



UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA

La Universidad Católica de Loja

ÁREA ADMINISTRATIVA

TITULACIÓN DE MAGISTER EN GESTIÓN EMPRESARIAL

“Modelo de gestión por procesos para mejorar la calidad de los productos y servicios que ofrecen las áreas de Ahorro, Crédito y Control Financiero – Contable en la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Flavio Alfaro” Ltda.”

TRABAJO DE FIN DE MAESTRÍA

AUTORA: Aizprúa Santos, Jorge Antonio

DIRECTOR: Estrella Torres, Rodrigo Enrique, Ms. Int

CENTRO UNIVERSITARIO CHONE

2014

APROBACIÓN DEL DIRECTOR DEL TRABAJO DE FIN DE MAESTRÍA

Economista

Rodrigo Enrique Estrella Torres Ms. Int

DIRECTOR DEL TRABAJO DE FIN DE MAESTRÍA

De mi consideración:

Que el presente trabajo de grado, denominado “Diseño de un modelo de gestión por procesos para mejorar la calidad de los productos y servicios que ofrecen las áreas de Ahorro, Crédito y Control Financiero – Contable en la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Flavio Alfaro” Ltda. Año 2012.” realizado por profesional en formación: Jorge Antonio Aizprúa Santos, cumple con los requisitos establecidos en las normas generales para la Graduación en la universidad Técnica Particular de Loja, tanto en el aspecto de forma como de contenido, por lo cual me permito autorizar su presentación para los fines pertinentes.

Loja, febrero 2014

f).....

DECLARACIÓN DE AUTORÍA Y CESIÓN DE DERECHOS

“Yo, Aizprúa Santos Jorge Antonio, declaro ser autor del presente trabajo de fin de maestría: modelo de gestión por procesos para mejorar la calidad de los productos y servicios que ofrecen las áreas de Ahorro, Crédito y Control Financiero – Contable en la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Flavio Alfaro” Ltda., de la Titulación Magister en Gestión Empresarial, siendo Rodrigo Enrique Estrella Torres director del presente trabajo; y eximo expresamente a la Universidad Técnica Particular de Loja y a sus representantes legales de posibles reclamos o acciones legales. Además certifico que las ideas, concepto, procedimientos y resultados vertidos en el presente trabajo investigativo, son de mi exclusiva responsabilidad.

Adicionalmente declaro conocer y aceptar la disposición del Art. 67 del Estatuto Orgánico de la Universidad Técnica Particular de Loja que en su parte pertinente textualmente dice “Forman parte del patrimonio de la Universidad la propiedad intelectual de investigaciones, trabajo 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: Jorge Antonio Aizprúa Santos

Cédula: 130793589-8

DEDICATORIA

“Hoy ser mejor que ayer y mañana, mejor que hoy”

Anónimo

Este trabajo es el fruto de muchos sentimientos y emociones, que con la divina iluminación de Dios, el apoyo y comprensión de mi esposa: Jenifer y mis dos tesoros: Josué y Kristie; que son mi fuente inagotable de alegría y que con su amor incondicional, lograron hacer la carga más liviana y sin olvidarme de los que concedieron mi vida: Jimmy Aizprúa y Lourdes Santos que sembraron en mis los principios y valores para lograr ser lo que soy; por todo lo antes mencionada este logro es para Uds.

Jorge Antonio Aizprúa Santos

AGRADECIMIENTO

Agradezco a Dios por haberme dado las capacidades necesarias para crecer y ser a nivel intelectual, profesional y personal.

A quienes han aportado para mi formación profesional: mi esposa, mis hijos, mis padres y hermanos, mis compañeros de maestría y la Universidad Técnica Particular de Loja en cuya cuna del saber deposité mi confianza para fortalecer mis conocimientos.

A mi tutor Eco. Rodrigo Estrella, a mis compañeros Scarlet, Laurita y Gabriela por todo el trabajo en equipo y por su sencillez de alma, a la Universidad Técnica Particular de Loja por contribuir a mi desarrollo profesional y humano.

Jorge Antonio Aizprúa Santos

ÍNDICE DE CONTENIDOS

CARATULA	i
APROBACIÓN DEL DIRECTOR DE TRABAJO DE FIN MAESTRÍA	ii
DECLARACIÓN DE AUTORÍA Y CESIÓN DE DERECHOS	iii
DEDICATORIA	iv
AGRADECIMIENTO	v
ÍNDICE DE CONTENIDOS	vi
RESUMEN	1
ABSTRACT	2
CAPITULO I	
1. Introducción	3
1.1 Planteamiento del problema	5
1.2 Justificación	6
1.3 Objetivos	7
1.3.1 Objetivo general	7
1.3.2 Objetivos específicos	7
1.4 Hipótesis de trabajo	8
1.4.1 Hipótesis general	8
1.4.2 Hipótesis específicas	8
1.5 Alcance	8
CAPITULO II	
2. Metodología	10
2.1 Identificación y secuencia de los procesos	11
2.2 Descripción de los procesos actuales	13
2.2.1 Diagrama de proceso	13
2.2.2 Descripción de las características del proceso (Ficha de Proceso)	15
2.2.3 Indicadores del proceso	17

2.3	Seguimiento y mejora de los procesos identificados	17
2.4	Propuesta de mejora de los procesos	17

CAPITULO III

3.	Marco teórico	19
3.1	Mejoramiento de procesos	20
3.1.1	Mejoramiento de procesos empresariales	24
3.2	Herramientas utilizadas en la gestión por procesos	26
3.2.1	Reingeniería	26
3.2.2	Gestión de la calidad	27
3.2.3	Modelo P2MC	30
3.3	Metodología del programa P2MC	31
3.3.1	Diagnóstico de la organización	31
3.4	Introducción al mejoramiento continuo	38
3.4.1	Mejora continua	38

CAPITULO IV

4.	Aspectos generales de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Flavio Alfaro” Ltda.	43
4.1	Direccionamiento estratégico	44
4.1.1	Visión	44
4.1.2	Misión	44
4.1.3	Objetivos corporativos	45
4.1.4	Estrategias	45
4.1.4.1	Estrategia genérica	45
4.1.1.2	Estrategias funcionales	46
4.2	Estructura organizacional	47
4.2.1	Organigrama estructural	47
4.2.2	Distribución de funciones	47
4.3	Cultura organizacional	57
4.3.1	Sistemas de valores	57
4.3.2	Principios corporativos	58
4.3.3	Implementación estratégica	60

CAPITULO V

5.	La gestión de los procesos en la institución objeto de estudio	62
5.1	Identificación y secuencia de los procesos	63

5.1.1	Análisis estratégico de problemas (AEP)	63
5.1.2	Formación del grupo de trabajo	64
5.1.3	Levantamiento de problemas	65
5.1.4	Depuración de problemas	66
5.1.5	Jerarquización de problemas	66
5.1.6	Diagrama causa - efecto	67
5.1.7	Priorización de problemas	67
5.1.8	Determinación de áreas críticas	68
5.2	Descripción de los procesos	71
5.2.1	Procesos de ahorro y retiro	71
5.2.2	Proceso crediticio	74
5.2.3	Proceso financiero - contable	77
5.3	Seguimiento y la medición de los procesos	78
5.3.1	Tableros de indicadores BSC del ambiente laboral	79
5.3.2	Tableros de indicadores BSC del proceso de crédito	80
5.3.3	Tableros de indicadores BSC del proceso de ahorro	82
5.3.4	Tableros de indicadores BSC del financiero – contable	83
5.4	Mejora de los procesos	85
5.4.1	Programas de mejoramiento	85
5.4.2	Programa de mejoría 1:	86
5.4.3	Programa de mejoría 2:	92
5.4.4	Programa de mejoría 3:	98
5.4.5	Programa de mejoría 4:	102
5.4.6	Costos de implementación de los programas de mejoría	107
	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	108
	Conclusiones	109
	Recomendaciones	110
	BIBLIOGRAFÍAS	111
	ANEXOS	115

RESUMEN

Este trabajo de fin de maestría fue desarrollado en base al Programa de Mejoramiento y Modernización de la Calidad (P2MC), de Vinicio Ayala Cevallos, modelo flexible y participativo que involucra la participación directa e indirecta de todos los integrantes de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Flavio Alfaro Ltda.”. Metodología que permitió aplicar los conocimientos adquiridos durante el transcurso de la maestría de tal forma que nos involucramos en la comunidad planteando un análisis participativo con los entes activos de la institución. Con el fin de plantear una propuesta de modelos de gestión de procesos de ahorro, crédito y control financiero contable; de forma que sea la comunidad la que determinen las mejoras en los procesos operativos; dicha metodología plantea un diagnóstico de los procesos de la cooperativa, una medición mediante un sistema de indicadores que permiten valorar la realidad de los procesos y una propuesta de programas íntegros de mejoría.

