



UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA
La Universidad Católica de Loja

ÁREA ADMINISTRATIVA

TITULACIÓN DE MAGÍSTER EN GESTIÓN EMPRESARIAL

**Diseño de un modelo de gestión por procesos para la Cooperativa de
Ahorro y Crédito CRECER Ltda. de Loja, año 2014**

TRABAJO DE FIN DE TITULACIÓN

AUTOR: Chamba Malla, Mónica Mercedes, Lic.

DIRECTOR: Armijos Buitrón, Verónica Alexandra, Mgs.

CENTRO UNIVERSITARIO LOJA

2014



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>

Septiembre, 2018

APROBACIÓN DEL DIRECTOR DEL TRABAJO DE FIN DE MAESTRÍA

Magíster

Verónica Alexandra Armijos Buitrón

DOCENTE DE LA TITULACIÓN

De mi consideración:

Que el presente trabajo de fin de maestría, denominado: "**Diseño de un modelo de gestión por procesos para la Cooperativa de Ahorro y Crédito CRECER Ltda. de Loja, año 2014**" realizado por Chamba Malla Mónica Mercedes, ha sido orientado y revisado durante su ejecución, por cuanto se aprueba la presentación del mismo.

Loja, julio de 2014

f) .

.....

DECLARACIÓN DE AUTORÍA Y CESIÓN DE DERECHOS

“Yo Chamba Malla Mónica Mercedes declaro ser autora del presente trabajo de fin de maestría: **Diseño de un modelo de gestión por procesos para la Cooperativa de Ahorro y Crédito CRECER Ltda. de Loja, año 2014**, de la Titulación de Magíster en Gestión Empresarial, siendo Verónica Alexandra Armijos Buitrón directora del presente trabajo; y eximo expresamente a la Universidad Técnica Particular de Loja y a sus representantes legales de posibles reclamos o acciones legales. Además certifico que las ideas, conceptos, procedimientos y resultados vertidos en el presente trabajo investigativo, son de mi exclusiva responsabilidad.

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

f.

Autor: Chamba Malla Mónica Mercedes

Cédula: 1103507297

DEDICATORIA

Con todo cariño dedico este trabajo en primer lugar, al ser supremo que cada día guía mi vida e ilumina mi mente y corazón y me ha permitido cumplir mis objetivos y alcanzar la meta final, en segundo lugar a mi pequeño hijo Juan Francisco que es mi fortaleza, mi razón de ser, quien cada día me inspira a luchar y crecer personal y profesionalmente, a mis queridos padres por su apoyo incondicional por sus enseñanzas, ejemplo de lucha y sacrificio prevaleciendo los principios y valores para afrontar la vida con firmeza y coraje; así mismo a todos mis hermanos y especialmente a mi hermana Nelly quien con su sabias palabras me ha enseñado el valor que significa esforzarse.

A mis amigos que con sus palabras me incentivaron a culminar con esta meta y por brindarme su apoyo sincero en cada momento.

Mónica Chamba Malla

AGRADECIMIENTO

Quiero dejar constancia de mi agradecimiento sincero a la Universidad que me abrió las puertas para mi crecimiento y formación profesional y culminar exitosamente mis estudios de posgrado.

A Mgs. Verónica Armijos, por sus sabios conocimientos y guía para el desarrollo de este trabajo, que acertadamente supo orientarme para el feliz término de esta meta planteada.

De manera especial a los Directivos y personal de la Cooperativa de Ahorro y Crédito CRECER Ltda. Loja, por su colaboración y ayuda con la entrega de información necesaria e importante para el desarrollo del presente trabajo.

Adicionalmente, agradezco a todas las personas que formaron parte de este propósito, que de diferentes formas hicieron posible culminar este trabajo.

Mónica Chamba Malla

ÍNDICE DE CONTENIDOS

PORTADA	i
APROBACIÓN DEL DIRECTOR DEL TRABAJO DE FIN DE MAESTRÍA.....	ii
DECLARACIÓN DE AUTORÍA Y CESIÓN DE DERECHOS.....	iii
DEDICATORIA	iv
AGRADECIMIENTO	v
ÍNDICE DE GRÁFICOS.....	ix
ÍNDICE DE TABLAS	ix
RESUMEN.....	1
ABSTRACT	2
CAPÍTULO I.....	3
1. Introducción.....	¡Error! Marcador no definido.
1.1. Planteamiento del Problema.....	6
1.2. Justificación e importancia de la propuesta	8
1.3. Objetivos	10
1.3.1. General	10
1.3.2. Objetivos Específicos	10
1.4. Hipótesis	11
1.5. Alcance.....	11
1.6.Limitaciones.....	11
CAPÍTULO II	12
2. Metodología.....	¡Error! Marcador no definido.
2.1. Identificación y secuencia de los procesos	13
2.2. Descripción de los procesos actuales.....	14
2.2.1. Apertura de cuenta de ahorros	17
2.2.2. Depósito de ahorros.....	18

2.2.3. Depósito a plazo fijo FIJO	19
2.2.4. Retiro de ahorros.....	19
2.2.5. Otorgamiento de créditos.....	20
2.3. Seguimiento y mejora de los procesos identificados	21
2.4. Propuesta de mejora de los procesos.....	22
CAPÍTULO III	24
3. Marco Teórico.....	¡Error! Marcador no definido.
3.1. Gestión por procesos	26
3.2. Enfoque basado en procesos	27
3.3. Elementos básicos de un proceso	28
3.4. Clasificación de los procesos	29
3.5. Principios de la gestión por procesos.....	31
3.6. Herramientas utilizadas en la gestión por procesos	33
3.7. Diagrama de Flujo o flujograma	35
3.7.1. Simbología de flujogramas	35
3.8. Metodología para la mejora de procesos	36
3.9. El Ciclo de Mejora Continua	37
3.10. Indicadores de gestión	38
3.10.1. Beneficios de los indicadores de gestión	39
3.10.2. Tipos de indicadores.....	40
3.11. Introducción al mejoramiento continuo	41
CAPÍTULO IV	44
4.1. La Institución y el sector a l que pertenece	45
4.2. Objeivos	47
4.3. Base Legal.....	49
4.4. Organización	50

4.1.1. Estructura de Gobierno Administración y Control	50
4.5. Organigrama estructural de la COAC CRECER Ltda.de Loja	53
4.6. Sus servicios	54
4.7. Sus clientes	57
CAPÍTULO V	59
5.1. Identificación y secuencia de los procesos	60
5.1.1. Mapa de procesos.....	61
5.2. Descripción de los procesos.....	62
5.2.1. Apertura de Cuenta.....	66
5.2.2. Depósito de Ahorros	69
5.2.3. Retiro de Ahorros	72
5.2.4. Inversiones	75
5.2.4.1. Depósitos a plazo fijo	75
5.2.5. Créditos.....	78
5.2.5.1. Micro créditos	78
5.2.6. Cobranzas	81
5.2.7. Nuevos inversionistas.....	84
5.3. Seguimiento y la medición de los procesos	87
5.4. Indicadores de gestión.....	87
5.5. Mejora de los procesos.....	91
CONCLUSIONES.....	92
RECOMENDACIONES.....	94
BIBLIOGRAFÍA.....	96

ÍNDICE DE GRÁFICOS

FIGURA 1. El sistema de gestión como herramienta para alcanzar los objetivos	26
FIGURA 2. Secuencia de entrada y salida.....	28
FIGURA 3. Elementos básicos de un proceso	29
FIGURA 4. Clasificación de los procesos, primera agrupación	30
FIGURA 5. Clasificación de los procesos, segunda agrupación.....	31
FIGURA 6. Simbología de flujogramas	36
FIGURA 7. Logotipo Cooperativa CRECER Ltda. Loja	45
FIGURA 8. Ubicación de la Cooperativa CRECER Ltda. Loja.....	48
FIGURA 9. Estructura de la Organización.....	53
FIGURA 10. Servicios adicionales	57
FIGURA 11. Alianzas estratégicas.....	58
FIGURA 12. Mapa de procesos Cooperativa CRECER Ltda. Loja.....	61
FIGURA 13. Secuencia de procesos	62

ÍNDICE DE TABLAS

TABLA 1. Análisis FODA	15
TABLA 2. Procesos Cooperativa CRECER Ltda. Loja	17
TABLA 3. Proceso apertura de cuenta de ahorro.....	18
TABLA 4. Proceso depósito de ahorros	18
TABLA 5. Proceso depósito a plazo fijo	19
TABLA 6. Proceso retiro de ahorro	20
TABLA 7. Proceso otorgamiento de crédito	21
TABLA 8. Procesos actuales	65

RESUMEN

El presente trabajo, se enmarca en la propuesta de un modelo de gestión por procesos para la Cooperativa de Ahorro y Crédito CRECER Ltda. de Loja, entidad que desde sus inicios ha tenido acogida y se esmera por dar la mejor atención, por ello se ha visto en la necesidad de manejar las actividades alineadas con la innovación y el desarrollo.

El modelo de gestión por procesos tiene como fin estandarizar y mejorar los procesos administrativos que se aplica en los servicios que ofrece la cooperativa, con lo cual se logrará alcanzar competitividad, calidad y solidez para satisfacer necesidades de sus clientes y llegar a ofrecer sus servicios a nivel provincial y nacional.

Se pudo visualizar que la descripción de los procesos actuales de la cooperativa, no estaba bien definida por ello se pudo levantar un diagrama que structure los procesos con los que cuenta la cooperativa: procesos estratégicos, operativos y de apoyo y se logró levantar los procesos macro para estandarizarlos, reestructurarlos y llevar un control de las actividades que optimicen recursos y mejoren los procesos existentes.

Palabras claves: gestión por procesos, procesos estratégicos, operativos y de apoyo, indicadores de gestión, mapa de procesos, flujogramas, propuesta de mejora de los procesos.

ABSTRACT

This work is part of a proposed management model processes for Cooperative Savings and Credit GROW Ltda. Loja entity since its inception has been well received and strives to give the best care, so it is seen the need to manage the activities aligned with innovation and development.

The model process management aims to standardize and improve administrative processes applied in the services offered by the cooperative, which he will achieve competitiveness, quality and consistency to meet customer needs and come to offer their services to provincial and national levels.

It could display the description of the current processes of the cooperative, was not well defined for it could raise a diagram structured processes are there in the cooperative: strategic, operational and support processes and managed to lift the processes macro to standardize them, restructure them and keep track of activities to optimize resources and improve existing processes.

Keywords: process management, strategic, operational and support processes, indicators, process map, flowcharts, proposed process improvement.

CAPÍTULO I
INTRODUCCIÓN

El presente trabajo tiene como finalidad realizar un estudio sobre la gestión que se maneja en la Cooperativa de Ahorro y Crédito CRECER Cía. Ltda. de Loja, para determinar su importancia, aplicabilidad y alcance que tiene en el ámbito de la innovación dentro del desarrollo empresarial de esta entidad financiera.

Proponer el diseño de un modelo de gestión por procesos para esta institución tiene como fin estandarizar y mejorar los procesos administrativos que se aplican en cada uno de los servicios que la cooperativa ofrece, con lo cual se logrará alcanzar la competitividad, calidad y solidez que permitirán satisfacer las necesidades de sus clientes y además llegar a ofrecer estos servicios a nivel provincial y nacional.

El presente trabajo se encuentra estructurado en cinco capítulos:

Capítulo I: se contempla el planteamiento del problema, considerando que esta nueva propuesta mejorará los procesos operativos y contribuirá a la captación de más clientes, la justificación de las razones que motivan a realizar; los objetivos general y específicos que permitirán conocer el aporte; el alcance y las limitaciones sus causas y consecuencias que puedan darse en el momento de su ejecución, es decir validar con la realidad.

Capítulo II: se describe la metodología de acuerdo a los siguientes aspectos: identificación y secuencia de los procesos, descripción de los procesos actuales, seguimiento y mejora de los procesos identificados y propuesta de mejora de los procesos.

Capítulo III: se describirá la parte de investigación teórica, la cual consiste en la búsqueda de conceptos que se asocien con lo que significa la gestión por procesos, se desarrollarán indicadores de gestión y mejoramiento continuo para medir los resultados.

Capítulo IV: se describe los aspectos generales de la cooperativa y de las áreas de estudio tales como: la institución y el sector al que pertenece, marco legal, organización, sus servicios y sus clientes.

Capítulo V: se detalla la propuesta de mejoramiento de los procesos considerando la misión y visión de la cooperativa para alcanzar los objetivos y metas a largo plazo.

Para la cooperativa CRECER es muy importante llegar a sus clientes brindando calidad en sus servicios de forma eficiente de acuerdo a las necesidades que se presenten, así mismo mejorar el desempeño, ágil y oportuno de los funcionarios que manejan los servicios en las diferentes áreas.

1.1. Planteamiento del Problema

La Cooperativa de Ahorro y Crédito CRECER Ltda. se crea en Loja el 25 de octubre del 2010, gracias a la iniciativa de 12 jóvenes empresarios de la ciudad, quienes motivados por la necesidad de contar con una entidad financiera dirigida a grupos de microempresarios con el objeto de financiar y recapitalizar sus proyectos de inversión.

Con el Acuerdo Ministerial N. 0052 de la Dirección Nacional de Cooperativas, obtiene el permiso para que empiece su labor como una institución financiera.

Una vez conformada, se unieron personas que mantienen sus microempresas en la ciudad de Loja, Machala, Cariamanga, Santo Domingo y Estados Unidos, para juntos desarrollar este proyecto que está dirigido a los grupos menos favorecidos por la Banca Privada en la región Sur del país.

Así es que el 18 de Enero del 2011 la cooperativa abre sus puertas al público en general, para proporcionar servicios financieros de calidad tales como: ahorro, inversiones, crédito, cobranzas y otorgar financiamiento a todos sus socios.

Actualmente, la cooperativa Crecer cuenta con 1223 socios y cada día se esfuerza por mantener la eficacia y solvencia de los productos financieros que posee, productos que han sido analizados y realizados por un equipo de trabajo multidisciplinario.

Cabe indicar, que para el buen funcionamiento de los procesos operativos es muy importante contar con manuales, reglamentos, plan estratégico, con la finalidad que regulen los procesos internos de cumplimiento, frente a las entidades de control externo como el Ministerio de Inclusión Económica Social y el Instituto de Economía Popular y Solidaria, e internas como es el Gobierno Corporativo que tiene como máximo organismo a la Asamblea de Socios dentro de la cooperativa.

De acuerdo a la misión de la cooperativa, "Somos una cooperativa confiable que promueve el desarrollo socioeconómico de su gente siendo eficiente y eficaz en intermediación financiera, brindando seguridad y confianza a los cuenta ahorristas", se pretende la realización del presente proyecto, y así mejorar la administración de los procesos operativos que se encuentran en ejecución, lo cual incidirá positiva y efectivamente para la toma de

decisiones, elaboración de planes estratégicos y además se podrá determinar una eficiente gestión organizacional que caracterizan a la cooperativa.

Así mismo, es necesario rediseñar, estandarizar y proponer mejoras a los procesos de la Cooperativa CRECER Ltda. Loja, enfocarlos primordialmente al cliente interno y externo, de esta manera la gestión de los procesos fortalecerá la aplicación y el control y además se logrará una correcta dirección en cada una de las secciones o áreas administrativas de la cooperativa, que sin duda podrá aumentar el número de socios, nuevos servicios, acceso a convenios institucionales, apertura de agencias y el reconocimiento a nivel nacional.

Es importante destacar que de acuerdo a la Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria, cada servicio y proceso debe estar bien definido, actualizado y adaptado a los requerimientos de sus clientes, esto garantizará seguridad, agilidad y optimización de recursos.

1.2. Justificación e importancia de la propuesta

De acuerdo a las necesidades y requerimientos que exigen los clientes de una entidad financiera, día a día se espera brindar una oportuna atención y los mejores servicios a los socios, esto se logra con la aplicación de procesos ágiles, funcionales y flexibles considerando el tiempo que cada cliente se toma para realizar alguna actividad financiera.

Hoy en día las entidades financieras deben estar sujetas a los constantes cambios del mercado, por lo tanto requieren tener un conocimiento amplio y profundo de las nuevas expectativas, esto se puede lograr con un diagnóstico actual que posibiliten comprender con precisión, los procesos operativos, el marco legal de regulación de su funcionamiento, estructura organizacional, las herramientas normativas; y la estructura de los recursos humanos y tecnológicos con los que la empresa debe contar para su gestión oportuna.

Existe el propósito de mejorar los procesos operativos y a la vez administrativos de cada área, entre ellas el área de caja, crédito, inversiones, ahorro, contabilidad y cobranza para ello se requiere la intervención a través del diseño de un nuevo modelo de gestión por procesos que esté centrado al desarrollo y fortalecimiento de la misión, visión y valores corporativos de la entidad, de esta manera se optimizarán recursos y mejorará el manejo de aplicación de los procesos.

Lo que la cooperativa Crecer busca, es satisfacer los requerimientos de manera efectiva, sin embargo requiere contar procesos, eficientes, evitando tareas que no agregan valor y re procesos, por esta razón es urgente y necesario la implementación del modelo de gestión de procesos para ofrecer servicios de excelencia y mantenerse en el mundo competitivo.

A través de la identificación de procesos y el levantamiento de información, se podrá estructurar de forma clara las fases de cada departamento operativo para que la calidad de los servicios prestados sea satisfactoria para los socios, así mismo para que el logro de ciertos objetivos se cumpla de manera eficaz y eficiente.

Con este proyecto se pretende aportar a la Cooperativa de Ahorro y Crédito CRECER Ltda., en primer lugar con la identificación, determinación y documentación de los procesos operativos, para el estudio, análisis e implementación por parte de los directivos de la

cooperativa, llegando a un crecimiento y desarrollo ofreciendo servicios de calidad y competitividad.

1.3. Objetivos

1.3.1. General

- Proponer un modelo de gestión por procesos para mejorar la calidad de los servicios que ofrece la Cooperativa de Ahorro y Crédito CRECER Ltda.

1.3.2. Objetivos Específicos

- Desarrollar un marco teórico que permita orientar la investigación hacia la propuesta de una gestión por procesos.
- Realizar un diagnóstico de la situación actual de la cooperativa Crecer con el propósito de establecer las causas que estaría repercutiendo la calidad de los servicios.
- Elaborar una propuesta de mejora de la calidad de los servicios de la Cooperativa, a través del diseño de un modelo de la gestión por procesos.

1.4. Hipótesis

El modelo de gestión por procesos en la Cooperativa de Ahorro y Crédito CRECER Ltda. mejorará los resultados en la prestación de servicios o productos financieros cumpliendo y aplicando correctamente los procedimientos y aumentará de manera satisfactoria sus socios/cliente.

1.5. Alcance

En la propuesta de tesis analizará los procesos que se manejan en las áreas de la cooperativa y se enmarca en el programa nacional de investigación propuesto por la Dirección de Postgrados de la Universidad Técnica Particular de Loja.

Se recopilará y analizará la información relacionada con los procesos que se llevan a cabo en la cooperativa CRECER, con la finalidad de mejorar y estandarizar de acuerdo a los objetivos y lineamientos establecidos en la institución para renovar el compromiso con los clientes brindando un servicio de calidad.

1.6. Limitaciones

En algunos servicios no está descrito el proceso, por ello con esta propuesta se pretende establecer la descripción de cada uno y a la vez mejorar su aplicación.

La puesta en marcha de esta propuesta dependerá de los miembros o directorio de la Cooperativa CRECER, los mismos que evaluarán los beneficios logrados con esta propuesta.

CAPÍTULO II
METODOLOGÍA

La metodología aplicada para el levantamiento y estandarización de los procesos de la Cooperativa de Ahorro y Crédito CRECER Ltda., inicia con la identificación y selección de los procesos que se realizan en la entidad para posteriormente poder evaluar su aplicabilidad con el objeto de estandarizarlos y promover un mejoramiento continuo.

Es importante considerar que para obtener la información de todos los involucrados en el área administrativa y operativa, se realizó mediante la aplicación de entrevistas, al gerente general y visitas a la entidad, mediante las cuales se pudo establecer las necesidades en cuanto a procesos que se deben reestructurar e incrementar en la Cooperativa.

