



# **UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA**

*La Universidad Católica de Loja*

## **ÁREA ADMINISTRATIVA**

TITULO DE INGENIERO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

**Sistema de gestión por procesos y mejora continua en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Cañar LTDA. de la ciudad de Cañar. Año 2016**

**TRABAJO DE TITULACIÓN**

**AUTOR:** González Piña, Ana Elisabeth

**DIRECTOR:** Aguilar Campoverde, Beder Gonzalo, Mgt.

**CENTRO UNIVERSITARIO CAÑAR**

2017



*Esta versión digital, ha sido acreditada bajo la licencia Creative Commons 4.0, CC BY-NY-SA: Reconocimiento-No comercial-Compartir igual; la cual permite copiar, distribuir y comunicar públicamente la obra, mientras se reconozca la autoría original, no se utilice con fines comerciales y se permiten obras derivadas, siempre que mantenga la misma licencia al ser divulgada. <http://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/deed.es>*

2017

## **APROBACIÓN DEL DIRECTOR DE TRABAJO DE TITULACIÓN**

Magister:

Beder Gonzalo Aguilar Campoverde

**DOCENTE DE LA TITULACIÓN**

De mi consideración:

El presente trabajo de titulación: "Sistema de gestión por procesos y mejora continua en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Cañar Ltda. de la ciudad de Cañar. Año 2016", realizado por Ana Elisabeth González Piña, ha sido orientado y revisado durante su ejecución; por tanto, se aprueba la presentación del mismo.

Loja, agosto del 2017

F.).....

## DECLARACIÓN DE AUTORÍA Y CESIÓN DE DERECHOS

Yo, **Ana Elisabeth González Piña**, declaro ser la autora del presente trabajo de titulación: Sistema de gestión por procesos y mejora continua en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Cañar Ltda., de la ciudad de cañar, año 2016, de la titulación de Ingeniería en Administración de Empresas, siendo el Magister Beder Aguilar Campoverde el director del presente trabajo; y eximo expresamente a la Universidad Técnica Particular de Loja y a sus representantes de posibles reclamos o acciones legales. Además, certifico que las ideas, conceptos, procedimientos y resultados vertidos en el presente trabajo son de mi exclusiva responsabilidad.

Adicionalmente declaro conocer y aceptar la disposición del Art. 88 del Estatuto Orgánico de la Universidad Técnica Particular de Loja 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.) .....

Ana Elisabeth González Piña

CI: 0301940722

## **DEDICATORIA**

Dedico este trabajo principalmente a Dios: Por ser el creador de la vida, y quien me ha dotado de capacidad, aptitudes, inteligencia y perseverancia para lograr este tan importante título. Por siempre resguardarme y guiar mis pasos. Para Dios toda la honra y Gloria.

A mi esposo, por el apoyo y amor siempre incondicional para seguir preparándome y poder llegar a la meta final, a mis hijos Jean Franco y Haylie ya que ellos son mi inspiración para seguir mis estudios, por comprenderme los momentos dedicados al estudio y no a ellos. A mis padres, por el apoyo económico que me supieron dar en todo el trayecto de mi carrera, mil gracias por confiar en mí. A mis hermanas/os que de una u otra manera colaboraron con un granito de arena para llegar hasta el final de mi carrera.

A todos los que me apoyaron para escribir y concluir esta tesis.

Para ellos es esta dedicatoria de tesis, pues es a ellos a quienes se las debo por su apoyo incondicional.

***Ana Elisabeth González Piña***

## **AGRADECIMIENTO**

A Dios por acompañarme en todo momento, por darme la fortaleza necesaria para culminar con éxito mi carrera profesional.

A los Personeros de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “CAÑAR LTDA.” por haber permitido la realización de este trabajo de Tesis.

A mi Director de Tesis Mgs. Beder Aguilar Campoverde mil gracias por compartir sus valiosos conocimientos y enseñanzas que hoy se plasman en esta tesis de grado.

A todos que de una y otra manera me ayudaron a plasmar con éxito el presente trabajo.

***Ana Elisabeth González Piña***

## ÍNDICE DE CONTENIDO

APROBACIÓN DEL DIRECTOR DE TRABAJO DE TITULACIÓN .....	I
DECLARACIÓN DE AUTORÍA Y CESIÓN DE DERECHOS.....	II
DEDICATORIA.....	III
AGRADECIMIENTO .....	IV
ÍNDICE DE CONTENIDO.....	V
ÍNDICE DE FIGURAS.....	XI
ÍNDICE DE TABLAS.....	XII
RESUMEN.....	1
ABSTRACT.....	2
INTRODUCCIÓN .....	3
CAPITULO I.....	5
GENERALIDADES DEL TRABAJO DE INVESTIGACIÓN .....	5
1.1. Planteamiento del problema.....	6
1.1.1. Contextualización.....	6
1.1.2. Análisis crítico.....	7
1.1.3. Prognosis.....	7
1.1.4. Formulación del problema.....	7
1.1.5. Interrogantes o preguntas directrices.....	8
1.1.6. Delimitación.....	8
1.2. Justificación.....	8
1.3. Objetivos.....	9
1.3.1. Objetivo General.....	9
1.3.2. Objetivo Especifico.....	9
CAPITULO II.....	10
MARCO TEÓRICO .....	10
2.1. Filosofía institucional.....	11
2.1.1. Que es una Cooperativa de Ahorro y Crédito.....	11
2.1.2. Identidad corporativa.....	11
2.1.3. Filosofía corporativa de la organización.....	12
2.1.4. La Cultura corporativa.....	12
2.1.5. Visión organizacional.....	12
2.1.6. Misión organizacional.....	13
2.1.7. Principios y valores organizacionales.....	13
2.2. Procedimientos y procesos.....	14

2.2.1	Procedimientos.....	14
2.2.2	Proceso.....	14
2.2.3	Características e importancia de los procesos.....	14
2.2.4	Administración de los procesos.....	15
2.2.5	Gestión de procesos.....	15
2.2.6	Control de procesos.....	16
2.2.7	Mapa de proceso.....	16
2.2.8	Clasificación de los procesos.....	16
2.2.8.1	Procesos gobernantes, estratégicos o de dirección.....	17
2.2.8.2	Proceso fundamental, operativos o claves.....	17
2.2.8.3	Procesos de soporte o ayuda.....	17
2.2.9	Diagrama de flujos.....	17
2.2.10	Utilidad de los diagramas de flujo.....	17
2.2.11	Simbología.....	18
2.3.	La calidad su evolución y gestión.....	19
2.3.1	Definición de calidad según los padres de la calidad:.....	20
2.3.2	Características de la calidad.....	20
2.3.3	Políticas de calidad.....	20
2.4.	Calidad total.....	21
2.4.1.	Definición.....	21
2.4.2.	Administración de la calidad total.....	21
2.4.3.	Calidad en los procesos.....	21
2.5.	Mejora Continua.....	22
2.5.1	Definición.....	22
2.5.2	Importancia del mejoramiento continuo.....	22
2.5.3	Mejora continua de procesos.....	23
2.5.3.1	Ciclo Deming.....	24
2.6.	Norma ISO 9001: 2015.....	25
CAPÍTULO III.....		28
METODOLOGÍA Y PRESENTACIÓN DE LOS RESULTADOS.....		28
3.1.	Nivel de investigación.....	29
3.1.1.	Investigación bibliográfica o documental.....	29
3.1.2.	Investigación de campo.....	29
3.1.3.	Investigación descriptiva.....	29
3.2.	Población y muestra.....	29
3.3.	Técnicas e instrumentos.....	31
3.4.	Metodología del sistema de gestión por procesos y mejora continua.....	31



3.4.1 Etapa 1: Formación del equipo y planificación del trabajo. ....	31
3.4.2 Etapa 2: Identificación de usuarios de los procesos y sus necesidades.....	32
3.4.3 Etapa 3: Identificación de los procesos. ....	32
3.4.4 Etapa 4: Descripción y análisis de los procesos.....	33
3.4.5 Etapa 5: Priorización y aprobación de los procesos. ....	33
3.4.6. Etapa 6: Difusión de los procesos. ....	33
3.4.7. Etapa 7: Aplicación y control de los procesos. ....	33
3.8. Etapa 8: Mejoramiento continuo de los procesos (Rediseño de procesos). ....	33
3.5. Presentación, análisis e interpretación de resultados. ....	35
3.5.1 Análisis de las encuestas aplicadas a los socios de la COAC Cañar Ltda. ....	35
3.6. Análisis de resultados obtenidos en las encuestas aplicadas a los directivos y empleados de la COAC Cañar Ltda. ....	45
CAPITULO IV .....	54
SISTEMA DE GESTIÓN POR PROCESOS Y MEJORA CONTINUA EN LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO CAÑAR LTDA. DE LA CIUDAD DE CAÑAR. AÑO 2016.....	54
4.1. Diagnóstico de la COAC Cañar Ltda. ....	55
4.1.1 Identificación. ....	55
4.1.2 Reseña histórica. ....	55
4.1.3 Ubicación.....	56
4.1.4 Productos y/o servicios financieros.....	56
4.1.5 Direccionamiento estratégico. ....	57
4.1.6 Estructura organizacional. ....	58
4.1.7 Organigrama estructural. ....	60
4.1.8 Descripción de los servicios financieros.....	61
4.1.9 Análisis de la situación económica – financiera.....	62
4.1.9.1 Análisis económico.....	63
4.1.10 Análisis de la situación política-gubernamental. ....	66
4.1.11 Análisis de la situación legal- fiscal.....	68
4.1.12 Situación Social de las Cooperativas del sector financiero. ....	70
4.1.13 Economía solidaria, cooperativismo y buen vivir. ....	70
4.1.14 Economía popular y solidaria (SEPS). ....	71
4.1.15 Análisis FODA.....	72
4.1.9.1 Análisis del medio externo.....	72
4.1.9.2 Matriz de evaluación de factores externos.....	73
4.1.9.3 Análisis del medio interno.....	74
4.1.9.4 Matriz de evaluación de factores internos.....	76
4.1.9.5 Matriz de estrategias FO, DO, FA, y DA. ....	78

4.2.	Diseño de sistema de gestión por procesos y mejora continua en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Cañar Ltda., de la ciudad de Cañar. ....	80
4.2.1.	Sistema del proceso administrativo. ....	80
4.2.1.1	Norma ISO 9001 - 2015 en el proceso administrativo.....	80
4.2.1.1.1	Objeto y campo de aplicación.....	80
4.2.1.1.2	Normativa de referencia. ....	80
4.2.1.2	Mapa de proceso. ....	81
4.2.1.3	Mapa de proceso del sistema de gestión por procesos a implantarse. ....	81
4.3.	Análisis de los procesos de los servicios que presta la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Cañar Ltda”. ....	83
4.3.1	Procesos generales identificados en la cooperativa de ahorro y crédito Cañar Ltda. ....	83
4.3.1.1	Proceso de captaciones.....	83
4.3.1.2	Proceso de Ahorros e inversiones a plazo Fijo.....	84
4.3.1.3	Proceso para otorgar un crédito.....	86
4.3.2	Procedimientos en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Cañar Ltda. ....	88
4.3.2.1	Procedimientos en el área de captaciones. ....	88
4.3.2.1.4	Diagrama de recorrido del proceso actual de apertura de cuenta. ....	90
4.3.2.1.5	Ficha de descripción del proceso propuesto de apertura de una cuenta. ...	91
4.3.2.1.6	Recorrido del Proceso propuesto de la apertura de una cuenta. ....	92
4.3.2.1.7	Flujograma del proceso propuesto de la apertura de una cuenta-socio nuevo. ....	93
4.3.2.1.8	Diagrama de recorrido del proceso propuesto/Apertura de una cuenta. ....	95
4.3.2.1.9	Ficha de descripción del proceso actual/Deposito a la vista.....	96
4.3.2.1.10	Recorrido del proceso actual de depósito a la vista.....	97
4.3.2.1.11	Flujograma del proceso actual/deposito a la vista. ....	98
4.3.2.1.12	Diagrama de recorrido del proceso actual/Deposito a la vista. ....	99
4.3.2.1.13	Ficha de descripción del proceso propuesto/deposito a la vista.....	100
4.3.2.1.14	Recorrido del Proceso propuesto de depósito a la vista. ....	101
4.3.2.1.15	Flujograma del proceso propuesta/deposito a la vista.....	102
4.3.2.1.16	Diagrama del recorrido del proceso propuesto/deposito a la vista. ....	104
4.3.2.1.17	Ficha de descripción del proceso actual/Retiros a la vista.....	105
4.3.2.1.18	Recorrido del Proceso actual de retiros a la vista. ....	106
4.3.2.1.19	Flujograma del proceso actual/Retiros a la vista.....	107
4.3.2.1.20	Diagrama de recorrido del proceso actual/Retiros a la vista.....	108
4.3.2.1.21	Ficha de descripción del proceso propuesto/retiros a la vista. ....	109
4.3.2.1.22	Recorrido del proceso propuesto de retiro a la vista. ....	110
4.3.2.1.23	Flujograma de proceso propuesta/Retiros a la vista.....	111

4.3.2.1.24	Diagrama de recorrido del proceso propuesto/Retiros a la vista. ....	112
4.3.2.1	Procedimientos en el área de inversiones.....	113
4.3.2.2.1	Ficha de descripción del proceso actual de inversiones a plazo fijo.....	113
4.3.2.2.2	Recorrido actual de inversiones a plazo fijo. ....	114
4.3.2.2.3	Flujograma del proceso actual de inversiones a plazo fijo.....	115
4.3.2.2.4	Diagrama de recorrido del proceso actual de inversiones a plazo fijo. ....	116
4.3.2.2.5	Ficha de descripción del proceso propuesto /Inversiones a plazo fijo. ....	117
4.3.2.2.6	Recorrido del proceso propuesto de las inversiones a plazo fijo.....	118
4.3.2.2.7	Flujograma del proceso propuesto /Inversiones a plazo fijo. ....	119
4.3.2.2.8	Diagrama de recorrido del proceso propuesto/Inversiones a plazo fijo. ....	120
4.3.2.2.9	Ficha de descripción del proceso actual/Cancelación de la inversión. ....	121
4.3.2.2.10	Recorrido del proceso actual de cancelación de inversión. ....	122
4.3.2.2.11	Flujograma del proceso actual/Cancelación de la inversión. ....	123
4.3.2.2.12	Diagrama de recorrido del proceso actual/Cancelación de la inversión. ....	124
4.3.2.2.13	Ficha de descripción del proceso propuesto/Cancelación de la inversión. . .....	125
4.3.2.2.14	Recorrido del proceso propuesto de cancelación de inversión. ....	126
4.3.2.2.15	Flujograma del proceso propuesta/Cancelación de la inversión. ....	127
4.3.2.2.16	Diagrama de recorrido del proceso propuesto/Cancelación de la inversión. ....	128
4.3.2.2.17	Ficha de descripción del proceso actual/Renovación de inversión a plazo fijo. ....	129
4.3.2.2.18	Recorrido del proceso actual de renovación de inversión a plazo fijo. ...	130
4.3.2.2.19	Flujograma del proceso actual/Renovación de inversión a plazo fijo.....	131
4.3.2.2.20	Diagrama de recorrido del proceso actual/Renovación de inversión a plazo fijo. ....	132
4.3.2.2.21	Ficha de descripción del proceso propuesto/Renovación de inversión a plazo fijo. ....	133
4.3.2.2.22	Recorrido del proceso propuesto de la renovación de inversión a plazo fijo. ....	134
4.3.2.2.23	Flujograma del proceso propuesto/Renovación de inversión a plazo fijo. ... .....	135
4.3.2.2.24	Diagrama de recorrido del proceso propuesto/Renovación de inversión a plazo fijo. ....	137
4.3.2.2	Procedimientos en el área de créditos.....	138
4.3.2.3.1	Ficha de descripción del proceso actual del crédito. ....	138
4.3.2.3.2	Recorrido del proceso actual del crédito.....	139
4.3.2.3.3	Flujograma del proceso actual del crédito. ....	140
4.3.2.3.4	Diagrama de recorrido del proceso actual para el servicio de crédito. ....	142

4.3.2.3.5	Ficha de descripción del proceso propuesto para el servicio de crédito. ...	143
4.3.2.3.6	Recorrido del proceso propuesto del servicio de crédito.....	144
4.3.2.3.7	Flujograma del proceso propuesto para el servicio de crédito. ....	145
4.3.2.3.8	Diagrama de recorrido del proceso propuesto para el servicio de crédito.	147
4.4.	El proceso de mejora continua para la COAC Cañar Ltda. ....	150
4.4.1.	Enfoque al cliente (socio).....	150
4.4.2.	Políticas de mejora continua.....	150
4.4.3.	Planeación.....	151
4.4.4.	Responsabilidad, Autoridad y Comunicación.....	152
4.4.5.	Control. ....	152
4.4.6.	Organización institucional. (estructura de procesos). ....	153
4.2.1.4	Proceso de prestación de los servicios o cadena de valor (operativos). ...	154
4.2.1.5	Proceso de apoyo y/o habilitantes.....	154
4.5.	Lineamientos para la mejora de los procesos.....	154
	CONCLUSIONES .....	156
	RECOMENDACIONES.....	157
	BIBLIOGRAFÍA.....	158
	ANEXOS .....	160

## ÍNDICE DE FIGURAS

<b>Gráfico N° 1;</b> Metodología de gestión de calidad .....	34
<b>Gráfico N° 2;</b> Comodidad de las instalaciones de la COACC.....	35
<b>Gráfico N° 3;</b> Tiempo requerido para la atención en la COACC.....	36
<b>Gráfico N° 4;</b> Calidad de sistema tecnológico que dispone la institución.....	37
<b>Gráfico N° 5;</b> Beneficiarios de crédito .....	38
<b>Gráfico N° 6;</b> Satisfacción del crédito.....	39
<b>Gráfico N° 7;</b> Desempeño de los funcionarios.....	40
<b>Gráfico N° 8;</b> Desempeño de los directivos.....	41
<b>Gráfico N° 9;</b> Servicios no financiero .....	42
<b>Gráfico N° 10;</b> Nivel de la COAC Cañar Ltda.....	43
<b>Gráfico N° 11;</b> Socialización de políticas internas y leyes a los socios.....	44
<b>Gráfico N° 12;</b> Conocimiento de los funcionarios en Gestión de Calidad .....	45
<b>Gráfico N° 13;</b> Conocimiento de norma ISO 9001:2015.....	46
<b>Gráfico N° 14;</b> Conocimiento sobre proceso operacionales .....	47
<b>Gráfico N° 15;</b> Área administrativa de procesos.....	48
<b>Gráfico N° 16;</b> Análisis de proceso en la institución .....	49
<b>Gráfico N° 17;</b> Presentación de evaluación de procesos operativos .....	50
<b>Gráfico N° 18;</b> Procesos estratégicos en la institución .....	51
<b>Gráfico N° 19;</b> Procesos productivos en la institución.....	52
<b>Gráfico N° 20;</b> Procesos de apoyo en la institución.....	53
<b>Gráfico N° 21;</b> Organigrama estructural .....	60
<b>Gráfico N° 22</b> Oportunidades vs Amenazas de la COAC Cañar Ltda.....	74
<b>Gráfico N° 23:</b> Fortalezas vs Debilidades de la COAC Cañar Ltda. ....	77
<b>Gráfico N°24;</b> Esquema del sistema de gestión de calidad a implantarse.....	82

## ÍNDICE DE TABLAS

<b>Tabla N° 1;</b> Simbología para los flujogramas .....	18
<b>Tabla N° 2;</b> Análisis de servicios .....	61
<b>Tabla N° 3;</b> Plan de inversión .....	85
<b>Tabla N° 4;</b> Monto y plazos de crédito .....	87
<b>Tabla N° 5;</b> Comodidad de las instalaciones de la COACC .....	166
<b>Tabla N° 6;</b> Tiempo requerido para la atención en la COACC .....	166
<b>Tabla N° 7;</b> Calidad de sistema tecnológico que dispone la institución .....	166
<b>Tabla N° 8;</b> Beneficiarios de crédito .....	166
<b>Tabla N° 9;</b> Beneficiarios de crédito.....	166
<b>Tabla N° 10;</b> Desempeño de los funcionarios.....	167
<b>Tabla N° 11;</b> Desempeño de los directivos.....	167
<b>Tabla N° 12;</b> Servicios no financiero.....	167
<b>Tabla N° 13;</b> Nivel de la COAC Cañar Ltda. ....	167
<b>Tabla N° 14;</b> Socialización de políticas internas y leyes a los socios.....	168
<b>Tabla N° 15;</b> Conocimiento de los funcionarios en Gestión de Calidad .....	168
<b>Tabla N° 16;</b> Conocimiento de norma ISO 9001:2015 .....	168
<b>Tabla N° 17;</b> Conocimiento sobre proceso operacionales .....	168
<b>Tabla N° 18;</b> Área administrativa de procesos.....	168
<b>Tabla N° 19;</b> Análisis de proceso en la institución .....	169
<b>Tabla N° 20;</b> Presentación de evaluación de procesos operativos .....	169
<b>Tabla N° 21;</b> Procesos estratégicos en la institución .....	169
<b>Tabla N° 22;</b> Procesos productivos en la institución .....	169
<b>Tabla N° 23;</b> Procesos de apoyo en la institución .....	169

## **RESUMEN**

El sistema de gestión por procesos y de la mejora continua son muy importantes para la operativización y desarrollo de las actividades en las organizaciones. En este caso se circunscribe la COAC. Cañar Ltda., que se dedica a la prestación de servicios financieros, y que a través de la aplicación de los mismos persigue obtener resultados positivos en beneficio de la institución financiera y a la vez crea valor para los destinatarios (ciudadanos/clientes) y se logra dar respuesta a la misión institucional.

A través del diagnóstico realizado a la institución se evidencia que los procesos se ejecutan de manera empírica, acorde al desarrollo de las funciones y a la operatividad de los diferentes departamentos asignados, sin contar con un manual de procesos y/o procedimientos que regule y estandarice la realización de sus actividades.

Además, se establecen los principales procesos que cuenta la COAC Cañar Ltda., en las áreas de captaciones, inversiones a plazo fijo y en los créditos, en donde se implementó los procesos respectivos a seguir en cada una de sus áreas, las mismas que reflejan las relaciones con destinatarios (ciudadanos/clientes), proveedores y entre diferentes unidades (clientes internos) u otras organizaciones.

**PALABRAS CLAVE:** Procesos, Mejora Continua, Gestión de Calidad.

## **ABSTRACT**

The process management system and continuous improvement are very important for the operationalization and development of activities in organizations. In this case the COAC is circumscribed. Cañar Ltda., Which is dedicated to the provision of financial services, and through the application of these aims to obtain positive results for the benefit of the financial institution and at the same time creates value for the recipients (citizens / clients) and is achieved to respond to the institutional mission.

Through the diagnosis made to the institution it is evident that the processes are executed in an empirical way, according to the development of the functions and the operation of the different departments assigned, without a manual of processes and / or procedures that regulates and standardizes the Carrying out its activities.

In addition, it establishes the main processes that COAC Cañar Ltda. Has in the areas of fundraising, fixed-term investments and loans, where the respective processes to be followed in each of its areas are implemented, which reflect the relationships with recipients (citizens / clients), suppliers and between different units (internal clients) or other organizations.

**KEY WORDS:** Processes, Continuous Improvement, Quality Management



## INTRODUCCIÓN

La finalidad de este trabajo es enfocarse en los sistemas de gestión por procesos y mejora continua en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Cañar Ltda., y de esa forma determinar cómo se desarrolla cada uno de los procesos que dispone la cooperativa para la prestación de los servicios, así como la mejora continua que se desarrolla para operativizar los de forma eficiente y de esta manera lograr los objetivos empresariales.

La institución oferta ahorro y créditos a sus socios y/o clientes para diferentes áreas vía microcréditos, con el cual ayuda a fomentar el desarrollo económico en la localidad, y de manera primordial busca satisfacer las necesidades del cliente, participando activamente en el desarrollo de productos o en la prestación de servicios cada vez más innovadores.

En la actualidad el sistema de gestión por proceso y de mejora continua significa una estrategia eficaz para desarrollar cambios positivos que ayudan a optimizar y mejorar los servicios en las instituciones para los consumidores o clientes y socios. La COAC Cañar Ltda., no dispone de un sistema de gestión por procesos y de mejora continua, es decir que no cuenta con un manual de procedimientos para la ejecución de sus respectivas operaciones de los procesos, lo cual permite tardar las actividades en la institución.

El presente trabajo de investigación consta de cuatro capítulos, los cuales se detallan a continuación:

En el capítulo uno, se describen las generalidades del trabajo, planteamiento de la problemática que atraviesa la institución en cuanto al sistema de gestión por procesos y de mejora continua, formulación del problema, Justificación del trabajo y sus respectivos objetivos.

Luego en el capítulo dos, se presenta la fundamentación teórica o el marco teórico relacionados con el tema del trabajo de investigación, tales como: cooperativismo, filosofía corporativa, procedimientos y procesos, diagrama de flujos, la calidad su evolución y gestión, calidad total y la mejora continua.

Seguidamente en el capítulo tres, hace referencia a la metodología de investigación utilizada, como es la investigación documental y de campo, a través de la primera se consultó a diversas fuentes bibliográficas con el fin profundizar en el tema de

investigación, y la segunda que se realizó directamente en el lugar de los hechos, para diagnosticar las necesidades y la problemática, para lo cual se utilizó: la observación directa, encuestas y entrevistas a los socios y directivos de la institución financiera.

El capítulo cuatro, se describe el desarrollo de la propuesta del sistema gestión por procesos y mejora continua de la COAC Cañar Ltda. Finalmente se señalan las conclusiones y recomendaciones a que se ha llegado y que entre los aspectos concluyentes se tiene que implementar una gestión adecuada de los procesos que permita a la Cooperativa de Ahorro y Crédito Cañar Ltda., mantenerse en la dirección adecuada de sus objetivos y promoviendo la eficiencia en sus operaciones para la prestación de los servicios.

**CAPITULO I**  
**GENERALIDADES DEL TRABAJO DE INVESTIGACIÓN**

## **1.1. Planteamiento del problema.**

### **1.1.1. Contextualización.**

Las cooperativas de ahorro y crédito en la última década y especialmente a raíz de la migración y la dolarización se ha incrementado de manera rápida lo que ha permitido mejorar la calidad de servicio financiero a la ciudadanía, a nivel local, regional y nacional.

La zona del austro ecuatoriano, al ser un territorio de gran factor migratorio cuenta con grandes ingresos de remesas, lo que ha trascendido en la creación de cooperativas de ahorro y crédito, por tanto, se ha incrementado las instituciones financieras a nivel regional, especialmente en la provincia de Cañar. A tal punto, que en algún momento superaron el número permitido en el mercado, que para la sostenibilidad y sustentabilidad depende en las estrategias que apliquen.

Sin embargo, este gran crecimiento económico del sector cooperativista y de muchas entidades, no contó con un control público eficaz, en el ámbito regulador como también en el respaldo técnico, administrativo y financiero.

Entre una de ellas tenemos a la Cooperativa de Ahorro y Crédito Cañar Ltda., que se encuentra ubicado en el centro de la ciudad de Cañar. La misma que oferta productos y servicios de sector cooperativo en el área financiera, acorde a las necesidades del entorno, con el afán de mejorar sus condiciones socio económicas, sin embargo, siendo una cooperativa de alto prestigio que brinda ayuda social oportuna con profundo recorrido en el mercado local, no cuenta con procesos sistemáticos eficientes y adecuados que agilicen los diversos métodos financieros y que disciplinen el servicio brindado hacia los socios; por lo que, es muy importante gestionar de manera viable y adecuada un sistema de gestión de calidad enfocado en la mejora continua de todo los procesos de la institución, lo cual será de gran importancia para todos los actores directos e indirectos que se benefician, permitiendo de esta manera ofertar servicios especializados y competitivos con calidad y calidez, y a su vez fortaleciendo la confianza, solidez y crecimiento sostenible de la Institución.

Cabe indicar que a pesar de que la cooperativa Cañar Ltda., tiene un gran impacto en la actividad económica es necesario establecer nuevas estrategias institucionales para enfrentar las necesidades económicas del entorno en el que desarrolla sus actividades financieras; pues, la inadecuada metodología para la aplicación de un sistema de Gestión de Calidad en la Cooperativa de ahorro y Crédito Cañar Ltda., ha generado

escasos controles en los diferentes procesos, lo que conlleva a una limitada capacidad estratégica para la toma de decisiones

El presente trabajo hace referencia al estudio de Sistema de Gestión por Procesos y Mejora Continua en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Cañar Ltda., de la ciudad de Cañar, año 2016, determinando que los procesos aplicados en la cooperativa no son eficientes, para lo cual se plantea aplicar procesos eficientes y de mejora continua en las operaciones que ejecuta la institución.

### **1.1.2. Análisis crítico.**

En la Cooperativa de Ahorro y Crédito Cañar Ltda., la principal problemática que se ha detectado es el deficiente servicio al usuario y/o al cliente debido a los inadecuados procesos o servicios crediticios, lo cual afecta de manera directa a la imagen corporativa, percibiendo la ciudadanía ineficiente servicio financiero.

### **1.1.3. Prognosis.**

Si la institución financiera no implementa el sistema de gestión de calidad, para concebir una mejora continua en todos los procesos financieros aplicando las estrategias competitivas con relación a su competencia, puede generar el descontrol en los diferentes procesos administrativos afectando directa e indirectamente en la toma de decisiones. Si la institución no gestiona y reestablece de manera adecuada los procesos de servicios financieros de carácter solidario con proyección social, podrá repercutir de manera negativa en la atención y satisfacción a los clientes o socios, ya que estos no percibirán el interés por parte de la institución y posiblemente buscarán otras fuentes de ayuda y financiamiento para satisfacer sus necesidades.

### **1.1.4. Formulación del problema.**

¿De qué forma incide el sistema de gestión de calidad en la mejora continua de los procesos de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Cañar Ltda.?

### **1.1.5. Interrogantes o preguntas directrices.**

¿Es necesario establecer un sistema de gestión de calidad para generar una mejora continua en el servicio al usuario sistematizando los procesos eficientes en la Cooperativita de Ahorro y Crédito Cañar Ltda.?

¿De qué manera se está aplicando un sistema de gestión de calidad para mejorar los procesos del proceso de otorgamiento de crédito en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Cañar Ltda.?

### **1.1.6. Delimitación.**

Área: Finanzas/Inversiones, Ahorros y Créditos

Aspecto: Sistema de Gestión de Calidad

### **1.2. Justificación.**

En el Cantón Cañar la mayoría de las instituciones financieras del sector cooperativista no cuentan con un nuevo enfoque gerencial de la gestión de calidad que aporte a la mejora continua en los procesos correspondientes. Es por esta razón, que se pretende en la institución implantar un sistema de gestión de calidad para potenciar y mejorar los procesos, además permitirá incrementar el número de socios y generar un nuevo enfoque encaminado a ofrecer calidad en los diferentes procesos.

Así mismo, a través de esta herramienta se pretende orientar a las diferentes exigencias y necesidades del mercado local en el que se desarrolla la Cooperativa de Ahorro y Crédito Cañar Ltda. Pues, se debe adoptar nuevos retos y enfoques organizacionales que impulsen la innovación y crecimiento de la institución financiera, basados en una sistematización armónica de procesos que reflejen la agilidad en un menor tiempo posible con los servicio dirigido a los diferentes socios y clientes de la institución, es decir se debe impulsar la innovación y crecimiento de la institución financiera, con la captación de socios que se encuentren muy satisfechos por la calidad de servicios y productos financieros que se brindan en la COAC.

La implementación del sistema de gestión de calidad generará una mejora continua de los procesos que conlleva la Cooperativa de Ahorro y Crédito Cañar Ltda., beneficiando

directamente a los directivos y administrativos de la institución y de manera indirecta a todos los socios y clientes de la institución financiera.

### **1.3. Objetivos.**

#### **1.3.1. Objetivo General.**

Analizar y proponer el sistema de gestión por procesos y la mejora continua que tendrían los mismos para una eficiente prestación de servicios financieros en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Cañar Ltda., de la ciudad de Cañar. Año 2016.

#### **1.3.2. Objetivo Especifico.**

- Identificar los procesos que agregan valor al servicio y atención que reciben por parte de la Cooperativa de Ahorro y Crédito.
- Proveer un modelo de gestión que sirva como una guía para administrar eficientemente los procesos.
- Analizar y proponer un sistema de gestión por procesos y mejora continua en la COAC Cañar Ltda.

**CAPITULO II**  
**MARCO TEÓRICO**



## **2.1. Filosofía institucional.**

### **2.1.1. Que es una Cooperativa de Ahorro y Crédito.**

Según la Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria, 2014. Define; las cooperativas son sociedades financieras de derecho privado, formadas por personas naturales o jurídicas, que, sin perseguir finalidades de lucro, tiene por objeto planificar y realizar actividades de trabajo de beneficio social o colectivo, a través de una empresa manejada en común y formado con la aportación económica, intelectual y moral de sus miembros.

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

### **2.1.2. Identidad corporativa.**

Caprotti Paul (2013), destaca lo siguiente: Por Identidad Corporativa entendemos la Personalidad de la Organización. Esta personalidad es la conjunción de su historia, de su ética y de su filosofía de trabajo, pero también está formada por los comportamientos cotidianos y las normas establecidas por la dirección. La Identidad Corporativa sería el conjunto de características, valores y creencias con las que la organización se auto identifica y se auto diferencia de las otras organizaciones concurrentes en un mercado.

En este sentido, debemos responder a preguntas tales como: «¿Quiénes somos?», «¿Cómo somos?», «¿Qué hacemos?», «¿Cómo lo hacemos?». Definir la Identidad Corporativa es reconocer nuestra especificidad dentro del mercado y de la sociedad en la que vivimos como entidad.

La definición de la Identidad Corporativa es el elemento básico de la Estrategia de Imagen Corporativa, puesto que constituye la base y es el aspecto globalizador y unificador de la comunicación corporativa. Es lo que deberemos transmitir a quienes conforman la organización.

### **2.1.3. Filosofía corporativa de la organización.**

La filosofía corporativa de la organización es una construcción ideada de dentro hacia fuera de la organización, independiente del entorno externo, y está compuesta por sus principios y valores organizacionales y por los objetivos de su misión. “Ideología” (del griego *idea*, idea + *logos*, tratado) significa la “forma de pensar” que caracteriza a un individuo, grupo de personas u organización, la ideología constituye un sistema de ideas generales que es la base del comportamiento individual o colectivo. La filosofía corporativa de una organización incluye sus principios y valores. Chiavenato (2010)

Lo que significa que este tipo de filosofía se construye a partir de ideas y criterios aportados desde el más alto hasta el más bajo nivel jerárquico de la organización, rescatando los principios y valores organizacionales, los mismos que marcan la diferencia entre una y otra organización.

### **2.1.4. La Cultura corporativa.**

En cualquier sociedad, sea esta antigua o moderna, existen siempre una serie de principios básicos que la mayor parte de las personas comparten y aceptan, y que rigen la forma de comportarse dentro de esa sociedad, a los cuales les damos el nombre genérico de *Cultura*. Todas las organizaciones, al igual que todas las sociedades, poseen unas pautas generales que orientan los comportamientos personales y grupales dentro de la compañía, a las que damos el nombre de Cultura de la Organización o Cultura Corporativa. Caprotti (2013)

Podemos definir la cultura corporativa como “el conjunto de normas, valores y pautas de conducta, compartidas y no escritas, por las que se rigen los miembros de una organización, y que se reflejan en sus comportamientos”, Caprotti (2013).

Es decir, la cultura de una organización es ese conjunto de códigos compartidos por todos o la gran mayoría de los miembros de una organización con lo que se direcciona el comportamiento de los empleados contribuyendo en gran medida, a la formación de la Imagen Corporativa de la Organización.

### **2.1.5. Visión organizacional.**

“Visión”. Significa literalmente “una imagen”. La visión de los negocios, la visión organizacional o incluso la visión del futuro se entiende como el sueño que la

organización acaricia. Es la imagen de cómo se verá en el futuro. Es la explicación de porqué todos se levantan, todos los días y dedican su mayor parte de su existencia al éxito de la organización en la que trabaja, invierten o donde hacen negocios, Chiavenato (2010)

La visión es el sueño de la organización, hacia donde se quiere llegar o la situación deseada a largo plazo, en la que se plasman las aspiraciones de sus directivos.

#### **2.1.6. Misión organizacional.**

“Misión” Significa, literalmente, “deber”, “obligación”, “trabajo que se desempeñará”. La misión de la organización es la declaración de su propósito y alcance, en términos de productos y mercados, y responde a la pregunta: “¿Cuál es el negocio de la organización?”. Se refiere a su papel en la sociedad donde actúa y explica su razón de ser o de existir. La misión de la organización se debe definir en términos de la satisfacción de alguna necesidad del entorno externo y no en términos de la oferta de un producto o servicio. Chiavenato (2010).

Como observa Drucker (2006), la causa más importante del fracaso de los negocios tal vez sea que rara vez se pregunta cuál es el negocio de la organización, por lo menos de forma clara y directa, y que es muy raro que los administradores dediquen tiempo a estudiar y reflexionar debidamente sobre el asunto.

La misión es la finalidad o la razón de ser de la organización, en ella se identifica claramente el tipo de negocio, los servicios, los productos, los valores, el mercado, los clientes y los propósitos organizacionales.

#### **2.1.7. Principios y valores organizacionales.**

Se trata de un conjunto de conceptos, filosofías y creencias generales que la organización respeta y practica y que está por encima de las prácticas cotidianas para buscar las ganancias de corto plazo. Son los ideales eternos, que sirven de guía e inspiración a todas las generaciones futuras de las personas que están dentro de la organización. Los principios hablan de todo aquello en lo que no se está dispuesto a transigir, como la ética y la honestidad. Los valores de la organización corresponden a sus atributos y las virtudes apreciadas, como la práctica de la transparencia, el respeto a la diversidad, la cultura de la calidad o el respeto al medio ambiente. Chiavenato (2010)

Una organización debe cimentar sus bases sobre principios y valores que permitan rescatar y poner en práctica los buenos principios buscando satisfacer las necesidades individuales y colectivas de una forma sustentable y sostenible.

## **2.2. Procedimientos y procesos.**

### **2.2.1 Procedimientos.**

Según Joaquín Valencia define que, “Los procedimientos ayudan a llevar la información pertinente hasta las personas que la necesitan y a formar en cada persona una comprensión sobre lo que debe realizar con esta información” Valencia (2002).

Los procedimientos podemos determinar cómo, la descripción de las actividades que se realiza para cumplir con un trabajo u objetivo.

### **2.2.2 Proceso.**

Según la norma **UNE-EN ISO 9000:2000**, define al proceso como el “conjunto de actividades mutuamente relacionadas o que interactúan las cuales transforman elementos de entrada de resultados”

En las instituciones financieras se entiende por proceso “la secuencia ordenada de actividades, incluidos los tramites de los procedimientos, interrelacionadas entre si, precisas para dar respuestas o prestar servicio al ciudadano, cliente, usuario o beneficiario de servicios o prestaciones. León (2004).

### **2.2.3 Características e importancia de los procesos.**

Entre las características de los procesos que menciona León (2004) podemos mencionar las siguientes:

Están orientados a:

- ✓ Obtener resultados
- ✓ Crear valor para los destinatarios (ciudadanos/clientes)
- ✓ Dar respuesta a la misión de la organización

Alinean los objetivos con las expectativas y necesidades de los ciudadanos

Muestra como su organización los flujos de información, documentos, y materiales

Reflejan las relaciones con destinatarios (ciudadanos/clientes), proveedores y entre diferentes unidades (clientes internos) u otras organizaciones, mostrando como se desarrolla el tema.

Por lo general son horizontales y atraviesan diferentes unidades funcionales de la organización.

Tiene un inicio y un final definido.

#### **2.2.4 Administración de los procesos.**

La administración de los procesos en una empresa requiere ejercicio de ciertas responsabilidades directivas. A tales responsabilidades a menudo se les denomina colectivamente como las funciones de la administración esto se refiere a "planificación y organización de las estructuras organizadas y cargos que componen la empresa; dirigir y controlar sus actividades, Hellerriegel (2003) Trata de determinar, los recursos y las actividades que se requieren para alcanzar los objetivos de la organización

#### **2.2.5 Gestión de procesos.**

La implantación de una gestión que se base en procesos puede ayudar a mejorar significativamente en todos los ámbitos de gestión de las organizaciones. La gestión de procesos es una disciplina de gestión que ayuda a la dirección de la empresa a identificar, representar, diseñar, formalizar, controlar, mejorar y hacer más productivos los procesos de la organización para lograr la confianza del cliente. La estrategia de la organización aporta las definiciones necesarias en un contexto de amplia participación de todos sus integrantes, donde los especialistas en procesos son facilitadores. Bravo Carrasco (2011).

Cabe mencionar que, para Cruz, Camisón, y Gonzales, (2007), se ha convertido actualmente en la condición necesaria para cualquier estrategia dirigida hacia el éxito competitivo de la empresa. El aumento incesante del nivel de exigencia del consumidor, junto a la explosión de competencia de nuevos países comparativas en costos y la creciente complejidad de productos, procesos, sistemas y organizaciones son algunas las causas que hacen de la calidad un factor determinante para la competitividad y la supervivencia de la empresa moderna. (Cruz, 2007).

El identificar, entender y gestionar los procesos interrelacionados con su sistema cooperativo, contribuye con la eficiencia y eficacia al logro de los objetivos planteados por la cooperativa. (Pineda Ochoa, 2015).

La gestión es la acción de administrar o gestionar algo. Las diligencias que se realiza hacen posible la realización de un trámite, de una operación comercial, de un negocio o cualquier objetivo o concretar un proyecto que queremos realizar. La gestión también está en la dirección o administración de la cooperativa Ahorro y Crédito Cañar Ltda., y sus dos agencias.

La gestión es entonces un grupo de actividades, como diversas diligencias, trámites que tienen que realizar en este caso concreto la cooperativa con el fin de conseguir sus metas y objetivos deseados. Para alcanzar todo esto se debe dedicar tiempo, esfuerzo, buena voluntad y recursos.

#### **2.2.6 Control de procesos.**

El control del proceso consistirá en la recepción de unas entradas, variables del proceso, su procesamiento y comparación con unos valores predeterminados por el usuario, y posterior corrección en caso de que se haya producido alguna desviación respecto al valor preestablecido de algún parámetro de proceso. Mavainsa (2010)

Es decir, el control es la función administrativa por medio de la cual la persona encargada o el gerente se evalúa el rendimiento de una cierta actividad para el cumplimiento de la meta.

#### **2.2.7 Mapa de proceso.**

El mapa de procesos es una representación gráfica de forma general del sistema organizacional de la empresa, la cual clasifica los procesos en tres categorías: Estratégicos, operativos y de apoyo o soporte; los cuales busca cumplir con los objetivos de la organización y satisfacer las necesidades de los clientes.

#### **2.2.8 Clasificación de los procesos.**

La identificación de los procesos nos permite conocer las directrices que conforma la organización, de esta manera podremos identificar las actividades que se realizan en una organización, lo que nos facilita la elaboración del mapa de procesos

### **2.2.8.1 Procesos gobernantes, estratégicos o de dirección.**

Son los que proporcionan directrices al resto de los procesos es decir son; los procesos guías de las organizaciones cuyo fin es incrementar la calidad, ya sea este en producto terminados a través la entrega de servicios a los clientes

### **2.2.8.2 Proceso fundamental, operativos o claves.**

Estos tipos de procesos nos ayudan a obtener el producto o servicio mediante una transformación física de la materia prima o la entrega de los servicios, es decir son los que añaden valor agregado a cliente que inciden directamente en la satisfacción

### **2.2.8.3 Procesos de soporte o ayuda.**

Son los que nos permiten encaminar hacia la mejora continua mediante en control y mejora del sistema de procesos.

### **2.2.9 Diagrama de flujos.**

Es una representación gráfica que muestra la secuencia en que se realiza la actividad necesaria para desarrollar un trabajo determinado, el cual deberá iniciar con un verbo infinitivo.

### **2.2.10 Utilidad de los diagramas de flujo.**

La utilidad en las organizaciones de los diagramas de flujos o también conocidos como flujograma, son una herramienta muy “importante para el desarrollo de procedimientos debido a que por su sencillez grafica permite ahorrar mucha explicación en el desarrollo de los procedimientos” (Torres, 1996)

Trabajan mediante representaciones gráficas, en el cual se representan las diferentes operaciones de que se compone un procedimiento o parte de él, estableciendo su secuencia cronológica, utilizando símbolos que se conectan por medio de flechas para indicar la secuencia de la operación.