Como modelo de investigación sirve de instructivo en temas de gestión e implementación para programas de mejora continua; a la vez que conceptualiza las diversas herramientas de gestión de procesos.

Palabras Claves: Programa de mejoramiento y modernización de la calidad, análisis, procesos operativos, ahorro, crédito, control financiero – contable, mejora continua y gestión de procesos.

ABSTRACT

This work of end of mastery was developed based to the Improvement and Modernization of Quality Program (P2MC) of Vinicio Ayala Cevallos, flexible and participatory model involving direct and indirect participation of all members of the Cooperative Savings and Credit "Flavio Alfaro Ltda." Methodology that allowed applying knowledge acquired during of the mastery's course, so that we are involved in the community, proposing a participatory analysis with the institution authorities. In order to pose a management model proposal processes of savings, credit and financial accounting control, so that it, the community determines the improvements in operating processes, this methodology proposes a diagnostic in the cooperative processes, a measurement through a indicators system to reality assess of the processes, and a proposed of complete improvements programs.

As research model serves as instructive for management and implementation of continuous improvement programs, while conceptualizes the various tools of management processes.

Keywords: Improvement Program and Quality Modernization, Analysis, Operational Procedures, Savings, Credit, Financial Control - Accounting, Continuous Improvement and Process Management.

1. INTRODUCCIÓN

Este trabajo se desarrolló bajo la temática de Diseño de un modelo de gestión por procesos para mejorar la calidad de los productos y servicios que ofrece las áreas de ahorro, crédito y control financiero – contable en la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Flavio Alfaro” Ltda. Año 2012.

En su primera fase a manera de generalidades detalla algunas puntualidades del ante - proyecto de investigación con la finalidad de brindar una buena orientación al lector; dentro de la segunda parte de este trabajo se detallan conceptualizaciones del esquema de estudio a aplicar dentro de la investigación; el tercer capítulo está compuesto por el marco teórico, el cual persigue detallar claramente los conceptos y la aplicación de los mismos al presente trabajo de fin de maestría; en su cuarta fase se desarrolla el diagnóstico amplio empresarial, en el cual se detallan brevemente los antecedentes de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Flavio Alfaro Ltda.”, sus características; y en su parte final contempla la aplicación de la metodología del programa de mejoramiento y modernización continua cuyos resultados se plantean en los indicadores y permite desarrollar los programas de mejoría en los procesos críticos de la institución; que finalmente serán sustento de evaluación para que en el capítulo seis se resalten las conclusiones y recomendaciones del presente trabajo.

Como instrumento de investigación y aplicación el trabajo realizado involucro a la comunidad, a los usuarios y empleados de la organización de forma que en la realización del mismo se generó un compromiso; ya que el deseo y la necesidad de realizar esta temática solo beneficiarán a todos los entes involucrados. A la vez los resultados obtenidos en este trabajo servirán de fuente de partida para futuras investigaciones y como guía de aplicación.

Como mayor fortaleza de este trabajo, encontramos el involucramiento que la metodología del P2MC origina con los entes involucrados, lo que permitió realizar el trabajo de manera más comprometida y con el deseo expreso de aplicar las mejorías propuestas.

Según cronograma se realizaron las etapas en el tiempo y plazo correspondientes, existe la voluntad y compromiso de aceptar los errores encontrados; empezando con un diagnóstico integro de la organización, pasando por la aplicación de los indicadores de gestión y realizando las propuestas respectivas que permitan mejorar en lo continuo del tiempo.

1.1. Planteamiento del problema

No existe un producto / servicio sin un proceso; de la misma manera que no existen procesos sin un producto o servicio, los procesos son un grupo de tareas lógicamente interrelacionadas que emplean los recursos de la organización para dar resultados definitivos en apoyo a los objetivos de la empresa.

Los negocios están enfrentando una nueva paradoja, pues tienen oportunidades nunca vistas para aprovechar los nuevos mercados, lo cual genera revisión y reestructuración en cada uno de los procesos, orientados a garantizar las siguientes estrategias: rapidez, margen de ganancia, calidad y diversidad en los servicios. Estos criterios han sido obviados en la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Flavio Alfaro Ltda.”, la misma que mantiene modelos convencionales de operación desde que inició sus actividades financieras; desde el principio al ser la única Institución crediticia del cantón Flavio Alfaro, presentó una curva ascendente de excedentes durante 13 años y la aplicación de sus procesos no tuvieron mayor incidencia debido a la cultura en la que desarrollaba sus actividades.

En la actualidad la Cooperativa genera un bajo rendimiento económico - financiero, debido a que su gestión basada en el manejo de procesos operativos de forma manual se ve reflejada en una mala colocación de cartera, a la vez que se genera un problema de liquidez que impide apoyar el sector agrícola y productivo de la región; que en origen es la misión de la institución.

Al no implementar sistemas de gestión de procesos se originan duplicidad de tareas, lo que influye en la eficiencia del servicio que brindan las áreas de crédito, ahorro y control financiero de la institución de tal forma que pierde credibilidad y aceptación del mercado.

Por lo anteriormente dicho, podemos identificar que el problema de la cooperativa de ahorro y crédito “Flavio Alfaro” Ltda. Tiene un efecto cíclico, es decir un problema lo vincula a otro de forma que los efectos negativos que originan la ineficiencia de los procesos operativos tienen un impacto secuencial y degenerativo en el desarrollo de las actividades de la organización al punto de que pueden originar el cierre definitivo de sus funciones.

Hasta el momento se mantienen los modelos convencionales de operación, con los que inició la actividad financiera, y no se ha dado paso a rediseñar los mismos para entrar a un proceso de automatización que permitan ser más competitivos ante un mercado tan

cambiante y globalizado y a su vez generar un mejor rendimiento económico, financiero y comercial en la Institución.

1.2. Justificación e importancia de la propuesta

Las cooperativas de Ahorro y Crédito son instituciones de intermediación financieras que tiene como propósito captar recursos económicos de personas con capacidad de ahorro, y con estos recursos apoyar a las personas con necesidad de crédito.

Todas las actividades que realizan en el sector financiero se manejan con el apoyo de la tecnología y la aplicación de procesos técnicos que facilitan el manejo de la información y la agilidad de los servicios.

Dado que en el país se habla insistentemente de la necesidad de dinamizar los procesos ya sea para un servicio o un producto; el mejoramiento es una herramienta que describe muy bien lo que significa la esencia de la calidad y refleja lo que las empresas necesitan hacer si quieren ser competitivas a lo largo del tiempo.

Lograr condiciones que permitan competir con mayores oportunidades, exige de las empresas desarrollar ventajas competitivas en su forma de operar. La fuente de estas ventajas está en las actividades que desarrolla, por lo que la efectividad en los procesos de negocio representa un foco de acción para sus directivos. Ahí radica la necesidad de que en la institución antes mencionada cambian la manera de realizar los procesos operativos de forma que sean más eficientes y nos ayuden a cumplir la razón de ser de la empresa.

El mejoramiento de los procesos se perfila como una nueva tendencia para aumentar la efectividad del negocio y generar las ventajas competitivas que exige el mercado y constituye una de las tendencias en gestión, que permite de manera deliberada y colaborativa manejar sistemáticamente todos los procesos de negocio de una empresa. En el caso de no considerar la importancia de los procesos el resultado o el fin de las organizaciones sería devastador; como se lo estipulo anteriormente el problema fundamental de la Cooperativa es secuencial y afecta directamente la parte operativa de la institución, al referirse a las áreas fundamentales de la misma, de Crédito, Ahorro y Financiero – Contable; por lo que es imprescindible establecer parámetros de gestión que permitan controlar o vigilar el desempeño de los procesos operativos generando una

retroalimentación de la información y los procesos. Considerando el impacto en el ambiente interno y externo de la institución.