Así mismo, para el análisis se utilizó el método descriptivo, que sirve para recoger, organizar, resumir y presentar los resultados de las observaciones, iniciando con el análisis; es decir consiste en tomar conclusiones generales para explicaciones particulares de aplicación universal y de comprobada validez, para aplicarlos a soluciones o hechos particulares. También se aplicará el método inductivo, el cual se basa en el razonamiento y sirve para obtener conclusiones que parten de hechos particulares válidos para llegar a conclusiones de carácter general, y la matriz del análisis FODA, la misma que ayuda a la recopilación y presentación sistemática de datos para dar una idea clara de una determinada situación, en el cual se detallan los procesos de los productos financieros que ofrece la Cooperativa de Ahorro y Crédito CRECER Ltda. Loja.

Como fuente de información tenemos:

- Fuentes primarias (personal involucrado)
- Fuente secundaria (información escrita sobre la Cooperativa, perfil de la Cooperativa, manual de normas y procedimientos, políticas)

Para la determinación de los procesos que se requieren en la Cooperativa, se aplicarán los cuatro pasos secuenciales que a continuación se detalla:

2.1. Identificación y secuencia de los procesos

La identificación de los procesos que se desarrollan en la Cooperativa de Ahorro y Crédito CRECER Ltda., ha sido obtenida mediante diálogos, aplicación de entrevistas al Gerente General y encuestas al personal de la institución, lo cual ha permitido conocer de manera precisa cada una de las actividades que realizan los funcionarios dentro de la cooperativa.

Una vez determinadas las funciones principales que se realizan dentro de la cooperativa, se procedió a unificarlas para determinar cada uno de los procesos que se ejecutan en la cooperativa, esto permitió hacer la concordancia que existe con la misión y visión de la cooperativa.

El estudio inició con reuniones con el personal administrativo de la cooperativa para dar a conocer sobre la importancia de la Gestión por Procesos, el uso correcto de los manuales de procedimientos, esto permitió realizar las entrevistas a los funcionarios y además permitió obtener información breve respecto a la identificación de los procesos.

2.2. Descripción de los procesos actuales

La Cooperativa CRECER Ltda., situada en un plano importante de prestigio y solvencia, se ha valido de herramientas y estrategias para llegar al mercado, por ello la importancia de analizar sus fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, con el fin de identificar las áreas que necesita innovar y cuáles necesita reforzar.

Es necesario que la Cooperativa ponga en marcha un mejoramiento continuo de los procesos operativos, y sepa en qué nivel de calidad se encuentra y no se conforme por meras percepciones.

Para obtener la información se debe aplicar el análisis FODA, ya que las Cooperativas deben mantener un estudio constante de su situación interna y externa, por lo tanto los responsables de cada área deben proporcionar información confiable y oportuna la cual le servirá para la realización del análisis de situación actual.

Tabla No. 1: Análisis FODA

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
Ubicación estratégica	Aceptación de la cooperativa en la sociedad
El número de socios	Promover la relación e integración con otras entidades nacionales o extranjeras para el fortalecimiento de la entidad
Solvencia de la cooperativa	Cuenta con un reglamento de normas
Confianza depositada por los clientes	Estabilidad dentro del sector
Amparada por la ley de economía popular y solidaria	Capacitación anual al personal de la entidad
Personal suficiente y adecuado para atención de requerimientos	Actualización de la página web
Podrían mantener alianzas con otras entidades para ofrecer nuevos beneficios	
Tasa de interés más baja que otras cooperativas	
Productos financieros competitivos	
Cuenta con una página web	
DEBILIDADES	AMENAZAS
No cuenta con un proceso de recuperación de cartera	Competencia exagerada en el mercado
No cuenta con un plan estratégico o plan de contingencia.	Entidades con mayor tecnología
No cuenta con infraestructura propia	
Corto tiempo de permanencia en comparación con otras entidades.	

Fuente: Cooperativa CRECER Ltda. Loja

La descripción de un proceso asegura de manera efectiva las actividades que se realiza, por ello es importante hacer uso de un diagrama y/o una ficha de proceso, la cual es un soporte de la información que recaba los datos importantes para el control de las actividades definidas.

A continuación, se detalla en el siguiente diagrama los procesos actuales que realiza la Cooperativa CRECER, que de acuerdo a los productos financieros, servicios y otros registra en su manual de normas y procedimientos.

Tabla No.2: Procesos

COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO CRECER LTDA. LOJA				
PROCESOS ACTUALES	MACROPROCESO	SUBPROCESO	REQUISITOS	
	A. AHORROS	A.1. Ahorros Rentaplus		Copia de cédula
				Certificado de votación
				Copia de planilla servicios básicos
				Depósito inicial de \$33
		A.2. Ahorro Dinokids		Copia de cédula y/o partida de nacimiento
				Copia de cédula del representante legal
				Depósito inicial de \$ 6
		A.3. Crece ahorro		Ahorro mínimo de \$ 20
		A.4. Órdenes de pago Crecer		Costo talonario \$ 20 las 100 órdenes
		A.5. Inversiones		
	A.5.1. Depósitos a plazo fijo		Monto mínimo \$ 200	
	B. CRÉDITOS	B.1. Créditos de consumo		Solicitud de crédito
				Copia de cedula (solicitante y garantes)
				Certificado de votación (solicitante y Garante)
				Copia de planilla de servicios básicos
				Certificado de ingresos de los dos últimos meses del solicitante y del último mes del garante
			B.1.1. Crece ágil	
				Garantía de aportes sociales que posea en la entidad
		B.1.2. Crece más		Capacidad de pago
			la garantía del mismo será garantías solidarias con firma	
B.2. Microcréditos				
B.2.1. Crece Pymes		Solicitud de crédito		
		Copia de cédula solicitante y garante		
		Certificado de votación solicitante y garante		
		Copia de planilla servicios básicos		

		Copia del RUC y 3 últimas declaraciones I.V.A
	B.2.2. Crédito emergente	Solicitud de crédito
		Copia de cedula (solicitante)
		Certificado de votación
		Certificación de cuenta activa del banco donde mantiene la chequera
		Copia de planilla servicios básicos
		Copia RUC y 3 últimas declaraciones de I.V.A

Fuente: Cooperativa CRECER Ltda. Loja

La entidad de sus principales operaciones realiza procedimientos básicos como:

- Apertura de Cuenta de Ahorros
- Depósito de Ahorros
- Depósito a Plazo fijo
- Retiro de Ahorros
- Otorgamiento de Créditos

Se describe a continuación el procedimiento con el que actualmente se desarrollan los productos financieros mencionados:

2.2.1. Apertura de cuenta de ahorros

Tabla No. 3: proceso apertura de cuenta de ahorro

No.	RESPONSABLE	PROCEDIMIENTO
1	INTERESADO	Solicita información para la apertura de una cuenta de ahorros.
2	INTERESADO	Se acerca a Servicio al Cliente portando la siguiente documentación: Original y copia de la cédula de ciudadanía; original y copia de la papeleta de votación; pago de una de las planillas de agua luz o teléfono actualizada. En el caso de las cuentas de Ahorro Dinokids, se aperturarán con la cedula del menor de edad y la de representante legal.
3	SERVICIO AL CLIENTE	Si los datos son reales se continúa con el proceso de

		apertura de cuenta; caso contrario se rechaza la documentación.
4	SERVICIO AL CLIENTE	Solicita al socio que llene el Formulario de apertura de cuenta y registro de firmas, le asigna un número y llena la información de la libreta de ahorros.
5	SOCIO	Deposita el monto mínimo fijado en la norma y lo distribuye en depósitos, certificados de aportación y gastos administrativos.
6	CAJERA	Recibe el depósito del socio, registra y almacena la transacción y le entrega la libreta de ahorros al socio.

Fuente: Cooperativa CRECER Ltda. Loja

2.2.2. Depósito de ahorros

Tabla No. 4: proceso depósito de ahorros

N°	RESPONSABLE	PROCEDIMIENTO
1	SOCIO	Llena la papeleta de depósito, se dirige a la ventanilla de la entidad;
2	CAJERA	Recibe la papeleta, el dinero se podrán realizar depósitos con o sin la libreta de ahorro;
3	CAJERA	Verifica que la papeleta este llenada correctamente;
4	SOCIO	Si la papeleta no está llenada correctamente se le devolverá al socio la papeleta, el dinero y la libreta de ahorro y solicitará la elaboración de una nueva papeleta;
5	CAJERA	Si la papeleta está bien llenada se realiza la transacción ingresando al sistema el depósito de ahorros;
6	CAJERA	Sella la papeleta y devuelve la libreta al depositante;
7	CAJERA	Archiva la papeleta para el cuadro diario.

Fuente: Cooperativa CRECER Ltda. Loja

2.2.3. Depósito a plazo fijo

Tabla No. 5: proceso depósito a plazo fijo

N°	RESPONSABLE	PROCEDIMIENTO
1	SOCIO	Se acerca al Oficial de Captaciones e Inversiones portando la siguiente documentación para realizar un depósito a plazo fijo: Original y copia de la cédula de ciudadanía Original y copia de la papeleta de votación
2	OFICIAL DE CAPTACIONES E INVERSIONES	Solicita la información pertinente para ser llenada en el sistema contable. En el crece Ahorro el cliente llenará y firmará un convenio y autoriza que debitaremos de su cuenta de ahorros la cantidad pactada. El oficial de captación informará al cliente que el cobro de los intereses puede ser de manera mensual o al vencimiento de la póliza. Únicamente las pólizas superiores a 365 días están exentas del impuesto a la renta, ya sea por cobros mensuales o al vencimiento.
3	SOCIO	Deposita al menos el monto fijado como mínimo en la Norma.
4	CAJERA	Recibe el depósito y registra la transacción
5	OFICIAL DE CAPTACIONES E INVERSIONES GERENTE	Suscribe el documento (depósito a plazo fijo) y lo entrega al socio En el Crece ahorro se suscribirá el convenio entre socio y/o cliente con la cooperativa.

Fuente: Cooperativa CRECER Ltda. Loja

2.2.4. Retiro de ahorros

Tabla No. 6: proceso retiro de ahorro

No.	RESPONSABLE	PROCEDIMIENTO
1	SOCIO	Llena la papeleta de retiro, el socio se dirige a las ventanillas y entrega a la cajera.

2	CAJERA	Recibe del socio: la papeleta de retiro, la cédula de identidad y la libreta de ahorros. En caso de que no sea el socio que retire se le pedirá su cédula de identidad junto con la del socio.
3	CAJERA	Verificará que la papeleta esté llenada correctamente y compara las firmas entre la papeleta y la cédula; si el retiro no es realizado por el socio verifica además la autorización en la papeleta de retiro y la firma de quien retira contra la cédula de identidad.
4	CAJERA	Si la papeleta no está llenada correctamente el cajero deberá devolver la papeleta y todos los documentos antes mencionados.
5	CAJERA	Solicitará la elaboración de una nueva papeleta
6	CAJERA	Si se encuentra bien llenada la cajera digita y graba la transacción de retiro, contando el dinero.
7	CAJERA	Entrega el dinero al socio conjuntamente con la libreta de ahorro actualizada y archiva la papeleta.

Fuente: Cooperativa CRECER Ltda. Loja

2.2.5. Otorgamiento de créditos

Tabla No. 7: proceso otorgamiento de crédito

N°	RESPONSABLE	PROCEDIMIENTO
1	SOCIO	Se acerca a la Cooperativa y solicita un crédito Deberá tener su cuenta Renta Plus habilitada.
2	SOCIO	Reúne y presenta los documentos requeridos.
3	OFICIAL DE CRÉDITO	Solicita al socio la siguiente información: <ul style="list-style-type: none"> • Formulario Solicitud de Crédito • Copia de la cédula y certificado de votación del socio y su cónyuge • Copia de la cédula y certificado de votación del garante y su cónyuge (si aplica) • Certificado de ingresos • Historial Laboral. • Copia de Matricula vehicular • Copia del predio urbano. • Copia de Ruc o Rise (según el caso) • Tres últimas declaraciones y/o facturas de compra(según el caso)

4	OFICIAL DE CRÉDITO	Oficial analiza la carpeta, verificando el historial de crédito del socio y su estado en la central de riesgos (si aplica), luego elabora un informe con respecto a la solicitud.
5	COMITÉ DE CRÉDITO	Revisa el informe y analiza la carpeta según los montos de aprobación.
6	COMITÉ DE CRÉDITO	Aprueba o Rechaza la solicitud de crédito.
7	CAJERA	Realiza los descuentos respectivos a cada línea de Crédito, como encaje certificados de aportación, capitalizaciones futuras, servicios cooperativos. (según el tipo de crédito)

Fuente: Cooperativa CRECER Ltda. Loja

Estos procesos han sido descritos conforme constan establecidos en el manual de procedimientos de la cooperativa, y de acuerdo a la propuesta planteada se verá reflejada la reestructura de los mismos y otros serán levantados para su aplicación, ver capítulo 5.

2.3. Seguimiento y mejora de los procesos identificados

Una vez identificados los procesos básicos de la Cooperativa CRECER, lo que se pretende es realizar la selección de los procesos clave, con la finalidad de analizarlos y ver la pertinencia que pueda haber un mejor control y un cambio importante que afectará positivamente a toda la entidad en el manejo de sus normas y procedimientos.

Con la aplicación de encuestas y reuniones al personal administrativo, se pudo detectar que los procesos están definidos básicamente y que hay momentos o actividades que no constan en el procedimiento, por lo tanto esto podría causar inconvenientes o no cumplir con todo lo establecido en su normativa y al finalizar no se obtendría el resultado esperado.

Así mismo, en las reuniones se dio relevancia al tema de la innovación y nuevas tecnologías, la importancia que demanda aplicar en todas las organizaciones y especialmente en esta entidad sin desmerecer el arduo empeño y compromiso que cada uno de los funcionarios ha puesto en sus actividades asignadas.

No obstante, en las encuestas aplicadas se pudo evidenciar que no hacen uso del manual de procedimientos para realizar el proceso de cada producto, lo hacen físicamente tomando conciencia de cumplir lo establecido por el bien de la entidad.

Se hizo referencia también, en el uso de un buen sistema financiero, confiable y seguro, ya que todo depende en gran medida de la rapidez y agilidad con la que opere, de acuerdo a la encuesta aplicada, se pudo constatar que el sistema actual que utilizan es confiable porque ha prestado todas las garantías para el acceso y almacenamiento de información de cada una de las transacciones realizadas durante el día, los 365 días del año.

Están convencidos que los procesos actuales los han realizado sin problema, pero es oportuno realizar algunos cambios en los procesos para cumplirlos de mejor manera sobre todo en aquellos que no están definidos.

2.4. Propuesta de mejora de los procesos

En base a los datos e información recopilada de los procesos de la Cooperativa CRECER Ltda. Loja, se realizó un análisis con la finalidad de resaltar las particularidades y la evolución de cada uno de los procesos principales, esto ayudará a tener un mayor control del manejo de cada uno, la evaluación y medición por parte de los directivos de la entidad.

Como la propuesta planteada tiene que ver con la innovación de los procesos, se logrará mejorar la calidad de cada actividad que se realiza con los diferentes productos y servicios que ofrece a sus socios/clientes esta importante entidad financiera, principalmente, microempresarios y entorno social, apoyados y amparados por la Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria.

La mejora continua de los procesos, depende en gran medida de la aplicación y seguimiento de los procesos, ya que se podrá verificar si el ciclo de mejoramiento continuo ha contribuido con los cambios, aspiraciones y efectividad que esperaban; y además si este mejoramiento se enmarcó en los objetivos, misión y visión de la Cooperativa CRECER Ltda. Loja.

Para el análisis de los procesos se logró obtener importante información que permitió destacar algunas estrategias o tácticas que apoyarán al mejoramiento de los procesos y que extenderán propósitos de crecimiento en bien de la entidad, se detallan a continuación:

- Captar nuevos inversionistas
- Posibilidad de abrir agencias
- Buscar otros mercados

- Actualizar la página web de la entidad
- Lanzar un plan de marketing para captación de nuevos socios/clientes
- Extender sus servicios o productos financieros

CAPÍTULO III
MARCO TEÓRICO

Este capítulo hace referencia a los conceptos básicos, definiciones que se aplican en la administración con el objetivo de enmarcarlos en el análisis de esta investigación. Así mismo, tiene por objeto dar a esta investigación una coherencia de conceptos y definiciones que le permitan obtener un aporte de la teoría y del conocimiento científico respecto del tema.

Es fácil aceptar la necesidad de cambio en nuestro mundo. Más difícil es cambiar nosotros mismos. O que cambie nuestra organización, o la forma cómo hacemos las cosas, a las cuales podríamos llamar...procesos. La gestión de procesos nos insta a detenernos, reflexionar acerca de lo que hacemos y preguntarnos: ¿por qué?, ¿para qué?, ¿cómo? (Bravo, 2011).

En la actualidad, es una cuestión innegable el hecho de que las organizaciones se encuentran inmersas en entornos y mercados competitivos y globalizados; entornos en los que toda organización que desee tener éxito (o, al menos, subsistir) tiene la necesidad de alcanzar “buenos resultados” empresariales.

Para alcanzar estos “buenos resultados”, las organizaciones necesitan gestionar sus actividades y recursos con la finalidad de orientarlos hacia la consecución de los mismos, lo que a su vez se ha derivado en la necesidad de adoptar herramientas y metodologías que permitan a las organizaciones configurar su Sistema de Gestión (Beltrán, 2004).

Un Sistema de Gestión, por tanto, ayuda a una organización a establecer las metodologías, las responsabilidades, los recursos, las actividades ... que le permitan una gestión orientada hacia la obtención de esos “buenos resultados” que desea, o lo que es lo mismo, la obtención de los objetivos establecidos.

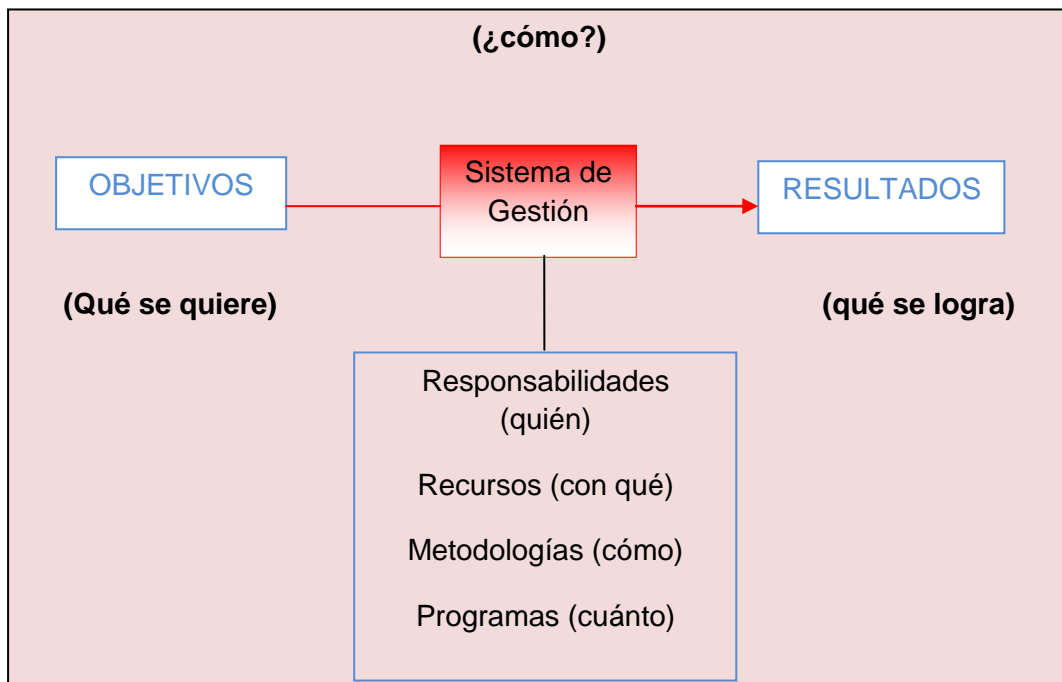


Figura 1. El Sistema de Gestión como herramienta para alcanzar los objetivos

Fuente: Guía para una gestión basada en procesos

Con esta finalidad, muchas organizaciones utilizan modelos o normas de referencia reconocidos para establecer, documentar y mantener sistemas de gestión que les permitan dirigir y controlar sus respectivas organizaciones.

3.1. Gestión por procesos

La gestión por procesos puede definirse como una forma de enfocar el trabajo, donde se persigue el mejoramiento de las actividades de una organización mediante la identificación, selección, descripción, documentación y mejora continua de los procesos. Toda actividad o secuencia de actividades que se llevan a cabo en las diferentes unidades constituye un proceso y como tal, hay que gestionarlo.