### **2.2.11 Simbología.**




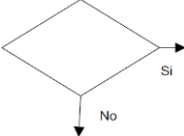
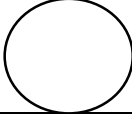
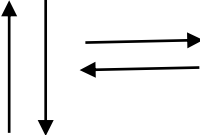
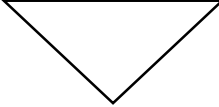
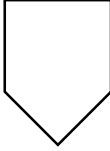

La simbología para los flujogramas, manejan un “lenguaje compuesto por símbolos, cada uno de ellos tiene un significado diferente, lo que garantiza que tanto la interpretación como el análisis de la diagrama, se debe realizar de forma clara y precisa. También se debe definir reglas claras con respecto a la aplicación de estos” (García, 2006)

Los símbolos que se utilizan para graficar los flujogramas se someten a un proceso de normalización, es decir, son diseños para que su interpretación sea universal

El conjunto de símbolos que se utilizaran en la elaboración del manual de procesos u procedimientos para la Cooperativa de Ahorro y Crédito Cañar Ltda. se presente a continuación:

**Tabla N° 1;** *Simbología para los flujogramas*



SIMBOLO	SIGNIFICADO
	Inicio. - Se presenta con este el comienzo y la finalización de procesos
	Operación o proceso, se grafica una actividad normalmente se anotará con verbos infinitivos
	Documento. - Cuando se genera o se transfiere un documento
	Decisión. - A lo largo del proceso se presentan varias alternativas, se utiliza el rombo
	Conector. - Sirve para representar los altos o interrupciones en un proceso
	Flujo de información. - La comunicación entre los diferentes signos o actividades se lo representa con este símbolo que es una flecha, que comunica la dirección o sentido en el que fluya la información
	Archivo. - Almacenamiento temporal o permanente
	Conector de página. - Mediante el símbolo se puede unir, cuando las tareas quedan separadas en diferentes paginas; dentro del símbolos e utilizara un nuevo arábigo que indicara la tarea a la cual continua el diagrama
	Línea inter puntada. - se utilizará para utilizar otros departamentos o personas que intervienen esporádicamente en el flujo del proceso
	Subproceso. - Constituye la realización de una operación o actividad dentro de un flujo (proceso preestablecido)

Elaborado por: Ana Elisabeth González P.

### 2.3. La calidad su evolución y gestión.

La calidad se caracteriza por enfocarse en la satisfacción plena del cliente tanto interno como externo, de tal forma que se cumpla con las expectativas del mismo y a la vez de

alternativas de mejora continua en los procesos, métodos y resultados, buscando obtener de este talento productos y/o servicios con cero defectos.

### **2.3.1 Definición de calidad según los padres de la calidad:**

**Ishikawa Kaoru.**- Calidad es desarrollar, diseñar, manufacturar y mantener un producto y/o servicio de calidad que sea el más económico, el más útil y siempre satisfactorio para el consumidor.

**Crosby Philip.**- "La calidad es intangible; calidad es bondad". Por ello, se habla de "alta calidad", servicio excelente o pésimo. Para cambiar nuestra actitud hacia la calidad debemos definirla como algo tangible y no como un valor filosófico y abstracto.

**Dr. Juran Joseph.**- Calidad, se refiere a la ausencia de deficiencias que adopta la forma de: retraso en las entregas, fallos durante los servicios, facturas incorrectas, etc. Calidad es " adecuación al uso".

### **2.3.2 Características de la calidad.**

1. Grado.- Indicador de nivel o categoría.
2. Imperfección.- Desviación de una característica de la calidad respecto a un nivel deseado, sin tener relación con la inconformidad.
3. Inconformidad.- Desviación de la una característica de la calidad respecto a un nivel deseado, donde existe una severidad que cause que un producto o servicio no cumpla con los requisitos anhelados.
4. Defecto.- Desviación de la una característica de la calidad respecto a un nivel deseado, de tal forma que no satisfaga los requisitos normales. (Marcelo, 2009)

### **2.3.3 Políticas de calidad.**

“La calidad es la adecuación a unas especificaciones que ha de reunir el producto y/o para adaptarse a las necesidades del cliente.

La función de calidad de una empresa está integrada por un conjunto de que asegura que los productos y /o servicios se obtienen a niveles óptimos.” (José, 2004)

## **2.4. Calidad total.**

### **2.4.1. Definición.**

“Para Ishikawa la Calidad Total es una filosofía, cultura, estrategia o estilo de gerencia de una empresa según la cual todas las personas en la misma estudian, practican, participan y fomentan la mejora continua de la calidad.

La Calidad Total es una estrategia de gestión a través de la cual la empresa satisface las necesidades y expectativas de sus clientes, de sus empleados, de los accionistas y de toda la sociedad en general.” (Armand, 1995)

La calidad total es la clave para el liderazgo efectivo a través del compromiso para el mejoramiento constante, una filosofía de hacerlo bien a la primera, capacitar al personal para que entienda las relaciones cliente proveedor, no comprar solo por el precio, administrar el mejoramiento de los sistemas, métodos modernos de capacitación y supervisión, administración de procesos a través de trabajo de equipo y comunicaciones mejoradas, eliminación de barreras y miedos, educación constante y desarrollo de expertos, un informe sistemático para implantar el TQM (Total Quality Management ). Oakland (2007).

En tanto, la calidad total, es el quien denomina a aquel de estrategia que tiene por misión, en diferentes servicios que oferta u ofrece la institución, el mismo que es con la fidelidad de beneficiar a la organización en este caso a la Cooperativa de Ahorro y Crédito Cañar Ltda.

### **2.4.2. Administración de la calidad total.**

Según OKLAND Johns (2009), la Administración de Calidad Total es:

Es dirigir la calidad de forma íntegra de tal modo que, es una responsabilidad de la alta gerencia que la organización perdure y se fortifique de forma permanente.

Para lo cual es imprescindible administrar la calidad total:

- Problema del Liderazgo
- Problema de Actitud
- Problema de Sistemas

### **2.4.3. Calidad en los procesos.**

La calidad en relación con los procesos tiene como fin el de aplicar la calidad al proceso de fabricación de un producto, por lo que se emplean diferentes técnicas para su

seguimiento y control como es el caso de herramientas estadísticas, evitando que los productos o servicios sean defectuosos en relación a los requerimientos de los clientes. “Se diseñan procesos partiendo de los atributos de calidad que el cliente valora en su proveedor y que estarán relacionados con el producto, el servicio o la gestión. Normalmente estos procesos serán conductores de diferenciación”, Pérez (2009).

La calidad del proceso en los servicios y productos de manera particular en el aspecto financiero es el conjunto de características de un elemento, que le confieren la aptitud de satisfacer una necesidad implícita y explícita. Es decir que el servicio, es equivalente al nivel de satisfacción que le ofrece a su cliente.

## **2.5. Mejora Continua.**

### **2.5.1 Definición.**

Kaoru Ishikawa (1989) enfatizó la necesidad de un tratamiento y alcance integral de la calidad en una empresa, comprometiendo junto con el componente productivo, a la gerencia, los servicios (incluyendo los subcontratos) y en general, al total de elementos participantes.

La mejora continua es cambiar lo hecho para hacerlo más efectivo, eficiente y adaptable, qué cambiar y cómo cambiar depende del enfoque específico del empresario y del proceso. (James, 1992)

El mejoramiento continuo es un proceso donde la esencia de la calidad en una empresa se considera como el factor clave si desea ser competitiva a lo largo del tiempo.

### **2.5.2 Importancia del mejoramiento continuo.**

La importancia de la mejora continua de calidad en las instituciones financieras es el de asegura la satisfacción del cliente y socios, para lo cual se deberá realizar encuestas sobre la satisfacción de los clientes para comprender las cualidades de los servicios que son importantes para todo ellos, y como también a los no socios, esto brindará una información sobre por qué éstos usan los servicios de los competidores. A través de esta herramienta se pretende apuntar hacia aquellas características del servicio que necesite ser mejorado

### **2.5.3 Mejora continua de procesos.**

Un conjunto de conceptos, procedimientos y técnicas mediante las cuales la empresa debe buscar el mejoramiento continuo en todos sus procesos productivos y de soporte a la operación. El mejoramiento continuo se da a través de todas las acciones diarias por más pequeñas que sean, que permiten que los procesos y la compañía en su conjunto sean más competitivos en la satisfacción del cliente. Entre estos se pueden mencionar: el control total de calidad, los ciclos de calidad, los sistemas de sugerencias, la automatización, el orden en el lugar del trabajo, el mantenimiento total productivo, los sistemas Kamban, justo-a-tiempo y cero defectos, las actividades en grupos pequeños, la relación cooperativa entre los trabajadores y la administración, el mejoramiento de la productividad, el desarrollo de nuevos productos, entre otros, Cuntú (2009).

Para Kaoru Ishikawa. Enfatizó la necesidad de un tratamiento y alcance integral de la calidad en una empresa, comprometiendo junto con el componente productivo, a la gerencia, los servicios (incluyendo los subcontratos) y en general, al total de elementos participantes.

La Mejora Continua es una forma de trabajar para hacer más productivo y agradable el lugar o el sitio de trabajo, con el único propósito de mejorar de manera constante los servicios que oferta la Institución.

A través del ciclo PHVA la empresa planea, estableciendo objetivos, definiendo los métodos para alcanzar los objetivos y definiendo los indicadores para verificar que, en efecto, éstos fueron logrados. Luego, la empresa implementa y realiza todas sus actividades según los procedimientos y conforme a los requisitos de los clientes y a las normas técnicas establecidas, comprobando, monitoreando y controlando la calidad de los productos y el desempeño de todos los procesos clave.

El ciclo PHVA significa actuar sobre el proceso, resolviendo continuamente las desviaciones a los resultados esperados. El mantenimiento y la mejora continua de la capacidad del proceso pueden lograrse aplicando el concepto de PHVA en cualquier nivel de la Organización, y en cualquier tipo de proceso, ya que está íntimamente asociado con la planificación, implementación, control y mejora del desempeño de los procesos. Es aplicable tanto en los procesos estratégicos de la Alta Dirección como en las actividades operacionales más simples.

### **2.5.3.1 Ciclo Deming.**

Es un método para solucionar los problemas operativos de la empresa, que permite transfórmalos en oportunidades de perfeccionamiento y de adquisición de experiencia fructífera. P (plan) Planificar a fondo las acciones antes de desarrollarlas, D (elaboración) ejecutar lo que se ha planificado, C (verificar) verificar los resultados conseguidos, comparándolos con los planificados, A (estandarización) estandarizar la variación definida o repetir el ciclo, Suru (2007)

Al referirnos al ciclo Deming, encontramos aportes valiosos como argumenta, García, Quispe, y Ruiz (2013), dentro del contexto de un sistema de gestión de la calidad, el ciclo PHVA es un ciclo que está en pleno movimiento. Que se puede desarrollar en cada uno de los procesos. Está ligado a la planificación, implementación, control y mejora continua, tanto para los productos como para los procesos del sistema de gestión de la calidad.

El ciclo PHVA se explica de la siguiente forma:

#### **Planificar:**

- Involucrar a la gente correcta
- Recopilar los datos disponibles
- Comprender las necesidades de los clientes
- Estudiar exhaustivamente el/los procesos involucrados
- ¿Es el proceso capaz de cumplir las necesidades?
- Desarrollar el plan/entrenar al personal

#### **Hacer:**

- Implementar la mejora/verificar las causas de los problemas
- Recopilar los datos apropiados

#### **Verificar:**

- Analizar y desplegar los datos

- ¿Se han alcanzado los resultados deseados?
- Comprender y documentar las diferencias
- Revisar los problemas y errores
- ¿Qué se aprendió?
- ¿Qué queda aún por resolver?

**Actuar:**

- Incorporar la mejora al proceso
- Comunicar la mejora a todos los integrantes de la empresa
- Identificar nuevos proyectos/problemas.

En conclusión, el ciclo de Deming establece las actividades necesarias del proceso para obtener el resultado esperado, cumpliendo las especificaciones a lograr, por lo que en el sector de las Cooperativas de Ahorro y Crédito que actualmente el ente regulador de estas instituciones financieras es la SEPS bajo la Ley de Economía Popular y Solidaria, por lo cual rige en un proceso de planificación armónica, cumpliendo el ciclo de PHVA.

**2.6. Norma ISO 9001: 2015.**

**¿Qué es la ISO 9001?**

Sistemas de Gestión de Calidad

La ISO 9001 es una norma ISO internacional elaborada por la Organización Internacional para la Estandarización (ISO) que se aplica a los Sistemas de Gestión de Calidad de organizaciones públicas y privadas, independientemente de su tamaño o actividad empresarial. Se trata de un método de trabajo excelente para la mejora de la calidad de los productos y servicios, así como de la satisfacción del cliente.

El sistema de gestión de calidad se basa en la norma ISO 9001, las empresas se interesan por obtener esta certificación para garantizar a sus clientes la mejora de sus productos o servicios y estos a su vez prefieren empresas comprometidas con la calidad. Por lo tanto, las normas como la ISO 9001 se convierten en una ventaja competitiva para las organizaciones.

## **Norma ISO 9001**

Estructura de la norma ISO 9001:2008

1. Objeto y campo de aplicación: Guías y descripciones generales.
2. Referencias normativas: Guías y descripciones generales.
3. Términos y definiciones: Guías y descripciones generales.
4. Sistema de gestión de la calidad: incluye los requisitos generales de la ISO-9001 y los requisitos específicos para realizar una adecuada gestión documental.
5. Responsabilidad de la dirección: La dirección de la organización debe cumplir con los requisitos expuestos en este apartado, entre los que destaquemos: definir la política, garantizar que están definidas las responsabilidades y las autoridades, aprobar objetivos, etc.
6. Gestión de los recursos: Contiene los requisitos necesarios para la correcta gestión de los recursos de la organización. La norma ISO diferencia entre recursos humanos, infraestructura y ambiente de trabajo.
7. Realización del producto: Hace referencia a los requisitos de los productos o servicios prestados, como por ejemplo la atención al cliente o la fabricación del producto.
8. Mediación, análisis y mejora: en este apartado quedan establecidos los requisitos para aquellos procesos que agrupan información, la analizan y llevan a cabo medidas que permiten la mejora continua en los procesos de la organización que hacen posible el suministro de productos y servicios de calidad. La norma ISO 9001 busca sin cesar la satisfacción de los clientes mediante el cumplimiento de los requisitos.

## **La nueva ISO 9001:2015**

El 23 de septiembre de 2015, se publicó la nueva versión ISO 9001:2015. La revisión de la norma surgió por la necesidad de adaptar la norma a los tiempos actuales en los que se ven envueltas las organizaciones.

Cambios en su estructura

Tras la publicación en 2012 del Anexo SL, todas las normas ISO que estén siendo elaboradas o sometidas a revisión tendrán la misma estructura.

Con esta "Estructura de alto Nivel" la integración entre los diferentes Sistemas de Gestión ISO se verá favorecida, logrando que los tiempos y recursos invertidos en su gestión se reduzcan a niveles considerables.

La estructura de la nueva ISO 9001:2015 incluye dos nuevos requisitos:

1. Alcance



2. Referencias Normativas
3. Terminos y Definiciones
4. Contexto de la Organización
5. Liderazgo
6. Planificación
7. Soporte
8. Operación
9. Evaluación del Desempeño
10. Mejora

Además con esta nueva estructura, algunos requisitos se han visto modificados, eliminados o se han añadido como nuevos.

### **Enfoque basado en procesos**

En la nueva versión, el enfoque basado en procesos se convierte en el apartado 4.4 “Sistema de Gestión de la Calidad y sus procesos”. Si hay algo que destacar como principal ventaja de este enfoque, hay que centrarse en el incremento de la gestión y control de las interacciones existentes entre procesos y jerarquías funcionales de cada organización.

### **Lenguaje**

Aunque la norma siempre ha sido aplicable a cualquier sector, en esta nueva versión ISO 9001 2015 se ha trabajado para que el lenguaje empleado sea simple y comprensible por cualquier persona.

### **Análisis del contexto**

En esta nueva ISO 9001:2015 existe un nuevo apartado, el 4. Contexto de la organización. En este capítulo, se trata la necesidad de tener en cuenta y analizar el entorno socio-económico de la empresa y los vínculos existentes con los stakeholder (internos y externos). Este análisis facilitará la identificación de problemas y necesidades que puedan generar un impacto en la planificación del Sistema de Gestión de Calidad.

### **CAPÍTULO III**

## **METODOLOGÍA Y PRESENTACIÓN DE LOS RESULTADOS**

### **3.1. Nivel de investigación.**

Para el presente trabajo de investigación desarrollado en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Cañar Ltda., se aplicó los siguientes tipos de investigación que se relacionaron con el tema en estudio.

#### **3.1.1. Investigación bibliográfica o documental.**

Para el presente trabajo de investigación se requirió análisis de la información referente a la temática del estudio del Sistema de Gestión por Procesos y Mejora Continua, por medio de diferentes documentos como libros, revistas, folletos, informes, fuentes de internet confiables y actualizados, entre otras, las cuales permitieron tener mayor conocimiento de la temática de estudio en el presente trabajo de investigación.

#### **3.1.2. Investigación de campo.**

En referencia a esta técnica de investigación que es de suma importancia, se acudió a la Cooperativa de Ahorro y Crédito Cañar Ltda., para obtener información sobre el problema, el mismo que fue realizado por un lado por medio de las encuestas y entrevista a los directivos y por otro, a través de la observación de las actividades que se realizan; permitiendo de esta manera, analizar el comportamiento de los diferentes procesos que se realizan en la institución.

#### **3.1.3. Investigación descriptiva.**

Mediante este tipo de investigación, se pudo describir la información obtenida a través de las encuestas y entrevistas, lo cual permitió obtener referencias más específicas del tema investigado y en base a ello determinar el modelo de gestión por procesos y la mejora continua que se vaya a dar a los mismos.

### **3.2. Población y muestra.**

#### **Población**

Para la investigación en curso se tomó como población a los directivos, empleados y socios de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Cañar Ltda., en este sentido está compuesta por 17 personas entre directivos y empleados, y el total de socios son 5264 personas, de los cuales se obtendrá una muestra representativa, cuyo proceso de cálculo se determina a continuación.

## Muestra.

En el caso de los socios de la cooperativa dado el amplio número se aplicó la siguiente fórmula probabilística.

$$n = \frac{Z^2 \cdot P \cdot Q \cdot N}{E^2(N - 1) + Z^2 P \cdot Q}$$

Dónde:

Donde:

- n = Tamaño de la muestra
- Z = Nivel de confianza bajo la curva normal = (aceptación 93%)
- E = Margen de error permisible = (7% de error)
- P = Probabilidad de ocurrencia = 0.5 (50% de los datos en la curva normal)
- Q = Probabilidad de no ocurrencia = 1 - P (1- 0.5 = 0.5)
- N = Población o universo en estudio

Aplicando sería

$$n = 5264$$

$$Z = 1.81$$

$$E = 0.07$$

$$P = 0.5$$

$$Q = 0.5$$

$$n = \frac{1.81^2 * 0.5 * 0.5 * 5264}{0.07^2(5264 - 1) + 1.81^2 * 0.5 * 0.5}$$

$$n = \frac{3.28 * 0.5 * 0.5 * 5264}{0.0049(5263) + 3.28 * 0.5 * 0.5}$$

$$n = \frac{4316.48}{25.79+0.82}$$

$$n = \frac{4316.48}{26.61}$$

$$n = 162$$

### **3.3. Técnicas e instrumentos.**

En relación con las técnicas para la recolección que se utilizó en el estudio de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Cañar Ltda., se empleó:

**Encuestas;** las mismas que en base a un cuestionario estructurado se aplicaron a la totalidad de la muestra definida para los socios de la COAC Cañar Ltda., y a los directivos de la institución financiera.

**La observación;** a través de esta técnica, permitió visualizar de forma clara y directa los procedimientos de recorrido y flujo de las diferentes actividades que se realizan en las respectivas áreas, ya que en este punto se consideran a los dos principales actores: Clientes internos-colaboradores y clientes externos-socios, que hacen que la Cooperativa día a día vaya desarrollándose dentro de un mercado financiero para satisfacer los requerimientos de sus socios.

### **3.4. Metodología del sistema de gestión por procesos y mejora continua.**

Un proceso es un conjunto de actividades y recursos interrelacionados que transforman elementos de entrada en elementos de salida aportando valor añadido para el cliente o usuario.

Normalmente el levantamiento de los procesos se realiza cuando la institución ya se encuentra conformada y desarrollando las funciones asignadas por la legislación respectiva; sin embargo, es frecuente encontrar instituciones que realizan sus actividades con base en el conocimiento empírico y las costumbres de sus funcionarios más experimentados, sin contar con un manual de procesos y/o procedimientos que regule y estandarice la realización de sus actividades.

En el caso del levantamiento de los procesos de forma empírica resulta más sencillo establecer los procesos, puesto que se cuenta con información informal sobre la forma de ejecutar las labores.

A continuación, se presenta una síntesis de los pasos y elementos que deben tomarse en consideración para efectuar una identificación y diseño de procesos en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Cañar Ltda.

#### **3.4.1 Etapa 1: Formación del equipo y planificación del trabajo.**

Para iniciar el proceso debe ser los directivos de la institución quienes sean los encargados de conformar un equipo de trabajo, integrado por funcionarios de la institución, por consultores externos.

### **3.4.2 Etapa 2: Identificación de usuarios de los procesos y sus necesidades.**

En esta etapa del levantamiento de los procesos, es la identificación de los usuarios y las necesidades y/o expectativas que estos tienen en cuanto a los servicios financieros brindados por la institución. En este sentido, es necesario que se realice un análisis sobre tres aspectos muy importantes: ¿Qué hacemos?, ¿Para quién lo hacemos?, ¿Cómo lo hacemos?

### **3.4.3 Etapa 3: Identificación de los procesos.**

En esta fase el equipo de trabajo determinará cuáles son los procesos que desarrolla la cooperativa para brindar los servicios a los usuarios, una herramienta útil para realizar esta actividad es el mapa de procesos. El mapa de procesos ofrece una visión general del sistema de gestión, en él se representan los procesos, procedimientos, actividades y tareas que componen el sistema institucional, así como principales relaciones de coordinación.

**Procesos estratégicos o de gestión:** son aquellos que permiten definir, desarrollar, implantar y desplegar las estrategias y objetivos de la institución, este tipo de procesos son genéricos, comunes y afectan a la mayor parte de la institución, suelen referir a las leyes, normativas, directrices, etc. aplicables al servicio y que no son controladas por el mismo. Estos procesos intervienen en la formulación de la visión institucional y proporcionan directrices a todos los demás procesos.

**Procesos claves u operativos:** agrupa aquellos procesos que añaden valor al usuario o inciden directamente en su satisfacción o insatisfacción. Son los que representan la razón de ser de la institución, dirección, departamento o unidad, el objeto principal de actividad, así mismo. Los procesos claves son aquellos que afectan de modo directo la prestación del producto (bien/servicio) y por tanto a la satisfacción del usuario externo.

**Procesos de apoyo o soporte:** son todos aquellos que permitan la operación de la institución y que, sin embargo, no son considerados clave por la misma. Este tipo de procesos tienen como misión apoyar a uno o más procesos clave. Se encuadra, en este tipo, los procesos necesarios para el control y la mejora del sistema de gestión que no puedan considerarse estratégicos ni claves. Normalmente estos procesos están muy relacionados con requisitos de las normas que establecen modelos de gestión. Estos procesos no intervienen en la visión ni en la misión de la institución.

#### **3.4.4 Etapa 4: Descripción y análisis de los procesos.**

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

#### **3.4.5 Etapa 5: Priorización y aprobación de los procesos.**

Antes de ser publicados y distribuidos en la organización, los procesos y procedimientos institucionales deberán ser expuestos a los jefes institucionales por parte del equipo encargado del levantamiento de los procesos, para su respectiva revisión, priorización y aprobación.

#### **3.4.6. Etapa 6: Difusión de los procesos.**

Los procesos deben ser comunicados tanto a los funcionarios responsables de su ejecución, como a toda la institución, una vez que los jefes institucionales los hayan aprobado y formalizado. Dicha comunicación y formalización tienen por objetivo asegurar que se estandarice su aplicación y tanto los funcionarios actuales y como los que ingresen en el futuro, puedan conocer la forma de realizar determinada actividad, procedimiento o proceso.

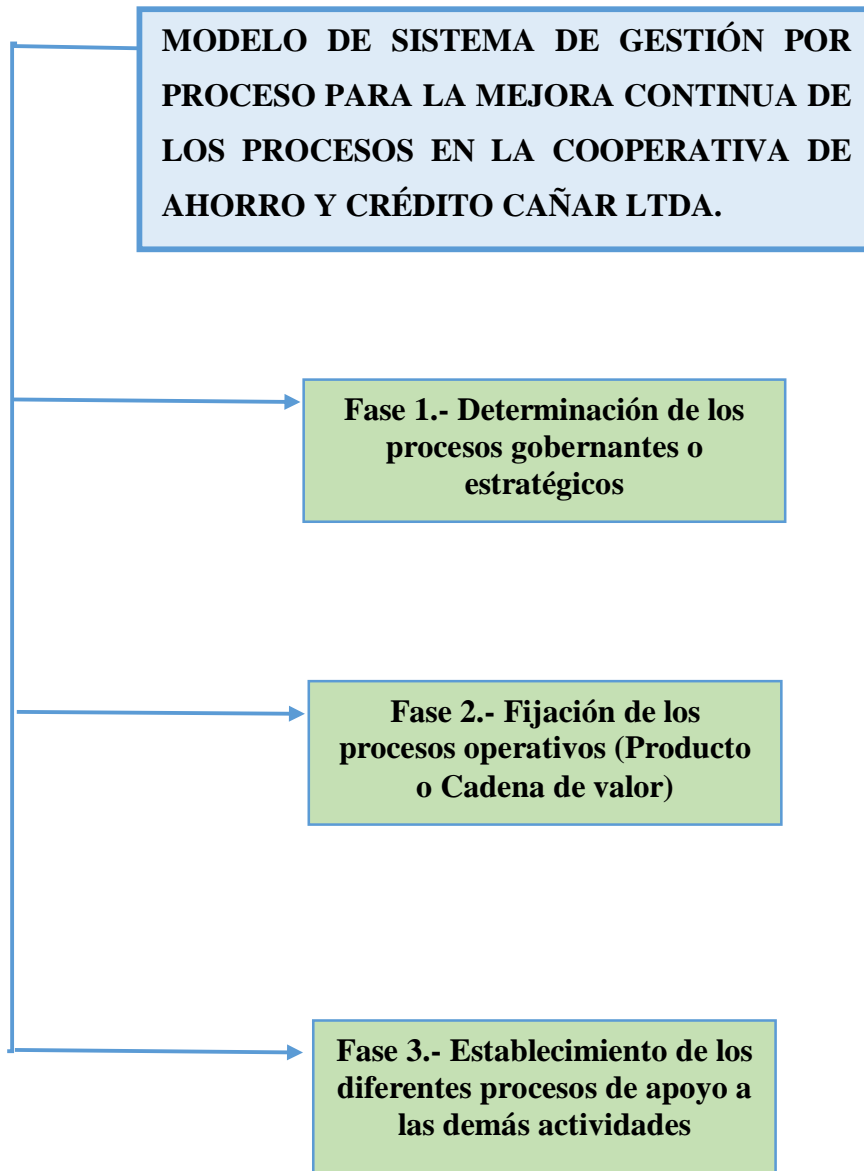
#### **3.4.7. Etapa 7: Aplicación y control de los procesos.**

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

#### **3.8. Etapa 8: Mejoramiento continuo de los procesos (Rediseño de procesos).**

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

**Gráfico N° 1; Metodología de gestión de calidad**



**Elaborado por:** Ana Elisabeth González P.

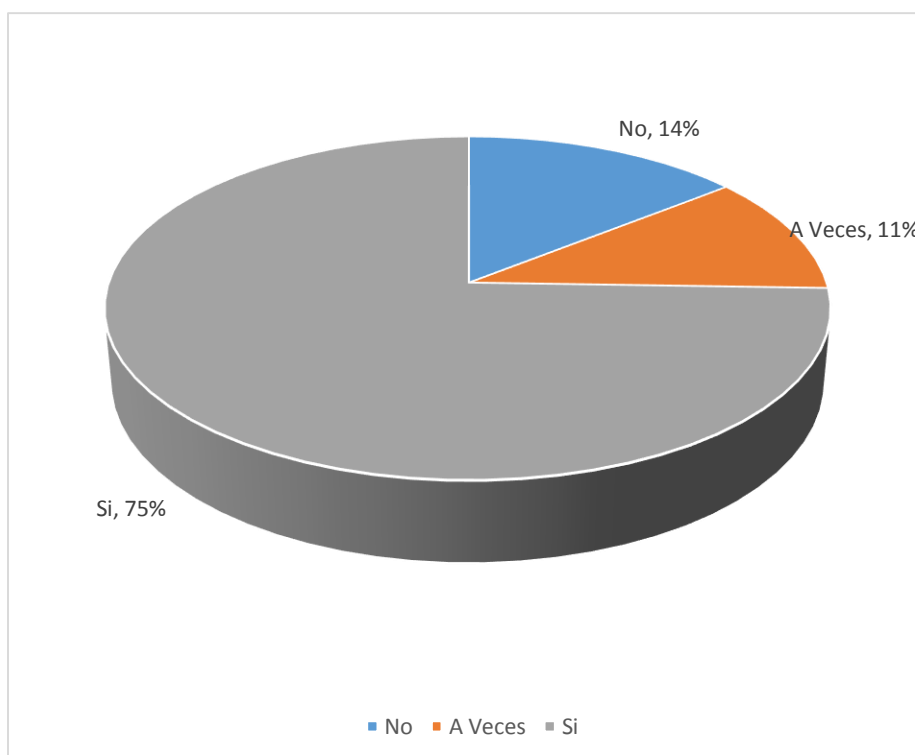


### 3.5. Presentación, análisis e interpretación de resultados.

#### 3.5.1 Análisis de las encuestas aplicadas a los socios de la COAC Cañar Ltda.

1. ¿La distribución de la instalación interna de la COAC es amplia y cómoda para realizar las actividades financieras?

**Gráfico N° 2;** *Comodidad de las instalaciones de la COACC*



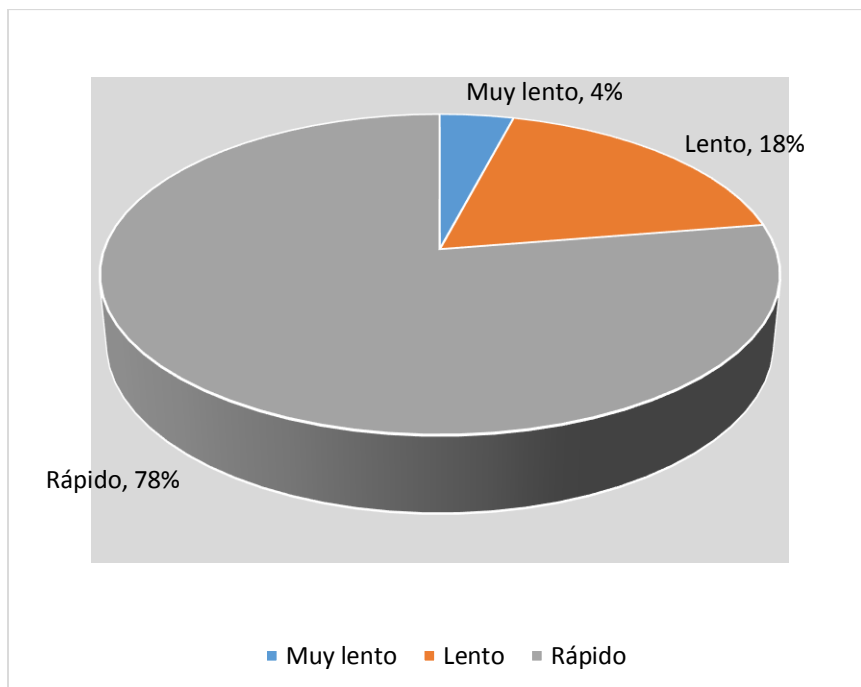
**Fuente:** Trabajo de campo e investigación primaria

**Elaborado por:** Ana Elisabeth González P.

En base a los resultados obtenidos se puede inferir que la mayoría de los socios están de acuerdo con la distribución interna de las instalaciones de la cooperativa ya que es amplia y cómoda; por lo tanto, se encuentran satisfechos con las instalaciones de la COAC Cañar Ltda., para la prestación de los servicios financieros. Este resultado resalta en mayor porcentaje de satisfacción, por la razón de que la infraestructura es adecuada y cuenta con recursos disponibles para el ejercicio financiero (créditos e inversiones).

2. ¿Cómo considera Ud. el tiempo empleado por la COAC para el servicio de depósito y retiro de sus ahorros?

**Gráfico N° 3;** *Tiempo requerido para la atención en la COACC*



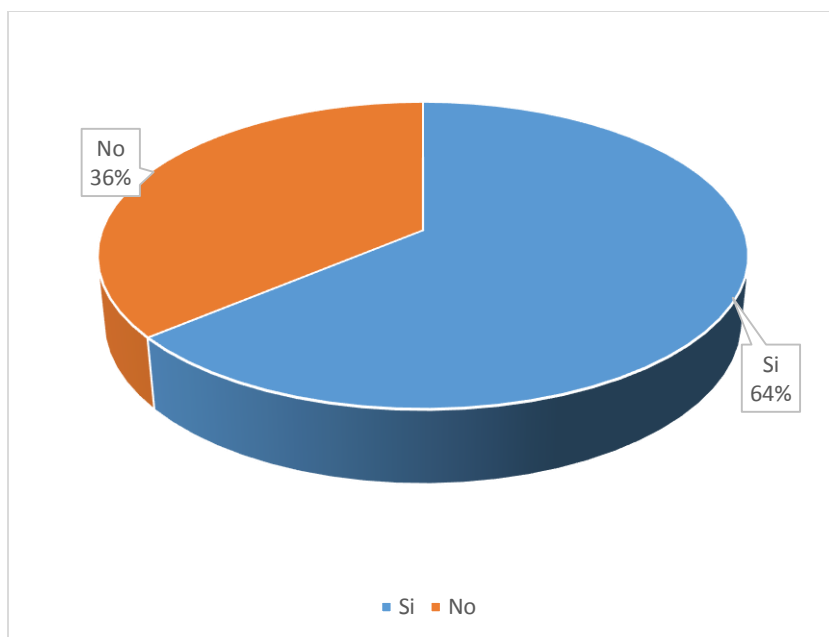
**Fuente:** Trabajo de campo e investigación primaria

**Elaborado por:** Ana Elisabeth González P.

Se determina un importante nivel de satisfacción por parte de los clientes y socios, ya que el tiempo para cumplir con las actividades de depósitos y retiros de ahorros, se lo hace bien y rápido por parte de la COAC Cañar Ltda., esta incidencia es por la agilidad e eficiencia de servicio que presta el personal de la institución, pero un porcentaje muy reducido no está de acuerdo con la lentitud con que se realiza dichos procesos, esto por algunas circunstancias el personal tardo al momento de realizar actividades financieras o la prestación de servicios, lo cual se plasma en la insatisfacción al usuario o cliente.

3. ¿La COAC cuenta con un sistema tecnológico actualizado para la ejecución de sus actividades?

**Gráfico N° 4;** Calidad de sistema tecnológico que dispone la institución



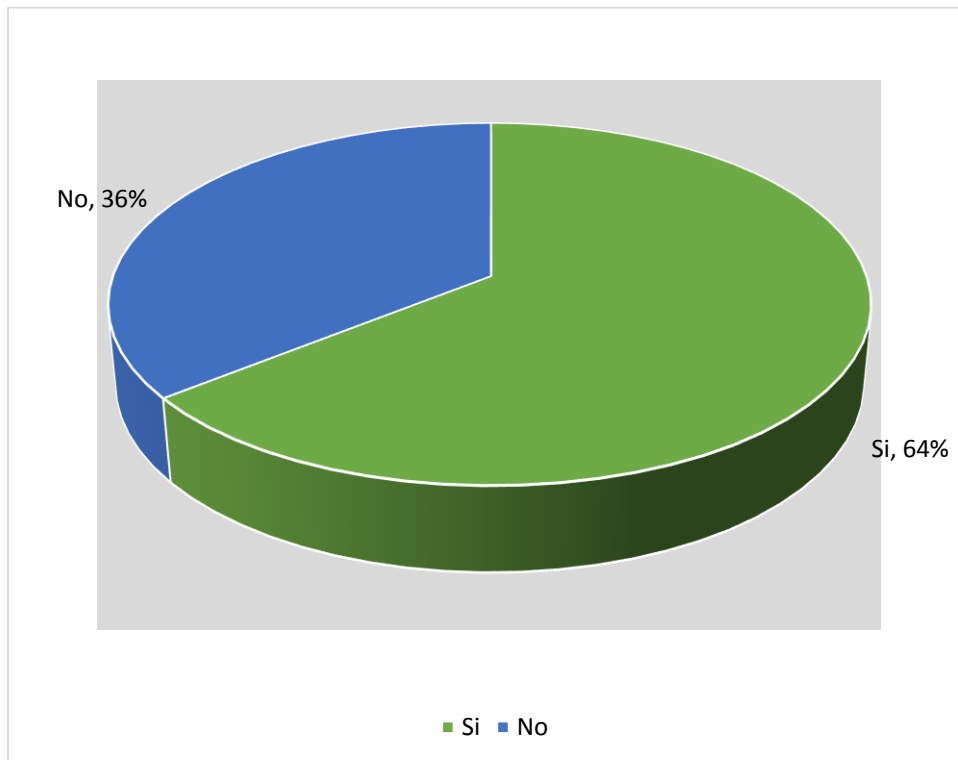
**Fuente:** Trabajo de campo e investigación primaria

**Elaborado por:** Ana Elisabeth González P.

La mayor parte los clientes o socios, en ocasiones han percibido que el sistema tecnológico de la cooperativa está actualizado para ejecutar las operaciones financieras, este resultado es por la razón, de que al momento de obtener los servicios de las operaciones transaccionales han recibido de manera ágil y oportuna sin ningún inconveniente. y un porcentaje considerable señalan que la institución financiera no cuenta con un sistema tecnológico adecuado, ya que por a o b circunstancia el sistema operativo de la institución presento problemas y tardo al momento de realizar las transacciones financieras por lo que los usuarios percibieron de manera inadecuada tecnológico de la institución financiera.

4. ¿En alguna ocasión ha accedido usted a la apertura de un crédito?

**Gráfico N° 5;** *Beneficiarios de crédito*



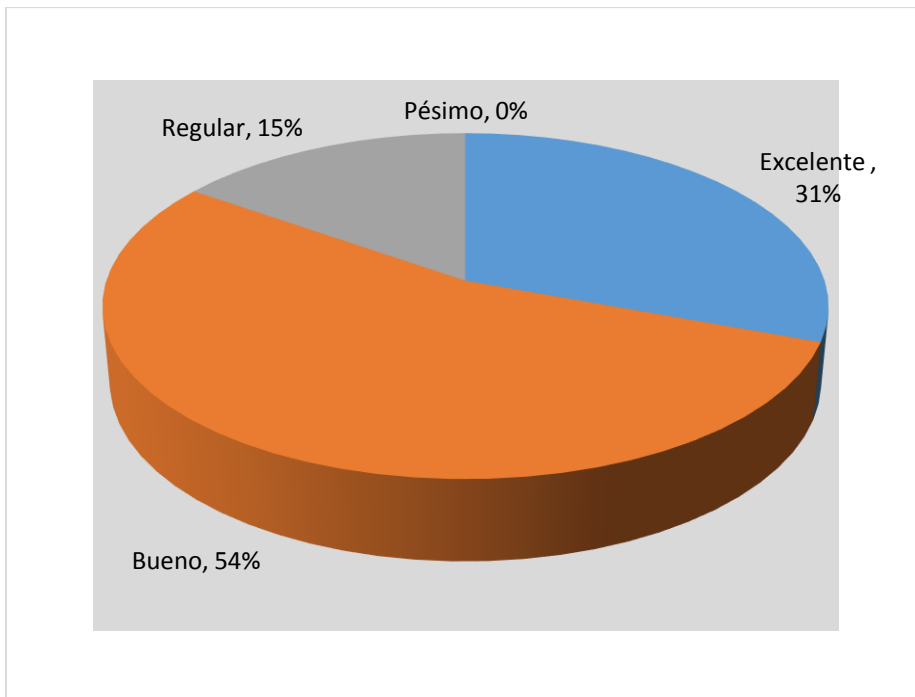
**Fuente:** Trabajo de campo e investigación primaria

**Elaborado por:** Ana Elisabeth González P.

Los clientes en su mayoría han accedido a la apertura de un préstamo en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Cañar Ltda., acudieron a este servicios financieros por la razón de que es menos papeleo y se obtiene el crédito de manera eficiente en menor tiempo posible en referencia a otras instituciones financieras, mientras que un porcentaje considerable no han accedido a la apertura de un crédito en la institución, y tuvieron que acceder por otros servicios financieros como es el ahorro a la vista y plazo fijo.

5. ¿Cuándo usted accedido a cualquier tipo de crédito su grado de satisfacción por el servicio prestado ha sido?

**Gráfico N° 6;** *Satisfacción del crédito*

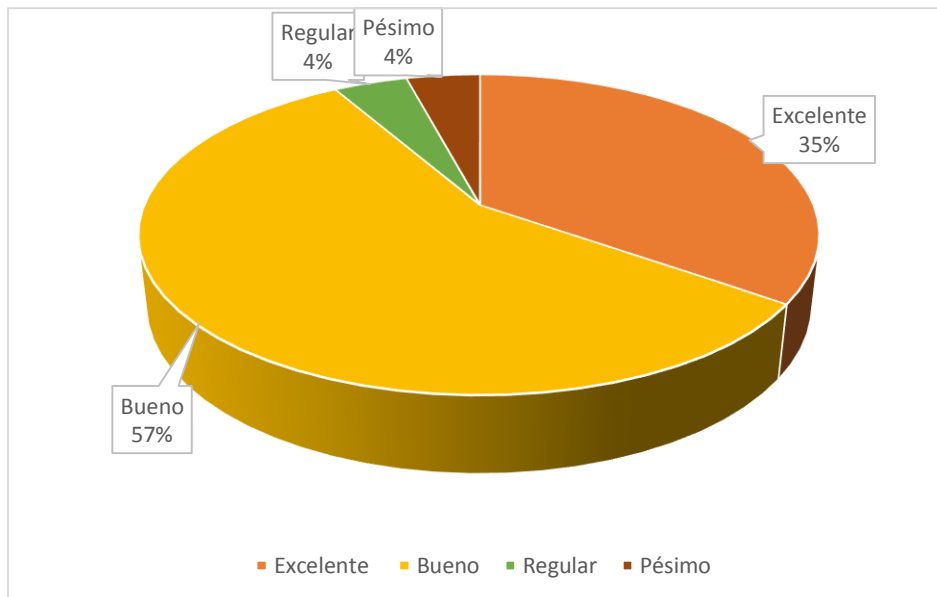


**Fuente:** Trabajo de campo e investigación primaria  
**Elaborado por:** Ana Elisabeth González P.

Al acceder algún tipo de crédito su grado de satisfacción por el servicio recibido, ha sido bueno y excelente, esto por la razón de que la atención fue de manera eficiente, gracias a la agilidad del personal y del sistema operativo que cuenta la institución, mientras que un porcentaje mínimo de los socios considera que su satisfacción fue regular al momento de realizar la actividad financiera, por la demora ocasionado en el sistema operativo de la institución.

6. ¿Cómo califica usted el desempeño de los funcionarios de la COAC?