La importancia del mejoramiento en los procesos operacionales de ahorro, crédito y control financiero - contable en la Cooperativa de Ahorro y Crédito "Flavio Alfaro Ltda.", radica en que con su aplicación se puede mejorar la calidad en sus servicios de forma ágil y oportuna, contribuir a eliminar las debilidades y potencializar las fortalezas de esta importante institución de intermediación financiera que ejerce su actividad en el cantón Flavio Alfaro, dando lugar a recobrar la confianza perdida de los socios inactivos y a la atracción de nuevos socios, para de esta manera seguir apoyando al sector productivo comercial del cantón con micro créditos, considerando la incidencia que tiene la agricultura, ganadería y comercio en el mismo.

La aplicación del programa dará lugar a recobrar la confianza perdida de los socios inactivos y a la atracción de nuevos socios, para de esta manera apoyar al sector productivo comercial del cantón Flavio Alfaro con créditos micro - empresariales, considerando la incidencia que tiene la agricultura, ganadería y comercio en el mismo.

1.3. Objetivos

1.3.1. Objetivo general.

Proponer un modelo de gestión por procesos para mejorar la calidad de los productos y servicios que ofrece áreas de ahorro, crédito y control financiero contable en la Cooperativa de Ahorro y Crédito "Flavio Alfaro" 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 de Ahorro y Crédito "Flavio Alfaro" Ltda., con el propósito de establecer las causas que estarían disminuyendo la calidad de los servicios de las áreas de ahorro, crédito y control financiero – contable.

- Elaborar una propuesta de mejora de la calidad de los servicios de las áreas de ahorro, crédito y control financiero – contable que presta la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Flavio Alfaro” Ltda., a través de la implementación de la gestión por procesos con indicadores de gestión alineados con el Objetivo Nro. 11 del PNBV (**ESTABLECER UN SISTEMA ECONÓMICO SOCIAL, SOLIDARIO Y SOSTENIBLE.**).

1.4. Hipótesis de trabajo

1.4.1. Hipótesis general

El bajo rendimiento económico, financiero y comercial que presenta en la actualidad la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Flavio Alfaro Ltda.”, se debe a la aplicación de procesos empíricos en las áreas de Ahorro, Crédito y Control Financiero - Contable, basados en la experiencia y no en la dirección técnica - planificada de una institución financiera.

1.4.2. Hipótesis específicas

- ❖ La aplicación operacional de los procesos en el área de Ahorro, influye considerablemente en el rendimiento operativo de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Flavio Alfaro Ltda.”.
- ❖ La aplicación operacional de los procesos en el área de Crédito influye considerablemente en el rendimiento operativo de la cooperativa de ahorro y crédito “Flavio Alfaro Ltda.”.
- ❖ La aplicación operacional de los procesos en el área de Control Financiero - Contable, influye considerablemente en el rendimiento operativo de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Flavio Alfaro Ltda.”.

1.5. Alcance

La presente propuesta de trabajo de investigación analizará los procesos que se desarrollan en las áreas de ahorro, crédito y control financiero - contable en la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Flavio Alfaro Ltda.” En la ciudad de Flavio Alfaro y se enmarca en el programa

nacional de Investigación propuesto por la Dirección de Postgrados de la Universidad Técnica Particular de Loja.

2. METODOLOGÍA

2.1 Identificación y secuencia de los procesos

Uno de los principales inconvenientes en una organización u empresa en el momento de identificar los procesos, es el dilema de precisar y ¹analizar qué procesos deben aparecer en la estructura de procesos de sistema, por tal motivo es importante realizar un análisis acerca de las actividades que se desarrollan en la empresa u organización y la manera que éstas influyen u orientan hacia la consecuencia de resultados.

Una manera gráfica de representar los procesos es mediante *un mapa de procesos*, que refleja la estructura de los mismos. Ésta representación gráfica debe brindar la mayor facilidad de comprensión del proceso en su totalidad, por eso es importante conocer las actividades que conjugan en el proceso analizado.

Es importante indicar que el enfoque de gestión por procesos requiere de una dinámica especial, esto implica que después del análisis de los procesos – a través de los mapas de procesos-, éstos pueden sufrir modificaciones, actualizaciones, sin embargo el análisis de los mismos desembocará ya sea en corto o largo plazo a una “estabilidad”, que mejorará el resultado del proceso analizado, reestructurado o modificado.

Un elemento clave para la elaboración de un mapa de procesos, es identificar el tipo de agrupación en la que puede encajar los procesos identificados, éste tipo de agrupación lo debe definir la organización u empresa, a continuación se presentan dos posibles tipos de agrupaciones.

Así, se utilizó el modelo de agrupación de procesos de tres grupos, tal como lo muestra la figura siguiente:

¹ TECNOLOGIA, I. A. (s.f.). GUIA PARA UNA GESTIÓN BASADA EN PROCESOS.

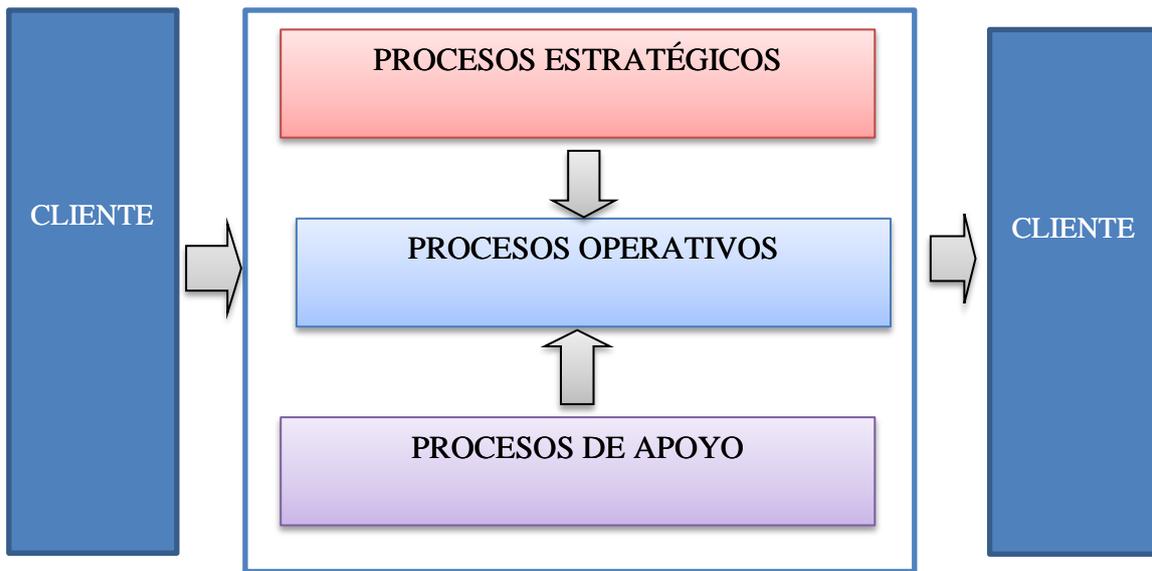


Figura N°1: Niveles de procesos

Fuente: TECNOLOGIA, I. A. (s.f.). GUIA PARA UNA GESTIÓN BASADA EN PROCESOS.