Los principios que orientan la gestión de procesos se sustentan en los siguientes conceptos:

- La misión de una organización es crear valor para sus clientes; la existencia de cada puesto de trabajo debe ser una consecuencia de ello: existe para ese fin.
- Los procesos siempre han de estar orientados a la satisfacción de los clientes.

- El valor agregado es creado por los empleados a través de su participación en los procesos; los empleados son el mayor activo de una organización.
- La mejora del proceso determinará el mayor valor suministrado o entregado por el mismo.
- La eficiencia de una empresa será igual a la eficiencia de sus procesos.

El proceso va a ser el núcleo principal donde van a concluir los conocimientos de las personas que participan en las diferentes unidades funcionales de la organización, integrando los intereses propios de cada una de esas unidades en una meta común y cuyo objetivo será cumplir con las expectativas de los clientes a los que se dirige dicho proceso (Pepper, 2011).

3.2. Enfoque basado en procesos

Este principio sostiene que “un resultado se alcanza más eficientemente cuando las actividades y los recursos se gestionan como un proceso.

Para poder comprender este principio, es necesario conocer qué se entiende por proceso.

Según la norma ISO 9000:2000 un **proceso** es “un conjunto de actividades mutuamente relacionadas o que interactúan, las cuales transforman elementos de entrada en resultados” (Beltrán, Carmona, Carrasco, Rivas, & Tejedor, 2011).

Según el Modelo EFQM. Proceso es la “secuencia de actividades que van añadiendo valor mientras se produce un determinado producto servicio a partir de determinadas aportaciones”.

Con estas definiciones se puede deducir que el enfoque basado en procesos enfatiza como los resultados que se desean obtener se pueden alcanzar de manera más eficiente si se consideran las actividades agrupadas entre sí, considerando, a su vez, que dichas actividades deben permitir una transformación de unas entradas en salidas y que en dicha transformación se debe aportar valor, al tiempo que se ejerce un control sobre el conjunto de actividades.

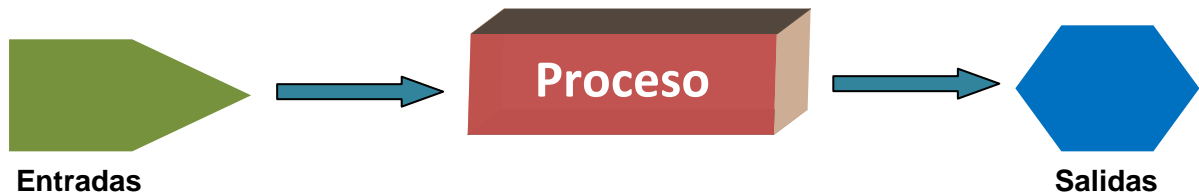


Figura 2. Secuencia de entrada y salida

Fuente: Guía para una gestión basada en procesos

El hecho de considerar las actividades agrupadas entre sí constituyendo procesos, permite a una organización centrar su atención sobre “áreas de resultados” (ya que los procesos deben obtener resultados) que son importantes conocer y analizar para el control del conjunto de actividades y para conducir a la organización hacia la obtención de los resultados deseados.

Este enfoque conduce a una organización hacia una serie de actuaciones tales como:

- Definir de manera sistemática las actividades que componen el proceso.
- Identificar la interrelación con otros procesos
- Definir las responsabilidades respecto al proceso
- Analizar y medir los resultados de la capacidad y eficiencia del proceso
- Centrarse en los recursos y métodos que permiten la mejora del proceso.

Es importante destacar que los procesos representan la forma en que una organización o empresa, crea y da valor a los clientes, es por ello que los procesos son realizados por personas bien organizadas de acuerdo a su estructura, tecnología y flujo de información.

En otras organizaciones, el planteamiento de los procesos ayuda a minimizar posibles errores pero ayuda a maximizar el uso de los recursos, la simplificación de procesos, calidad, rapidez y sobretodo un continuo mejoramiento.

3.3. Elementos básicos de un proceso

(Fomento.es, 2005) Los elementos básicos de un proceso son:

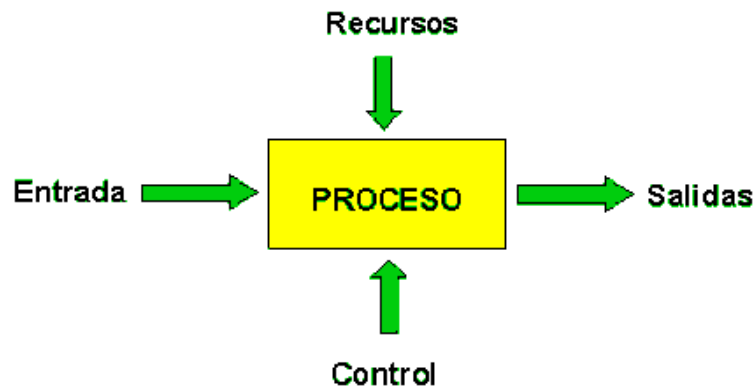


Figura 3. Elementos básicos de un proceso

Fuente: Guía para la gestión por procesos

- ❖ **Entradas.-** son elementos que sufren transformaciones, son los materiales o información proveniente del medio interno o externo.
- ❖ **Salidas.-** son el resultado de la ejecución del proceso, servicio o producto, es decir son bienes o servicios (información) generados por el proceso para satisfacer al cliente.
- ❖ **Recursos.-** son los insumos o mecanismos necesarios para desarrollar las actividades del proceso.
- ❖ **Control.-** son las normas, procedimientos, políticas que el proceso debe cumplir.

3.4. Clasificación de los procesos

En el siguiente cuadro se visualiza la clasificación de los procesos, los cuales permiten establecer los resultados que se producen (salidas), y establecen el inicio de donde surge el proceso.

Esta clasificación tiene dos agrupaciones, se describe la primera agrupación la misma que tiene una secuencia lógica.

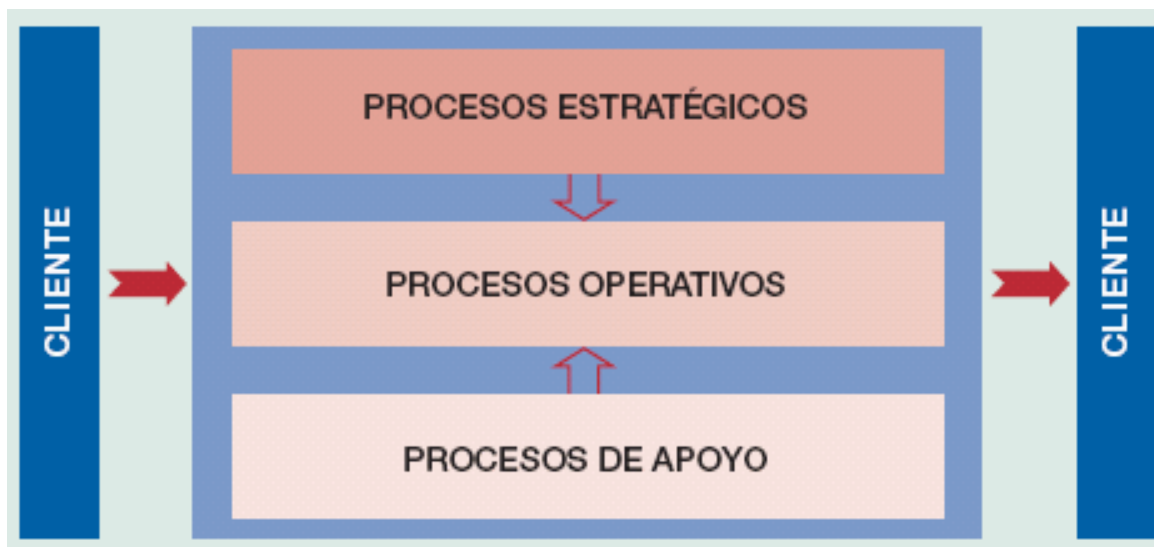


Figura 4: Clasificación de los procesos, primera agrupación

Fuente: Guía para una gestión basada en procesos

Beltrán, S., Carmona, M., Carrasco, R., Rivas, M., Tejedor, F. (2011), en los planteamientos presentados en la guía para una gestión basada en procesos menciona los siguientes tipos de procesos que se presentan a continuación:

- ❖ **Procesos estratégicos:** como aquellos procesos que están vinculados al ámbito de las responsabilidades de la dirección y, principalmente, a largo plazo. Se refieren fundamentalmente a procesos de planificación y otros que se consideren ligados a factores clave o estratégicos.
- ❖ **Procesos operativos:** como aquellos procesos ligados directamente con la realización del producto y/o la presentación del servicio. Son los procesos de línea.
- ❖ **Procesos de apoyo:** como aquellos procesos que dan soporte a los procesos operativos. Se suelen referir a procesos relacionados con recursos y mediciones, siendo considerado uno de los más adecuados para el desarrollo de una organización.

Por ejemplo, son procesos de apoyo: Control de la documentación, Auditorías internas, Gestión de productos no conformes, etc.

En la segunda agrupación, se presentan los siguientes procesos:

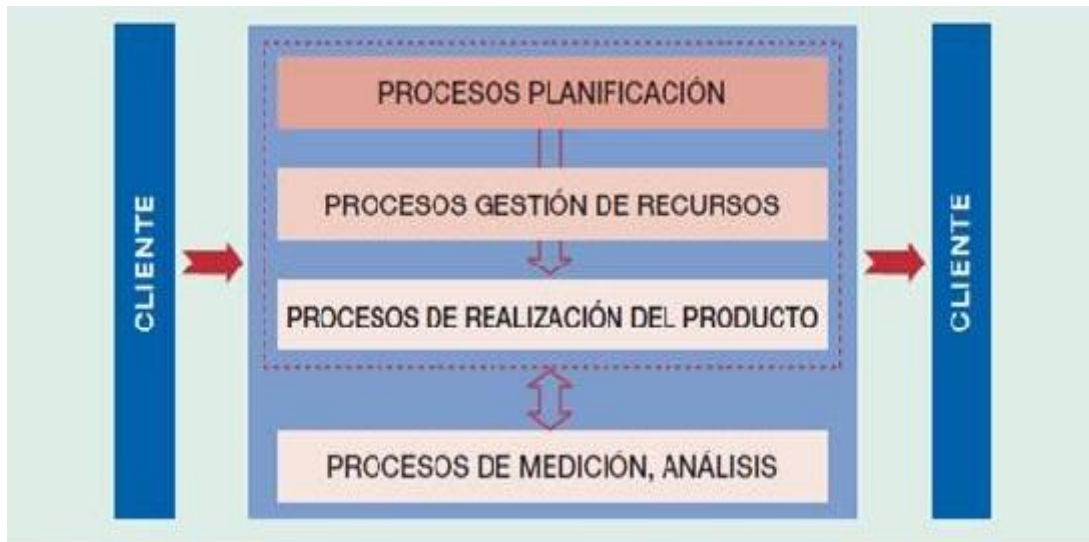


Figura 5: Clasificación de los procesos, segunda categorización

Fuente: Guía para una gestión basada en procesos

- ❖ **Procesos de Planificación.-** Están vinculados al ámbito de las responsabilidades de la dirección.
- ❖ **Procesos de gestión y recursos.-** Permiten determinar, proporcionar y mantener los recursos necesarios (humanos, infraestructura y ambiente de trabajo).
- ❖ **Procesos de realización del producto.-** Ayudan a llevar a cabo la producción o la presentación del servicio.
- ❖ **Procesos de medición, análisis y mejora.-** Permiten hacer el seguimiento de los procesos, medirlos, analizarlos y establecer acciones de mejora.

3.5. Principios de la gestión por procesos

(Domingo Rey) dice que un proceso es un conjunto de actividades que se desarrollan en una secuencia determinada permitiendo obtener unos productos o salidas a partir de unas entradas o materias primas.

Los procesos pueden ser industriales (en los que entran y salen materiales) o de gestión (en los que entra y sale información).

- Los procesos existen en cualquier organización aunque nunca se hayan identificado ni definido: los procesos constituyen lo que hacemos y cómo lo hacemos.
- En una organización, prácticamente cualquier actividad o tarea puede ser encuadrada en algún proceso.
- No existen procesos sin un producto o servicio.
- No existe cliente sin un producto y/o servicio.
- No existe producto y/o servicio sin un proceso.

Ante ello la gestión por procesos conlleva a:

- Una estructura coherente de procesos que representa el funcionamiento de la organización.
- Un sistema de indicadores que permita evaluar la eficacia y eficiencia de los procesos tanto desde el punto de vista interno (indicadores de rendimiento) como externo (indicadores de percepción).
- Una designación de responsables de proceso, que deben supervisar y mejorar el cumplimiento de todos los requisitos y objetivos del proceso asignado (costes, calidad, productividad, medioambiente, seguridad y salud laboral, moral).
- Cuando se define y analiza un proceso, es necesario investigar todas las oportunidades de simplificación y mejora del mismo. Para ello, es conveniente tener presentes los siguientes criterios:
- Se deben eliminar todas las actividades superfluas, que no añaden valor.
- Los detalles de los procesos son importantes porque determinan el consumo de recursos, el cumplimiento de especificaciones, en definitiva: la eficiencia de los procesos. La calidad y productividad requieren atención en los detalles.
- No se puede mejorar un proceso sin datos. En consecuencia: son necesarios indicadores que permitan revisar la eficacia y eficiencia de los procesos (al menos para los procesos clave y estratégicos).

- Las causas de los problemas son atribuibles siempre a los procesos, nunca a las personas.
- En la dinámica de mejora de procesos, se pueden distinguir dos fases bien diferenciadas: la estabilización y la mejora del proceso. La estabilización tiene por objeto normalizar el proceso de forma que se llegue a un estado de control, en el que la variabilidad es conocida y puede ser controlada. La mejora, tiene por objeto reducir los márgenes de variabilidad del proceso y/o mejorar sus niveles de eficacia y eficiencia.

El análisis y definición de los procesos permite:

- Establecer un esquema de evaluación de la organización en su conjunto (definiendo indicadores de los procesos).
- Comprender las relaciones causa-efecto de los problemas de una organización y por lo tanto atajar los problemas desde su raíz.
- Definir las responsabilidades de un modo sencillo y directo (asignando responsables por proceso y por actividad).
- Fomentar la comunicación interna y la participación en la gestión.
- Evitar la “Departamentalización” de la empresa.
- Facilitar la Mejora Continua (Gestión del Cambio).
- Simplificar la documentación de los sistemas de gestión (puesto que por convenio un proceso podemos describirlo en un único procedimiento)
- Evitar despilfarros de todo tipo.

3.6. Herramientas utilizadas en la gestión por procesos

Es imprescindible considerar ciertas herramientas para la medición y seguimiento de los procesos que ayuden a la empresa a lograr mayores beneficios con el sistema de gestión por procesos.

Según la revista Leader Ship en su artículo **Herramientas para la medición y el seguimiento de los procesos (2013)**, asegura que sin unas buenas herramientas y sistemática para la medición, una empresa no obtendrá la eficacia del sistema de gestión enfocado al proceso.

a) Auditoría interna. Se trata de un proceso sistemático, independiente y documentado para obtener evidencias de la auditoría (registros, declaración de hechos, información) y evaluarlas de manera objetiva con el fin de determinar la extensión en que se cumplen los criterios de auditoría (políticas, procedimientos requisitos utilizados como referencia).

Al ser la auditoría interna un requisito ISO 9001 ha de cumplir las siguientes condiciones

- Tener un enfoque a proceso.
- Tener un enfoque a gestión.
- Ser un elemento del sistema de gestión de la calidad.

b) Autoevaluación. Es un examen sistemático, estructurado y periódico de los procesos y sus resultados. Proporciona opiniones o juicios, es una herramienta del responsable del proceso. Su principal valor añadido es el compromiso con los planes de acción que su realización induce en el autoevaluador. Este valor se incrementa cuando la autoevaluación es realizada por el equipo de proceso, contribuyendo a desarrollar una cultura común.

c) El cuadro de mando del proceso. Se trata de un documento de síntesis de indicadores de funcionamiento y medidas de resultados de un proceso. El cuadro de mando ha de proporcionar información relevante para:

- Enfocar la organización diciendo lo que es importante.
- Facilitar el despliegue de políticas, objetivos y estrategias.
- Apoyar la alineación con el entorno (escenario-clientes).
- Facilitar la comprensión de la relación existente entre las medidas de funcionamiento interno y la satisfacción del cliente y los objetivos de la empresa.

d) La ficha del proceso. Puede tener cierto interés, como herramienta pedagógica, de síntesis o de comunicación. Su contenido puede ser el siguiente:

- Categorización del input del proceso.
- Determinación de las interacciones del proceso.
- Categorización del output del proceso.
- Atributos de calidad del cliente.
- Indicadores y medidas del proceso.

- Responsable del proceso.

3.7. Diagrama de Flujo o flujograma

El flujograma es una representación gráfica de un proceso con sus entradas, actividades, puntos de decisión y resultados. Describe con precisión el proceso completo de trabajo y proporciona una idea global sobre el funcionamiento del mismo, lo que lo convierte en una herramienta eficaz para el análisis de procesos, especialmente en las fases de su diseño, implantación y revisión (Fernández Mañueco, 2004).

Entre las ventajas que presta el uso de flujogramas, las más relevantes son:

- Favorecer la realización y organización de las actividades y tareas dentro del proceso.
- Permitir la identificación de las tareas y de los responsables de los procesos.
- Ayudan a detectar las áreas de mejora, al identificar aquellas zonas claves donde existen carencias u oportunidades para optimizar el desarrollo del proceso.
- Permiten comprender el alcance del proceso de un “vistazo”, al visualizar todo el proceso en su conjunto.
- Posibilita el seguimiento y control del proceso, a través de un sistema de indicadores adecuados.
- Utilizan símbolos estándar, lo que se traduce en el uso de un lenguaje común de fácil comprensión.

3.7.1. Simbología de flujogramas

Es importante de los símbolos tengan un tamaño similar y que se coloquen de forma ordenada, a continuación se presentan los símbolos más utilizados en la elaboración de los diagramas de flujo

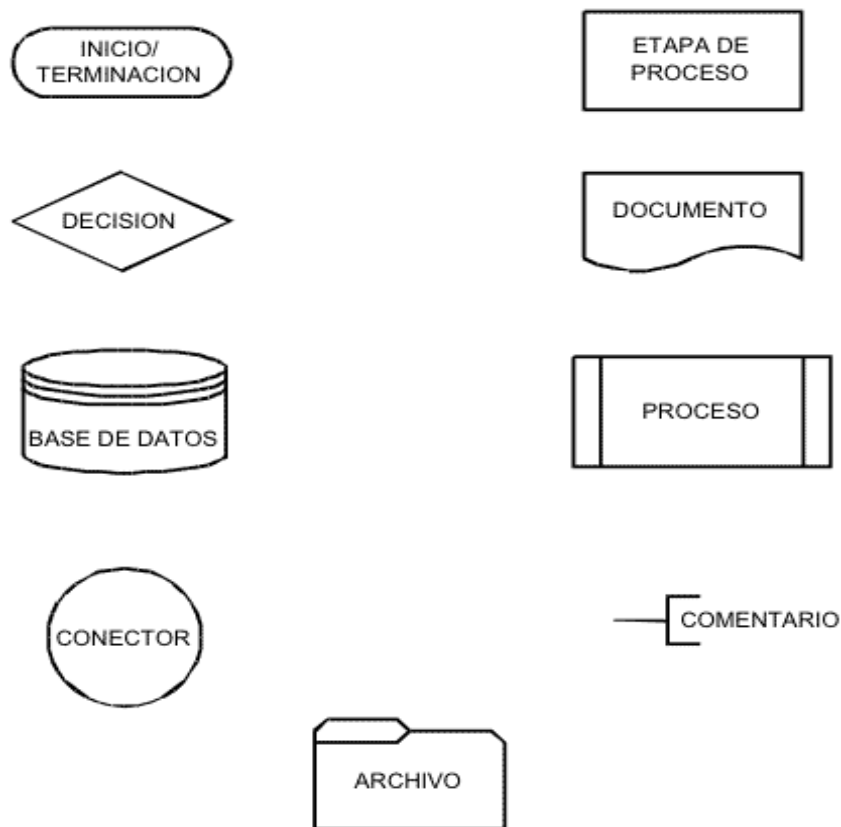


Figura 6: Simbología de fujogramas

Elabora: <http://diagramasdeflujo-hd.blogspot.com/>

3.8. Metodología para la mejora de procesos

La mejora continua en una organización que comparte una filosofía de la calidad total o excelencia parte de la idea de que toda situación es mejorable.

