



UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA
La Universidad Católica de Loja

ÁREA ADMINISTRATIVA

TITULACIÓN DE MAGÍSTER EN GESTIÓN EMPRESARIAL

Diseño de un modelo de gestión por procesos para los productos financieros de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “23 de Enero” año 2014.

TRABAJO DE FIN DE MAESTRÍA.

AUTOR: Socola Córdova, Diana Jacoba

DIRECTOR: Rentería Torres, Bairon Manuel, MBA

CENTRO UNIVERSITARIO ALAMOR

2014

DECLARACIÓN DE AUTORÍA Y CESIÓN DE DERECHOS

“Yo, Sócola Córdova Diana Jacoba declaro ser autor (a) del presente trabajo de fin de titulación de maestría diseño de un modelo de gestión por procesos para los servicios financieros de la cooperativa de ahorro y crédito “23 de Enero” Ltda. año 2014., de la titulación magister en gestión empresarial, siendo Rentería Torres Bairon Manuel, MBA. Director del presente trabajo; y eximo expresamente a la Universidad Técnica Particular de Loja y a sus representantes legales de posibles reclamos o acciones legales. Además certifico que las ideas, concepto, procedimientos y resultados vertidos en el presente trabajo investigativo, son de mi exclusiva responsabilidad.

Adicionalmente declaro conocer y aceptar la disposición del Art. 67 del Estatuto Orgánico de la Universidad Técnica Particular de Loja que en su parte pertinente textualmente dice: “Forman parte del patrimonio de la universidad la propiedad intelectual de investigaciones, trabajos científicos o técnicos y tesis de grado que se realicen a través, o con el apoyo financiero, académico o institucional (operativo) de la Universidad”

f.....

Autor: **Sócola Córdova Diana Jacoba**

Cédula 1104180698

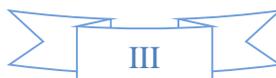
DEDICATORIA

A Dios por todo lo que nos brinda día a día
Al Divino Niño Jesús por escuchar mis oraciones
A la Reinita del Cisne por su gran bondad

A mi Esposo Christian Gallardo, mi amigo, mi compañero, mi amor incondicional.
A Mi hija Daryana Christel quien es el motor y motivo de mi vida ¡TE AMO PRECIOSA!
A mis padres Cesar Socola y Rosa Córdova por sus hermosas enseñanzas de amor, fe, esperanza y a toda mi familia que de una u otra manera hicieron que mi meta se cumpla.

“Gracias por todo”

Sócola Córdova Diana Jacoba



AGRADECIMIENTO

Gracias a Dios por permitirme tener la sabiduría, fe, amor y salud, para seguir adelante y alcanzar mi objetivo.

A la Universidad “Técnica Particular de Loja”, prestigiosa institución que me brindó la oportunidad de formarme académicamente con principios y valores y obtener un título de cuarto nivel, en especial a Bairon Manuel Rentería Torres, MBA por compartir parte de su valioso tiempo en la guía para el desarrollo de esta investigación, y brindarme sus conocimientos, amistad y apoyo incondicional.

A la cooperativa de ahorro y crédito “23 de Enero” Ltda., por las facilidades brindadas durante la elaboración del proyecto.

A mi amigo Raúl Encalada por su enseñanza y guía en este camino y a todos mis compañeros que de alguna forma hicieron posible alcanzar mi meta.

INDICE DE CONTENIDOS

¡Error! Marcador no definido.

DECLARACIÓN DE AUTORÍA Y CESIÓN DE DERECHOS.....	II
DEDICATORIA	III
AGRADECIMIENTO	IV
INDICE DE CONTENIDOS	VI
ÍNDICE DE GRÁFICOS	VIII
INDICE DE TABLAS	IX
RESUMEN.....	1
ABSTRACT	¡Error! Marcador no definido.
INTRODUCCIÓN	3
<i>CAPITULO I</i>	5
1.1. Planteamiento del problema.	6
1.2. Justificación.....	8
1.3. Objetivos.	9
1.3.1. Objetivo General.....	9
1.3.2. Objetivos específicos.....	9
1.4. Alcance.....	9
1.5. Hipótesis.....	9
<i>CAPITULO II</i>	12
2. Metodología.	11
2.1. Identificación y secuencia de los procesos.....	11
2.2. Descripción de los procesos actuales.....	11
2.3. Seguimiento y mejora de los procesos identificados.....	11
2.4. Propuesta de mejora de los procesos.....	12
<i>CAPITULO III</i>	11
3. Marco Teórico	15
3.1. Gestión por procesos.....	15
3.2. Clasificación de los procesos.....	16
3.3. Principios de la gestión por procesos.....	18
3.4. Herramientas utilizadas en la gestión por procesos	19
3.4.1. Identificación y secuencia de los procesos	19
3.4.3. Metodología para la mejora de procesos	21
3.5. Indicadores de gestión.....	21
3.5.1. Propósitos y beneficios de los indicadores de gestión	22
3.5.2. Medición y Análisis del Funcionamiento de los Procesos	22

3.5.3.	Características y clasificación de los indicadores	23
3.5.4.	Metodología para la elaboración de los indicadores	23
3.6.	Introducción al mejoramiento continuo.....	24
3.6.1.	El Ciclo de Mejora Continua	25
CAPITULO IV		27
4.	Aspectos generales de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “23 de Enero” Ltda.	28
4.1.	La Institución y el sector al que pertenece	28
4.1.1.	Datos Generales.....	29
4.1.2.	Misión	30
4.1.3.	Visión	31
4.1.4.	Principios y Valores	31
4.1.5.	Objetivo General.....	32
	Liderar el sistema Cooperativista del sector, en base a un trabajo, eficaz, eficiente, honesto, solidario y compartido a través del ahorro y crédito.	32
4.1.6.	Objetivos Específicos	32
4.2.	Marco Legal.....	32
	El Marco Legal de la Cooperativa se encuentra en el Estatuto actual de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “23 de Enero” Ltda.	32
4.3.	Organización	33
4.3.1.	Organización y Gobierno	33
4.4.	Alineamiento a la Ley de Economía Popular y Solidaria	40
4.5.	Sus Servicios.....	41
4.5.1.	Servicios Financieros.....	41
	Garantías	47
4.5.2.	Servicios no financieros.....	48
4.6.	Sus Socios y/o clientes	49
4.7.	Análisis Interno y Externo (FODA)	49
CAPITULO V		57
5.	La Gestión De Los Procesos En La Cooperativa De Ahorro Y Crédito “23 De Enero” Ltda.	58
5.1.	Identificación y secuencia de los procesos	58
5.2.	Descripción de los procesos	62
5.3.	Seguimiento y la medición de los procesos	77
5.4.	Mejora de los procesos.....	80
CONCLUSIONES		81
RECOMENDACIONES.....		81
BIBLIOGRAFIA.....		83

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Grafico # 1. Proceso Genérico	15
Grafico # 2. Clasificación de los procesos	17
Grafico # 3. Categoría de los Indicadores	24
Grafico # 4. Ciclo de REDER con el ciclo PDCA	26
Grafico # 5. Organigrama Organizacional De la COAC “23 de Enero”	40
Grafico # 6. Mapa de Procesos	61
Grafico # 7. Flujograma para el proceso de Ingreso nuevo socios y/o cliente	64
Grafico # 8. Flujograma para el proceso de Apertura de Cuenta de Ahorros	66
Grafico # 9. Flujograma para el proceso de Deposito de Ahorros	68
Grafico # 10. Flujograma para el proceso de Depósito a Plazo Fijo	70
Grafico # 11. Flujograma para el proceso de Retiro de Ahorros	72
Grafico # 12. Flujograma para el proceso de Apertura de Cuenta Ahorro Junior	74
Grafico # 13. Flujograma para el proceso de Concesión de Créditos	76

INDICE DE TABLAS

Tabla # 1. Simbología de un Flujograma	19
Tabla # 2. Directiva de la Cooperativa	29
Tabla # 3. Características de Ahorros a la Vista	42
Tabla # 4. Características de Ahorros Junior	43
Tabla # 5. Características de los Depósitos a Plazo Fijo	44
Tabla # 6. Características de Plazos de Créditos	47
Tabla # 7. Evaluación de factores externos claves en la IFI	50
Tabla # 8. Evaluación de factores internos – pilar mercado servicios	51
Tabla # 9. Evaluación de factores internos – pilar financiero	52
Tabla # 10. Evaluación de factores internos organización, procesos y tecnología	52
Tabla # 11. Evaluación de factores internos – pilar capital humano	53
Tabla # 12. Amenazas de la COAC “23 de Enero” Ltda.	53
Tabla # 13. Oportunidades de la COAC “23 de Enero” Ltda.	54
Tabla # 14. Debilidades de la COAC “23 de Enero” Ltda.	55
Tabla # 15. Fortalezas de la COAC “23 de Enero” Ltda.	56
Tabla # 16. Procesos Estratégicos	58
Tabla # 17. Procesos Operativos	59
Tabla # 18. Procesos de Apoyo	60
Tabla # 19. Descripción del Proceso para Nuevo Socios y/o Cliente	63
Tabla # 20. Descripción del Proceso para Apertura de Cuentas de Ahorros	65
Tabla # 21. Descripción del Proceso para Depósito de Ahorros	67
Tabla # 22. Descripción del Proceso para Depósito a Plazo Fijo	69
Tabla # 23. Descripción del Proceso para Retiro de Ahorros	71
Tabla # 24. Descripción del Proceso para Apertura de Cuenta Ahorro Junior	73
Tabla # 25. Descripción del Proceso para Concesión de Créditos	75
Tabla # 26. Indicadores de Gestión por procesos para la COAC “23 de Enero” Ltda.	78

RESUMEN

El diseño de un modelo de gestión por procesos para los servicios financieros (Captaciones: Ahorros a la Vista, Ahorro Junior, Depósito a Plazo Fijo; Créditos: consumo) de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “23 de Enero” Ltda.

El objetivo principal es mejorar los resultados con el “Diseño de un modelo de Gestión por Procesos para los servicios financieros”. Se despliega información de la cooperativa, que permitió identificar el problema, la justificación, determinación de la hipótesis y objetivos de la investigación. La metodología se la realizó a través de reuniones diagnosticando las principales actividades objeto de estudio, permitiendo un mayor acercamiento a la realidad de la cooperativa. Además se muestra las generalidades, su mercado actual, marco legal, organización, servicios, etc. Se desarrolla el mapa de procesos, la descripción de los flujogramas de procesos de la situación actual y los indicadores de gestión. Finalmente se presenta las conclusiones y recomendaciones del proyecto.

El resultado alcanzado es la mejora de la calidad de los servicios financieros.

Palabras claves: Gestión por procesos, mapa de procesos, servicios financieros, indicadores de gestión.

ABSTRACT

The design of a model for process management for financial services (Deposits: Savings to the Vista Junior Saver , Time Deposit , Credit: consumption) of the Cooperative Credit Union " January 23 " Ltda.

The main goal is to improve outcomes in "Designing a model of Business Process Management for financial services." Information of the cooperative, which identified the problem , justification, determining the assumptions and objectives of the research unfolds . The methodology is the meeting conducted by diagnosing the main activities under study, allowing closer to the reality of the cooperative. Besides the general, current market, legal framework, organization, services, etc. shown the process map, the description of the process flow charts of the current situation and management indicators is developed. Finally, conclusions and recommendations of the project is presented.

The result obtained is the improvement of quality of financial services.

Keywords: Process management , process map , financial services , management

INTRODUCCIÓN

En el mundo globalizado que estamos viviendo en el presente, permite que las organizaciones estén siempre esforzándose para alcanzar las metas propuestas y para dar este paso deben enfocarse en la gestión, toma de decisiones, innovación de productos, etc. La actual situación económica que atraviesa el país, y la gran demanda que existe en el Cantón Puyango, nos permiten aportar con un granito de arena para que la Institución consiga su misión y visión.

Por esta razón se realizó el presente Diseño de un modelo de gestión por procesos para los servicios financieros de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “23 de Enero” Ltda. año 2014. Con el objetivo de mejorar los procesos en las actividades financieras de la misma, para así conseguir una gestión eficaz, los directivos y gerente nos autorizan realizar mi tema de tesis, como trabajo final para obtener el título de magister en Gestión Empresarial.

La Cooperativa de Ahorro y Crédito “23 de Enero” Ltda., creada en el Cantón Puyango, Provincia de Loja, constituida mediante Acuerdo Ministerial N°- 00016 del 19 de Septiembre del 2007 e Inscrita en el Registro General de Cooperativas con el Número de Orden 7074 de la misma fecha, bajo el control de la Dirección Nacional de Cooperativas y el Ministerio de Inclusión Económica y Social, hoy este control lo ejerce la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria.

La presente investigación contiene cinco capítulos, los mismos que se relacionan entre sí para alcanzar los siguientes objetivos: diagnosticar la situación actual de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “23 de Enero” Ltda., mediante una metodología adecuada que permita plantear propuestas de desarrollo institucional. Levantar los procesos que se desarrollan en la prestación de servicios financieros de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “23 de Enero”. Elaborar una propuesta de mejora de la calidad de los productos y servicios financieros de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “23 de Enero” Ltda., a través de la implementación de la gestión por procesos basados en indicadores de gestión.

El primer capítulo consta del problema que se va a resolver con la investigación que es el no contar con herramientas internas de gestión como normas y procedimientos documentados y enfocados a la realidad interna y externa, genera a su vez otros problemas como; duplicidad de tareas, demoras en los tiempos de prestación del servicio, mal ambiente de

trabajo, deficiencias en la comunicación, etc., y consecuentemente sus productos y servicios no permiten la plena satisfacción del socio y/o cliente interno y externo y por ende existe un lento desarrollo institucional. Los objetivos que vamos a conseguir, y la hipótesis que vamos a resolver.

El segundo capítulo trata de la metodología con la que vamos a desarrollar la investigación como es la identificación de los procesos se lo realizo mediante reuniones con directivos y empleados; en la descripción de los procesos se lo ejecuto mediante mapas de procesos; en el seguimiento y mejora de los procesos, se volvió a realizar reuniones de trabajo las mismas que dieron lugar a determinar factores reales y su incidencia en la toma de decisiones de la alta gerencia; propuesta de mejora de procesos, de esta manera generar propuestas de mejoramiento continuo y la obtención de resultados enfocados en lograr mayor ventaja competitiva y una mejor satisfacción de las necesidades de socios y/o clientes internos y externos, se lo realizo con el método descriptivo, sintético, deductivo e interpretativo.

En el tercer capítulo marco teórico, se hace un estudio de los conceptos principales de gestión por procesos como son: Gestión por Procesos, Clasificación de procesos, Principios de gestión por procesos, Herramientas utilizadas en la gestión por procesos, Metodología para la mejora de procesos, Indicadores de gestión, Introducción al mejoramiento continuo.

En el cuarto capítulo tenemos los aspectos generales de la Cooperativa de Ahorro y Crédito "23 de Enero" Ltda. como los datos generales, marco legal, organización, sus servicios, sus socios y/o clientes y el análisis Interno y Externo FODA, con este se pudo obtener las debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades que tiene la Cooperativa.

En el quinto capítulo se efectúa la identificación de los actuales procesos de la Cooperativa, descripción de los nuevos procesos, seguimiento y medición de los procesos y la mejora de los procesos.

Se ha realizado el diseño de la gestión por procesos de los servicios financieros de la Cooperativa de Ahorro y Crédito "23 de Enero" Ltda. . bajo los procedimientos claros y documentados, la implementación depende de la decisión de los altos directivos de la Cooperativa, es un compromiso de los empleados que la gestión por procesos tenga el éxito esperado.

CAPITULO I

1.1. Planteamiento del problema.

En la actualidad el mundo de las empresas se está desarrollando en un medio cada vez más competitivo, que requiere decisiones más eficientes y eficaces a la hora de gestionar una empresa, a efectos de obtener resultados efectivos y que a su vez permitan a la organización lograr el cumplimiento de los objetivos planteados.

La cooperativa de ahorro y crédito “23 de Enero” Ltda., creada en el cantón Puyango, provincia de Loja, constituida mediante acuerdo ministerial N° 00016 e inscrita en el registro de cooperativas N° 7074, el 19 de septiembre de 2007 bajo el control de la dirección nacional de cooperativas y el ministerio de inclusión económica y social, hoy este control lo ejerce la superintendencia de economía popular y solidaria.

La cooperativa de ahorro y crédito “23 de Enero” Ltda. tiene como finalidad principal la intermediación financiera, que permite brindar servicios y beneficios a todos sus socios, sus principales productos financieros son: en el activo; el crédito, bajo las líneas de, comercio, microcrédito y consumo. En el pasivo se encuentran las captaciones; ahorro a la vista, ahorro a plazo fijo y ahorro junior.

Además la cooperativa presta servicios no financieros como: venta del SOAT, cobro de servicios básicos, pago de bono de desarrollo humano entre otros.

La principal cartera de socios y clientes de la cooperativa de ahorro y crédito “23 de Enero” Ltda., son personas naturales cuyas actividades son, el comercio, la agricultura, la ganadería y el consumo, mismas que frente a los requerimientos de ahorro y crédito, demandan los servicios de la cooperativa de ahorro y crédito “23 de Enero” Ltda., los socios y clientes mencionados, se encuentran en los cantones de Puyango, Pindal, Zapotillo y Celica, la demanda de dichos servicios es creciente, puesto que las necesidades de supervivencia y superación de la población también es creciente, lo cual genera un incremento de las responsabilidades de la empresa oferente respecto de esta demanda

Por lo antes expuesto la cooperativa de ahorro y crédito “23 de Enero” Ltda. se ha visto en grandes retos ya que su crecimiento es desproporcional en el sentido de que ante el incremento de la cartera de socios y clientes principalmente en la demanda de créditos, no cuenta con las herramientas internas necesarias para dar un mejor servicio al cliente cumpliendo todas las expectativas de los mismos ya que la cooperativa no ha dado la suficiente importancia, al riesgo y la ineficiencia que se genera por la falta de un sistema de gestión por procesos, se detecta inconvenientes relacionados con la distribución de los

recursos materiales, humanos y financieros, es decir, las instrucciones se realizan verbalmente lo que da lugar a múltiples errores en la comunicación, falta de control en los tiempos de ejecución de las tareas, ausencia de control de calidad y desmotivación laboral.

No existe documentación de los procesos y de manuales, política y procedimientos creando mal funcionamiento interno de la cooperativa, principalmente en el proceso de concesión de créditos, además las actividades no se realizan con la simplificación de tareas, análisis de tiempo, y delegación de autoridades. Definir dicho sistema de información permite organizar y controlar el cumplimiento de tareas, incrementar la eficiencia de los empleados, facilitar el control interno, coordinar las actividades, evitar duplicidades y principalmente construir una base para el mejoramiento de los sistemas, procedimientos, métodos y procesos.

Es imposible lograr óptimos resultados sin una planificación adecuada para la empresa en su accionar en el mercado actual, y es incapaz de satisfacer plenamente al cliente si no cumple con las condiciones de calidad demandadas. Por lo antes dicho es fundamental la implementación de un sistema de gestión por procesos en la cooperativa de ahorro y crédito “23 de Enero” Ltda., que permita definir las metodologías para mejorar los servicios y ejecutar los procesos, de manera que éstos sean eficaces, eficientes y sujetos a una mejora continua. La aplicación de gestión por procesos conlleva al logro de metas, objetivos corporativos y a la plena satisfacción de los clientes tanto internos como externos. (Calidad, 2008)

Por lo tanto el problema lo podemos delimitar así: no contar con herramientas internas de gestión como normas y procedimientos documentados y enfocados a la realidad interna y externa, genera a su vez otros problemas como; duplicidad de tareas, demoras en los tiempos de prestación del servicio, mal ambiente de trabajo, deficiencias en la comunicación, etc., y consecuentemente sus productos y servicios no permiten la plena satisfacción del cliente interno y externo y por ende existe un lento desarrollo institucional.

1.2. Justificación.

El manejo inadecuado de procesos para la gestión de calidad genera dificultades de crecimiento en las organizaciones, es por eso que si una cooperativa no mantiene un manejo especial estaría comprometiendo la calidad de los productos que ofrece.

Debido a la alta competencia que se genera entre organizaciones se debe estar en constante capacitación tecnológica, atención al cliente, gestión por procesos; siendo una herramienta esencial que permitirá mejorar la imagen corporativa y subir los índices de mercado.

La mejora continua trata la forma más efectiva de mejorar la calidad y la eficiencia en las organizaciones, en el caso de estas los sistemas de gestión de calidad, normas ISO y sistemas de evaluación ambiental, se utilizan para conseguir calidad total.

La cooperativa de ahorro y crédito “23 de Enero”, tiene procesos tradicionales y no los mantiene escritos, por lo cual está de acuerdo a implementarlos para sus actividades diarias y así poder incrementar su competitividad.

Considerando todos estos antecedentes se diseñara un modelo de gestión por procesos en los principales productos financieros como son: en el activo; el crédito, bajo las líneas de, comercio, microcrédito y consumo. En el pasivo se encuentran las captaciones; ahorro a la vista, ahorro a plazo fijo y ahorro junior. Para que la cooperativa de ahorro y crédito “23 de Enero” Ltda., permita un cambio de actitud generando satisfacción laboral en él trabajador, aumentando su participación en el mercado, la rentabilidad de la organización y se contribuye a construir el modelo de economía desde las finanzas populares y solidarias que parte de los procesos productivos; su fuerza y su vigor están en los procesos productivos rurales y estos, se sostienen en la actividad agropecuaria.