O a su vez se pueden enmarcar los procesos de acuerdo a sus características tal como lo muestra la gráfica a continuación:

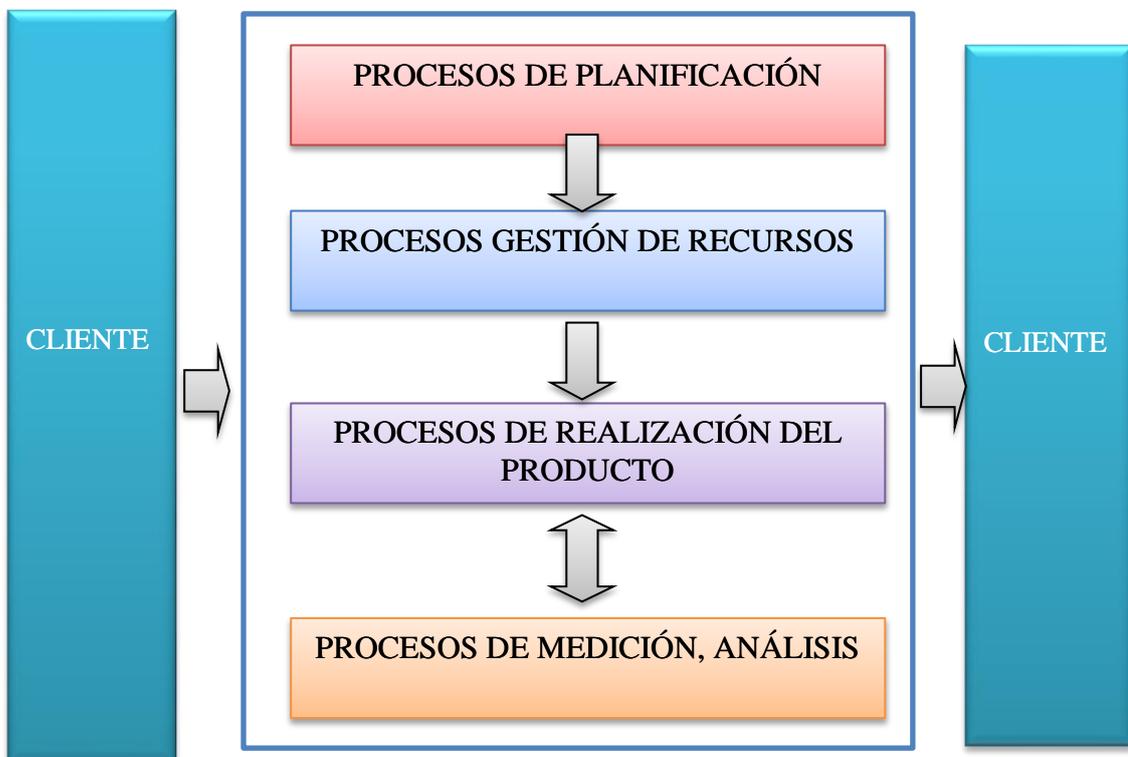


Figura N° 2: Ejemplo 2 niveles de procesos

Fuente: TECNOLOGIA, I. A. (s.f.). GUIA PARA UNA GESTIÓN BASADA EN PROCESOS.

2.2. Descripción de procesos actuales

La descripción de los procesos actuales, consiste en el análisis y determinación de los criterios y métodos para asegurar que las actividades desarrolladas en el proceso se llevan a cabo de manera eficiente². Lo que se analiza en éste ítems son: las actividades y las características relevantes del proceso, porque esto permite el control del proceso.

Es de vital importancia que en el levantamiento de información, estén involucrados las personas que están en contacto con el desarrollo del proceso, ya que de ésta manera facilitará no solo su diagramación, sino también serán facilitadores de los cuellos de botellas a encontrar en el trabajo de investigación. El trabajo cercano con quienes desarrollan el proceso servirá para recabar información y analizar las etapas del mismo.

2.2.1. Diagrama de proceso

El diagrama de procesos, es la representación gráfica del proceso, en el se describe y relacionan los diferentes actores que intervienen en el proceso. Un aspecto importante es que mediante el diagrama de proceso se debe vincular a las actividades con los responsables de su ejecución, ya que esto permite reflejar la relación de los actores que intervienen en el proceso.³ Por tanto de un esquema “quién-qué”, donde en la columna del “quién” aparecen los responsables y en la columna del “que” aparecen las propias actividades en sí.

² SUSANA, L. R. (2011). *SISTEMAS DE CALIDAD*. BOGOTÁ, COLOMBIA: EDICIONES DE LA U. TECNOLOGIA, I. A. (s.f.). GUIA PARA UNA GESTIÓN BASADA EN PROCESOS.

³ TECNOLOGIA, I. A. (s.f.). GUIA PARA UNA GESTIÓN BASADA EN PROCESOS.

A continuación se presenta un modelo:

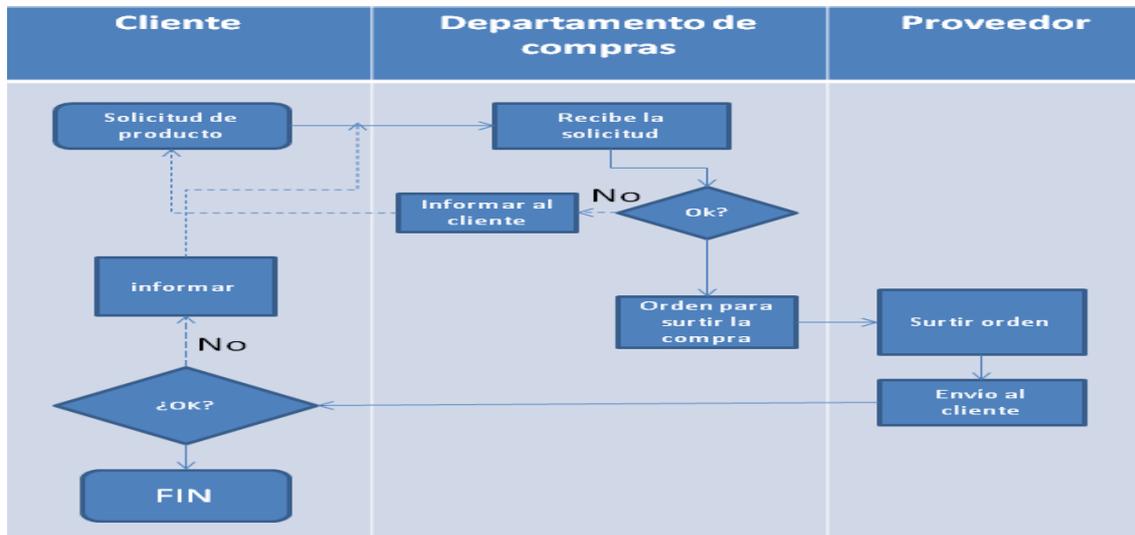


Figura 3: Modelo diagrama de proceso

Fuente: www.pymesycalidad20.com

Entre las descripciones más utilizadas de los flujogramas tenemos:

SÍMBOLO	REPRESENTA	SÍMBOLO	REPRESENTA
	Terminal: Indica el inicio o la terminación del flujo del proceso.		Actividad: Representa una actividad llevada a cabo en el proceso.
	Decisión: Indica un punto en el flujo en que se produce una bifurcación del tipo "SI" – "NO"		Documento: Se refiere a un documento utilizado en el proceso, se utilice, se genere o salga del proceso.
	Multidocumento: Refiere a un conjunto de documentos. Un ejemplo es un expediente que agrupa a distintos documentos.		Inspección / Firma: Empleado para aquellas acciones que requieren una supervisión (como una firma o "visto bueno").
	Conector de proceso: Conexión o enlace con otro proceso diferente, en la que continúa el diagrama de flujo.		Archivo Manual: Se utiliza para reflejar la acción de archivo de un documento y/o expediente.
	Base de datos/aplicación: Empleado para representar la grabación de datos.		Línea de Flujo. Proporciona indicación sobre el sentido de flujo del proceso.

Figura 4: Simbología de los diagramas de flujo

Fuente: <http://www.aiteco.com/que-es-un-diagrama-de-flujo/>

2.2.2. Descripción de las características del proceso (Ficha de Proceso)

La ficha de proceso, pretende recabar todas aquellas características relevantes para el control de las actividades definidas en el diagrama. La información que debe contener la ficha de proceso debe ser a criterio de quien la elabora, sin embargo debe contener la información necesaria para permitir el análisis del proceso.

La información incluida en la Ficha de Proceso ⁴más relevante para la gestión de un proceso debe ser:

- ✓ Misión u objeto
Es la razón del proceso, de debe preguntar ¿para qué existe el proceso?
- ✓ Propietario del proceso
Es la persona responsable del proceso, quien lidera al resto de actores que participan en el proceso.
- ✓ Límites del proceso
Están marcados por las entradas y salidas, la exhaustividad en la definición de las entradas y salidas dependerá de la importancia de conocer los requisitos para su cumplimiento.
- ✓ Alcance del proceso
Establece la primera y la última actividad del proceso, para tener una idea de la extensión de la actividad en la propia ficha.
- ✓ Indicadores del proceso
Permiten hacer una medición y seguimiento de cómo el proceso se orienta hacia el cumplimiento de su misión u objeto.
- ✓ Variables de control
Permite conocer a priori donde se puede “tocar” en el proceso para controlarlo.
- ✓ Inspecciones

⁴ TECNOLOGIA, I. A. (s.f.). GUIA PARA UNA GESTIÓN BASADA EN PROCESOS.