De esta forma, la búsqueda de la excelencia debe contemplar la mejora continua de los resultados contemplados en todos los ámbitos (satisfacción del cliente/usuario, de las personas que integran la organización, contribución a la mejora de la sociedad y resultados de negocio).

Para alcanzarla, habrá que desarrollar una adecuada gestión de los clientes internos (capital humano, unidades y departamentos) y externos, los recursos, incluyendo el conocimiento, el aprendizaje, la creatividad, la innovación y el aprovechamiento de las oportunidades que ofrecen las nuevas tecnologías, las alianzas, y una óptima gestión de los procesos y las relaciones con los clientes.

Según el Modelo americano Malcolm Baldrige (1999), la mejora y el aprendizaje continuo deben ser parte del trabajo diario, desarrollados tanto a nivel individual como global dentro de la organización, corregir los problemas en su origen. Ambos deben ser emprendidos aprovechando oportunidades para innovar y hacer mejor las cosas, así como para corregir los problemas.

Según el Modelo europeo EFQM de Excelencia, la organización comprometida con la calidad total refuerza su compromiso de mejora continua y para ello adopta una estrategia más madura y sólida que afecta a todos los ámbitos facilitadores (liderazgo, política y estrategia, gestión del capital humano y los recursos, gestión de los procesos y de las alianzas) y los resultados (en el cliente, en el personal, en la sociedad y en los resultado clave).

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

3.9. El Ciclo de Mejora Continua

En la filosofía del Modelo EFQM se pone énfasis en la importancia del ciclo de mejora PDCA (Plan-Do-Check-Act-) que corresponden a Planificar, Hacer, Verificar y Actuar, respectivamente.

Por resultados entendemos los logros, tanto en términos económicos y financieros como operativos y de satisfacción de las expectativas de todos los grupos de interés de la organización como consecuencia del enfoque estratégico y el despliegue.

Para la consecución de dichos resultados la organización deberá realizar un enfoque o planteamiento de los criterios sólidamente fundamentados e integrados en todos los aspectos de la organización.

Dichos enfoques deberán tener un despliegue de manera sistemática para asegurar una implantación completa.

Por último, la organización deberá evaluar y revisar la efectividad de los enfoques y despliegues utilizados, identificando y estableciendo prioridades para, a continuación, planificar e implantar las mejoras precisas en base a las conclusiones de la evaluación.

El ciclo de mejora continua (PDCA), se sintetiza en las siguientes etapas:

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

HACER: este segundo paso consistiría en implantar o desarrollar lo planificado anteriormente. Es deseable poder controlar los efectos y aprovechar sinergias y economías de escala en la gestión del cambio. Para ello, en muchas ocasiones será preciso comenzar con un proyecto piloto, modelizando el cambio y extrayendo conclusiones y conocimientos de los resultados aplicables al resto de la organización o de los procesos implicados.

VERIFICAR: consiste en analizar los efectos de lo realizado anteriormente.

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

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

Como puede observarse, la filosofía de la mejora continua desafía los estándares establecidos, revisándolos y haciéndolos cada vez más exigentes, y realizando ajustes continuos en la orientación de los procesos a sus clientes o destinatarios

3.10. Indicadores de gestión

Un indicador de gestión es la expresión cuantitativa del comportamiento y desempeño de un proceso, cuya magnitud, al ser comparada con algún nivel de referencia, puede estar señalando una desviación sobre la cual se toman acciones correctivas o preventivas según el caso (Pérez).

Para trabajar con los indicadores debe establecerse todo un sistema que vaya desde la correcta comprensión del hecho o de las características hasta la de toma de decisiones acertadas para mantener, mejorar e innovar el proceso del cual dan cuenta.

Un indicador es una medida de la condición de un proceso o evento en un momento determinado. Los indicadores en conjunto pueden proporcionar un panorama de la situación de un proceso, de un negocio, de la salud de un enfermo o de las ventas de una compañía.

Los indicadores son una forma clave de retroalimentar un proceso, de monitorear el avance o la ejecución de un proyecto y de los planes estratégicos, entre otros. Y son más importantes todavía si su tiempo de respuesta es inmediato, o muy corto, ya que de esta manera las acciones correctivas son realizadas sin demora y en forma oportuna.

3.10.1. Beneficios de los indicadores de gestión

Entre los beneficios que puede proporcionar a una organización la implantación de un sistema de indicadores de gestión se tiene:

- **Satisfacción del cliente**

La identificación de las prioridades para una empresa marca la pauta del rendimiento. En la medida en que la satisfacción del cliente sea una prioridad para la empresa, así lo comunicará a su personal y enlazará las estrategias con los indicadores de gestión, de manera que el personal se dirija en dicho sentido y sean logrados los resultados deseados.

- **Monitoreo del proceso**

El mejoramiento continuo sólo es posible si se hace un seguimiento exhaustivo a cada eslabón de la cadena que conforma el proceso. Las mediciones son las herramientas básicas no sólo para detectar las oportunidades de mejora, sino además para implementar las acciones.

- **Benchmarking**

Si una organización pretende mejorar sus procesos, una buena alternativa es traspasar sus fronteras y conocer el entorno para aprender e implementar lo aprendido. Una forma de

lograrlo es a través del benchmarking para evaluar productos, procesos y actividades y compararlos con los de otra empresa. Esta práctica es más fácil si se cuenta con la implementación de los indicadores como referencia.

- **Gerencia del cambio**

Un adecuado sistema de medición les permite a las personas conocer su aporte en las metas organizacionales y cuáles son los resultados que soportan la afirmación de que lo está realizando bien.

3.10.2. Tipos de indicadores

En el contexto de orientación hacia los procesos, un indicador puede ser de proceso o de resultados. En el primer caso, se pretende medir que está sucediendo con las actividades, y en segundo se quiere medir las salidas del proceso.

También se pueden clasificar los indicadores en indicadores de eficacia o de eficiencia. El **indicador de eficacia** mide el logro de los resultados propuestos. Indica si se hicieron las cosas que se debían hacer, los aspectos correctos del proceso. Los indicadores de eficacia se enfocan en el qué se debe hacer, por tal motivo, en el establecimiento de un indicador de eficacia es fundamental conocer y definir operacionalmente los requerimientos del cliente del proceso para comparar lo que entrega el proceso contra lo que él espera. De lo contrario, se puede estar logrando una gran eficiencia en aspectos no relevantes para el cliente.

Los **indicadores de eficiencia** miden el nivel de ejecución del proceso, se concentran en el cómo se hicieron las cosas y miden el rendimiento de los recursos utilizados por un proceso. Tienen que ver con la productividad:

- **Indicadores de cumplimiento:** tiene que ver con la conclusión de una tarea. Los indicadores de cumplimiento están relacionados con las razones que indican el grado de consecución de tareas y/o trabajos. Ejemplo: cumplimiento del programa de pedidos.
- **Indicadores de evaluación:** la evaluación tiene que ver con el rendimiento que se obtiene de una tarea, trabajo o proceso. Los indicadores de evaluación están relacionados

con las razones y/o los métodos que ayudan a identificar nuestras fortalezas, debilidades y oportunidades de mejora. Ejemplo: evaluación del proceso de gestión de pedidos.

- **Indicadores de eficiencia:** teniendo en cuenta que eficiencia tiene que ver con la actitud y la capacidad para llevar a cabo un trabajo o una tarea con el mínimo de recursos. Los indicadores de eficiencia están relacionados con las razones que indican los recursos invertidos en la consecución de tareas y/o trabajos. Ejemplo: Tiempo fabricación de un producto, razón de piezas / hora, rotación de inventarios.

- **Indicadores de eficacia:** eficaz tiene que ver con hacer efectivo un intento o propósito. Los indicadores de eficacia están relacionados con las razones que indican capacidad o acierto en la consecución de tareas y/o trabajos. Ejemplo: grado de satisfacción de los clientes con relación a los pedidos.

- **Indicadores de gestión:** teniendo en cuenta que gestión tiene que ver con administrar y/o establecer acciones concretas para hacer realidad las tareas y/o trabajos programados y planificados. Los indicadores de gestión están relacionados con las razones que permiten administrar realmente un proceso. Ejemplo: administración y/o gestión de los almacenes de productos en proceso de fabricación y de los cuellos de botella.

3.11. Introducción al mejoramiento continuo

El Mejoramiento Continuo es un proceso que describe muy bien lo que es la esencia de la calidad y refleja lo que las empresas necesitan hacer si quieren ser competitivas a lo largo del tiempo.

La importancia de esta técnica gerencial radica en que con su aplicación se puede contribuir a mejorar las debilidades y afianzar las fortalezas de la organización, a través de este se logra ser más productivos y competitivos en el mercado al cual pertenece la organización, por otra parte las organizaciones deben analizar los procesos utilizados, de manera tal que si existe algún inconveniente pueda mejorarse o corregirse; como resultado de la aplicación de esta técnica puede ser que las organizaciones crezcan dentro del mercado y hasta llegar a ser líderes.

Hay que mejorar porque, "en el mercado de los compradores de hoy el cliente es el rey", es decir, que los clientes son las personas más importantes en el negocio y por lo tanto los empleados deben trabajar en función de satisfacer las necesidades y deseos de éstos.

La búsqueda de la excelencia comprende un proceso que consiste en aceptar un nuevo reto cada día. Dicho proceso debe ser progresivo y continuo. Debe incorporar todas las actividades que se realicen en la empresa a todos los niveles.

El proceso de mejoramiento es un medio eficaz para desarrollar cambios positivos que van a permitir ahorrar dinero tanto para la empresa como para los clientes, ya que las fallas de calidad cuestan dinero. Asimismo este proceso implica la inversión en nueva maquinaria y equipos de alta tecnología más eficientes, el mejoramiento de la calidad del servicio a los clientes, el aumento en los niveles de desempeño del recurso humano a través de la capacitación continua, y la inversión en investigación y desarrollo que permita a la empresa estar al día con las nuevas tecnologías.

La base del éxito del proceso de mejoramiento es el establecimiento adecuado de una buena política de calidad, que pueda definir con precisión lo esperado por los empleados; así como también de los productos o servicios que sean brindados a los clientes. Dicha política requiere del compromiso de todos los componentes de la organización, la cual debe ser redactada con la finalidad de que pueda ser aplicada a las actividades de cualquier empleado, igualmente podrá aplicarse a la calidad de los productos o servicios que ofrece la compañía, así es necesario establecer claramente los estándares de calidad, y así poder cubrir todos los aspectos relacionados al sistema de calidad.

La calidad total no solo se refiere al producto o servicio en sí, sino que es la mejoría permanente del aspecto organizacional, gerencial; tomando una empresa como una máquina gigantesca, donde cada trabajador, desde el gerente, hasta el funcionario del más bajo nivel jerárquico están comprometidos con los objetivos empresariales (www.aec.es).

Los siguientes conceptos ratifican lo mencionado:

James Harrington (1993), para él mejorar un proceso, significa cambiarlo para hacerlo más efectivo, eficiente y adaptable, qué cambiar y cómo cambiar depende del enfoque específico del empresario y del proceso.

Fadi Kabboul (1994), define el Mejoramiento Continuo como una conversión en el mecanismo viable y accesible al que las empresas de los países en vías de desarrollo cierran la brecha tecnológica que mantienen con respecto al mundo desarrollado.

Abell, D. (1994), da como concepto de Mejoramiento Continuo una mera extensión histórica de uno de los principios de la gerencia científica, establecida por Frederick Taylor, que afirma que todo método de trabajo es susceptible de ser mejorado (tomado del Curso de Mejoramiento Continuo dictado por Fadi Kbbaul).

L.P. Sullivan (1994), define el Mejoramiento Continuo, como un esfuerzo para aplicar mejoras en cada área de la organización a lo que se entrega a clientes.

Eduardo Deming (1996), según la óptica de este autor, la administración de la calidad total requiere de un proceso constante, que será llamado Mejoramiento Continuo, donde la perfección nunca se logra pero siempre se busca.

CAPÍTULO IV
ASPECTOS GENERALES DE LA INSTITUCIÓN Y DEL DEPARTAMENTO DE ESTUDIO

4.1. LA INSTITUCIÓN Y EL SECTOR AL QUE PERTENECE



Figura 7: Logotipo Cooperativa CRECER Ltda. Loja

Fuente: Cooperativa de Ahorro y Crédito CRECER Ltda. Loja

La Cooperativa de Ahorro y Crédito de Crecimiento Económico Rentable “CRECER” Ltda., nació en Loja en el año 2010, gracias a la iniciativa de 12 jóvenes empresarios de la ciudad, por la necesidad de contar con una entidad Financiera dirigida a grupos de Microempresarios que necesitan financiar y recapitalizar sus proyectos de inversión.

Fueron 12 personas las que iniciaron la labor de conformar la Cooperativa, la misma que el día 25 de Octubre del 2010 obtuvo el Acuerdo Ministerial N. 0052 de la Dirección Nacional de Cooperativas, para que empiece su labor como una institución Financiera.

Una vez conformada se unieron personas que mantienen sus microempresas tanto en la ciudad de Loja, Machala, Cariamanga, Santo Domingo y Estados Unidos, para juntos desarrollar este proyecto que está dirigido a los grupos menos favorecidos por la Banca Privada.

Así es que un martes 18 de Enero del 2011 nuestra cooperativa abrió sus puertas al público en general, para proporcionar servicios financieros de calidad y otorgar financiamiento a todos sus Socios.

Teniendo una acogida en el nicho de mercado enfocados, mantenemos ya más de 300 socios y cada día crecemos por la eficacia de los productos financieros que posee la Cooperativa, productos que han sido analizados y realizados por un equipo de trabajo multidisciplinario.

Misión

“Somos una cooperativa confiable que promueve el desarrollo socioeconómico de su gente siendo eficiente y eficaz en intermediación financiera, brindando seguridad y confianza a los cuenta ahorristas”.

Visión

“Entidad financiera líder en el mercado de las cooperativas de Ahorro y Crédito, inspiradas en los valores cooperativos ofrecemos productos financieros de calidad, asegurando la rentabilidad y sostenibilidad de sus asociados”.

Políticas de Crecer Ltda.

- Integridad, actuamos dentro de los principios éticos y legales.
- Transparencia, actuamos de manera clara, consistente y oportuna.
- Respeto por la personas, damos un trato digno a las personas y valoramos sus diferencias.
- Responsabilidad Social, somos un factor de desarrollo en los sectores donde estamos presentes.
- Actitud de servicio, somos amables, oportunos y eficaces en la prestación de nuestros servicios.
- Trabajo en equipo: valoramos y fomentamos el aporte de las personas para el logro de los objetivos.
- Confianza: generamos credibilidad y manejamos responsablemente la información.

Principios:

La cooperativa, como sociedad autónoma de personas unidas voluntariamente para enfrentar sus necesidades y aspiraciones económicas, sociales y culturales, por medio de una empresa de propiedad conjunta y democráticamente controlada, rige sus actividades de conformidad con los siguientes principios que serán lineamientos por medio del cual la cooperativa pondrá en práctica sus valores:

- a. Membrecía y retiro abierto y voluntario;

- b. Control democrático de los miembros (un socio un voto);
- c. Participación económica de los socios y socias y distribución de los excedentes y/o la totalidad de los intereses pagados a la cooperativa por operaciones de crédito;
- d. Integración y apoyo a Cooperativas, Asociaciones de Cámaras de Producción a nivel local, nacional e internacional;
- e. Creación de reservas indivisibles de los excedentes que genere el trabajo con la cooperativa.
- f. Atención e intereses por el desarrollo económico de la Cooperativa de Ahorro y Crédito de Crecimiento Económico Rentable Crecer Ltda., trabajando por el desarrollo sostenible de su entorno.
- g. Neutralidad política, religiosa y racial;
- h. Autonomía e independencia.
- i. Educación, entrenamiento e información.

Valores:

- Ayuda Mutua
- Responsabilidad
- Democracia
- Igualdad
- Solidaridad.
- Honestidad
- Transparencia
- Preocupación por los demás.

4.2. Objetivos

Son objetivos de la Cooperativa CRECER Ltda.:

- a. Promover el desarrollo socio-económico de sus socios y socias y de la cooperativa.
- b. Fomentar el ahorro de todos sus socios y socias para su engrandecimiento personal y familiar;
- c. Fomentar el desarrollo de los socios de la Cooperativa de Ahorro y Crédito de Crecimiento Económico Rentable Crecer Ltda.

- d. Fomentar, a través de sus servicios, los principios de autogestión, autofinanciamiento y auto control como base fundamental del funcionamiento y desarrollo de la cooperativa;
- e. Promover su relación y/o integración con otras entidades nacionales y/o extranjera, en procura de mantener convenios de cooperación que contribuyan al fortalecimiento de la institución y del sistema cooperativo;
- f. Obtener fuentes de financiamiento interna y/o externa, que fueren necesarias y convenientes, para el desarrollo institucional y de sus asociados.
- g. Promover la afiliación de socios y socias a la Cooperativa, tendiente a su consolidación y desarrollo;
- h. Establecer otros servicios y actividades que contribuyan al mejoramiento social y económico de sus miembros;
- i. Fomentar la educación, formación, información y capacitación a los asociados, directivos, funcionarios y empleados;
- j. Ejecutar eficientemente y eficazmente la intermediación financiera entre sus socios y socias, para lo cual implementara todos los productos financieros que le permitan las disposiciones legales vigentes. Productos que deben ser orientados a captaciones y colocaciones; y,
- k. Conceder préstamos a sus asociados y asociadas, de conformidad a las normas y procedimientos que refiera el Reglamento y Manuales de Crédito.

Donde estamos ubicados



Figura 8: Ubicación de la Cooperativa CRECER Ltda. Loja

Fuente: Cooperativa CRECER Ltda. Loja

Actualmente la Cooperativa CRECER se encuentra ubicada su Casa Matriz en la provincia de Loja, cantón Loja, ciudad de Loja, en la dirección de la calle Imbabura entre Avenida Universitaria y 18 de noviembre, referencia Parque Bolívar.

4.3. Base Legal

4.3.1. Generalidades y Principios

ADECUACIÓN DE ESTATUTOS: La Cooperativa de Ahorro y Crédito de Crecimiento Económico Rentable Crecer Ltda., 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 y 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. Para los fines del presente Estatuto, las cooperativas de ahorro y crédito son organizaciones formadas por personas naturales o jurídicas que se unen voluntariamente con el objeto de realizar actividades de intermediación financiera y de responsabilidad social con sus socios y, previa autorización de la Superintendencia, con clientes o terceros con sujeción a las regulaciones y a los principios reconocidos en la Ley Orgánica de la Economía Popular y Solidaria y del Sector Financiero Popular y Solidario, su Reglamento General, las Resoluciones de la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria y del ente regulador.

DOMICILIO, RESPONSABILIDAD, DURACIÓN: El domicilio principal de la Cooperativa es el Cantón Loja, Provincia de Loja, y, cuando su actividad así lo demande, previa autorización de la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria, la cooperativa podrá abrir oficinas operativas en cualquier parte del territorio nacional. La cooperativa será de responsabilidad limitada a su capital social; la responsabilidad personal de sus socios estará limitada al capital que aportaren a la entidad. La cooperativa será de duración ilimitada, sin embargo, podrá disolverse y liquidarse por las causas y el procedimiento previstos en la Ley de Economía Popular y Solidaria y del Sector Financiero Popular y Solidario.

OBJETO SOCIAL: La cooperativa tendrá como objeto social principal realizar actividades de intermediación financiera y de responsabilidad con sus socios.

La Superintendencia de Economía Popular y Solidaria distingue a las cooperativas de ahorro y crédito en abiertas o cerradas, entendiéndose que las primeras exigen como requisito a sus socios únicamente la capacidad de ahorro y el domicilio en una ubicación geográfica determinada; mientras que las segundas aceptan como socios únicamente a quienes se pertenecen a un grupo determinado en razón de un vínculo común como profesión, relación laboral o gremial, por ejemplo. Con base en lo anterior, por su gestión, esta cooperativa de ahorro y crédito es, lo que significa que se ceñirá a las disposiciones diferenciadas que la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria emitirá para aquellas.