**Gráfico N° 7; Desempeño de los funcionarios**



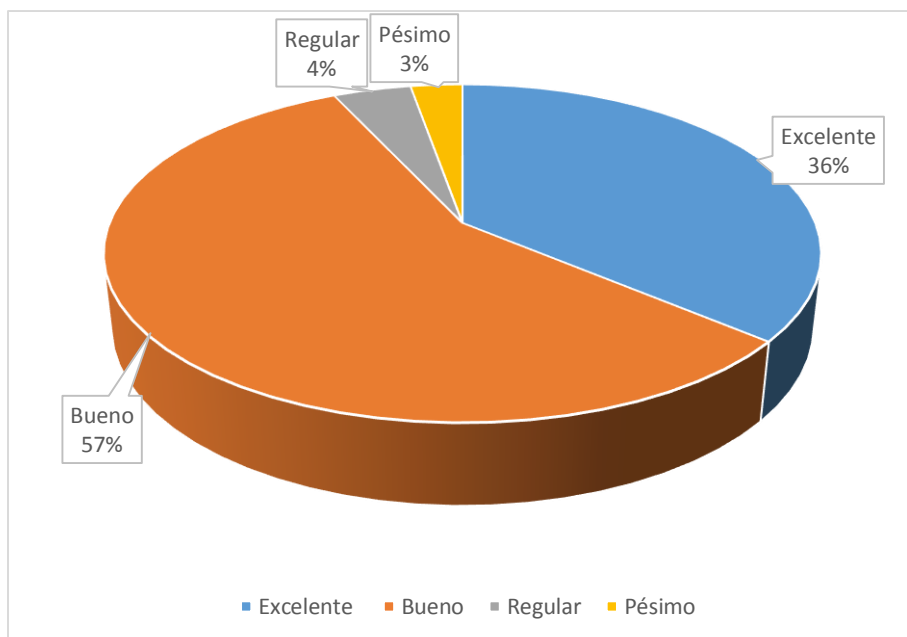
**Fuente:** Trabajo de campo e investigación primaria

**Elaborado por:** Ana Elisabeth González P

En mayor grado, satisface como bueno y un porcentaje considerable ostentan que es excelente en referencia al desempeño de los funcionarios de la Cooperativa, la mayoría del personal se encuentra comprometido con la institución, operando las actividades de la manera eficiente, con la que recalcan la imagen institucional, y una parte reducida de clientes mencionan que es pésimo por lo que sugieren mejorar y brindar una mejor atención de ese mínimo error y falencias en el personal.

7. ¿Cómo califica usted el desempeño de los directivos de la COAC?

**Gráfico N° 8; Desempeño de los directivos**



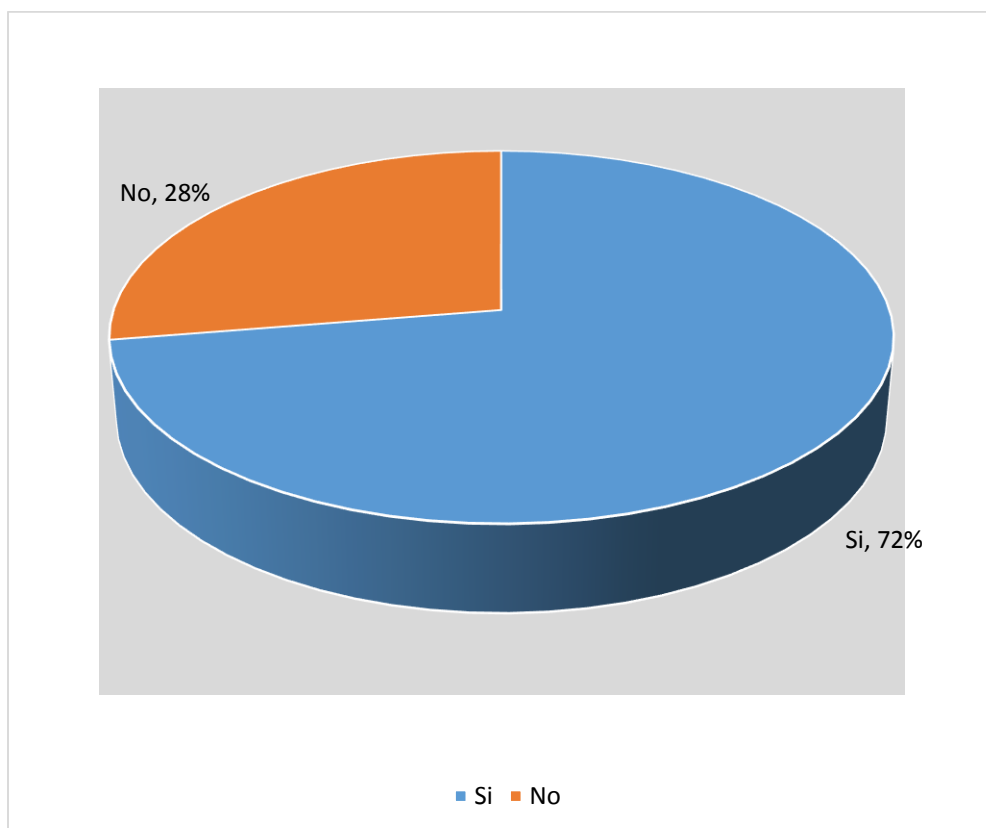
**Fuente:** Trabajo de campo e investigación primaria

**Elaborado por:** Ana Elisabeth González P

El desempeño de los directivos de la cooperativa es bueno y una cantidad considerado determinan que el desempeño de los directivos de la institución financiera es excelente, ya que la parte administrativa de la COAC Cañar Ltda., está conformado por profesionales de tercer nivel, quienes están comprometidos con la institución financiera.

8. ¿Le gustaría que la COAC brinde servicios no financieros, de que tipo?

**Gráfico N° 9;** *Servicios no financiero*



**Fuente:** Trabajo de campo e investigación primaria

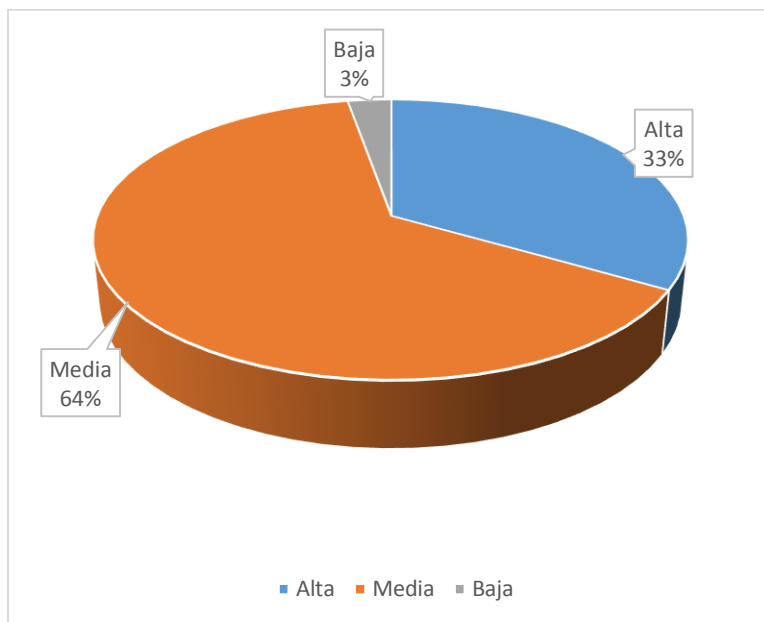
**Elaborado por:** Ana Elisabeth González P

A parte de los servicios financieros que ofrece la institución, les gustaría que den apertura a servicios no financieros como servicios de capacitación en diferentes áreas de negocio, esto con la finalidad de emprender nuevos emprendimientos y mejorar la calidad de vida de los socios, y para una parte no les gustaría que den apertura a servicios no financieros, ya que se encuentran satisfechos con los servicios prestados por la Cooperativa.



9. ¿En qué nivel considera usted que se encuentra la COAC “¿Cañar Ltda.”, respecto a otras cooperativas a nivel local?

**Gráfico N° 10;** Nivel de la COAC Cañar Ltda.



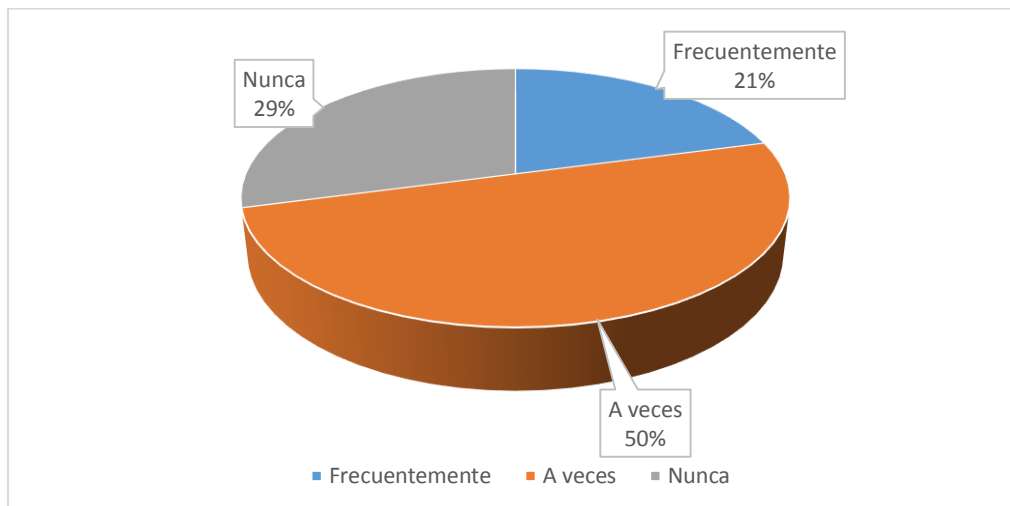
**Fuente:** Trabajo de campo e investigación primaria

**Elaborado por:** Ana Elisabeth González P

La COAC Cañar Ltda., se halla en un nivel medio con respecto a otras entidades financieras locales, se encuentra en este contexto por la razón de que existe otras instituciones financieras que están más tiempo en el mercado local y regional, y un porcentaje considerable afirman que la cooperativa se encuentra en un nivel alto respecto a otras entidades financieras a nivel local.

10. ¿La COAC ha socializado las políticas internas y las Leyes y acuerdos de la SEPS?

**Gráfico N° 11; Socialización de políticas internas y leyes a los socios**



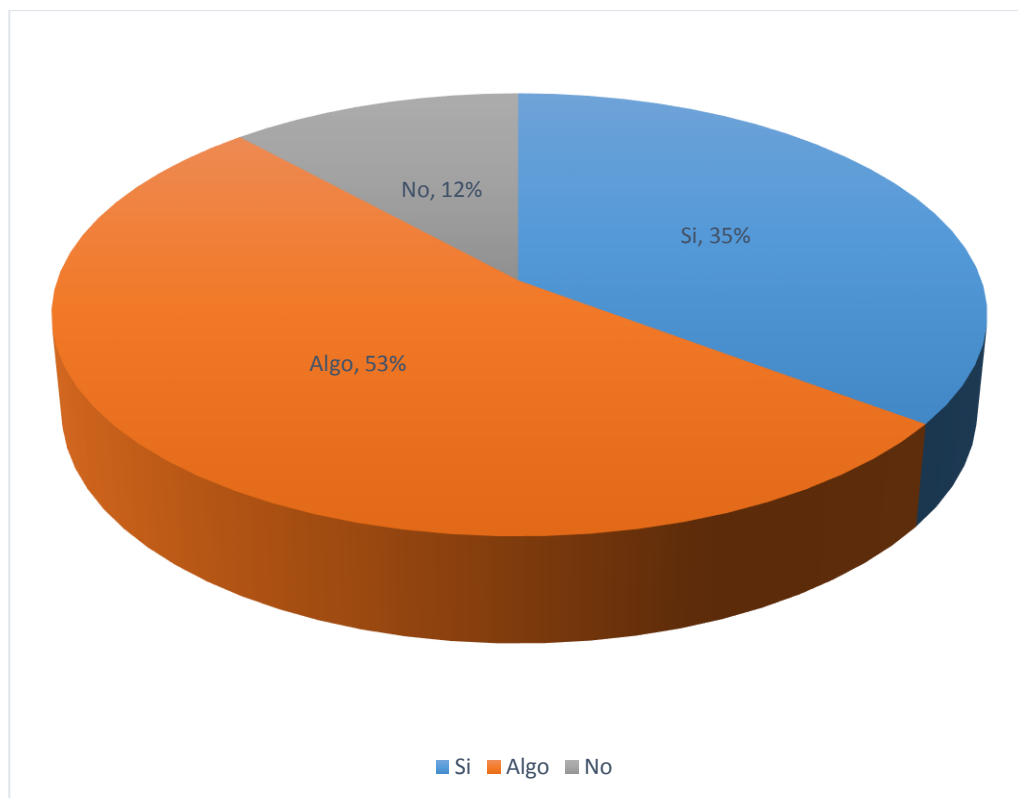
**Fuente:** Trabajo de campo e investigación primaria  
**Elaborado por:** Ana Elisabeth González P

En la Cooperativa de Ahorro y Crédito Cañar Ltda., que a veces realizan las socializaciones de las políticas internas y de las leyes vigentes emitidas por la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria, el mismo que se evidencia por la falta de fidelidad de los socios hacia la institución, y un porcentaje minoritario exterioriza que la cooperativa realiza frecuentemente las socializaciones de las políticas internas.

### 3.6. Análisis de resultados obtenidos en las encuestas aplicadas a los directivos y empleados de la COAC Cañar Ltda.

#### 1. ¿Tiene conocimiento sobre los sistemas de gestión de calidad?

**Gráfico N° 12;** *Conocimiento de los funcionarios en Gestión de Calidad*

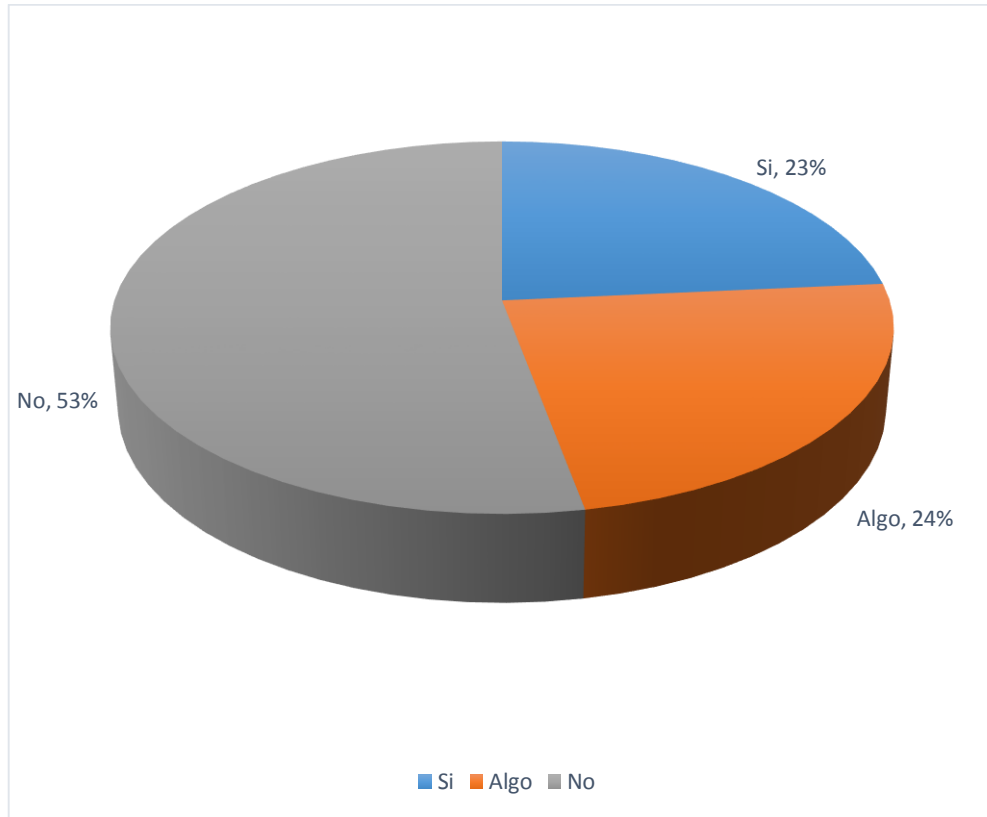


**Fuente:** Trabajo de campo e investigación primaria  
**Elaborado por:** Ana Elisabeth González P

Se evidencia que la mayoría de los directivos y empleados conocen algo del sistema de gestión de calidad en la Cooperativa de Ahorro y Crédito, por lo que es una temática nueva por implantarse en las instituciones financieras, y un porcentaje representativo indican que si tiene conocimiento en el tema.

## 2. ¿Tiene conocimiento sobre normas ISO 9001:2015?

Gráfico N° 13; Conocimiento de norma ISO 9001:2015

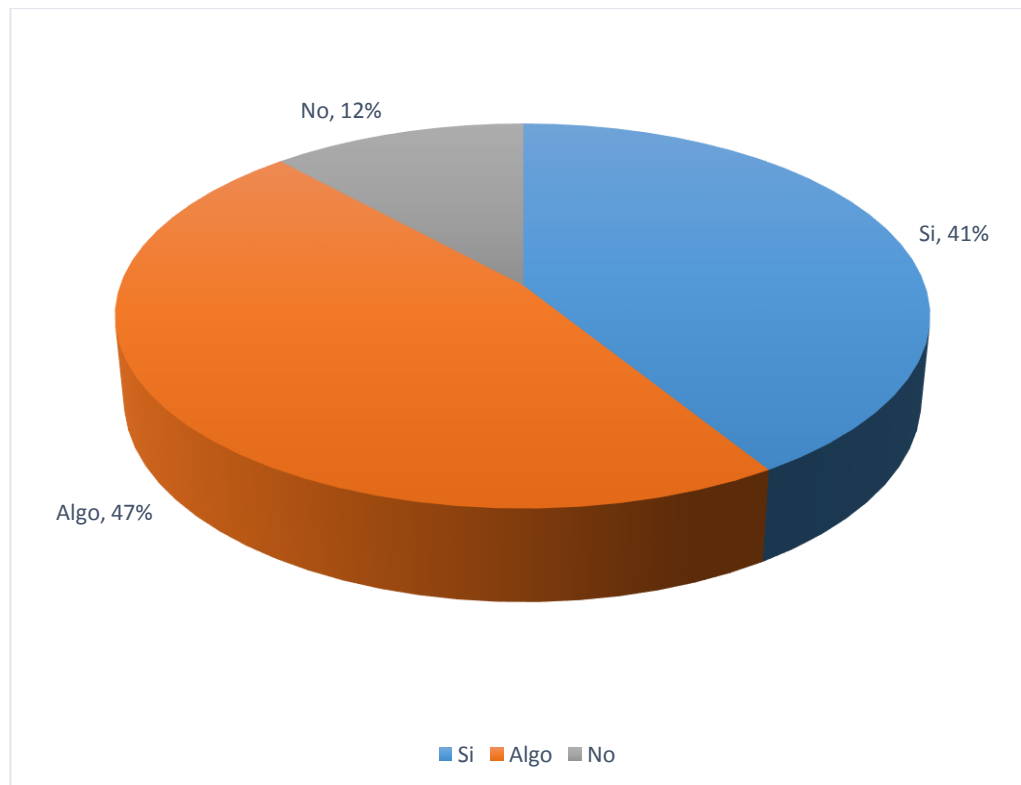


**Fuente:** Trabajo de campo e investigación primaria  
**Elaborado por:** Ana Elisabeth González P

En respecto al conocimiento sobre normas ISO, la minoría de los empleados y directivos, si conocen, pero el 53% no conoce, esto significa que, en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Cañar Ltda., de la ciudad de Cañar el mayor porcentaje de los encuestados desconocen sobre la norma ISO encaminada al logro de la calidad en los diferentes procesos, esto por la razón de que en los sectores financieros no tienen la cultura organizacional de estar en vinculación o familiarizado con normas internacionales de calidad.

### 3. ¿Tiene conocimiento sobre procesos operacionales?

Gráfico N° 14: Conocimiento sobre proceso operacionales

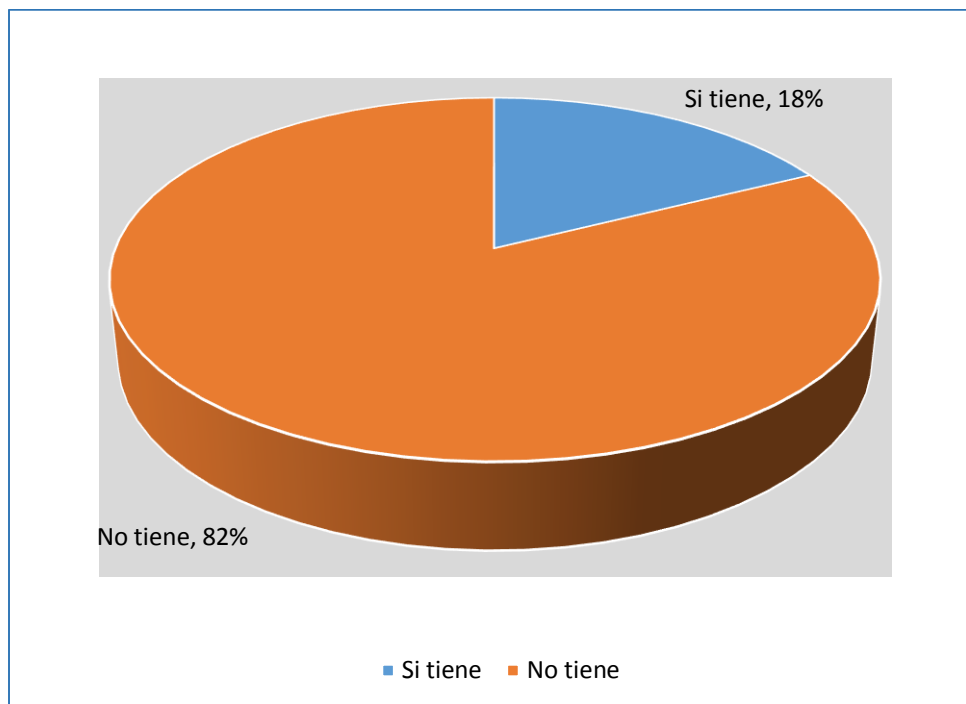


**Fuente:** Trabajo de campo e investigación primaria  
**Elaborado por:** Ana Elisabeth González P

Referente a los conocimientos que tengan sobre procesos operacionales los directivos y empleados, si conocen, esto es por la razón de que la COAC Cañar Ltda., no tiene establecido un manual de procedimientos para el ejercicio de sus actividades y un porcentaje minúsculo no conoce del tema encuestado, lo cual implica que la mayoría del personal si conoce sobre los procesos operacionales.

#### 4. ¿Tiene la cooperativa un área de administración de procesos?

Gráfico N° 15; Área administrativa de procesos



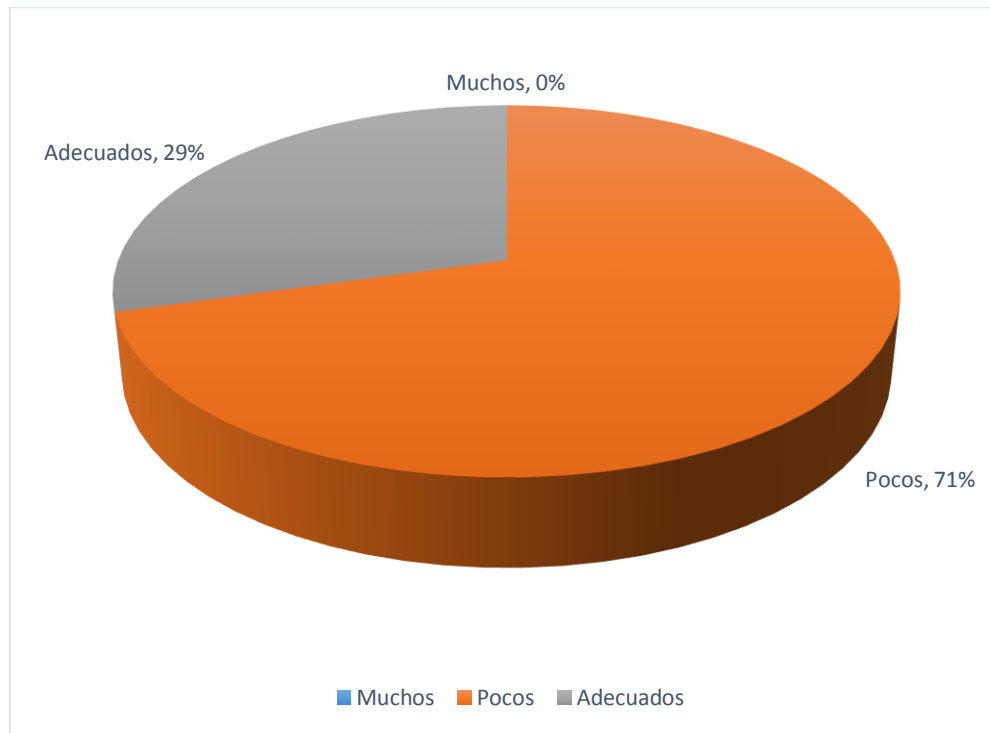
**Fuente:** Trabajo de campo e investigación primaria

**Elaborado por:** Ana Elisabeth González P

La Cooperativa de Ahorro y Crédito Cañar Ltda., no tiene un área de administración de procesos, por el mismo hecho de que la institución se encuentra en un nivel medio y en el segmento N° 3 a nivel de la SEPS y un porcentaje reducido exponen que, si tiene, lo que nos demuestra el descuido en manejar adecuadamente los procesos que encaminen hacia la calidad en los procesos.

## 5. ¿Existen análisis de procesos en la institución?

**Gráfico N° 16; Análisis de proceso en la institución**



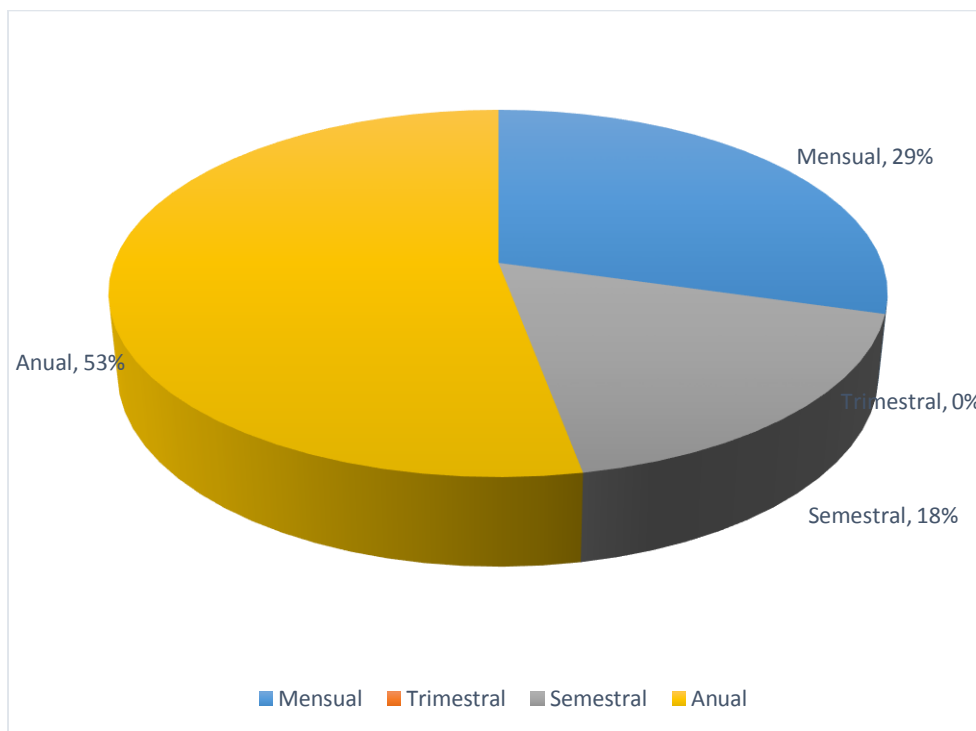
**Fuente:** Trabajo de campo e investigación primaria

**Elaborado por:** Ana Elisabeth González P

De acuerdo con los directivos de la COAC, existe poco interés en análisis de procesos en la institución, ya que están acostumbrados a realizar las actividades de una manera empírica.

6. ¿Señale la frecuencia de la evaluación de los procesos operativos proceso?

Gráfico N° 17; Presentación de evaluación de procesos operativos



Fuente: Trabajo de campo e investigación primaria

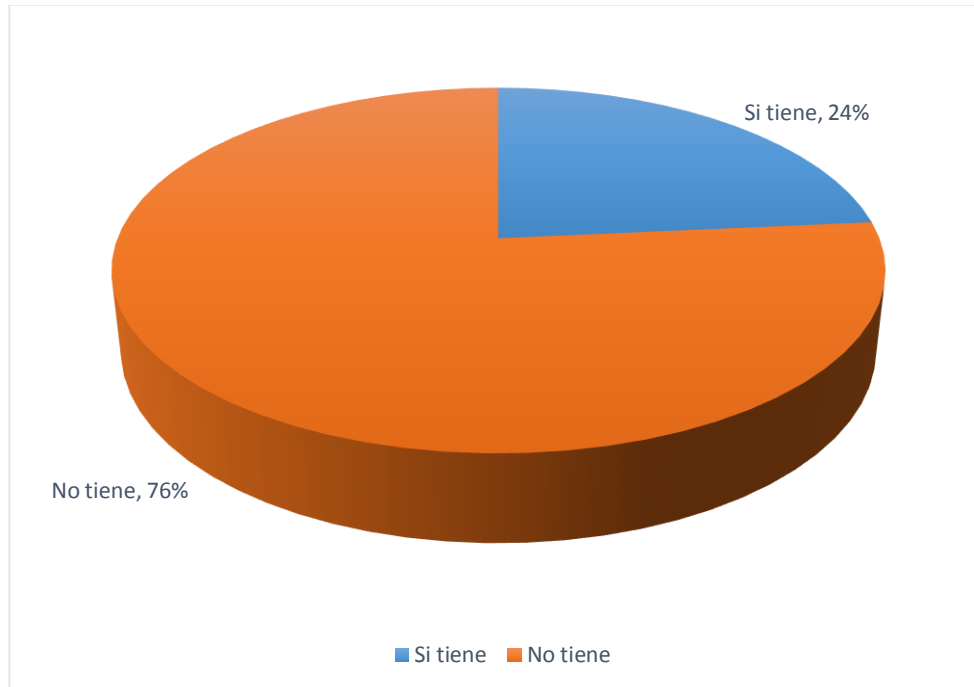
Elaborado por: Ana Elisabeth González P

En relación con la frecuencia de evaluación de procesos operativos, la evaluación es de forma anual, por la razón de que aún no tiene establecidos el manual de procesos, y que actualmente son ejecutadas de manera empírica, y un porcentaje minoritario indican que es de manera mensual y trimestral, lo que nos da a interpretar que la mayoría de las personas no tiene establecido como norma la evaluación de los procesos operativos dentro de la institución.



## 7. ¿Existen procesos estratégicos en la institución?

Gráfico N° 18; Procesos estratégicos en la institución

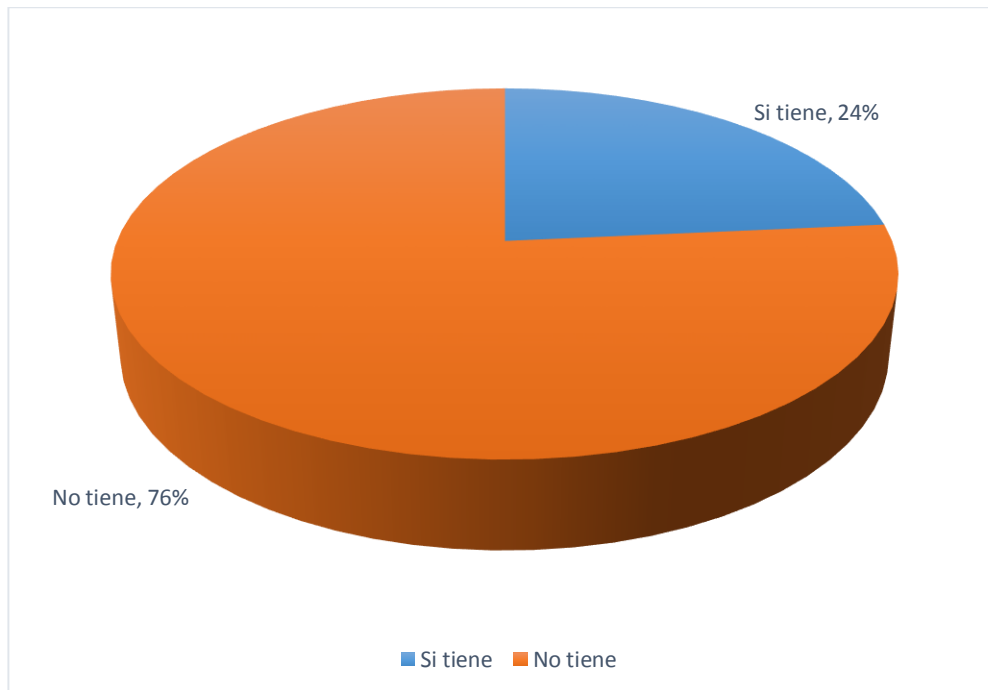


**Fuente:** Trabajo de campo e investigación primaria  
**Elaborado por:** Ana Elisabeth González P

En lo referente a que “si” existen procesos estratégicos en la institución, se determina que para la mayoría de empleados no existe, por la razón de que la institución no dispone de manual de procesos operativos y peor de tener establecidos los procesos estratégicos; un porcentaje reducido indica que “si” existe, lo cual refleja que tampoco gozan de procesos estratégicos en la institución.

## 8. ¿Existen procesos productivos en la institución?

**Gráfico N° 19;** *Procesos productivos en la institución*

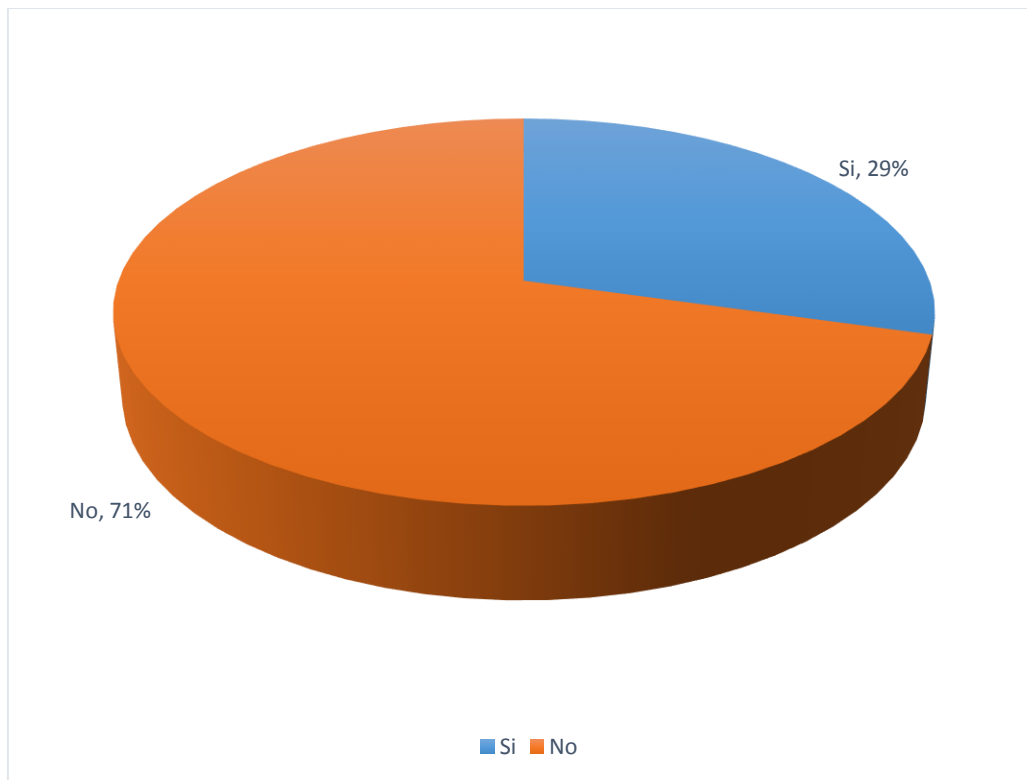


**Fuente:** Trabajo de campo e investigación primaria  
**Elaborado por:** Ana Elisabeth González P

En relación con la existencia de procesos productivos, las instituciones no tienen los procesos mencionados en el enunciado y un porcentaje mínimo expresa que si tiene; lo que nos da como interpretación que lamentablemente no existen procesos productivos adecuados para las labores de la Cooperativa.

## 9. ¿Existen procesos de apoyo en la institución?

Gráfico N° 20; Procesos de apoyo en la institución



**Fuente:** Trabajo de campo e investigación primaria  
**Elaborado por:** Ana Elisabeth González P

Según los datos obtenidos, se determina que, para la gran mayoría de directivos, no existen procesos de apoyo en la institución, por la razón de que la institución en referencia a los procesos opera de manera empírica, y un porcentaje nos indican que sí, por lo que es importante visibilizar la inexistencia de procesos de apoyo a las diferentes áreas de la institución.

## **CAPITULO IV**

### **SISTEMA DE GESTIÓN POR PROCESOS Y MEJORA CONTINUA EN LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO CAÑAR LTDA. DE LA CIUDAD DE CAÑAR. AÑO 2016**

## **4.1. Diagnóstico de la COAC Cañar Ltda.**

### **4.1.1 Identificación.**

La Cooperativa de Ahorro y Crédito Cañar Ltda., está debidamente legalizada mediante acuerdo ministerial N° 2299 e inscrita en el registro general de cooperativas con el número de orden 527, de fecha 22 de julio de 1969, la misma que actualmente está controlada por la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria.

### **4.1.2 Reseña histórica.**

En los bajos del convento parroquial, un grupo de personas se congregaban para conversar del diario vivir, es así como surge la idea y la necesidad de crear en la ciudad de Cañar, una Cooperativa de Ahorro y Crédito, que vaya en beneficio de los intereses de la sociedad cañareña.

Gracias a la buena voluntad, al desinterés, al sacrificio de quienes empezaron hacer realidad la creación de la Cooperativa, asesorados por el extensionista de Cooperativas de Ahorro y Crédito del Ecuador. Luego de una lucha perseverante logran constituir de forma legal el 22 de Julio de 1969 la COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO "CAÑAR LTDA.", mediante Acuerdo Ministerial N° 2299, e inscrito en el Registro General de Cooperativas con el N° de orden 527, la misma que contaba con 36 socios y con un capital social de 3800 sucres divididos en certificados nominales de aportación de 100 sucres.

Cabe destacar que la decisión de todos los miembros del Consejo de Administración, dirigido por el Dr. Rafael Córdova Espinoza, y con el propósito de apoyar la expansión de servicios financieros a los diferentes cantones de nuestra provincia, hizo posible que la Asamblea General de Socios apruebe la creación de una agencia de la Cooperativa en el cantón El Tambo.

Para este propósito la Matriz de la Cooperativa de Ahorro y Crédito "Cañar Ltda., financia los estudios de mercado, estudios de factibilidad y gastos de promoción, que permitía visualizar la sostenibilidad de la agencia.

Es así, que luego de obtener los resultados favorables de los estudios realizados y por la petición de varios ciudadanos del cantón El Tambo, la agencia abrió sus puertas al

público el 18 de octubre del 2010, con el único objetivo de servir a los socios con productos y servicios efectivos y eficientes, que contribuyan a la satisfacción de las necesidades de sus asociados y de la comunidad para su mejoramiento y progreso. Es así, que luego de algunos meses al tener respuesta y acogida en el cantón El Tambo se apertura la agencia en el nuevo cantón de Suscal el 9 de abril de 2011.y en la actualidad la Cooperativa con 48 años en el mercado financiero, es una institución sólida, pionera del cooperativismo en la provincia de Cañar. Archivos de la COAC Cañar Ltda. (2016)

#### **4.1.3 Ubicación.**

La Cooperativa de Ahorro y Crédito Cañar Ltda., se encuentra ubicada principalmente en la provincia y cantón de Cañar, ubicado entre las calles: Nela Martínez 1-78 y Guayaquil

#### **4.1.4 Productos y/o servicios financieros.**

Los principales servicios que la COAC Cañar Ltda., ofrece son:  
Crédito en diferentes productos como:

**Consumo.** - Son de carácter a corto plazo

**Microcrédito.** - Destinados a: pequeñas empresas, Turismo, Salud, Agricultura y ganadería, de consumo, estudios.

**A plazo fijo (Inversiones).**- Deposito con un monto mínimo de inversión a plazo fijo, El interés lo recibe al vencimiento o en cuotas y la tasa de interés es pactada al momento del depósito.

Depósitos a 30, 60, 90, 180 o más días con mejores tasas de interés.

**Ahorro a la vista.**- Es la cuenta de libre disponibilidad en cualquier agencia o sucursal sin ningún costo de mantenimiento y la COACC, dispone de siguientes ahorros a la vista.

- Depósito en libretas de ahorros
- Deposito niño ahorro

**Ahorro Encaje.**- Es un ahorro obligatorio por un crédito vigente.

- Certificados de aportación

#### **4.1.5 Direccionamiento estratégico.**

##### **Misión**

Brindar ayuda social oportuna, a través de productos y servicios cooperativos financieros accesibles, especializados y competitivos, con calidad y calidez, enfocados en un trato personalizado a cada socio y cliente, para aportar a una cultura de ahorro que fortalezca la confianza, solidez y crecimiento sostenible de la Institución a través de un equipo directivo y colaboradores comprometidos y capacitados.

##### **Visión**

En el año 2018, la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Cañar Ltda.” es un referente del sistema Cooperativo Financiero en la Provincia del Cañar.

##### **Principios**

La COAC “Cañar Ltda.” para la ejecución de sus actividades tiene siempre presente los siguientes principios:

- ✓ Solidaridad
- ✓ Compromiso
- ✓ Trabajo en equipo
- ✓ Respeto e Integridad
- ✓ Democracia
- ✓ Confidencialidad

##### **Objetivos**

- Ser un referente del sistema Cooperativo Financiero en la Provincia del Cañar:
  - Socios
  - Cartera
  - Depósitos
- Brindar ayuda social oportuna
  - Balance Social

- Contar con productos y servicios cooperativos financieros accesibles, especializados y competitivos:
  - Transacciones
  - Operaciones de Crédito
  - Puntos de Atención
  
- Mejorar la calidad y calidez del Servicio:
  - Nivel de Satisfacción
  - Fidelidad
  
- Aportar a una cultura de ahorro que fortalezca la confianza, solidez y crecimiento sostenible de la Institución:
  - Depósitos a Plazo Fijo
  - Apertura de Cuentas
  - Nuevos Productos de Ahorro
  
- Contar con un equipo directivo y colaboradores comprometidos y capacitados:
  - Competencias
  - Clima Laboral

#### **4.1.6 Estructura organizacional.**

La COAC “Cañar Ltda.” para la realización de las diferentes actividades de la organización cuenta con 17 colaboradores distribuidos en las diferentes aéreas de la Organización.

