE	Tiempo de espera	65%	%
RE	Relación de empoderamiento	4%	%

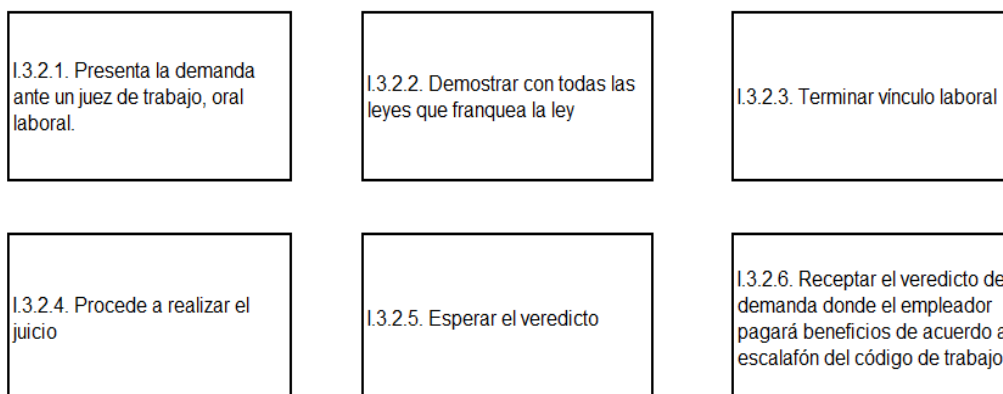
**COSTO DEL VALOR AGREGADO = 67%**

Fuente: Cooperativa San Francisco Ltda. Sucursal Píllaro  
Elaborado por: Mauricio Torres

Cuadro N° 74: Descripción del Sub Proceso I.3.2

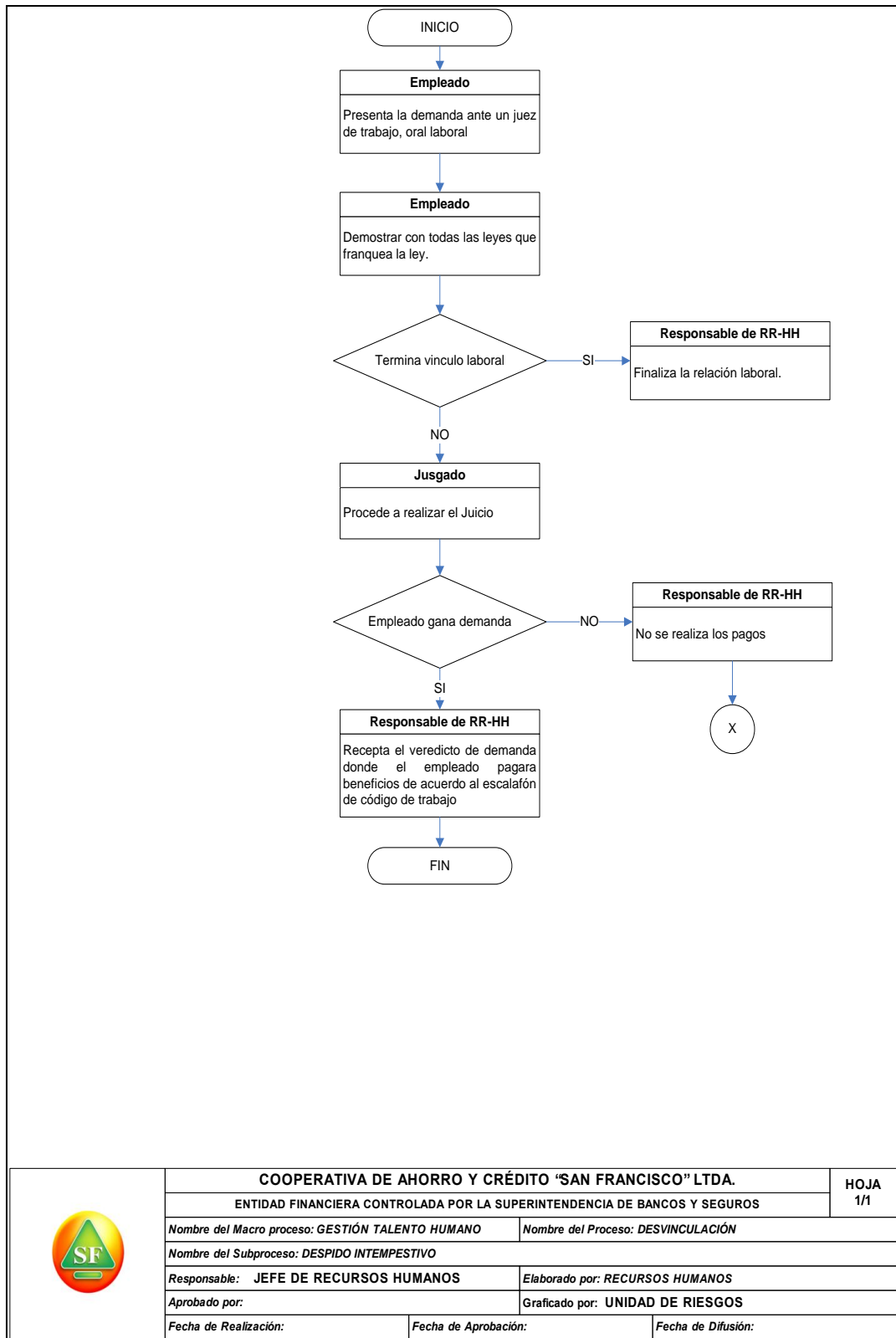
<b>DIAGRAMA DE ACTIVIDADES</b>	<b>PROCESO</b>	I.3. Desvinculación
	<b>SUBPROCESO</b>	I.3.2. Desvinculación por Despido Intempestivo
	<b>FECHA</b>	20/09/2013