Actividades: La cooperativa podrá efectuar todo acto o contrato lícito, tendiente al cumplimiento de su objeto social, especialmente, los siguientes:

1. Recibir depósitos a la vista y a plazo, bajo cualquier mecanismo o modalidad autorizada;
2. Otorgar préstamos a sus socios;
3. Efectuar servicios de caja y tesorería;
4. Efectuar cobranzas, pagos y transferencias de fondos, así como emitir giros contra sus propias oficinas o las de instituciones financieras nacionales o extranjeras;
5. Recibir y conservar objetos muebles, valores y documentos en depósito para su custodia y arrendar casilleros o cajas de seguridad para depósitos de valores;
6. Asumir obligaciones por cuenta de terceros a través de aceptaciones, endosos o avales de títulos de crédito así como por el otorgamiento de garantías, fianzas y cartas de crédito internas y externas, cualquier otro documento, de acuerdo con las normas y prácticas y usos nacionales e internacionales;
7. Recibir préstamos de instituciones financieras y no financieras del país y del exterior;
8. Invertir preferentemente, en este orden, en el Sector Financiero Popular y Solidario, sistema financiero nacional y en el mercado secundario de valores y de manera complementaria en el sistema financiero internacional;
9. Efectuar inversiones en el capital social de cajas centrales;

4.4. Organización

4.1.1. Estructura de Gobierno Administración y Control

El Gobierno, Dirección, Administración y control interno de la Cooperativa, se ejercerá por medio de los organismos siguientes:

- a. Asamblea General de Socios;
- b. Consejo de Administración;
- c. Consejo de Vigilancia;
- d. Gerencia y
- e. Comisiones Especiales.

ASAMBLEA GENERAL

La Asamblea General es el máximo órgano de gobierno de la cooperativa y sus decisiones obligan a todos los socios y demás órganos de la cooperativa, siempre que no sean contrarias a las normas jurídicas que rigen la organización, funcionamiento y actividades de la cooperativa. Para participar en la Asamblea General, los socios deben encontrarse al día en el cumplimiento de sus obligaciones económicas de cualquier naturaleza, adquiridas frente a la cooperativa o, dentro de los límites de mora permitidos por el Reglamento Interno.

Cuando la cooperativa supere los 200 socios, la Asamblea General se efectuará con Representantes elegidos en un número no menor de 30, ni mayor de 100, por votación personal, directa y secreta de cada uno de los socios, de conformidad con el Reglamento de Elecciones aprobado por la Asamblea General de Socios, que contendrá los requisitos y prohibiciones para ser elegido representante y el procedimiento de su elección, acorde con lo dispuesto en la Ley Orgánica de la Economía Popular y Solidaria y su Reglamento General.

DEL CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN

INTEGRACIÓN: El Consejo de Administración es el órgano de dirección de la cooperativa y estará integrado por Vocales y sus respectivos suplentes, elegidos en Asamblea General por votación secreta, previo cumplimiento de los requisitos que constarán en el Reglamento Interno de la Cooperativa. Los Vocales durarán en sus funciones 4 año(s) y podrán ser reelegidos para el mismo cargo, por una sola vez consecutiva; cuando concluya su segundo período no podrán ser elegidos vocales de ningún consejo hasta después de transcurrido un período.

CALIFICACIÓN: El Consejo de Administración se instalará dentro de los ocho días posterior a su elección para nombrar de entre sus miembros un Presidente, un Vicepresidente y un

Secretario, quien es lo serán también de la Asamblea General. Considerando el segmento en el que la cooperativa sea ubicada, los vocales del Consejo iniciarán sus funciones a partir de que la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria califique su idoneidad, hasta tanto, continuará en sus funciones el Consejo anterior. De no calificarse o posteriormente descalificarse a un directivo, se principal izará el suplente respectivo.

CONSEJO DE VIGILANCIA

INTEGRACIÓN: El Consejo de Vigilancia es el órgano de control de los actos y contratos que autorizan el Consejo de Administración y la gerencia. Estará integrado por Vocales con sus respectivos suplentes, elegidos en Asamblea General, en votación secreta, de entre los socios que cumplan los requisitos previstos en el artículo 26 del presente Estatuto y acrediten formación académica o experiencia en áreas relacionadas con auditoría o contabilidad, según el segmento en que se encuentre ubicada la cooperativa. Los Vocales durarán en sus funciones 4 años y podrán ser reelegidos para el mismo cargo, por una sola vez consecutiva y cuando concluya su segundo período, no podrán ser elegidos vocales de ningún consejo, hasta después de un período.

COMISIONES ESPECIALES

INTEGRACIÓN: Las Comisiones Especiales serán permanentes u ocasionales. Las designará el Consejo de Administración con tres vocales que durarán un año en sus funciones, pudiendo ser reelegidos por una sola vez y removidos en cualquier tiempo. Las comisiones especiales permanentes cumplirán las funciones determinadas en el Reglamento Interno. Las comisiones ocasionales, cumplirán las funciones que el Consejo de Administración les encargue.

4.5. Organigrama estructural de la COAC CRECER LTDA. LOJA

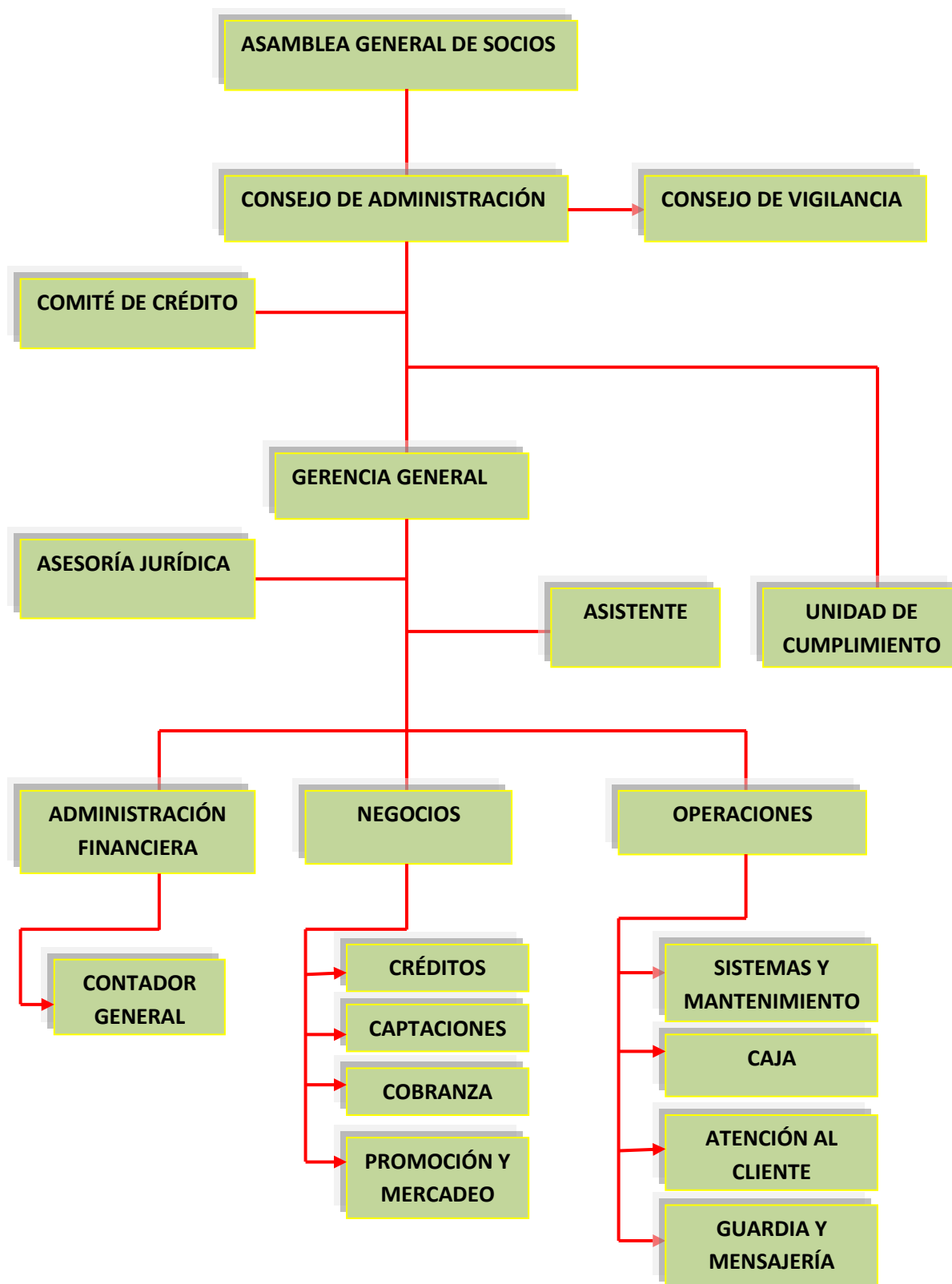


Figura 9: Estructura de la organización

Fuente: Cooperativa CRECER Ltda. Loja

EQUIPO ADMINISTRATIVO

Consejo de Administración

Presidente: Jorge Bolívar Vanegas Quiroz

Vicepresidente: Wilson Pascual Rueda Jaramillo

Secretaria: Jenny Marisol Zapata Lima

Consejo de Vigilancia

Presidenta: Maritza Guillermina Rueda Jaramillo

Primer Vocal: María Augusta Vanegas Quiroz

Segunda Vocal: Eliana Alejandra Silva Burgos

Alta Dirección

Gerente General: Verónica Mercedes Granda Soto

Secretaria General: Jenny Marisol Zapata Lima

Asesor Jurídico:

Contador General: Yenny de Jesús Moreno Salazar

Jefe de Crédito: Antonieta Mireya Toledo Guerrero

Jefe de Cajas: Gladys Macrina Torres Jiménez

4.6. Sus servicios

❖ AHORROS

La Cooperativa de Ahorro y Crédito de Crecimiento Económico Rentable Crecer Ltda., promueve el ahorro en todas sus formas; ofreciéndole tasas de interés atractivas y sin costo de mantenimiento de cuentas. No existe distinción en cuanto a rentabilidad para los depósitos de personas naturales o jurídicas.

- **Ahorros Renta Plus**

Deposita en tu cooperativa, tus ahorros, sueldo y deja crecer tu dinero con la tasa de interés más alta del mercado.

- **Ahorro Dinokids**

Crecer, pensando en el futuro de nuestros niños pone a consideración su cuenta DINO KIDS, para incentivar al ahorro en nuestros pequeños.

Sin duda es una buena opción si desea que su hijo posea fondos desde pequeño.

- **Depósitos a Plazo Fijo**

En tus depósitos a plazo fijo CRECER paga las mejores tasas del mercado, pudiendo cancelar el interés de manera mensual o al vencimiento de tu inversión. Monto mínimo (\$ 200,00.)

- **Crece Ahorro**

Programa tus metas, con un ahorro mínimo de 20.00 dólares mensuales durante un año y podrás acceder a un crédito el mismo que tendrá el 50% pre-aprobado.

- **Órdenes de Pago Crecer**

Con las órdenes de Pago Crecer, podrás acceder a pequeños créditos emergentes en tu cuenta de ahorro según el saldo promedio de las mismas.

Estas órdenes de pago tendrán un costo de \$20,00 talonario de 100 órdenes de pago y serán debitadas previa autorización y solicitud de las mismas por el socio.

- ❖ **CRÉDITOS**

- **Créditos de consumo**

- ✓ **Crece-Ágil**

Obtén tu crédito SIN GARANTE NI ENCAJE. Esta alternativa facilita la obtención de créditos a corto plazo, aceptando como garantía el valor de los aportes sociales que el interesado posea en la entidad. Manera rápida de solucionar los imprevistos estados de liquidez.

- ✓ **Crece más**

Créditos de Consumo destinados para necesidades urgentes como la compra de vehículo, enseres para el hogar, pagar la matrícula de sus hijos, este crédito destinado para Personas dependientes con capacidad de pago, la garantía del mismo será garantías solidarias con firma.

- **MICROCRÉDITOS**

- ✓ **Crece Pymes**

Destinado únicamente para personas Micro, pequeñas y medianas empresarias para la incrementación de sus negocios, compra de mercadería, capital de trabajo.

- ✓ **CRÉDITO EMERGENTE**

Línea con plazos hasta de 30 días, prorrogables según antecedentes de cumplimiento que le facilita a los asociados la obtención de créditos, aceptándoles como garantía cheques personales o de terceros.

- ❖ **OTROS**

- **Servicios Sociales**

La cooperativa oferta servicios sociales que brindan apoyos como contribuciones a determinadas instituciones, esto con el afán de mejorar el sistema de vida de estas personas involucradas; estas entidades podrán ser, escuelas, colegios, orfanatos, dispensarios médicos, entre otros.

- **Farmacia**

Contamos con un convenio con Abefarm en donde todos nuestros asociados accederán a la tarjeta de descuento en farmacias; Sana Sana, Fybeca, con descuentos especiales hasta el 10% en medicina.

- **Atención Médica**

Crece, brinda jornadas medicas a sus asociados, en donde todos nuestros socios pueden atenderse con el Dr. Responsable de este acto y la entrega gratuita medicina para grandes y pequeños.

- **Servicios Adicionales**



Figura 10: Servicios Adicionales

Fuente: Cooperativa CRECER Ltda. Loja

4.7. Sus clientes

Actualmente la Cooperativa CRECER Ltda. ha tenido una favorable acogida en el mercado, mantenemos ya 1200 socios y cada día crecemos por la eficacia de los productos financieros que posee la Cooperativa, productos que han sido analizados y realizados por un equipo de trabajo eficiente y competitivo.

La satisfacción de los clientes es medio alta, cada día los esfuerzos se aúnan para lograr ascender a un número más alto y lograr un posicionamiento más significativo y poder expandir otras localidades.

ALIANZAS ESTRATÉGICAS



Figura 11: Alianzas Estratégicas

Fuente: Cooperativa CRECER Ltda. Loja

CAPÍTULO V
LA GESTIÓN DE LOS PROCESOS EN LA INSTITUCIÓN OBJETO DE ESTUDIO

La Cooperativa de Ahorro y Crédito CRECER Ltda. de Loja, desde sus inicios se dedica a custodiar los intereses de sus socios dando apertura y facilidad para acceder a los diferentes productos y servicios que ofrece, actualmente cuenta con una sola agencia matriz en Loja, ubicada en la calle Imbabura entre avenida Universitaria y 18 de Noviembre, inició sus operaciones el 25 de octubre de 2010, y en la actualidad registra un buen nivel de aceptación y crecimiento en la sociedad.

Lleva tres años operando en el mercado financiero y hasta el año 2013 mantenía un total de 1000 socios, actualmente cuenta con un total de 1223 socios y aspira captar un mayor número de socios/clientes.

Con lo mencionado, el objetivo planteado es la propuesta de un modelo de gestión por procesos para el mejoramiento de los servicios que ofrece la Cooperativa CRECER teniendo como base la innovación como clave para el desarrollo. Así mismo se ha considerado que el crecimiento y desarrollo de una entidad sea grande, pequeña o mediana, se debe a la innovación y la utilización de nuevas herramientas tecnológicas, que permitan tener un modelo de gestión por procesos como clave para el mejoramiento continuo.

El diseño y documentación de los procesos, lo que pretende es definir las actividades y procesos que se ejecutan en la Cooperativa CRECER, para lo cual nos basamos en la aplicación de la teoría por procesos, información que se encuentra detallada en el capítulo 3, y será aplicada para mejorar los procesos actuales que se desarrollan en la entidad y de esta manera conseguir que los procesos sean gestionados bajo una administración por procesos.

5.1. Identificación y secuencia de los procesos

Para la identificación de los procesos, se tomó como referencia la estructura organizacional de la Cooperativa, entrevistas y encuestas formuladas al personal de la entidad y clientes, información de las actividades que realizan, lo que permitió mostrar algunos procesos significativos que no han estado definidos correctamente y otros que se deben definir porque deben cumplirse y porque son parte de la estructura administrativa; así mismo, se logró determinar los procesos estratégicos, operativos y de apoyo de la entidad.

Todo esto se logró determinar de acuerdo a los criterios del personal que opera los procesos, a la satisfacción de los clientes, su misión, valores y al cumplimiento de las normativas legales establecidas por la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria.

Con estos datos referidos se pudo realizar el mapa de procesos que le permita facilitar la interpretación del mismo, por otra parte se establecieron las agrupaciones de cada proceso identificado.

5.1.1. Mapa de procesos



Figura12: Mapa de procesos Cooperativa CRECER Ltda. Loja
Fuente: Cooperativa de Ahorro y Crédito CRECER

Para diseñar la propuesta del Mapa de Procesos primeramente se debe partir de los procesos existentes, para comparar lo actual con lo propuesto. Es decir la interrelación que existe entre los departamentos que conforman la cooperativa y la relación con sus clientes.

Adicionalmente, el mapa de procesos ayudará a visualizar la organización y la interrelación que existe entre los procesos estratégicos que constan de cinco procesos generales relacionados con la parte administrativa de la institución de donde parten las bases de funcionalidad; cinco procesos generales operativos alineados con el área de atención al cliente y tres procesos de apoyo que son el soporte de administración, operaciones y control de la cooperativa. Todos estos procesos interactúan entre sí como parte fundamental para el desarrollo y progreso de la entidad, dicha interrelación se puede observar en el mapa de procesos que aparece en la figura anterior.

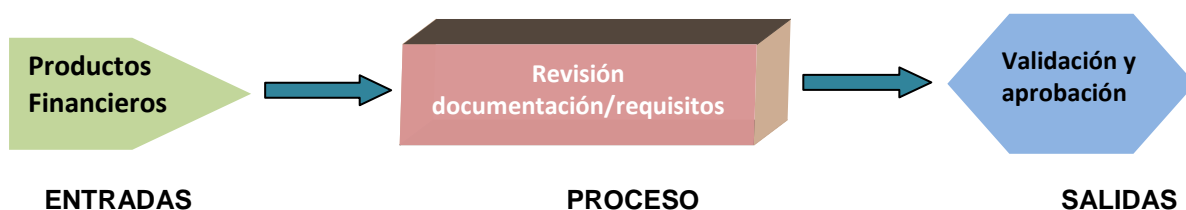


Figura 13: Secuencia de Procesos

Fuente: Guía para una gestión basada en procesos

Este proceso fue tomado en cuenta desde el momento que el socio/cliente solicita su requerimiento para cualquier producto financiero, hasta que finalmente concreta con la aprobación del mismo

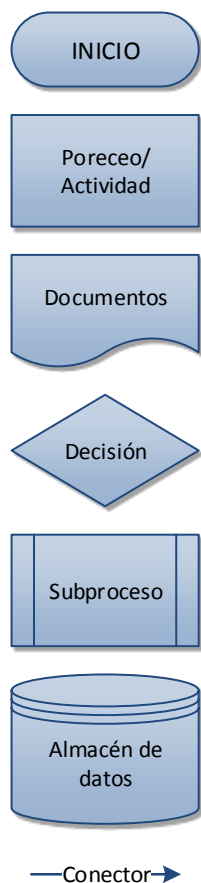
5.2. Descripción de los procesos

Para realizar la descripción de las actividades se basó en la información obtenida en el levantamiento de las actividades existentes en la cooperativa CRECER Ltda. Loja, actividades que son desarrolladas por los funcionarios que trabajan en la misma.

La definición de la reestructura de cada proceso se la realizará utilizando una ficha, que incluirá información relativa de los mismos con la finalidad de intentar dar uniformidad a los documentos de la entidad y que se describirá antes de cada flujograma de los procesos definidos.

Una vez recopilada la información, se logró determinar los procesos existentes, lo cual permitió realizar el siguiente mapeo de procesos con la elaboración de los flujogramas, que permitirán determinar los criterios para el mejoramiento de los procesos, por tanto se identifica el inicio y fin de las actividades de cada proceso.