Son aquellas que se realizan para el control del proceso.

✓ Documentos/ registros

Son aquellos que permiten evidenciar la conformidad del proceso y de los productos requeridos.

✓ Recursos

Se refiere a los recursos humanos, la infraestructura y el ambiente de trabajo necesario para ejecutar el proceso.

He aquí un ejemplo de una ficha de proceso:

MDP-SEGUIMIENTO Y MEDICIÓN DE PROCESOS		FICHA-PROC-	COME
FICHAS DE PROCESOS			
FICHA DEL PROCESO		EDICIÓN	FECHA REVISIÓN
GESTIÓN COMERCIAL		1	07/11/03
MISIÓN DEL PROCESO			
Mantener informados a los clientes acerca de los productos y servicios que ofrece la empresa, además de captar pedidos, junto con los requisitos requeridos por el cliente, valorar ofertas y comunicar las ordenes de preparación a almacén.			
ACTIVIDADES QUE FORMAN EL PROCESO			
Captación de clientes		Comunicar pedidos a Almacén	
Comunicación con el cliente		Mantener a los clientes	
Valorar peticiones de oferta		Medir la satisfacción del cliente	
Determinar los requisitos del cliente			
RESPONSABLES DEL PROCESO			
Personal del Departamento Comercial			
ENTRADAS DEL PROCESO		SALIDAS DEL PROCESO	
Petición de información		Pedidos valorados y pasados a Almacén	
Petición de Ofertas		Nivel de satisfacción del cliente	
Pedidos del cliente		Solicitud de compra para Dpto. Compras	
Stocks de material		Cliente informado y satisfecho	
PROCESOS RELACIONADOS			
Control de Stocks, Compra de Material, Planificación de Pedidos, Gestión de Certificados			
RECURSOS/NECESIDADES			
Conocer niveles de Stocks reales y tarifas de precios Cuestionarios de medida de la satisfacción del cliente Acceso a software de gestión de pedidos			
REGISTROS/ARCHIVOS			
Peticiones de oferta del cliente		Registro en Software	
Pedidos en firme del cliente		Registro en Software	
Informe de Satisfacción del Cliente		REGISTRO-COME-01	
INDICADORES			
Número de Incidencias relacionadas con el proceso abiertas en auditorías externas			
Número de total de Incidencias relacionadas con el proceso abiertas en auditorías			
Número de Reclamaciones de clientes			
Cuestionario de Satisfacción del Cliente			
Número de Incidencias por falta de comunicación de sus requisitos			
DOCUMENTOS APLICABLES			
Procedimiento de Gestión Comercial		MDP-COME	
Instrucción de Medida de Satisfacción del Cliente		IT-SATC	

FORMATO-PROC-01

Figura 5: Ficha de Proceso

FUENTE: <http://iso9001calidad.com/ficha-proceso-gestion-comercial-1217.html>

2.2.3. Indicadores del proceso

Los indicadores son variables que permiten u intentan medir en forma cuantitativa alguna actividad. Tienen un rol importante en la Gestión por Procesos ya que nos permiten establecer indicadores de acuerdo al proceso analizado, los cuales desembocan en un análisis o determinación de éxito o falla en el proceso. Pero debemos resaltar que están diseñados para establecer condiciones una realidad, por lo que no nos indican parámetros en proyección.

Los indicadores del proceso, permiten hacer una medición y seguimiento de cómo funciona el proceso y es de gran ayuda en el momento de establecer mejorar en el Plan de Procesos.

2.3 Seguimiento y mejora de los procesos identificados

La mejora de los procesos identificados tiene como finalidad analizar las características y/o desarrollo de los procesos, ya que se debe tener en cuenta información relevante como:

- ✓ Procesos que no alcanzan los resultados
- ✓ Puntos críticos, comatosos o débiles del proceso
- ✓ Oportunidad de mejora de los procesos

Los puntos antes mencionados, proporcionan oportunidades de mejorar la efectividad en los resultados obtenidos a través de los procesos desarrollados, por tanto la institución u organización debe establecer mecanismos correctivos para garantizar que el proceso como tal sea eficiente o puede ocurrir que un proceso exitoso también sea modificado con un plan de mejora.

2.4. Propuesta de mejora de los procesos

Es importante tener en cuenta que el entorno y sus condiciones, tecnología, etc., evolucionan, con ello también se desarrolla el desafío a ser competitivo y buscar la mejora continua en los procesos que desarrollan en la empresa o institución.

Sin duda alguna un plan de mejora de los procesos, es la parte final del examen exhaustivo de los procesos analizados y estudiados en una empresa u organización y permite implementar las mejoras, superar los nudos críticos o comatosos de un proceso. Su aplicabilidad es vital para continuar brindando productos o servicios de calidad a la sociedad donde se desarrolla la empresa u organización.

En el desarrollo de éste trabajo de investigación se aplicará el **Círculo PDCA** O ⁵Ciclo de Deming PDCA (Plan, Do, Check, Act (Planificar, Hacer, Verificar y Actuar)), es una estrategia de mejorar continua de la calidad. La implementación de éste ciclo en las empresas ha mejorado la competitividad, la calidad de los productos y servicios ya que optimiza recursos, es decir es mejorar los sistemas de administración de la calidad.

El ciclo de mejora continua de DEMING determinar cuatro (4) pasos que a continuación se detallan:



Figura 6: Círculo de Deming

Fuente: <http://mylenefrivasr.wordpress.com/2012/11/05/mejoramiento-continuo-de-la-calidad/>

⁵ http://es.wikipedia.org/wiki/C%C3%ADrculo_de_Deming

3. MARCO TEÓRICO

3.1. Mejoramiento de procesos

James Harrington⁶, señala que *“las organizaciones líderes están pensando en forma diferente acerca de sus procesos, que ya no se ven solo como simples procesos de producción. Actualmente la gerencia comprende que existen muchos más procesos que emplean materiales, equipos y personas para ofrecer diferentes tipos de output y servicios. Estos se denominan procesos de la empresa y, en la época presente, son aún más importantes para la competitividad que los mismos procesos de producción... El proceso de producción en el caso de un producto promedio, corresponde al 10% de su valor... El error que se cometen en muchas organizaciones es hacer mucho énfasis en el proceso de manufactura. En la mayor parte de las empresas, la producción representa solo del 6% al 10% del costo del producto.”*

“Los procesos anticuados de la empresa, con los que hemos convivido durante años, se deben reestructurar completamente y no simplemente automatizar. La automatización de un proceso inadecuado no solo garantiza que todas las veces hagamos mal nuestro trabajo sino que lo realicemos más rápido y con menos esfuerzos que antes.”⁷

“Todo lo que hacemos actualmente lo llevaremos a cabo mejor si nos centramos en el proceso... La tarea de la gerencia consiste en desarrollar los procesos de la empresa y de manufactura. Los operadores se limitan a trabajar dentro de los límites de tales procesos.”⁸

“La mayor oportunidad que usted tiene para incrementar los resultados financieros proviene de perfeccionar sus procesos de la empresa. Ciertamente su supervivencia depende del mejoramiento de estos... La única razón por la cual usted debe iniciar un proceso de mejoramiento es para generar mayores beneficios y hacer más competitiva su organización...”⁹

“El Mejoramiento de los procesos de la empresa es una metodología sistemática que se ha desarrollado con el fin de ayudar a una organización a realizar avances significativos en la manera de dirigir sus procesos... Esta metodología se centra en eliminar el desperdicio y la burocracia. Y ofrece un sistema que le ayudará a simplificar y modernizar sus funciones y al

⁶ HARRINGTON, James. Mejoramiento de los procesos de la empresa. McGraw Hill. Colombia. 1995.

⁷ *Ibidem*. p. XV.