**ACTIVIDADES:**



Fuente: Cooperativa San Francisco Ltda. Sucursal Píllaro  
 Elaborado por: Mauricio Torres

Gráfico N°43: Flujo del Sub Proceso I.3.2



Fuente: Cooperativa San Francisco Ltda. Sucursal Píllaro  
 Elaborado por: Mauricio Torres

Cuadro N° 75: Tiempos del Sub Proceso I.3.2

PROCESO I.3. Desvinculación

SUBPROCESO I.3.2. Desvinculación por Despido Intempestivo

Fecha 

Día	Mes	Año
20	9	13

N CODIGO	ACTIVIDADES							D	t	OBSERVACIONES
		VAR	VAO	SVA	(4)	(5)	(6)			
I.3.2.1.	Presenta la demanda ante un juez de trabajo, oral laboral.	1			1			2	1	
I.3.2.2.	Demostrar con todas las leyes que franquea la ley	1			1	1		2	1	
I.3.2.3.	Terminar vínculo laboral	1			1			4	2	
I.3.2.4.	Procede a realizar el juicio	1				1		4	2	
I.3.2.5.	Esperar el veredicto	1	1			1		2	1	
I.3.2.6.	Receptar el veredicto de demanda donde el empleador pagará beneficios de acuerdo al escalafón del código de trabajo		1				1	4	2	
<b>TOTALES</b>		<b>5</b>	<b>2</b>	<b>0</b>	<b>3</b>	<b>3</b>	<b>1</b>	<b>18</b>	<b>9</b>	

(1)
(2)
(3)
(4)
(5)
(6)
(7)
(8)

**TA= 14      VA = 50%      TC= 27      TE = 67%      SVA= 50%**

Fuente: Cooperativa San Francisco Ltda. Sucursal Píllaro  
 Elaborado por: Mauricio Torres

Cuadro N° 76: Costo Mano de Obra del Sub Proceso I.3.2

**COSTO DE MANO DE OBRA**

<b>SUBPROCESO : Desvinculación por Despido Intempestivo</b>							<b>Código: I.3.2</b>			
<b>CARGO</b>		<b>GERENTE GENERAL</b>		<b>RESPONSABLE DE RECURSOS HUMANOS</b>		<b>SOCIOS O CLIENTES</b>		<b>TOTAL</b>		
		<b>%</b>	<b>monto</b>	<b>%</b>	<b>monto</b>	<b>%</b>	<b>monto</b>	<b>%</b>	<b>monto</b>	
		100	40	100	50	100	0	200,0	90,00	
I.3.2.1.	Presenta la demanda ante un juez de trabajo, oral laboral.			20	10			20,0	10,00	
I.3.2.2.	Demostrar con todas las leyes que franquea la ley			20	10			20,0	10,00	
I.3.2.3.	Terminar vínculo laboral			40	20			40,0	20,00	
I.3.2.4.	Procede a realizar el juicio	50	20					50,0	20,00	
I.3.2.5.	Esperar el veredicto	50	20					50,0	20,00	
I.3.2.6.	Receptar el veredicto de demanda donde el empleador pagará beneficios de acuerdo al escalafón del código de trabajo			20	10			20,0	10,00	