Así mismo, para la elaboración de los flujogramas se utilizó el programa de Microsoft Office Visio 2010, el cual se requería para representar gráficamente los subprocesos, detallando las actividades, la secuencia y el departamento o sección responsable donde se ejecutan los mismos, para lo cual se detalla la siguiente simbología utilizada:



Notación de texto

ÍNDICE DE LOS PROCESOS DESCRITOS

5.2.1.	APERTURA DE CUENTA DE AHORROS.....	66
	Ficha	
	Descripción	
	Flujograma	
5.2.2.	DEPÓSITO DE AHORROS.....	69
	Ficha	
	Descripción	
	Flujograma	
5.2.3.	RETIRO DE AHORROS.....	72
	Ficha	
	Descripción	
	Flujograma	
5.2.4.	DEPÓSITOS A PLAZO FIJO.....	75
	Ficha	
	Descripción	
	Flujograma	
5.2.5.	MICRO CRÉDITO.....	78
	Ficha	
	Descripción	
	Flujograma	
5.2.6.	COBRANZAS.....	81
	Ficha	
	Descripción	
	Flujograma	
5.2.7.	NUEVOS INVERSIONISTAS.....	85
	Ficha	
	Descripción	
	Flujograma	

En la tabla siguiente se detalla los procesos actuales que han sido mejorados, reestructurados y levantados, posterior se detalla descripción, fichas y flujogramas de los procesos para para su aplicación.

Tabla 8: Procesos actuales

PROCESOS ACTUALES	MACROPROCESOS	SUBPROCESOS
	A. CAPTACIONES	A.1. Apertura de cuenta de ahorros (ahorro rentaplus, ahorro Dino Kids, Crece ahorro) A.2. Depósito de ahorros A.3. Retiro de ahorros A.4. Nuevos inversionistas
	B. INVERSIONES	B.1. Depósito a plazo fijo (pólizas)
	C. CREDITOS	C.1. Micro créditos (consumo, crece ágil, crece más, crédito pymes, crédito emergente)
	D. COBRANZAS	D.1. Recuperación de cartera (deudas vencidas)

Fuente: Cooperativa de ahorro y crédito CRECER

5.2.1. Apertura de Cuenta

	COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO CRECER LTDA. LOJA	RESPONSABLE: -Atención al Cliente -Gerencia -Cajera
	PROCESO: CAPTACIONES	DOCUMENTACIÓN:
	SUBPROCESO: APERTURA DE CUENTA DE AHORROS	Requisitos autorizados establecidos para el producto financiero
	OBJETIVO: Dar a conocer a los interesados en pertenecer a la COAC, los pasos a seguir y los requisitos a presentar al Comité correspondiente, para que resuelva la aceptación de su solicitud	
ENTRADA	PROCESO	SALIDA
Información del socio/cliente, requerimiento del socio/cliente, cuentas de ahorro	Acceso de nuevos socios/clientes, información de productos financieros.	Incremento de socios/clientes Cuentas de ahorros aperturadas Incremento del capital
RECURSOS		
HUMANOS	FÍSICOS	TÉCNICOS
Personal administrativo y técnico, socio/cliente	Equipos de oficina, equipos de computación, reglamentación y documentos	Sistema financiero informático
INDICADORES	CONTROL	REGISTROS
Número de solicitudes de aperturas de cuentas de ahorros	Cumplimiento de estatutos y reglamentos para evaluación y autorización	Solicitudes de apertura de cuentas autorizadas
NORMATIVA		ALCANCE
Cumplir con todos los requisitos que aplica la Cooperativa		Oficina operativa en la ciudad de Loja, calle Imbabura 16-83 entre 18 de noviembre y Av. Universitaria.

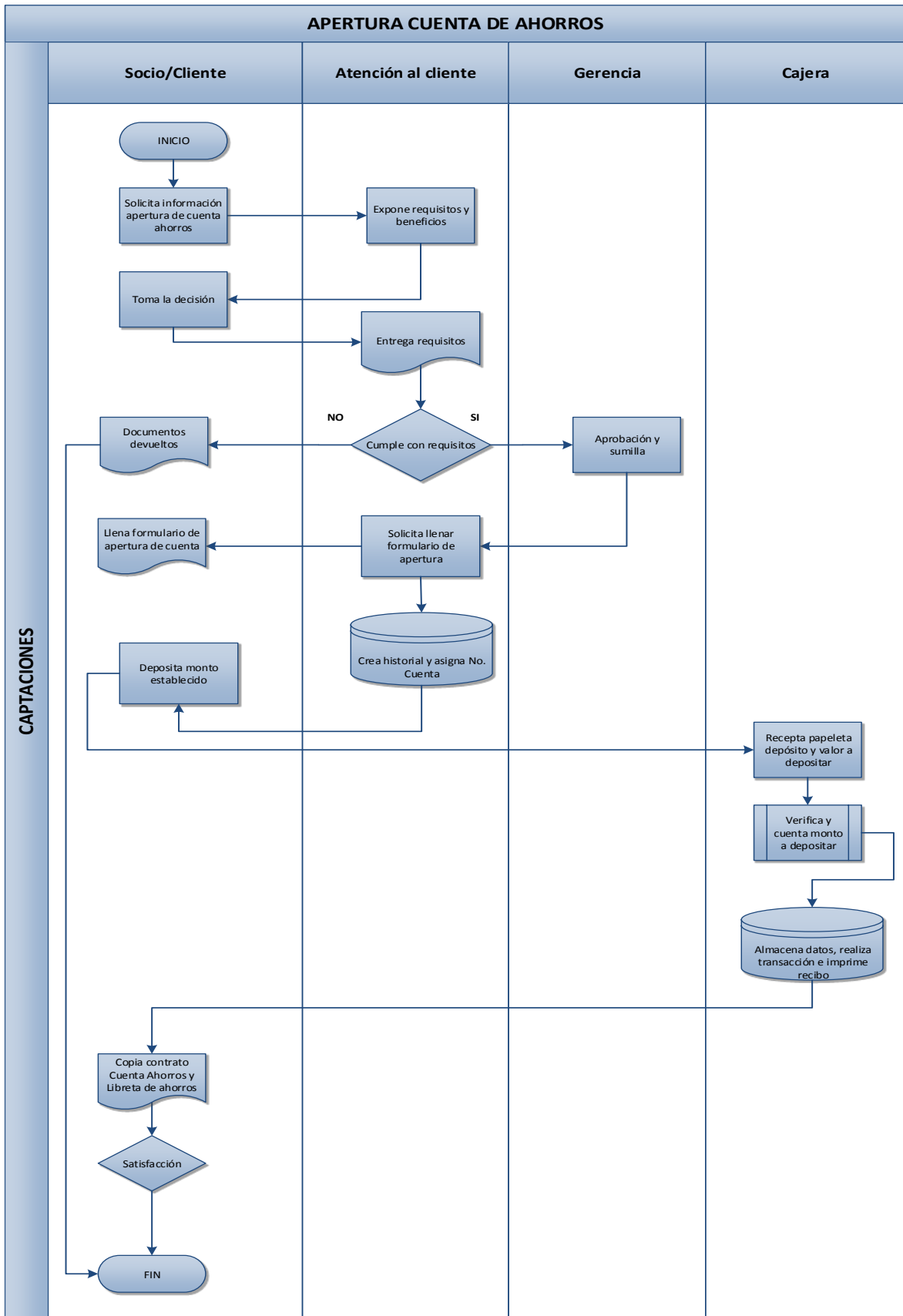
Fuente: Cooperativa de Ahorro y Crédito CRECER

Elabora: Mónica Chamba Malla

Descripción

- a) Socio/Cliente: se acerca a solicitar información para apertura de cuenta
- b) Atención al cliente: expone los requisitos que se necesita para abrir la cuenta y los beneficios que podrá adquirir
- c) Socio/Cliente: toma la decisión de abrir su cuenta y reúne los documentos
- d) Socio/cliente: se acerca con los documentos y entrega requisitos
- e) Atención al cliente: recepta requisitos completos y verifica, si cumple pasa a Gerencia para autorizar, sino cumple devuelve documentos al cliente
- f) Gerente: valida los requisitos y aprueba, luego sumilla y pasa para el trámite respectivo
- g) Socio/cliente: llena el formulario correspondiente y lo entrega
- h) Atención al cliente: revisa, crea el historial y asigna el No. de cuenta, luego solicita al cliente realizar el depósito de acuerdo al monto establecido
- i) Socio/cliente: procede a llenar la papeleta de depósito y se acerca a ventanilla y entrega a la Cajera.
- j) Cajera: recibe la papeleta y valor a depositar y procede a verificar y contar el valor a depositar.
- k) Cajera: almacena los datos del socio/cliente y realiza la transacción e imprime el recibo y entrega al cliente.
- l) Socio/cliente: finalmente recibe copia del contrato de apertura de cuenta y libreta de ahorros.

Flujograma



5.2.2. Depósito de Ahorros

	COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO CRECER LTDA. LOJA	RESPONSABLE: -Atención al cliente -Cajera
	PROCESO: CAPTACIONES	DOCUMENTACIÓN:
	SUBPROCESO: DEPÓSITO DE AHORROS	Documentos y archivos correspondientes
	OBJETIVO: Obtener capital a través de lo que depositan los clientes o socios en sus cuentas, permitirá a la cooperativa contar con recursos económicos para invertir en las diferentes colocaciones que hace	
ENTRADA	PROCESO	SALIDA
Promoción productos financieros y beneficios Tasa de interés	Establecimiento de metas Promoción de productos Cumplimiento de obligaciones de los socios	Planes de ahorro y captaciones
RECURSOS		
HUMANOS	FÍSICOS	TÉCNICOS
Socio/cliente Asamblea General Jefe de captaciones	Materiales de oficina, equipos de computación, libreta de ahorros, papeletas, formularios	Sistema financiero informático
INDICADORES	CONTROL	REGISTROS
Número de depósitos recibidos en ventanilla	Validación y aprobación	Papeletas de depósitos cheques
NORMATIVA		ALCANCE
Cumplimiento a lo dispuesto por la Asamblea General y demás Organismos Directivos, a lo correspondiente al ingreso de fondos		Detalla cada uno de los procesos que se realizan en los depósitos de ahorros de los socios., según lo dispuesto en el Estatuto y los distintos Reglamentos que dirigen a la misma

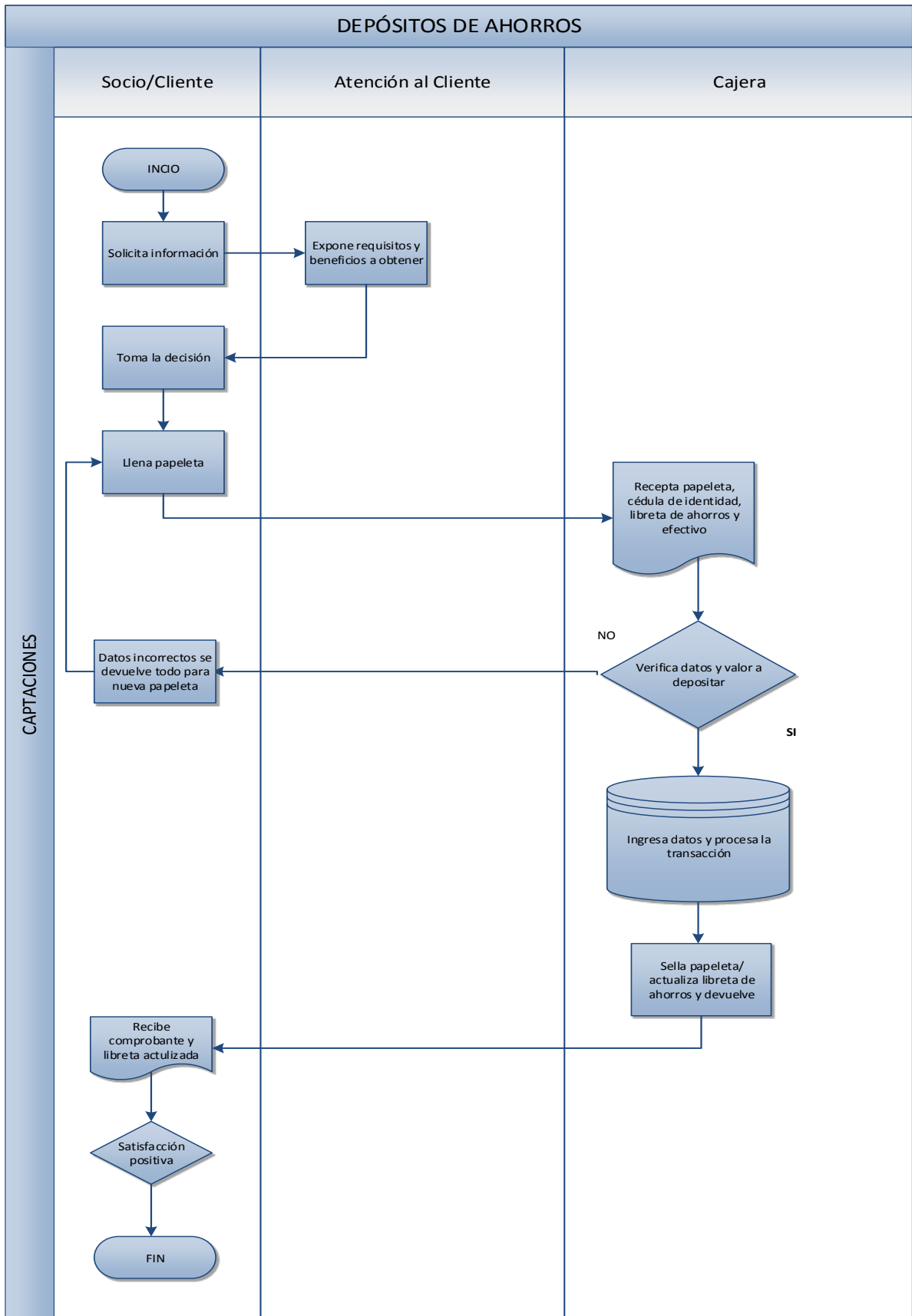
Fuente: Cooperativa de Ahorro y Crédito CRECER

Elabora: Mónica Chamba Malla

Descripción

- a) Cliente: se acerca a la entidad y solicita información para realizar depósito de ahorros.
- b) Atención al cliente: le expone los requisitos a cumplir y le explica los beneficios que obtendrá posterior.
- c) Cliente: analiza y toma la decisión de realizar depósito de ahorros
- d) Cliente: luego procede a llenar la papeleta con datos completos y valor a depositar de acuerdo a lo indicado para entregar en ventanilla.
- e) Cajera: procede a recibir el monto a depositar y verifica papeleta que coincida el valor a depositar y los datos del titular de la cuenta. Sin los datos no concuerdan, Cajera devuelve para llenar nueva papeleta.
- f) Cajera: verificado los datos, procede a ingresar y luego procesa la transacción en el sistema.
- g) Cajera: luego sella la papeleta, actualiza libreta de ahorros y devuelve al titular y procede a la impresión del comprobante.
- h) Cliente: recibe la libreta de ahorros y verifica el saldo actualizado
- i) Cajera: luego clasifica las papeletas y procede a archivar las papeletas para realizar cierre y cuadro de caja.

Flujograma



5.2.3. Retiro de Ahorros

	COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO CRECER LTDA. LOJA	RESPONSABLE: -Cajera
	PROCESO: CAPTACIONES	DOCUMENTACIÓN : Documentos y archivos correspondientes, libreta de ahorro
	SUBPROCESO: RETIRO DE AHORROS	
	OBJETIVO: Custodiar que los retiros se realicen por el cliente en cualquier momento previa presentación del documento respectivo	
ENTRADA	PROCESO	SALIDA
Socio efectúa el retiro de sus ahorros	Llena papeleta con datos completos y documento de identificación, verificación y coincidencia de firmas en el sistema informático	Pago por parte del cajero, conteo del dinero y entrega de libreta de ahorros
RECURSOS		
HUMANOS	FÍSICOS	TÉCNICOS
Socio/cliente Cajera	Equipos de oficina, equipos de computación, reglamentación, papeletas	Sistema financiero informático
INDICADORES	CONTROL	REGISTROS
Número de papeletas de retiro del socio ahorrista	Validación y aprobación	Papeletas de retiro
NORMATIVA		ALCANCE:
Cumplimiento a lo dispuesto por la Asamblea General y demás Organismos Directivos, a lo correspondiente al ingreso de fondos.		Detalla cada uno de los procesos que se realizan en los retiros de ahorros de los socios a la Cooperativa de Ahorro y Crédito de Crecimiento Económico Rentable Crecer Ltda., según lo dispuesto en el Estatuto y los distintos Reglamentos que dirigen a la misma.

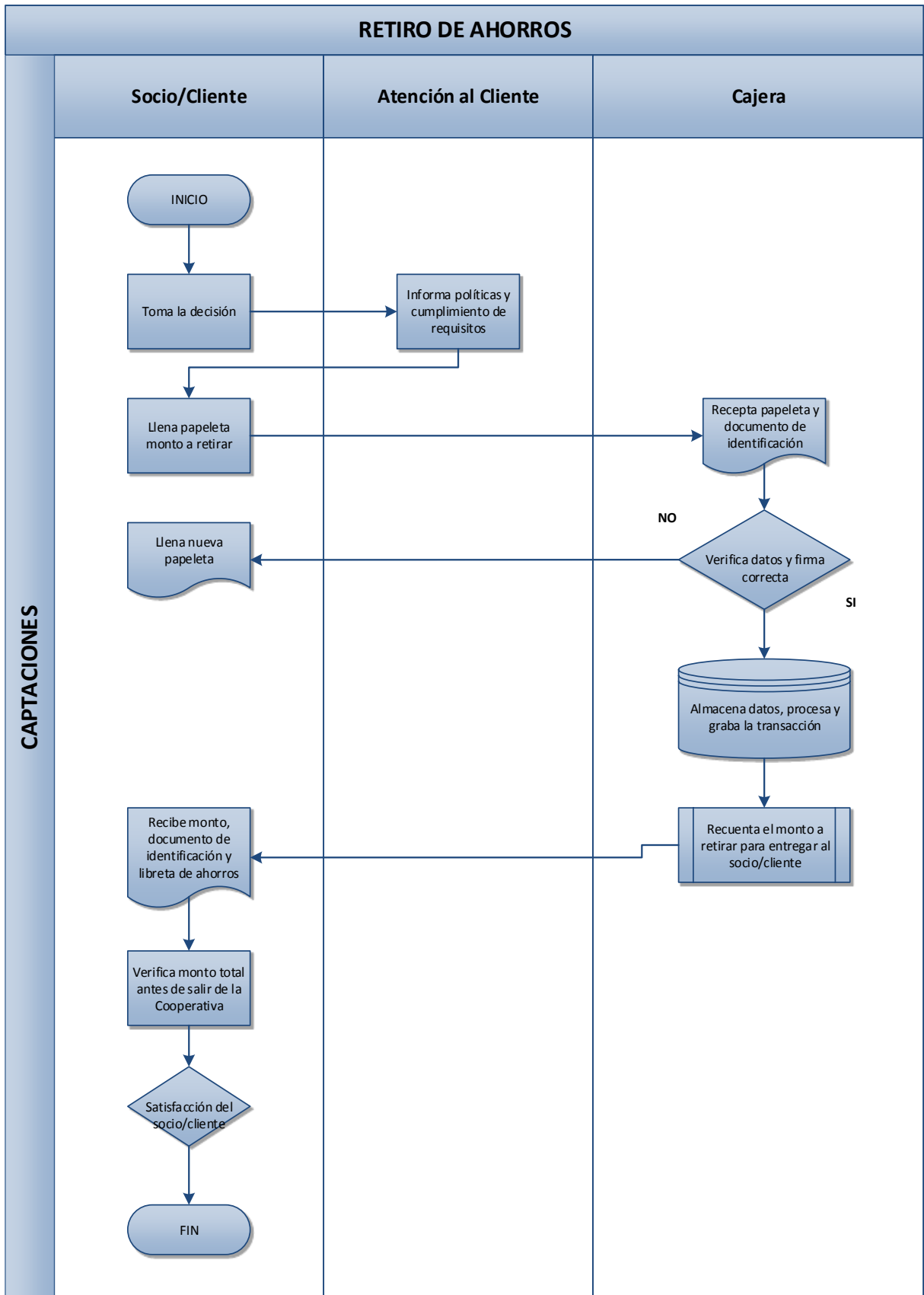
Fuente: Cooperativa de Ahorro y Crédito CRECER

Elabora: Mónica Chamba Malla

Descripción

- a) Socio/Cliente: Toma la decisión de realizar depósito de ahorros y se acerca a la entidad para solicitar información.
- b) Atención al Cliente: le informa las políticas y el cumplimiento de requisitos para el retiro de ahorros y explica lo que debe realizar: llenar papeleta de retiro por el valor a retirar como es cédula de identidad, libreta de ahorros.
- c) Socio/cliente: procede a llenar la papeleta de retiro por el valor a retirar y se acerca a ventanilla.
- d) Cajera: recibe la papeleta y la cédula de identidad, verificando el monto a retirar y contrastando datos y la firma del titular de la cuenta.
- e) Cajera: procede a verificar los datos, en caso de no coincidir devuelve los documentos al socio/cliente para que vuelva a llenar la nueva papeleta y continuar con el proceso.
- f) Cajera: si los datos son correctos, procede a contar el dinero verificando el monto a retirar para entregar al socio/cliente y realizar la transacción.
- g) Cajera: procede a almacenar la los datos para procesar y graba la transacción en el sistema.
- h) Cajera: luego entrega al cliente el valor retirado y el documento de identificación y libreta de ahorros.
- i) Cliente: finalmente recibe el valor retirado y recuenta el dinero antes de salir de la entidad financiera.