⁸ *Ibidem* p XIV - XVI

⁹ *Ibidem*. p. XVII – XVIII.

mismo tiempo, asegurará que sus clientes internos y externos reciban productos sorprendentemente buenos.”¹⁰

Harrington recomienda *“centre sus actividades de mejoramiento en perfeccionar la forma en la cual se pone en contacto con sus clientes o clientes potenciales, así como en aquellas áreas en las cuales invierte grandes suma de dinero. La fuerza de ventas genera un impacto superior en la percepción del cliente sobre su organización que muchas de las actividades de manufactura.”¹¹*

El principal objetivo del mejoramiento de los procesos consiste en garantizar que la organización tenga procesos que¹²:

- *“Eliminen errores*
- *Minimicen las demoras*
- *Maximicen el uso de los activos*
- *Promuevan el entendimiento*
- *Sean fáciles de emplear*
- *Sean amistosos con el cliente*
- *Sean adaptables a las necesidades cambiantes de los clientes*
- *Proporcionen a la organización una ventaja competitiva*
- *Reduzcan el exceso de personal.”*

Por su parte, Handel Sandoval¹³ señala que un proceso es *“una actividad o grupo de actividades que empelando insumos organizacionales, le agregan valor a estos (generan un transformación) y suministran un productos (resultado) para un cliente interno o externo.”*

Siendo los objetivos del análisis de procesos son¹⁴:

- *“Asegurar eficacia (generar los resultados esperados o logros)*
- *Asegurar eficiencia (Optimizar los recursos empleados)*

¹⁰ Ibidem. p. 23.

¹¹ Ibidem. p. XVII.

¹² Ibidem. p. 23.

¹³ SANDOVAL, Handel. Manual de Gerencia de Procesos. MBA-EPN. Quito. Enero del 2002. Lam. 17.

¹⁴ Ibidem. Lam. 19.

- *Asegurar adaptabilidad (Generar capacidad para adaptación al cambio: del cliente, tecnológico y necesidades de la empresa)”*

Existen tres tipos de procesos¹⁵:

- **“De producción (primarios):** *Los que entran en contacto físico con lo que se entregará al cliente.*
- **De apoyo:** *Los que respaldan a los de producción*
- **De gestión:** *Los que coordinan las actividades de los procesos de apoyos y primarios.”*

Otros tips importantes sobre el enfoque de procesos son los siguientes¹⁶:

- Un resultado deseado, se alcanza con más eficiencia cuando sus actividades y recursos relacionados, son manejados como procesos.
- El enfoque orientado hacia los procesos, permite una rápida y sencilla identificación de los problemas. Así como la rápida resolución de los mismos. Sin la necesidad de mejorar el resto de procesos que funcionan de manera correcta. Lo que repercute positivamente en las capacidades de la organización, y su capacidad para adaptarse el exigente y cambiante mercado.
- El sistema por procesos, es más fácil de implementar, y más económico de mantener en correcto funcionamiento. Tiene la ventaja, de que aunque un proceso afecte al resto de procesos. Es más sencillo cambiar o mejorar el proceso, o partes de la cadena de procesos, sin que el resto de procesos se vea afectado de forma negativa por la transformación.
- La modificación o cambio de un proceso, no conlleva aparejada la modificación o cambio del resto de procesos, cuyo funcionamiento, estructura y gestión siguen siendo iguales.

¹⁵ Ibidem. Lam. 21.

¹⁶ Ver la norma ISO 9001 en: www.buscarportal.com/articulos/iso_9001_gestion_calidad.html

Sí que afecta al resultado final, por lo que todos los procesos, han de cumplir las con las expectativas y necesidades del resto de procesos. La responsabilidad de la mejora del proceso, corresponde a los integrantes del proceso, con la ayuda de toda la organización.

- Aunque no se mencione en absoluto, se supone que los recursos técnicos son completamente eficaces y eficientes. Se dispone de los recursos y conocimientos técnicos más adecuados. Muy difícil o costoso de mejorar, por lo que para mejorar el producto, es mejor mejorar otros aspectos de la organización, como las relaciones entre los miembros de la organización.
- Una mejora tecnológica, produce resultados exponenciales. Mientras que una mejora de la organización, sigue una pauta directamente proporcional. Las mejoras tecnológicas, producen resultados inmediatos. Mientras que la mejora de la organización, produce resultados en el tiempo.
- Para conseguir la máxima satisfacción en el cliente. Ha de mejorar la tecnología cuando resulte rentable. Pues los beneficios son inmediatos. Y mejorar la organización en el resto de los casos, que produce un aumento constante y predecible de la calidad final. La máxima calidad se obtiene con la unión de las mejoras tecnológicas y en el funcionamiento de la organización.

Los beneficios de adoptar un enfoque por procesos son los siguientes¹⁷:

- Menores costes y ciclos de tiempo más cortos mediante el uso efectivo de los recursos.
- Mejora consistente y resultados predecibles.
- El enfoque adecuado y prioritario, mejora las oportunidades.

Aplicar el enfoque de procesos, típicamente conduce a¹⁸:

¹⁷ Ibidem.

¹⁸ Ibidem.

- Definir de forma sistemática las actividades necesarias para obtener el resultado deseado.
- Establecer claras responsabilidades y obligaciones para manejo de las actividades clave.
- Identificar los intermediarios de las actividades claves entre las funciones de la organización.
- Análisis y medida de la capacidad de las actividades claves.
- Centrarse en factores como los recursos, métodos y materiales que mejorarán las actividades claves de la organización.
- Evaluar riesgos, consecuencias e impactos de las actividades de los consumidores, proveedores y otras partes interesadas.

3.1.1 Mejoramiento de procesos empresariales

En el contexto de mejoramiento de procesos, BPM significa Business Process Management y constituye una de las tendencias en gestión, que permite de manera deliberada y colaborativa manejar sistemáticamente todos los procesos de negocio de una empresa.

Los beneficios de BPM para las organizaciones son extensos; aportan visibilidad a los directivos sobre la dinámica de los procesos llevados de manera inconsciente por parte del equipo humano de las organizaciones y posibilita su modificación rápida a través de herramientas tecnológicas para acelerar la adopción del cambio en la forma de operar de las compañías.

La decisión de mejorar los procesos de negocio como un camino para lograr mayor desempeño en los resultados de las compañías no es un tema nuevo. Desde principios de siglo se han venido abordando los procesos con diferentes metodologías con el fin de elevar los resultados financieros de las firmas. Sin embargo con el paso del tiempo estas iniciativas han abordado el problema de mejoramiento desde ópticas que no integran las variables que influyen directamente en los resultados de la actividad organizacional.

Existen diferentes puntos de vista sobre el concepto de BPM, aunque relativo consenso sobre sus beneficios. Para Khan Rashid, es la disciplina de modelar, automatizar, manejar y optimizar procesos para incrementar la rentabilidad de un negocio. En esta óptica, el objetivo de la gestión de procesos está concentrado en reducir los costos financieros y maximizar los excedentes, en base a las buenas captaciones y colocación de los créditos de manera que se genere un aumento de la rentabilidad¹⁹.

De manera general, la rentabilidad es un concepto que se aplica cuando se desea medir los resultados obtenidos en la realización de una actividad económica, luego de haber asignado unos recursos (humanos, tecnológicos, financieros) a la obtención de dichos resultados. En otras palabras, la rentabilidad nos da una medida del rendimiento que un capital ha obtenido en un periodo determinado. BPM por lo tanto aumenta la relación entre la renta que se genera y los medios utilizados.

Smith Howard por su parte, define BPM como una nueva aproximación para abordar y gestionar procesos de innovación en las compañías que construye el mejoramiento, a partir del estado actual de un proceso en un momento determinado y que plantea una diferencia radical frente a la reingeniería; la cual construye el mejoramiento desde la redefinición total del proceso. En esta óptica BPM se convierte en una respuesta al caos operativo que presentan las compañías en la actualidad²⁰.

De manera integral se puede entender BPM como el mejoramiento de la gestión de los procesos de negocio de una firma de principio a fin, a partir de la definición deliberada, colaborativa e incremental de la tecnología; para alcanzar claridad en la dirección estratégica, alineación de los recursos de la empresa y disciplina de mejoramiento continuo, necesarias para cumplir las expectativas de los clientes.