#### **Consejos de la COAC “Cañar Ltda.”**

##### **Nómina del consejo de administración**

##### **Presidenta**

Dra. Sandra Carmita Ordoñez Gavilanes

##### **Vocales**

Oswaldo Antonio Angamarca Calderón

Segundo Miguel Flores León



María Cruz Castillo Castillo  
Daniel Gustavo Ordoñez Serpa  
Fanny del Rocío Tutillo Piña  
Nube Analuisa Rodríguez Lazo

### **Nómina del Consejo de Vigilancia**

#### **Presidenta**

Jesica Gabriela Andrade Ortiz

#### **Vocales**

Mirian Teresa Velásquez Cruz  
Blanca Rubia Gutama Guailas

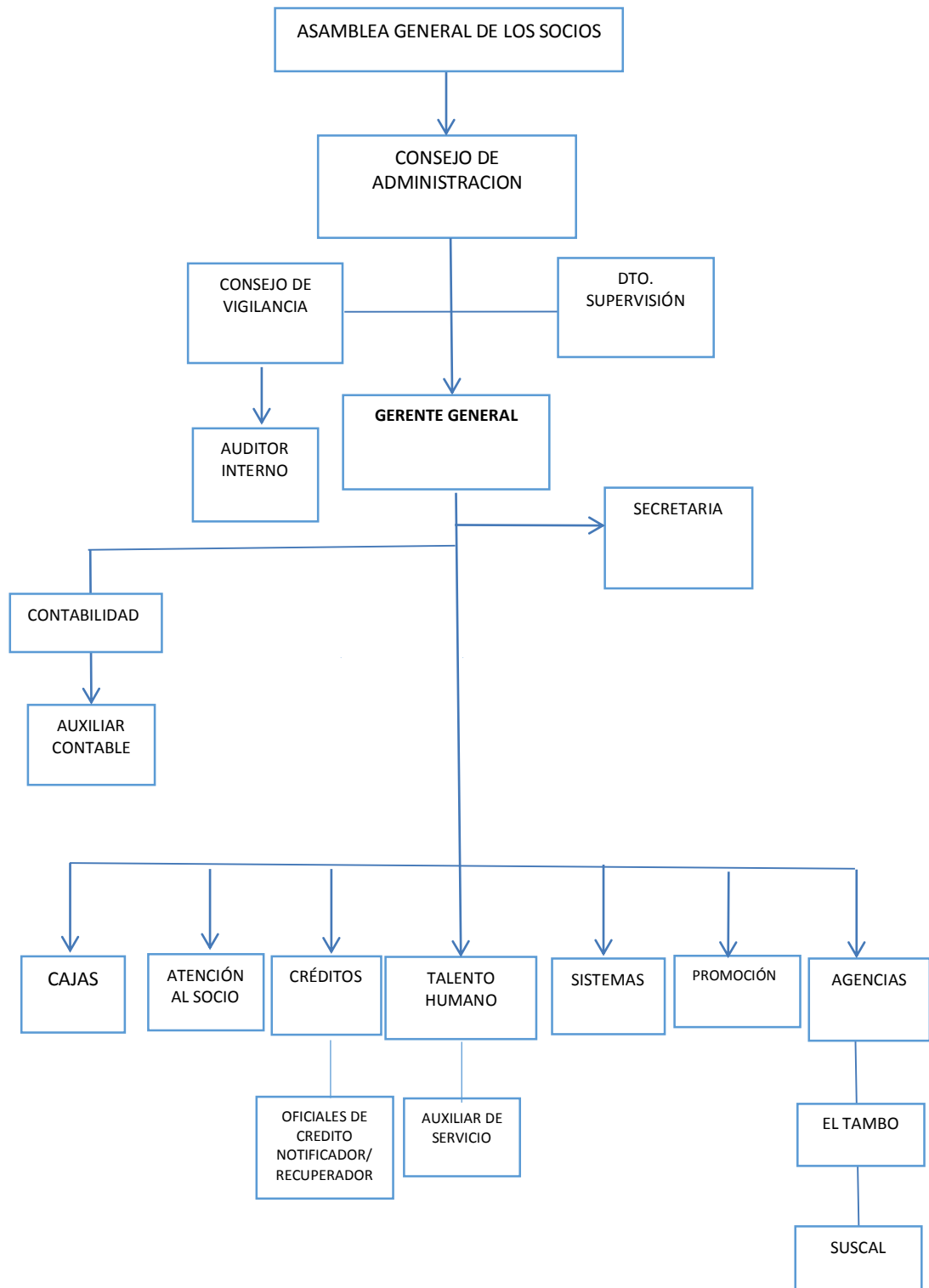
#### **Gerente General**

Eco. Jorge López

La base del éxito de la COAC “Cañar Ltda.” depende del arduo trabajo y esfuerzo de los todo los funcionarios y colaboradores con el nivel administrativo que día tras día va fortaleciendo la institución, la misma que se ve reflejado en el prestigio del cual goza en la actualidad.

#### 4.1.7 Organigrama estructural.

Gráfico N° 21; Organigrama estructural



Elaborado por: Ana Elisabeth González P.

#### 4.1.8 Descripción de los servicios financieros.

Los servicios financieros que oferta la COAC “Cañar Ltda.”, para satisfacer las necesidades de los socios y clientes son los siguientes:

Tabla N° 2; *Análisis de servicios*

SERVICIOS	CARACTERÍSTICAS	DESCRIPCIÓN
Crédito de Consumo	Se considera un crédito a corto o mediano plazo.  Créditos otorgados a personas que posean por destino la adquisición de bienes de servicio o pagos de servicio	La liquidez proviene de la estabilidad salarial del socio(a) deudor
Microcrédito	Destinado especialmente para financiar actividades como para microempresas e iniciativas de comercio de servicio y o producto	La fuente de pago se lo constituye del producto de los ingresos generados por las actividades realizadas.
Ahorro a Plazo Fijo (Inversiones)	Puede realizar cualquier persona, mayor de edad (18 años) en uso de sus facultades mentales, si es menor de edad lo podrá realizar bajo la tutela de un apoderado.	El beneficiario del ahorro a plazo fijo deberá acercarse a cobrar su dinero a la fecha de vencimiento con el certificado original.
Ahorro a la Vista	Constituye un programa de ahorro en efectivo dirigido a la sociedad en general.	Mayor facilidad del socio para acceder a cualquier tipo de crédito.
Ahorro Encaje	Se considera un ahorro obligatorio de parte de los socios que mantienen un crédito vigente con la COAC.	Dicho ahorro es utilizado para la cancelación de las últimas cuotas de los créditos vigentes.

Elaborado por: Ana Elisabeth González P.

#### **4.1.9 Análisis de la situación económica – financiera.**

Desde los comienzos de la actividad económica los empresarios sacaron todo tipo de cuentas para ver hasta qué punto sus negocios resultaban lo más favorable que ellos esperaban. Esto siguió haciéndose y en la medida que se modernizaron las empresas se modernizó la forma de realizar estos análisis, pero todos quedaron en el campo de los aspectos económicos. Prácticamente se conocía todo en materia de economía, presupuestos, cálculos de cumplimiento de planes, etc. Como se planteó anteriormente, no es hasta mediados de la década del 70 del siglo pasado que los empresarios comprendieron que les faltaba un elemento en sus análisis. Este era el aspecto financiero, pues era común que una entidad tuviera buenos resultados económicos y sin embargo al poco tiempo se declaraba en quiebra. Los análisis financieros comenzaron a tenerse cada vez más en cuenta ya que normalmente presenta situaciones distintas, es decir una empresa podía estar bien económicamente y mal desde el punto de vista de las finanzas. No obstante hasta que no se logró una integración de ambos enfoques la administración no contó con una herramienta que sirviera de base para poder tomar decisiones fundamentadas en criterios objetivos y estratégicos.

Está claro que para lograr todo esto debe existir una base informática que permita en un momento clave contar con toda la información necesaria a fin de aprovechar las oportunidades que se presentan. Esta información es una de las piezas claves del desarrollo empresarial y del progreso económico. No en vano, la escasez de información dificulta las actividades de los empresarios e impide que las relaciones entre los agentes económicos sean eficientes, en detrimento de la productividad y de los niveles de producción. Esta circunstancia se hace, en la actualidad, más palpable al comprobar el mayor desarrollo de las regiones que se han incorporado con mayor intensidad a la denominada Sociedad de la Información o del Conocimiento.

Una información muy importante a tener en cuenta es la dimensión de la cooperativa atendiendo al número de trabajadores de la misma, pues permite caracterizar el tamaño funcional de la cooperativa, aspecto este de enorme importancia para poder comprender la distinta estructura empresarial y cuantificar el empleo que genera.

Es de vital importancia el análisis económico para la toma de decisiones de inversión, al ser las finanzas y la economía un matrimonio indisoluble. Para tomar decisiones racionadas orientadas al logro de los objetivos de la cooperativa, es preciso llevar a cabo un estudio profundo de la situación actual tratando de determinar los puntos fuertes y los puntos débiles de la cooperativa.

El tipo de enfoque que se requiere depende del interés del analista y del punto de vista desde donde se va a examinar a la cooperativa por ejemplo:

- La cooperativa querrá conocer si es capaz de devolverles el dinero que le han prestado.
- La cooperativa necesita estabilidad financiera.
- La cooperativa se centrará en la rentabilidad que obtienen con los recursos que han invertido y más aún en los beneficios recibidos.
- Los socios y clientes buscarán eficiencia y calidad.
- Los socios y administradores querrán conocer la realidad financiera de la cooperativa.

La dirección de la cooperativa debe preocuparse por estos enfoques, ya que supone en conocer la cooperativa en relación a las distintas personas que la valoran y a las que van dirigidas sus decisiones más importantes.

De manera general el análisis económico financiero tiene por finalidad:

- Conocer los éxitos y problemas de la cooperativa.
- Ayudar a solucionar problemas presentes.
- Conocer la proyección de la cooperativa.
- Conllevar a la solución de problemas futuros.
- Conocer la forma y modo de obtener y aplicar sus recursos.

Cuando se habla de medir el desempeño, se utilizan indicadores de gestión clásicos, que miden de una u otra forma el nivel de logro en el uso de los recursos. Entre estos tenemos:

#### **4.1.9.1 Análisis económico.**

Se ocupa de analizar la entidad en su aspecto dinámico, observando la evolución de los diferentes componentes o indicadores de los resultados y márgenes. También se analiza el periodo medio de maduración de la cooperativa, la productividad de los factores y la eficiencia comercial.

- Indicadores económicos:

Estos indicadores ya han sido utilizados anteriormente para la valoración económica de las distintas empresas, por lo que nos centraremos en recordar sus formas de cálculo y

el origen de los datos que se presentarán, teniendo en cuenta los tipos de monedas y por unidades monetarias.

Ingresos: Los ingresos no son más que la expresión monetaria de la producción de la empresa una vez que se ha vendido, aunque no se haya realizado el cobro de la misma.

Gastos: Los gastos por el contrario de los ingresos, son las erogaciones de efectivos que se realizan en función o no de la producción que se espera obtener.

Utilidad: Como su nombre indica es el resultado favorable que se espera obtener una vez concluido el período económico que se analiza. Su saldo debe ser positivo y no, es más, que la diferencia de los ingresos y los gastos.

Costo de salario por peso de ingresos: Divide el saldo de los gastos asociados al personal que incluyen a los aportes realizados al presupuesto del estado por utilización de fuerza de trabajo y seguridad social.

Valor agregado bruto: Resultado que se le hace a los ingresos de lo gastado consumo material y los servicios recibidos.

Productividad: Relacionado con la probabilidad de obtener mayores beneficios.

Salario medio: Promedio del salario total que se devenga por los trabajadores.

Correlación salario medio/ productividad: Ofrece seguridad de que el salario medio que se esté pagando no aumenta en una magnitud mayor al de la productividad.

#### **4.1.9.2 Análisis financiero.**

Se encarga de la valoración de la cooperativa como un todo. Se ocupa de analizar la evolución de la rentabilidad de las inversiones y de los recursos propios, así como el costo de los recursos financieros utilizados. Se apoya en el balance de situación, estado de resultado y otros estados contables.

- Análisis de flujo de caja: Es la relación de entrada y salida de efectivo.
  - Análisis de los estados financieros:

Análisis de tendencia: Demuestra la extensión y dirección del cambio de un año base a los años siguientes.

Análisis de porcentos integrales: Tiene como objetivo separar el contenido de los estados financieros en sus elementos con el fin de determinar la relación que existe entre cada una de las partidas con relación a un total.

Análisis de cambio en pesos y porcentaje: Da a conocer el valor de cualquier cambio en pesos; diferencia entre el valor de un año base y un año que sirve de comparación.

Análisis de variación de capital de trabajo: Se verá con qué recursos cuenta o sigue contando la cooperativa para seguir trabajando.

- Análisis de razones financieras:

Análisis de solvencia: Proporciona información sobre la capacidad de pago de la cooperativa.

Análisis de rentabilidad: Da respuestas finales acerca de la efectividad con que se ha administrado la cooperativa.

Análisis de actividad: Mide la efectividad con la que la empresa emplea los recursos de que dispone.

Análisis de estabilidad: Permite conocer cuánto tiempo pueden esperar a que la cooperativa continúe operando con eficacia.

Sin embargo, no debe olvidarse que el proceso estratégico se está realizando para empresas cooperativas.

Para ayudar a comprender el enfoque original que se necesita en el análisis del desempeño de la cooperativa, se presentan a continuación la noción que debe ser adaptado a su naturaleza particular.

La noción de rentabilidad en una empresa cooperativa no se encuentra necesariamente en la remuneración del capital, de la cual una proporción (reserva), que puede ser alta, no es propiedad de los miembros a escala individual, siendo intransmisible e ir repartible. Para una cooperativa, la medida de rentabilidad debe basarse, más bien en el conjunto de beneficios recibidos por los miembros. De ahí se deriva el rol determinante de la noción de rentabilidad, como importe pagado a los miembros, que corresponde a la cuantificación del total de beneficios y no únicamente al excedente distribuido.

Es por ello que el análisis del estado de resultados en el sector cooperativo debe fundamentarse en 2 grandes principios.

a) Generación de excedentes suficientes para crear una reserva que asegure la entidad y permanencia de las empresas cooperativas.

b) Maximización de los beneficios, los cuales incluyen no sólo los gastos de personal, sino también aquellos de tipo social.

Estas razones no permiten el análisis de las cooperativas por sí mismas, pero demuestra su verdadera utilidad si se comparan con las razones del sector. También es importante comparar los resultados de un año con los de años anteriores. Otra forma de medir los gastos de explotación es el análisis de las desviaciones observadas de un período a otro en determinado renglón de gastos.

La cooperativa además de asegurar la supervivencia y eficiencia económica se debe garantizar la ampliación del bienestar, la equidad y el mejoramiento de la calidad de vida de todos los grupos implicados.

"La importancia de las cooperativas es la vida económica para el bienestar de sus asociados y de toda la comunidad". (Eliot, s.f.)

#### **4.1.10 Análisis de la situación política-gubernamental.**

La economía de Ecuador es la octava más grande de América Latina.

Según lo muestran los datos del Fondo Monetario Internacional, hasta el año 2017 la economía total de Ecuador asciende a los 76.872 millones de dólares. Dividiendo este Producto Interno Bruto por la cantidad de población que tiene Ecuador (más de 16 millones de habitantes), muestran el resultado de que el país posee una PIB per cápita de 5.848 dólares (en nominal) y un PIB per cápita de 11.263 dólares (en PPA)

La economía ecuatoriana ha presentado un robusto y continuo crecimiento desde su dolarización en enero del 2000, cultivando varios logros como no haber entrado en recesión durante la crisis económica global de 2009, seguramente gracias a no tener moneda propia, evitando así la emisión inorgánica, la cual era la costumbre antes de la dolarización de la economía. Ecuador ha concentrado sus esfuerzos en diversificar su



matriz energética e incrementar la inversión pública en infraestructuras: hidroeléctricas, carreteras, aeropuertos, hospitales, colegios, etc.

En Ecuador productos de exportación del país en 28 categorías codificadas por color. Existen diferencias importantes del ingreso donde el veinte por ciento de la población más rica posee el 54,3 % de la riqueza y el 91 % de las tierras productivas. Por otro lado, el 20 % de la población más pobre apenas tiene acceso al 4,2 % de la riqueza y tiene en propiedad sólo el 0,1 % de la tierra. Luego de la crisis de 1999, durante el gobierno Jamil Mahuad al país le tomó 7 años volver a los niveles de bienestar de 1995, para después salir adelante. La crisis financiera durante el gobierno liberal de Jamil Mahuad produjo aproximadamente un 70% del cierre de las instituciones financieras del país. La pobreza del presidente Mahuad había caído al 9%. En enero de 2000 el gobierno decretó la dolarización a una paridad de 25.000 sucres por dólar. Por lo cual, quienes tenían ahorros congelados en sucres, recuperaron sólo una quinta parte.

La pobreza por consumo se redujo de 38,3% a 25,8% entre 2006 y 2014 durante el gobierno de Alfredo Palacio y Rafael Correa. La pobreza extrema por consumo se ubicó en 5,7%, lo que representó una reducción del 55,4% (aproximadamente 900.000 personas) entre 2006 y 2014.

A pesar del crecimiento vigoroso de los últimos años, y al igual que la mayoría de los países latinoamericanos, su economía sigue dependiendo de las exportaciones de materias primas y el petróleo es la principal fuente de riqueza del país. Para superar aquella situación, el Estado está haciendo inmensos esfuerzos en pasar de una economía extractivista a una economía del conocimiento y valor agregado, por eso se está becando a jóvenes para estudiar en universidades de prestigio en el primer mundo, se está elevando el nivel académico de las universidades ecuatorianas con la Ley de Educación Superior y se está construyendo la ciudad del conocimiento: Yachay, con asesoría coreana. En el caso de la desigualdad, entre 2006 y 2014, el coeficiente de GINI de consumo bajó 4,8 puntos, al pasar de 0,455 a 0,408.

Ecuador tiene una gran riqueza natural, está ubicado geográficamente en la línea ecuatorial que le da su nombre, lo cual le permite tener un clima estable casi todos los meses del año con las consecuencias positivas para el sector agrícola; posee petróleo en cantidades que si bien no lo ubican como un país con grandes reservas, pero las tiene cantidad suficiente para su desarrollo. El país tiene importantes reservas ecológicas y turísticas en cuyo aprovechamiento puede estar el sustento para su progreso. (Aguilar, 2017)

#### **4.1.11 Análisis de la situación legal- fiscal.**

La sostenibilidad fiscal está definida por las decisiones en la política fiscal por parte del gobierno central (GC) en torno a los ingresos, gastos y deuda; así como también las herramientas de política fiscal que el gobierno central puede utilizar para generar estabilidad y dicha sostenibilidad fiscal.

En el Ecuador, la política y la sostenibilidad fiscal de la nación están normadas por la Constitución de la República, algunos Códigos Orgánicos. En la misma línea, la política fiscal nacional ha respondido y responde a los principios constitucionales y a un proyecto político de desarrollo, el “Plan Nacional para el Buen Vivir”, a las necesidades de ingreso, gasto y endeudamiento que este ha planteado y plantea para su consecución. Marco Legal y la influencia en la Política y Sostenibilidad Fiscal En referencia al régimen económico el Ecuador posee un marco legal que pretende normar y regular el accionar del gobierno central. Es así que desde la Constitución de la República y a través de Códigos Orgánicos como el de Planificación y Finanzas Públicas (COPYFP) y en parte por el de Organización Territorial, Autonomía y Descentralización (COOTAD) y Ley de Régimen Tributario Interno la política fiscal se ve sujeta a parámetros que guían su accionar a manera en busca de la sostenibilidad.

Política Fiscal, Sostenibilidad y Constitución de la República del Ecuador (2008) La Constitución del Ecuador (2008) dentro del Título VI que corresponde al Régimen de Desarrollo, en el Capítulo cuarto hace referencia a la Soberanía económica de la nación. En este a través de sus artículos establece que el sistema económico del país es social y solidario, reconociendo al ser humano como sujeto y fin del mismo. Además de plantear una política económica orientada a la adecuada distribución del ingreso y la riqueza nacional; incentivando la producción nacional, asegurando la soberanía alimentaria y energética, promocionando la incorporación del valor agregado, logrando un desarrollo equilibrado del territorio nacional.

Así también busca impulsar el pleno empleo con respeto a los derechos laborales complementado con un justo intercambio de bienes y servicios, finalmente manteniendo la estabilidad económica entendida como el máximo nivel de producción y empleo sostenibles en el tiempo.

La política fiscal en la Constitución se guía con objetivos específicos, los mismos que integran i) el financiamiento de servicios, inversión y bienes públicos, ii) la redistribución del ingreso por medio de transferencias, tributos y subsidios adecuados y iii) la generación de incentivos para la inversión en diferentes sectores de la economía y para la producción de bienes y servicios, socialmente deseables y aceptables (Art. 285).

Así mismo establece que las finanzas públicas, en todos los niveles de gobierno, se conducirán de forma sostenible, responsable y transparente y debe procurar la estabilidad económica. También indican que los egresos permanentes se financian con ingresos permanentes, a su vez los ingresos permanentes en salud, educación y justicia son prioritarios y, de manera excepcional, pueden ser financiados con ingresos no permanentes (Art. 286).

En cuanto al endeudamiento público señala que este está regido por las directrices de la respectiva planificación y presupuesto, y será autorizado por un comité de financiamiento y deuda de acuerdo con la ley. En la misma manera, indica regulaciones a las que se debe sujetar dicho endeudamiento, así tenemos (Art. 290):

1. Se recurrirá al endeudamiento público solo cuando los ingresos fiscales y los recursos provenientes de cooperación internacional sean insuficientes.
2. Se velará para que el endeudamiento público no afecte a la soberanía, los derechos, el buen vivir y la preservación de la naturaleza.
3. Con endeudamiento público se financiarán exclusivamente programas y proyectos de inversión para infraestructura, o que tengan capacidad financiera de pago. Solo se podrá refinanciar deuda pública externa, siempre que las nuevas condiciones sean más beneficiosas para el Ecuador.
4. Los convenios de renegociación no contendrán, de forma tácita o expresa, ninguna forma de anatocismo o usura.
5. Se procederá a la impugnación de las deudas que se declaren ilegítimas por organismo competente. En caso de ilegalidad declarada, se ejercerá el derecho de repetición.
6. Serán imprescriptibles las acciones por las responsabilidades administrativas o civiles causadas por la adquisición y manejo de deuda pública.
7. Se prohíbe la estatización de deudas privadas. En referencia al Presupuesto General del Estado, la Constitución señala que es el instrumento para la determinación y gestión de los ingresos y egresos del Estado, éste a su vez está sujeto al Plan Nacional de Desarrollo. La proforma presupuestaria anual y la programación presupuestaria cuatrianual corren por parte del Ejecutivo, mientras que la Asamblea Nacional controlará que la proforma anual y programación cuatrianual se ajusten a la Constitución, a la Ley y al Plan Nacional de Desarrollo.

De esta manera la Constitución del Ecuador norma el sistema económico, la política económica, la política fiscal, las finanzas públicas y el Presupuesto General del Estado con el objetivo de generar sostenibilidad económica y fiscal en el país, de esta manera se procede con el Código Orgánico de Planificación y Finanzas Públicas como marco regulatorio procedente. (Almeida, s,f)

#### **4.1.12 Situación Social de las Cooperativas del sector financiero.**

Actualmente funcionando en legal y debida forma, adecua su Estatuto Social, sometiendo su actividad y operación a la Ley Orgánica de la Economía Popular y Solidaria, del Sector Financiero Popular y Solidario, en cumplimiento de lo establecido en la Disposición Transitoria Primera de la Ley Orgánica de la Economía Popular y Solidaria y del Sector Financiero Popular y Solidario, y de conformidad con la regulación dictada para el efecto.

Son socios de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Cañar Ltda, las personas naturales legalmente capaces y las personas jurídicas que cumplan con el vínculo común de asociación libre y voluntaria, además de los requisitos y procedimientos específicos de ingreso que constarán en el Reglamento Interno. El ingreso como socio de la cooperativa lleva implícita la aceptación voluntaria de las normas del presente Estatuto, y su adhesión a las disposiciones contenidas en el mismo.

#### **4.1.13 Economía solidaria, cooperativismo y buen vivir.**

Se considera que la Economía Social y Cooperativismo producen sociedad y no solo unidades económicas, ya que generan valores para satisfacer las necesidades de los mismos productores o de sus comunidades - generalmente de base territorial, étnica, social o cultural- y no están orientados por la ganancia y la acumulación de capital sin límites. Porque Economía Social y Cooperativismo construyen relaciones de producción, reproducción, intercambio y cooperación que propician la eficiencia y la calidad sustentadas en la solidaridad (Acosta, 2010)

El Buen Vivir adquiere relevancia en Ecuador pues es recogido en este Plan que pretende alcanzar unos objetivos, que son:

1. Auspiciar la igualdad, la cohesión y la integración social y territorial en la diversidad
2. Mejorar las capacidades y potencialidades de la ciudadanía
3. Mejorar la calidad de vida de la población
4. Garantizar los derechos de la naturaleza y promover un ambiente sano y sustentable
5. Garantizar la soberanía y la paz, e impulsar la inserción estratégica en el mundo y la integración latinoamericana.

6. Garantizar el trabajo estable, justo y digno, en su diversidad de formas

7. Construir y fortalecer espacios públicos interculturales y de encuentro Común y libertades, y ejerzan responsabilidades en el marco del respeto a sus diversidades y la convivencia armónica con la naturaleza. (Plan Nacional para el Buen Vivir, 2013-2017).

#### **4.1.14 Economía popular y solidaria (SEPS).**

Desde el 2011, se reconoce, a través de la Ley de Economía Popular y Solidaria (LOEPS), a la EPS como una forma de organización económica en la que sus integrantes, ya sea individual y colectivamente, organizan y desarrollan procesos de producción, intercambio, comercialización, financiamiento y consumo de bienes y servicios mediante relaciones basadas en la solidaridad, cooperación y reciprocidad, situando al ser humano como sujeto y fin de su actividad, (Art. 1).

La LOEPS tiene por objeto, reconocer, fomentar y fortalecer la Economía Popular y Solidaria y el Sector Financiero Popular y Solidario en su ejercicio y relación con los demás sectores de la economía y con el Estado. De igual forma busca potenciar las prácticas de la economía popular y solidaria que se desarrollan en las comunas, comunidades, pueblos y nacionalidades, y en sus unidades económicas productivas para alcanzar el Sumak Kawsay.

Además, la LOEPS establece un marco jurídico común para las personas naturales y jurídicas que integran la Economía Popular y Solidaria y del Sector Financiero Popular y Solidario, través de la mencionada Ley, se busca instituir el régimen de derechos, obligaciones y beneficios de las personas y organizaciones sujetas a esta ley y, establecer la institucionalidad pública que ejercerá la rectoría, regulación, control, fomento y acompañamiento.

Según la mencionada Ley, en su Art. 4, se determina que las personas y organizaciones, en el ejercicio de sus actividades, se guiarán 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.

#### 4.1.15 Análisis FODA.

La Matriz FODA es un instrumento que permitió analizar la situación actual de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Cañar Ltda., a través de este análisis se logró conocer los factores internos y externos que afectan positiva y negativamente al cumplimiento de las metas, permitiendo de esta forma definir acciones futuras que facilitan la búsqueda de soluciones a los posibles problemas.

##### 4.1.9.1 Análisis del medio externo.

En este medio se consideró los elementos más principales como son las amenazas y oportunidades a las cuales la institución está expuesta.

**Oportunidades.** - Las políticas gubernamentales, los incentivos a las microempresas y la factibilidad de acceder a créditos han sido factores influyentes para que la COAC “Cañar Ltda.” se vaya fortaleciendo dentro del mercado cooperativo, de la misma manera aumenta la credibilidad y confianza en los socios, de igual forma también contribuye al crecimiento y desarrollo para mantenerse al servicio de sus socios.

**Amenazas.** - Las regulaciones y sobre todo la desconfianza en el sector cooperativismo han influenciado en las personas para no depositar su confianza en entidades cooperativas lo cual afecta a estas instituciones ya que sin el factor monetario no es óptimo generar reinversión.

**Medio externo:** Amenaza-Oportunidades

AMENAZAS	OPORTUNIDADES
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Desconfianza en el sector Cooperativismo</li> <li>✓ Presencia de captaciones informales</li> <li>✓ Alta competencia en mercados pequeños.</li> <li>✓ Programas de Gobierno Nacional a préstamos del sector público a bajo costo.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Crecimiento sostenido en los últimos años del sector micro empresarial y financiero.</li> <li>✓ Fortalecimiento del sistema Cooperativo</li> <li>✓ Introducir a nuevos mercados</li> <li>✓ Alianzas estratégicas con gobiernos autónomos.</li> <li>✓ Fácil acceso por parte de los medios de comunicación para la</li> </ul>

<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Elevada presión fiscal por parte del SRI.</li> <li>✓ Inaccesibilidad a paquetes informáticos</li> </ul>	difusión deservicio que ofrece las instituciones financieras.
--	---

Elaborado por: Ana Elisabeth González P.

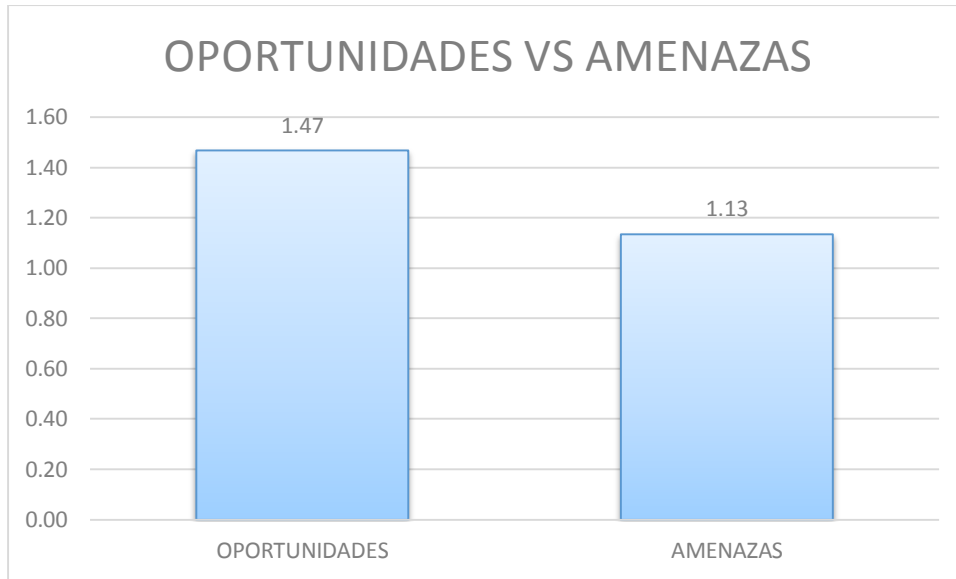
#### 4.1.9.2 Matriz de evaluación de factores externos.

FACTORES EXTERNOS CLAVES					
Nº	OPORTUNIDADES	VALOR	PONDERACIÓN	CALIFICACIÓN	VALOR PONDERADO
1.-	Crecimiento sostenido en los últimos años del sector	3	0,10	4	0,40
2.-	Fortalecimiento del sistema Cooperativo	4	0,13	3	0,40
3.-	Introducir a nuevos mercados	2	0,07	3	0,20
4.-	Alianzas estratégicas con gobiernos autónomos.	4	0,13	2	0,27
5.-	Fácil acceso por parte de los medios de comunicación para la difusión de servicio que ofrece	3	0,10	2	0,20
AMENAZAS					
1.-	Desconfianza en el sector Cooperativismo	3	0,10	3	0,30
2.-	Presencia de captaciones informales	2	0,07	2	0,13
3.-	Alta competencia en mercados pequeños.	3	0,10	3	0,30
4.-	Programas de Gobierno Nacional a préstamos del sector público a bajo costo.	4	0,13	2	0,27
5.-	Inaccesibilidad a paquetes informáticos	2	0,07	2	0,13
TOTAL		30	1,00		2,60

Elaborado por: Ana Elisabeth González P.

La Matriz de Evaluación de Factores Externos, arroja como resultado un valor ponderado de 2,60 lo que indica que esta Cooperativa de Ahorro y Crédito Cañar Ltda. posee mayores oportunidades que amenazas, es decir que su ambiente externo es favorable para poder realizar proyectos, propuestas y establecer estrategias adecuadas a fin de mejorar la actividad financiera en el sector Cooperativismo.

**Gráfico N° 22 Oportunidades vs Amenazas de la COAC Cañar Ltda.**



**Elaborado por:** Ana Elisabeth González P.

El Gráfico muestra la comparación entre oportunidades y amenazas; constatando que son mayores las oportunidades para la Coac Cañar Ltda. (1,47) que las amenazas (1,13) por lo que la entidad financiera debe aprovechar esta ventaja para emprender programas y alianzas estratégicas que beneficien a la institución.

#### **4.1.9.3 Análisis del medio interno.**

Los factores o elementos internos que forman parte de la misma organización para este diagnóstico se consideró los elementos principales como las fortalezas y debilidades.

**Fortalezas.** -Se constituyen en elementos positivos que posee la organización para la consecución de objetivos.

**Debilidades.** -Son factores negativos que se tienen y que se constituyen en obstáculos para alcanzar las metas propuestas.

Las fortalezas y debilidades encontradas en el interior de la COAC “Cañar Ltda., son:



**Medio interno:** Fortalezas - Debilidades

FORTALEZAS	DEBILIDADES
<ul style="list-style-type: none"><li>✓ Prestigio Institucional</li><li>✓ Confianza y credibilidad en el mercado.</li><li>✓ Clientes leales y permanentes</li><li>✓ Captación permanente de nuevos socios.</li><li>✓ Baja morosidad</li><li>✓ Solvencia patrimonial estable</li><li>✓ Experiencia laboral</li><li>✓ Actitud hacia el cambio.</li><li>✓ Personal capacitado y comprometido</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>✓ Bajo nivel de promoción de los servicios que ofrece la COAC</li><li>✓ Baja inversión en publicidad.</li><li>✓ Poca eficiencia en el manejo del recurso monetario.</li><li>✓ Inexistencia de manuales de procesos</li><li>✓ Socialización de normas y reglamentos tardíos.</li><li>✓ Bajo nivel de cumplimiento de las metas planeadas por parte del personal de captaciones.</li><li>✓ Bajo nivel de motivación al personal.</li></ul>

**Elaborado por:** Ana Elisabeth González P.

En base a lo señalado en la matriz FODA, se concluye:

**Fortalezas.** - El personal capacitado que brinda una adecuada atención a los socios es una garantía de permanencia, credibilidad y confianza en el mercado, pues esto ha llevado a la COAC “Cañar Ltda.” a ocupar en el segmento tres.

**Debilidades.** - El control inadecuado como también el trabajar sin una meta hace que el personal no se encuentre totalmente motivado dando como resultado un rendimiento menor al que podría ser.

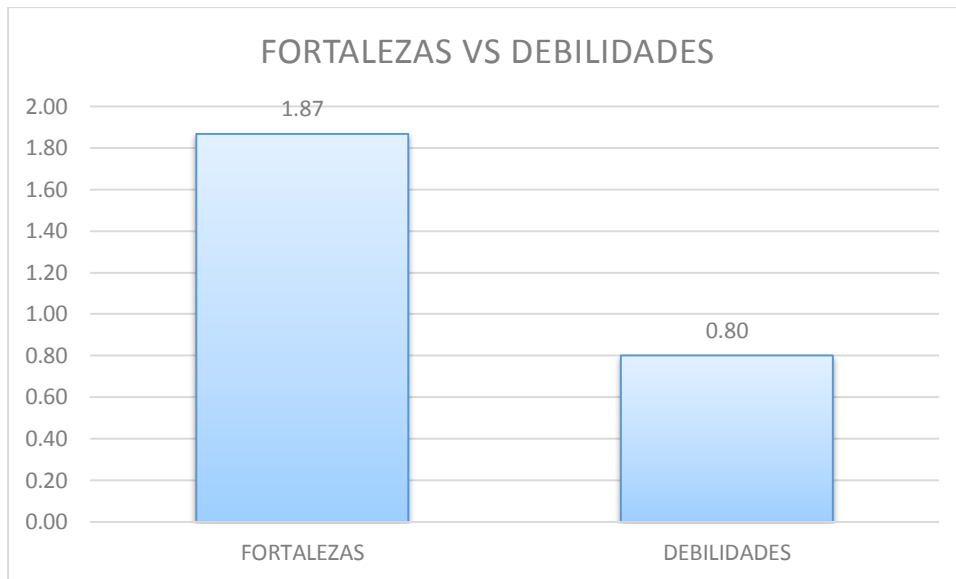
#### 4.1.9.4 Matriz de evaluación de factores internos.

FACTORES INTERNOS CLAVES					
Nº	FORTALEZAS	VALOR	PONDERACIÓN	CALIFICACION	VALOR PONDERADO
1.-	Prestigio Institucional	3	0,10	4	0,40
2.-	Confianza y credibilidad en el mercado.	2	0,07	4	0,27
3.-	Clientes leales y permanentes	2	0,07	3	0,20
4.-	Captación permanente de nuevos socios.	3	0,10	4	0,40
5.-	Baja morosidad	2	0,07	3	0,20
6.-	Solvencia patrimonial estable	3	0,10	4	0,40
DEBILIDADES					
1.-	Bajo nivel de promoción de los servicios que ofrece la COAC	2	0,07	1	0,07
2.-	Baja inversión en publicidad.	2	0,07	1	0,07
3.-	Poca eficiencia en el manejo del recurso monetario.	2	0,07	2	0,13
4.-	Inexistencia de manuales de procesos	4	0,13	1	0,13
5.-	Socialización de normas y reglamentos tardíos.	2	0,07	2	0,13
6.-	Bajo nivel de cumplimiento de las metas planeadas por parte del personal de captaciones.	4	0,13	2	0,27
<b>TOTAL</b>		<b>31</b>	<b>1,03</b>		<b>2,67</b>

Elaborado por: Ana Elisabeth González P.

Mediante la utilización de la Matriz EFI se procedió a analizar las fortalezas y las debilidades de la Coac Cañar Ltda., dando como resultado que la institución se ubica en un promedio de 2,67 es decir que la organización está aprovechando eficientemente las fortalezas que posee; de este análisis interno se proyectará direccionar estrategias adecuadas para aprovechar las fortalezas existentes en áreas relacionadas a la institución financiera.

**Gráfico N° 23:** Fortalezas vs Debilidades de la COAC Cañar Ltda.



**Elaborado por:** Ana Elisabeth González P.

El Grafico muestra que la sumatoria de la ponderación final de la Matriz EFI, el 1,87 corresponde a las fortalezas y el 0,80 a las debilidades de la organización, pudiendo deducirse que la institución tiene un nivel superior de fortalezas que podrían ser utilizados para bienestar y desarrollo cooperativismo.

**4.1.9.5 Matriz de estrategias FO, DO, FA, y DA.**

<p><b>ANÁLISIS INTERNO</b></p> <p><b>ANÁLISIS EXTERNO</b></p>	<b>FORTALEZAS</b>	<b>DEBILIDADES</b>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Prestigio Institucional</li> <li>✓ Confianza y credibilidad en el mercado.</li> <li>✓ Clientes leales y permanentes</li> <li>✓ Captación permanente de nuevos socios.</li> <li>✓ Baja morosidad</li> <li>✓ Solvencia patrimonial estable</li> <li>✓ Experiencia laboral</li> <li>✓ Actitud hacia el cambio.</li> <li>✓ Personal capacitado y comprometido</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Bajo nivel de promoción de los servicios que ofrece la COAC</li> <li>✓ Baja inversión en publicidad.</li> <li>✓ Poca eficiencia en el manejo del recurso monetario.</li> <li>✓ Inexistencia de manuales de procesos</li> <li>✓ Socialización de normas y reglamentos tardíos.</li> <li>✓ Bajo nivel de cumplimiento de las metas planeadas por parte del personal de captaciones.</li> <li>✓ Bajo nivel de motivación al personal.</li> </ul>
<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>ESTRATEGIAS F.O.</b>	<b>ESTRATEGIAS D.O.</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Crecimiento sostenido en los últimos años del sector micro empresarial y financiero.</li> <li>✓ Fortalecimiento del sistema Cooperativo</li> <li>✓ Introducir a nuevos mercados</li> <li>✓ Alianzas estratégicas con gobiernos autónomos.</li> <li>✓ Fácil acceso por parte de los medios de comunicación para la difusión de</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>♣ Desarrollar mayor confianza, credibilidad y prestigio institucional implementando servicios cooperativos con alternativas de emprendimiento</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>♣ Desarrollar programas y planes de motivación personal, aprovechando la presencia de instituciones gubernamentales.</li> <li>♣ Desarrollar manual de procesos para fortalecer la Cooperativa</li> <li>♣ Establecer un plan de marketing para introducir a nuevos mercados</li> </ul>

servicio que ofrece las instituciones financieras.		
<b>AMENAZAS</b>	<b>ESTRATEGIAS F.A.</b>	<b>ESTRATEGIAS D.A.</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Desconfianza en el sector Cooperativismo</li> <li>✓ Presencia de captaciones informales</li> <li>✓ Alta competencia en mercados pequeños.</li> <li>✓ Programas de Gobierno Nacional a préstamos del sector público a bajo costo.</li> <li>✓ Elevada presión fiscal por parte del SRI.</li> <li>✓ Inaccesibilidad a paquetes informáticos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>♣ Aprovechar a lo máximo el prestigio institucional, y la credibilidad de los socios y clientes leales para generar la confianza en el sector cooperativismo y ante la presencia de la banca.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>♣ Generar una cultura de cooperativismo a través de socializaciones para disminuir la presencia de captaciones informales.</li> </ul>

**Elaborado por:** Ana Elisabeth González P.

## **4.2. Diseño de sistema de gestión por procesos y mejora continua en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Cañar Ltda., de la ciudad de Cañar.**

### **4.2.1. Sistema del proceso administrativo.**

#### **4.2.1.1 Norma ISO 9001 - 2015 en el proceso administrativo.**

##### **4.2.1.1.1 Objeto y campo de aplicación.**

El Sistema de Gestión de Procesos y de Mejora Continua tiene como finalidad transmitir políticas y técnicas para la ejecución de todos los procesos con calidad, la misma que se busca diseñar e implementar en la COAC “Cañar Ltda.”, para cumplir con la satisfacción total de diferentes necesidades y requerimientos que tienen tanto el cliente interno como externo.

El campo de aplicación de Sistema de Gestión de Calidad se enfoca directamente a los procesos administrativos que manejan la COAC, así como también el manejo adecuado con el personal y la satisfacción de los socios de la misma.

##### **4.2.1.1.2 Normativa de referencia.**

El Sistema de Gestión de Calidad de la COAC “Cañar Ltda.”, se realizará de acuerdo con los requerimientos de la norma:

- **ISO 9001:2015** La organización debe establecer, implementar, mantener y mejorar de forma continua el Sistema de Gestión de la Calidad, incluyendo los procesos necesarios y sus interacciones, en concordancia con los requisitos de esta Norma Internacional.

La organización debe acordar los procesos necesarios para el Sistema de Gestión de la Calidad y su aplicación a través de la organización, y debe:

- **a)** Establecer las entradas requeridas y las salidas esperadas de tales procesos.

- **b)** Determinar tanto la secuencia como la interacción de estos procesos.
- **c)** Determinar y aplicar los criterios y métodos necesarios para asegurar la eficacia de la operación y el control de estos procesos.
- **d)** Estipular los recursos necesarios para estos procesos y asegurar que están disponibles.
- **e)** Asignar responsabilidades y autoridades para estos procesos.
- **f)** Manejar los riesgos y oportunidades determinados de acuerdo con los requisitos.
- **g)** Evaluar tales procesos e implementar los cambios necesarios para asegurar que estos procesos logran los resultados previstos.
- **h)** Mejorar los procesos y el Sistema de Gestión de la Calidad.

#### ***4.2.1.2 Mapa de proceso.***

A través de la presente herramienta representamos de manera gráfica los procesos operacionales de todo el sistema de gestión de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Cañar Ltda., mediante el cual nos permitirá seguir la secuencia en que se producen de forma clara.

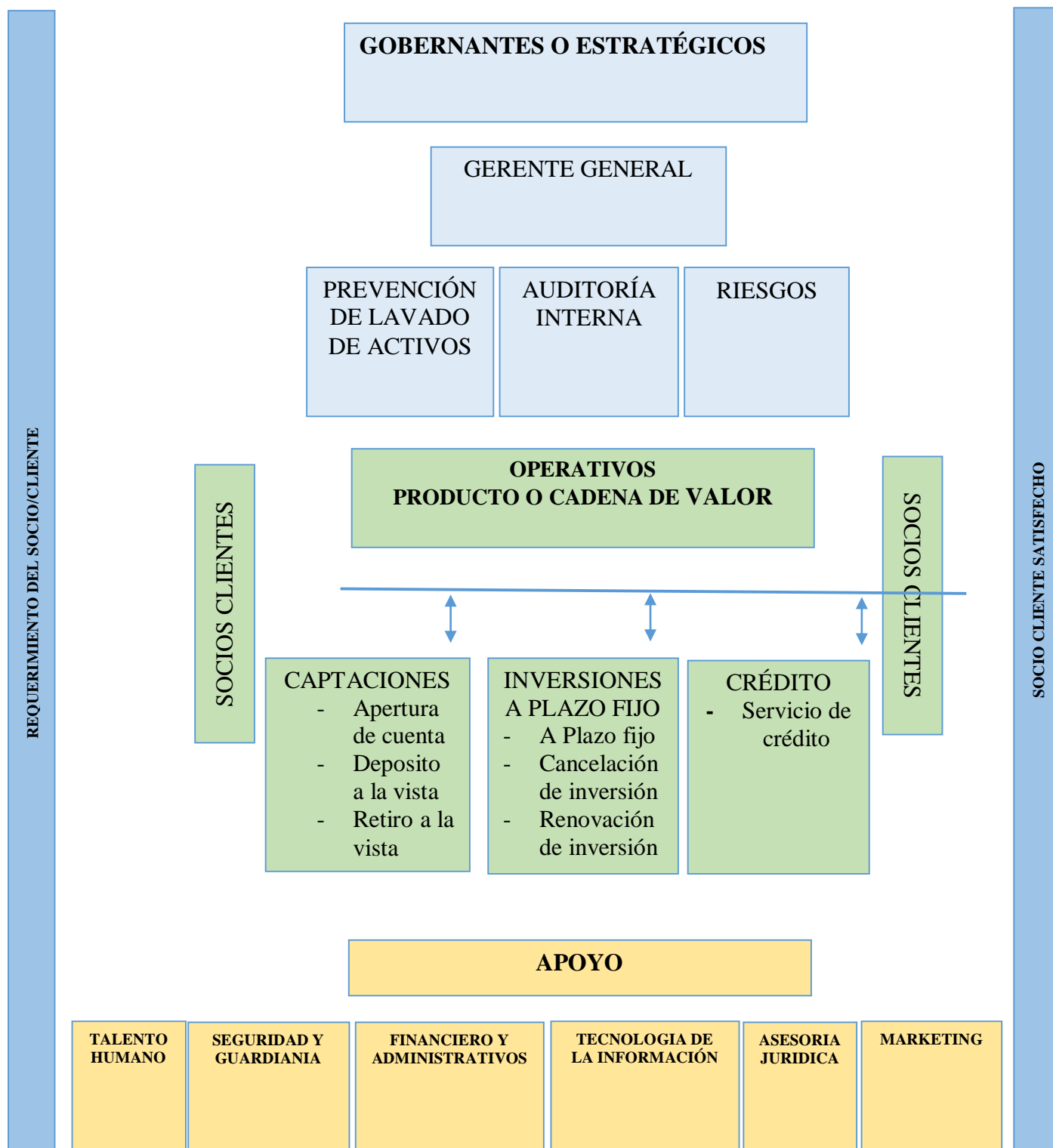
El mapa de proceso demuestra que la Cooperativa ha proyectado o espera alcanzar los efectos de la planificación para el gran logro de su estrategia o política de gestión por proceso y de mejora continua.