1.3. Objetivos.

1.3.1. Objetivo general.

Diseñar un modelo de gestión por procesos para los productos y servicios financieros de la cooperativa de ahorro y crédito “23 de Enero” año 2014, que permitan mejorar la calidad de los mismos.

1.3.2. Objetivos específicos.

- ✓ Diagnosticar la situación actual de la cooperativa de ahorro y crédito “23 de Enero” Ltda., mediante una metodología adecuada que permita plantear propuestas de desarrollo institucional.
- ✓ Levantar los procesos que se desarrollan en la prestación de servicios financieros de la cooperativa de ahorro y crédito “23 de Enero”.
- ✓ Elaborar una propuesta de mejora de la calidad de los productos y servicios financieros de la cooperativa de ahorro y crédito “23 de Enero” Ltda., a través de la implementación de la gestión por procesos basados en indicadores de gestión.

1.4. Alcance.

La presente propuesta de tesis analizará los procesos que se desarrollan en la cooperativa de ahorro y crédito “23 de Enero” Ltda., enmarcado en el Programa nacional de Investigación establecido por la Dirección de postgrados de la universidad Técnica Particular de Loja.

1.5. Hipótesis.

Si se diseña e implementación un modelo de gestión por procesos para los productos y servicios financieros de la cooperativa de ahorro y crédito “23 de Enero”, generará resultados de mejorar la calidad de los servicios financieros que presta la cooperativa. Además creara motivación en directivos y funcionarios de la misma, con el compromiso de seguir cumpliendo las metas planteadas.

CAPITULO II

2. Metodología.

2.1. Identificación y secuencia de los procesos.

Para cumplir con la identificación de procesos se estableció reuniones con los funcionarios y directivos de la cooperativa con el fin de determinar cuáles son los procesos que se desarrollan en la Institución financiera enfocados en determinar cuáles son los componentes más importantes y cuales están sujetos a mejorarse, posteriormente a ello se identificó aquellas actividades que pueden interrelacionarse de tal manera que se mejoren dichos procesos a efectos de alcanzar la eficiencia y la eficacia en los mismos. Además se realizó una encuesta a los socios y/o clientes de la Cooperativa para identificar los procesos y de qué forma están funcionando y satisfaciendo a los socios.

2.2. Descripción de los procesos actuales.

La descripción de procesos se desarrolló a través del mapa de procesos con el fin de determinar su estructura, desde un punto de vista externo y que dan la pauta para considerar alternativas de un nuevo sistema.

Por medio de esta etapa, permitió conocer las tareas que secuencialmente se deben desarrollar para el cumplimiento efectivo de la institución, y lo más importante la plena satisfacción de socios y/o cliente

2.3. Seguimiento y mejora de los procesos identificados.

El seguimiento y mejora de los procesos permitió establecer los logros que tiene la cooperativa y es necesario anotar que algunos de los procesos no pueden ser controlados numéricamente de tal manera que la gestión fundamentada en procesos es flexible y da lugar a que dicho control se realice en forma cualitativa.

Por lo expuesto se organizó reuniones con directivos, gerente y funcionarios de la Cooperativa en donde se logró buscar importante información y además compromisos comunes con relación a los procesos administrativos buscando la eficiencia y la eficacia, dentro de los procesos inmersos en los productos y/o servicios financieros de la entidad en estudio.

De la información anteriormente citada se puede afirmar los motivos por los que la cooperativa no ha logrado un buen posicionamiento en el Mercado. Por otro lado se realizó

un estudio que dio lugar a determinar factores reales y su incidencia en la toma de decisiones de la alta gerencia. Y consecuentemente el logro de los objetivos corporativos.

2.4. Propuesta de mejora de los procesos.

De la información que se obtuvo en el desarrollo y control de los procesos de la institución dio lugar a un análisis que permitió establecer diferentes actividades que se realizan en dichos procesos con la finalidad de determinar si estos están alcanzando los objetivos planteados.

Es importante recalcar que el proceso de recolección de información se dio gracias al aporte y colaboración de directivos y funcionarios de la Cooperativa, respecto de los productos y/o servicios que brinda la cooperativa, se recolectó información la misma que representó un soporte para formarse criterios adaptados a la problemática en estudio y de esta manera generar propuestas de mejoramiento continuo y la obtención de resultados enfocados en lograr mayor ventaja competitiva y una mejor satisfacción de las necesidades de clientes internos y externos.

Métodos y procedimientos

- ❖ **Método descriptivo.-** Miden y evalúan diversos aspectos, dimensiones o componentes del fenómeno o fenómenos a investigar. (García & Ibarra, 2012). Nos permitió obtener datos reales de cómo se desarrollan los procesos en cada una de las actividades por lo cual se estableció el origen del problema y el desenvolvimiento de los colaboradores.

- ❖ **Método sintético.-** Es un proceso de razonamiento que tiende a reconstruir un todo. (Limón, 2006). Mediante este método se estableció la relación entre los colaboradores de la Cooperativa, además se observó el ambiente de trabajo y la atención al socio y/o cliente, unificando estas dos nos permitió darnos cuenta la interrelación de estos elementos y su gran dominio en los resultados positivos de la Cooperativa

- ❖ **Método deductivo.-** Al observar de cerca la realidad de la cooperativa se pudo obtener conocimientos y realizar un análisis FODA con datos específicos de las actividades de la misma.

- ❖ **Método interpretativo.-** Dentro del Marco Teórico se explica cada una de las fases de este presente trabajo de investigación para poder establecer los procesos apropiados para la Gestión por resultados de la Cooperativa.

El presente tema “**Diseño de un modelo de gestión por procesos para los productos financieros de la cooperativa de ahorro y crédito “23 de Enero” año 2014.**” Es una investigación descriptiva y explicativa. Descriptiva porque describimos los procesos que actualmente está aplicando la Cooperativa en las actividades de servicios financieros y explicativos aquí desarrollamos el diseño de los procesos y flujogramas de los mismos.

Las diferentes reuniones con los directivos y colaboradores, permitieron realizar el análisis FODA. Se empezó analizando los diferentes factores involucrados en el funcionamiento de la misma. Por lo que permitió saber las amenazas y debilidades que se debe tomar en cuenta para el desarrollo de los procesos en los servicios financieros.

CAPITULO III

3. Marco teórico

3.1. Gestión por procesos

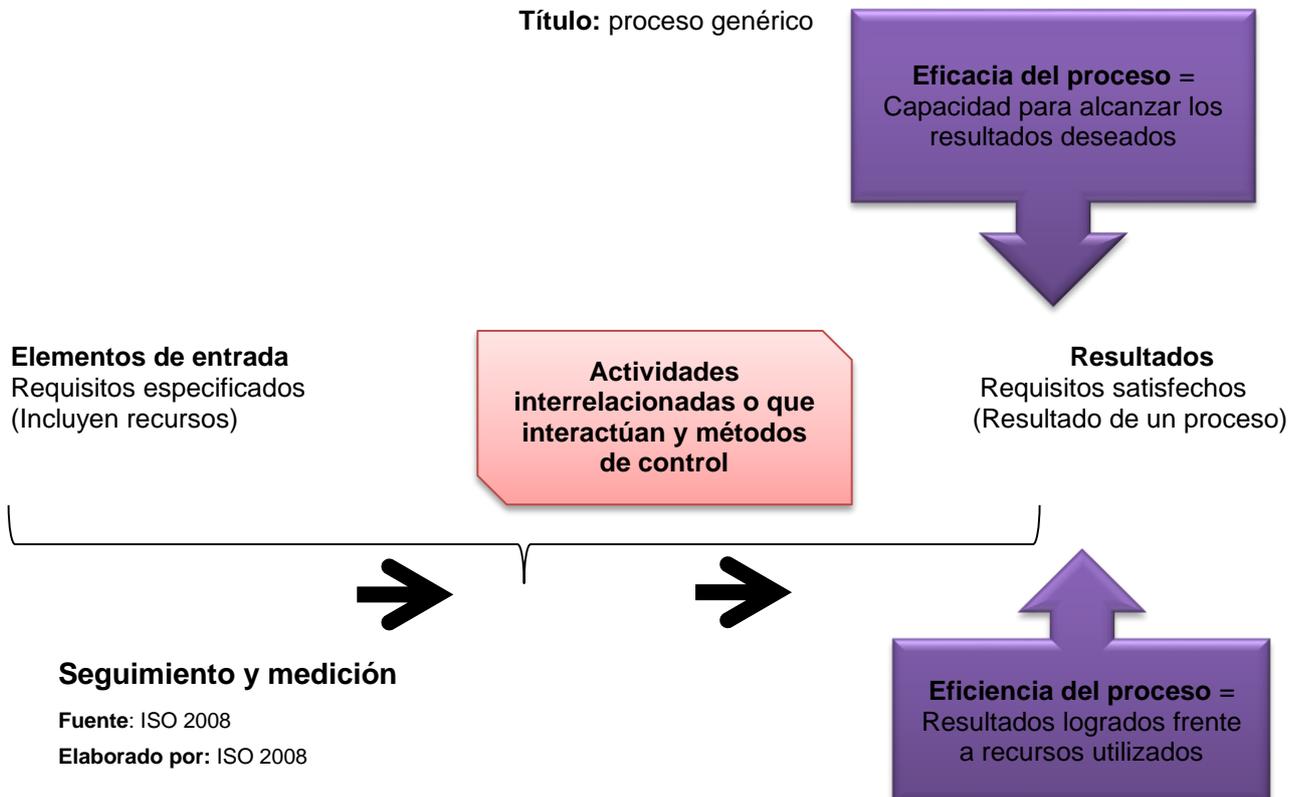
Un “proceso” puede definirse como un “conjunto de actividades interrelacionadas o que interactúan, las cuales transforman elementos de entrada en resultados”. Estas actividades requieren la asignación de recursos tales como personal y material. (544R3, 2008).

Aplicar un modelo de gestión por procesos *permite superar las tradicionales clasificaciones de áreas y departamentos aislados al entendimiento de lo que cada cual debe hacer desde su puesto de trabajo para el funcionamiento del proceso en su conjunto y de conocer las causas de los problemas, para entre todos buscar las mejores soluciones y alcanzar las metas propuestas* (Dominguez, 2012), compromiso de los empleados debe ser fundamental para la gestión por procesos.

Por lo cual los procesos ayudan a las empresas a abreviar y agregar valor a sus actividades creando compromisos con los colaboradores y directivos y así alcanzar los mejores resultados y cumplir sus objetivos planteados. Todo proceso tiene una entrada y una salida una actividad se la transforma mediante un proceso y así tenemos resultados satisfactorios.

Gráfico # 1

Título: proceso genérico



3.2. Clasificación de los procesos

En la Gestión por Procesos, los procesos se dividen en: procesos gerenciales o estratégicos, clave y de apoyo.

Definición de procesos gerenciales o estratégicos.- Dichos procesos incluirán la definición de la misión, visión y valores. Con la planeación y la revisión del sistema y la satisfacción del cliente. (Yezid Ariza). Los procesos gerenciales están a cargo de la alta dirección. Generalmente, toda organización cuenta, entre otros, con algunos de los siguientes procesos estratégicos:

- Planificación estratégica.
- Organización
- Planificación Operativa
- Mejora Continua.

Procesos clave. Son los procesos que tienen contacto directo con el cliente (los procesos operativos se relacionan con la realización del producto y/o la prestación del servicio (Yezid Ariza), a partir de los cuales el cliente percibirá y valorará la calidad: comercialización, planificación del servicio, prestación del servicio, entrega, satisfacción del cliente). (Fomento, 2005).

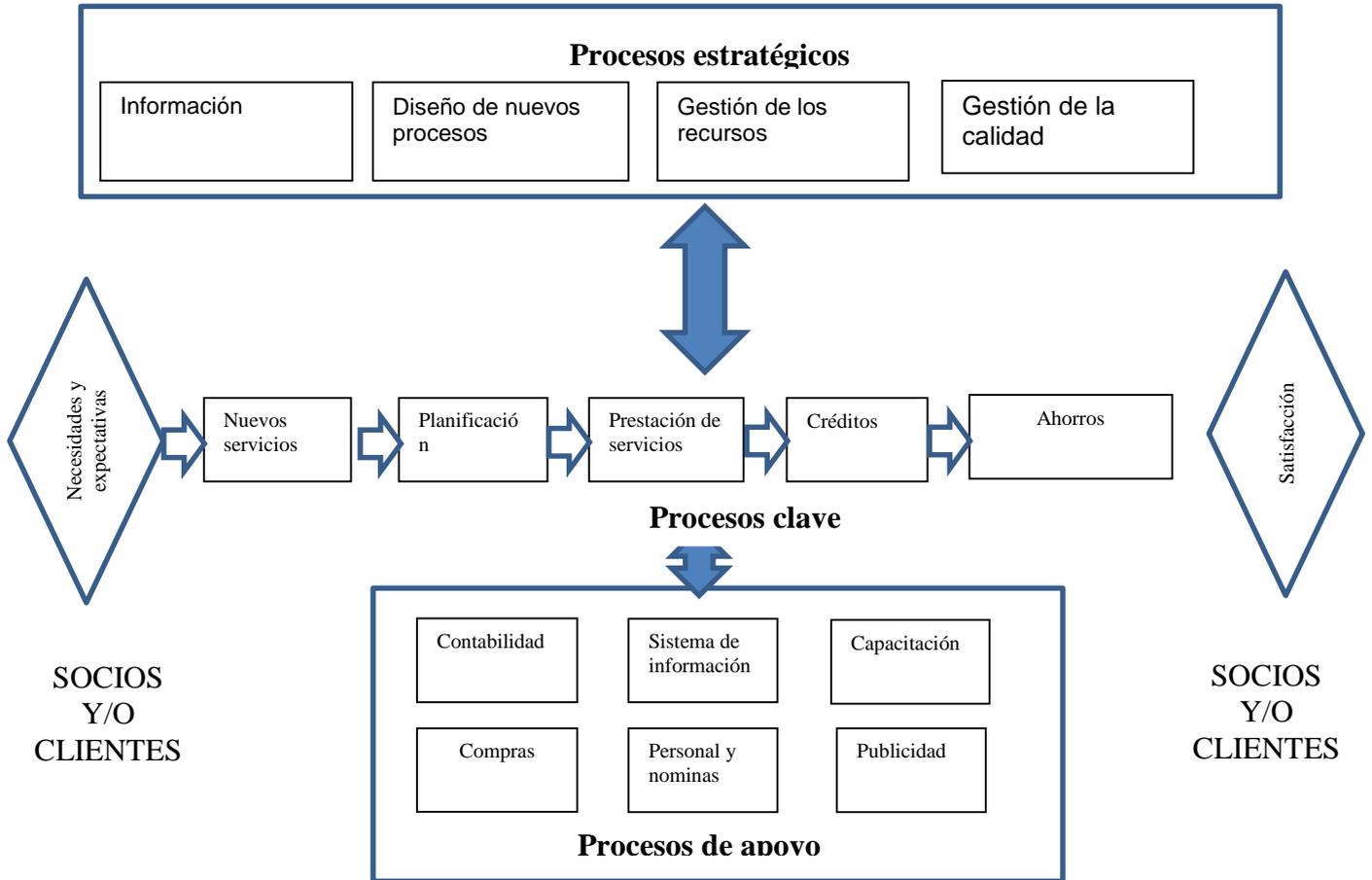
Aquí se encuentran los procesos de las actividades que se dedica la organización un ejemplo una cooperativa que presta servicios financieros como Ahorros, Créditos, etc.

Procesos de soporte. Son los procesos responsables de abastecer a la organización de todos los recursos necesarios en cuanto a personas, maquinaria y materia prima, para poder generar el valor añadido deseado por los clientes (contabilidad, compras, nóminas, sistemas de información, etc.). (Fomento, 2005)

Estos procesos sirven como apoyo para realizar el resto de procesos son la clave para añadir el valor a un proceso.

Grafico # 2

Clasificación de los procesos



Fuente: Ministerio de Fomento

Elaborado por: Sócola, Diana

Para el presente trabajo tomamos la clasificación de los procesos estratégicos, claves y de apoyo. En procesos estratégicos tenemos actividades como información, diseño de nuevos procesos, gestión de los recursos y gestión de la calidad. En los procesos claves encontramos los nuevos servicios, planificación, prestación de servicios (créditos, Ahorros). En los procesos de apoyo tenemos contabilidad, el sistema de información, capacitación, compras, personal y nómina y publicidad.

Las entradas son las diferentes necesidades y expectativas de los socios y/o clientes y las salidas la satisfacción de los mismos, esto se consigue con la mejora de los procesos actuales

3.3. Principios de la gestión por procesos

1. Enfoque al cliente

Las organizaciones dependen de sus clientes y por lo tanto deberían tomar en cuenta las necesidades actuales y futuras de los clientes.

2. Liderazgo

Los líderes establecen la unidad de propósito y la orientación de la dirección de la organización. Ellos deberían crear y mantener un ambiente interno, en el cual el personal pueda llegar a involucrarse totalmente en el logro de los objetivos de la organización.

3. Compromiso del personal

El personal, a todos los niveles, es la esencia de una organización y su total compromiso posibilita que sus habilidades sean usadas para el beneficio de la organización.

4. Enfoque a procesos

Un resultado deseado se alcanza más eficientemente cuando las actividades y los recursos relacionados se gestionan como un proceso.

5. Enfoque a la gestión

Identificar, entender y gestionar los procesos interrelacionados como un sistema, contribuye a la eficacia y eficiencia de una organización en el logro de sus objetivos.

6. Mejora continua

La mejora continua del desempeño global de la organización debería ser un objetivo permanente de ésta.

7. Toma de decisiones basada en hechos

Las decisiones eficaces se basan en el análisis de los datos y la información.

8. Relaciones mutuamente beneficiosas con los proveedores

Una organización y sus proveedores son interdependientes, y una relación mutuamente beneficiosa aumenta la capacidad de ambos para crear valor. (Fomento, 2005)

Los 8 principios de la gestión nos ayudan a tener claro quiénes son los principales involucrados en la gestión por procesos, a quien nos estamos dirigiendo y que es lo que vamos a obtener al final de un proceso. Y uno de los más importantes es el compromiso del personal ellos son los encargados de poner a funcionar los procesos que se establezcan en la cooperativa.

3.4. Herramientas utilizadas en la gestión por procesos

3.4.1. Identificación y secuencia de los procesos

Las normas ISO 2001:9000 no establece de manera explícita que procesos o de que tipo deben estar identificados, si bien induce a que tipología de procesos pueden ser de toda índole.

Se identifica las principales actividades de la cooperativa en relación a los servicios financieros que presta.

Los principales factores para la identificación y selección de los procesos son:

- Influencia en la satisfacción del cliente
- Los efectos en la calidad del servicio
- Influencia en factores claves del éxito (FCE)
- Influencia en la misión y estrategias
- Cumplimiento de requisitos legales o reglamentarias
- Los riesgos económicos y de insatisfacción
- Utilización intensiva de recursos. (Sanz, Carmona, Carrasco, Rivas, & Tejedor)

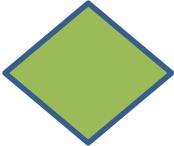
3.4.2. Descripción de los procesos

La descripción de los procesos se los realizara mediante un flujograma utilizando la tipología de la tabla 1.

La finalidad de un flujograma es facilitar la interpretación de las actividades en su conjunto, la interrelación de las mismas y los responsables de su ejecución. (Sanz, Carmona, Carrasco, Rivas, & Tejedor)

Tabla # 1
Simbología de un flujograma

Símbolo	Nombre	Descripción
	Actividad	Se usa para denotar cualquier clase de actividad, se debe incluir en el rectángulo una breve descripción de la actividad.

	<p>Punto de decisión</p>	<p>Se utiliza el punto del proceso en el cual debe tomarse una decisión, las siguientes actividades variaran con base a esta decisión.</p>
	<p>Documento impreso</p>	<p>Representa cualquier tipo de documento que entre o salga del procedimiento.</p>
	<p>Multidocumentos</p>	<p>Representa varios tipos de documentos</p>
	<p>Entrada y salida</p>	<p>Servicios que entran al proceso y Salidas y socios: servicios que salen del proceso.</p>
	<p>Dirección del flujo</p>	<p>La flecha denota la dirección y el orden que corresponden a los pasos del proceso.</p>
	<p>Conector</p>	<p>El círculo pequeño con una letra dentro se utiliza al final de cada diagrama de flujo para indicar</p>
	<p>Base de datos</p>	<p>El símbolo de base de datos representa información almacenada electrónicamente con respecto al proceso.</p>
	<p>Terminador</p>	<p>Indica el inicio y el fin del proceso. Normalmente dentro del símbolo aparece la palabra Inicio o Fin.</p>

Elaborado: Socola, Diana

3.4.3. Metodología para la mejora de procesos

Al momento de realizar un diseño de Gestión por Procesos se debe central en las actividades principales de la organización, las que le dan vida, se debe considerar que si se atiende mal un socio y/o cliente perdemos diez.