La aplicación de BPM trae consigo una serie de beneficios para las empresas. Los casos en los cuales se ha utilizado el concepto, han reportado beneficios que van desde la mejora en las capacidades de dirección de la firma, pasando por la reducción de obstáculos al momento de reaccionar ante cambios del mercado, hasta adquirir mayor capacidad de análisis sobre el desempeño de la empresa. Los siguientes son otros beneficios identificados:

¹⁹ KHAN, Rashid, *Evaluating BPM Software*, Business Integration Journal, 2003

²⁰ SMITH, Howard, FINGAR Peter, *Business Process Management: the third wave*. The breakthrough that redefines competitive advantage for the next fifty years, 2003

- ♣ Mayor flexibilidad y agilidad para adaptación al cambio.
- ♣ Posibilidad de integrar la información del negocio dispersa en diferentes sistemas.
- ♣ Dirigir los esfuerzos de la empresa de una manera planeada y alineada con los objetivos estratégicos.
- ♣ Adquirir la habilidad para diseñar, simular y monitorear procesos de manera automática y sin la participación de usuarios técnicos.
- ♣ Adquirir una ruta de mejoramiento y eficiencia continua al convertir actividades ineficientes en menores costos a través de uso de tecnología enfocada en procesos.
- ♣ Reducir costos futuros de integración y mantenimiento al adquirir tecnología ya preparada para abordar el cambio.
- ♣ Lograr estos beneficios es el resultado de la aplicación metódica de prácticas de gestión, de la implantación y adopción de formas de operar automatizadas y estratégicamente seleccionadas.

3.2. Herramientas utilizadas en la gestión por procesos

3.2.1 Reingeniería

La reingeniería constituye una recreación y re-configuración de las actividades y procesos de la empresa, lo cual implica volver a crear y configurar de manera radical el o los sistemas de la compañía a los efectos de lograr incrementos significativos, y en un corto periodo de tiempo, en materia de rentabilidad, productividad, tiempo de respuesta, y calidad, lo cual implica la obtención de ventajas competitivas.

Reingeniería significa volver a empezar arrancando de nuevo; reingeniería no es hacer más con menos, es con menos dar más al cliente. Su objetivo principal es hacer lo que ya se estaba haciendo, pero hacerlo de una manera mejor, trabajar más inteligentemente. Es rediseñar los procesos de manera que estos no estén fragmentados.

En el proceso de reingeniería deben contemplarse los procesos para llegar a la esencia de los mismos en lugar de quedarse tan solo en sus formas. Es captando la esencia y contenido de las actividades y procesos como lograremos reconocer que tan críticos y fundamentales resultan ellos para la mejor performance de la empresa.

La reingeniería debe ser considerada como un medio para generar y aprovechar las fortalezas internas de la empresa, y eliminar o superar sus debilidades, tratando de sacar partido además de las oportunidades externas, y protegiéndose o sacando partido de sus amenazas.

Mientras la mejora continua puede ser concebidas como un proceso de cambios cuantitativos, la reingeniería es, al tratarse de un transformación radical, un cambio de carácter cualitativo. Ya no se trata solo de avanzar a través de una curva de aprendizaje o de experiencia, de lo que se trata es de saltar a una nueva curva.

3.2.2 Gestión de la calidad

Entendemos por calidad total, como una filosofía empresarial coherente orientada a satisfacer, mejor que los competidores, de manera permanente y plena, las necesidades y expectativas cambiantes de los clientes, mejorando continuamente todo en la organización, con la participación activa de todos para el beneficio de la empresa y el desarrollo humano de sus integrantes, con impacto en el aumento del nivel de calidad de vida de la comunidad²¹.

Los siguientes términos son claves para el mejor entendimiento de la calidad total:

- ❖ *Cliente externo*.- Organización o persona que recibe un bien o servicio pero que no forma parte de la organización que lo suministra.

- ❖ *Cliente interno*.- Departamento o persona que recibe la salida (información, bien, servicio) de otro departamento o persona pertenecientes a la misma organización.

²¹ FARQUAR & JOHNSTON, *Total Quality Management: a Competitive Imperative*, Conference of Canada, 1994

- ❖ *Expectativas del cliente.*- Lo que él espera del producto, lo que él considera que debe ser y cómo desea recibirlo.
- ❖ *Necesidades del cliente.*- Las características reales de calidad que él requiere, precisa, exige, emplea como criterios para adquirir un bien o servicio.
- ❖ *Percepción del cliente.*- Comparación entre lo que recibe realmente y sus expectativas. Lo que él cree que está recibiendo.
- ❖ *Satisfacción del cliente.*- El resultado de entregar un bien o servicio que cumple con las necesidades y expectativas del cliente, definidas o implícitas
- ❖ *Política de calidad.*- Conjunto de principios generales que guían la acción de la empresa en relación con la calidad total, es decir, el marco general de referencia establecido por la alta dirección para la puesta en marcha del proceso de gerencia de la calidad total en la empresa.
- ❖ *Comparación contra los mejores o Benchmarking.*- Un proceso sistemático de mejoramiento, mediante el cual una empresa se compara en alguna de sus áreas funcionales, procesos, sistemas, o políticas, contra las mejores compañías en su clase. Así se determina cómo dichas empresas alcanzan tales niveles de desempeño, y se usa esta información para mejorar rendimiento actual de la organización.
- ❖ *Cultura empresarial.*- Un conjunto de valores, creencias y comportamientos inherentes a la empresa. La alta gerencia define y crea la cultura de su empresa para alcanzar su visión y misión.
- ❖ *Kaizen o mejoramiento continuo.*- El término fue acuñado por Masaaki Imai, cuyo significado es el mejoramiento gradual sin fin en bienes, servicios o procesos, mediante mejoras pequeñas y progresivas en el sistema y una secuencia de establecer y alcanzar estándares cada vez más altos²².

La calidad total, requiere de las siguientes exigencias para la empresa que la aplica:

²² FARQUAR & JOHNSTON, *Total Quality Management: a Competitive Imperative*, Conference of Canada, 1994

- ❖ *Mantenerla como filosofía empresarial de la organización:* La Calidad Total no se trata de un programa más o del cumplimiento de una norma, consiste en formar parte de su cultura empresarial, y se toma como una forma de hacer empresa y administrar.
- ❖ *Orientación hacia el cliente externo y el cliente interno:* La organización debe conocer del cliente externo, sus necesidades esenciales, sus criterios claves para la compra, sus expectativas del bien o del servicio y su percepción de lo que recibe.
- ❖ *Liderazgo y compromiso gerencial:* El más alto directivo de la organización es la primera persona comprometida con la Calidad Total y quien demuestra con hechos concretos su liderazgo en la materia.
- ❖ *Mejoramiento de procesos:* En la calidad total se aplica el mejoramiento de todos los procesos, es decir todos los trabajos de organización, ya que todo trabajo es un proceso. Dichos mejoramientos se pueden llevar a cabo básicamente a través de Kaizen o innovación.
- ❖ *Trabajo en equipo:* La organización se comporta como un verdadero equipo, pues lo importante es el trabajo de toda estructura organizacional para satisfacer al cliente y no el cumplimiento de los objetivos particulares de cada unidad organizacional.
- ❖ *Todas las personas, todas las funciones:* Todos y cada uno de los individuos y de las unidades organizacionales están comprometidos con la calidad total.
- ❖ *Respeto y desarrollo humano:* De todas las características de la filosofía de la calidad total, acaso sea esta la más importante, y por desgracia, la más descuidada, la calidad total es hecha por el hombre y para el hombre, el desarrollo se refiere a las personas y no a los objetivos.
- ❖ *Participación activa:* Lo mejor es que todos participen activamente, individualmente o en equipo en el trabajo diario.
- ❖ *Pensamiento estadístico:* Es conveniente tomar decisiones sustentadas por hechos e información estadística confiable y cierta.

- ❖ *La calidad es primero siempre:* La clave reside en procurar primero y ante todo la satisfacción plena del cliente, con lo cual la clientela valorará cada día más los esfuerzos por deleitarla y cuidará de las ventas y las utilidades a largo plazo.
- ❖ *Mentalidad estratégica:* Se centra en idear estrategias para alcanzar ventajas competitivas para la organización, a diferencia de la planeación estratégica que tiene que ver más con el análisis, esta se caracteriza por la síntesis, sinónimo de crear e intuir una nueva visión del rumbo a seguir, pero estos dos procesos deben ser complementarios.
- ❖ *Escuchar la voz de los mejores:* Consiste en convertirse en el mejor de los mejores y obtener una posición superior ante los ojos del cliente respecto a la competencia.
- ❖ *Responsabilidad social:* El impacto final de esta filosofía empresaria será el aumento del nivel de calidad de vida de la comunidad; incluye clientes externos, clientes internos, accionistas o dueños, proveedores, empleados, sus familias, es decir, la sociedad en general.