Fuente: Cooperativa San Francisco Ltda. Sucursal Píllaro  
Elaborado por: Mauricio Torres

Cuadro N° 77: Valor Agregado del Sub Proceso I.3.2







**ANÁLISIS VALOR AGREGADO**

**PROCESO:** I.3. Desvinculación

**SUBPROCESO:** I.3.2. Desvinculación por Despido Intempestivo

FECHA: 

día	mes	año
20	9	2013

CODIGO	ACTIVIDAD / TAREA	VAR							t horas	COSTO DE LA MANO DE OBRA	COSTO DEL PROCESO	COSTO DEL VALOR AGREGADO
			VAO	SVA	(4)	(5)	(6)	D horas				
I.3.2.1.	Presenta la demanda ante un juez de trabajo, oral laboral.	1	0	1	0	0	0	2	1	10,00	10,00	
I.3.2.2.	Demostrar con todas las leyes que franquea la ley.	0	0	1	1	0	0	2	1	10,00	10,00	
I.3.2.3.	Terminar vínculo laboral.	1	0	0	0	1	0	4	2	10,00	10,00	20,00
I.3.2.4.	Procede a realizar el juicio.	1	0	0	0	1	0	4	2	20,00	20,00	20,00
I.3.2.5.	Esperar el veredicto.	1	0	0	1	0	0	2	1	10,00	10,00	
I.3.2.6.	Receptar el veredicto de demanda donde el empleador pagará beneficios de acuerdo al escalafón del código de trabajo.	0	1	0	1	1	0	4	2	10,00	10,00	20,00
<b>TOTALES</b>		<b>4</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>3</b>	<b>0</b>	<b>18</b>	<b>9</b>	<b>70,00</b>	<b>70,00</b>	<b>60,00</b>
		(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	(8)			