Se va utilizar la siguiente metodología para la mejora de los procesos:

Resumen de MPE DE J. Harrington:

- Obtener apoyo gerencial,
- Tener un compromiso de largo plazo,
- Emplear una metodología disciplinada,
- Asignar responsables del proceso,
- Desarrollar sistema de evaluación,
- Centrarse en el proceso (Ladis J. Parras, 2008)

3.5. Indicadores de gestión

(Granados) Nos dice que son mediciones de los logros y el cumplimiento de la misión. Objetivos de un determinado proceso. Y para que nos sirven como herramienta a los que realizan un proceso para el mejoramiento continuo.

Estos indicadores pueden ser valores, unidades, índices, series estadísticas, etc. (Campo, 2008)

Los indicadores como medida.- La medición permite disponer de datos cuantitativos acerca del rendimiento del proceso, lo que favorecerá la toma de decisiones para la optimización del mismo.

Se deben tener en cuenta en las mediciones aquellos aspectos que afectan a la eficacia, eficiencia y flexibilidad de la organización, así como a la satisfacción de los diferentes clientes, como pueden ser:

- La calidad del servicio prestado.
- Tiempo de ciclo del proceso.
- Coste del proceso.
- Nivel de adaptación a las demandas de los ciudadanos. (Campo, 2008)

3.5.1. Propósitos y beneficios de los indicadores de gestión

El objetivo de los sistemas de medición es aportar a la empresa un camino correcto para que ésta logre cumplir con los objetivos planteados. Todo sistema de medición debe satisfacer los siguientes objetivos:

- Comunicar la estrategia.
- Comunicar las metas.
- Identificar problemas y oportunidades.
- Diagnosticar problemas.
- Entender procesos.
- Definir responsabilidades.
- Mejorar el control de la empresa.
- Identificar iniciativas y acciones necesarias.
- Medir comportamientos.
- Facilitar la delegación en las personas.
- Integrar la compensación con la actuación. (Campo, 2008)

3.5.2. Medición y análisis del funcionamiento de los procesos

- Medición del producto. Todo servicio tiene un componente tangible que hace que se pueda caracterizar y darle un enfoque de producto. Para poder adoptar un enfoque del trabajo a proceso, la primera cosa que hay que hacer es formalizar el producto determinando sus características para que sus tres atributos (calidad, servicio y precio) puedan ser evaluables por igual por proveedor y clientes. (Velasco, 2008).
- Medición de la satisfacción del cliente. El objetivo de esta medición es detectar áreas de insatisfacción para hacer mejoras potenciales que se harán bajo la perspectiva de los clientes. (Velasco, 2008)
- Indicadores de funcionamiento y medidas de resultados del proceso. Son valores de una variable que anticipan el valor de la medida de un resultado. Los indicadores miden los inductores de los resultados o son hitos temporales en la consecución de los objetivos. (Velasco, 2008)

3.5.3. Características y clasificación de los indicadores

Los indicadores han de ser:

- Medibles: se pueden expresar cuantitativamente.
- Verificables: se pueden probar los datos obtenidos en la medición.
- Asequibles: el coste de su implantación ha de ser compensado con los beneficios que se obtengan de su uso.

Los indicadores pueden ser de dos tipos:

- ✚ **De calidad:** son los que determinan cómo se están cumpliendo las expectativas de los clientes del proceso (internos o externos). Son indicadores de resultado.
- ✚ **De proceso:** determinan cómo se están cumpliendo los objetivos de control del proceso. Son indicadores internos, orientados al proceso y al cliente y de carácter preventivo. (Campo, 2008)

3.5.4. Metodología para la elaboración de los indicadores

Debemos considerar los siguientes aspectos: Solamente puede mejorarse aquello que se mide, como decía Tom Peters “sólo lo que se puede medir se puede conseguir”.

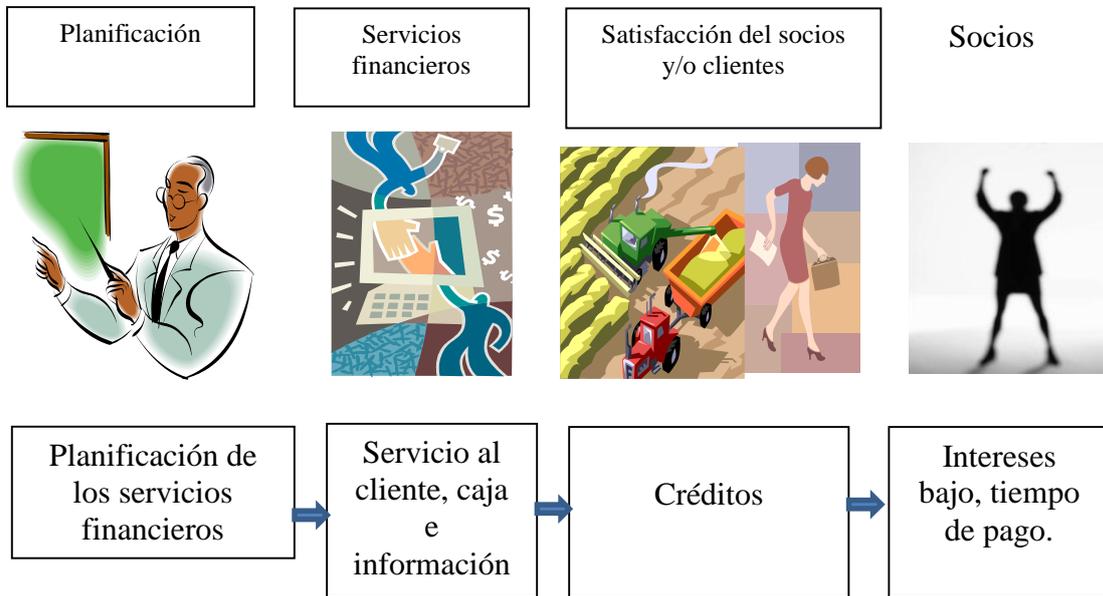
Etapas a seguir en la elaboración de los Indicadores

1. Identificación de los indicadores. Reconocer las actividades y los factores clave del proceso
2. Selección de los indicadores clave. Se considera los más relevantes.
3. Determinación de las fuentes de obtención de los indicadores. Recolección de datos para la realización.

En la metodología, se define la forma más adecuada de representar cada uno de los indicadores, de forma que proporcionen el máximo de información acerca del nivel de logro o consecución del factor clave respectivo al proceso.

El indicador que se va tomar para la siguiente investigación es la de resultados, después de haber mejorado los procesos nos interesa saber si hemos cumplido con los objetivos planteados si conseguimos la satisfacción de los socios y/o clientes.

Grafico # 3
Categoría de los indicadores



Fuente: Lezama, Cruz

Elaborado por: Sócola, Diana

3.6. Introducción al mejoramiento continuo

Las organizaciones de hoy deben pensar en la calidad total y buscar la excelencia en los servicios y/o productos que prestan. Por esta razón deben pensar en la mejora continua de los resultados esperados en todas sus actividades (satisfacción del socio y/o cliente, de las personas que integran la organización, contribución a la mejora de la sociedad y resultados de la cooperativa).

El establecer un sistema de indicadores que permitan realizar un seguimiento del desarrollo de los procesos y del grado de éxito de los objetivos prefijados está dirigido a la mejora continua de los mismos, es decir, a asegurar la eficacia y calidad de resultados de forma continuada.

Con el indicador de resultados obtenemos si la mejora del proceso esta excelente o le falta mejorarlo y aquí viene la mejora continua que toca estar innovando continuamente, porque cada año sube la demanda de servicios y nuestros procesos deben ser competitivos. (Campo, 2008)

3.6.1. El ciclo de mejora continua

En la filosofía del modelo EFQM se pone énfasis en la importancia del ciclo de mejora PDCA (planificar, hacer, verificar, y actuar). Para ello, podemos encontrar un esquema lógico denominado por éste “REDER”. Para la adquisición de dichos resultados la organización deberá realizar un Enfoque de los factores sólidamente fundamentados e integrados en todos los aspectos de la organización. (Campo, 2008)

El ciclo de mejora continua (PDCA), denominado ciclo Deming en Japón, en honor a su autor, puede sintetizarse en las siguientes etapas:

Planificar: este primer paso consiste en analizar, identificar áreas de mejora, establecer metas, objetivos y métodos para alcanzarlos y elaborar un plan de acción para la mejora.

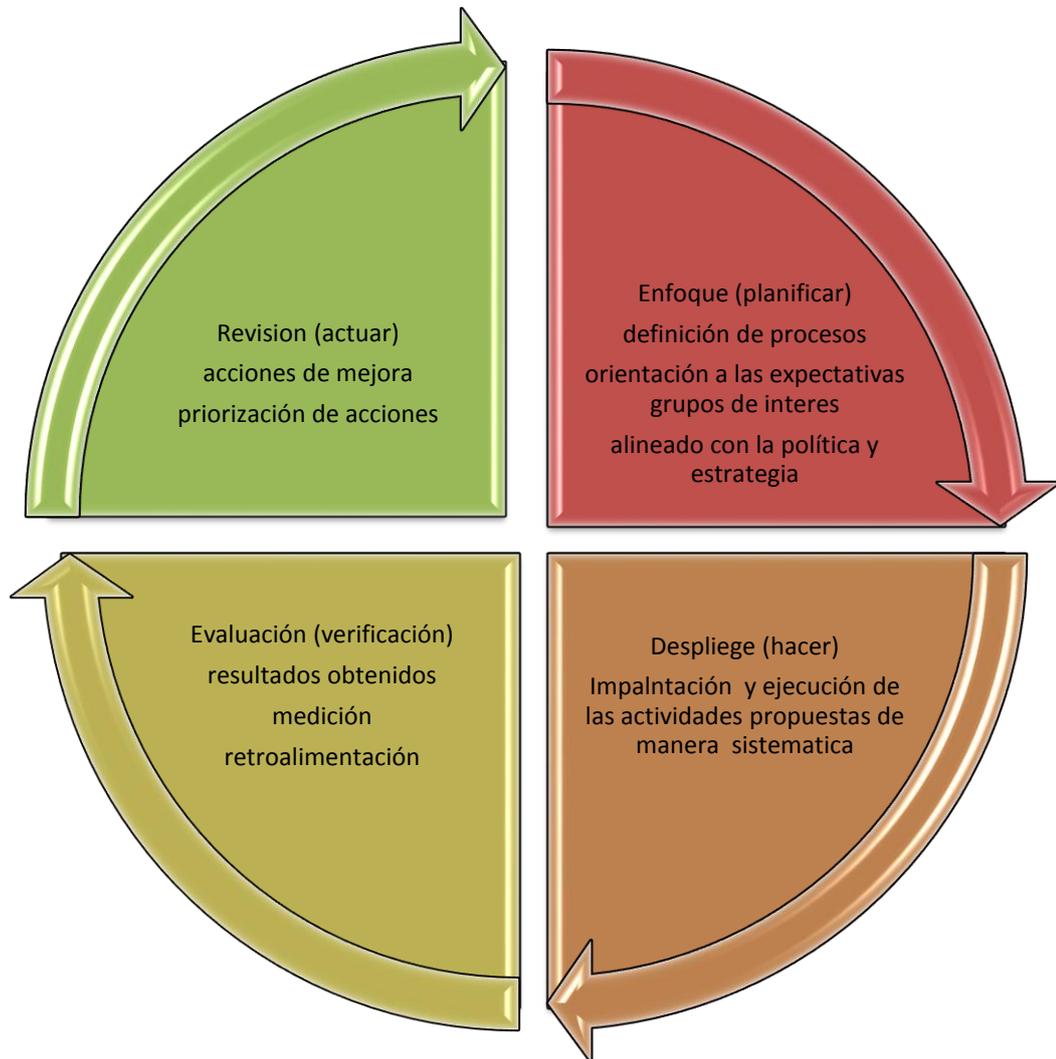
Hacer: este segundo paso consistiría en implantar o desarrollar lo planificado anteriormente.

Actuar: en esta etapa se implantarán las correcciones oportunas de forma que se actualizará la planificación.

De esta forma, se habría cubierto un ciclo completo de mejora y los pasos sucesivos consistirían en repetir el proceso en todas sus etapas anteriores y de forma continua, puesto que siempre habría posibilidades de mejora. (Campo, 2008)

Para Ishikawa el ciclo PDCA (circulo de control) es obra de Japón. (Barrio, 1974). Consiste en planificar: la misma que es identificar los procesos que están de mejorarlos; hacer: es la implementación de lo planificado, se consigue realizando un proyecto piloto recolectando los principales resultados; verificar: aquí confirmados que impactos nos puede traer las etapas anteriores; y actuar: aquí ya se pone en práctica las correcciones de los procesos que planificamos mejorar continuamente.

Grafico # 4
Ciclo de REDER con el ciclo PDCA



Fuente: (Campo, 2008)

Elaborado: (Campo, 2008)

CAPITULO IV

4. Aspectos generales de la cooperativa de ahorro y crédito “23 de Enero” Ltda.

4.1. La institución y el sector al que pertenece

La cooperativa de ahorro y crédito “23 de Enero” Ltda., creada en el cantón Puyango, provincia de Loja, constituida mediante acuerdo ministerial N°- 00016 del 19 de septiembre del 2007 e Inscrita en el registro general de cooperativas con el número de orden 7074 de la misma fecha, bajo el control de la dirección nacional de cooperativas y el ministerio de inclusión económica y social, hoy este control lo ejerce la superintendencia de economía popular y solidaria.

La actual situación económica que atraviesa el país, y la gran demanda que existe en el cantón Puyango se reúne un grupo de personas la mayoría comerciantes, los mismos que decidieron crear una cooperativa de ahorro y crédito con el fin de brindar servicios financieros como ahorros a la vista, inversiones y créditos. Luego reunión tras reunión se fue uniendo más personas, siendo un 17 de septiembre del 2007 donde logran la personalidad jurídica como cooperativa de ahorro y crédito “23 de Enero”.

Paso unos meses hasta organizarse bien para abrir las puertas al público de Alamor donde un 2 de Junio de 2008 comienza sus actividades con 3 empleados el gerente general, contador general y caja-información. en este ámbito la cooperativa de ahorro y crédito “23 de Enero” Ltda., es donde surge con la única forma de lograr un verdadero desarrollo de la economía de sus asociados.

La cooperativa de ahorro y crédito “23 de Enero” Ltda., nace con un grupo importante de 53 socios fundadores en la parroquia Alamor. A sus 7 años de creación cuenta con un total de 2147 socios activos con un 65% socios rurales como agricultores y ganaderos, el 35% son socios urbanos como comerciantes, empleados públicos y privados. Durante sus 7 años de funcionamiento se ha caracterizado por ser una institución solvente, eficiente y confiable, manteniendo principios y procedimientos cuyo horizonte es la competitividad, creatividad, capacitación, y desarrollo continuo, pensando siempre en servir de manera eficiente y efectiva a cada uno de sus asociados, buscando el bienestar común, de tal manera que se constituya en la mejor alternativa económica de las grandes mayorías.

Su principal objetivo es el de satisfacer las necesidades, aspiraciones económicas, sociales y culturales de sus asociados. Está constituida por un importante núcleo de personas con visión empresarial, que han contribuido al crecimiento económico de sus asociados,

buscaron iniciar sus operaciones de intermediación financiera y servir a sus socios, ofreciendo servicios financieros de calidad acorde a sus necesidades.

Basada en el principio de la solidaridad cooperativista, ha priorizado la rentabilidad social, materializada en la eficiencia de las finanzas sociales, frente a la rentabilidad financiera, generando de este modo sustentabilidad y sostenibilidad de la cooperativa.

4.1.1. Datos Generales

Nombre de la organización: cooperativa de ahorro y crédito “23 de Enero” Ltda.

Representante legal: Sr. Henry Daniel Leiva Maldonado

Dirección: Av. 10 de agosto entre sucre y colon

Parroquia: Alamor

Cantón: Puyango

Provincia: Loja

Nombre de la directiva:

Tabla # 2
Directiva de la cooperativa.

GERENTE	Sr. Henry Daniel Leiva Maldonado
PRESIDENTE	Dr. Héctor Alexander Prado Guaicha
SECRETARIA	Ing. Margeory Judith Ramírez Granda

CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN	
1. Vocal principal	Prado Guaicha Héctor Alexander
1. Vocal suplente	Orozco Aguilar Ximena Alexandra
2. Vocal principal	Granda Ochoa Hugo Alfredo
2. Vocal suplente	Riofrio Marín Dina Cristina
3. Vocal principal	Ramírez Granda Margeory Judith
3. Vocal suplente	Granda Ramírez Fanni Gladis
4. Vocal principal	Ramírez Peña Cecilia del Cisne
4. Vocal suplente	Cajilima Marca Víctor Hugo
5. Vocal principal	Granda Macas Gladis Carmen
5 Vocal suplente	Gonzales Robles Tania del Roció
CONSEJO DE VIGILANCIA	
1. Vocal principal	Jiménez Maldonado Dorys Mireya
1. Vocal suplente	Calderón Calderón Nancy Maribel
2. Vocal principal	Apolo Mogrovejo Diana Maribel
2. Vocal suplente	Chamba Ochoa Ángela Iralda
3. Vocal principal	Martínez Merecí Marcia Conzuelo
3. Vocal suplente	Cárdenas Rogel Juan Carlos

Fuente: Cooperativa de Ahorro y Crédito “23 de Enero” Ltda.

Elaborado por: Sócola, Diana

La misión, visión, principios y valores y objetivos fueron facilitados por la cooperativa de ahorro y crédito “23 de Enero” Ltda.

4.1.2. Misión

Desarrollar actividades cooperativistas, para fortalecer y reactivar el sector agrícola, ganadero, comercial, microempresarial a través de créditos para mejorar permanentemente la oferta de los diferentes productos propios del cantón Puyango.

4.1.3. Visión

Ser la mejor cooperativa de la localidad con una propuesta de integración y desarrollo social y económico del sector productivo, basado en el conocimiento de la realidad y problemática de la provincia de Loja, alcanzando calidad y competitividad.

4.1.4. Principios y valores

La cooperativa de ahorro y crédito “23 de Enero”, como una sociedad autónoma de personas unidas voluntariamente para enfrentar sus necesidades y aspiraciones económicas, sociales y culturales, por medio de una empresa de propiedad conjunta y democráticamente controlada, regirá sus actividades de conformidad con los y valores que se detallan a continuación:

➤ **Principios**

- a. Membrecía abierta y voluntaria
- b. Control democrático de los miembros (un socio un voto)
- c. Participación económica de los socios y distribución de los excedentes proporción al capital social aportado y/o a la totalidad de intereses pagados a la cooperativa por operaciones de crédito.
- d. Integración y apoyo cooperativas asociaciones de cámaras de Comercio y Producción a nivel local e internacional.
- e. Creación de reservas indivisibles de los excedentes que genere el trabajo con la cooperativa.
- f. Atención e interés por la comunidad, trabajando por el desarrollo sostenible de sus comunidades y su entorno.
- g. Neutralidad política y religiosa.
- h. Autonomía e independencia.
- i. Educación, entrenamiento e información.
- j. Cooperación entre cooperativas, corporaciones, fomentando la asistencia e integración cooperativa.

➤ **Valores**

La cooperativa se basa en valores de ayuda mutua, como son:

1. Responsabilidad
2. Democracia
3. Igualdad
4. Solidaridad.

Siguiendo la tradición de sus fundadores, sus miembros creen en los valores éticos:

5. Honestidad
6. Transparencia
7. Responsabilidad social y
8. Preocupación por los demás.

4.1.5. Objetivo general

Liderar el sistema cooperativista del sector, en base a un trabajo, eficaz, eficiente, honesto, solidario y compartido a través del ahorro y crédito.

4.1.6. Objetivos específicos

- A. Llegar a tener un vasto conocimiento sobre el funcionamiento de las cooperativas de ahorro y crédito.
- B. Ejecutar eficientemente y eficazmente la intermediación financiera entre sus socios y socias, para lo cual implementara todos los productos financieros que le permitan las disposiciones legales vigentes. Productos que deben ser orientados a captaciones y colocaciones;
- C. Conceder préstamos a sus asociados y asociadas, de conformidad a las normas y procedimientos que refiera el reglamento y manuales de crédito.
- D. Administrar el riesgo crediticio, por medio del conocimiento necesario de procedimientos y técnicas eficaces que permitan mantener una cartera sana.
- E. Elaborar un plan de acción, para incrementar el portafolio de inversiones
- F. Realizar todo el proceso cooperativo Basado en conocimientos científicos.

Para empezar a dar cumplimiento con el objetivo general debemos empezar, por la capacitación de los señores directivos, gerente general y el resto del equipo de trabajo de la cooperativa.

4.2. Marco legal

El marco legal de la cooperativa se encuentra en el estatuto actual de la cooperativa de ahorro y crédito "23 de Enero" Ltda.

Art. 2.- Domicilio, responsabilidad, duración: el domicilio principal de la cooperativa es el cantón Puyango, provincia de Loja y, cuando su actividad así lo demande, previa

autorización de la superintendencia de economía popular y solidaria, la cooperativa podrá abrir oficinas operativas en cualquier parte del territorio nacional.

La cooperativa será de responsabilidad limitada hasta el monto de su patrimonio; la responsabilidad personal de sus socios estará limitada al capital que aportaren a la organización.