#### ***4.2.1.3 Mapa de proceso del sistema de gestión por procesos a implantarse.***

En la Cooperativa de Ahorro y Crédito Cañar Ltda., el proceso a implementarse es la parte operativa, por la razón de que los procesos se encuentran ligados de forma directa con la realización de los servicios financieros que oferta la institución, ya que el proceso es en línea. Y no se da mayor realce a los procesos estratégicos y de apoyo.

Los procesos operativos cuentan con una visión del cliente muy completa, desde el conocimiento de los requisitos, hasta la realización de un análisis de satisfacción, además una vez que ha sido recibido nuestro servicio.

**Gráfico N° 24;** Esquema del sistema de gestión de calidad a implantarse



Elaborado por: Ana Elisabeth González P.



### **4.3. Análisis de los procesos de los servicios que presta la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Cañar Ltda”.**

Para cumplir con los requerimientos del Sistema de Gestión por Proceso en la entrega de los servicios de la entidad, se ha tenido que realizar pequeñas modificaciones a los diagramas del proceso de entrega de los servicios en donde se ha detallado claramente la secuencia a seguir, con lo que se optimizara el tiempo en cada una de las actividades que se ejecuta, y repercutirá en incrementar la satisfacción de los socios.

#### **4.3.1 Procesos generales identificados en la cooperativa de ahorro y crédito Cañar Ltda.**

##### **4.3.1.1 Proceso de captaciones.**

Constituyen obligaciones presentes contraídas por la entidad; en el desarrollo del giro ordinario de su actividad, al vencimiento de las cuales y para cancelarles, la entidad debe desprenderse de recursos que en ciertos casos; incorporan beneficios económicos.

##### **Objetivo:**

Fundamentar la estabilidad y desarrollo exitoso de la institución financiera, para brindar un servicio ágil, eficiente a todos sus socios y clientes.

## Descripción general del proceso



Elaborado por: Ana Elisabeth González P

### 4.3.1.2 Proceso de Ahorros e inversiones a plazo Fijo.

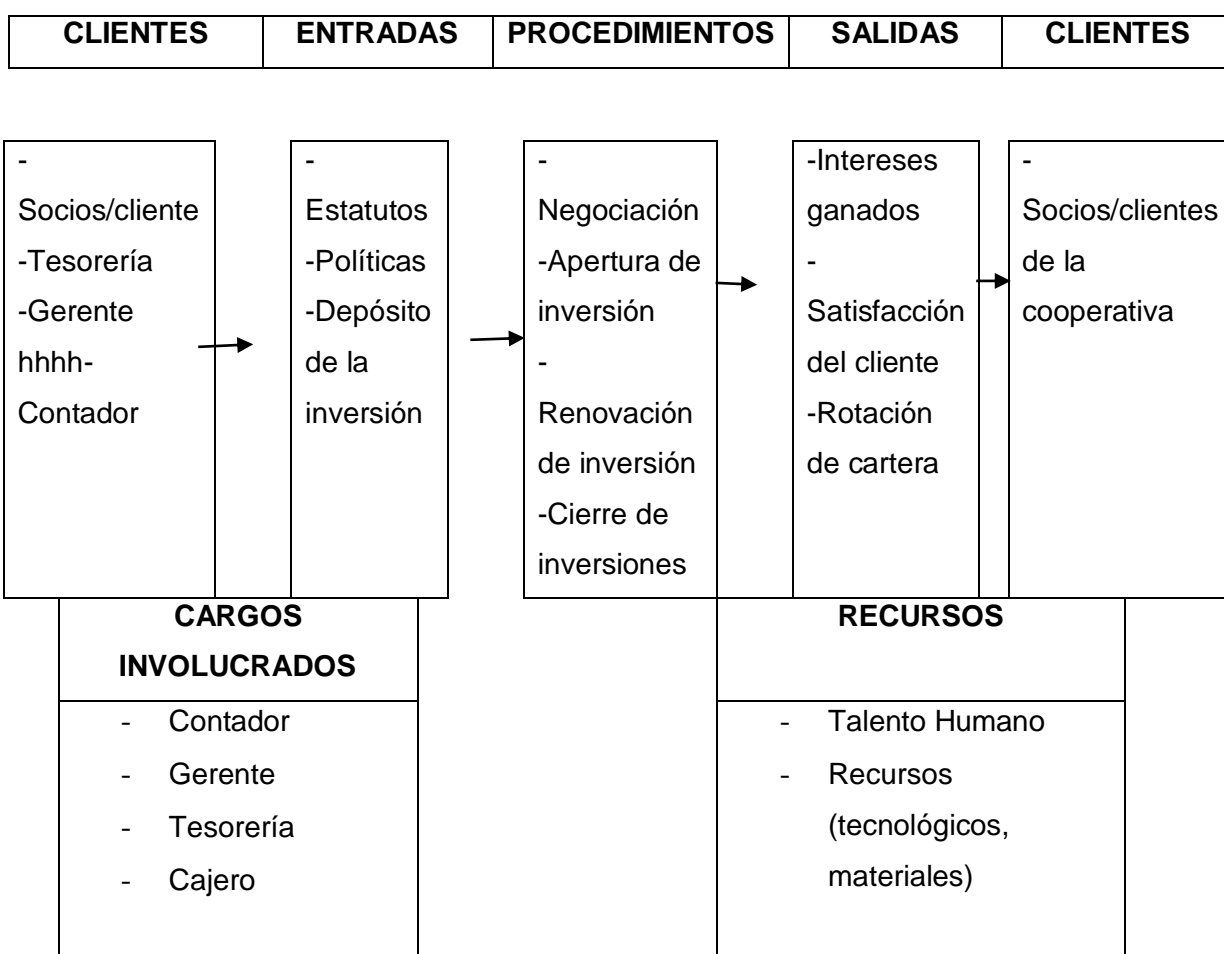
**Ahorro a la vista.-** Se considera un ahorro efectuado por un/a socio/a para la generación de un interés del 2 %, el depósito monetario, de su retiro en cualquier momento cuando el socio así lo requiera.

**Ahorro o inversión a plazo fijo.-** Se considera un ahorro amortizado durante un periodo de tiempo convenido, el cual genera un interés activo favorable para el socio/a, el mismo que la COAC no dispone un costo adicional por el mantenimiento de la cuenta.

#### Objetivo:

Servir a los socios la confiabilidad de su inversión en la institución financiera a través de las mejores tasas de interés del mercado, lo cual permite encaminar en un desarrollo mutuo

## Descripción general del proceso



Elaborado por: Ana Elisabeth González P.

### Requisitos para la apertura del Ahorro a la Vista:

- ✓ Copia de cédula y papeleta de votación a color y blanco y negro.
- ✓ Valor de apertura es de 35 dólares mínimo, de lo cual los 20 dólares van para certificado de aportaciones
- ✓ Una foto tamaño carné
- ✓ Una Carpeta.

### Plan de inversiones, rangos de tasas de interés

Tabla N° 3; Plan de inversión

TIEMPO	TASA
A un mes	5,75%
A dos meses	6,00%
A tres meses	6,25%
A seis meses	6,75%
A nueve meses	7,25%
Más de 12 meses	8,75%

Elaborado por: Ana Elisabeth González P

**4.3.1.3 Proceso para otorgar un crédito.**

**Crédito:**

Se consideran todo crédito concedido a un socio/a, sea persona natural o jurídica, o a un grupo de socios/as con garantía solidaria, para financiar actividades de pequeña escala, estas pueden ser destinadas a la producción, artesanía, comercialización, agroindustria o de servicios.

**Objetivo:**

Desempeñar con eficiencia los principales servicios de la institución financiera, para satisfacer las múltiples necesidades de los clientes y o socios, brindando el acceso de crédito de forma ágil y seguro.

**Descripción general del proceso**



Elaborado por: Ana Elisabeth González P

### Requisitos para Microcréditos y de Consumo

- · Ser socio de la cooperativa,
- · Copias de las cédulas, papeletas de votación (color), tanto del deudor, garante y conyugue,
- · Rol de pagos o copia del RUC,
- Carta de pago del último mes de un servicio básico del lugar donde vive (deudor y garante),
- · Foto tamaño carne del deudor,
- · Documento de garantía,
- · Depósito del encaje,
- · Solicitud llena y firmada por el socio, garante y conyugue.

### Monto y plazos en la COAC Cañar LTDA.

Tabla N° 4; Monto y plazos de crédito

<b>MONTO MINIMO</b>	<b>MONTO MÁXIMO</b>	<b>PLAZO MÁXIMO</b>
500,00	1000,00	12 MESES
1001,00	2000,00	24 MESES
2001,00	3000,00	36 MESES
3001,00	5000,00	48 MESES
5001,00	7000,00	60 MESES
7001,00	10000,00	84 MESES
10001,00	30000,00	96 MESES

Elaborado por: Ana Elisabeth González P.

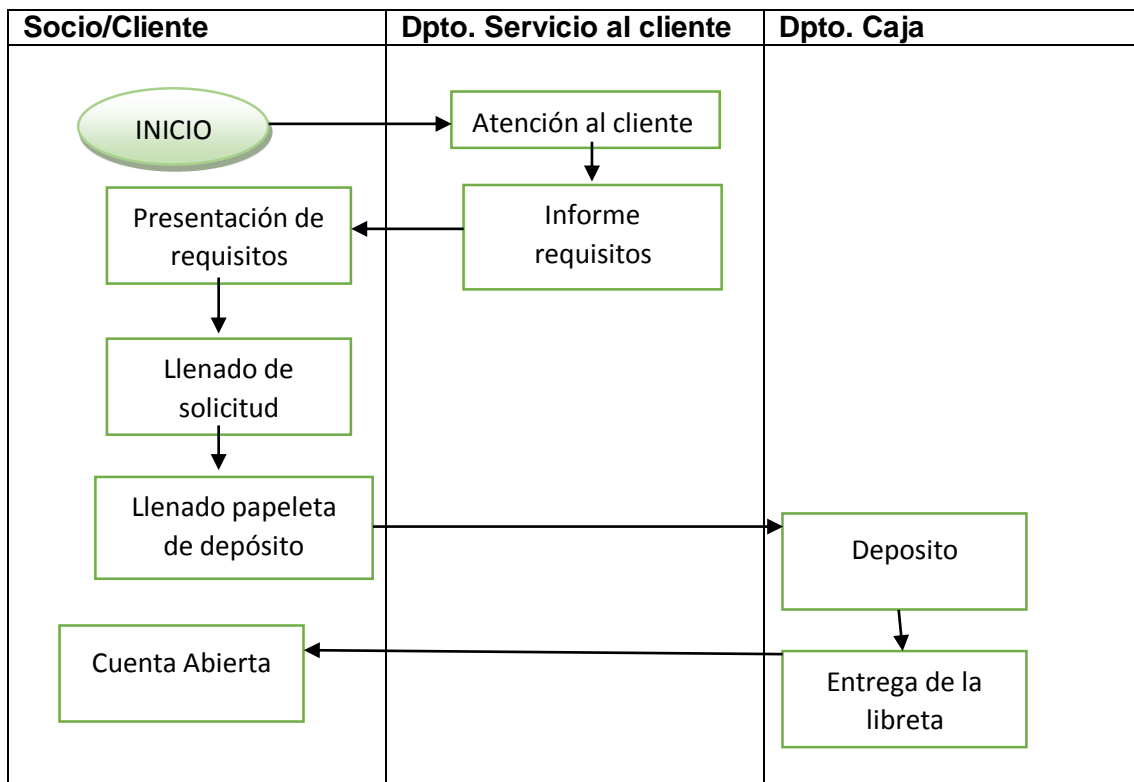
### 4.3.2 Procedimientos en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Cañar Ltda.

#### 4.3.2.1 Procedimientos en el área de captaciones.

##### 4.3.2.1.1 Ficha de descripción del proceso actual de apertura de una cuenta.

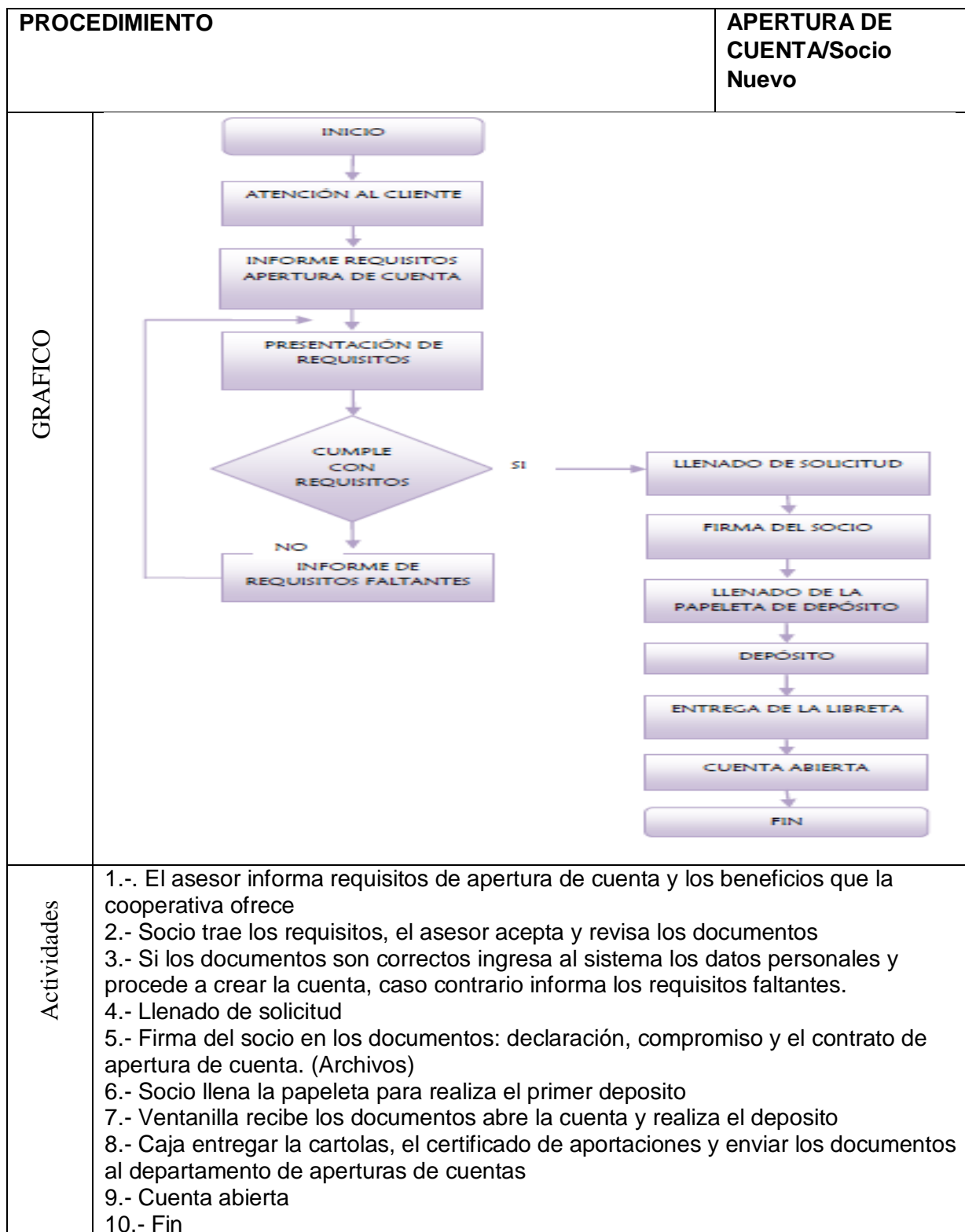
FICHA DE DESCRIPCIÓN DEL PROCESO	
<b>NOMBRE DEL PROCESO:</b>	Apertura de una cuenta
<b>TIPO DE PROCESO:</b>	Operativo
<b>RESPONSABLES:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Asesor de apertura de cuentas</li> <li>✓ Cajera/o</li> </ul>
<b>ENTRADA DEL PROCESO</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Requerimiento del socio</li> <li>✓ Requisitos del cliente</li> </ul>	<b>SALIDA DEL PROCESO</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Cuenta abierta</li> <li>✓ Expectativas del cliente</li> </ul>
<b>RECURSOS:</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Documentos del cliente</li> <li>✓ Efectivo (Dinero)</li> <li>✓ Equipo de Computo</li> <li>✓ Materiales de oficina</li> </ul>	

##### 4.3.2.1.2 Recorrido del Proceso actual de la apertura de una cuenta.









Elaborado por: Ana Elisabeth González P

4.3.2.1.3 *Flujograma del proceso actual de la apertura de una cuenta.*



Elaborado por: Ana Elisabeth González P.

4.3.2.1.4 Diagrama de recorrido del proceso actual de apertura de cuenta.

PROCESO	ACTIVIDADES	TIEMPO (Min)	OPERACIÓN	INSPECCIÓN	OPERACIÓN E INSPECCIÓN	DEMORA	TRASPORTE	ALMACENAMIENTO
								
Apertura de cuenta	Atención al cliente	5	■					
	Informe requisitos apertura de cuenta	5	■					
	Presentación de requisitos	10		■				
	Llenado de solicitud	5	■					
	Firma del socio	2	■					
	Llenado de la papeleta de deposito	5	■					
	Depósito	5			■			
	Entrega de la libreta	2	■					
	Cuenta Abierta	1	■					
<b>TOTAL</b>		<b>40</b>	<b>7</b>	<b>1</b>	<b>1</b>			

Elaborado por: Ana Elisabeth González P.

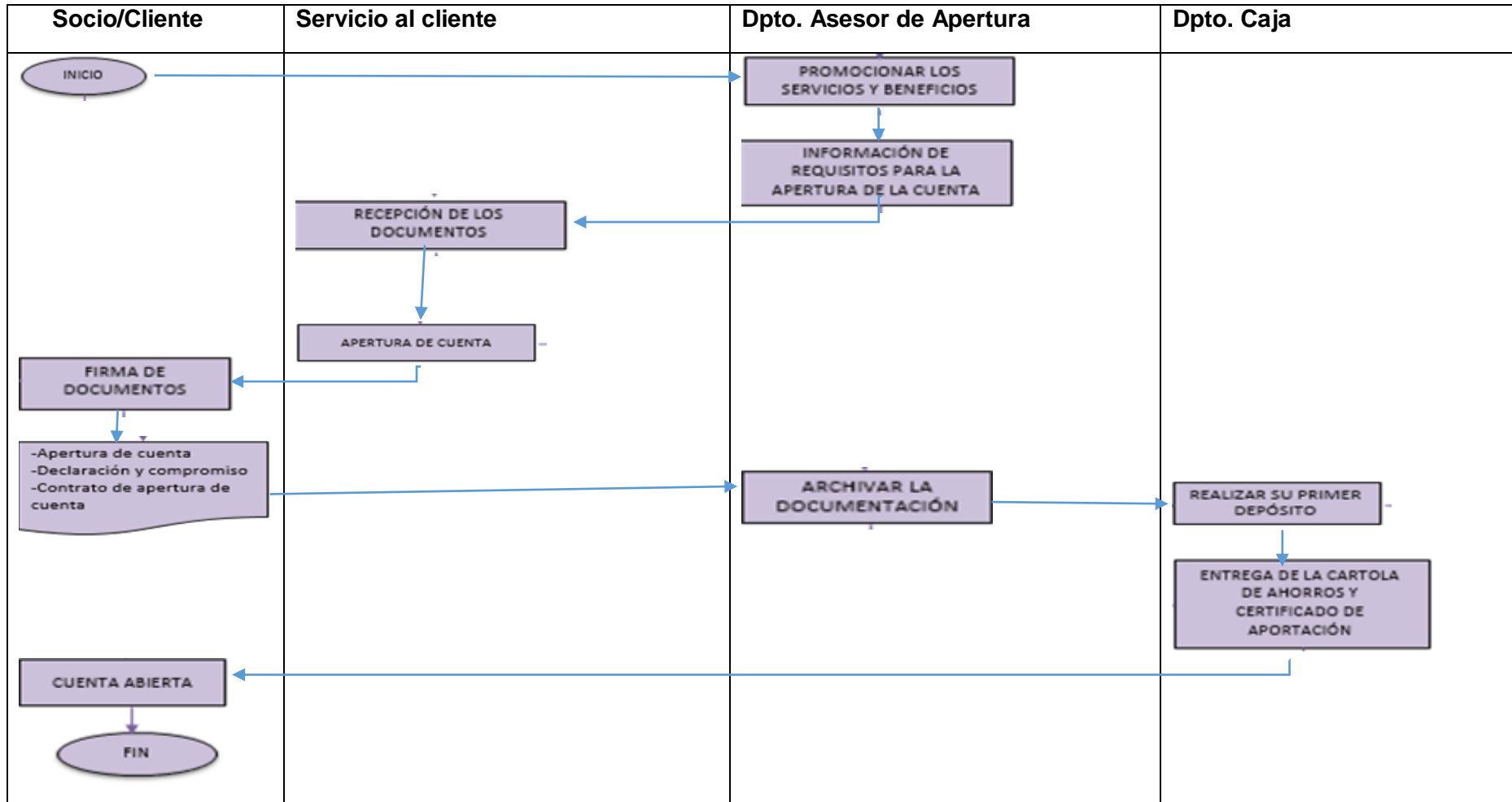


**4.3.2.1.5 Ficha de descripción del proceso propuesto de apertura de una cuenta.**

<b>FICHA DE DESCRIPCIÓN DEL PROCESO</b>	
<b>NOMBRE DEL PROCESO:</b>	Apertura de una cuenta
<b>TIPO DE PROCESO:</b>	Operativo
<b>RESPONSABLES:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Asesor de apertura de cuentas</li> <li>✓ Cajera/o</li> </ul>
<b>ENTRADA DEL PROCESO</b>	<b>SALIDA DEL PROCESO</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Requerimiento del socio</li> <li>✓ Requisitos del cliente</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Cuenta abierta</li> <li>✓ Expectativas del cliente</li> </ul>
<b>RECURSOS:</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Documentos del cliente</li> <li>✓ Efectivo (Dinero)</li> <li>✓ Equipo de Computo</li> <li>✓ Materiales de oficina</li> </ul>	

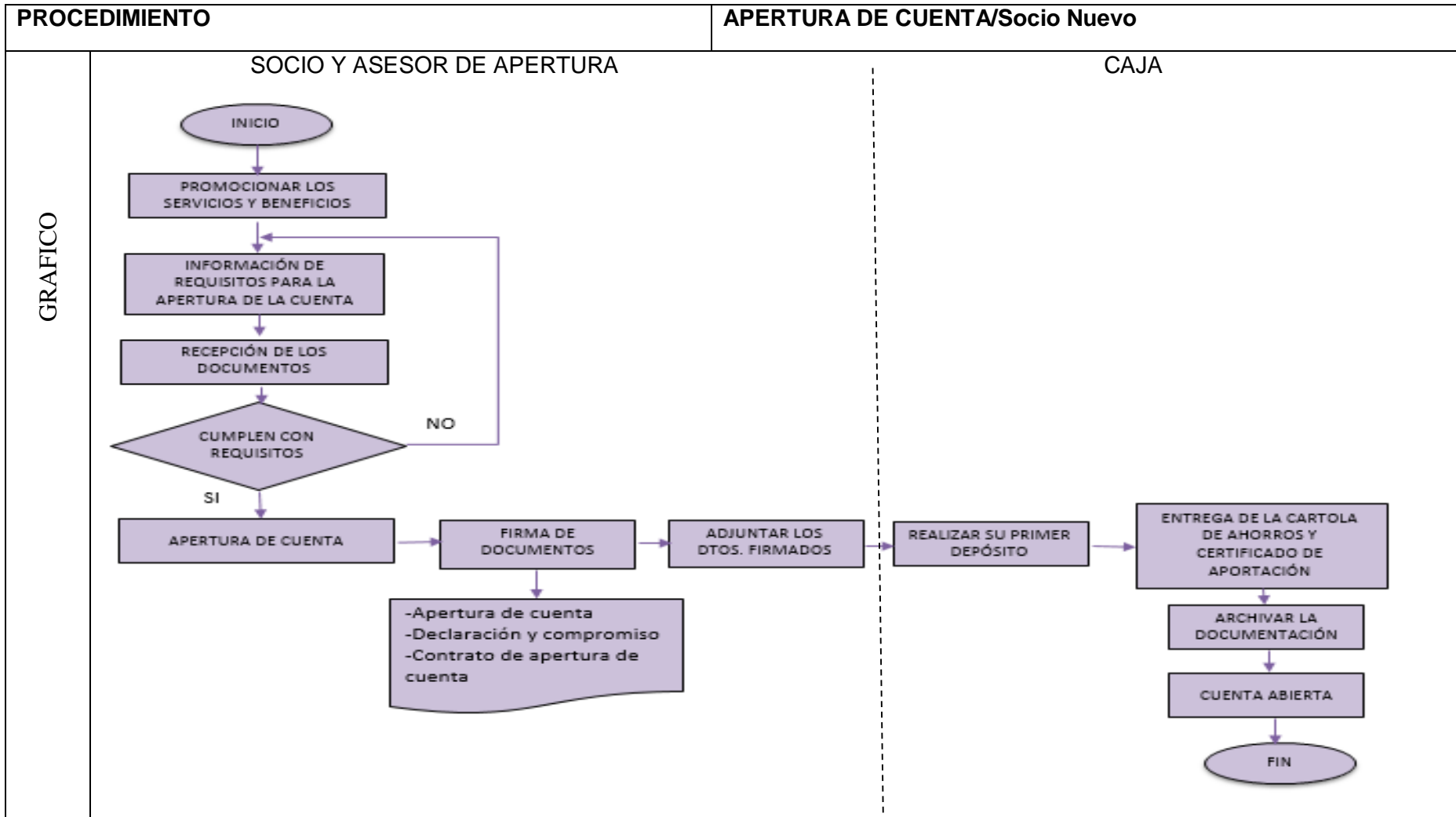
**Elaborado por:** Ana Elisabeth González P.

4.3.2.1.6 Recorrido del Proceso propuesto de la apertura de una cuenta.



Elaborado por: Ana Elisabeth González P







4.3.2.1.7 *Flujograma del proceso propuesto de la apertura de una cuenta-socio nuevo.*



DESCRIPCIÓN	<p>1.- El asesor de apertura de cuenta debe promocionar los servicios y los beneficios que la cooperativa ofrece</p> <p>2.- Dar información y entregar un croquis para la apertura de la cuenta como socio</p> <p>3.- Socio trae los requisitos, el asesor acepta y revisa los documentos</p> <p>4.- Si los documentos son correctos ingresa al sistema los datos personales y procede a crear la cuenta</p> <p>5.-Apertura de la cuenta, y firma la declaración, compromiso y el contrato de apertura de cuenta. (Archivos)</p> <p>6.- Socio realiza el primer deposito</p> <p>7.- Ventanilla recibe los documentos abre la cuenta y realiza el deposito</p> <p>8.- Caja debe entregar la cartolas, el certificado de aportaciones y enviar los documentos al departamento de aperturas de cuentas</p> <p>9.- Caja archiva los documentos de depósito.</p> <p>10.- Cuenta abierta</p> <p>11.- Fin</p>
-------------	--

**Elaborado por:** Ana Elisabeth González P

4.3.2.1.8 Diagrama de recorrido del proceso propuesto/Apertura de una cuenta.

SUBPROCESO	ACTIVIDADES	INDICADOR	TIEMPO (Min)	OPERACIÓN	INSPECCIÓN	OPERACIÓN E INSPECCIÓN	DEMORA	TRASPORTE	ALMACENAMIENTO
									
Apertura de cuenta	Dar información al cliente	N° Cuentas aperturadas al mes/N° Cuentas proyectadas al mes	5	■					
	Socio presenta requisitos		5		■				
	Ingresar al sistema los datos personales		5	■					
	El asesor apertura la cuenta		5	■					
	Registra la firma del socio en los documentos		2	■					
	Depósito en la ventanilla		2			■			
	Entrega la cartola y el certificado de aportaciones		2	■					
	Archivar los documentos		1	■					
<b>TOTAL</b>			27	6	1	1			

Elaborado por: Ana Elisabeth González P.

### **Análisis del proceso de apertura de una cuenta**

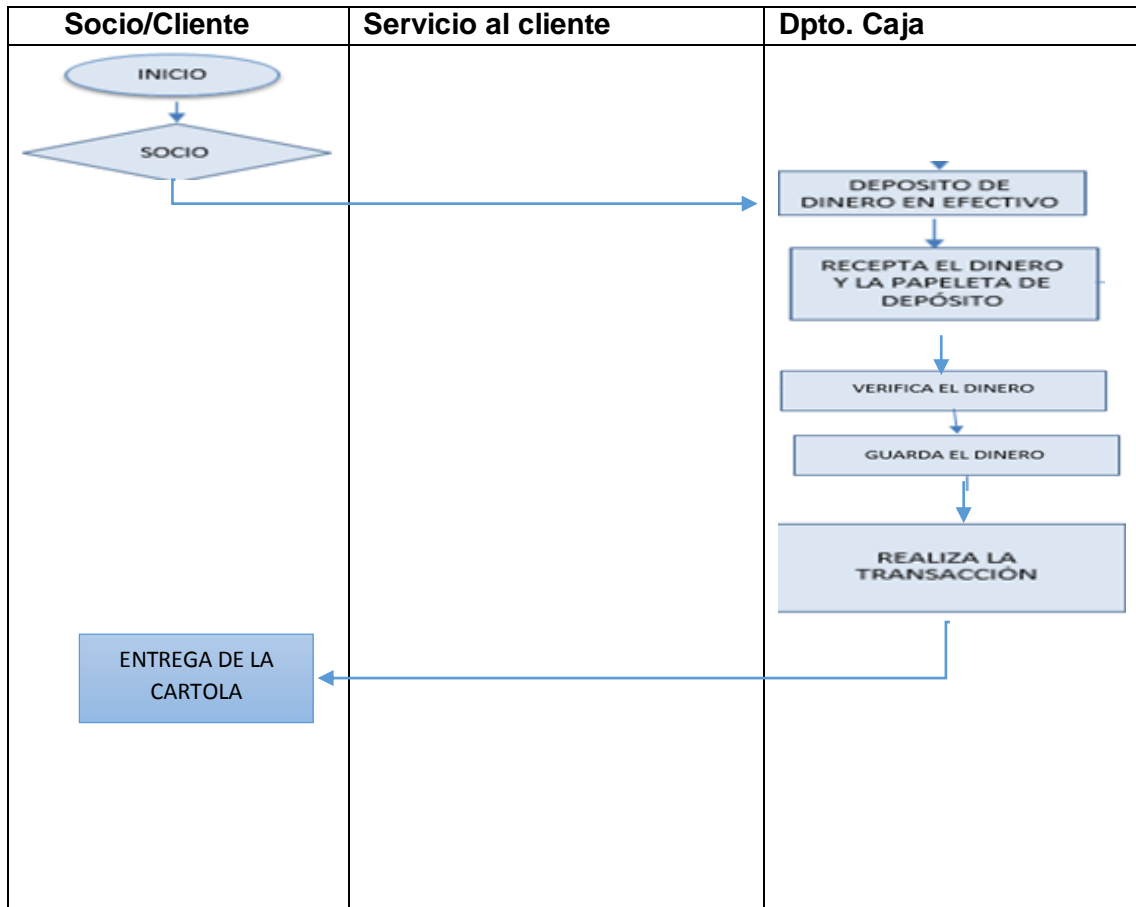
En el proceso actual de una apertura de cuenta en la cooperativa es muy sencillo los procedimientos que se debe cumplir, pero es muy tardado y demoroso, a través de la propuesta se pretende mejorar el servicio con procedimientos técnicos y optimizar el tiempo, es decir que la apertura de la cuenta se realizara en menor tiempo posible en comparación con el proceso actual. Con la finalidad de captar clientes y/o socios de la institución financiera al momento de realizar el presente proceso se difundirá y se promocionara los servicios y beneficios que brinda la Cooperativa de Ahorro y Crédito Cañar Ltda., y al apertura una cuenta, nos basamos en el ciclo Deming que es un método para solucionar los problemas operativos de la empresa, que nos permitirá transformarlos en oportunidades, siendo esta una buena estrategia para sumar más socios en la cooperativa y que se queden satisfechos del servicio y/o beneficio.

#### **4.3.2.1.9 Ficha de descripción del proceso actual/Deposito a la vista.**

<b>FICHA DE DESCRIPCIÓN DEL PROCESO</b>	
<b>NOMBRE DEL PROCESO:</b>	Deposito a la vista
<b>TIPO DE PROCESO:</b>	Operativo
<b>RESPONSABLES:</b>	✓ Cajera/o
<b>ENTRADA DEL PROCESO</b> ✓ Requerimiento del socio ✓ Requisitos del cliente	<b>SALIDA DEL PROCESO</b> ✓ Deposito eficiente ✓ Expectativas del cliente
<b>RECURSOS:</b> ✓ Documentos del cliente ✓ Efectivo (Dinero) ✓ Equipo de Computo ✓ Materiales de oficina	

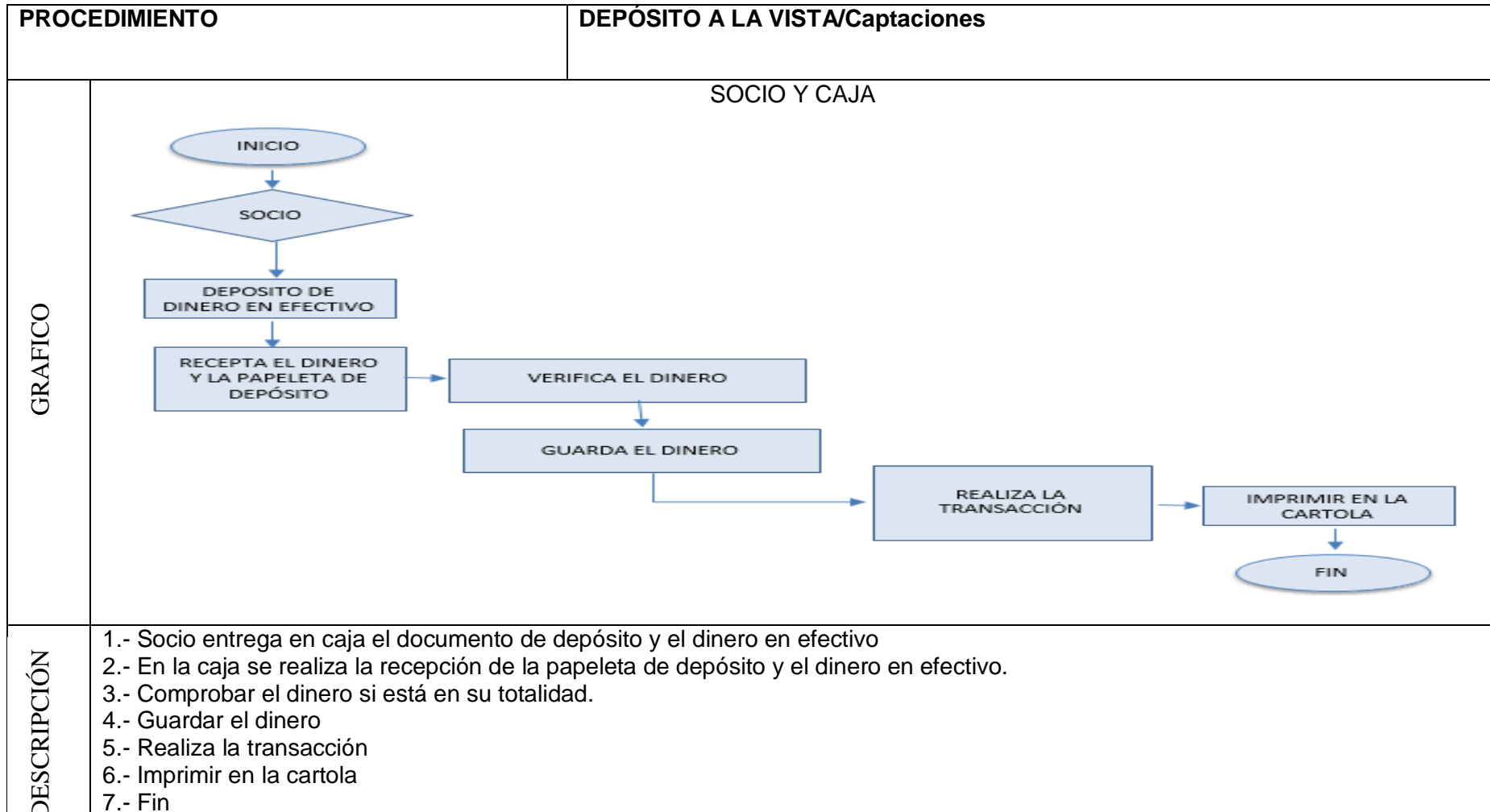
**Elaborado por:** Ana Elisabeth González P

**4.3.2.1.10 Recorrido del proceso actual de depósito a la vista.**



Elaborado por: Ana Elisabeth González P







4.3.2.1.11 Flujograma del proceso actual/deposito a la vista.



Elaborado por: Ana Elisabeth González P.



4.3.2.1.12 Diagrama de recorrido del proceso actual/Deposito a la vista.

PROCESO	ACTIVIDADES	TIEMPO (Min)	OPERACIÓN	INSPECCIÓN	OPERACIÓN E INSPECCIÓN	DEMORA	TRASPORTE	ALMACENAMIENTO
								
Depósito a la vista	Socio entrega en caja el documento de depósito y el dinero en efectivo	0,30			■			
	Verificar el documento si está correctamente llenado	0,30		■				
	Compruebe que el dinero coincida con el valor de la papeleta	1		■				
	Guardar el dinero	0,30	■					
	Realiza la transacción de deposito	0,15	■					
	Imprimir en la cartola y entregar con el comprobante de deposito	0,15	■					
<b>TOTAL</b>		3	3	2	1			

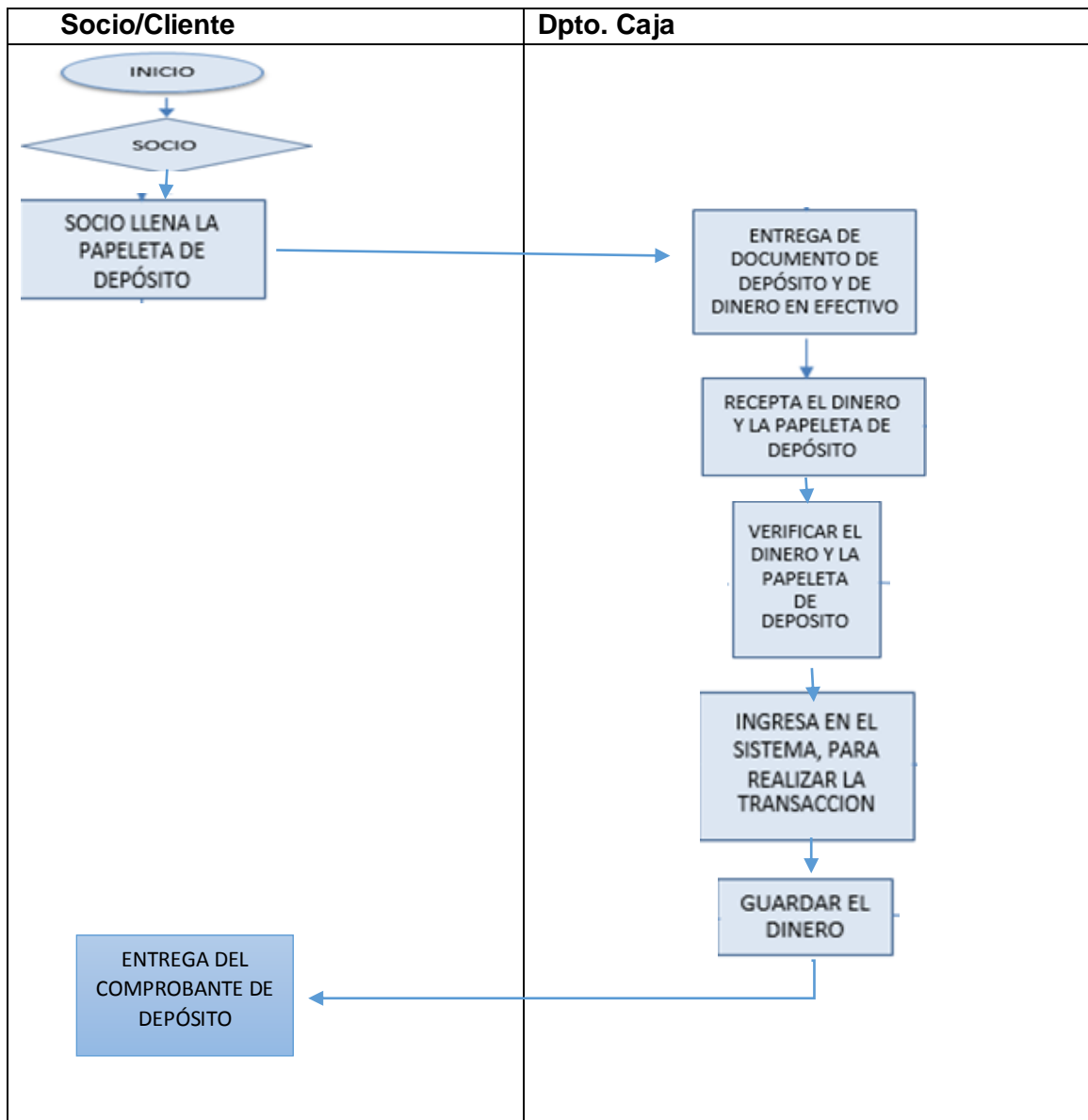
Elaborado por: Ana Elisabeth González P.