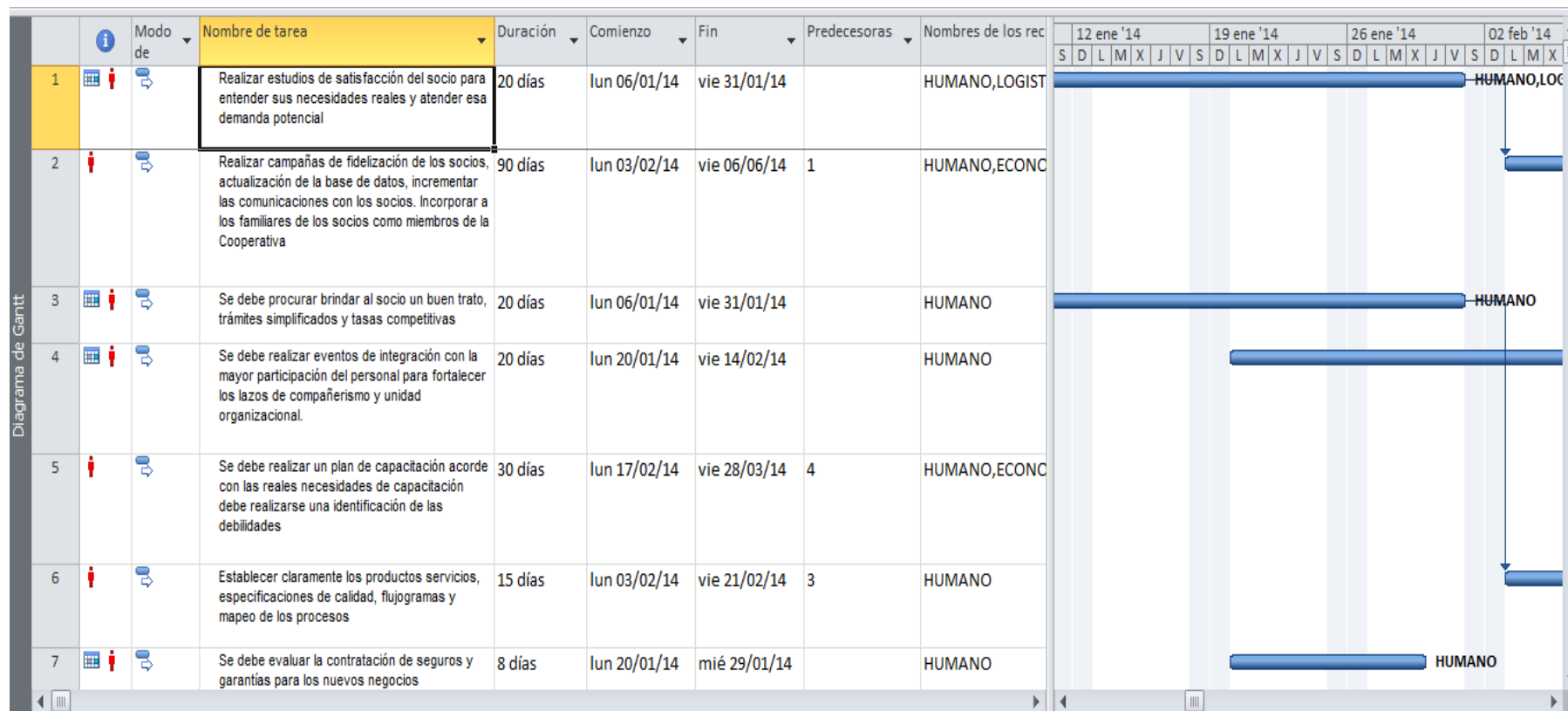
<b>TA</b>	Total actividades	13	actividades
<b>TC</b>	Tiempo de ciclo del proyecto	27	horas
<b>VA</b>	% de valor agregado	38%	%
<b>SVA</b>	% sin valor agregado	62%	%
<b>TE</b>	Tiempo de espera	67%	%
<b>RE</b>	Relación de empoderamiento	0%	%

**COSTO DEL VALOR AGREGADO = 86%**

Fuente: Cooperativa San Francisco Ltda. Sucursal Píllaro  
Elaborado por: Mauricio Torres



Cuadro N° 78: Cronograma de Actividades



Fuente: Cooperativa San Francisco Ltda. Sucursal Píllaro  
 Elaborado por: Mauricio Torres