La cooperativa será de duración ilimitada, sin embargo, podrá disolverse y liquidarse por las causas y el procedimiento previstos en la ley de economía popular y solidaria y del sector financiero popular y solidario.

La cooperativa de ahorro y crédito “23 de Enero” Ltda., creada en el cantón Puyango, provincia de Loja, constituida mediante acuerdo ministerial N° 00016 e inscrita en el registro de cooperativas N| 7074, el 19 de septiembre de 2007 bajo el control de la dirección nacional de cooperativas y el ministerio de inclusión económica y social, hoy este control lo ejerce la superintendencia de economía popular y solidaria, además es controlada por el servicio de rentas internas (SRI), ministerio de relaciones laborales y el IESS.

4.3. Organización

4.3.1. Organización y gobierno

Las principales autoridades de la cooperativa de ahorro y crédito “23 de Enero” Ltda. es la asamblea general de socios, presidente, consejo de administración, consejo de vigilancia y gerente general los mismos que son los encargados de tomar las mejores decisiones para el buen funcionamiento de la misma.

las principales funciones de cada uno de ellos se tomó del estatuto actual de la cooperativa de ahorro y crédito “23 de Enero” Ltda.

De la asamblea general

Artículo 14.- asamblea general: la asamblea general es el máximo órgano de gobierno de la cooperativa y sus decisiones obligan a todos los socios y demás órganos de la cooperativa, siempre que no sean contrarias a las normas jurídicas que rigen la organización, funcionamiento y actividades de la cooperativa.

Para participar en la asamblea general, los socios deben encontrarse al día en el cumplimiento de sus obligaciones económicas de cualquier naturaleza, adquiridas frente a la cooperativa o, dentro de los límites de mora permitidos por el reglamento interno.

Artículo 17.- Atribuciones y deberes de la asamblea general.- Son atribuciones y deberes de la asamblea general:

1. Aprobar y reformar el estatuto social, el reglamento interno y el de elecciones;
2. Elegir a los miembros de los consejos de administración y vigilancia;
3. Remover a los miembros de los consejos de administración, vigilancia y gerente, con causa justa, en cualquier momento y con el voto secreto de más de la mitad de sus integrantes;
4. Nombrar auditor interno y externo de la terna que presentará, a su consideración, el consejo de vigilancia;
5. Aprobar o rechazar los estados financieros y los informes de los consejos y de gerencia. El rechazo de los informes de gestión, implica automáticamente la remoción del directivo o directivos responsables, con el voto de más de la mitad de los integrantes de la asamblea;
6. Conocer el plan estratégico y el plan operativo anual con su presupuesto, presentados por el consejo de administración;
7. Autorizar la adquisición, enajenación o gravamen de bienes inmuebles de la cooperativa, o la contratación de bienes o servicios, cuyos montos le corresponda según el estatuto social o el reglamento interno;
8. Conocer y resolver sobre los informes de auditoría interna y externa;
9. Decidir la distribución de los excedentes, de conformidad con la ley, este reglamento, y el estatuto social;
10. Resolver las apelaciones de los socios referentes a suspensiones de derechos políticos internos de la institución;
11. Definir el número y el valor mínimo de aportaciones que deberán suscribir y pagar los socios;
12. Aprobar el reglamento que regule dietas, viáticos, movilización y gastos de representación del presidente y directivos, que, en conjunto, no podrán exceder, del 10% del presupuesto para gastos de administración de la cooperativa;
13. Resolver la fusión, transformación, escisión, disolución y liquidación;
14. Elegir a la persona natural o jurídica que se responsabilizará de la auditoría interna o efectuará la auditoría externa anual, de la terna de auditores seleccionados por el consejo de vigilancia de entre los calificados por la superintendencia. En caso de ausencia definitiva del auditor interno, la asamblea general procederá a designar su reemplazo, dentro de treinta días de producida ésta. Los auditores externos serán contratados por periodos anuales; y,
15. Las demás establecidas en la ley, este reglamento y el estatuto social.

Del consejo de administración

Artículo 20.- Integración: el consejo de administración es el órgano de dirección de la cooperativa y estará integrado por cinco vocales y sus respectivos suplentes, elegidos en asamblea general por acotación secreta, previo cumplimiento de los requisitos que constaran en el reglamento interno de la cooperativa.

Los vocales duraran dos años y podrán ser reelegidos para el mismo cargo por una sola vez, consecutiva.

Artículo 22.- Atribuciones y deberes.- el consejo de administración tendrá las siguientes atribuciones y deberes:

1. Cumplir y hacer cumplir los principios establecidos en el artículo 4 de la ley y a los valores y principios del cooperativismo;
2. Planificar y evaluar el funcionamiento de la cooperativa;
3. Aprobar políticas institucionales y metodologías de trabajo;
4. Proponer a la asamblea reformas al estatuto social y reglamentos que sean de su competencia;
5. Dictar los reglamentos de administración y organización internas, no asignados a la Asamblea General;
6. Aceptar o rechazar las solicitudes de ingreso o retiro de socios;
7. Sancionar a los socios de acuerdo con las causas y el procedimiento establecidos en el estatuto social. La sanción con suspensión de derechos, no incluye el derecho al trabajo. La presentación del recurso de apelación, ante la asamblea general, suspende la aplicación de la sanción;
8. Designar al presidente, vicepresidente y secretario del consejo de administración; y comisiones o comités especiales y removerlos cuando inobservaren la normativa legal y reglamentaria;
9. Nombrar al gerente y gerente subrogante y fijar su retribución económica;
10. Fijar el monto y forma de las cauciones, determinando los funcionarios obligados a rendirlas;
11. Autorizar la adquisición de bienes muebles y servicios, en la cuantía que fije el estatuto social o el reglamento interno;
12. Aprobar el plan estratégico, el plan operativo anual y su presupuesto y someterlo a conocimiento de la asamblea general;
13. Resolver la afiliación o desafiliación a organismos de integración representativa o económica;

14. Conocer y resolver sobre los informes mensuales del Gerente;
15. Resolver la apertura y cierre de oficinas operativas de la cooperativa e informar a la asamblea general;
16. Autorizar el otorgamiento de poderes por parte del gerente;
17. Informar sus resoluciones al consejo de vigilancia para efectos de lo dispuesto en el número 9 del artículo 38 del presente reglamento;
18. Aprobar los programas de educación, capacitación y bienestar social de la cooperativa con sus respectivos presupuestos; y,
19. Las demás atribuciones que le señale la ley, el presente reglamento y el estatuto social y aquellas que no estén atribuidas a ningún otro organismo de la cooperativa.
20. fijar el monto de las cuotas ordinarias y extraordinarias para gastos de administración u otras actividades.

Del consejo de vigilancia

Artículo 23.- Integración: el consejo de vigilancia es el órgano de control de los actos y contratos que autorizan el consejo de administración y la gerencia. estará integrado por tres vocales con sus respectivos suplentes, elegidos en asamblea general, en votación secreta, de entre los socios que cumplan los requisitos previstos en el artículo 26 del presente estatuto y acrediten formación académica o experiencia en áreas relacionadas con auditoría y contabilidad.

Artículo 25.- Atribuciones y deberes.- el consejo de vigilancia, tendrá las siguientes atribuciones y deberes:

1. Nombrar de su seno al presidente y secretario del consejo;
2. Controlar las actividades económicas de la cooperativa;
3. Vigilar que la contabilidad de la cooperativa se ajuste a las normas técnicas y legales vigentes;
4. Realizar controles concurrentes y posteriores sobre los procedimientos de contratación y ejecución, efectuados por la cooperativa;
5. Efectuar las funciones de auditoría interna, en los casos de cooperativas que no excedan de 200 socios o 500.000 dólares de activos;
6. Vigilar el cumplimiento de las recomendaciones de auditoría, debidamente aceptadas;
7. Presentar a la asamblea general un informe conteniendo su opinión sobre la razonabilidad de los estados financieros y la gestión de la cooperativa;
8. Proponer ante la asamblea general, la terna para la designación de auditor interno y externo y, motivadamente, la remoción de los directivos o Gerente;

9. Observar cuando las resoluciones y decisiones del consejo de administración y del gerente, en su orden, no guarden conformidad con lo resuelto por la asamblea general, contando previamente con los criterios de la gerencia;
10. Informar al consejo de administración y a la asamblea general, sobre los riesgos que puedan afectar a la cooperativa;
11. Solicitar al presidente que se incluya en el orden del día de la próxima asamblea general, los puntos que crea conveniente, siempre y cuando estén relacionados directamente con el cumplimiento de sus funciones; y,
12. Efectuar arqueos de caja, periódica u ocasionalmente, dependiendo del segmento al que la cooperativa se corresponda, revisar la contabilidad de la cooperativa, a fin de verificar su veracidad y la existencia de sustentos adecuados para los asientos contables.
13. Organizar, dirigir el proceso y resolver la selección del oficial de cumplimiento, de la terna preparada para el efecto;
14. Elaborar el expediente, debidamente sustentado y motivado, cuando pretenda solicitar la remoción de los directivos o gerente y notificar con el mismo a los implicados, antes de someterlo a consideración de la asamblea general
15. Instruir el expediente sobre inflaciones de los socios, susceptibles de sanción con exclusión, cuando sea requerido por el consejo de administración, aplicando lo dispuesto en el reglamento interno.
16. Recibir y tramitar denuncias de los socios, debidamente fundamentadas, sobre violación a sus derechos por parte de directivos o administradores de la Cooperativa; y formular las observaciones pertinentes en cada caso;

Sin perjuicio de las observaciones formuladas por el consejo de vigilancia, el consejo de administración podrá ejecutar sus resoluciones bajo su responsabilidad, no obstante lo cual, esta decisión deberá ser, obligatoriamente, puesta en conocimiento de la siguiente asamblea general.

De las comisiones especiales

Artículo 32.- Las comisiones especiales serán permanentes y ocasionales. Las designara el consejo de administración con tres vocales que duraran un año en sus funciones, pudiendo ser reelegidos por una sola vez y removidos en cualquier tiempo.

Las comisiones especiales permanentes cumplirán las funciones determinadas en el reglamento interno. las comisiones ocasionales, cumplirán las funciones que el consejo de administración les encargue.

De la presidencia

Artículo 33.- Presidente.- el presidente del consejo de administración, lo será también de la cooperativa y de la asamblea general, durara dos años en sus funciones, pudiendo ser reelegido por una sola vez, mientras mantenga la calidad de vocal en dicho consejo y, además de las atribuciones constantes en las normas jurídicas que rigen la organización y funcionamiento de la cooperativa, tendrá las siguientes:

Atribuciones y responsabilidades.- Son atribuciones y responsabilidades del presidente:

1. Convocar, presidir y orientar las discusiones en las asambleas generales y en las reuniones del consejo de administración.
2. Dirimir con su voto los empates en las votaciones de asamblea general.
3. Presidir todos los actos oficiales de la cooperativa;
4. Suscribir los cheques conjuntamente con el gerente, siempre y cuando el reglamento interno así lo determine.

Del gerente

Artículo 35.- Requisitos: para ser designado gerente de la cooperativa, el postulante deberá acreditar experiencia en gestión administrativa preferentemente acorde con el objeto social de la cooperativa y capacitación en economía social y solidaria y cooperativismo, además de las condiciones previstas en el reglamento interno.

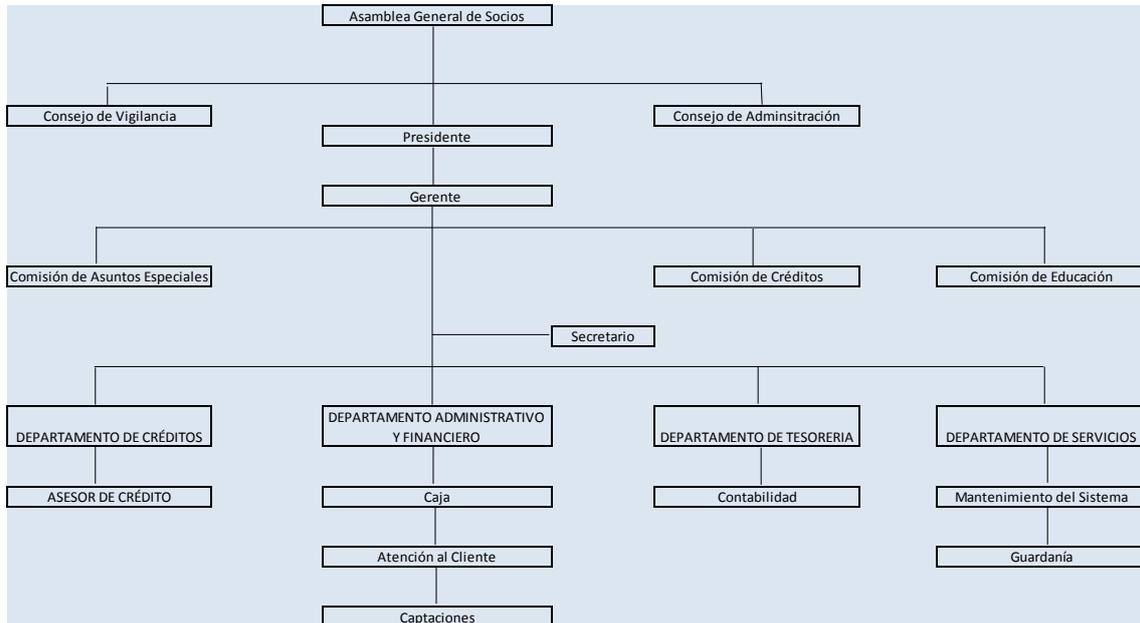
El gerente deberá rendir caución previo al registro de su nombramiento. cuando así lo amerite el segmento en que sea ubicada la cooperativa, deberá cumplir los requisitos previstos en el reglamento general de la ley orgánica de la economía popular y solidaria y del sector financiero popular y solidario y en las regulaciones que se dictaren para el efecto. El gerente, sea o no socio de la cooperativa, es el representante legal de la misma, su mandatario y administrador general. sera contratado bajo el código civil, sin sujeción a plazo, debiendo ser afiliado al seguro social, sin que ello implique relación laboral.

Artículo 36.- Además de las previstas en la ley orgánica de la economía popular y solidaria, su reglamento general y las que constaren en el reglamento interno, son atribuciones y responsabilidad del gerente:

1. Ejercer la representación legal, judicial y extrajudicial de la cooperativa de conformidad con la ley, este reglamento y el estatuto social de la misma;
2. Proponer al consejo de administración las políticas, reglamentos y procedimientos necesarios para el buen funcionamiento de la cooperativa;
3. Presentar al consejo de administración el plan estratégico, el plan operativo y su pro forma presupuestaria; los dos últimos máximo hasta el treinta de noviembre del año en curso para el ejercicio económico siguiente;
4. Responder por la marcha administrativa, operativa y financiera de la cooperativa e informar mensualmente al consejo de administración;
5. Contratar, aceptar renuncias y dar por terminado contrato de trabajadores, cuya designación o remoción no corresponda a otros organismos de la cooperativa y de acuerdo con las políticas que fije el consejo de administración;
6. Diseñar y administrar la política salarial de la cooperativa, en base a la disponibilidad financiera;
7. Mantener actualizado el registro de certificados de aportación;
8. Informar de su gestión a la asamblea general y al consejo de administración;
9. Suscribir los cheques de la cooperativa, individual o conjuntamente con el presidente, conforme lo determine el estatuto social. Cuando el estatuto social disponga la suscripción individual, podrá delegar esta atribución a administradores de sucursales o agencias, conforme lo determine la normativa interna;
10. Cumplir y hacer cumplir las decisiones de los órganos directivos;
11. Contraer obligaciones a nombre de la cooperativa, hasta el monto que el estatuto, reglamento o la asamblea general le autorice;
12. Suministrar la información personal requerida por los socios, órganos internos de la cooperativa o por la superintendencia;
13. Definir y mantener un sistema de control interno que asegure la gestión eficiente y económica de la cooperativa;
14. Informar a los socios sobre el funcionamiento de la cooperativa;
15. Asistir, obligatoriamente, a las sesiones del consejo de administración, con voz informativa, salvo que dicho consejo excepcionalmente disponga lo contrario; y, a las del consejo de vigilancia, cuando sea requerido; y,
16. Ejecutar las políticas sobre los precios de bienes y servicios que brinde la cooperativa de acuerdo con los lineamientos fijados por el consejo administración.

Grafico # 5

Organigrama organizacional de la COAC "23 DE ENERO"



Fuente: Cooperativa de Ahorro y Crédito "23 de Enero" Ltda.

Elaborado por: Sócola, Diana

4.4. Alineamiento a la ley de economía popular y solidaria

La cooperativa de ahorro y crédito "23 de Enero" Ltda. cumple con el primer artículo de la ley de economía popular y solidaria.

Art.- 1.- Se entiende por economía popular y solidaria, al conjunto de formas y prácticas económicas, individuales o colectivas, auto gestionadas por sus propietarios que, en el caso de las colectivas, tienen, simultáneamente, la calidad de trabajadores, proveedores, consumidores o usuarios de las mismas, privilegiando al ser humano, como sujeto y fin de su actividad, orientada al buen vivir, en armonía con la naturaleza, por sobre el lucro y la acumulación de capital.

Además cumple con la forma de organización de la economía popular y solidaria:

Formas de organización de la economía popular y solidaria

Art.- 2.- Son formas de organización de la economía popular y solidaria y, por tanto, se sujetan a la presente ley, las siguientes:

d) Las organizaciones cooperativas de todas las clases y actividades económicas, que constituyen el sector cooperativista;

los principios de la **ley de economía popular y solidaria** es que las personas y organizaciones amparadas por esta **ley**, en el ejercicio de sus actividades, seguirán por los siguientes principios, según corresponda:

a) La búsqueda del **buen vivir** y del bien común.

b) La prelación del **trabajo** sobre el capital y de los **intereses** colectivos sobre los individuales;

c) El comercio justo y consumo ético y responsable:

d) La equidad de género;

e) El respeto a la identidad cultural;

f) La autogestión;

g) La responsabilidad social y ambiental, la solidaridad y rendición de cuentas; y,

h) La distribución equitativa y solidaria de excedentes. (DOCUMENTO ELABORADO POR EQUIPO TÉCNICO MIES: MAYA, 2011)

4.5. Sus servicios

La cooperativa de ahorro y crédito “23 de Enero” Ltda. cuenta con servicios financieros y servicios no financieros para sus socios.

4.5.1. Servicios financieros

❖ Captaciones

La cooperativa de ahorro y crédito “23 de Enero” Ltda., educa a sus socios y/o clientes al ahorro; ofreciéndole tasas de interés llamativas y sin costos de mantenimiento de cuentas.

○ Ahorros a la vista

La apertura de una cuenta de ahorros denominado depósitos a la vista se los hará previo al cumplimiento los requisitos de ley, los establecidos en los estatutos vigentes y reglamentos que rigen en la Institución, se manejan por su titular o representante registrado en la Cooperativa.

Tabla # 3
Características de ahorros a la vista

Requisitos	Ser Socio y/o Cliente
Montos depósitos	Ninguno
Montos retiros	Horario Normal: limitado Horario Diferido: Hasta \$300,00
Intereses	Las establecidas por el consejo de administración y de acuerdo al saldo y de acuerdo al tipo de captaciones
Operaciones a realizarse	Depósitos Retiros Pago de dividendos Notas de debito Notas de crédito Transferencias, y Otras
Impuestos	Ninguno
Mantenimiento	Ninguno
Efectivización de cheques	Cheques locales: 4 días hábiles Cheques internacionales: 15 días hábiles
Provisión intereses	Diario
Capitalización Intereses	Mensual
Numero de cuentas a la vista por socio	Limitado
Opción de generar otra cuenta	Ninguno
Saldos mínimos	Libretas ordinarias de ahorro: \$ 5,00

Autor: Cooperativa de Ahorro y Crédito "23 de Enero" Ltda.

Elaborado por: Sócola, Diana

○ **Ahorro Junior**

Está enfocado a los menores de edad para incentivarles el ahorro desde pequeños y así ellos puedan lograr un futuro o realizar un sueño como tener una bicicleta, un carro a control remoto, etc.

Tabla # 4
Características de ahorro Junior

Requisitos	Ser Socio y/o Cliente (con un representante)
Montos depósitos	Ninguno
Montos retiros	Horario normal: limitado Horario diferido: Hasta \$300,00
Intereses	Las establecidas por el consejo de administración y de acuerdo al saldo y de acuerdo al tipo de captaciones
Operaciones a realizarse	Depósitos Retiros Pago de dividendos Notas de debito Notas de crédito Transferencias, y Otras
Impuestos	Ninguno
Mantenimiento	Ninguno
Efectivización de cheques	Cheques locales: 4 días hábiles Cheques internacionales: 15 días hábiles
Provisión intereses	Mensual
Capitalización Intereses	Mensual
Numero de cuentas a la vista por socio	Limitado
Opción de generar otra cuenta	Ninguno
Saldos mínimos	Libretas ordinarias de ahorro: \$ 2,00

Autor: Cooperativa de Ahorro y Crédito "23 de Enero" Ltda.

Elaborado por: Sócola, Diana

○ **Depósitos a plazo fijo**

El depósito a plazo fijo le permite cobrar los intereses generados mensualmente y sin costo de mantenimiento. Este depósito sirve como garantía para créditos.