Flujograma



5.2.4. Inversiones

5.2.4.1. Depósitos a plazo fijo

	COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO CRECER LTDA. LOJA	RESPONSABLE: -Atención al cliente -Jefe de inversiones -Cajera
	PROCESO: INVERSIONES	DOCUMENTACIÓN
	SUBPROCESO: DEPÓSITO A PLAZO FIJO	Requisitos: Original y copia de la cédula de ciudadanía, Original y copia de la papeleta de votación
	OBJETIVO: Obtener capital a través de lo que depositan los clientes o socios en sus cuentas, permitirá a la cooperativa contar con recursos económicos para invertir en las diferentes colocaciones que hace	
ENTRADA	PROCESO	SALIDA
Tasas de interés, beneficios, estudios de mercado, plazos	Captación de socios para que depositen sus valores en un plazo fijo considerando tasas de interés de acuerdo al valor y periodos negociados	Depósito a plazo fijo, intereses
RECURSOS		
HUMANOS	FÍSICOS	TÉCNICOS
Socio/cliente Jefe de captación Asamblea General Organismos Directivos	Equipos de oficina, equipos de computación, reglamentos	Sistema financiero informático
INDICADORES	CONTROL	REGISTROS
Número de depósitos a plazo fijo o pólizas	Validación y aprobación	Papeletas de depósitos, Certificados de depósito
NORMATIVA		ALCANCE
a. Monto mínimo apertura depósito plazo fijo USD 300,00; b. En el caso de Crece Ahorro podrán hacerlo desde USD 20,00 c. Plazo mínimo: 30 días; en caso de pólizas, y Crece Ahorro será mínimo de 6 meses d. Política Tasa de interés: En función del monto y plazo (3,50 % al 12%); en el caso del Crece Ahorro será 3.5 al 7% anual e. Comisiones y costos administrativos: Retención del 2 % de los intereses, por tributos al Fisco.		Oficina operativa en la ciudad de Loja, calle Imbabura entre 18 de Noviembre y Av. Universitaria

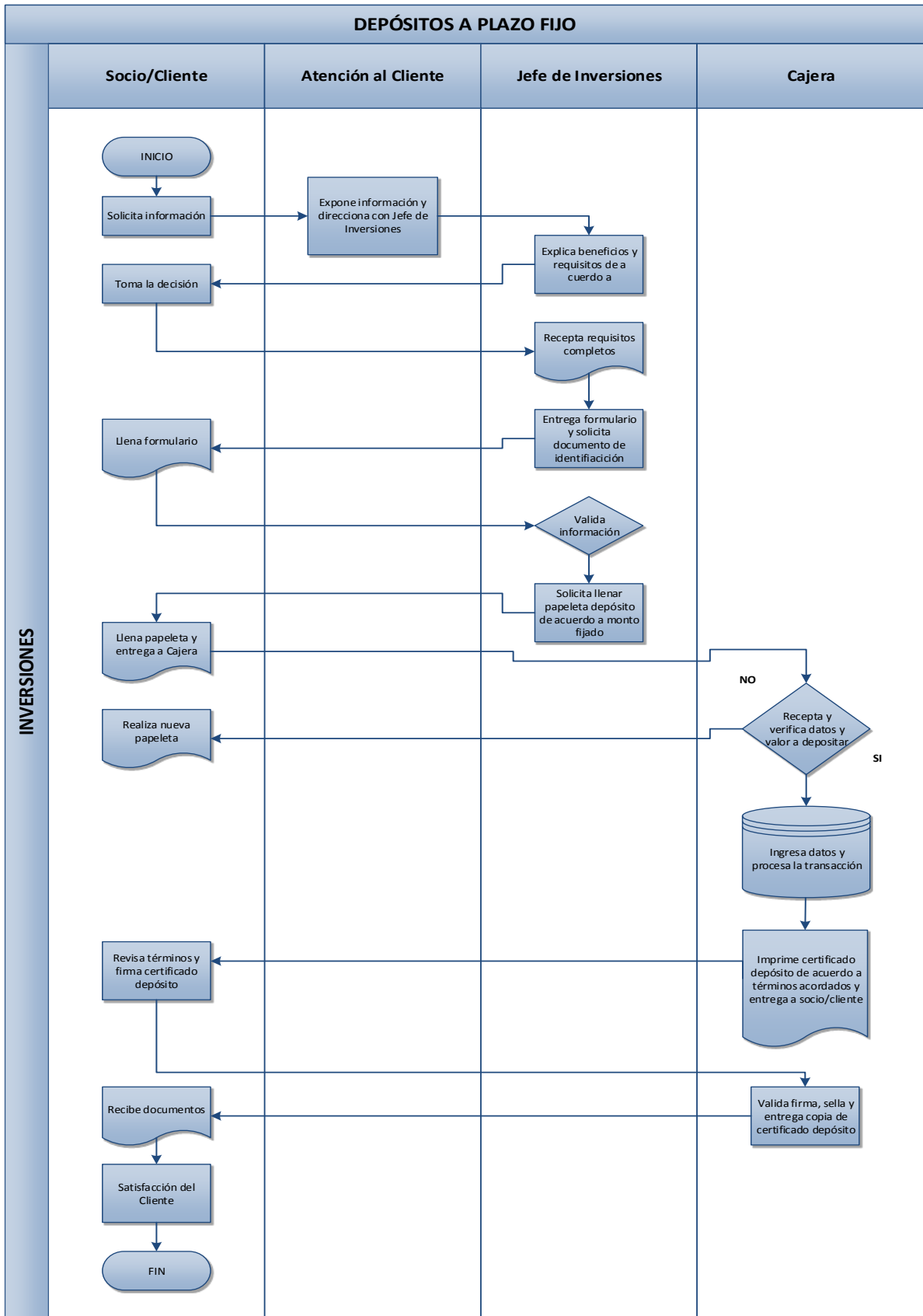
Fuente: Cooperativa de Ahorro y Crédito CRECER

Elabora: Mónica Chamba Malla

Descripción

- a) Socio/Cliente: se acerca a la entidad a solicitar información para realizar depósito a plazo fijo.
- b) Atención al Cliente: le expone la información y direcciona al cliente con el Jefe de Inversiones.
- c) Jefe de inversiones: procede a explicar los beneficios y los requisitos dependiendo de la forma a realizar el depósito, sea en efectivo, cheque o traspaso de ahorros, desglosando el valor a depositar, tasa de interés, fecha de constitución y vencimiento, monto final a recibir, plazo estipulado.
- d) Cliente: analiza y toma la decisión para realizar depósito a plazo fijo y reúne requisitos para entregar al jefe de inversiones.
- e) Jefe de inversiones: recepta los requisitos con la información completa de acuerdo a las políticas aceptadas por el socio/cliente y solicita el documento de identificación para iniciar el trámite.
- f) Jefe de inversiones: luego le indica al socio/cliente que debe realizar el depósito en ventanilla llenando la papeleta correspondiente.
- g) Cliente: procede a llenar la papeleta y realiza el depósito del valor respectivo en ventanilla.
- h) Cajera: realiza la verificación de la cantidad señalada en la papeleta junto con el dinero recibido del cliente.
- i) Cajera: validada la información, procede a ingresar los datos al sistema y procesa la transacción correspondiente.
- j) Cajera: luego imprime el certificado de depósito a plazo fijo, detallando los datos descritos y acordados con el Jefe de Inversiones y el cliente.
- k) Cliente: procede a verificar los términos acordados y firma el certificado de depósito a plazo fijo.
- l) Cajera: finalmente constata la firma del socio/cliente, sella la papeleta y entrega una copia del certificado de depósito a plazo fijo al cliente.
- m) Socio/cliente: revisa los datos acordados y queda satisfecho por los beneficios adquiridos.

Flujograma



5.2.5. Créditos

5.2.5.1. Micro créditos

	COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO CRECER LTDA. LOJA	RESPONSABLE: -Atención al cliente -Oficial de crédito -Comité de crédito -Cajera
	PROCESO: CRÉDITOS	DOCUMENTACIÓN:
	SUBPROCESO: MICRO CRÉDITOS	Documentos y archivos correspondientes
	OBJETIVO: Atender las necesidades de los asociados para el mejoramiento de sus condiciones de vida y de sus familias, administrando los recursos de la cooperativa con solidez, liquidez, rotación de cartera y bajo los parámetros legales	
ENTRADA	PROCESO	SALIDA
Líneas de créditos ofertadas Estudio de mercado Tasas de interés	Recepción de documentos para el análisis Revisión de información receptada Aprobación de solicitud de crédito Otorgamiento de micro crédito	Desembolso del valor solicitado mediante crédito Seguimiento de crédito
RECURSOS		
HUMANOS	FÍSICOS	TÉCNICOS
Cajera, Asamblea General Jefe Crédito Socio/cliente ahorrista	Materiales de oficina, equipos de computación, reglamentación documentos, pagaré, formularios	Sistema financiero informático
INDICADORES	CONTROL	REGISTROS
Tiempo de aprobación de crédito Cumplimiento de metas	Validación y aprobación y seguimiento	Formulario de créditos, liquidación de crédito, capitalización, tabla de amortización, pagaré
NORMATIVA		ALCANCE
a. Todos los integrantes actúan en base a Estatutos, y Reglamentos de la entidad. b. Comité de Crédito ejecuta sus actividades dando cumplimiento a lo establecido en el Código Moral. c. Encargados del proceso realizan un adecuado análisis de solicitudes de crédito, piden garantías necesarias que preserven los intereses de los socios y de la entidad, de lo contrario podrá rechazarla		Capacidad de pago, voluntad de pago y refinanciamiento

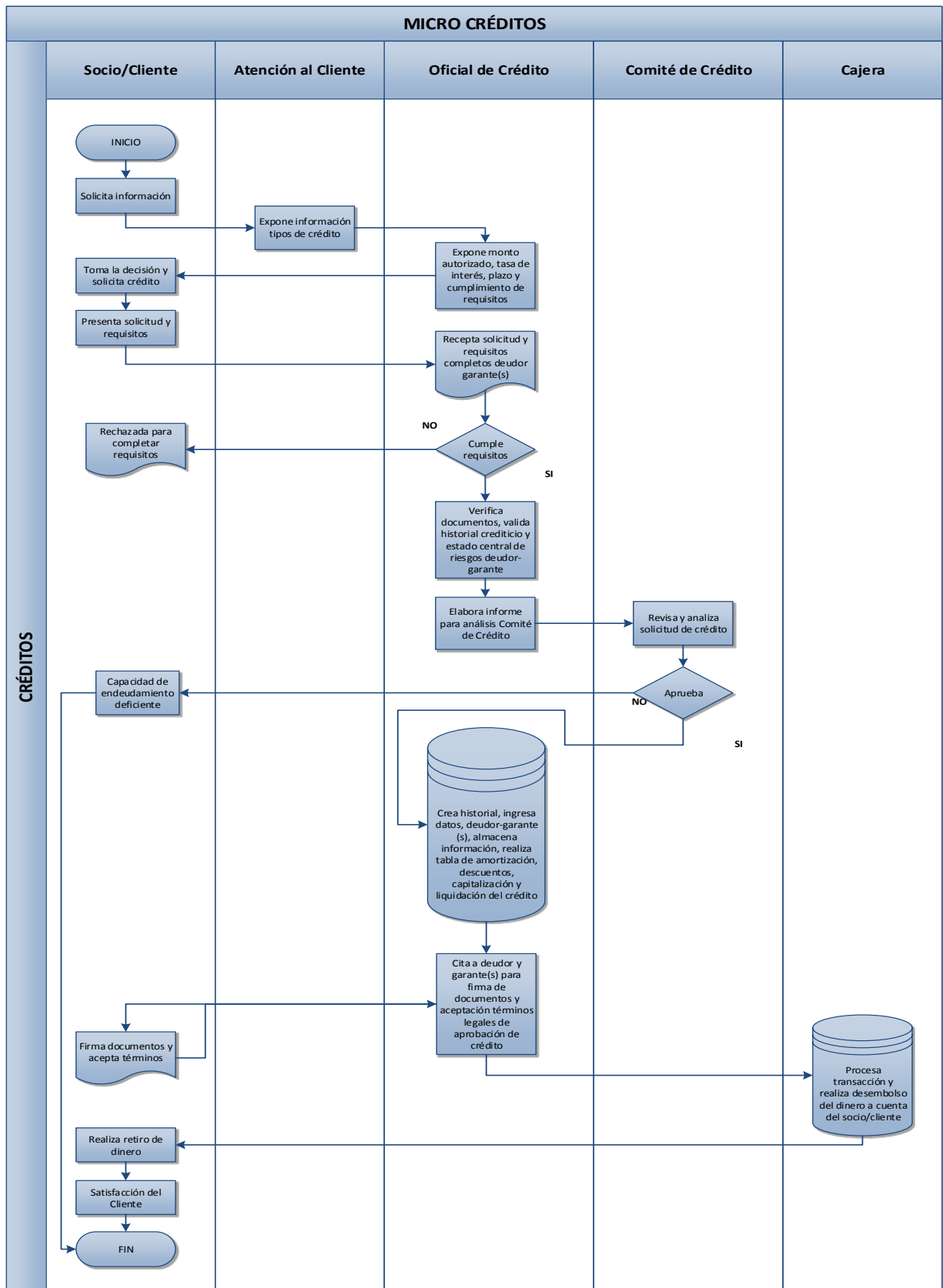
Fuente: Cooperativa de Ahorro y Crédito CRECER

Elabora: Mónica Chamba Malla

Descripción

- a) Socio/Cliente: se acerca a la entidad a solicitar información para acceder a un micro crédito.
- b) Atención al cliente: le informa los requisitos obligatorios y direcciona con el Oficial de Crédito para mayor información.
- c) Oficial de crédito: le expone los montos estipulados para el crédito, el tiempo, tasa de interés y cumplimiento de requisitos conforme lo establecido en la entidad para los socios/clientes.
- d) Socio/Cliente: toma la decisión para solicitar el crédito y presenta requisitos al oficial de crédito.
- e) Oficial de crédito: recepta la solicitud de crédito e inicia con la revisión de los requisitos completos tanto del deudor como del garante.
- f) Oficial de crédito: indica al cliente que de no cumplir con los requisitos se rechaza la solicitud de crédito y devuelve los documentos.
- g) Oficial de crédito: indica que cumple con los requisitos y procede a la verificación de los documentos del deudor y del garante, así como validación del historial de crédito y estado en la central de riesgos.
- h) Oficial de crédito: elabora informe respecto a la solicitud para pasar al Comité de crédito.
- i) Comité de crédito: procede a revisar el informe y analizar la solicitud de crédito para aprobación de acuerdo a monto estipulado en cumplimiento al reglamento de la entidad.
- j) Comité de crédito: autoriza o niega crédito solicitado, si autoriza continua con el trámite e ingresa información al sistema, si es negado se devuelve trámite.
- k) Oficial de crédito: procesa los datos del deudor y garante, realiza tabla de amortización, descuentos, capitalización y liquidación de crédito.
- l) Oficial de crédito: Cita al socio/cliente y garantes para firma de documentos aceptando términos legales de aprobación de crédito.
- m) Cajera: procede a realizar la transacción y realiza desembolso del valores a la cuenta de ahorros del socio/cliente, en caso de no tener deberá realizar proceso de apertura de cuenta.
- n) Socio/Cliente: finalmente realiza el retiro del dinero del crédito aprobado mediante papeleta de retiro.

Flujograma



5.2.6. Cobranzas

	COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO CRECER LTDA. LOJA	RESPONSABLE: -Jefe de cobranza -Oficial de Cobranza -Gerente -Cajera
	PROCESO: COBRANZAS	DOCUMENTACIÓN: Pagarés Reportes deudores
	SUBPROCESO: RECUPERACIÓN DE CARTERA	
	OBJETIVO: realizar la gestión de cobro, con el debido seguimiento, a los asociados y ex asociados morosos de la Cooperativa, a través de las etapas estipuladas en el artículo 3º del reglamento.	
ENTRADA	PROCESO	SALIDA
Deudas vencidas Casos de coactivas	Validar reportes de deudas vencidas para cobro, entrega de notificaciones	Recuperación de cartera, pago ventanilla
RECURSOS		
HUMANOS	FÍSICOS	TÉCNICOS
Comité de Crédito Cajera Consejo de administración Socio/cliente ahorrista	Equipos de oficina, equipos de computación, suministros	Sistema financiero informático MSM, equipos telefónicos
INDICADORES	CONTROL	REGISTROS
Monto cartera recuperada/ Monto total de cartera	Validación y aprobación/Coactivas	Notificaciones al socio pagarés
NORMATIVA		ALCANCE:
El gerente presenta mensualmente un informe detallado del estado de la cartera al Consejo de Administración, incluyendo los casos de cobro jurídico Es una acción hecha por personas hacia otras personas; por eso exige muy buenas relaciones humanas		La deuda tiene las siguientes acciones: De 1 a 15 días de mora De 16 a 30 días de mora De 31 a 60 días de mora De 61 días en adelante (cobro jurídico) 90 días en adelante inicia proceso jurídico

Fuente: Cooperativa de Ahorro y Crédito CRECER

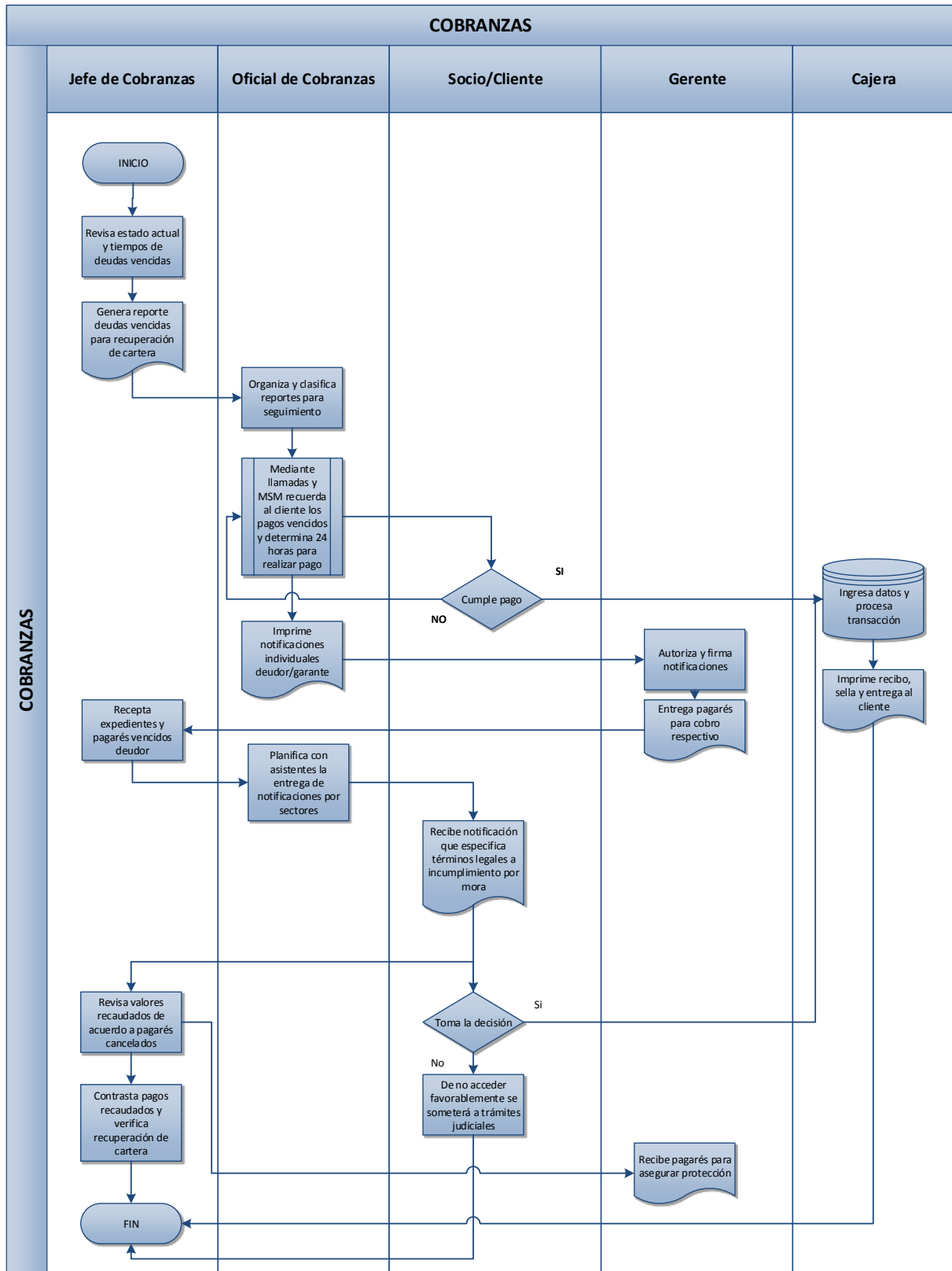
Elabora: Mónica Chamba Malla

Descripción

Este proceso no estaba descrito, razón por la cual se procedió a levantar el procedimiento para que la cooperativa lo pueda poner en ejecución al momento de realizar el cobro de deudas vencidas o recuperación de cartera, que es su objetivo principal.