Cuadro N° 79: Plan Operativo

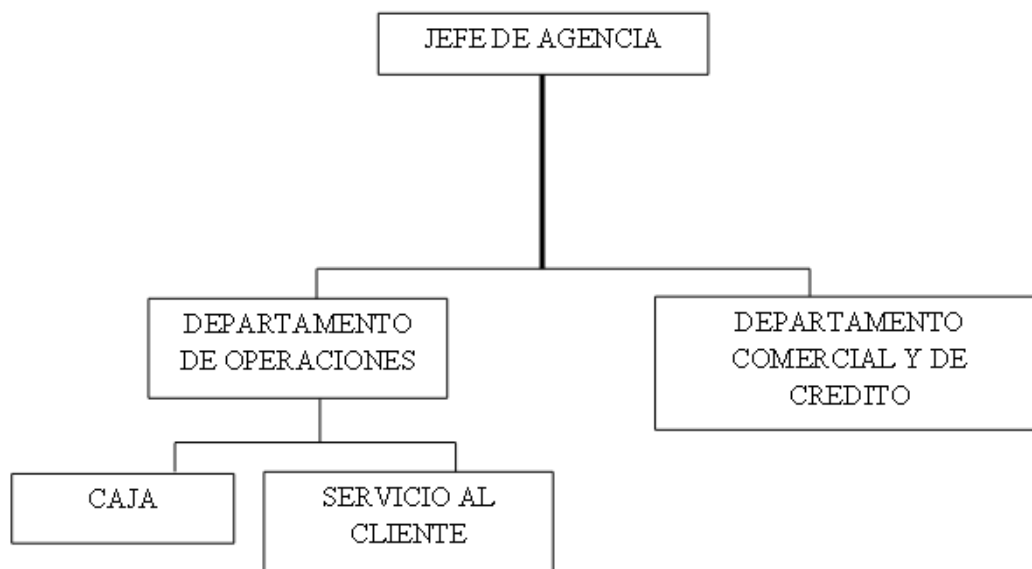


## PLAN OPERATIVO

ACCIONES ESTRATÉGICAS	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	INDICES	METAS
Realizar estudios de satisfacción del socio para entender sus necesidades reales y atender esa demanda potencial	Incrementar el grado de confiabilidad de la cooperativa	Ahorro promedio por asociado	5% de Incremento
Realizar campañas de fidelización de los socios, actualización de la base de datos, incrementar las comunicaciones con los socios. Incorporar a los familiares de los socios como miembros de la Cooperativa	Incrementar la adhesión de nuevos asociados / minimizar la deserción de asociados	Número total de socios - Número de socios base	50 socios
Se debe procurar brindar al socio un buen trato, trámites simplificados y tasas competitivas	Incrementar el bienestar de los asociados	Nivel de satisfacción	80%
Se debe realizar eventos de integración con la mayor participación del personal para fortalecer los lazos de compañerismo y unidad organizacional.	Asegurar mayor interacción / integración de los miembros y estamentos	Número de eventos realizados en el año	4
Se debe realizar un plan de capacitación acorde con las reales necesidades de capacitación debe realizarse una identificación de las debilidades	Mejorar el conocimiento de los trabajadores	Horas promedio de capacitación por trabajador	30
Establecer claramente los productos servicios, especificaciones de calidad, flujogramas y mapeo de los procesos	Estandarizar procesos	Número de procesos estandarizados/total de procesos existentes	5
Se debe evaluar la contratación de seguros y garantías para los nuevos negocios	Reducir el riesgo de las unidades de negocio y de nuevos negocios	Rentabilidad promedio de nuevos productos (remanente)	10%
Priorizar la participación en los distintos eventos organizados en el ámbito cooperativo	Ganar acceso y/o representatividad ante organismos de segundo y tercer grado, asimismo a estamentos cooperativos internacionales	Número de directivos miembros de otras asociaciones cooperativas	3
Garantizar la adecuada inducción del personal e implementar un programa de rotación para que pueda conocer las diferentes funciones de la Cooperativa	Tener y mantener trabajadores competentes y comprometidos	% de trabajadores que cubren perfil de cargo	80%
Realizar undiagnóstico técnico de los sistemas de información y diseñar acciones de mejora	Lograr el desarrollo tecnológico acorde a las necesidades de la Cooperativa	Número de proyectos ejecutados/total de proyectos presentados	4
Reducir las cuotas impagas de los socios, actualizar datos y evaluación crediticia de los socios.	Incrementar los ingresos	Total de ingresos a la fecha - Ingresos base	5%
Impulsar campañas de sensibilización, identificación con la organización e incremento de la productividad entre los colaboradores de la Cooperativa	Asegurar la sostenibilidad financiera de la Cooperativa	ROE	5%
Elaboración de Mapa de Procesos, alineando los procedimientos y requisitos a la realidad de la Cooperativa y el entorno	Disminuir Gastos	Gastos Efectuados/Presupuesto	10%
Diseñar estrategias de captación de nuevos asociados, con énfasis en aquellas empresas con trabajadores con mayor capacidad adquisitiva	Incrementar la rentabilidad de la Cooperativa y de los asociados	Número de colocaciones realizadas / Total de Cartera	50.000
Ejecutar campañas de captación de nuevos asociados y colocación de nuevos productos	Sistema de Identificación y evaluación de nuevos negocios rentables	Rentabilidad promedio de nuevos negocios (TIR)	20

Fuente: Cooperativa San Francisco Ltda. Sucursal Píllaro  
Elaborado por: Mauricio Torres

Grafico N° 44: Organigrama Estructural: Cooperativa de Ahorro y Crédito San Francisco Ltda., Sucursal Píllaro.