Tabla # 5
Características de los depósitos a plazo fijo

Requisitos	Ser socio y/o cliente
Plazo	De 1 a 30 días De 31 a 90 días De 91 a 180 días De 181 a 360 días De 1 año a 3 años De 3 años a mas
Montos depósitos	Mínimo inicial: \$ 300,00
Incrementos	Solo cuando vence el tiempo del contrato (no importa el monto)
Montos retiros	Horario normal: total del deposito Horario diferido: ninguno Pre-cancelación: con 24H00 de anticipación previa autorización de la gerencia general.
Intereses	Las establecidas por el consejo de administración, de acuerdo al presente reglamento. La tasa de interés incluirá los impuestos sobre rendimientos financieros. En caso de una pre-cancelación, el interés será de ahorros a la vista, salvo excepciones como pre-cancelación para incrementar el monto del depósito o cambiar el nombre del documento. Esta excepción se lo hará previa autorización de la gerencia.
Impuestos	Rendimientos financieros en concordancia con la ley de régimen tributario interno.
Mantenimiento	Ninguno
Efectivización de cheques	Se considera para el cálculo de los

	intereses desde el día del depósito.
Provisión intereses	Mensual
Pre-cancelaciones	Monto total o parcial Tasa de interés de depósitos a la vista Los depósitos realizados en cheque no se podrán pre cancelar antes de los 30 días (previa efectivización).
Renovaciones	Automáticas: para el plazo pactado de acuerdo al último contrato. Voluntarias: de acuerdo al plazo que desee el socio.
Firmas	Matriz: gerente general Agencia: gerente general o jefe de agencia
Servicios anexos	El depósito sirve como garantía para crédito. Endoso
Saldos mínimos	\$ 300,00

Fuente: Cooperativa de Ahorro y Crédito "23 de Enero" Ltda.

Elaborado por: Sócola, Diana

Los requisitos para la apertura de cuenta ya sean socio y/o cliente son los siguientes:
personas naturales

- Valor de ingreso establecido en los estatutos y consejo de administración.
- Copia de la cedula de identidad, pasaporte y certificado de votación (socio o representante).
- Un pago de un servicio básico (agua, luz, teléfono u otros internet, cable).
- Estado de situación económica: fuentes de ingreso, ocupación o actividad económica, dirección domiciliaria; dirección económica o comercial (formato sistemas).

Personas jurídicas

- Valor de ingreso establecido en los estatutos y consejo de administración.
- Escritura de constitución de la compañía o sociedad.
- Copia de estatutos (opcional)

- Copia de la cedula de identidad, pasaporte y certificado de votación del o los representantes.
- Copia del RUC
- Estados financieros actualizados (opcional)
- Un pago de un servicio básico (agua, luz, teléfono u otros internet).
- Domicilio principal de la compañía o sociedad, teléfonos, etc.

❖ Crédito

Clasificación de los créditos

Modalidad

Dentro de la cooperativa se otorgan créditos que se agrupan conforme a la actividad económica del sector, al perfil de los clientes, en las siguientes categorías.

Comercial.- Estos son créditos otorgados a personas naturales o jurídicas, estos crédito están orientados a financiar actividades productivas de pequeña y media escala sectores tales como: comercio, servicios profesionales, transporte turismo, construcción, agricultura, ganadería, proyectos de inversión, incrementar el capital de trabajo y/o infraestructura, micro o pequeña empresa, que tiendan a incrementar y/o fortalecer su actividad productiva.

Consumo.- Este tipo de crédito se orienta a personas naturales para satisfacer necesidades inmediatas del socio, así como adquisición de bienes de consumo,; nivelación del presupuesto familiar, compra de artículos de hogar, salud, vestuario, estudios, viajes, vehículos de uso particular, etc.

Dentro de esta misma línea de crédito se encuentran el crédito estudiantil

Vivienda.- Estos créditos son otorgados a personas naturales destinadas para la adquisición, construcción, mejora y/o ampliación de la vivienda y adquisición de bienes inmuebles. Siempre que se encuentren amparados con garantías hipotecarias.

Microcrédito.- Este tipo de crédito está orientado a personas naturales o a grupos prestatarios con garantía solidaria, los mismos que están orientados a sectores productivos en su mayoría de carácter informal dedicados especialmente al comercio.

Los principales requisitos para acceder a un crédito son:

- Copias de cedula y papeleta de votación de los deudores y garantes
- Copia del RUC (en caso de negocios propios)
- En caso de hipotecario certificado del registro de la propiedad del bien libre de gravamen.
- Planilla del servicio básico (para verificar la dirección del domicilio)

Los plazos serán designados de acuerdo al reglamento de crédito por el gerente, dependiendo de la capacidad de pago y la orientación del crédito, se tomarán en consideración la forma de pago mensual, bimensual, trimestral, semestral o el ciclo que demore el producto motivo del crédito.

Tabla # 6
Plazos de crédito

TIPO DE CREDITO	PLAZO MAXIMO
Créditos comerciales	48 meses
Créditos de consumo	48 meses
Créditos de vivienda	60 meses
Microcréditos	48 meses

Fuente: Cooperativa de Ahorro y Crédito "23 de Enero" Ltda.

Elaborado por: Sócola, Diana

Garantías

Dentro de instituciones financieras las garantías constituyen respaldo del crédito y un instrumento de persuasión ante eventualidades de no pago por parte del socio; las garantías que mantiene la cooperativa son:

- Aval personal:** debe ser socio de la cooperativa y empleado público solvente moral y económicamente, con actividad y domicilio en el cantón Puyango. Además debe estar al día en sus obligaciones directas e indirectas con la cooperativa y, podrá mantener las garantías de acuerdo a su solvencia moral y económica.

Ante el eventual incumplimiento del deudor, el aval o los avales responderán solidariamente con los depósitos que tuviesen en la cooperativa y/o sus bienes personales hasta la total cancelación del crédito más intereses y gastos

- b) **Prendaria:** cuando la cooperativa financie la adquisición de maquinarias, vehículos, y otros bienes productivos, éstos bienes, constituirán garantías, parcial y/o total, previa calificación y a satisfacción de la cooperativa.

Cuando se trate de garantías prendarias el socio debe acreditar la legitimidad o propiedad del bien a preñar, que esté libre de todo gravamen; así mismo que esté cobertura ante eventuales siniestros (robo, incendio, daños, contra terceros) a través de póliza de seguro debidamente endosada a favor de la cooperativa.

- c) **Hipotecaria:** constituida por bien inmueble - terreno, casa, departamento o edificio. Cuando la cooperativa financie bienes inmuebles, el inmueble debe garantizar el crédito.

Debe acreditarse la propiedad y estar libre de todo gravamen; la formalización se concreta con la inscripción del bien ante los registros públicos de la propiedad, en que deberá constar hipotecada a favor de la cooperativa.

Del avalúo realizado por la institución solo se considerara el 60% de los mismos para la concesión del crédito, de acuerdo a la solvencia moral del cliente; se considera también las prohibiciones voluntarias de enajenar.

- d) **Fianza:** puede admitirse como garantía del crédito carta fianza de institución financiera de reconocido prestigio y solvencia, siempre a satisfacción de la cooperativa.

Tratándose de garantías a través de Carta Fianza, debe tenerse cuidado que esta cubra el monto total del crédito e interés y, por el tiempo de vigencia del crédito.

4.5.2. Servicios no financieros

La cooperativa de ahorro y crédito “23 de Enero” ofrece servicios no financieros como son: pago de bono de desarrollo Humano, cobro de planes celulares, teléfono, recargas, pago del SRI, traspaso de dominio, matriculación vehicular, todo se lo hace a través de convenio firmado con FINANCOOP, además se tiene un convenio de capacitaciones a directivos y empleados de la cooperativa, con la misma empresa.

4.6. Sus socios y/o clientes

La cooperativa de ahorro y crédito “23 de Enero” Ltda., nace con un grupo importante de 53 socios fundadores en la parroquia Alamor. A sus 7 años de creación cuenta con un total de 2147 socios activos hasta mayo del 2014, los mismo que en un 65% son socios y/o clientes rurales: parroquias y barrios de los cantones de Puyango, Pindal, Cética y Zapotillo dedicados al cultivo de las tierras y la cría de ganado. Los principales productos son el maíz y el café. El otro 35% son socios urbanos de las cabeceras cantonales los mismos que se dedican al comercio, o son empleados públicos y privados.

Socios y/o clientes que la cooperativa se ha ganado la confianza y su fidelidad.

4.7. Análisis interno y externo (FODA)

El análisis FODA es una herramienta de diagnóstico muy utilizada como base de decisiones. Si se sabe aprovechar las oportunidades y apoyarse en las fortalezas de un emprendedor y su equipo, y trabajar en las debilidades para volverlas fortalezas y desechar las amenazas, una institución funcionara de la mejor forma. Este análisis se realizó con los directivos y empleados de la cooperativa, en reunión de trabajo. Con preguntas en forma de encuesta y con puntajes de importancia del 1 al 10, se calificaba las aportaciones de cada uno de los directivos y empleados los mismos que según la importancia se debe dar un tratamiento más rápido y efectivo. En la calificación de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas se le dio un -2 amenaza importante que se debe trabajar en eso, en forma urgente, -1 amenaza menor se debe trabajar no al instante, 1 oportunidad menor que nos ayuda de una u otra forma a fortalecernos, 2 oportunidad mayor que es indispensable y se la debe aprovechar de todas las formas.

Tabla # 7

EVALUACIÓN DE FACTORES EXTERNOS CLAVE EN LA IFI

COAC "23 DE ENERO" LTDA.

FACTORES EXTERNOS CLAVES	NIVEL DE IMPORTANCIA	Ponderación porcentual	Calificación	Resultado Ponderado	Tipo de Factor
1 Entes de Ayuda del Estado	7	0,07	2	0,14	Oportunidad
2 Inmigración en el área de Influencia	4	0,04	1	0,04	Oportunidad
3 Telecomunicaciones (SISTEMAS)	8	0,08	2	0,16	Oportunidad
4 Marco Regulatorio	5	0,05	-1	-0,05	Amenaza
5 Fondo Externo (Existencia)	5	0,05	2	0,10	Oportunidad
6 Organismos de Cooperación No Gubernamentales (Existen - presencia)	5	0,05	1	0,05	Oportunidad
7 Sectores Productivos (SITUACIÓN)	5	0,05	2	0,10	Oportunidad
8 Situación Macroeconómico	6	0,06	-1	-0,06	Amenaza
9 Clientela (ESTRUCTURA) - Segmentos atractivos - existencia	7	0,07	1	0,07	Oportunidad
10 Comunicación Vial (SISTEMAS)	6	0,06	1	0,06	Oportunidad
11 Crecimientos de Empleo	5	0,05	1	0,05	Oportunidad
12 Mercado Financiero (COMPETENCIA)	10	0,10	-2	-0,20	Amenaza
13 Mercado Actual - Zona de Influencia (POTENCIALIDAD)	8	0,08	-1	-0,08	Amenaza
14 Nuevos Mercados (POTENCIALIDAD)	8	0,08	1	0,08	Oportunidad
15 IPC (Índice de Precios al Consumidor)	5	0,05	-2	-0,10	Amenaza
16 Nivel de seguridad	8	0,08	-1	-0,08	Amenaza
TOTAL RESULTADO	102	100,00%		0,27	ENTORNO CON OPORTUNIDADES

Nivel de Importancia: 1 sin importancia - 10 gran importancia

Calificación: -2 Amenaza importante; -1 Amenaza menor; 1 Oportunidad menor; 2 Oportunidad importante

Elaborado por: Sócola, Diana

Tabla # 8

EVALUACION DE FACTORES INTERNOS - PILAR MERCADO SERVICIOS

COAC "23 DE ENERO" LTDA.

	FACTORES INTERNOS CLAVES	NIVEL DE IMPORTANCIA	Ponderación Específica	Calificación	Resultado Ponderado	Tipo de Factor
1	Participación en el mercado de jóvenes	5	0,04	1	0,04	Fortaleza
2	Participación en el mercado de P.E.A	6	0,05	-1	-0,05	Debilidad
3	Participación en el mercado de la microempresa	5	0,04	-1	-0,04	Debilidad
4	Participación mercado gente con mejor posición económica	1	0,01	-1	-0,01	Debilidad
5	Segmentación y conocimiento de l@s clientes-soci@s	2	0,02	-1	-0,02	Debilidad
6	Diferenciación de productos según segmentos	3	0,03	-1	-0,03	Debilidad
7	Lealtad de clientes/socios a la IFI	6	0,05	1	0,05	Fortaleza
8	Imagen de la IFI	6	0,05	-1	-0,05	Debilidad
9	Información al cliente	5	0,04	1	0,04	Fortaleza
10	Calidad de Atención individual/Asesoría a clientes	6	0,05	1	0,05	Fortaleza
11	Ahorro y Captaciones: Diversidad de productos	9	0,08	-2	-0,15	Debilidad
12	Condiciones de los productos de ahorro y captaciones	5	0,04	1	0,04	Fortaleza
13	Tasa de interés en ahorros y captaciones	5	0,04	1	0,04	Fortaleza
14	Educación al Ahorro	10	0,09	-2	-0,17	Debilidad
15	Crédito: Diversidad de productos	5	0,04	1	0,04	Fortaleza
16	Condiciones de los productos de crédito	7	0,06	-1	-0,06	Debilidad
17	Tasa de interés en créditos	7	0,06	-1	-0,06	Debilidad
18	Otros costos en crédito	5	0,04	1	0,04	Fortaleza
19	Seguro de desgravamen y otros servicios al cliente	5	0,04	1	0,04	Fortaleza
20	Servicio de cajeros automáticos y tarjetas de débito	7	0,06	-2	-0,12	Debilidad
21	Pago de servicios básicos y otros servicios	7	0,06	1	0,06	Fortaleza
	POSICION MERCADO - PRODUCTOS	117	1,00		-0,30	Posición de Debilidades

Nivel de Importancia: 1 sin importancia 10 gran importancia

Calificación: -2 Debilidad importante; -1 Debilidad menor; 1 Fortaleza menor; 2 Fortaleza importante

Elaborado: Socola, Diana

Tabla # 9

EVALUACION DE FACTORES INTERNOS - PILAR FINANCIERO

COAC "23 DE ENERO" LTDA.

	FACTORES INTERNOS CLAVES	NIVEL DE IMPORTANCIA	Ponderación Específica	Calificación	Resultado Ponderado	Tipo de Factor
1	Crecimiento del activo y del pasivo	7	0,07	2	0,14	Fortaleza
2	Crecimiento - captaciones	6	0,06	2	0,12	Fortaleza
3	Crecimiento - cartera	8	0,08	2	0,16	Fortaleza
4	Activos Improductivos (%)	3	0,03	1	0,03	Fortaleza
5	Nivel de patrimonio	6	0,06	1	0,06	Fortaleza
6	Evolución - crecimiento de patrimonio y certificados de aportación	8	0,08	1	0,08	Fortaleza
7	Manejo de Tesorería - Eficiencia	7	0,07	1	0,07	Fortaleza
8	Liquidez - nivel y evolución	8	0,08	2	0,16	Fortaleza
9	Rendimiento Activo	6	0,06	1	0,06	Fortaleza
10	Margen Financiero - Spread	7	0,07	1	0,07	Fortaleza
11	Crecimiento de Patrimonio	8	0,08	1	0,08	Fortaleza
12	Eficiencia Administrativa	7	0,07	1	0,07	Fortaleza
13	Calidad de la cartera (nivel de cartera en riesgo)	8	0,08	1	0,08	Fortaleza
14	Provisiones de cartera (Nivel)	3	0,03	2	0,06	Fortaleza
15	Resultados del ejercicio	6	0,06	1	0,06	Fortaleza
	POSICIÓN FINANCIERA	98	1,00		1,33	Posición de Fortalezas

Nivel de Importancia: 1 sin importancia 10 gran importancia

Calificación: -2 Debilidad importante; -1 Debilidad menor; 1 Fortaleza menor; 2 Fortaleza importante

Elaborado: Sócola, Diana

Tabla # 10

EVALUACION DE FACTORES INTERNOS - ORGANIZACIÓN - PROCESOS - TECNOLOGÍA

COAC "23 DE ENERO" LTDA.

	FACTORES INTERNOS CLAVES	NIVEL DE IMPORTANCIA	Ponderación Específica	Calificación	Resultado Ponderado	Tipo de Factor
1	Organización de la IFI	6	0,06	1	0,06	Fortaleza
2	Manual de Funciones: calidad de descripción de funciones, conocimiento y uso	6	0,06	1	0,06	Fortaleza
3	Manual de Procesos: calidad de descripción de funciones, conocimiento y uso	10	0,09	-2	-0,19	Debilidad
4	Políticas Internas	6	0,06	1	0,06	Fortaleza
5	Procesos de decisión oportunos	9	0,08	-1	-0,08	Debilidad
6	Instrucciones Internas (FORMALIZACIÓN)	6	0,06	-1	-0,06	Debilidad
7	Reglamento de Elecciones	6	0,06	2	0,11	Fortaleza
8	Control Interno - Uso de listas de chequeo	7	0,07	1	0,07	Fortaleza
9	Sistema informático / sistema de comunicación	7	0,07	1	0,07	Fortaleza
10	Equipo informático	7	0,07	2	0,13	Fortaleza
11	Gestión de la información: reportes, uso. Sistema de Información Gerencial	7	0,07	1	0,07	Fortaleza
12	Infraestructura (condiciones)	7	0,07	-1	-0,07	Debilidad
13	Equipamiento institucional	7	0,07	1	0,07	Fortaleza
14	Reglamentos y Normas	7	0,07	1	0,07	Fortaleza
15	Planificación: estratégica, operativa, financiera	8	0,08	-1	-0,08	Debilidad
	POSICIÓN ORGANIZACIÓN	106	1,00		0,27	Posición de Fortalezas

Nivel de Importancia: 1 sin importancia 10 gran importancia

Calificación: -2 Debilidad importante; -1 Debilidad menor; 1 Fortaleza menor; 2 Fortaleza importante

Elaborado: Sócola, Diana

Tabla # 11

EVALUACION DE FACTORES INTERNOS - PILAR CAPITAL HUMANO

COAC "23 DE ENERO" LTDA.

	FACTORES INTERNOS CLAVES	NIVEL DE IMPORTANCIA	Ponderación Específica	Calificación	Resultado Ponderado	Tipo de Factor
1	Personal (Número)	7	0,07	1	0,07	Fortaleza
2	Calificación del personal	7	0,07	1	0,07	Fortaleza
3	Inducción capacitación	6	0,06	-1	-0,06	Debilidad
4	Delegación - Responsabilidad	6	0,06	1	0,06	Fortaleza
5	Gestión de personal (administración por objetivos-resultados)	4	0,04	1	0,04	Fortaleza
6	Remuneración (sistema)	6	0,06	1	0,06	Fortaleza
7	Bonos - Incentivos	8	0,08	1	0,08	Fortaleza
8	Otras Motivaciones	6	0,06	1	0,06	Fortaleza
9	Cultura de riesgo (Control Interno)	4	0,04	1	0,04	Fortaleza
10	Personal orientado en atención al cliente (interno y externo)	6	0,06	1	0,06	Fortaleza
11	Política de comunicación-información interna	6	0,06	1	0,06	Fortaleza
12	Horario	5	0,05	1	0,05	Fortaleza
13	Actitud hacia el cambio	6	0,06	1	0,06	Fortaleza
14	Calificación del personal ejecutivo	5	0,05	-1	-0,05	Debilidad
15	Calificación consejo de vigilancia	4	0,04	-1	-0,04	Debilidad
16	Calificación consejo de administración	4	0,04	-1	-0,04	Debilidad
17	Representatividad de los socios en el consejo	3	0,03	-1	-0,03	Debilidad
18	Desarrollo profesional (Carrera)	5	0,05	-1	-0,05	Debilidad
19	Eficiencia del personal	5	0,05	-1	-0,05	Debilidad
	POSICION GESTION CAPITAL HUMANOS	103	100%		0,38	Posición de Fortalezas

Nivel de Importancia: 1 sin importancia 10 gran importancia

Calificación: -2 Debilidad importante; -1 Debilidad menor; 1 Fortaleza menor; 2 Fortaleza importante

Elaborado: Sócola, Diana

Después del análisis general por factores se describe por separado las amenaza, debilidades, oportunidades y fortalezas:

Tabla # 12
Amenazas de la cooperativa de ahorro y crédito "23 de Enero"

FACTORES EXTERNOS CLAVES	NIVEL DE IMPORTANCIA	Ponderación porcentual	Calificación	Resultado Ponderado	Tipo de Factor
Marco Regulatorio	5	0,05	-1	-0,05	Amenaza
Situación Macroeconómico	6	0,06	-1	-0,06	Amenaza
Mercado Financiero (COMPETENCIA)	10	0,10	-2	-0,20	Amenaza
Mercado Actual - Zona de Influencia (POTENCIALIDAD)	8	0,08	-1	-0,08	Amenaza
IPC (Indice de Precios al Consumidor)	5	0,05	-2	-0,10	Amenaza
Nivel de seguridad	8	0,08	-1	-0,08	Amenaza

Elaborado: Sócola, Diana

Aquí se obtuvo las seis amenazas que consideramos que la cooperativa tiene, una en especial es la competencia ya que dentro del cantón Puyango, existen 4 cooperativas de ahorro y crédito y una de las más grandes de la provincia de Loja como es la Coopmego, 2 instituciones bancarias, 1 caja de ahorro. La cooperativa debe trabajar arduamente ante

estas amenazas, realizar cambios, innovar con nuevos productos, mejorar los procesos. La razón de ser de una cooperativa son los socios y/o clientes y eso debe tener en cuenta para poder convertir las amenazas en oportunidades.