**4.3.2.1.13** *Ficha de descripción del proceso propuesto/deposito a la vista.*

FICHA DE DESCRIPCIÓN DEL PROCESO	
<b>NOMBRE DEL PROCESO:</b>	Deposito a la vista
<b>TIPO DE PROCESO:</b>	Operativo
<b>RESPONSABLES:</b>	✓ Cajera/o
<b>ENTRADA DEL PROCESO</b>	<b>SALIDA DEL PROCESO</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Requerimiento del socio</li> <li>✓ Requisitos del cliente</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Deposito eficiente</li> <li>✓ Expectativas del cliente</li> </ul>
<b>RECURSOS:</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Documentos del cliente</li> <li>✓ Efectivo (Dinero)</li> <li>✓ Equipo de Computo</li> <li>✓ Materiales de oficina</li> </ul>	

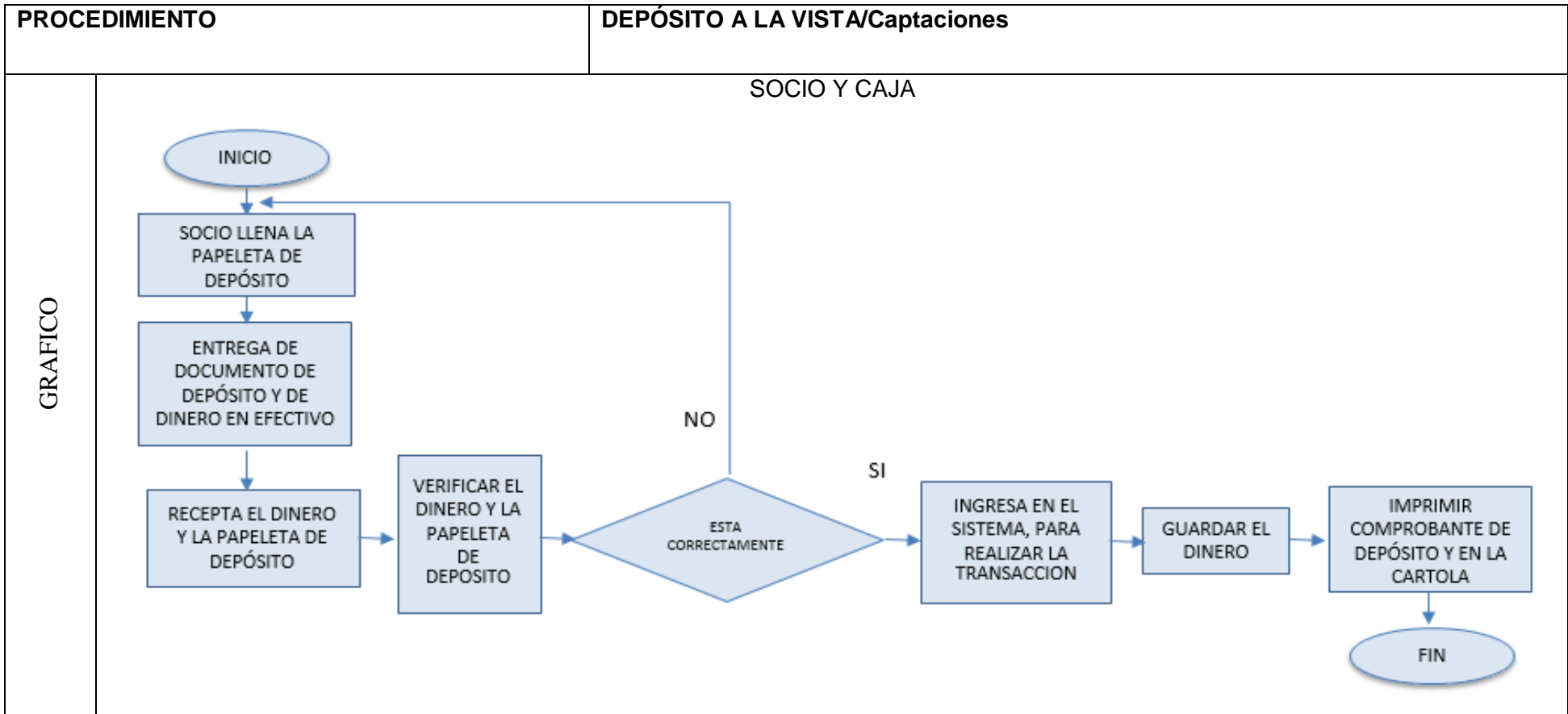
**Elaborado por:** Ana Elisabeth González P.

4.3.2.1.14 Recorrido del Proceso propuesto de depósito a la vista.



Elaborado por: Ana Elisabeth González P







4.3.2.1.15 *Flujograma del proceso propuesta/deposito a la vista*



DESCRIPCIÓN	<ol style="list-style-type: none"><li>1.- Socio llena de papeleta y entrega en caja el documento y el dinero en efectivo</li><li>2.- Ventanilla receipta el documento y el dinero para la transacción respectiva</li><li>3.- Verificar el documento si está correctamente llenado, caso contrario informar al socio y devolver el dinero y la papeleta</li><li>4.- Compruebe que el dinero coincida con el valor de la papeleta. Caso contrario devolver el dinero y la papeleta, solicite que se arregle</li><li>5.- Ingrese los datos del depósito, número de cuenta en el sistema y Guardar el dinero</li><li>6.- Imprimir comprobante de depósito, y en la cartola y entregar con el comprobante de deposito</li><li>7.- Fin</li></ol>
-------------	--

**Elaborado por:** Ana Elisabeth González P.

4.3.2.1.16 Diagrama del recorrido del proceso propuesto/deposito a la vista.

PROCESO	ACTIVIDADES	INDICADOR	TIEMPO (Min)	OPERACIÓN	INSPECCIÓN	OPERACIÓN E INSPECCIÓN	DEMORA	TRASPORTE	ALMACENAMIENTO
									
Depósito a la vista	Socio entrega en caja el documento de depósito y el dinero en efectivo	N° Depósitos a la vista al mes/ N° Depósitos a la vista proyectados al mes	0,15			■			
	Verificar el documento si está correctamente llenado		0,1		■				
	Compruebe que el dinero coincida con el valor de la papeleta		1		■				
	Ingrese los datos del depósito, número de cuenta en el sistema y guardar		0,1	■					
	Guardar el dinero		0,1	■					
	Imprimir comprobante de deposito		0,05	■					
	Imprimir en la cartola y entregar con el comprobante de deposito		0,1	■					
<b>TOTAL</b>			2	4	2	1			

Elaborado por: Ana Elisabeth González P.

### **Análisis del proceso Depósitos a la vista**

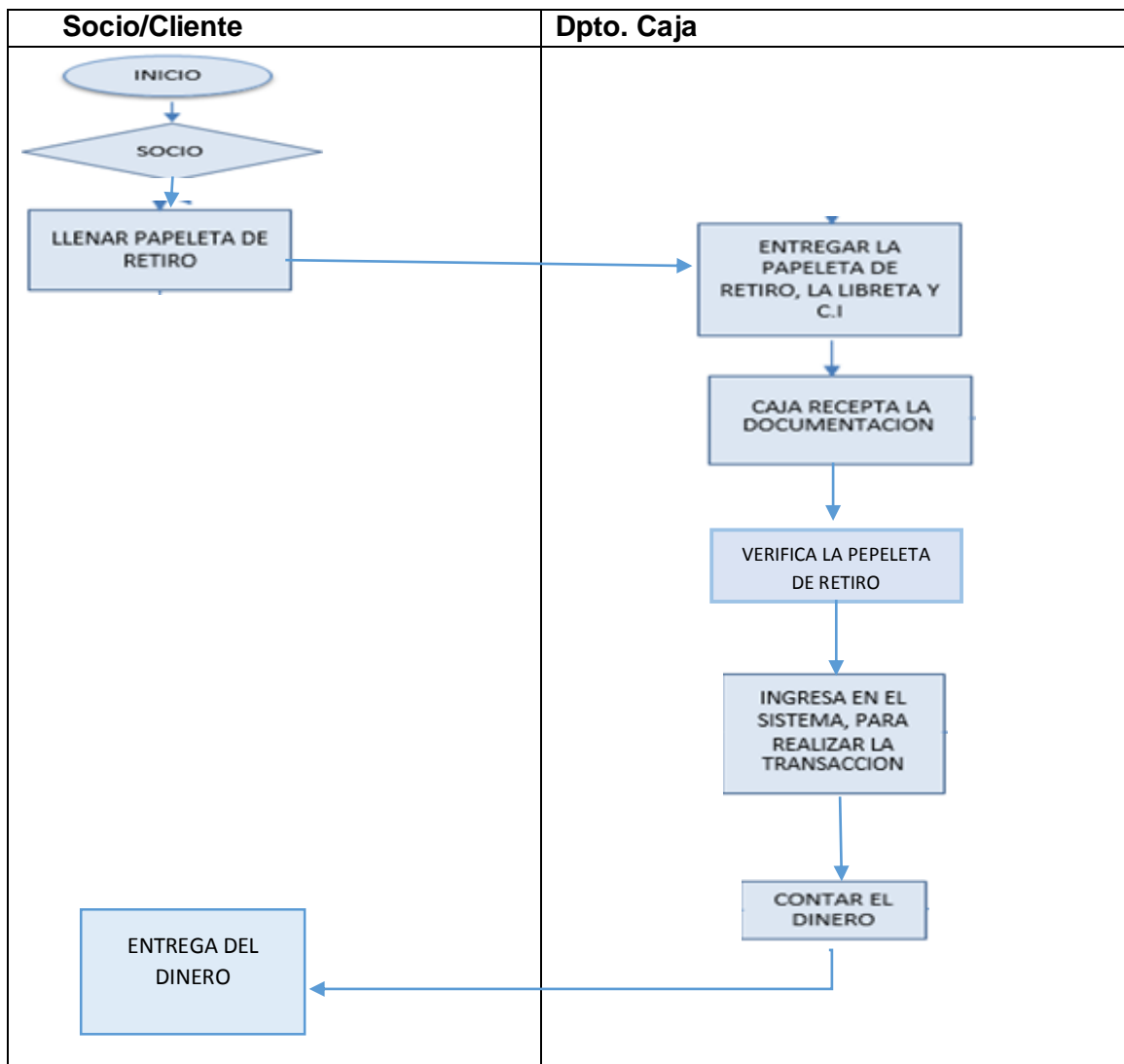
Los procesos de depósitos a la vista son similares, puesto que para realizar el depósito lo único que llenan los casilleros más importantes y los demás procesos a como se acomode el cajero a realizar, una de nuestra propuesta es llenar correctamente la papeleta, detallando los billetes y verificar la papeleta y dinero, luego ingresar al sistema, guardar el dinero e imprimir el comprobante lo que demuestra que el PVHA es un ciclo que está en movimiento, que se puede desarrollar en cada uno de los procesos optimizando o reduciendo el tiempo de 3 minutos a 2 minutos por persona y está ligado a la planificación, implementación, control y mejora continua, tanto para los productos como para los procesos del sistema de gestión de la calidad.

#### **4.3.2.1.17 Ficha de descripción del proceso actual/Retiros a la vista.**

<b>FICHA DE DESCRIPCIÓN DEL PROCESO</b>	
<b>NOMBRE DEL PROCESO:</b>	Retiros a la vista
<b>TIPO DE PROCESO:</b>	Operativo
<b>RESPONSABLES:</b>	✓ Cajera/o
<b>ENTRADA DEL PROCESO</b> ✓ Requerimiento del socio ✓ Requisitos del cliente	<b>SALIDA DEL PROCESO</b> ✓ Retiro eficiente ✓ Expectativas del cliente
<b>RECURSOS:</b> ✓ Documentos del cliente ✓ Efectivo (Dinero) ✓ Equipo de Computo ✓ Materiales de oficina	

**Elaborado por:** Ana Elisabeth González P.

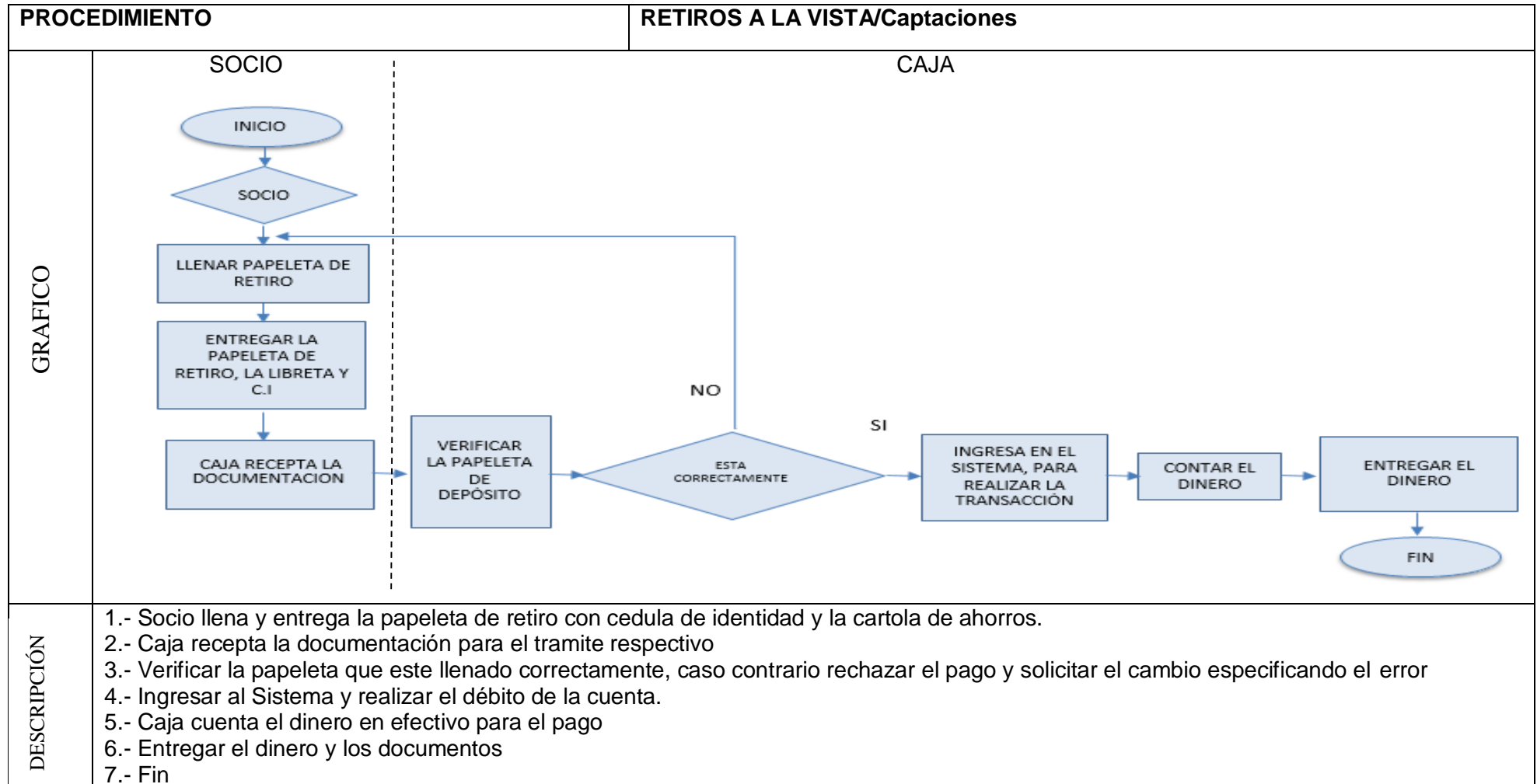
4.3.2.1.18 Recorrido del Proceso actual de retiros a la vista.



Elaborado por: Ana Elisabeth González P.









4.3.2.1.19 **Flujograma del proceso actual/Retiros a la vista.**



Elaborado por: Ana Elisabeth González P.

4.3.2.1.20 Diagrama de recorrido del proceso actual/Retiros a la vista.

PROCESO	ACTIVIDADES	TIEMPO (Min)	OPERACIÓN	INSPECCIÓN	OPERACIÓN E INSPECCIÓN	DEMORA	TRASPORTE	ALMACENAMIENTO
								
Retiros la vista	Socio entrega la papeleta de retiro con cedula de identidad y la cartola de ahorros	0,30			■			
	Verificar la papeleta que este llenado correctamente	0,10		■	■			
	Verificar la firma, comparar con la firma del sistema	0,30			■			
	Ingresar al Sistema y realizar el débito de la cuenta	0,30	■		■			
	Contar y verificar el pago	1,15		■				
	Entregar el dinero y los documentos	0,15	■					
<b>TOTAL</b>		3,10	2	2	2			

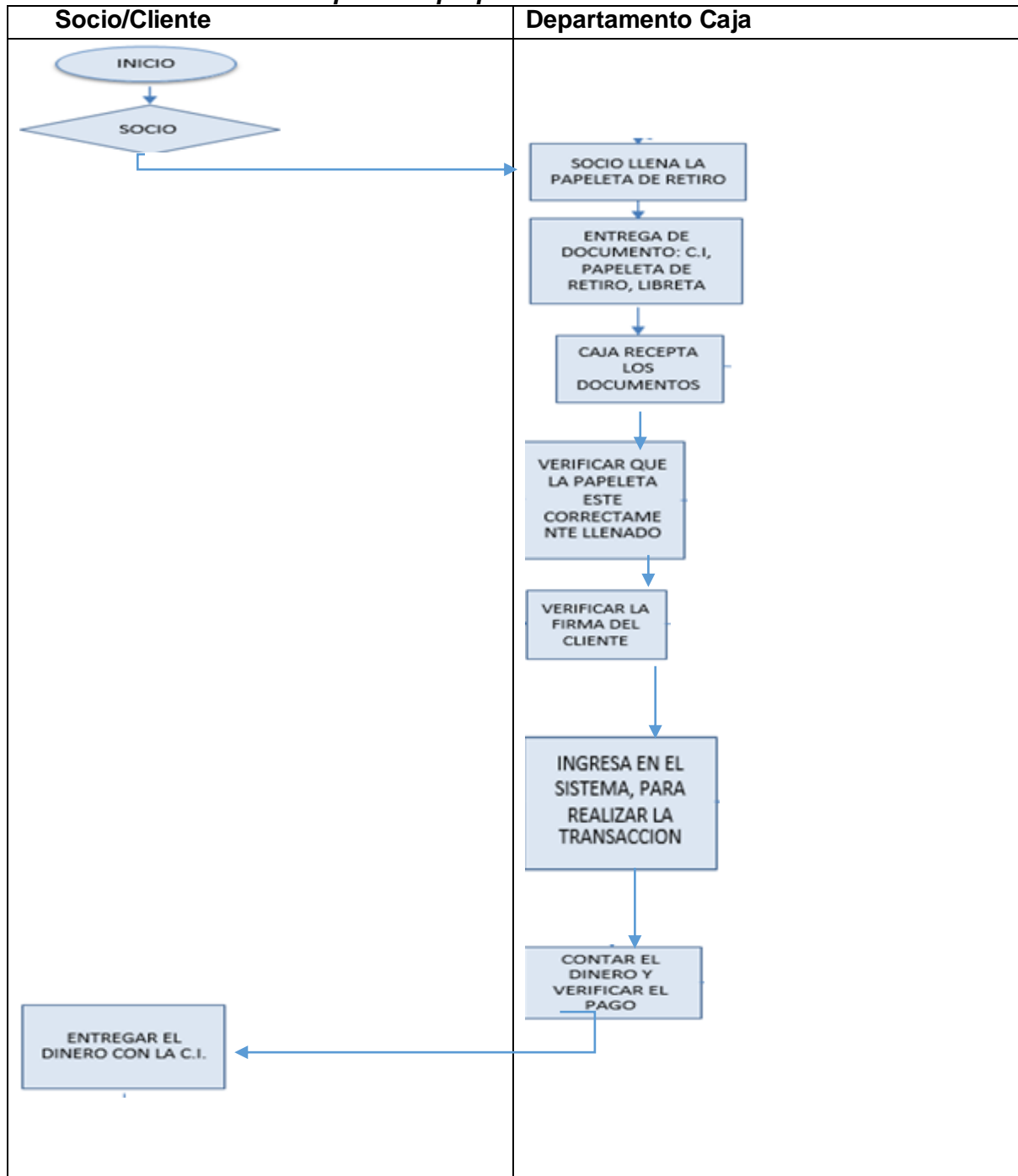
Elaborado por: Ana Elisabeth González P.

**4.3.2.1.21** *Ficha de descripción del proceso propuesto/retiros a la vista.*

<b>FICHA DE DESCRIPCIÓN DEL PROCESO</b>	
<b>NOMBRE DEL PROCESO:</b>	Retiros a la vista
<b>TIPO DE PROCESO:</b>	Operativo
<b>RESPONSABLES:</b>	✓ Cajera/o
<b>ENTRADA DEL PROCESO</b>	<b>SALIDA DEL PROCESO</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Requerimiento del socio</li> <li>✓ Requisitos del cliente</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Retiro eficiente</li> <li>✓ Expectativas del cliente</li> </ul>
<b>RECURSOS:</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Documentos del cliente</li> <li>✓ Efectivo (Dinero)</li> <li>✓ Equipo de Computo</li> <li>✓ Materiales de oficina</li> </ul>	

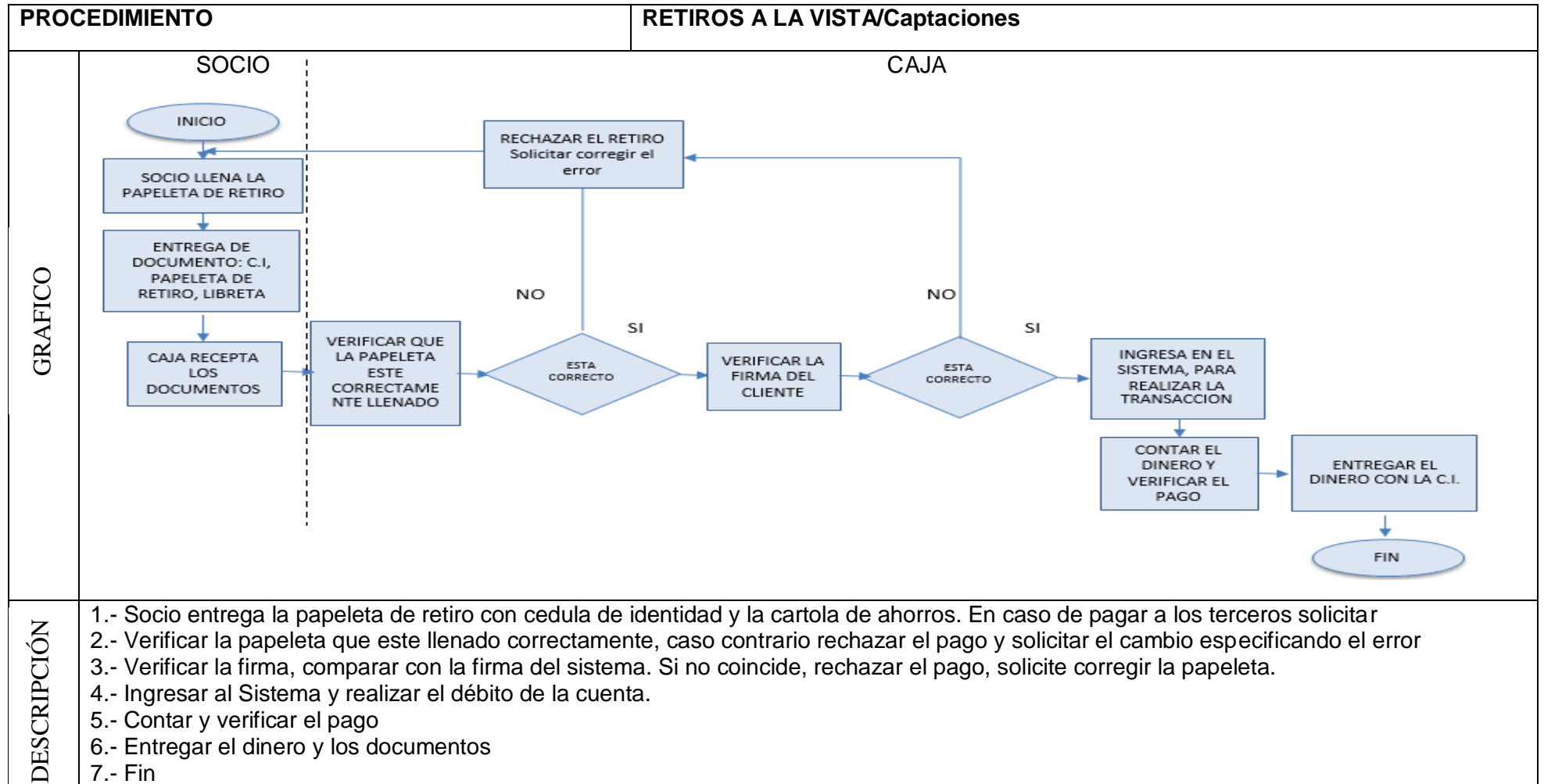
**Elaborado por:** Ana Elisabeth González P.

**4.3.2.1.22 Recorrido del proceso propuesto de retiro a la vista.**




Elaborado por: Ana Elisabeth González P.

4.3.2.1.23 **Flujograma de proceso propuesta/Retiros a la vista.**



Elaborado por: Ana Elisabeth González P.

4.3.2.1.24 Diagrama de recorrido del proceso propuesto/Retiros a la vista.

PROCESO	ACTIVIDADES	INDICADOR	TIEMPO (Min)	OPERACIÓN	INSPECCIÓN	OPERACIÓN E INSPECCIÓN	DEMORA	TRASPORTE	ALMACENAMIENTO
									
Retiros la vista	Socio entrega la papeleta de retiro con cedula de identidad y la cartola de ahorros	N° Retiros a la vista mensual- N° de retiros a la vista proyectados mensualmente	0,10						
	Verificar la papeleta que este llenado correctamente		0,10						
	Verificar la firma, comparar con la firma del sistema		0,30						
	Ingresar al Sistema y realizar el débito de la cuenta		0,15						
	Contar y verificar el pago		1,00						
	Entregar el dinero y los documentos		0,15						
<b>TOTAL</b>			2,20	2	2	2			

Elaborado por: Ana Elisabeth González P.

## **Análisis del proceso de Retiros a la vista**

En este proceso nos enfocamos más a la veracidad en el proceso actual de la cooperativa cuenta con todos los procesos que son indispensables para garantizar la eficacia, la propuesta diseñada en este proceso está enfocada que el socio llene bien la papeleta en todos los campos y que presente el requisito importante como es la C.I y que el cajera/o emplee el menor tiempo posible en realizar la transacción con la finalidad de demostrar la eficacia y eficiencia del personal de la institución ante el usuario y/o socio.

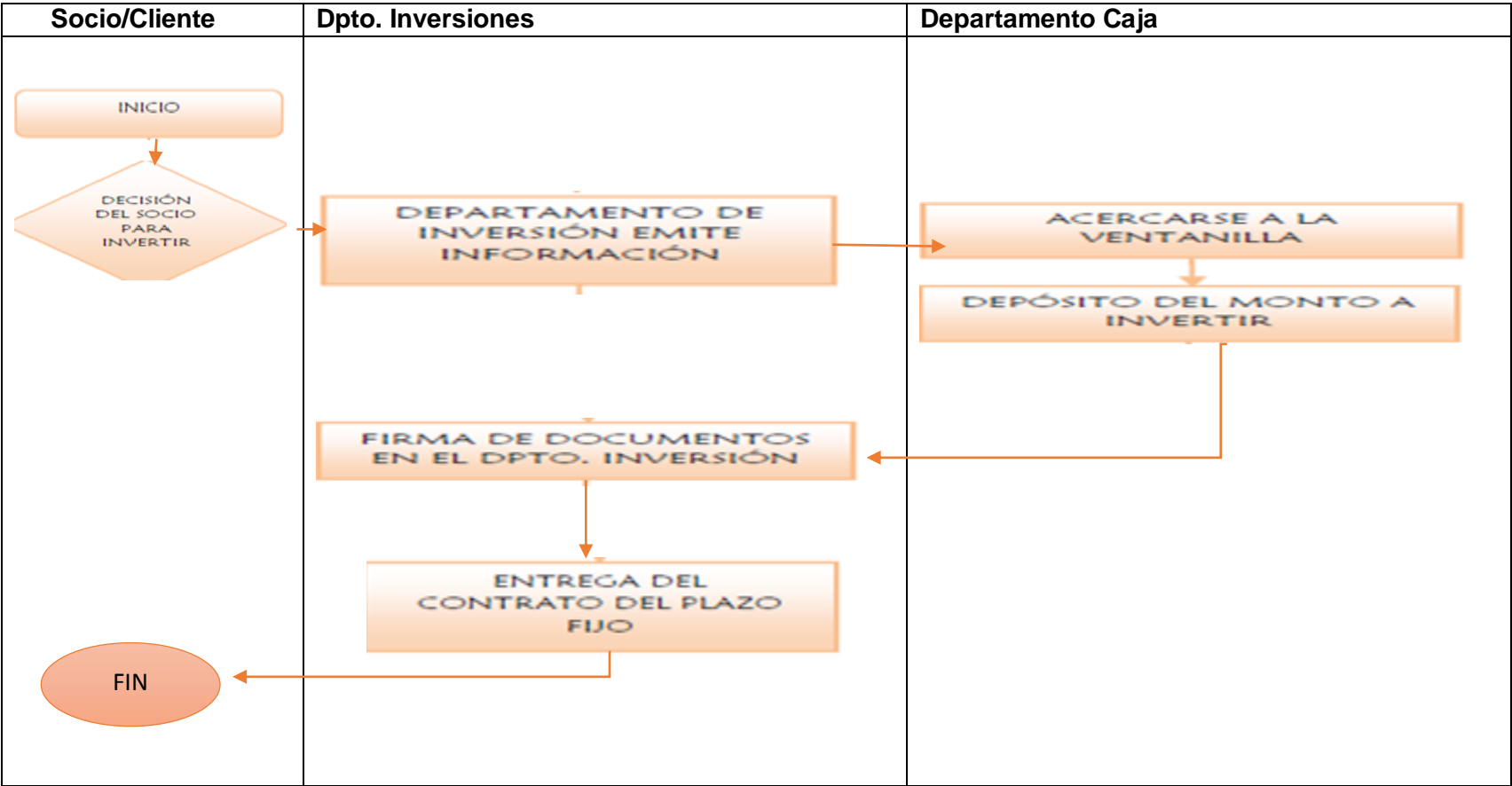
### **4.3.2.1 Procedimientos en el área de inversiones**

#### **4.3.2.2.1 Ficha de descripción del proceso actual de inversiones a plazo fijo**

<b>FICHA DE DESCRIPCIÓN DEL PROCESO</b>	
<b>NOMBRE DEL PROCESO:</b>	Inversiones a plazo fijo
<b>TIPO DE PROCESO:</b>	Operativo
<b>RESPONSABLES:</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>✓ Dto. de inversiones</li><li>✓ Cajera/o</li><li>✓ Gerencia</li></ul>
<b>ENTRADA DEL PROCESO</b> <ul style="list-style-type: none"><li>✓ Requerimiento del socio</li><li>✓ Requisitos del cliente</li></ul>	<b>SALIDA DEL PROCESO</b> <ul style="list-style-type: none"><li>✓ Inversión satisfecha</li><li>✓ Expectativas del cliente</li></ul>
<b>RECURSOS:</b> <ul style="list-style-type: none"><li>✓ Documentos del cliente</li><li>✓ Inversión (Dinero)</li><li>✓ Equipo de Computo</li><li>✓ Materiales de oficina</li></ul>	

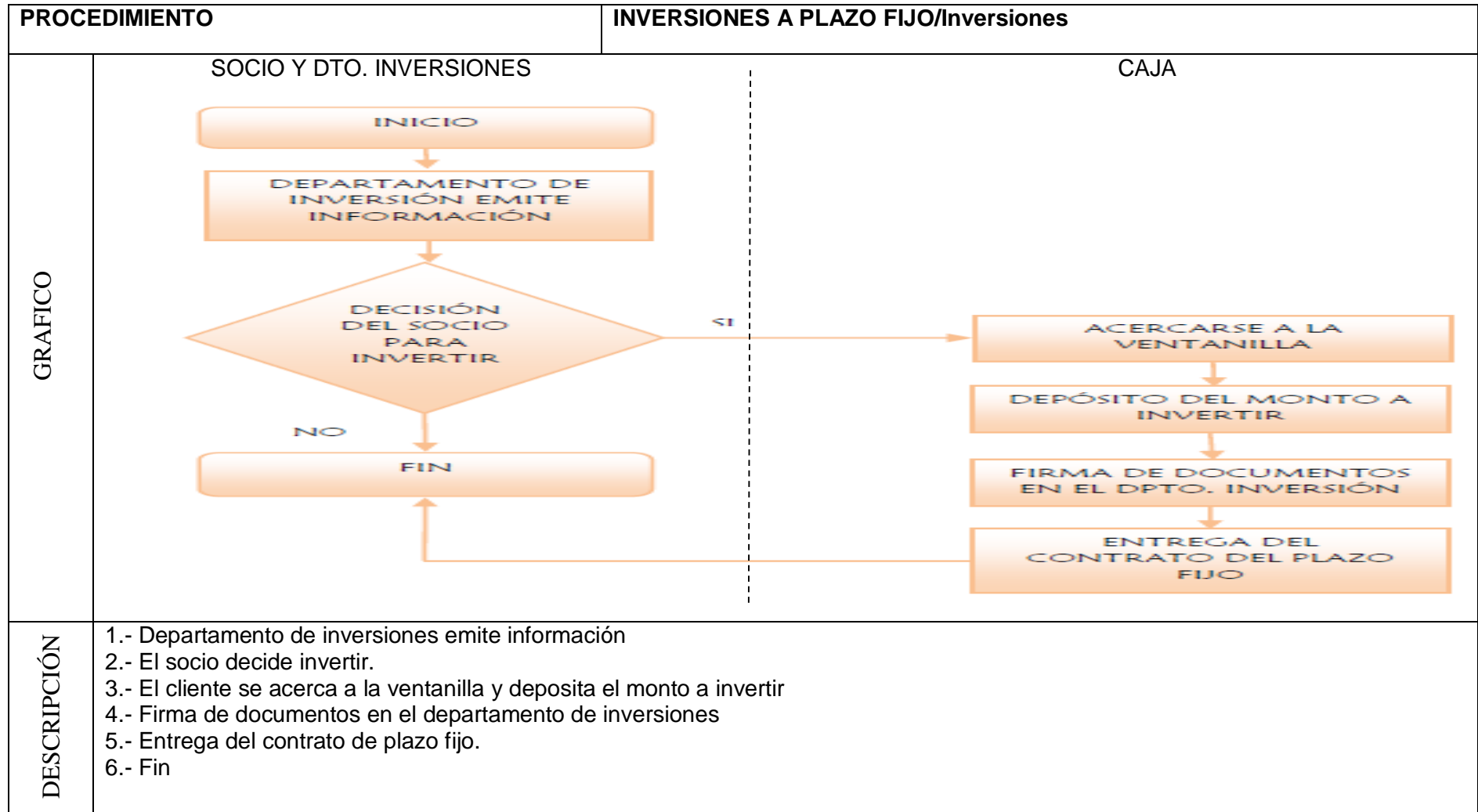
**Elaborado por:** Ana Elisabeth González P.

4.3.2.2.2 Recorrido actual de inversiones a plazo fijo.











4.3.2.2.3 **Flujograma del proceso actual de inversiones a plazo fijo.**



Elaborado por: Ana Elisabeth González P.

4.3.2.2.4 Diagrama de recorrido del proceso actual de inversiones a plazo fijo.

PROCESO	ACTIVIDADES	TIEMPO (Min)	OPERACIÓN	INSPECCIÓN	OPERACIÓN E INSPECCIÓN	DEMORA	TRASPORTE	ALMACENAMIENTO
								
Inversiones	Información de inversiones	10		■				
	Decisión del socio para invertir	8				■		
	Acercarse a la ventanilla	2	■					
	Depósito del monto a invertir	3			■			
	Firma del documento en el Departamento de Inversiones	1			■			
	Entrega del contrato del plazo fijo	1	■					
<b>TOTAL</b>		25	2	1	2	1		

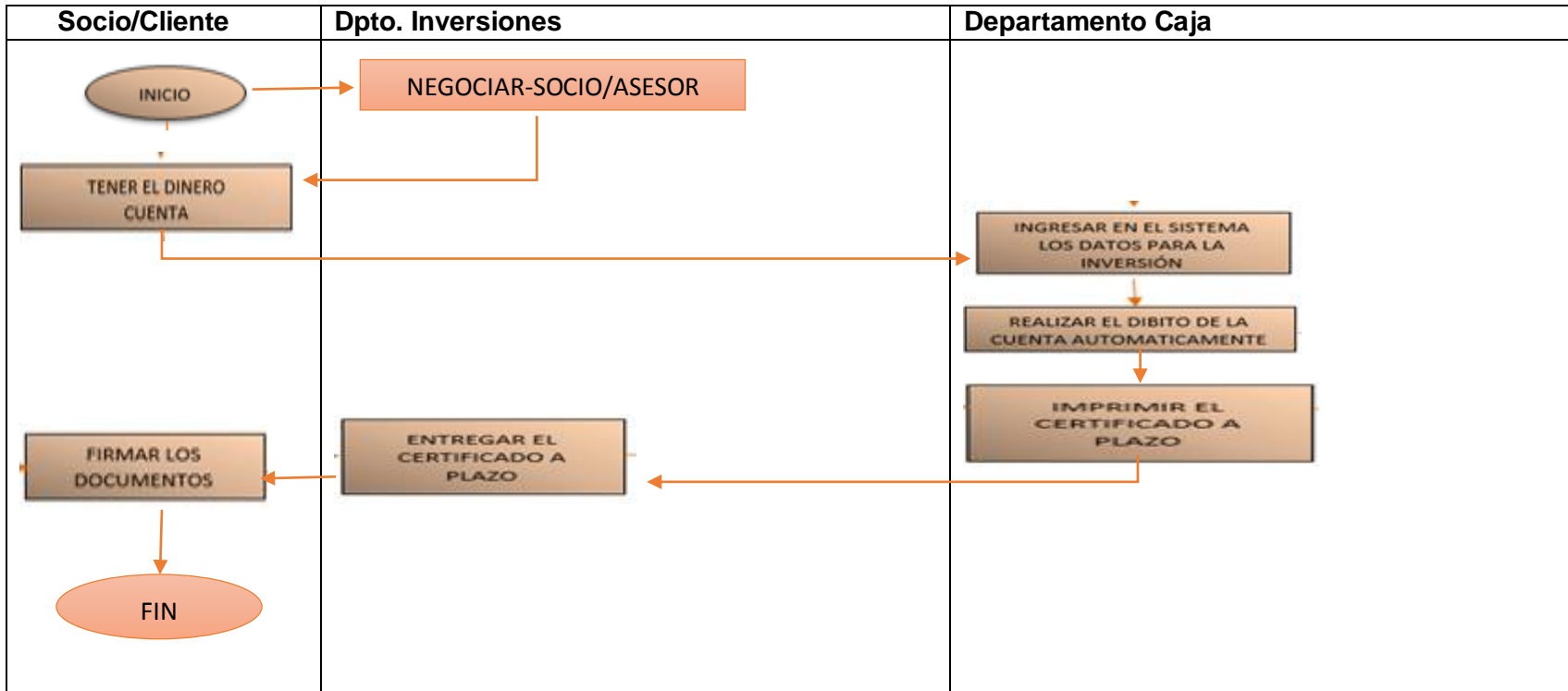
Elaborado por: Ana Elisabeth González P.

**4.3.2.2.5**      *Ficha de descripción del proceso propuesto /Inversiones a plazo fijo.*

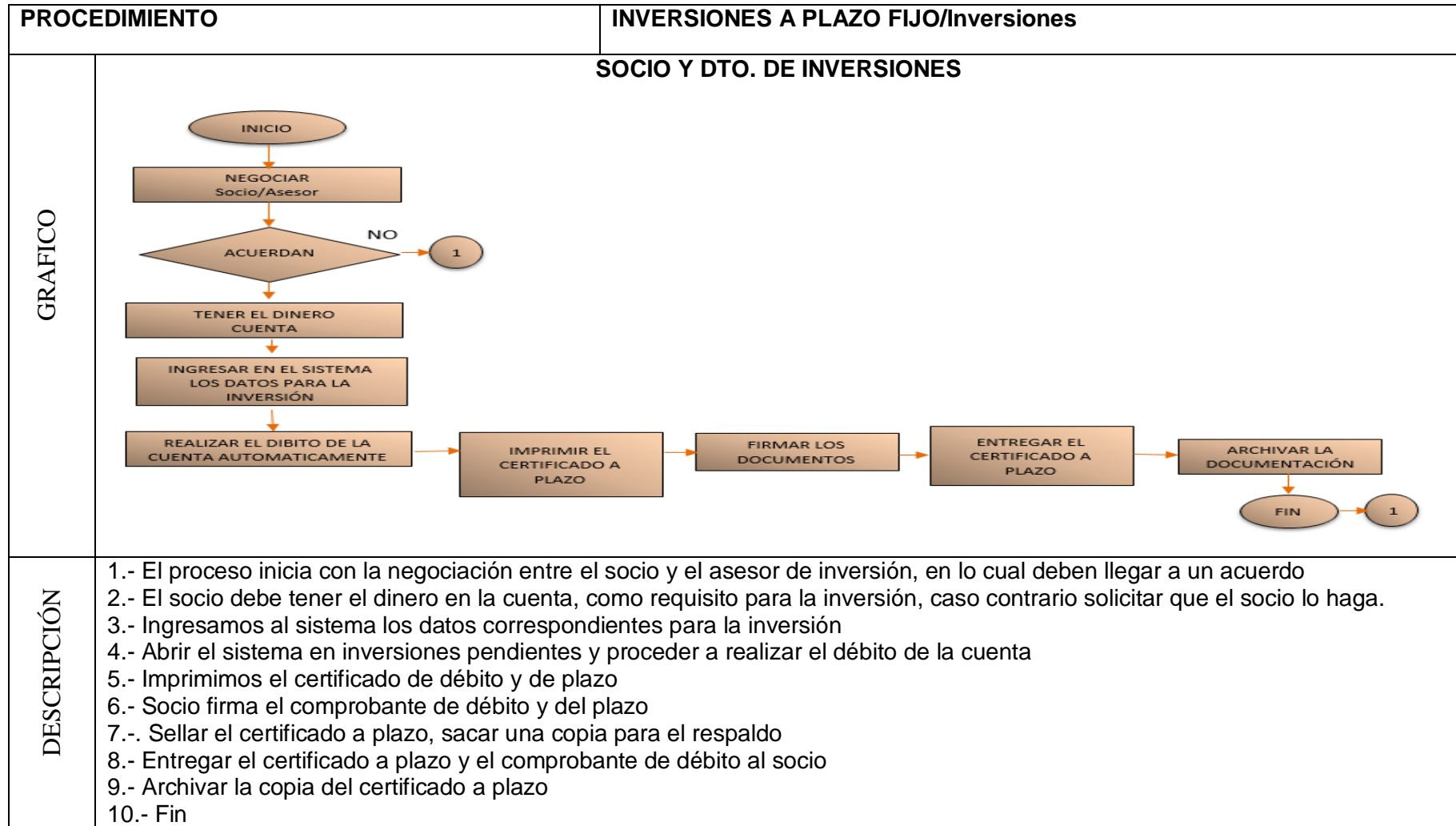
FICHA DE DESCRIPCIÓN DEL PROCESO	
<b>NOMBRE DEL PROCESO:</b>	Inversiones a plazo fijo
<b>TIPO DE PROCESO:</b>	Operativo
<b>RESPONSABLES:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Dto. de inversiones</li> <li>✓ Cajera/o</li> <li>✓ Gerencia</li> </ul>
<b>ENTRADA DEL PROCESO</b>	<b>SALIDA DEL PROCESO</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Requerimiento del socio</li> <li>✓ Requisitos del cliente</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Inversión satisfecha</li> <li>✓ Expectativas del cliente</li> </ul>
<b>RECURSOS:</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Documentos del cliente</li> <li>✓ Inversión (Dinero)</li> <li>✓ Equipo de Computo</li> <li>✓ Materiales de oficina</li> </ul>	

**Elaborado por:** Ana Elisabeth González P.

4.3.2.2.6 *Recorrido del proceso propuesto de las inversiones a plazo fijo.*









4.3.2.2.7 **Flujograma del proceso propuesto /Inversiones a plazo fijo.**



Elaborado por: Ana Elisabeth González P.

4.3.2.2.8 Diagrama de recorrido del proceso propuesto/Inversiones a plazo fijo.

PROCESO	ACTIVIDADES	INDICADOR	TIEMPO (Min)	OPERACIÓN	INSPECCIÓN	OPERACIÓN E INSPECCIÓN	DEMORA	TRASPORTE	ALMACENAMIENTO	
										
Inversiones a plazo fijo	Socio solicita información.	N° de inversiones a plazo fijo mensual/ N° de inversiones a plazo fijo proyectados mensualmente	4,00	■						
	Negociación entre el socio y el asesor de inversión		4,00	■						
	El socio debe tener el dinero en la cuenta, como requisito para la inversión		0,15	■						
	Ingresamos al sistema los datos correspondientes para la inversión		1,00	■						
	Verificamos que el ingreso sea correcto		0,30		■					
	Abrir el sistema en inversiones pendientes y proceder a realizar el débito de la cuenta		0,15			■				
	Socio firma el comprobante de débito		0,15	■						
	Realizar e imprimir el certificado a plazo		0,15	■						
	Sellar el certificado a plazo, sacar una copia para el respaldo		0,15	■						
	Socio firma un registro de constatación de haber recibido el certificado a plazo		0,15	■						
	Entregar el certificado a plazo y el comprobante de débito al socio		0,15	■						
	Archivar la copia del certificado a plazo		11,15							■
	<b>TOTAL</b>				9	2	2			1

Elaborado por: Ana Elisabeth González P.