- a) Jefe de cobranzas: inicia con la revisión del estado actual y tiempos de deudas vencidas del socio/cliente.
- b) Jefe de cobranzas: procede a generar los reportes de deudas vencidas para inicio del trámite de cobro.
- c) Oficial de cobranzas: prepara, organiza y clasifica los reportes para realizar el seguimiento de cobro
- d) Oficial de cobranzas: realizar recordatorio mediante llamadas telefónicas y MSM a los clientes, detallando el valor a pagar y plazo para realizar el pago.
- e) Socio/cliente: si cumple pago a la primera, se acerca a ventanilla para realizar el pago, si no cumple con el pago oficial de crédito procede a notificar.
- f) Oficial de cobranzas: procede a la impresión de notificaciones individuales del deudor/garante para posterior entregarlas.
- g) Gerente: recibe informe del estado de la cartera vencida, autoriza y firma notificaciones para ser entregadas.
- h) Gerente: entrega los pagarés al jefe de cobranzas para iniciar con el cobro respectivo.
- i) Jefe de cobranzas: recepta expediente y pagarés vencidos
- j) Oficial de cobranzas: planifica con asistentes la entrega de notificaciones considerando los lugares y sectores.
- k) Socio /cliente: recibe notificación que especifica términos legales de incumplimiento de pago a deudas vencidas.
- l) Socio/cliente: decide realizar el pago y se acerca a ventanilla y la cajera registra la transacción.
- m) Cajera: procede a ingresar los datos y procesa la transacción e imprime recibo, sella y entrega al cliente.
- n) Socio/ cliente: no cumple con el pago, será sometido a trámites judiciales
- o) Jefe de cobranzas: revisa valores recaudados para luego analizar valores recaudados.
- p) Jefe de cobranzas: contrasta pagos recaudados y verifica los valores de recuperación de cartera para luego informar al gerente.
- q) Gerente: recibe pagarés para custodia.

Flujograma



5.2.7. Nuevos inversionistas

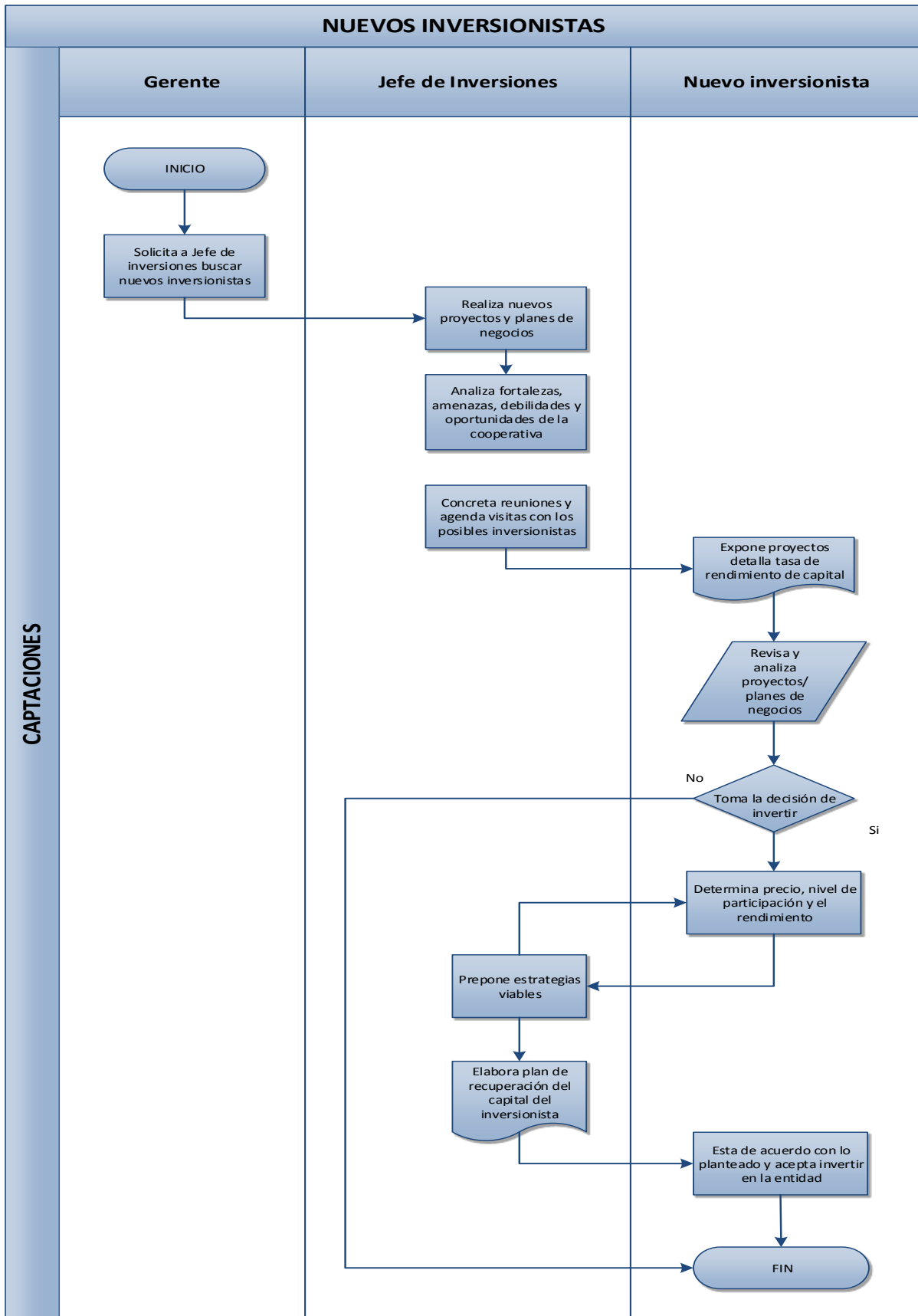
	COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO CRECER LTDA. LOJA		RESPONSABLE: -Gerente -Jefe de inversiones
	PROCESO: CAPTACIONES		DOCUMENTACIÓN Proyectos Planes de negocios
	SUBPROCESO: NUEVO INVERSIONISTA		
	OBJETIVO: atraer inversionistas por medio de un producto innovador		
ENTRADA	PROCESO	SALIDA	
Producto innovador, trayectoria, experiencia, seguridad	Vender la idea, realizar buenas proyecciones financieras	Financiación por medio de los inversionistas, buen potencial de crecimiento	
RECURSOS			
HUMANOS	FÍSICOS	TÉCNICOS	
Nuevo inversionista Socio/cliente ahorrista	Equipos de oficina, equipos de computación, suministros	Sistema financiero informático	
INDICADORES	CONTROL	REGISTROS	
Inversionistas captados	Análisis y ejercicio de concienciación	Contrato, acuerdos	
NORMATIVA		ALCANCE:	
Estrategias viables, plan de recuperación del capital		Acciones interesantes, programa de incentivos	

Descripción

Este proceso es nuevo para la cooperativa ya que no consta descrito en el manual de procedimiento, y se procedió a levantar de acuerdo a la información básica que se pudo obtener.

- a) Gerente: requiere captar nuevos inversionistas y solicita al jefe de inversiones buscar nuevos inversionistas.
- b) Jefe de inversiones: realiza nuevos proyectos y planes de negocios para mostrar a los futuros inversionistas.
- c) Jefe de inversiones: analiza las fortalezas, amenazas, debilidades y oportunidades de la cooperativa para exponer el historial de la entidad.
- d) Jefe de inversiones: procede a los contactos y concreta reuniones, agenda visitas con los posibles inversionistas.
- e) Jefe de inversiones: una vez concentradas las reuniones, expone los proyectos, detalla tasa de rendimiento de capital de la entidad.
- f) Nuevo inversionista: procede a revisar y analizar los proyecto/planes de negocios que presenta la entidad para tomar una decisión.
- g) Nuevo inversionista: analiza y toma la decisión de invertir en la entidad, si decide determina precio, nivel de participación y el rendimiento; si no decide invertir finaliza el procedimiento.
- h) Jefe de inversiones: propone estrategias viables para mutuos acuerdos
- i) Jefe de inversiones: posterior elabora plan de recuperación del capital del inversionista
- j) Nuevo inversionista: está de acuerdo con lo planteado y acepta invertir en la entidad

Flujograma



5.3. Seguimiento y la medición de los procesos

Es importante considerar que para el seguimiento de los procesos, el gerente debe estar vigilante al cumplimiento de los procedimientos, porque de esta manera podrá garantizar la sostenibilidad de esta propuesta, por lo tanto tendrá que contemplar los siguientes aspectos:

- Vigilar que se cumplan internamente las políticas, normativa y principios.
- Liderara las continuas capacitaciones o entrenamientos que se efectúen en cada área de la entidad.
- Realizar una evaluación de los procesos para medir los objetivos planteados y resultados esperados.

5.4. Indicadores de gestión

Es importante que se realice una evaluación del desempeño especialmente de los procesos operativos, con la finalidad que la cooperativa pueda realizar el análisis de medición de la eficiencia y eficacia y los resultados de satisfacción que la entidad espera conseguir.

El siguiente indicador se aplicará para la evaluación del desempeño de los procesos operativos:

Indicador de procesos operativos	
Proceso	Recursos captados mediante promoción y oferta de productos financieros
Indicador	Cuentas aperturadas de forma mensual
Fórmula	$\frac{\text{Cuentas aperturadas en el mes}}{\text{Cuentas proyectadas al mes}} \times 100$
Periodicidad	Mensual
Unidad de medida	Porcentaje

Fuente: Cooperativa de Ahorro y Crédito CRECER

Elabora: Mónica Chamba Malla

Indicador de procesos operativos	
Proceso	Apertura de Cuenta de Ahorros
Indicador	Incremento de cuentas aperturadas
Fórmula	$\frac{\text{Cuentas aperturadas por atención al cliente}}{\text{Total de aperturas de cuentas realizadas}} \times 100$
Periodicidad	Mensual
Unidad de medida	Porcentaje

Fuente: Cooperativa de Ahorro y Crédito CRECER

Elabora: Mónica Chamba Malla

Indicador de procesos operativos	
Proceso	Depósitos de ahorros
Indicador	Depósitos receptados en caja
Fórmula	$\frac{\text{Número de transacciones realizadas por hora}}{\text{Total horas cumplidas}} \times 100$
Periodicidad	Mensual
Unidad de medida	Porcentaje

Fuente: Cooperativa de Ahorro y Crédito CRECER

Elabora: Mónica Chamba Malla

Indicador de procesos operativos	
Proceso	Retiro de Ahorros
Indicador	Número de retiros atendidos en caja
Fórmula	$\frac{\text{Total de transacciones de retiro}}{\text{Total de transacciones efectuadas en caja}}$
Periodicidad	semanal
Unidad de medida	Número

Fuente: Cooperativa de Ahorro y Crédito CRECER

Elabora: Mónica Chamba Malla

Indicador de procesos operativos	
Proceso	Depósito a plazo fijo
Indicador	Número de depósitos a plazo fijo recibidos en caja
Fórmula	$\frac{\text{Número de depósitos receptados en inversiones}}{\text{Total de transacciones efectuadas en caja}} \times 100$
Periodicidad	Semanal
Unidad de medida	Porcentaje

Fuente: Cooperativa de Ahorro y Crédito CRECER

Elabora: Mónica Chamba Malla

Indicador de procesos operativos	
Proceso	Microcréditos
Indicador	Tiempo de otorgamiento del crédito
Fórmula	$\frac{\text{Suma (Fecha aprobación de crédito - fecha entrega solicitud aprobación)}}{\text{Número de operaciones de crédito aprobadas por mes}}$
Periodicidad	Mensual
Unidad de medida	Porcentaje

Fuente: Cooperativa de Ahorro y Crédito CRECER

Elabora: Mónica Chamba Malla

Indicador de procesos operativos	
Proceso	Cobranzas
Indicador	Deudas vencidas
Fórmula	$\frac{\text{Monto cartera recuperada}}{\text{Monto total de cartera}} \times 100$
Periodicidad	Mensual
Unidad de medida	Porcentaje

Fuente: Cooperativa de Ahorro y Crédito CRECER

Elabora: Mónica Chamba Malla

5.5. Mejora de los procesos

El ser humano se ha caracterizado por buscar lo mejor utilizando las mejores herramientas y ha considerado siempre que hay una mejor manera de realizar las cosas, por lo tanto detectando algunas falencias en la gestión de los procesos, se propone un plan de mejora de los procesos en el que se considera aplicar el ciclo PHVA, detallado en el capítulo 3.

Hay que destacar que de acuerdo a los objetivos a mediano plazo que se plantea la cooperativa CRECER, lo que se busca es posesionarse en el mercado en el cual están enfocados, por lo tanto el plan de mejoras será:

- Vigilar por el cumplimiento de las normas, políticas y reglamentos que mantiene la institución para que la calidad de atención sea eficiente y eficaz por el bien del crecimiento de la cooperativa.
- Aplicar las estrategias para la captación de pólizas en plazo fijo ya que aún no hay confianza para esta actividad en la cooperativa.
- Realizar el seguimiento y vigilancia con la finalidad que pueda evaluar cada proceso de la cooperativa pero siempre en función de los resultados obtenidos.

Es importante destacar que un plan de mejoramiento continuo siempre marchará eficientemente cuando personal de la cooperativa está comprometido y se siente parte de la entidad al momento de realizar sus actividades. Estas actividades deberán tener un control para verificar el cumplimiento y son dadas desde arriba, es decir de acuerdo al nivel jerárquico que no es parte de los procesos.

El plan de mejoras, tiene que ver con la estandarización de los procesos, razón por la cual se considera realizar las actividades de los procesos de manera uniforme para alcanzar los objetivos planteados.

Con la estandarización de los procesos, se requerirá de un documento en el cual la gerencia y los involucrados verifiquen el funcionamiento de cada proceso y su funcionalidad o ejecución de las actividades, esto evitará que se den distintas definiciones en el desarrollo de los mismos.

CONCLUSIONES

Luego de realizada la investigación se llegó a las siguientes conclusiones:

- La cooperativa se mantiene como una institución confiable ya que ha incrementado su crecimiento en los dos últimos años, aunque se debe tener en cuenta que no manejan indicadores para medir el tiempo y periodicidad de los procesos.
- El sistema financiero que utilizan en la actualidad, satisface los requerimientos existentes ya que se ha realizado normalmente las transacciones de cada proceso.
- La mayoría del personal realiza sus actividades con el firme compromiso y lealtad de servir a sus clientes por el bien de la entidad y no se enmarca en procesos definidos y documentados.
- La cooperativa no cuenta con indicadores que permitan medir la eficiencia y calidad de sus servicios, es decir la periodicidad, metas y número total de transacciones que se realizan a diario.
- La cooperativa no cuenta con un plan estratégico.
- El personal de la entidad no hace uso del manual de procedimiento que actualmente cuentan, el mismo que debe ser actualizado.
- La cooperativa requiere un plan para la captación de nuevos inversionistas.

RECOMENDACIONES

- Siendo una pequeña entidad financiera que ha logrado posesionarse en el mercado, debe utilizar un plan de innovación como la clave para su desarrollo creando nuevas expectativas a sus socios/clientes.
- La cooperativa debe manejar indicadores que midan los tiempos, plazos y metas de cada uno de sus productos para verificar el tiempo aplicado en cada actividad.
- Se recomienda poner en práctica los procesos mejorados y aplicarlos para que se aproveche el estudio realizado en esta investigación.
- Se recomienda realizar el seguimiento de los procesos para dar alcance a los objetivos planteados.
- Los directivos de la cooperativa deben capacitar continuamente al personal involucrado, en temas de gestión por procesos, innovación y tecnologías con la finalidad de obtener los resultados esperados.
- La cooperativa debería adquirir una ticketera para que cada socio/cliente pueda acceder a su turno y se dirija a la sección correspondiente para realizar su trámite o para solicitar información.
- Fortalecer la parte de atención al cliente con la finalidad que dirija correctamente al socio/cliente a solicitar su producto o servicio.
- Elaborar un plan estratégico que le permita a la Cooperativa establecer sus metas para el futuro y a sus empleados les dé mayor confianza y motivación para realizar su trabajo eficientemente y con compromiso.
- Se recomienda a la cooperativa aplicar los indicadores en los procesos para que tengan un control periódico del cumplimiento y delegar a los responsables de cada proceso para el respectivo control.

BIBLIOGRAFÍA

- Beltrán, J., Carmona, M., Carrasco, R., Rivas, M., & Tejedor, F. (2011). Guía para una gestión basada en procesos. Instituto Andaluz de Teconología.
- Beltrán, J. (2004). Guía para una gestión basada en procesos. Instituto Andaluz de Teconología.
- Bravo, J. (2011). Gestión de Procesos (alineados a la estrategia). Santiago de Chile: Evolution, S.A.
- Deming, E. (1996), Mejoramiento continuo (Eduardo Deming 1996)
- Domingo Rey, P. (s.f.). www.sinap-sys.com. Recuperado el 06 de junio de 2014, de <http://www.sinap-sys.com/es/content/todo-sobre-la-gestion-por-procesos-parte-i>
- Fernández Mañueco, A. (2004). Trabajando con los procesos: Guía para la gestión de procesos. Junta de Castilla y León.
- Harrington, J. (1993). Mejoramiento de los procesos de la empresa. 4ta. Edición : McGraw-Hil
- Curso Reingeniería en las Empresas de Servicio. (1994). Copyright Fadi Kabboul. IESA
- Manual de normas y procedimientos administrativos y financieros.- políticas salariales para la cooperativa de ahorro y crédito crecer Ltda.

Bibliografía de sitios web:

- Fomento.es. (mayo de 2005). www.fomento.es. Recuperado el 06 de junio de 2014, de <http://www.fomento.es/NR/rdonlyres/9541ACDE-55BF-4F01-B8FA-03269D1ED94D/19421/CaptuloIVPrincipiosdelagestindelaCalidad.pdf>
- Pepper, S. (11 de Mayo de 2011) <http://www.mednet.cl/link.cgi/Medwave/Series/GES03-A/5032#f1>. Recuperado el 06 de Junio de 2014, de <http://www.fomento.es/NR/rdonlyres/9541ACDE-55BF-4F01-B8FA-03269D1ED94D/19421/CaptuloIVPrincipiosdelagestindelaCalidad.pdf>
- Pérez, C. (s.f.). Los indicadores de gestión. Recuperado el 06 de junio de 2014, de <http://www.soporteycia.com/articulos/confiabilidad/CAP-Indicadores-gestion-28-Nov-2012.pdf>
- www.aec.es. (s.f.). Obtenido de http://www.aec.es/web/quest/centro-conocimiento/indicadores?p_p_id=56_INSTANCE_e0N5&p_p_lifecycle=0&p_p_state=exclusive&p_p_mode=view&_56_INSTANCE_e0N5_struts_action=%2Fjournal_content%2Fview&_56_INSTANCE_e0N5_groupId=10128&_56_INSTANCE_e0N5_articleId=169