Tabla # 13
Oportunidades de la cooperativa de ahorro y crédito “23 de Enero”

FACTORES EXTERNOS CLAVES	NIVEL DE IMPORTANCIA	Ponderación porcentual	Calificación	Resultado Ponderado	Tipo de Factor
Entes de Ayuda del Estado	7	0,07	2	0,14	Oportunidad
Imigración en el área de Influencia	4	0,04	1	0,04	Oportunidad
Telecomunicaciones (SISTEMAS)	8	0,08	2	0,16	Oportunidad
Fondeo Externo (Existencia)	5	0,05	2	0,10	Oportunidad
Organismos de Cooperación No Gubernamentales (Existen - presencia)	5	0,05	1	0,05	Oportunidad
Sectores Productivos (SITUACIÓN)	5	0,05	2	0,10	Oportunidad
Cientela (ESTRUCTURA) - Segmentos atractivos - existencia	7	0,07	1	0,07	Oportunidad
Comunicación Vial (SISTEMAS)	6	0,06	1	0,06	Oportunidad
Crecimientos de Empleo	5	0,05	1	0,05	Oportunidad
Nuevos Mercados (POTENCIALIDAD)	8	0,08	1	0,08	Oportunidad

Elaborado: Sócola, Diana

La cooperativa tiene diez oportunidades que se las aprovecha muy bien, sin embargo tenemos que volverlas fortalezas para así tener mejores bases para cumplir con la misión y visión que se han planteado.

Tabla # 14
Debilidades de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “23 de Enero” Ltda.

FACTORES EXTERNOS CLAVES	NIVEL DE IMPORTANCIA	Ponderación porcentual	Calificación	Resultado Ponderado	Tipo de Factor
Participación en el mercado de P.E.A	6	0,05	-1	-0,05	Debilidad
Participación en el mercado de la microempresa	5	0,04	-1	-0,04	Debilidad
Participación mercado gente con mejor posición económica	1	0,01	-1	-0,01	Debilidad
Segmentación y conocimiento de l@s clientes-soci@s	2	0,02	-1	-0,02	Debilidad
Diferenciación de productos según segmentos	3	0,03	-1	-0,03	Debilidad
Imagen de la IFI	6	0,05	-1	-0,05	Debilidad
Ahorro y Captaciones: Diversidad de productos	9	0,08	-2	-0,15	Debilidad
Educación al Ahorro	10	0,09	-2	-0,17	Debilidad
Condiciones de los productos de crédito	7	0,06	-1	-0,06	Debilidad
Tasa de interés en créditos	7	0,06	-1	-0,06	Debilidad
Servicio de cajeros automáticos y tarjetas de débito	7	0,06	-2	-0,12	Debilidad
Manual de Procesos: calidad de descripción de funciones, conocimiento	10	0,09	-2	-0,19	Debilidad
Procesos de decisión oportunos	9	0,08	-1	-0,08	Debilidad
Instrucciones Internas (FORMALIZACIÓN)	6	0,06	-1	-0,06	Debilidad
Infraestructura (condiciones)	7	0,07	-1	-0,07	Debilidad
Planificación: estratégica, operativa, financiera	8	0,08	-1	-0,08	Debilidad
Inducción capacitación	6	0,06	-1	-0,06	Debilidad
Calificación del personal ejecutivo	5	0,05	-1	-0,05	Debilidad
Calificación consejo de vigilancia	4	0,04	-1	-0,04	Debilidad
Calificación consejo de administración	4	0,04	-1	-0,04	Debilidad
Representatividad de los socios en el consejo	3	0,03	-1	-0,03	Debilidad
Desarrollo profesional (Carrera)	5	0,05	-1	-0,05	Debilidad
Eficiencia del personal	5	0,05	-1	-0,05	Debilidad

Elaborado: Sócola, Diana

Son veintitrés debilidades que tiene la cooperativa, y algunas con un 10 de importancia como es educar al ahorro, la no existencia de un manual de procesos y procesos de decisión oportunos. Aquí establecemos la problemática que tiene la cooperativa el no tener procesos para sus principales actividades, con este diseño de un modelo de gestión por procesos se quiere conseguir convertir las debilidades en fortalezas.

Tabla # 15
Fortalezas de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “23 de Enero”

FACTORES EXTERNOS CLAVES	NIVEL DE IMPORTANCIA	Ponderación porcentual	Calificación	Resultado Ponderado	Tipo de Factor
Participación en el mercado de jóvenes	5	0,04	1	0,04	Fortaleza
Lealtad de clientes/socios a la IFI	6	0,05	1	0,05	Fortaleza
Información al cliente	5	0,04	1	0,04	Fortaleza
Calidad de Atención individual/Asesoría a clientes	6	0,05	1	0,05	Fortaleza
Condiciones de los productos de ahorro y captaciones	5	0,04	1	0,04	Fortaleza
Tasa de interés en ahorros y captaciones	5	0,04	1	0,04	Fortaleza
Crédito: Diversidad de productos	5	0,04	1	0,04	Fortaleza
Otros costos en crédito	5	0,04	1	0,04	Fortaleza
Seguro de desgravamen y otros servicios al cliente	5	0,04	1	0,04	Fortaleza
Pago de servicios básicos y otros servicios	7	0,06	1	0,06	Fortaleza
Crecimiento del activo y del pasivo	7	0,00	2	0,00	Fortaleza
Crecimiento - captaciones	6	0,00	2	0,00	Fortaleza
Crecimiento - cartera	8	0,00	2	0,00	Fortaleza
Activos Improductivos (%)	3	0,00	1	0,00	Fortaleza
Nivel de patrimonio	6	0,00	1	0,00	Fortaleza
Evolución - crecimiento de patrimonio y certificados de	8	0,00	1	0,00	Fortaleza
Manejo de Tesorería - Eficiencia	7	0,00	1	0,00	Fortaleza
Liquidez - nivel y evolución	8	0,00	2	0,00	Fortaleza
Rendimiento Activo	6	0,00	1	0,00	Fortaleza
Margen Financiero - Spread	7	0,00	1	0,00	Fortaleza
Crecimiento de Patrimonio	8	0,00	1	0,00	Fortaleza
Eficiencia Administrativa	7	0,00	1	0,00	Fortaleza
Calidad de la cartera (nivel de cartera en riesgo)	8	0,00	1	0,00	Fortaleza
Provisiones de cartera (Nivel)	3	0,00	2	0,00	Fortaleza
Resultados del ejercicio	6	0,00	1	0,00	Fortaleza
Organización de la IFI	6	0,06	1	0,06	Fortaleza
Manual de Funciones: calidad de descripción de funciones, conocimiento y uso	6	0,06	1	0,06	Fortaleza
Políticas Internas	6	0,06	1	0,06	Fortaleza
Reglamento de Elecciones	6	0,06	2	0,11	Fortaleza
Control Interno - Uso de listas de chequeo	7	0,07	1	0,07	Fortaleza
Sistema informático / sistema de comunicación	7	0,07	1	0,07	Fortaleza
Equipo informático	7	0,07	2	0,13	Fortaleza
Gestión de la información: reportes, uso. Sistema de Información Gerencial	7	0,07	1	0,07	Fortaleza
Equipamiento institucional	7	0,07	1	0,07	Fortaleza
Reglamentos y Normas	7	0,07	1	0,07	Fortaleza
Personal (Número)	7	0,07	1	0,07	Fortaleza
Calificación del personal	7	0,07	1	0,07	Fortaleza
Delegación - Responsabilidad	6	0,06	1	0,06	Fortaleza
Gestión de personal (administración por objetivos-resultados)	4	0,04	1	0,04	Fortaleza
Remuneración (sistema)	6	0,06	1	0,06	Fortaleza
Bonos - Incentivos	8	0,08	1	0,08	Fortaleza
Otras Motivaciones	6	0,06	1	0,06	Fortaleza
Cultura de riesgo (Control Interno)	4	0,04	1	0,04	Fortaleza
Personal orientado en atención al cliente (interno y externo)	6	0,06	1	0,06	Fortaleza
Política de comunicación-información interna	6	0,06	1	0,06	Fortaleza
Horario	5	0,05	1	0,05	Fortaleza
Actitud hacia el cambio	6	0,06	1	0,06	Fortaleza

Elaborado: Sócola, Diana

Con el análisis FODA se obtuvo 47 fortalezas hacemos un balance el mismo que dio más fortalezas y oportunidades que amenazas y debilidades, teniendo a favor estas fortalezas para la implementación de los procesos será un éxito. Una gran fortaleza es el estado

financiero de la cooperativa el mismo que es el motor de una institución financiera.
Terminado el análisis FODA, realizamos el siguiente capítulo.

CAPITULO V

5. La gestión de los procesos en la cooperativa de ahorro y crédito “23 De Enero” Ltda.

5.1. Identificación y secuencia de los procesos

Para lograr identificar los procesos que se aplican en la cooperativa de ahorro y crédito “23 de Enero”, en la prestación de productos y servicios financieros, se hace necesario conocer todos los procesos con los que se desarrollan en la institución, es decir los procesos; estratégicos, operativos y de apoyo, es así que se identificaron los que a continuación se detallan.

**Tabla # 16
Procesos estratégicos.**

PROCESO	SUBPROCESO
Gestión interna	Elaboración de la planeación estratégica
	Elaboración del plan operativo anual
	Elaboración del presupuesto anual
	Elaboración de la normativa interna
	Mejoramiento del clima organizacional
	Desarrollo de productos
	Estrategias de captaciones y colocaciones
	Análisis financiero
	Proyectos de inversión
	Plan de activación de nuevos socios
	Mejoramiento de la imagen institucional
	Elaboración de políticas de gobierno corporativo
	Elaboración de políticas de crédito
	Incremento del activo productivo
Gestión externa	Convenios con instituciones públicas y privadas
	Evaluación del mercado
	Investigación de mercado
	Segmentación del mercado
	medición del impacto socio económico
	Fondeo externo

Elaborado: Socola, Diana

Tabla # 17
Procesos operativos

PROCESO	SUBPROCESO
Productos y servicios financieros	Nuevos Socios
	Apertura de cuentas
	Depósitos de ahorros
	Restiro de ahorros
	Depósitos a plazo fijo
	Renovación de depósitos a plazo fijo
	Concesión de créditos
Servicios no financieros	Cobro del Bono de Desarrollo Humano
	Pago de servicios básicos
	Pago del SOAT
	Pago de matriculación vehicular
	Pago de matriculación estudiantil
	Transferencias del exterior
	Recargas de telefonía móvil

Elaborado: Socola, Diana

Tabla # 18
Procesos de apoyo

PROCESO	SUBPROCESO
Contabilidad	Manejo de liquidez
	Conciliación bancaria
	Pago de nomina
	Pago de facturas
	Elaboración de estados financieros
	Cumplimiento de obligaciones tributarias
Talento humano	Selección del personal
	Elaboración de contratos de trabajo
	Aviso de entrada y salida del personal en el IESS
	Actas de finiquito
	Plan de capacitación
	Reporte de roles de pago
	Organización de vacaciones
Sistemas	Mantenimiento de los equipos de computación
	Mantenimiento del sistema operativo.
	Obtención de reportes del sistema
Secretaría	Recepción de documentos
	Manejo de agenda
	Control de archivo
	Elaboración y control de actas
	Elaboración de comunicados
Servicio al cliente	Recepción de clientes
	Asesoramiento general a socios y clientes
Servicios generales	Entrega recepción de documentos fuera de la institución
	Aseo de las instalaciones
	Diferentes actividades de apoyo a todas la áreas

Elaborado: Socola, Diana

Una vez que se ha identificado los procesos con sus respectivos subprocesos, se procede a estructurar el mapa de procesos, se obtiene los estratégicos conformados por la gestión interna y externa, en los operativos se incluye a los servicios financieros y no financieros y finalmente los de apoyo se conforman, por la contabilidad, el talento humano, sistemas, secretaría, atención al cliente y servicios generales.

Cabe recalcar que, considerando la temática planteada, la presente propuesta se enfoca a los procesos operativos, específicamente en los productos y servicios financieros que son fundamentales para satisfacer las necesidades de los socios y/o clientes.

Gráfico # 6
Mapa de procesos



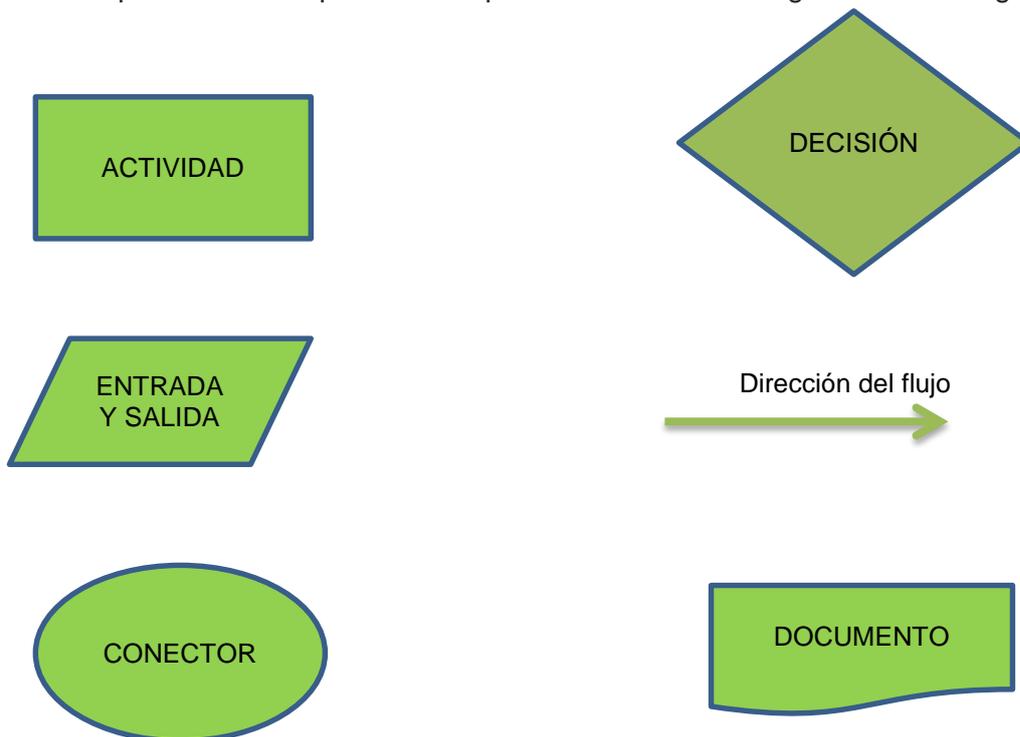
Elaborado: Sócola, Diana

5.2. Descripción de los procesos

Este tema de investigación es diseñar un modelo de gestión por procesos para los servicios financieros los mismos que se describen en un flujo grama.

La descripción de un proceso tiene la finalidad de una reconfiguración profunda del proceso que se trate, implica una visión integral de la organización en la cual se desarrolla.

Para la presente descripción de los procesos se utiliza la siguiente simbología:



5.2.1. Flujogramas

5.2.1.1. Servicios financieros

5.2.1.1.1. Captaciones

En captaciones existen los siguientes productos y/o servicios: ahorros a la vista, ahorro junior y depósitos a plazo fijo, se realiza la descripción de cada uno de ellos, además el flujograma de cada uno de ellos. en crédito se realiza un solo proceso, la cooperativa tiene 4 líneas de crédito sin embargo trabaja con los créditos de consumo, con un monto de hasta cinco mil dólares, como política de la cooperativa han decidido, a todo socio nuevo conceder créditos de un valor de mil dólares, con la finalidad de tener un historial crediticio dentro de la hoja de ingreso de cada socio y para el futuro poder concederles un monto alto.

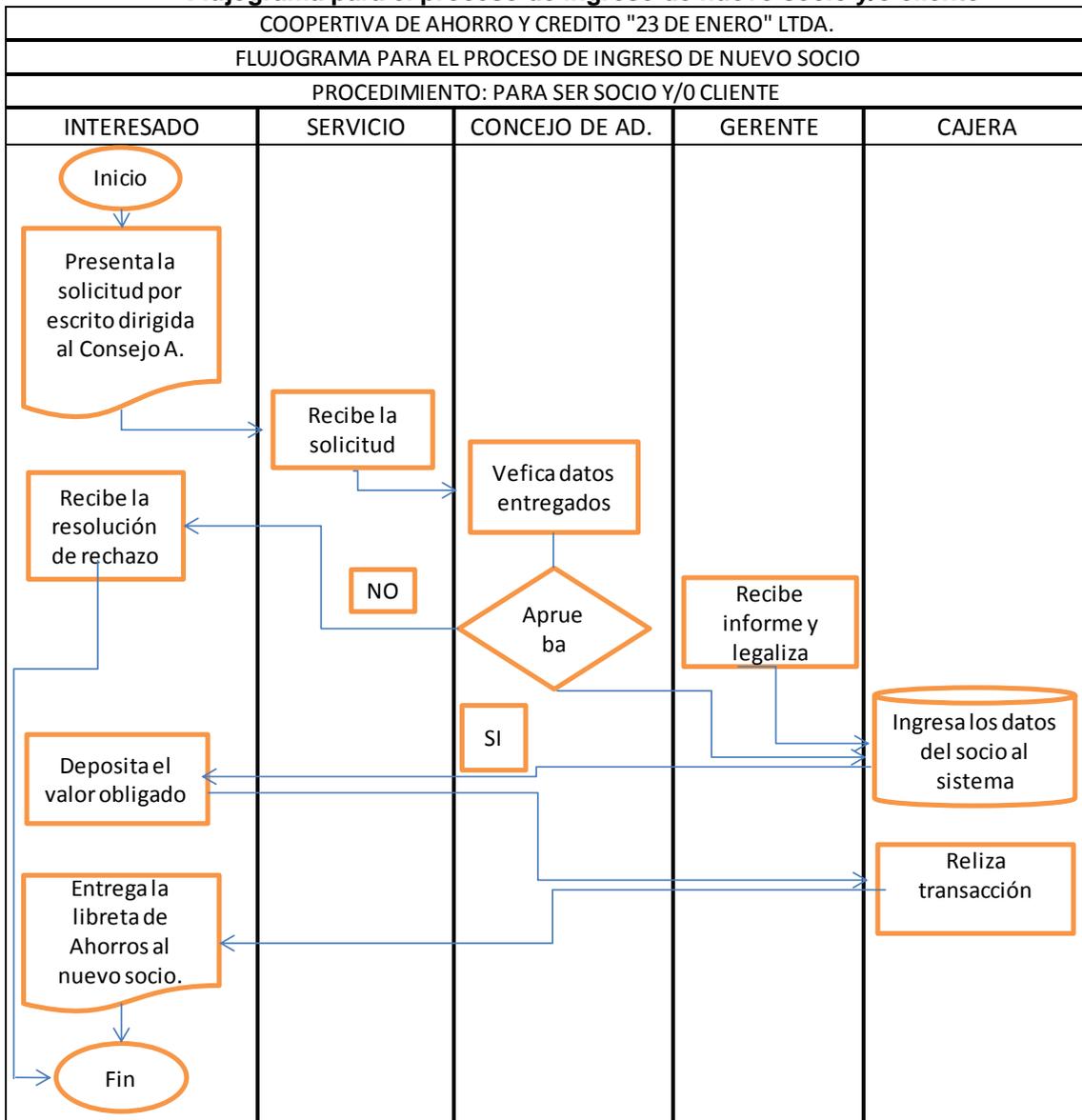
Tabla # 19

Descripción del proceso nuevo socio y/o cliente

COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO "23 DE ENERO" LTDA.		
PROCESO N° 001 CAPTACIONES		
DESCRIPCION DEL PROCESO: NUEVO SOCIO Y/O CLIENTE		
Elaborado: Ing. Diana Sócola		
Nº	RESPONSABLE	PROCESO
1	Interesado	Ingresa a la Institución y solicita información para pertenecer como socio. Presenta la solicitud por escrito dirigida al Consejo de Administración; adjuntando la copia de cédula de identidad y certificado de votación.
2	Servicio al cliente	Lo atiende de forma amable y le manifiesta que tiene que realizar una solicitud por escrito al Consejo de Administración para que lo acepten como socio nuevo, l misma le ayuda a realizar la solicitud.
3	Interesado	El interesado agradece por la solicitud y firma para dejar que le den procedimiento.
4	Servicio al cliente	Recibe la solicitud y la emite al Consejo de Administración.
5	Consejo de administración	Verificación de los datos entregados con el fin de comprobar la veracidad de los mismos;
6	Consejo de administración	Aprueba o rechaza la solicitud y la resolución la comunica por intermedio del Gerente General;
7	Gerente general	Recibe el informe del Consejo de Administración y comunica el resultado al interesado. En caso de ser aprobada, legaliza la solicitud, la firma;
8	Cajera	Realiza el ingreso de los datos del socio al sistema, se le asigna al socio el número que le corresponde de acuerdo al archivo;
9	Socio y/o cliente	Realiza el depósito del valor de USD\$ 20,00 obligatorio en certificados de aportación.
10	Cajera	Realiza la transacción del depósito, archiva y entrega la libreta de ahorros al nuevo socio, registrando los valores que han sido cancelados.