## **Análisis del proceso de Inversiones a plazo fijo**

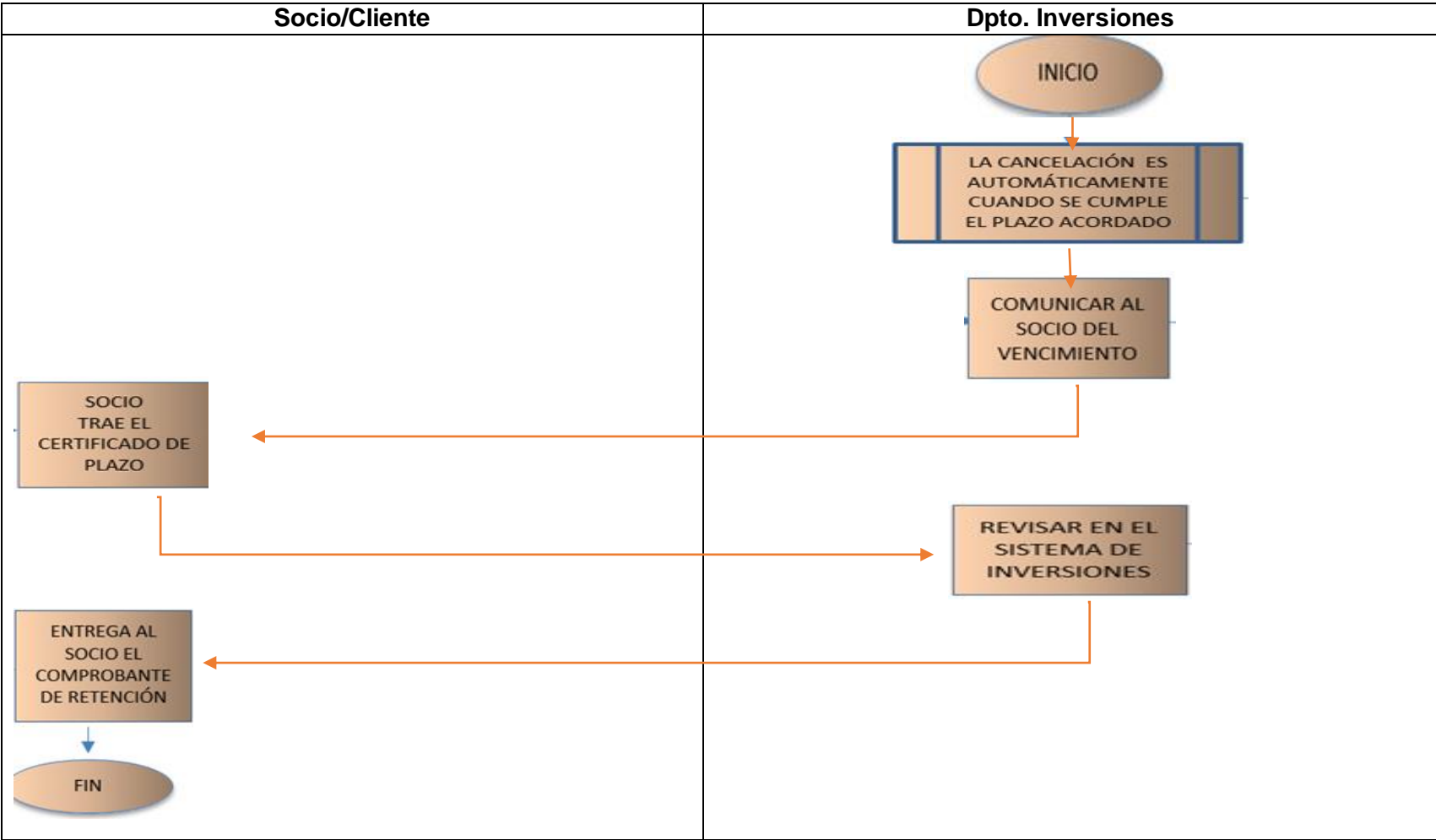
Dentro de los servicios que ofrecen la cooperativa, es la de inversión a plazo fijo, el mismo que es realizado por el asesor de inversiones, en el proceso actual el poder de convencimiento al socio es muy indigente y tardío, y en la propuesta se pretende optimizar el tiempo agilitando el poder de convencimiento al cliente y optimizar en el menor tiempo posible la operación del proceso.

### **4.3.2.2.9 Ficha de descripción del proceso actual/Cancelación de la inversión.**

<b>FICHA DE DESCRIPCIÓN DEL PROCESO</b>	
<b>NOMBRE DEL PROCESO:</b>	Cancelación de inversiones
<b>TIPO DE PROCESO:</b>	Operativo
<b>RESPONSABLES:</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>✓ Dto. de inversiones</li><li>✓ Cajera/o</li><li>✓ Gerencia</li></ul>
<b>ENTRADA DEL PROCESO</b> <ul style="list-style-type: none"><li>✓ Requerimiento del socio</li><li>✓ Requisitos del cliente</li></ul>	<b>SALIDA DEL PROCESO</b> <ul style="list-style-type: none"><li>✓ Cancelación satisfecha</li><li>✓ Expectativas del cliente</li></ul>
<b>RECURSOS:</b> <ul style="list-style-type: none"><li>✓ Documentos del cliente</li><li>✓ Inversión (Dinero)</li><li>✓ Equipo de Computo</li><li>✓ Materiales de oficina</li></ul>	

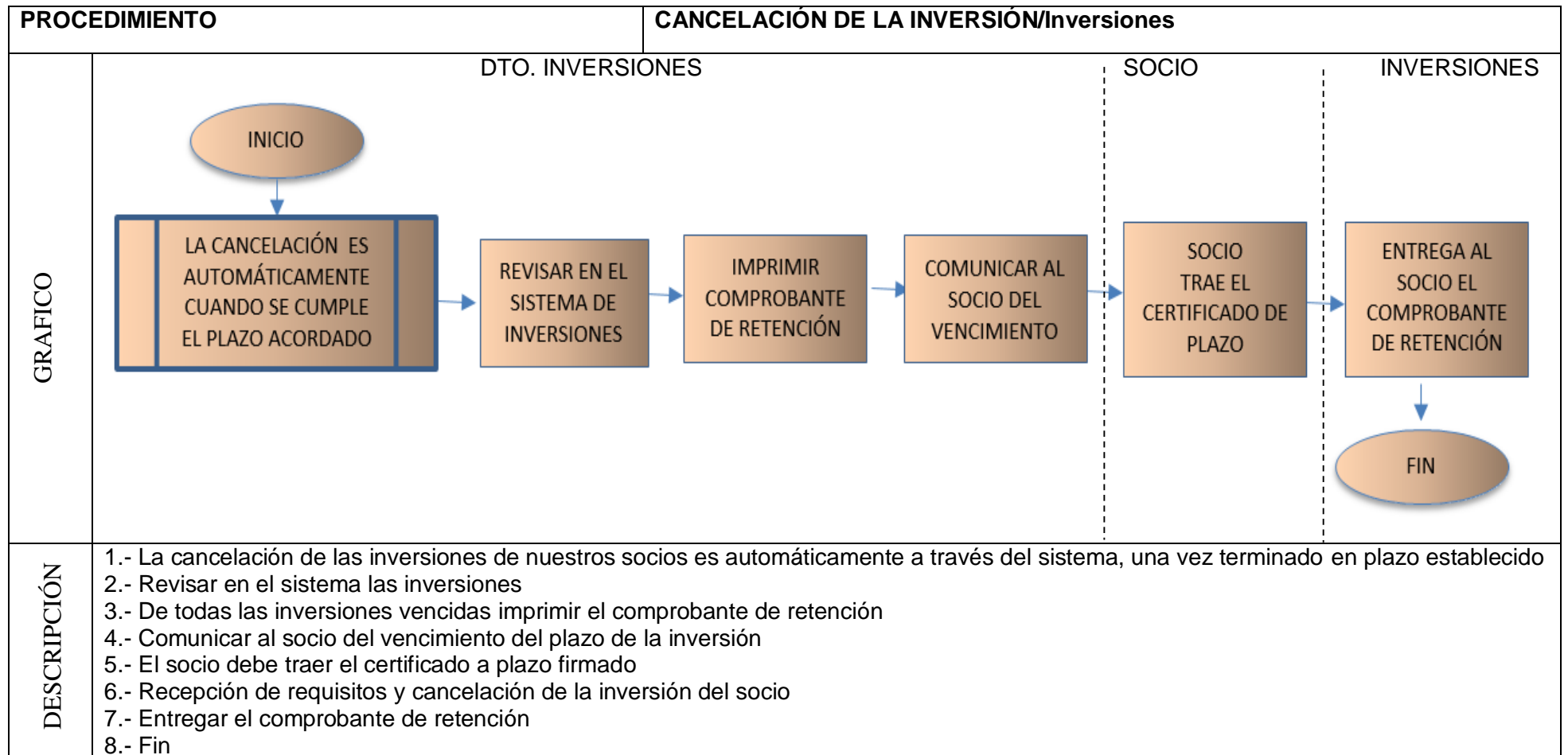
**Elaborado por:** Ana Elisabeth González P.

4.3.2.2.10 Recorrido del proceso actual de cancelación de inversión.











4.3.2.2.11 **Flujograma del proceso actual/Cancelación de la inversión.**



Elaborado por: Ana Elisabeth González P.

4.3.2.2.12 Diagrama de recorrido del proceso actual/Cancelación de la inversión.

PROCESO	ACTIVIDADES	TIEMPO (Min)	OPERACIÓN	INSPECCIÓN	OPERACIÓN E INSPECCIÓN	DEMORA	TRASPORTE	ALMACENAMIENTO
								
Cancelación de la inversión	La cancelación de las inversiones de nuestros socios es automáticamente a través del sistema, una vez terminado en plazo establecido	1	■					
	Revisar en el sistema las inversiones vencidas	5		■				
	De todas las inversiones vencidas imprimir el comprobante de retención	1	■					
	Comunicar al socio del vencimiento del plazo de la inversión	3	■					
	El socio debe traer el certificado a plazo firmado	1	■					
	Recepción de requisitos y cancelación de la inversión del socio	1			■			
	Entregar el comprobante de retención	1	■					
<b>TOTAL</b>		13	5	1	1			

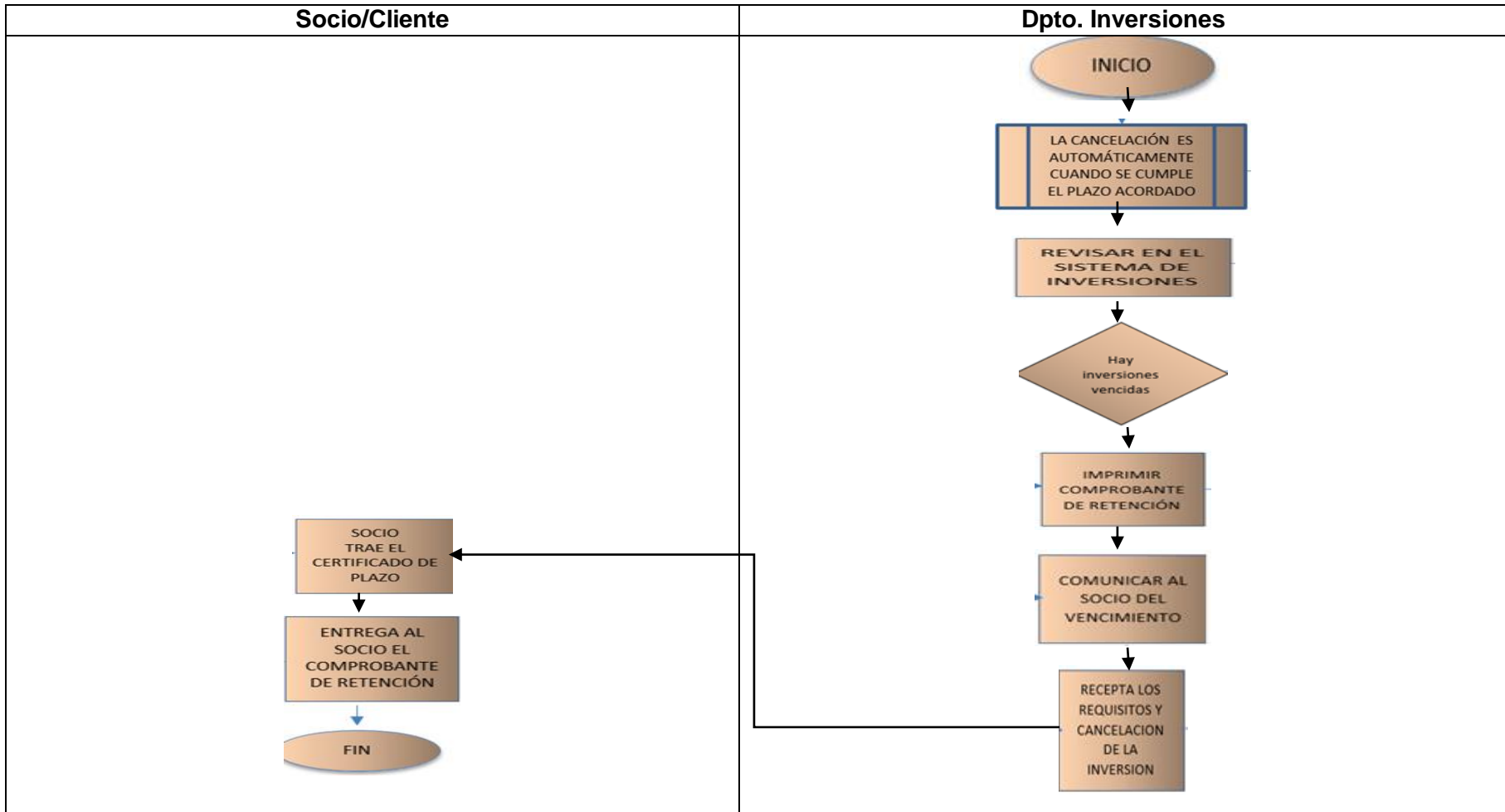
Elaborado por: Ana Elisabeth González P.

**4.3.2.2.13 Ficha de descripción del proceso propuesto/Cancelación de la inversión.**

FICHA DE DESCRIPCIÓN DEL PROCESO	
<b>NOMBRE DEL PROCESO:</b>	Cancelación de inversiones
<b>TIPO DE PROCESO:</b>	Operativo
<b>RESPONSABLES:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Dto. de inversiones</li> <li>✓ Cajera/o</li> <li>✓ Gerencia</li> </ul>
<b>ENTRADA DEL PROCESO</b>	<b>SALIDA DEL PROCESO</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Requerimiento del socio</li> <li>✓ Requisitos del cliente</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Cancelación satisfecha</li> <li>✓ Expectativas del cliente</li> </ul>
<b>RECURSOS:</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Documentos del cliente</li> <li>✓ Inversión (Dinero)</li> <li>✓ Equipo de Computo</li> <li>✓ Materiales de oficina</li> </ul>	

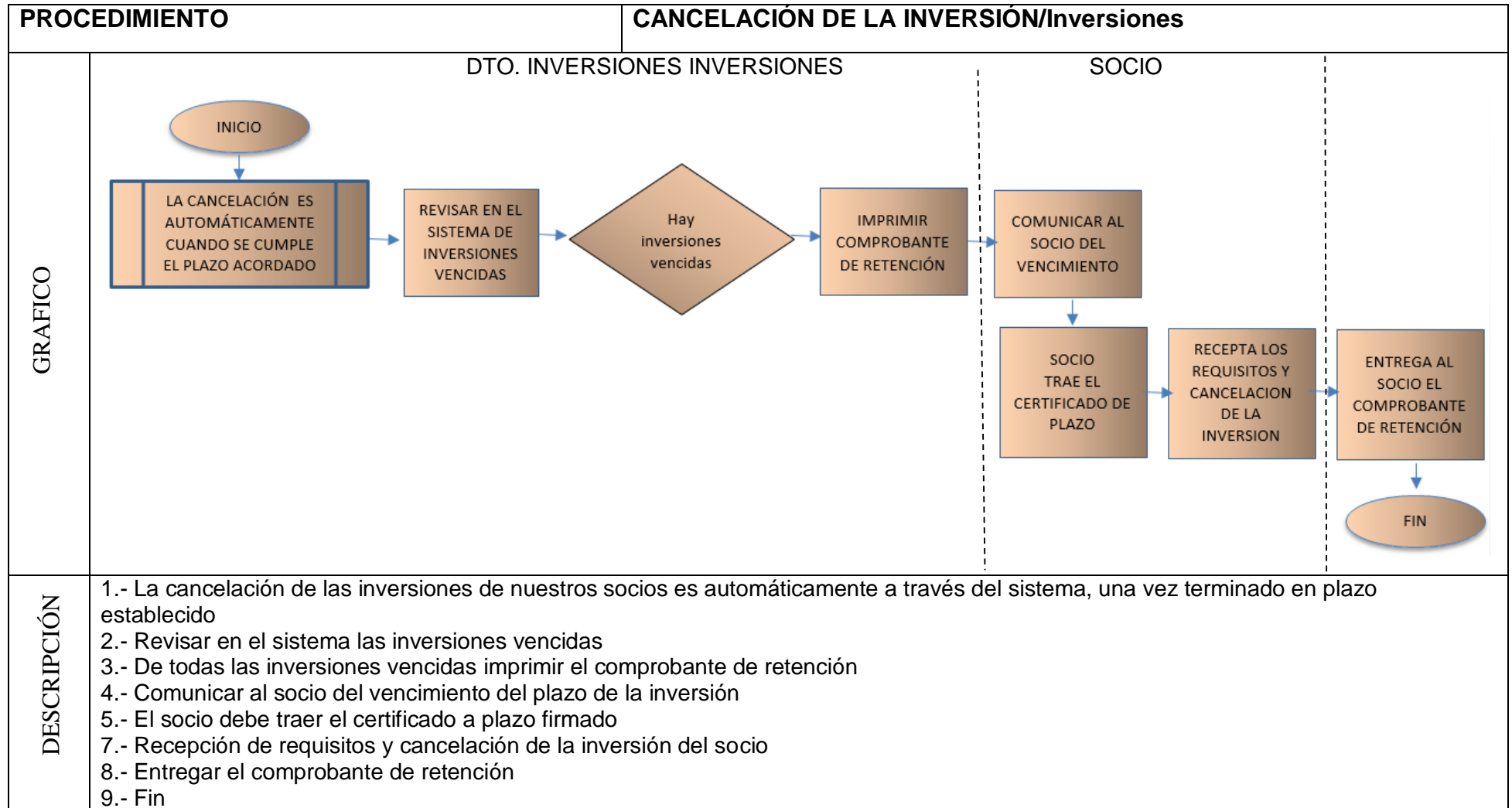
**Elaborado por:** Ana Elisabeth González P.

4.3.2.2.14 Recorrido del proceso propuesto de cancelación de inversión.









Elaborado por: Ana Elisabeth González P.

4.3.2.2.15 **Flujograma del proceso propuesta/Cancelación de la inversión.**



Elaborado por: Ana Elisabeth González P.

4.3.2.2.16 Diagrama de recorrido del proceso propuesto/Cancelación de la inversión.

PROCESO	ACTIVIDADES	INDICADOR	TIEMPO (Min)	OPERACIÓN	INSPECCIÓN	OPERACIÓN E INSPECCIÓN	DEMORA	TRASPORTE	ALMACENAMIENTO
									
Cancelación de inversiones	La cancelación de las inversiones de nuestros socios es automáticamente a través del sistema, una vez terminado en plazo establecido	N° de Cancelación de inversiones al mes-N° de renovaciones de inversiones	0,30	■					
	Revisar en el sistema las inversiones vencidas		3,00		■				
	De toda la inversión vencida imprimir el comprobante de retención		0,30	■					
	Comunicar al socio del vencimiento del plazo de la inversión		2,00	■					
	El socio debe traer el certificado a plazo firmado		0,30	■					
	Recepción de requisitos y cancelación de la inversión del socio		0,30			■			
	Entregar el comprobante de retención		0,30	■					
	<b>TOTAL</b>			7,00	5	1	1		

Elaborado por: Ana Elisabeth González P.

## **Análisis del proceso de cancelación de inversiones**

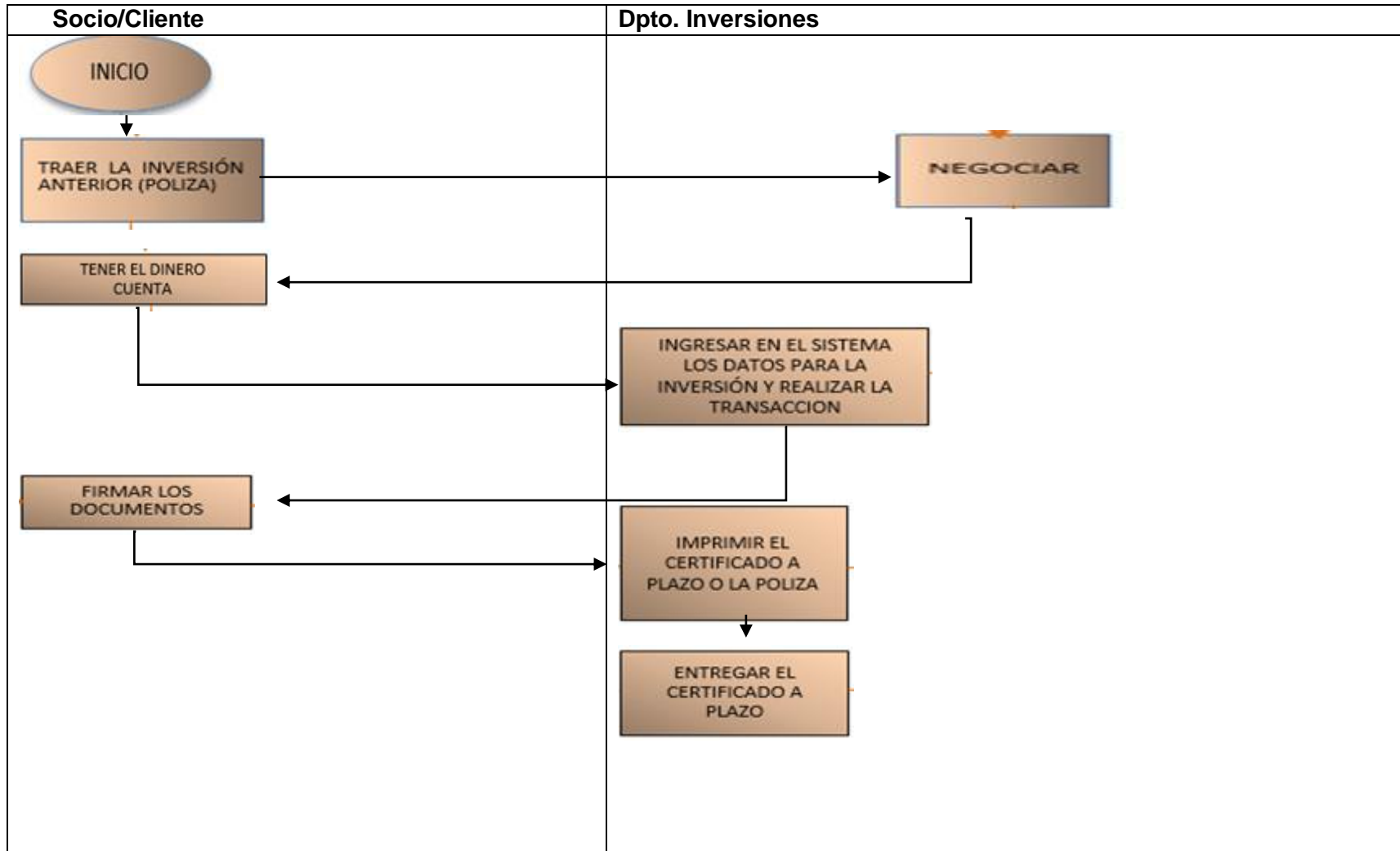
La cancelación de las inversiones de nuestros socios es automáticamente a través del sistema, una vez terminado en plazo establecido, pero para un mayor coordinación y fidelidad del inversionista se comunicará oportunamente el vencimiento del plazo y para que el socio traiga la documentación respectiva, el mismo que es con la finalidad de ser eficaces, y en comparación con el proceso actual referente al proceso propuesto se pretende reducir tiempos de operación en cada una de las actividades.

### **4.3.2.2.17 Ficha de descripción del proceso actual/Renovación de inversión a plazo fijo.**

<b>FICHA DE DESCRIPCIÓN DEL PROCESO</b>	
<b>NOMBRE DEL PROCESO:</b>	Renovación de inversión a plazo fijo
<b>TIPO DE PROCESO:</b>	Operativo
<b>RESPONSABLES:</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>✓ Socio</li><li>✓ Dto. de inversiones</li><li>✓ Gerencia</li></ul>
<b>ENTRADA DEL PROCESO</b> <ul style="list-style-type: none"><li>✓ Requerimiento del socio</li><li>✓ Requisitos del cliente</li></ul>	<b>SALIDA DEL PROCESO</b> <ul style="list-style-type: none"><li>✓ Renovación satisfecha</li><li>✓ Expectativas del cliente</li></ul>
<b>RECURSOS:</b> <ul style="list-style-type: none"><li>✓ Documentos del cliente</li><li>✓ Inversión (Dinero)</li><li>✓ Equipo de Computo</li><li>✓ Materiales de oficina</li></ul>	

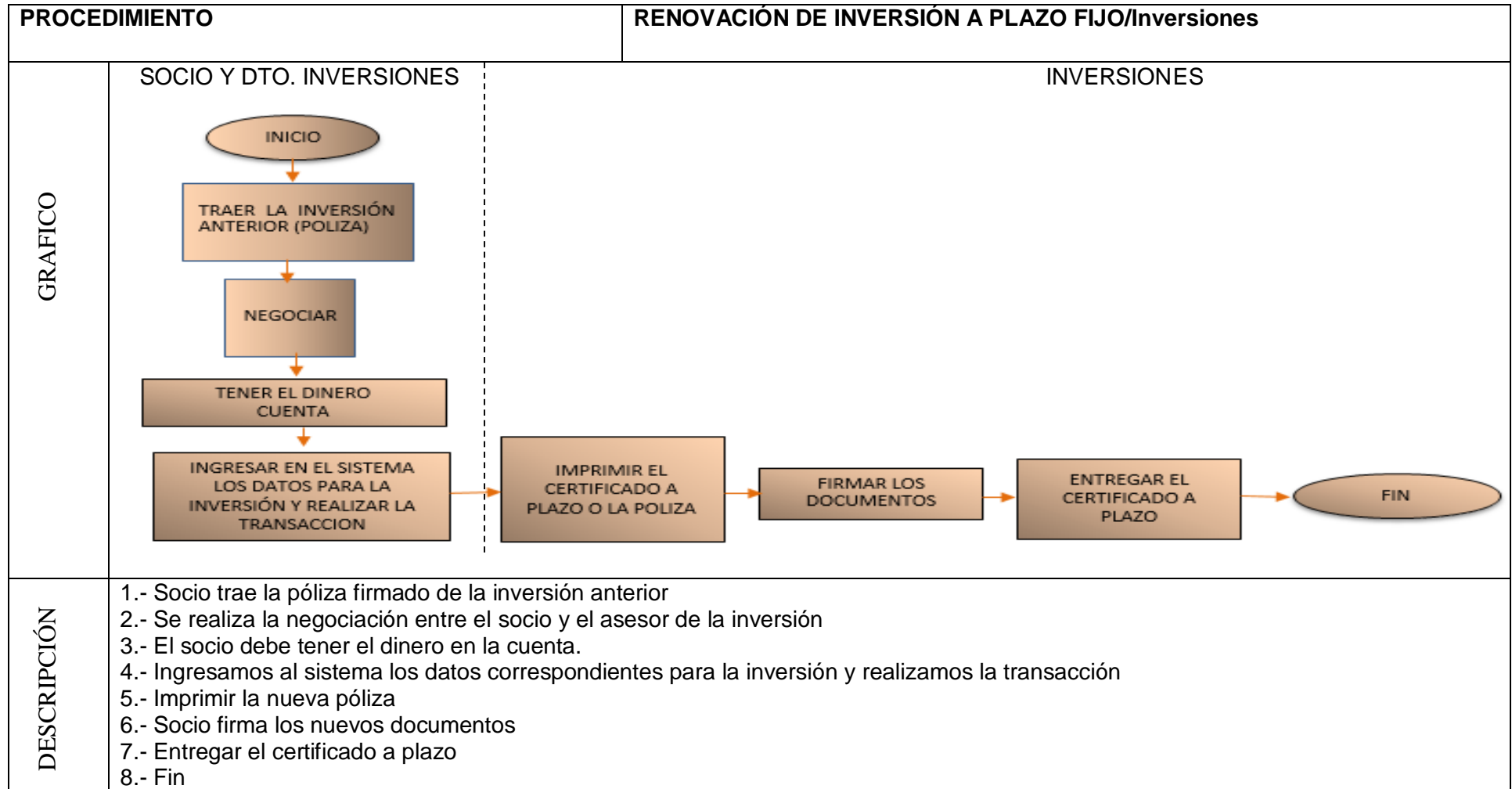
**Elaborado por:** Ana Elisabeth González P.

4.3.2.2.18 Recorrido del proceso actual de renovación de inversión a plazo fijo.











4.3.2.2.19 **Flujograma del proceso actual/Renovación de inversión a plazo fijo.**



Elaborado por: Ana Elisabeth González P.

4.3.2.2.20 Diagrama de recorrido del proceso actual/Renovación de inversión a plazo fijo.

PROCESO	ACTIVIDADES	TIEMPO (Min)						
			OPERACIÓN	INSPECCIÓN	OPERACIÓN E INSPECCIÓN	DEMORA	TRASPORTE	ALMACENAMIENTO
Renovación de la inversión a plazo fijo	Socio trae el documento firmado de la inversión	1,00	■					
	Se procede con la negociación entre el socio y el asesor de la inversión	3,00	■					
	El socio debe tener el dinero en la cuenta, como requisito para la inversión	1,00			■			
	Ingresamos al sistema los datos correspondientes para la inversión	1,00	■					
	Socio firmar el comprobante de debito	1,00	■					
	Realizar e imprimir el certificado a plazo	1,00	■					
	Sellar el certificado a plazo, sacar una copia para el respaldo	1,00	■					
	Socio firma un registro de constancia de haber recibido el certificado a plazo	1,00	■					
	Entregar el certificado a plazo y comprobante de débito al socio	1,00	■					
	Archivar la copia del certificado a plazo	1,00	■					
<b>TOTAL</b>		12,00	9	0	1			

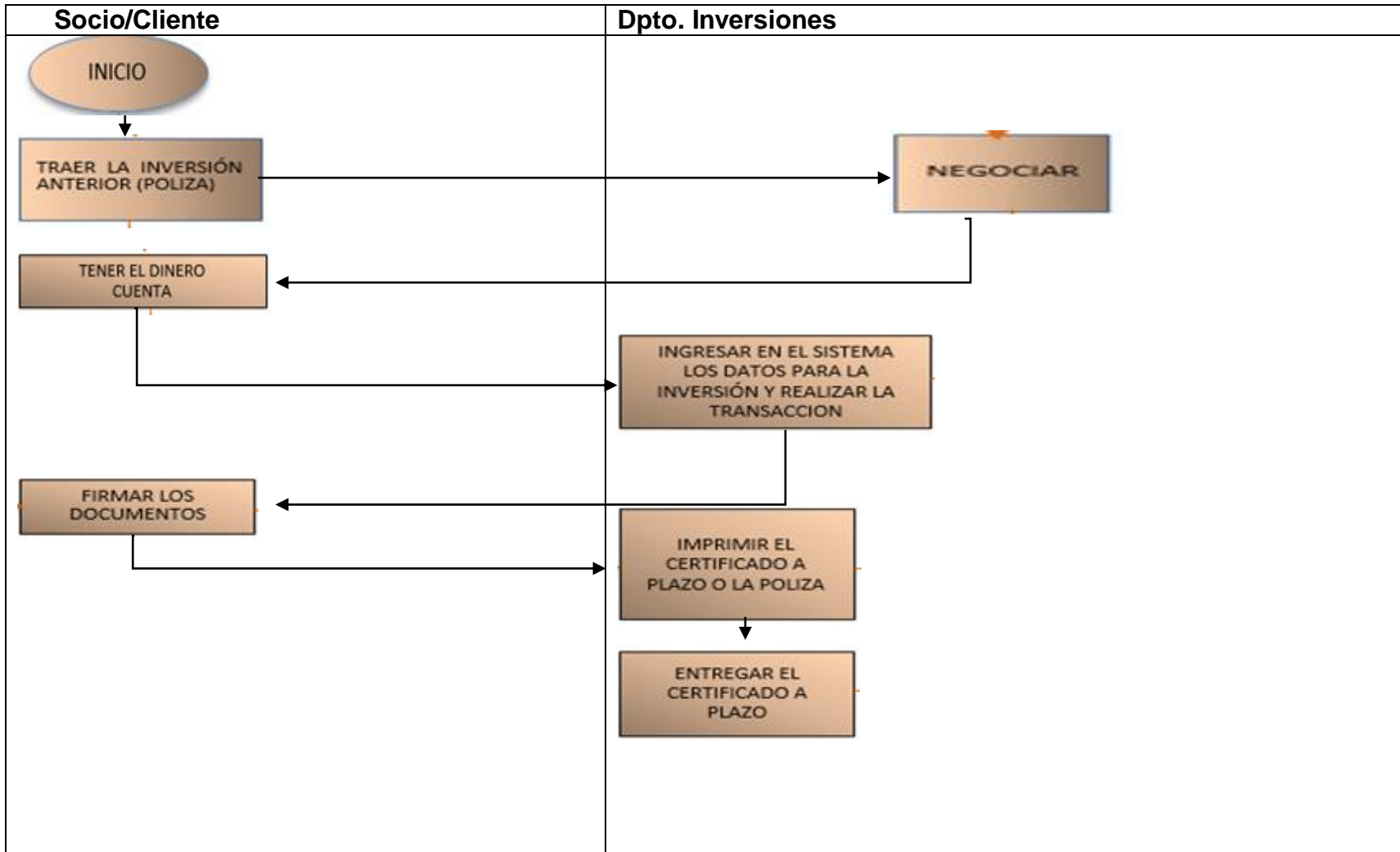
Elaborado por: Ana Elisabeth González P.

**4.3.2.2.21 Ficha de descripción del proceso propuesto/Renovación de inversión a plazo fijo.**

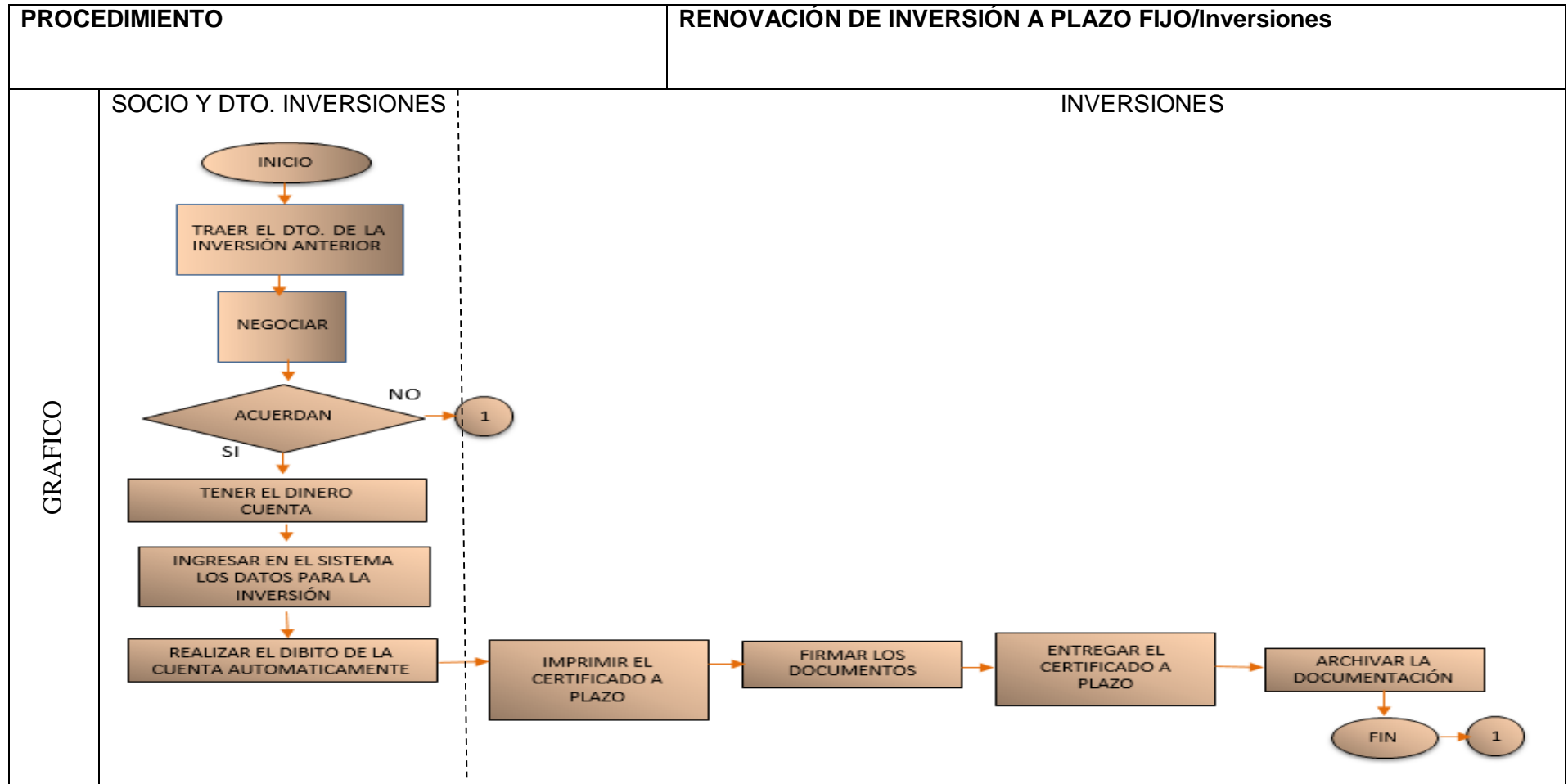
<b>FICHA DE DESCRIPCIÓN DEL PROCESO</b>	
<b>NOMBRE DEL PROCESO:</b>	Renovación de inversión a plazo fijo
<b>TIPO DE PROCESO:</b>	Operativo
<b>RESPONSABLES:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Socio</li> <li>✓ Dto. de inversiones</li> <li>✓ Gerencia</li> </ul>
<b>ENTRADA DEL PROCESO</b>	<b>SALIDA DEL PROCESO</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Requerimiento del socio</li> <li>✓ Requisitos del cliente</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Renovación satisfecha</li> <li>✓ Expectativas del cliente</li> </ul>
<b>RECURSOS:</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Documentos del cliente</li> <li>✓ Inversión (Dinero)</li> <li>✓ Equipo de Computo</li> <li>✓ Materiales de oficina</li> </ul>	

**Elaborado por:** Ana Elisabeth González P.

4.3.2.2.22 Recorrido del proceso propuesto de la renovación de inversión a plazo fijo.









4.3.2.2.23 *Flujograma del proceso propuesto/Renovación de inversión a plazo fijo.*



DESCRIPCIÓN	<ol style="list-style-type: none"> <li>1.- Socio trae el documento firmado de la inversión anterior</li> <li>2.- Se procede con la negociación entre el socio y el asesor de la inversión</li> <li>3.- El socio debe tener el dinero en la cuenta, como requisito para la inversión, caso contrario solicita que el socio lo haga.</li> <li>4.- Ingresamos al sistema los datos correspondientes para la inversión</li> <li>5.- Verificar que el ingreso sea correcto.</li> <li>6.- Abrir el sistema en inversiones pendientes y proceder a realizar el débito de la cuenta</li> <li>7.- Socio firmar el comprobante de debito</li> <li>8.- Realizar e imprimir el certificado a plazo</li> <li>9.- Sellar el certificado a plazo, sacar una copia para el respaldo</li> <li>10.- Socio firma un registro de constancia de haber recibido el certificado a plazo</li> <li>11.- Entregar el certificado a plazo y comprobante de débito al socio</li> <li>12.- Fin</li> </ol>
-------------	--

**Elaborado por:** Ana Elisabeth González P.

4.3.2.2.24 Diagrama de recorrido del proceso propuesto/Renovación de inversión a plazo fijo.

PROCESO	ACTIVIDADES	INDICADOR	TIEMPO (Min)						
				OPERACIÓN	INSPECCIÓN	OPERACIÓN E INSPECCIÓN	DEMORA	TRASPORTE	ALMACENAMIENTO
Renovación de la inversión a plazo fijo	Socio trae el documento firmado de la inversión	N° de renovaciones de inversiones a plazo fijo -N° de Cancelación de inversiones al mes	0,30	■					
	Se procede con la negociación entre el socio y el asesor de la inversión		2,00	■					
	El socio debe tener el dinero en la cuenta, como requisito para la inversión		1,00			■			
	Ingresamos al sistema los datos correspondientes para la inversión		0,30	■					
	Socio firmar el comprobante de debito		0,30	■					
	Realizar e imprimir el certificado a plazo		1,00	■					
	Sellar el certificado a plazo, sacar una copia para el respaldo		0,30	■					
	Socio firma un registro de constancia de haber recibido el certificado a plazo		0,30	■					
	Entregar el certificado a plazo y comprobante de débito al socio		0,30	■					
	Archivar la copia del certificado a plazo		1,00	■					
<b>TOTAL</b>			8,00	9	0	1			

Elaborado por: Ana Elisabeth González P

### **Análisis del proceso de renovación de inversión a plazo fijo**

Para la renovación de inversión a plazo fijo debe resaltar la seguridad, la confianza y la fidelidad de socio ante la institución por lo que es muy importante este proceso y primordial para ejecutar la garantía de la inversión del socio, para lo cual el Asesor de inversiones debe poseer de una habilidad enorme de poder de convencimiento, En referencia al proceso actual y al proceso propuesto se pretende optimizar el tiempo en momento de ejercer las actividades, en este proceso lo más importante es la firma de respaldos de ambas partes para que quede constancia de la renovación de la inversión.