Fuente: Cooperativa San Francisco Ltda. Sucursal Píllaro  
Elaborado por: Mauricio Torres

## 6.8 Costo y Administración

Cuadro N° 80: Costo de la Propuesta

<b>COOPERATIVA SAN FRANCISCO LTDA.</b>			
<b>COSTO IMPLEMENTACIÓN</b>			
<b>Descripción</b>	<b>P. Unitario (\$)</b>	<b>Cantidad</b>	<b>P. Total (\$)</b>
Propuesta	2.000,00	1	2.000,00
Capacitación	500,00	1	500,00
Manuales	30,00	10	300,00
SUBTOTAL			2.800,00
IVA 12%			280,00
<b>COSTO TOTAL</b>			<b>3.080,00</b>

Fuente: Investigación directa

Elaborado por: Mauricio Torres

La administración de la presente propuesta estará a cargo del Jefe del Departamento de Talento Humano y el personal en general que interviene en cada uno de los procesos. Es necesario un compromiso de cumplimiento de cada uno de los estándares establecidos para el adecuado funcionamiento de los procesos.

Todos ayudarán con la coordinación del personal para que se continúe ejecutando la propuesta, para el correcto funcionamiento y control dentro de los procesos de gestión para satisfacción del cliente y así brindar el mejor servicio.

## 6.9 Previsión de la evaluación

Cuadro N° 81: Evaluación de la Propuesta

EVALUAR							
Interesados en evaluar	Porque	Para qué	Qué	Quién	Cuándo	Cómo	Con qué
Comités Institucionales Gerencia Jefes departamentales	Las metas corporativas y el desempeño organizacional no se está cumpliendo eficientemente	Para optimizar el uso de recursos	Gestión del desempeño, satisfacción de los socios	Todos los directivos y empleados de la Cooperativa San Francisco Ltda. Sucursal Píllaro	Los 365 días del año, de acuerdo al Plan estratégico institucional	Identificando correctamente los procesos, alineándolos al Plan Estratégico, estableciendo KPI's, líneas base y frecuencias.	Monitoreo de cumplimiento de Indicadores

Fuente: Investigación  
Elaborado por: Mauricio Torres

## BIBLIOGRAFÍA

- CHIAVENATO, Idalberto. *“Introducción a la teoría general de la administración”*. Mc Graw Hill. México. 2000.
- GRIZAR, Montufar: *“Desarrollo Organizacional”*: Mc Graw Hill 1992
- HAMMER – CHAMPY. *“Reingeniería”*. Grupo Editorial Norma. Bogotá, Colombia. 1994.
- HARRINGTON, James. *“Mejoramiento de los Procesos de la Empresa”*. Bogotá. 1994.
- HERNÁNDEZ, Fernández y Baptista, *“Metodología de la investigación”* McGraw-Hill México 1991.
- ICONTEC. Instituto Colombiano de Normas Técnicas y Certificación. Guía sobre principios de la administración. Parte 1. Modelodeprevención, evolución y fallas. Bogotá. Ediciones ICONTEC. 2004.
- ICONTEC. Instituto Colombiano de Normas Técnicas y Certificación. ISO9001:2000. Administración Total de la Calidad. Parte 1. Guías sobre principios de administración. Bogotá. Ediciones ICONTEC. 2000.
- IVANCEVICH, Jhon. *Gestión de Calidad y Competitividad*. Madrid. Mc. Graw- Hill.
- JEANNEET, Jean Pierre. *Dirección de Empresas con Mentalidad Global*. Madrid, Prentice Hall, 2000.

- JURAN, José – BLANTON, Godfrey A. Manual de Calidad. Mc. Graw Hill, Quinta edición, Volumen I-II-III
- LAWRENCE, Anne T. – WEBER, James y POST, James E. Business and society: Stakeholders, Ethics, Policy Public. 11th Edición. Mc Graw Hill. New York. 2005.
- MINTZBERG, Henry. “*La Estructuración de Las Organizaciones*”, (Ariel) 200.
- MALDONADO M Palacios. “*Aprendizaje organizacional, Conceptos, procesos y estrategias*”. Hitos de Ciencias Económico Administrativas 2000.
- PÉREZ FERNÁNDEZ DE VELASCO, José Antonio. “*Gestión por Procesos*”. (ESIC Editorial) 2009.
- PORTER, Michael E. “*Ventaja Competitiva*”. Compañía Editorial Continental. México. 1996.
- RODRÍGUEZ, Darío. “*Diagnostico Organizacional*”. Alfaomega. México 1999.

# **ANEXOS**