Elaborado: Sócola, Diana

Grafico # 7
Flujograma para el proceso de ingreso de nuevo socio y/o cliente



Elaborado: Sócola, Diana

Tabla # 20

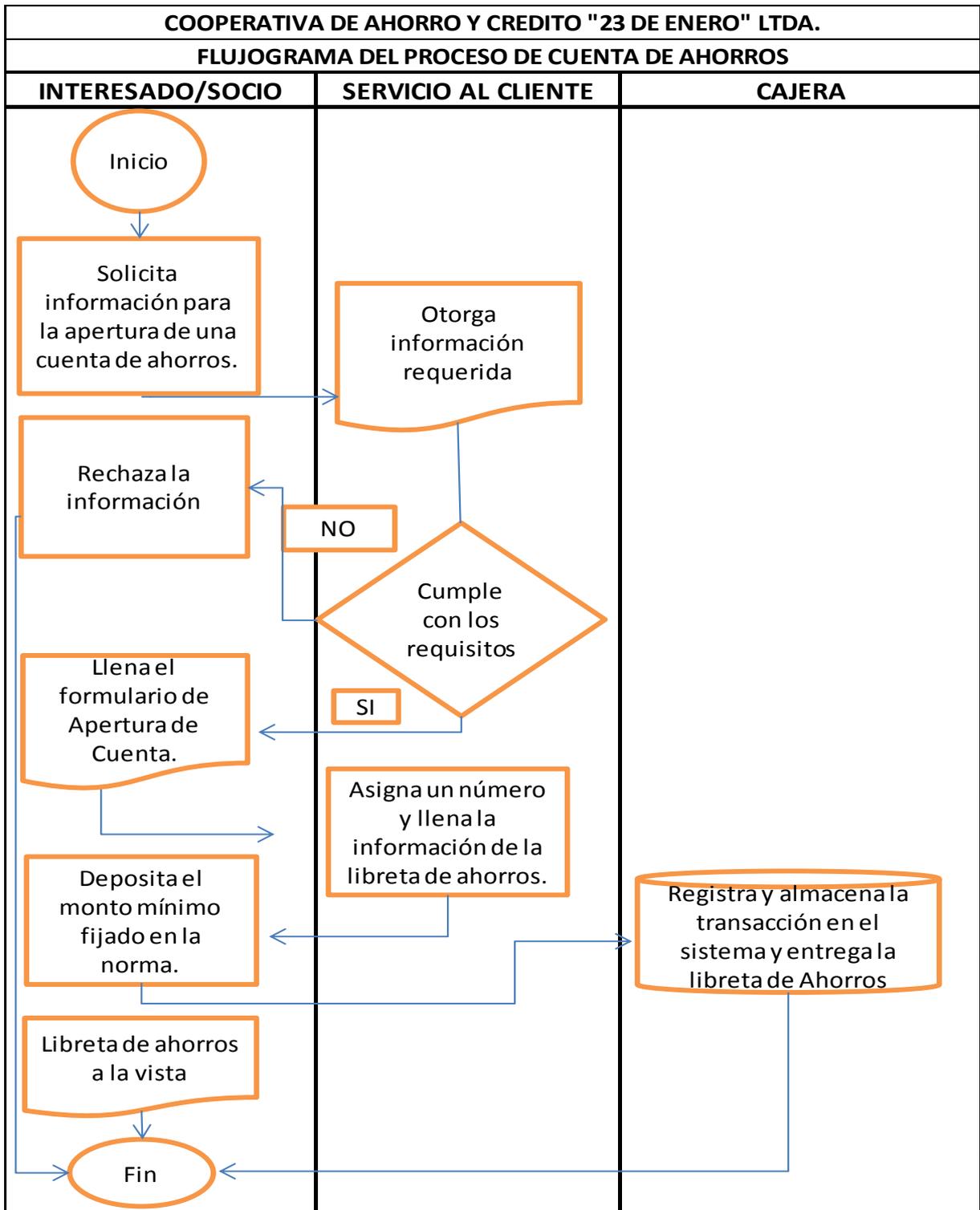
Descripción del proceso para cuenta de ahorros

COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO "23 DE ENERO" LTDA.		
PROCESO N° 001 CAPTACIONES		
DESCRIPCION DEL PROCESO: CUENTA DE AHORROS		
Elaborado: Ing. Diana Sócola		
Nº	RESPONSABLE	PROCESO
1	Interesado	El nuevo socio y/o cliente ingresa a la Institución y solicita información para la apertura de una cuenta de ahorros
2	Servicio al cliente	Solicita como requisitos: Original y copia de la cédula de ciudadanía; original y copia de la papeleta de votación; pago de una de las planillas de agua luz o teléfono actualizada; fotografía tamaño carnet.
3	Interesado	Entrega la documentación solicitada en servicio al cliente
4	Servicio al cliente	Si los datos son reales se continúa con el proceso de apertura de cuenta, ingresando al sistema todos los datos del socio y/o cliente; caso contrario se rechaza la documentación.
5	Socio y/o cliente	Deposita el monto mínimo fijado en la norma que se lo distribuye en depósitos, certificados de aportación y gastos administrativos.
6	Cajera	Recibe el depósito del socio, registra y almacena la transacción, luego se le asigna al socio el número que le corresponde de acuerdo al archivo le entrega la libreta de ahorros al socio.

Elaborado: Sócola, Diana

Grafico # 8

Flujograma para el proceso de cuenta de ahorros



Elaborado: Sócola, Diana

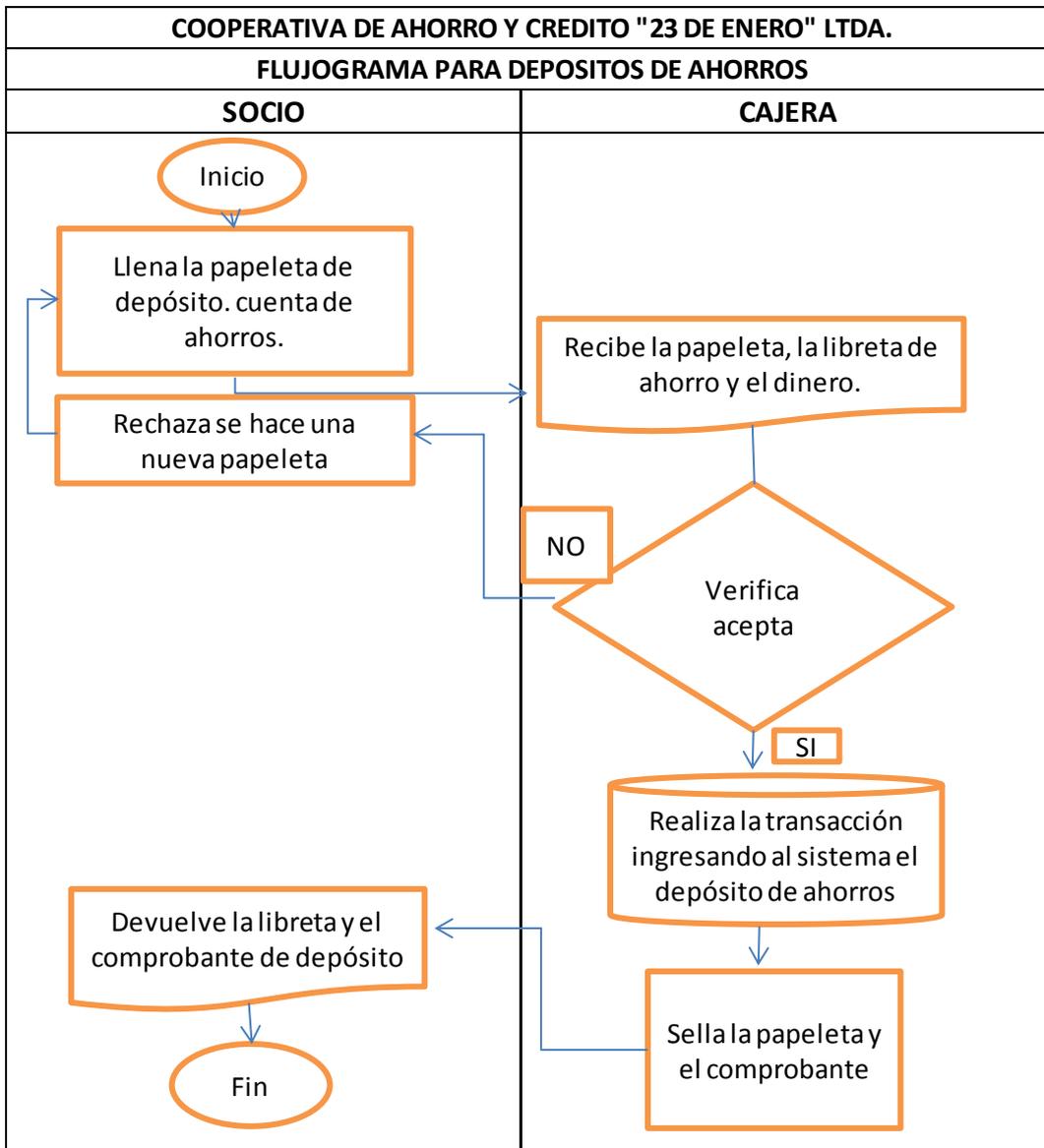
Tabla # 21

Descripción del proceso de depósito de ahorros

COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO "23 DE ENERO" LTDA.		
PROCESO N° 001 CAPTACIONES		
DESCRIPCION DEL PROCESO: DEPOSITO DE AHORROS		
Elaborado: Ing. Diana Sócola		
N°	RESPONSABLE	PROCESO
1	Socio y/o cliente	Llena la papeleta de depósito, se dirige a la ventanilla de la entidad;
2	Cajera	Recibe la papeleta, el dinero y la libreta de ahorro;
3	Cajera	Verifica que la papeleta este llenada correctamente;
4	Socio y/o cliente	Si la papeleta no está llenada correctamente se le devolverá al socio la papeleta, el dinero y la libreta de ahorro y solicitara la elaboración de una nueva papeleta;
5	Cajera	Si la papeleta está bien llenada, ingresa al sistema a la respectiva cuenta del socio y/o cliente e imprime en la libreta de ahorros el depósito y entrega la libreta al socio y/ cliente
6	Cajera	Archiva la papeleta para el cuadro diario.

Elaborado: Sócola, Diana

Grafico # 9
Flujograma para el proceso de Depósitos de Ahorros



Elaborado: Sócola, Diana

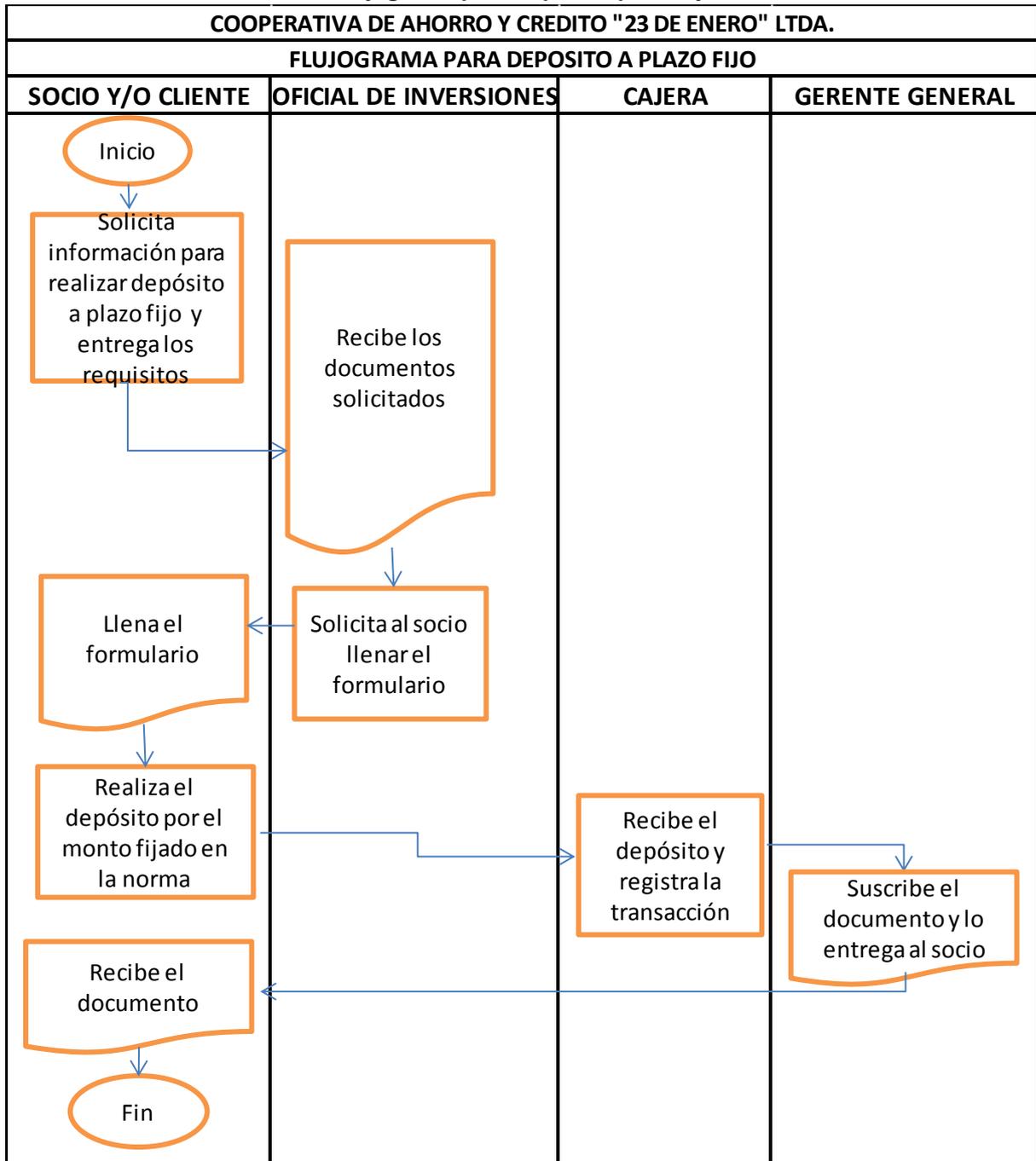
Tabla # 22

Descripción del proceso para depósito a plazo fijo

COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO "23 DE ENERO" LTDA.		
PROCESO N° 001 CAPTACIONES		
DESCRIPCION DEL PROCESO: DEPOSITO A PLAZO FIJO		
ELABORADO POR: ING. DIANA SOCOLA		
DESCRIPCIÓN DEL PROCESO		
N°	RESPONSABLE	PROCEDIMIENTO
1	Socio	Se acerca al Oficial de Captaciones e Inversiones portando la siguiente documentación para realizar un depósito a plazo fijo: § Original y copia de la cédula de ciudadanía § Original y copia de la papeleta de votación
2	Oficial de inversiones	Solicita que el socio llene el Formulario respectivo y se acerque a caja a realizar el deposito fijado como minimo en la norma.
3	socio y/o cliente	Deposita al menos el monto fijado como mínimo en la Norma, en la cuenta que se le asignado.
4	Cajera	Recibe el depósito y registra la transacción
5	Gerente general	Suscribe el documento (depósito a plazo fijo) y lo entrega al socio

Elaborado: Sócola, Diana

Grafico # 10
Flujograma para deposito plazo fijo



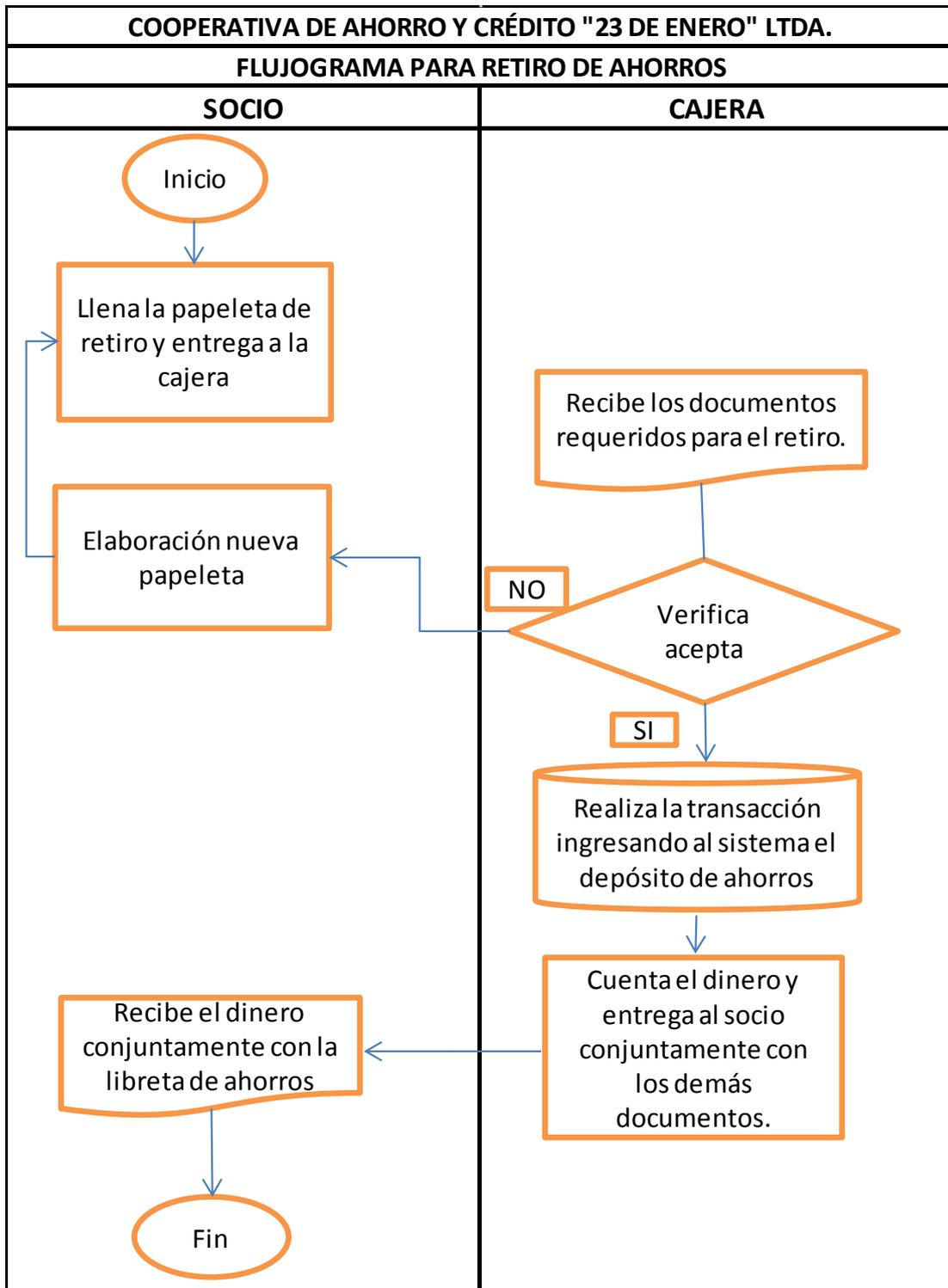
Elaborado: Sócola, Diana

Tabla # 23
Descripción del proceso de retiro de ahorros

COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO "23 DE ENERO" LTDA.		
PROCESO N° 001 CAPTACIONES		
DESCRIPCION DEL PROCESO: RETIRO DE AHORROS		
Elaborado: Ing. Diana Sócola		
N°	RESPONSABLE	PROCESO
1	Socio y/o cliente	Llena la papeleta de retiro, el socio se dirige a las ventanillas y entrega a la cajera.
2	Cajera	Recibe del socio: la papeleta de retiro, la cedula de identidad y la libreta de ahorros. En caso de que no sea el socio que retire se le pedirá su cedula de identidad junto con la del socio.
3	Cajera	Verificará que la papeleta este llenada correctamente y compara las firmas entre la papeleta y la cedula; si el retiro no es realizado por el socio verifica además la autorización en la papeleta de retiro y la firma de quien retira contra la cedula de identidad.
4	Cajera	Si la papeleta no está llenada correctamente el cajero deberá devolver la papeleta y todos los documentos antes mencionados.
5	Cajera	Solicitará la elaboración de una nueva papeleta
6	Cajera	Si se encuentra bien llenada la cajera digita y graba la transacción de retiro, contando el dinero e imprime en la libreta de ahorros.
7	Cajera	Entrega el dinero al socio conjuntamente con la libreta de ahorro actualizada y archiva la papeleta.