#### **4.3.2.2 Procedimientos en el área de créditos.**

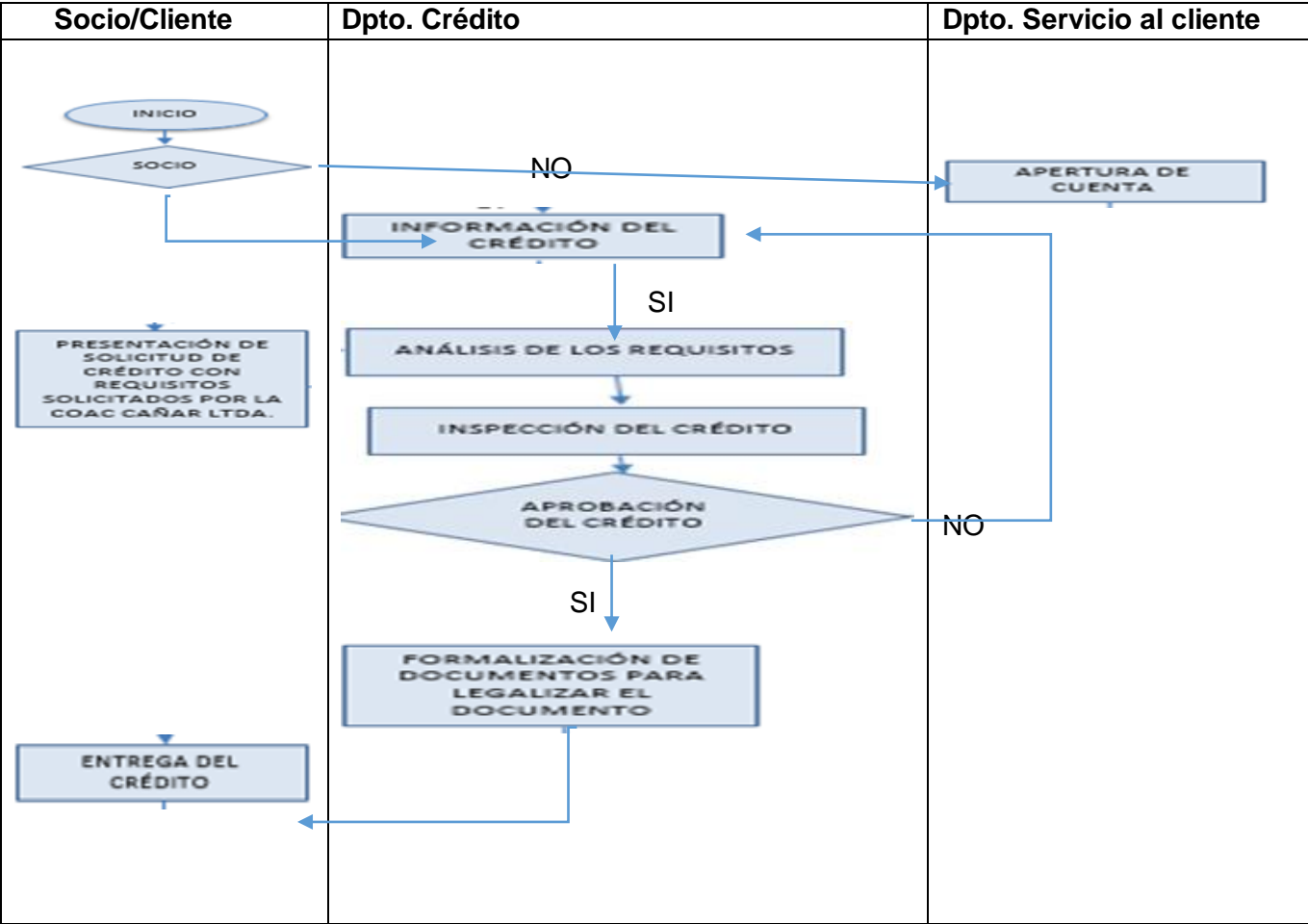
##### **4.3.2.3.1 Ficha de descripción del proceso actual del crédito.**

<b>FICHA DE DESCRIPCIÓN DEL PROCESO</b>	
<b>NOMBRE DEL PROCESO:</b>	Servicio de Crédito
<b>TIPO DE PROCESO:</b>	Operativo
<b>RESPONSABLES:</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>✓ Socio</li><li>✓ Dto. de crédito</li><li>✓ Gerencia</li></ul>
<b>ENTRADA DEL PROCESO</b> <ul style="list-style-type: none"><li>✓ Requerimiento del socio</li><li>✓ Requisitos del cliente</li></ul>	<b>SALIDA DEL PROCESO</b> <ul style="list-style-type: none"><li>✓ Crédito satisfecho</li><li>✓ Expectativas del cliente</li></ul>
<b>RECURSOS:</b>	
<ul style="list-style-type: none"><li>✓ Documentos del cliente</li><li>✓ Efectivo (Dinero)</li><li>✓ Equipo de Computo</li><li>✓ Materiales de oficina</li></ul>	

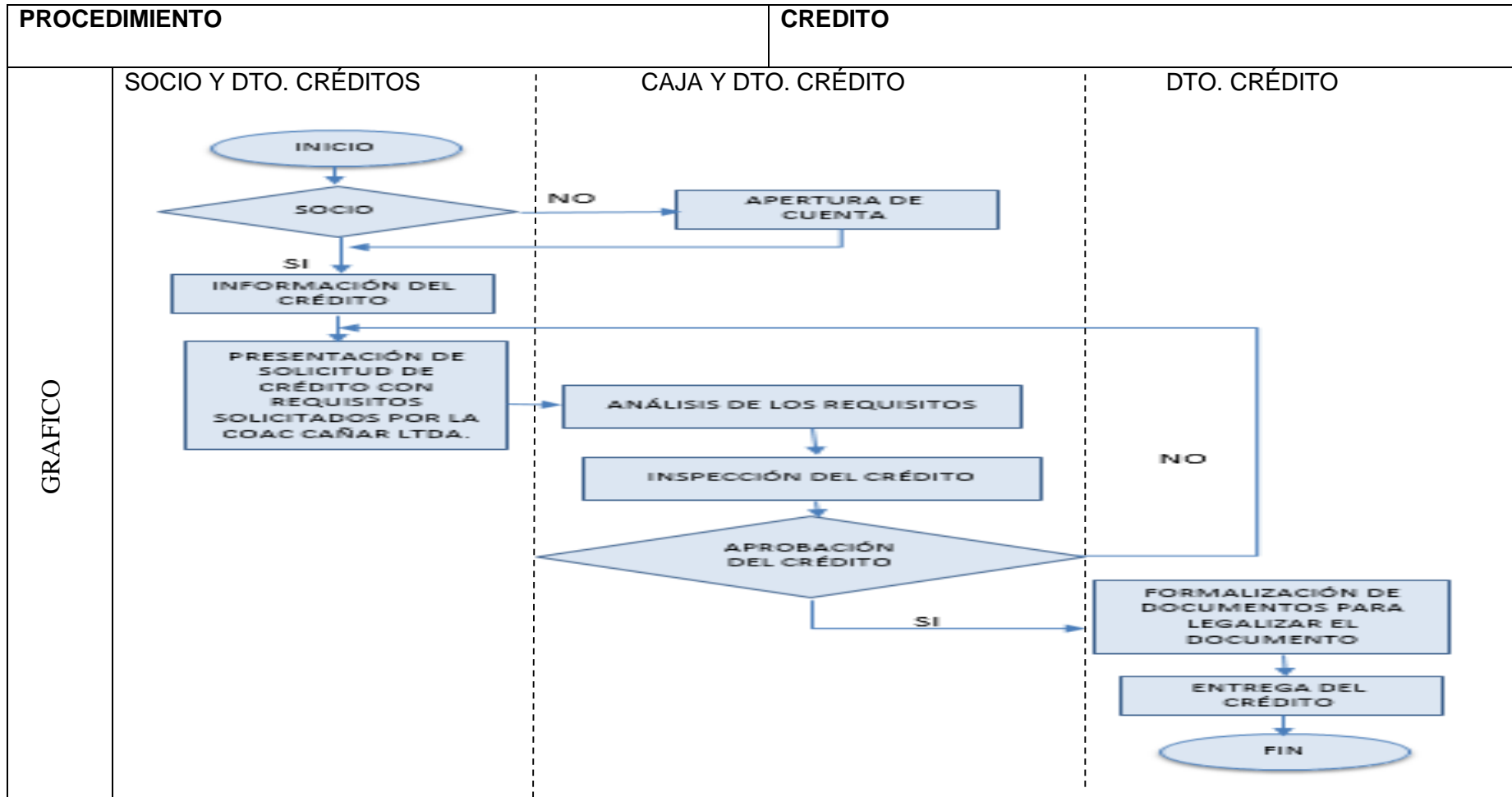
**Elaborado por:** Ana Elisabeth González P.



4.3.2.3.2 Recorrido del proceso actual del crédito.









4.3.2.3.3 *Flujograma del proceso actual del crédito.*



DESCRIPCIÓN	<ol style="list-style-type: none"><li>1.- Para ser acreedor de créditos el cliente debe poseer de una cuenta, caso contrario debe aperturar</li><li>2.- El socio solicita información del crédito</li><li>3.- Presenta requisitos y solicitud de crédito, solicitados por la Cooperativa Cañar Ltda.</li><li>4.- Análisis y comprobación de los requisitos</li><li>5.- Inspección por parte del oficial de crédito</li><li>6.- Aprobación del crédito</li><li>7.- Formalización y legalización del crédito</li><li>8.- Entrega del crédito</li><li>9.- Fin</li></ol>
-------------	--

**Elaborado por:** Ana Elisabeth González P.

4.3.2.3.4 Diagrama de recorrido del proceso actual para el servicio de crédito.

SUBPROCESO	ACTIVIDADES	TIEMPO (Min)	OPERACIÓN 	INSPECCIÓN 	OPERACIÓN E INSPECCIÓN 	DEMORA 	TRASPORTE 	ALMACENAMIENTO 
Apertura de cuenta	Solicitar información	15	■					
	Presentar requisitos para la apertura	10		■				
	Ingresa al sistema los datos del socio	10	■					
	Genera la apertura de la cuenta	5	■					
	El socio deposita el valor inicial en la ventanilla	5			■			
	Entrega de la cartola	2	■					
	Archivar los Documentos	1	■					
Crédito	Socio solicita información	15	■					
	Oficial de Crédito informa los requisitos	10	■					
	Socio llena la solicitud	10	■					
	Oficial de Crédito revisa el historial del cliente	5	■					
	Análisis del oficial de crédito	10	■					
	Inspección	30		■				
	Revisión por la comisión	20	■					
	Aprueba el crédito	20	■					
	Informe al Socio	5	■					
	Entrega del préstamo	10	■					
<b>TOTAL</b>		183	14	2	1			

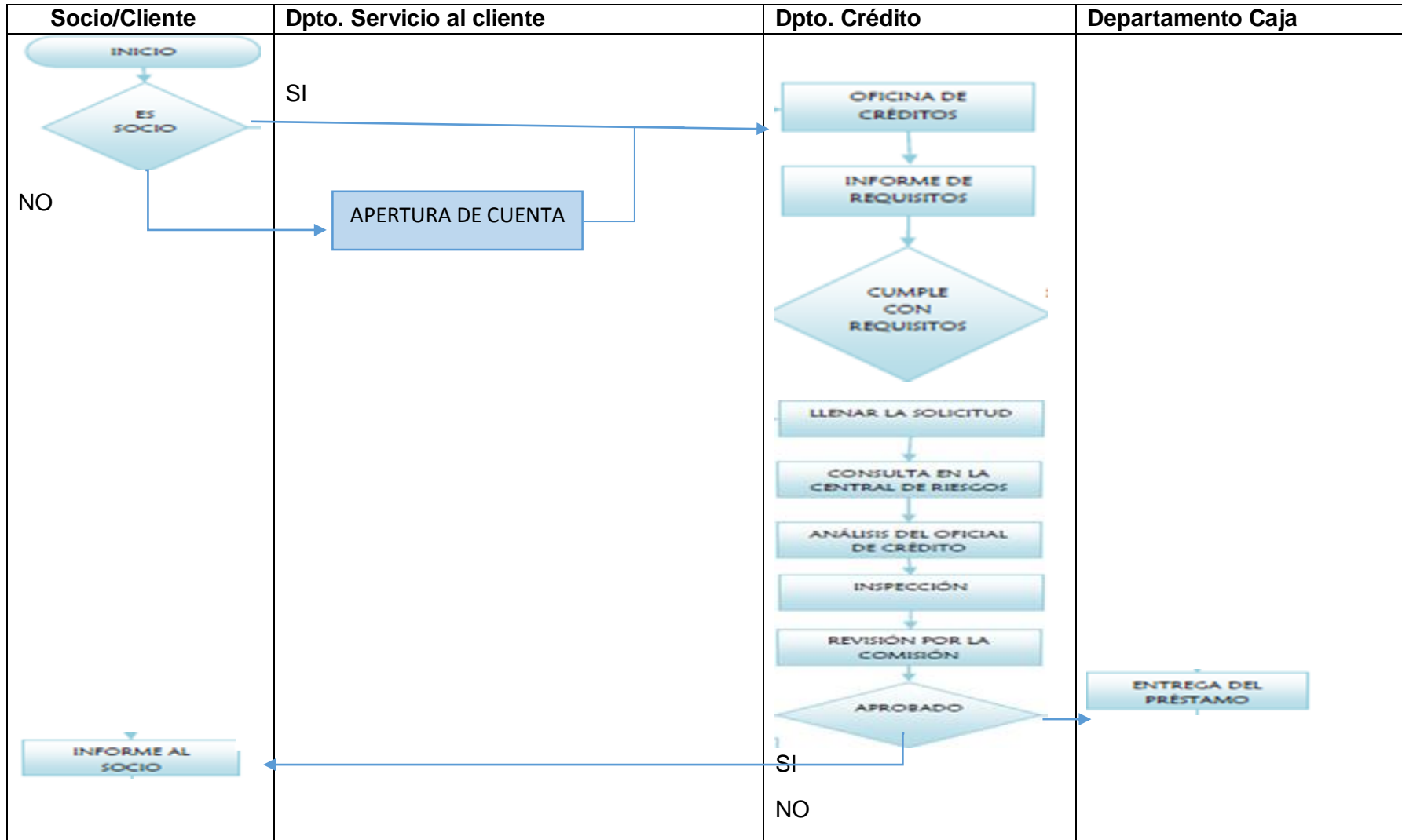
Elaborado por: Ana Elisabeth González P.

**4.3.2.3.5 Ficha de descripción del proceso propuesto para el servicio de crédito.**

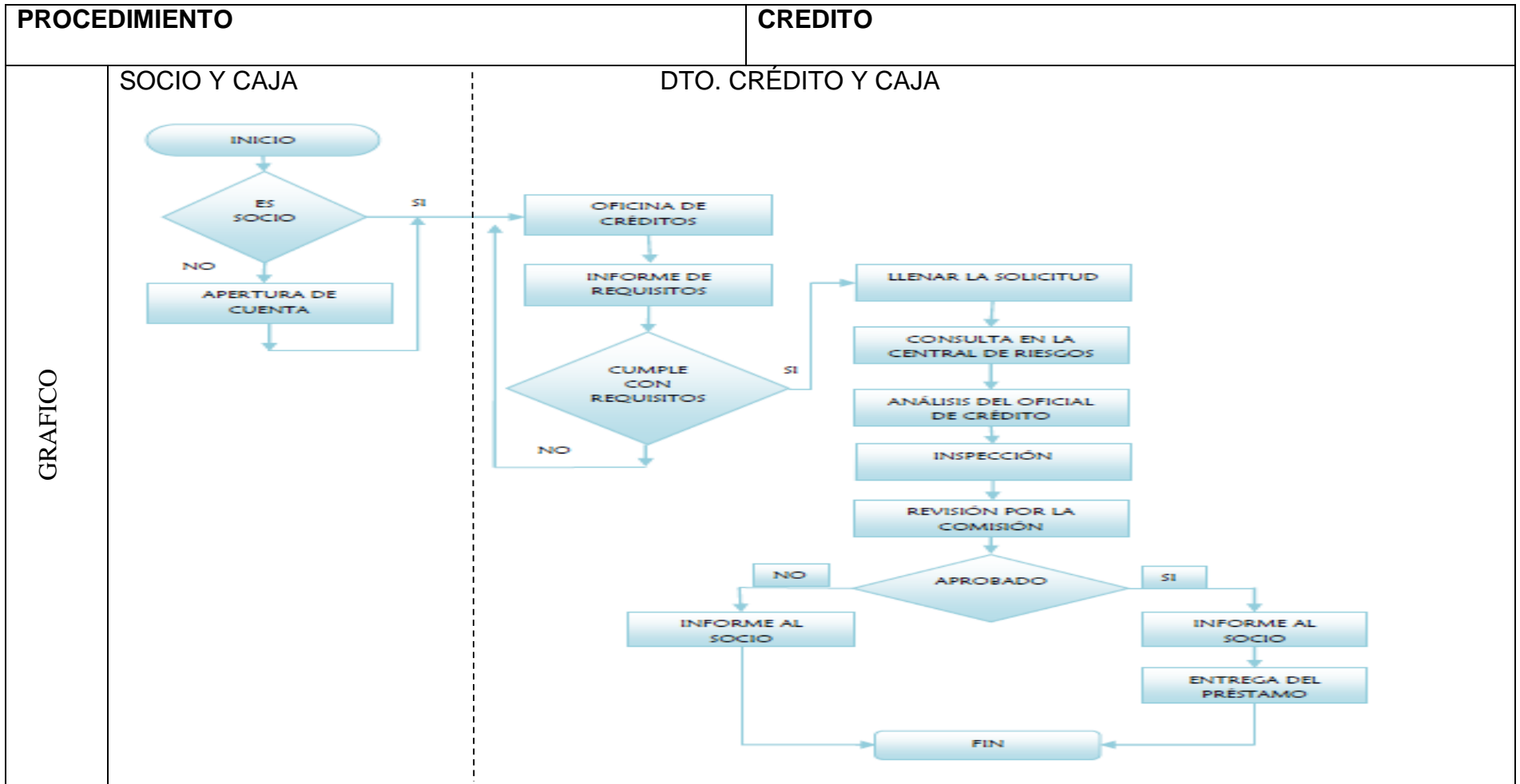
FICHA DE DESCRIPCIÓN DEL PROCESO	
<b>NOMBRE DEL PROCESO:</b>	Servicio de Crédito
<b>TIPO DE PROCESO:</b>	Operativo
<b>RESPONSABLES:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Socio</li> <li>✓ Dto. de crédito</li> <li>✓ Gerencia</li> </ul>
<b>ENTRADA DEL PROCESO</b>	<b>SALIDA DEL PROCESO</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Requerimiento del socio</li> <li>✓ Requisitos del cliente</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Crédito satisfecho</li> <li>✓ Expectativas del cliente</li> </ul>
<b>RECURSOS:</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Documentos del cliente</li> <li>✓ Efectivo (Dinero)</li> <li>✓ Equipo de Computo</li> <li>✓ Materiales de oficina</li> </ul>	

**Elaborado por:** Ana Elisabeth González P.

4.3.2.3.6 Recorrido del proceso propuesto del servicio de crédito.



4.3.2.3.7 *Flujograma del proceso propuesto para el servicio de crédito.*






DESCRIPCIÓN	<p>1.- Socio solicita información, si no es socio apertura la cuenta</p> <p>2.- Oficial de crédito emite información de requisitos</p> <p>3.- Cumple con los requisitos y llenar la solicitud de crédito</p> <p>4.- Consultar en la central de riesgo</p> <p>5.- Oficial de créditos realiza análisis de crédito</p> <p>6.- Inspección</p> <p>7.- Revisión por la comisión</p> <p>8.- Aprobado</p> <p>9.- Informar al socio de la aprobación o no del crédito</p> <p>10.- Fin.</p>
-------------	--

**Elaborado por:** Ana Elisabeth González P



4.3.2.3.8 Diagrama de recorrido del proceso propuesto para el servicio de crédito.

SUBPROCESO	ACTIVIDADES	INDICADOR	TIEMPO (Min)	OPERACIÓN	SPECCIÓN	OPERACIÓN E INSPECCIÓN	DEMORA	TRASPORTE	ALMACENAMIENTO
									
Apertura de cuenta y Precalificación de Crédito	Genera apertura de la cuenta en el sistema	N° de créditos precalificados/N° solicitudes de crédito	5	■					
	Socio solicita información		5	■					
	Oficial de crédito revisa histórico de cliente		2		■				
	Ingresa al sistema los datos del socio		2	■					
	Genera la apertura de la cuenta		2	■					
	Consultar buro de información crediticia si el cliente		2	■					
	Oficial de créditos informa características y requisitos de la operación		2	■					
	Precalificar la opción de crédito a ver factibilidad		2	■					
	Si es factible, entrega la solicitud de créditos		1	■					

	Fijar la fecha entrega de documentos		1	■					
Calificación de Crédito	Recepción y control de solicitud de crédito y documento	N° Crédito Calificados/ N° de créditos precalificados	1	■					
	Revisión y control datos informativos		2						
	Actualización de datos del socio y del garante		5	■					
	Verificar si el garante es socio		1	■					
	Ingresar la solicitud de crédito al sistema socios y garantes		2	■					
	Escanear las solicitudes de crédito para su mayor respaldo		1	■					
	Inspección del Crédito		15						
	Adjuntar los documentos y enviar al Departamento de Supervisión		3	■					
			3	■					
Aprobación de Crédito	Recepción de las file	N° Créditos Aprobados/ N° Crédito Calificados	3	■					
	Realizar un checklist delas files receptadas para el crédito		3	■					
	Si los requisitos están correctos, clasificar para el consejo de administración		5	■					
	Mediante el Consejo de Administración se aprobará		15	■					
	Receptar las solicitudes aprobadas		3	■					
	Elaborar las actas de las solicitudes aprobadas, ingresar al sistema e imprimir		5	■					
	El Oficial de Crédito se encarga de informar a los socios de la aprobación del crédito y los requisitos para el despacho		2	■					

	El departamento de supervisión operativa procede a revisar que las firmas estén correctas		2	■					
	Si la documentación es correcta desbloquear el dinero en la cuenta del socio		2	■					
Despacho de Crédito	El oficial de crédito imprime pagare, tabla de pagos y liquidación	N° Crédito Despachados/ N° Créditos Aprobados	2	■					
	El deudor y garantes registran su firma en el pagare, liquidación y tabla de pago.		2	■					
	El oficial de crédito constata que las firmas registradas en los documentos sean iguales a las registradas en las cédulas de identidad de cada uno		2	■					
	Despacho efectivo		3	■					
<b>TOTAL</b>			116	28	1	2			

Elaborado por: Ana Elisabeth González P.

## **Análisis del proceso de Créditos**

Para acceder a un crédito en la COAC Cañar Ltda., debe ser socio activo, y al no ser deberá aperturar la cuenta, presentar todos los requisitos que solicite la cooperativa conjuntamente con la debida solicitud, y se procederá a realizar la inspección respectiva del crédito, en cuanto a l proceso actual para otorgar el crédito es muy demorado por ende genera preocupación a los clientes y en el proceso propuesto se requiere optimizar y otorgar el crédito en menor tiempo posible con la finalidad de demostrar al usuario la eficiencia y agilidad de la Cooperativa.

### **4.4.El proceso de mejora continua para la COAC Cañar Ltda.**

#### **4.4.1. Enfoque al cliente (socio).**

La Cooperativa de Ahorro y Crédito “Cañar Ltda.”, y sus funcionarios dirigen sus actividades para satisfacer las necesidades y expectativas de sus socios, ya que para ellos es la razón de su existencia, y sin ellos no se podría existir, y la mejor publicidad lograda, es tener es un cliente satisfecho.

Por este motivo se considera a esta responsabilidad un factor fundamental al instante de definir los requisitos de calidad del servicio dentro de la Mejora Continua, por lo cual es indispensable relacionarse frecuentemente con el socio y los colaboradores, instituyendo procesos de recolección de datos las mismas que son obtenidas de encuestas y buzón de sugerencias.

#### **4.4.2. Políticas de mejora continua.**

Para lograr el cumplimiento de sus metas y objetivos cuenta con las siguientes políticas de mejora continua y de calidad:

- ✓ Contamos con personal profesional dispuesto a asumir los compromisos y resultados de sus acciones y decisiones.
- ✓ Disponemos de personal capacitado con la finalidad brindar una correcta atención a los socios.
- ✓ Las actividades de la COAC “Cañar Ltda.”, deben cumplir con los máximos niveles de calidad, requerimientos de los socios.

- ✓ Tenemos el compromiso de abastecer de servicios innovadores y de mejora continua, al punto de satisfacer las necesidades de nuestros socios mediante la mejora continua en los procesos.
- ✓ El trabajo en equipo es una fortaleza de nuestra organización, para cumplir con las exigencias del mercado mediante la implementación de nuestro sistema de calidad y una excelente atención a los socios.
- ✓ La política de calidad de la COAC “Cañar Ltda.”, será revisada y actualizada periódicamente de acuerdo a la realidad de la organización.

#### **4.4.3. Planeación.**

##### **Objetivos de mejora continúa.**

Para el cumplimiento del objetivo de mejora continua brotan a partir de los compromisos de las políticas institucionales y serán de cumplimiento de todos los colaboradores de la organización:

- ✓ Capacitar al personal periódicamente en liderazgo, cumplimiento de metas y atención al cliente.
- ✓ Innovar constantemente en la prestación de servicios, considerando las necesidades de todo el socio de la Cooperativa.
- ✓ Evaluar constantemente el desempeño de los colaboradores mediante el cumplimiento de metas.
- ✓ Dar a conocer los resultados de evaluaciones de calidad efectuada a los colaboradores con respecto a la satisfacción de los socios.
- ✓ Dotar de información a los socios de la calidad de servicio que la Cooperativa oferta.
- ✓ Efectuar periódicamente un control interno dentro de la organización.
- ✓ Manejar la contabilidad actualizada para una oportuna toma de decisiones.

Todos los objetivos planificados se difunden a cada una de las áreas de la organización. El personal responsable es el encargado de evaluar el avance y la consecución de los objetivos en el tiempo establecido por el equipo de trabajo.

### **Planificación de mejora continúa**

La Cooperativa “Cañar Ltda.”, planificará previamente la calidad del servicio brindado a sus socios tomando en cuenta las siguientes características:

- ✓ Necesidades y requerimientos de los socios
  
- ✓ Uso adecuado de los recursos disponibles a fin de cumplir las expectativas de los socios.
  
- ✓  Estudiar estadísticamente la satisfacción de los socios permitiendo acciones de mejora.

Los factores antes indicados permitirán que la Institución financiera brinde a todos sus socios servicios de mejor calidad que cubran con sus expectativas de satisfacción que lo requieren.

#### **4.4.4. Responsabilidad, Autoridad y Comunicación.**

##### **Responsabilidad y Autoridad**

Las autoridades y las responsabilidades de los colaboradores de la Cooperativa se lo harán mediante comunicación formal.

El Consejo de Administración será responsable directo de direccionar adecuadamente el logro obtenido de la mejora continua, y la administración, la satisfacción de todos los socios y participará directamente en auditorías de calidad.

También especificará cada uno de los puestos que dispone la COAC Cañar Ltda., de acuerdo con las capacidades y habilidades de los colaboradores, Los involucrados en el diseño de la mejora continúa comprometida a comunicar la responsabilidad de cada área de la organización y en el cumplimiento de objetivos de la calidad.

#### **4.4.5. Control.**

##### **Responsabilidades y compromisos con la dirección**

La dirección de la COAC “Cañar Ltda.”, se comprometerá en su totalidad a promover la mejora continua, con el fin de cumplir con todos los requerimientos y determinaciones

que el socio otorgue, por otro lado, los colaboradores tienen un compromiso con la dirección y con su trabajo.

Será responsabilidad, compromiso y autoridad de la dirección:

- ✓ Enfocarse en el servicio que se les brinde a los socios, de esta manera recopilar reclamos y/o sugerencias, esto se puede lograr mediante la aplicación de encuestas a los socios, buzón de reclamos y sugerencias.
- ✓ Cumplir y hacer cumplir las políticas de calidad y de mejora continua, para lograr un correcto desarrollo de la institución.
- ✓ Dar a conocer a los miembros de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Cañar Ltda.”, los logros obtenidos, permitiendo que se autoevalúen sobre su desempeño.
- ✓ Constituir sistemas de comunicación, es decir; ofrecer la confianza necesaria para que los colaboradores publiquen sus expectativas, quejas, consejos o recomendaciones sobre el desempeño de la organización, mediante encuestas o buzón de sugerencias.
- ✓ Facilitar la información e instruirlos a los colaboradores para una administración eficiente utilizando las herramientas adecuadas y manejables para todos.
- ✓ Efectuar evaluaciones periódicas de la mejora continua para comprobar su correcto desempeño.

#### **4.4.6. Organización institucional. (estructura de procesos).**

##### **Procesos de liderazgo o gobernantes**

El Consejo de Administración y la Gerencia será el responsable de generar directrices estratégicas a toda la institución y el cumplimiento de las acciones para la mejora del proceso Administrativo, tales como:

- ✓ Colaborar con el diseño e implementación del sistema de gestión por procesos
- ✓ Cumplimiento de normas establecidas por la Ley de Economía Popular y Solidaria.

- ✓ Gestión de la información y recursos
- ✓ Planificación y organización de actividades.
- ✓ Diseño de acciones preventivas, correctivas y de mejora.
- ✓ Realización de auditorías internas al Sistema de Gestión por Procesos

#### **4.2.1.4 Proceso de prestación de los servicios o cadena de valor (operativos).**

Se encargan de ejecutar efectivamente las políticas y estrategias relacionadas con los procesos de los servicios que ofrecemos a todos nuestros socios y clientes, además se refiere a la prestación del servicio cumpliendo con los requerimientos establecidos en los estándares de calidad, para la satisfacción plena del cliente externo, es decir son los servicios y beneficios que da la Cooperativa a través de las actividades principales. Los procedimientos que se establece en el proceso operativo para la prestación de los servicios de captaciones, ahorros e inversiones a plazo fijo y créditos.

#### **4.2.1.5 Proceso de apoyo y/o habilitantes.**

Al presente proceso se considera como un soporte humano, tecnológico y administrativo para el desarrollo óptimo del desempeño, es decir nos referimos a los departamentos que se encargan en manejar y llevar adelante los procesos generadores de valor. Este proceso contiene las siguientes actividades muy necesarias para el cumplimiento del Sistema de Gestión de Calidad:

- Talento Humano
- Seguridad y Guardianía.
- Financiero y Administrativo
- Tecnología de la información.
- Asesoría Jurídica
- Marketing

### **4.5. Lineamientos para la mejora de los procesos**

#### **Cultura corporativa**

Los funcionarios deberán cumplir estrictamente con la normativa, reglas y procedimientos de la institución financiera, para que se conviertan en hábitos cotidianos



de todos los socios, lo cual repercutirá en la imagen de la Cooperativa, permitiendo la satisfacción del cliente interno y externo, motivando a que los procesos puedan realizarse de manera oportuna y eficiente.

### **Económica Financiera**

El nivel de la economía de la Cooperativa permitirá ejecutar, el proyecto desde la idea hasta su implementación, ya que este proceso no repercute en costos, si no de la buena voluntad y la disponibilidad del personal adecuado para que colabore en su creación, implementación y difusión de la mejora continua para la Cooperativa, contando además con la aprobación adicional del nivel directivo quienes como órgano administrativo darán el visto bueno de todos los procedimientos, flujogramas y caracterizaciones que contempla el presente proyecto.

### **Legal**

Todo el proceso que se aplique en la Cooperativa está regulado bajo las resoluciones, normativas y cambios propuestos por la SEPS (Superintendencia de Economía Popular y Solidaria) entidad reguladora, con el fin de prevenir riesgo de carácter operativo y administrativo.

### **Tecnológica**

En cuanto a la tecnología y la infraestructura de la COAC Cañar Ltda., no existen problemas para la implementación del sistema de gestión de la mejora continua, es decir que no es necesario la adquisición de un sistema nuevo, puesto que la tecnología disponible pertinente para una adecuada aplicación del proceso.

## CONCLUSIONES

- A través de la identificación de los procesos que agregan valor al servicio y atención que reciben por parte de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Ltda., le ha permitido conocer cuán importante es un Sistema de Gestión por Procesos y de Mejora Continua, lo que ha contribuido a realizar propuestas de mejora a la calidad de todos los procesos y servicios que oferta la institución.
- Se diagnosticó la situación actual de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Cañar Ltda., por lo que existe la deficiencia en los diferentes procesos de la institución, por lo cual es necesario implementar la propuesta con la finalidad de adecuar las mejoras continuas y garantizar el servicio a los clientes de manera eficiente y ser un modelo referencial a nivel del cantón.
- Se promueve un modelo de gestión que sirva como guía para administrar eficientemente los procesos, ya que al realizarse el rediseño de los procesos y la mejora continua de los mismos, permitirá mejorar la calidad de servicio en el proceso de crédito, captaciones e inversiones, satisfaciendo con eficiencia las expectativas de los socios y clientes.
- Se ha analizado y propuesto un sistema de gestión por procesos y mejora continua en la COAC Cañar Ltda., ya que al no disponer de una metodología de control y de gestión de procesos en la Institución se hace difícil visualizar con claridad el desarrollo operativo de las actividades (procesos y procedimientos) más importantes de la Institución, lo cual implica mayor tiempo en ejecutar los procesos, es decir que son tardíos.

## RECOMENDACIONES

- Se recomienda implementar una gestión adecuada de los procesos que permita a la Cooperativa de Ahorro y Crédito Cañar Ltda., mantenerse en dirección de sus objetivos de rentabilidad, promoviendo la eficiencia en sus operaciones.
- Socializar a todo el personal administrativo y a los socios de la Cooperativa en asamblea general, sobre la importancia del Sistema de Gestión por Procesos y de Mejora Continua, para que tengan conocimiento sobre los cambios que se pretende realizar con la aplicación de este sistema.
- Los colaboradores de la cooperativa deben ser considerados y valorados como el factor más relevante dentro de la institución de tal manera que se sientan identificados con la cooperativa mostrando un alto nivel de compromiso y confianza al momento de realizar sus funciones dentro de su puesto de trabajo, y sobre todo que se comprometan en operar adecuadamente cada uno de los procesos para prestar servicios financieros de buena calidad.
- El Consejo de Administración tiene que direccionar adecuadamente la mejora continua, la administración, la satisfacción de los socios y participar en las auditorías, así también se debe detallar cada puesto de acuerdo con las capacidades y habilidades de los colaboradores.
- Como recomendación final es importante que la Cooperativa de Ahorro y Crédito Cañar Ltda., promueva un sistema de gestión de mejora continua que permita una gestión eficiente controlando todos los factores que se puedan identificar en cada uno de los procesos realizados por la entidad.
- Con la aplicación del sistema de gestión de procesos y mejora continua en la COAC se pretende mejorar la operativización, la funcionalidad, la agilidad y la calidad de servicios a los clientes y de esta manera se logrará mayor captación, créditos e inversión en la institución.

## BIBLIOGRAFÍA

- Armand, F. (1995). *Control Total de la Calidad*. México.
- Bravo Carrasco, J. (2011). *Gestión de procesos*. Santiago: Editorial Evolución S.A.
- Cruz, S. C. (2007). *La gestión de la calidad*. México: Pearson Education.
- García, B. M. (2006). *Gerencia de Procesos*. Bogotá: Ecoediciones.
- Helleriegel, J. (2003). *Administración un enfoque basado en competencias*.
- Ishikawa, K. (1989). *Introduction to Quality Control 3rd Edition*.
- James, H. (1992). *Mejoramiento de los procesos de la empresa, Bogotá, McGraw-Hill, 1992*. Bogotá: McGraw-Hill.
- José, M. (2004). *ISO 9001:2000*.
- León, J. (2004). Obtenido de [www.jcyl.es](http://www.jcyl.es): <http://www.jcyl.es/>.
- LOEPS. (2014). *Ley Organica de Economía Popular y Solidaria*. Quito.
- Marcelo, V. (2009). *Texto Básico de Calidad Total*. Riobamba.
- Pineda Ochoa, F. O. (2015).
- Raúl, A. (2010). *Calidad Total*. Riobamba: Espoch.
- Torres, M. (1996). *Manual para elaborar manuales de políticas y procedimientos*. Mexico: Panorama editorial de S.A de C.V.
- Valencia, J. (2002). *Administración de pequeñas y medianas empresas*.

## LINKOGRAFÍA

- ✓ [http://www.inacal.org.uy/files/userfiles/file/VI\\_ManualACTyCCC.pdf](http://www.inacal.org.uy/files/userfiles/file/VI_ManualACTyCCC.pdf)
- ✓ [http://es.wikipedia.org/wiki/Sistema\\_de\\_gesti%C3%B3n\\_de\\_la\\_calidad](http://es.wikipedia.org/wiki/Sistema_de_gesti%C3%B3n_de_la_calidad)
- ✓ [http://es.wikipedia.org/wiki/Manual\\_de\\_calidad](http://es.wikipedia.org/wiki/Manual_de_calidad)
- ✓ <http://www.aedem-virtual.com/articulos/iedee/v06/061071.pdf>
- ✓ [http://es.wikipedia.org/wiki/Normas\\_ISO\\_9000](http://es.wikipedia.org/wiki/Normas_ISO_9000)
- ✓ <http://www.esu.com.co/esu/documentos/normatividad/Norma%20ISO9001%202008.pdf>

## **ANEXOS**



**UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA**  
*La Universidad Católica de Loja*  
**MODALIDAD A DISTANCIA**

**FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**ENCUESTAS DIRIGIDAS A LOS DIRECTIVOS Y FUNCIONARIOS DE LA COAC  
CAÑAR LTDA.**

**I-OBJETIVO:**

Implementar una propuesta de sistema de gestión por procesos y mejora continua en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Cañar Ltda., de la ciudad de Cañar.

**II-INSTRUCCIONES:**

- Recuerde que su información es muy importante y valiosa para la investigación; por lo tanto sus respuestas deben ser verdaderas, reales y serias.
- Lea con atención cada una de las preguntas y responda con una (X) dentro del paréntesis la que considere pertinente.

**III-PREGUNTAS:**

**1. ¿Tiene conocimiento sobre los sistemas de gestión de calidad?**

- Si ( )
- Algo ( )
- No ( )

**2. ¿Tiene conocimiento sobre normas ISO 9001:2015?**

- Si ( )
- Algo ( )
- No ( )

**3. ¿Tiene conocimiento sobre procesos operacionales?**

- Si ( )
- Algo ( )
- No ( )

**4. ¿Tiene la cooperativa un área de administración de procesos?**

- Si tiene ( )
- No tiene ( )

**5. ¿Existen análisis de procesos en la institución?**

- Muchos ( )
- Pocos ( )
- Adecuados ( )

**6. ¿Señale la frecuencia de la evaluación de los procesos operativos proceso?**

- Mensual ( )
- Trimestral ( )
- Semestral ( )
- Anual ( )

**7. ¿Existen procesos estratégicos en la institución?**

- Si tiene ( )
- No tiene ( )

**8. ¿Existen procesos productivos en la institución?**

- Si tiene ( )
- No tiene ( )

**9. ¿Existen procesos de apoyo en la institución?**

- Si ( )
- No ( )

***¡Gracias por su colaboración.....!***





6. ¿Cómo califica usted el desempeño de los funcionarios de la COAC?
- Excelente ( )  
Bueno ( )  
Regular ( )  
Pésimo ( )
7. ¿Cómo califica usted el desempeño de los directivos de la COAC?
- Excelente ( )  
Bueno ( )  
Regular ( )  
Pésimo ( )
8. ¿Le gustaría que la COAC brinde servicios no financieros, de que tipo?
- Si ( )  
No ( )
- 
9. ¿En qué nivel considera usted que se encuentra la COAC “Cañar Ltda.”, respecto a otras cooperativas a nivel local?
- Alta ( )  
Media ( )  
Baja ( )
10. ¿La COAC ha socializado las políticas internas y las Leyes y acuerdos de la SEPS?
- Frecuentemente ( )  
A veces ( )  
Nunca ( )

***¡Gracias por su colaboración.....!***



**UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA**  
*La Universidad Católica de Loja*  
**MODALIDAD A DISTANCIA**

**FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**AGENDA DE OBSERVACIONES A LOS PROCESOS EN LA COAC CAÑAR  
LTDA.**

**DATOS GENERALES**

Observador..... Fecha: .....

Proceso de observaciones.....Area: .....

<b>FLUJOGRAMA DEL PROCESO</b>	<b>RECORRIDO DEL PROCESO</b>

**Tabla N° 5; Comodidad de las instalaciones de la COACC**

VARIABLES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
No	23	14%
A Veces	18	11%
Si	121	75%
<b>TOTAL</b>	<b>162</b>	<b>100%</b>

Fuente: Trabajo de campo e investigación primaria

Elaborado por: Ana Elisabeth González P.

**Tabla N° 6; Tiempo requerido para la atención en la COACC**

VARIABLES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Muy lento	6	4%
Lento	29	18%
Rápido	127	78%
<b>TOTAL</b>	<b>162</b>	<b>100%</b>

Fuente: Trabajo de campo e investigación primaria

Elaborado por: Ana Elisabeth González P.

**Tabla N° 7; Calidad de sistema tecnológico que dispone la institución**

VARIABLES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	104	64%
No	58	36%
<b>TOTAL</b>	<b>162</b>	<b>100%</b>

Fuente: Trabajo de campo e investigación primaria

Elaborado por: Ana Elisabeth González P.

**Tabla N° 8; Beneficiarios de crédito**

VARIABLES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	104	64%
No	58	36%
<b>TOTAL</b>	<b>162</b>	<b>100%</b>

Fuente: Trabajo de campo e investigación primaria

Elaborado por: Ana Elisabeth González P.

**Tabla N° 9; Beneficiarios de crédito**

VARIABLES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Excelente	50	31%
Bueno	87	54%
Regular	25	15%
Pésimo	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>162</b>	<b>100%</b>

Fuente: Trabajo de campo e investigación primaria

Elaborado por: Ana Elisabeth González P.

**Tabla N° 10; Desempeño de los funcionarios**

VARIABLES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Excelente	56	35%
Bueno	92	57%
Regular	7	4%
Pésimo	7	4%
<b>TOTAL</b>	<b>162</b>	<b>100%</b>

Fuente: Trabajo de campo e investigación primaria  
Elaborado por: Ana Elisabeth González P

**Tabla N° 11; Desempeño de los directivos**

VARIABLES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Excelente	58	36%
Bueno	92	57%
Regular	7	4%
Pésimo	5	3%
<b>TOTAL</b>	<b>162</b>	<b>100%</b>

Fuente: Trabajo de campo e investigación primaria  
Elaborado por: Ana Elisabeth González P

**Tabla N° 12; Servicios no financiero**

VARIABLES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	117	72%
No	45	28%
<b>TOTAL</b>	<b>162</b>	<b>100%</b>

Fuente: Trabajo de campo e investigación primaria  
Elaborado por: Ana Elisabeth González P

**Tabla N° 13; Nivel de la COAC Cañar Ltda.**

VARIABLES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Alta	53	33%
Media	104	64%
Baja	5	3%
<b>TOTAL</b>	<b>162</b>	<b>100%</b>

Fuente: Trabajo de campo e investigación primaria  
Elaborado por: Ana Elisabeth González P

**Tabla N° 14; Socialización de políticas internas y leyes a los socios**

VARIABLES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Frecuentemente	34	21%
A veces	81	50%
Nunca	47	29%
<b>TOTAL</b>	<b>162</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Trabajo de campo e investigación primaria

**Elaborado por:** Ana Elisabeth González P

**Tabla N° 15; Conocimiento de los funcionarios en Gestión de Calidad**

VARIABLES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	6	35%
Algo	9	53%
No	2	12%
<b>TOTAL</b>	<b>17</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Trabajo de campo e investigación primaria

**Elaborado por:** Ana Elisabeth González P

**Tabla N° 16; Conocimiento de norma ISO 9001:2015**

VARIABLES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	4	23%
Algo	4	24%
No	9	53%
<b>TOTAL</b>	<b>17</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Trabajo de campo e investigación primaria

**Elaborado por:** Ana Elisabeth González P

**Tabla N° 17; Conocimiento sobre proceso operacionales**

VARIABLES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	7	41%
Algo	8	47%
No	2	12%
<b>TOTAL</b>	<b>17</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Trabajo de campo e investigación primaria

**Elaborado por:** Ana Elisabeth González P

**Tabla N° 18; Área administrativa de procesos**

VARIABLES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si tiene	3	18%
No tiene	14	82%
<b>TOTAL</b>	<b>17</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Trabajo de campo e investigación primaria

**Elaborado por:** Ana Elisabeth González P

**Tabla N° 19;***Análisis de proceso en la institución*

VARIABLES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Muchos	0	0%
Pocos	12	71%
Adecuados	5	29%
<b>TOTAL</b>	<b>17</b>	<b>100%</b>

Fuente: Trabajo de campo e investigación primaria

Elaborado por: Ana Elisabeth González P

**Tabla N° 20;***Presentación de evaluación de procesos operativos*

VARIABLES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Mensual	5	29%
Trimestral	0	0%
Semestral	3	18%
Anual	9	53%
<b>TOTAL</b>	<b>17</b>	<b>100%</b>

Fuente: Trabajo de campo e investigación primaria

Elaborado por: Ana Elisabeth González P

**Tabla N° 21;***Procesos estratégicos en la institución*

VARIABLES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si tiene	4	24%
No tiene	13	76%
<b>TOTAL</b>	<b>17</b>	<b>100%</b>

Fuente: Trabajo de campo e investigación primaria

Elaborado por: Ana Elisabeth González P

**Tabla N° 22;***Procesos productivos en la institución*

VARIABLES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si tiene	4	24%
No tiene	13	76%
<b>TOTAL</b>	<b>17</b>	<b>100%</b>

Fuente: Trabajo de campo e investigación primaria

Elaborado por: Ana Elisabeth González P

**Tabla N° 23;***Procesos de apoyo en la institución*

VARIABLES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	5	29%
No	12	71%
<b>TOTAL</b>	<b>17</b>	<b>100%</b>

Fuente: Trabajo de campo e investigación primaria

Elaborado por: Ana Elisabeth González P