Elaborado: Sócola, Diana

Grafico # 11
Flujograma para retiro de ahorros



Elaborado: Sócola, Diana

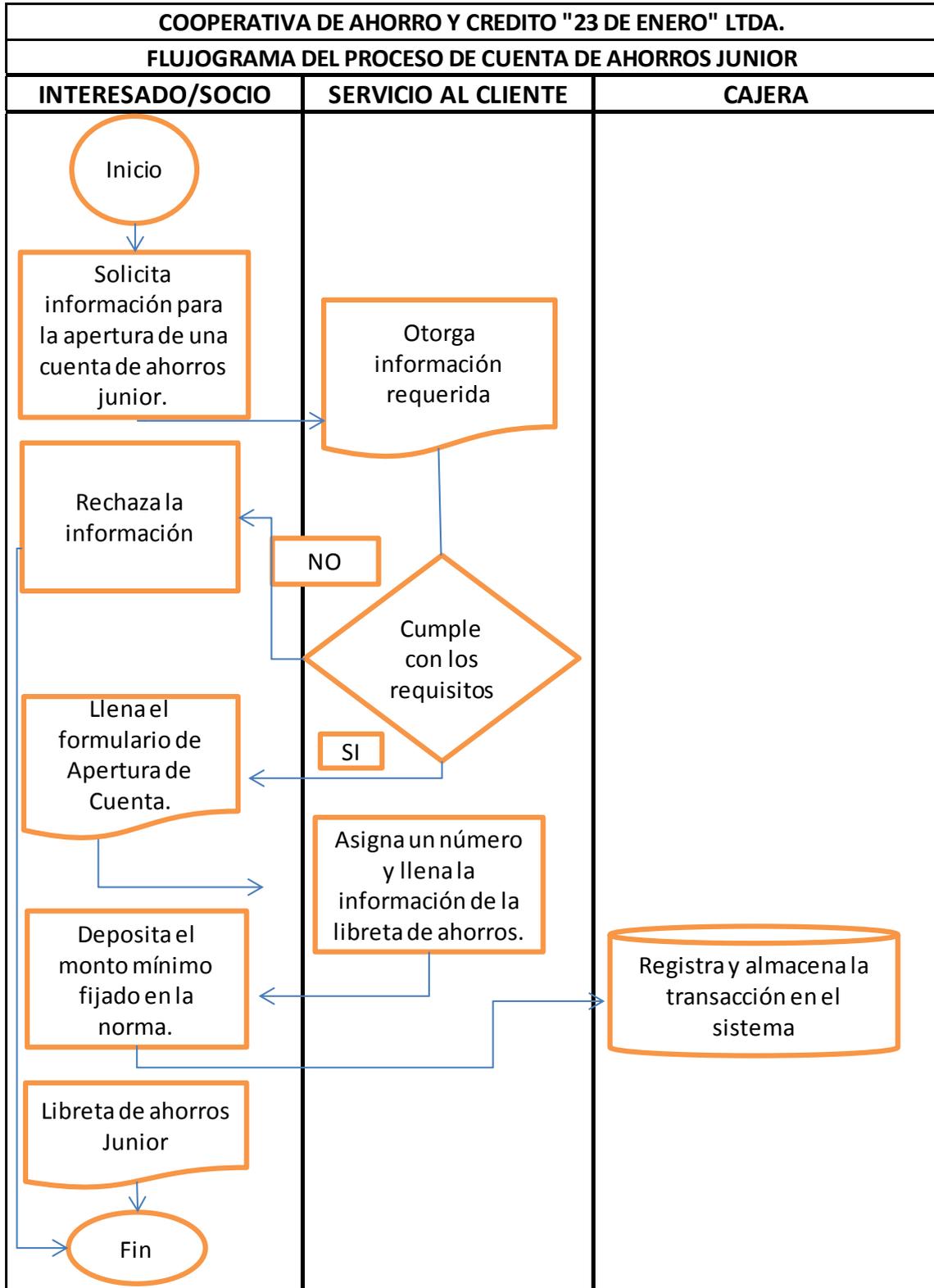
Tabla # 24

Descripción del proceso de cuenta de ahorros Junior

COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO "23 DE ENERO" LTDA.		
PROCESO N° 001 CAPTACIONES		
DESCRIPCION DEL PROCESO: APERTURA DE CUENTA DE AHORROS JUNIOR		
Elaborado: Ing. Diana Sócola		
Nº	RESPONSABLE	PROCESO
1	Interesado	El representante del menor de edad ingresa a la Institución y solicita información para la apertura de una cuenta de ahorros junior
2	Interesado	Se acerca a Servicio al Cliente portando la siguiente documentación: Original y copia de la cédula de ciudadanía; original y copia de la papeleta de votación; del representante legal del menor, una partida de nacimiento o copia de cedula del menor, una de las planillas de agua luz o teléfono actualizada; fotografía tamaño carnet.
3	Servicio al cliente	Si los datos son reales se continúa con el proceso de apertura de cuenta; caso contrario se rechaza la documentación.
4	Socio y/o cliente	Deposita el monto mínimo de \$ 5,00 como ahorro
5	Cajera	Recibe el depósito del socio y/o cliente junior, registra y almacena la transacción y le entrega la libreta de ahorros al socio.

Elaborado: Sócola, Diana

Grafico # 12
Flujograma del proceso de cuentas de ahorros Junior



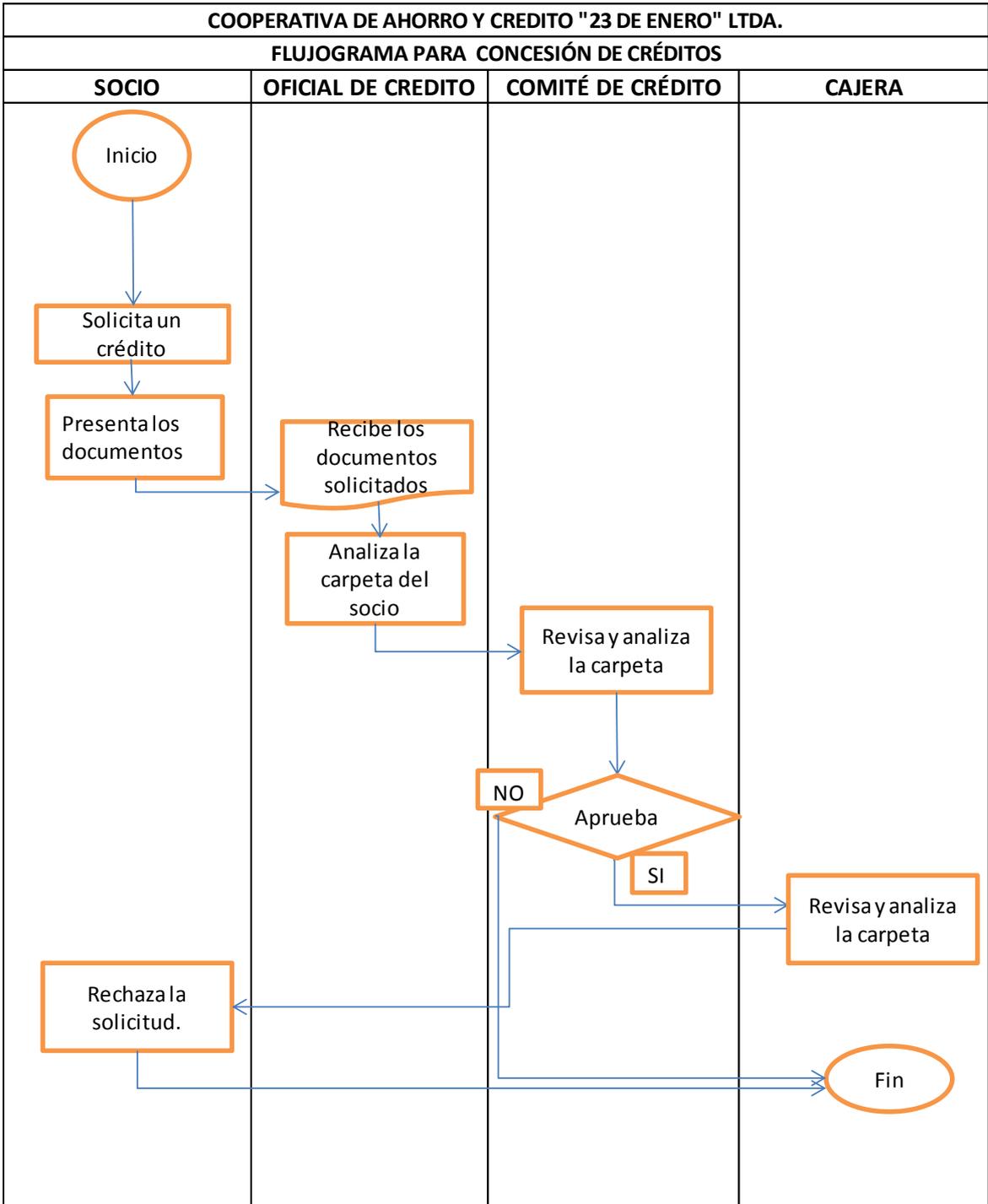
Elaborado: Sócola, Diana

Tabla # 25
Descripción del proceso de concesión de créditos

COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO "23 DE ENERO" LTDA.		
PROCESO N° 002 CREDITOS		
DESCRIPCION DEL PROCESO: CONCESION DE CRÉDITOS		
Elaborado: Ing. Diana Sócola		
Nº	RESPONSABLE	PROCEDIMIENTO
1	Socio y/o cliente	Se acerca a la Cooperativa y solicita información para un crédito.
2	Oficial de crédito	Solicita al socio la siguiente documentación: <ul style="list-style-type: none"> • Formulario Solicitud de Crédito • Copia de la cédula y certificado de votación del socio y su cónyuge • Copia de la cédula y certificado de votación del garante y su cónyuge (si aplica) • Certificado de ingresos • Copia del predio urbano.
3	Socio y/o cliente	Reúne y presenta los documentos requeridos.
4	Oficial de crédito	Oficial analiza la carpeta, verificando el historial de crédito del socio y su estado en la central de riesgos (si aplica), luego elabora un informe con respecto a la solicitud.
5	Comité de crédito	Revisa el informe y analiza la carpeta.
6	Comité de crédito	Aprueba y despacha el crédito y archiva información o Rechaza la solicitud de crédito.
7	Cajera	Realiza el desembolso a través de la acreditación en la cuenta del socio.

Elaborado: Sócola, Diana

Grafico # 13
Flujograma para concesión de créditos



Elaborado: Sócola, Diana

5.3. Seguimiento y la medición de los procesos

El seguimiento y medición de los procesos la cooperativa de ahorro y crédito “23 de Enero”, toma la decisión de realizar mediante indicadores los mismos que deben ser:

- Medibles: se pueden expresar cuantitativamente.
- Verificables: se pueden constatar los datos obtenidos en la medición.
- Asequibles: el coste de su implantación ha de ser compensado con los beneficios que se obtengan de su uso.

La tabla propuesta de indicadores para medir los resultados de los procesos se la debe realizar mensualmente, para así verificar si se está cumpliendo con los objetivos planteados. Además con esta información se puede realizar las mejoras necesarias.

Tabla # 26
Indicadores de gestion por procesos para la COAC "23 DE ENERO" LTDA.

INDICADOR	FRECUENCIA DE MEDICION	FORMULA DE MEDICION	RANGO	RESPONSABLE
Procesos de captaciones				
Nuevo socio y/o cliente	Mensualmente	$\frac{\text{N}^\circ \text{ de visitas}}{\text{N}^\circ \text{ de nuevos Socios}} \times 100$	1 al 100%	Servicio al cliente y cajera
Ahorros a la vista	Mensualmente	$\frac{\text{N}^\circ \text{ de cuentas aperturadas}}{\text{N}^\circ \text{ de socios y/o clientes cuenta ahorristas}} \times 100$	1 al 100%	Cajera
Ahorro Junior	Mensualmente	$\frac{\text{N}^\circ \text{ de cuentas Junior}}{\text{N}^\circ \text{ de socios Junior constantes}} \times 100$	1 al 100%	Cajera
Depositos a plazo fijo	Mensualmente	$\frac{\text{N}^\circ \text{ de socios ingresados}}{\text{N}^\circ \text{ de socios y/o clientes con depositos a plazo fijo}} \times 100$	1 al 100%	Cajera
Procesos de creditos				
Solicitudes de crédito	Mensualmente	$\frac{\text{N}^\circ \text{ de socios visitados}}{\text{N}^\circ \text{ de solicitudes de créditos recibidas}} \times 100$	1 al 100%	Oficial de credito y comité de credito
Aprobaciones de crédito	Mensualmente	$\frac{\text{N}^\circ \text{ de solicitudes recibida}}{\text{N}^\circ \text{ de créditos aprobados}} \times 100$	1 al 100%	Oficial de credito y comité de credito

Desembolsos	Mensualmente	$\frac{\text{N}^\circ \text{ de créditos aprobados}}{\text{N}^\circ \text{ de créditos despachados}} \times 100$	1 al 100%	Oficial de crédito y comité de crédito
Recuperación	Mensualmente	$\frac{\text{N}^\circ \text{ de créditos despchados}}{\text{N}^\circ \text{ de créditos recuperados}} \times 100$	1 al 100%	Oficial de crédito y comité de crédito

Elaborado por: Sócola Diana

La auditoría Interna es otro indicador que se va utilizar en la cooperativa, va estar a cargo del consejo de vigilancia y está dirigida a los empleados, para medir el compromiso para la aplicación de los nuevos procesos, verificar los tiempos y la documentación pertinente que se necesita para los procesos. Además ellos serán los encargados de analizar, controlar y dar seguimiento a las quejas de los socios y/o clientes.

5.4. Mejora de los procesos

Una vez establecido el seguimiento y la medición de los procesos de los servicios financieros de la cooperativa de ahorro y crédito “23 de Enero” Ltda. se procede a realizar observaciones semanalmente siendo responsables los miembros del consejo de administración, además de receptar las quejas de los socios y/o clientes, ellos emitirán un informe semestral para así poder tomar los correctivos necesarios en los procesos que existan falencias.

Los procesos son flexibles a cualquier mejora o cambio que se tenga que realizar, lo importante es conseguir los resultados que se espera con la aplicación de los mismos.

CONCLUSIONES

A finalizar el presente trabajo de investigación se puede hacer las siguientes conclusiones:

- La cooperativa de ahorro y crédito 23 de Enero no ha logrado un crecimiento organizado, no existe una planeación adecuada, por lo contrario adapta a las circunstancias del día a día. Con la presente propuesta sistema de gestión por procesos se pretende mejorar la organización en todas las actividades, enfocado a garantizar la calidad y el desarrollo sostenibles.
- La obtención de información permitió a la cooperativa objeto de estudio enfocarse a la gestión por procesos, esto facilita el acercamiento con las distintas actividades inmersas en procesos existentes, también se proporciona la información necesaria para el análisis y la realidad actual de la institución y a su vez identificar las oportunidades de desarrollo.
- La presente propuesta ayuda a tener una visión de la estructura global de la organización, y de esta manera permite el diagnóstico de cada una de las actividades de cada proceso luego de realizar el respectivo mapa de procesos y flujogramas, el cual fue utilizado como herramienta para determinar actividades innecesarias, ineficientes o duplicidad de las mismas, etc.
- Los indicadores de gestión que se proponen contribuyen a evaluar la eficiencia y la eficacia de los procesos y poder adoptar decisiones en función de los resultados que se desprendan de estos.
- Al aplicar el sistema de gestión por procesos tendrá una mejora significativa para la productividad de la entidad ya que se enfoca a incrementar el valor de la misma y a todos sus grupos de interés.

RECOMENDACIONES

Al realizar las conclusiones del presente trabajo se puede realizar las siguientes recomendaciones.

- Generar una cultura de administración fundamentada en un sistema de gestión por procesos la cual debe estar liderada por la alta gerencia, de tal forma que todos las aprecien como un requerimiento personal, organizacional y social.
- Realizar un programa de capacitación a Directivos y Funcionarios en temas organizacionales que permita tener un adecuado acercamiento a temas de proceso y que las mismas puedan ser retroalimentadas constantemente.
- Si se requiere un nuevo levantamiento de procesos, es recomendable tomar en cuenta el criterio de los funcionarios ya que son ellos los que conocen todas las actividades de día a día, de esta forma se motivará y logrará el compromiso de los responsables de la gestión administrativa y operativa.
- La implementación de los indicadores propuestos en el sistema de gestión requieren ser aplicados con frecuencia y forma definida previamente, con el fin de llevar un control y medir el progreso o decadencia de los procesos en estudio.
- Es fundamental considerar la importancia de la difusión del direccionamiento estratégico (misión, visión, y objetivos) en todos y cada uno de los niveles jerárquicos lo cual contribuye a concienciar al personal de ser parte activa en el cumplimiento de los objetivos de la organización, se puede implementar un sistema de incentivos el cual podrá ser controlado en función del desempeño de todas las áreas involucradas.
- La cooperativa debe aprovechar todas las fortalezas que tiene en especial la confianza de los socios y/o clientes, los mismos que deben ser atendidos con calidad y permanentemente motivarles, con algún obsequio en fechas conmemorativas.

BIBLIOGRAFIA

544R3, I. 1. (15 de 10 de 2008). Recuperado el 05 de 05 de 2014, de http://www.inlac.org/Doc/Doc_ISO-TS-176_04_11/N544R3_Orientacion_sobre_el_Concepto_Enfoque_basado_procesos.pdf.

Barrio, J. F. (1974). *Las 7 Herramientas par la Mejora de la Calidad*. En J. F. Barrio. Madrid: Fundacion Confemetal.

Calidad, P. I. (09 de 2008).

<https://torouno.files.wordpress.com/2008/09/analisis20y20mapeo.pdf>. Recuperado el 6 de 08 de 2014

Campo, J. V. (2008). *Guia de Gestion por procesos 2*.

DOCUMENTO ELABORADO POR EQUIPO TÉCNICO MIES: MAYA, M. (2011). *LEY DE ECONOMIA POPULAR Y SOLIDARIA*.

Dominguez, L. F. (2012). *Propuesta de procedimeinto de costos de calidad en Audita S.A. Sucursal Cienfuegos*. Obtenido de <http://www.eumed.net/libros-gratis/2013/1283/1283.pdf>.

Fomento, M. d. (05 de 2005).

https://docs.google.com/file/d/0B_AtYxK2XCAuZTA1c2lHbnMyS3c/edit?pli=1. Recuperado el 08 de 05 de 2014, de www.google.com.ec: https://docs.google.com/file/d/0B_AtYxK2XCAuZTA1c2lHbnMyS3c/edit?pli=1

Garcia, M., & Ibarra, L. (2012). *Diagnostico de clima organizacional del departamento de educacion de la Universidad de Guajalote*. Recuperado el 23 de 04 de 2014, de http://www.eumed.net/libros-gratis/2012a/1158/disenio_de_la_investigacion.html: http://www.eumed.net/libros-gratis/2012a/1158/disenio_de_la_investigacion.html

Granados, H. V. (s.f.). http://es.slideshare.net/juguicar76/indicadores-de-gestin-y-gestion-por-procesos?qid=7afaf7b2-694d-45c1-bcec-49e479483c43&v=qf1&b=&from_search=5. Obtenido de http://es.slideshare.net/juguicar76/indicadores-de-gestin-y-gestion-por-procesos?qid=7afaf7b2-694d-45c1-bcec-49e479483c43&v=qf1&b=&from_search=5.

Harrington, H. (2001). *MEJORAMIENTO DE LOS PROCESOS DE LA EMPRESA*.

Herrera, J. (2004). *Guia para la Gestion por Procesos. Trabajando con los Procesos*, 152. http://dspace.ups.edu.ec/bitstream/123456789/962/5/Capitulo_2.pdf. (s.f.). Obtenido de http://dspace.ups.edu.ec/bitstream/123456789/962/5/Capitulo_2.pdf.

<http://www.euskalit.net/pdf/folleto5.pdf>. (s.f.). <http://www.euskalit.net/pdf/folleto5.pdf>. Obtenido de www.google.com.ec.

Ladis J. Parras, J. (11 de 2008). *Mejoramiento de Procesos*. Recuperado el 25 de 4 de 2014, de <http://es.slideshare.net/lparrajr/mejoramiento-de-procesos-presentation>: www.google.com.ec

Limón, R. R. (2006). *Historia y Evolución del Pensamiento Científico*. Mexico: Ebciclopedia Virtual.

Perez, J. (2008). *www.google.com*. Recuperado el 05 de 05 de 2014, de <http://www.revistaleadership.com/articulos-colaboradores/effective-management/gestion-por-procesos/>: <http://www.revistaleadership.com/articulos-colaboradores/effective-management/gestion-por-procesos/>

REGLAMENTO INTERNO DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO 23 DE ENERO LTDA. (s.f.).

Sanz, J. B., Carmona, M. A., Carrasco, R., Rivas, M. A., & Tejedor, F. (s.f.). GUIA PARA UNA GESTION BASADA EN PROCESOS. En I. A. TECNOLOGIA, *GUIA PARA UNA GESTION BASADA EN PROCESOS* (pág. 140). Marquetacion y Diseño.

Velasco, J. A. (2008). Gestion por Procesos. <http://www.revistaleadership.com/articulos-colaboradores/effective-management/gestion-por-procesos/>.

Yezid Ariza, O. (s.f.). *GESTION POR PROCESOS*. Recuperado el 23 de 04 de 2014, de http://es.slideshare.net/yesidariza/gestion-por-procesos-9477266?qid=7afaf7b2-694d-45c1-bcec-49e479483c43&v=qf1&b=&from_search=2.