Para tener éxito en calidad total es menester que la alta gerencia de la empresa estudie su significado, lo comprenda, tome la decisión de cambiar el rumbo y se comprometa a realizar las transformaciones que la calidad total implica en la cultura organizacional²³.

3.2.3 Modelo P2MC

El programa de gerencia integral y mejoramiento de la calidad y productividad en las empresas conocido como P2MC, se fundamenta en el modelo creado por Vinicio Ayala Cevallos. Recoge varios aspectos que direccionan al gerente de una organización a la selección de un estilo gerencial eficaz, el cual posee un enfoque sistémico en función de la incorporación y respaldo que ofrece la implementación e implantación de sistemas ISO 9000.

En la práctica, diversas empresas han combinado la implantación de “Sistemas de Calidad” con programas de “Calidad Total”, “Control Total de la Calidad - TQC”, “Total Quality Management – TQM”, Gerenciamiento Estratégico de la Calidad y otros a los cuales nos referimos de manera general, como “Programas de Mejoría de la Calidad” y que a pesar de

²³ *Ibíd.*, FARQUAR & JOHNSTON

basarse en una filosofía genérica, varían en sus contenidos y especificaciones según su autor y tipo de empresa en las cuales sean implantados²⁴.

Otra de las características de este modelo es la participación global de los funcionarios y empleados en todas las etapas del proceso de mejoría de la calidad, aprovechando el potencial creativo de los todos los miembros de la organización con un gran resultado y compromiso de todos.

Específicamente este modelo se fundamenta en la metodología denominada TQM –Total Quality Management o Gerenciamiento por Calidad, el mismo que para efecto de su aplicación y por considerar la incorporación de medición de indicadores de productividad, ha sido modificado a “Programa de Mejoramiento y Modernización de la Competitividad – P2MC”²⁵, el cual nos permita entre otros aspectos:

- ♣ Definir o redefinir el rol participativo de la organización
- ♣ Definir o rediseñar las metas y objetivos organizacionales en horizontes específicos de tiempo, partiendo por horizontes a corto plazo.
- ♣ Crear mapa o plan estratégico dentro de cuyas estrategias conste la implementación del modelo de gestión, en calidad de estrategia competitiva.

3.3 Metodología del programa P2MC

3.3.1 Diagnóstico de la organización

Este diagnóstico se conforma a su vez de dos perfiles de evaluación interna de la Institución:

Diagnóstico amplio empresarial (DAE):

La primera fase del programa se refiere al levantamiento de los problemas generales de la organización. Se levantan problemas de tipo administrativo, operacional, técnico, de

²⁴ AYALA, Vinicio, *Programa de Gerencia Integral y Mejoramiento de la Calidad y Productividad en Empresas*, Maestría en Ciencias Administrativas MBA “Gerencia de Productividad y Calidad”, Quito, Ecuador, 2005, p. 8

²⁵ *Ibíd.*, p. 10

recursos e infraestructurales. Para alcanzar este objetivo se utiliza la metodología MSP – Metodología de Solución de Problemas y dentro de esta, las técnicas operacionales tratadas en las “Siete Nuevas Herramientas Gerenciales de la Calidad” (Moura, 1994). El proceso secuencial y las herramientas se definen en la siguiente tabla²⁶.

Tabla1: Metodología P2MC²⁷

PASO	DENOMINACION	HERRAMIENTA
A	OBTENCIÓN DE DATOS (A)	LLUVIA DE IDEAS (BRAINSTORMING)
B	OBTENCIÓN DE DATOS (B)	LLUVIA DE IDEAS (BRAINSTORMING)
C	DEPURACIÓN DE DATOS	DEBATE Y MULTICRITERIO
D	JERARQUIZACIÓN DE PROBLEMAS	DIAGRAMA DE RELACIÓN CAUSA Y EFECTO
E	PRIORIZACIÓN DE PROBLEMAS	MATRIZ DE PRIORIZACIÓN (HOLMES)
F	PESO PROBLEMAS TOTALES POR NIVEL IMPUESTO	MATRIZ DE PRIORIZACIÓN (HOLMES)
G	DETERMINACIÓN DE ÁREAS CRÍTICAS	DIAGRAMA DE AFINIDADES
H	SECUENCIA PARA REINGENIERÍA Y/O MEJORAMIENTO	EN FUNCIÓN DE PESO DE ÁREAS CRÍTICAS

Fuente: Metodología P2MC; Vinicio Ayala

A. Obtención de datos (a): Mediante integración vertical de los recursos humanos. Selección del personal involucrado participante en el taller de lluvia de ideas, considerando dos representantes por cada nivel jerárquico de la organización.

²⁶ *Ibíd.*, p. 11

²⁷ *Ibíd.*, p. 11

B. Obtención de datos (b): Mediante integración horizontal del personal. Selección del personal involucrado participante en el taller de lluvia de ideas, considerando dos representantes de cada departamento o unidad de la organización. Se selecciona la persona más compenetrada y conocedora de los procesos internos de cada departamento, y la máxima cabeza del departamento.

El tamaño o complejidad de un departamento o unidad administrativa puede justificar la realización de un taller de integración vertical en el mismo, esto se puede considerar en un departamento o unidad como empresa.

C. Depuración de datos: Los datos obtenidos deben ser depurados, debatidos y explicados (o interpretados) por los proponentes de los problemas y el resto de los asistentes al taller. Deben ser desconsiderados aquellos problemas que no tienen una aceptación consensual de su pertinencia a la problemática tratada o a las áreas de pertinencia.

D. Jerarquización de los problemas: Este paso se realiza de la siguiente forma:

- Se colocan las carteleras o afiches adhesivos conteniendo los problemas (uno por cartelera) en forma oval y estableciendo un balance de relaciones causa-efecto, con la aportación multi-criterial de los participantes.
- Se colocan flechas entrantes en los problemas efecto (receptores) y flechas salientes en los problemas causa (inductores)
- Se puede dar la posibilidad de no existencia de relaciones entre los problemas analizados.
- Se efectúa el análisis de la relación “interactivamente” uno vs. todos los demás, hasta completar el círculo oval.
- Realizar la suma, por cada cartelera, de los valores correspondientes a total entradas y salidas.

- Escoger un 25 o 30 % de los problemas, en orden secuencial por peso de los mayores totales. Se incorpora en la lista de problemas jerarquizados los valores de mayores entradas y salidas que no constaren en la lista de los mayores totales.

E. Priorización de problemas (jerarquizados por relación causa – efecto): Se trabaja con el 25 o 30 % de los problemas que fueron jerarquizados por medio del diagrama de relaciones causa – efecto.

Para la priorización se utiliza la matriz de Holmes, modificada para fines de este trabajo (Ayala, 1994)

La matriz tiene por objetivo realizar un balance comparativo del nivel de importancia de los problemas. La comparación es interactiva: ¿Cuál problema es más importante que?, o ¿Cuál es más importante para ser solucionado?, o ¿Cuál problema es más acuciante qué?

Se construye colocando los problemas jerarquizados por medio del diagrama de relaciones causa – efecto en la primera columna y de la misma manera, colocando la misma secuencia de problemas en la primera fila de la matriz.

La comparación del nivel de importancia puede tener tres resultados que varían de 0 a 1:

1. Que tenga mayor importancia el problema colocado en la columna, para lo cual se signa un valor “1” en la casilla correspondiente
2. Que tenga mayor importancia el problema colocado en la fila, ante lo cual se debe asignar un valor “0”, en la casilla y
3. Que los problemas comparados posean el mismo nivel de importancia (empate), asignando un valor de “0.5” en la casilla.

Obviamente, como es de prever, al comparar un problema consigo mismo, se obtiene un igual nivel de importancia, de ahí que la diagonal de la matriz siempre tiene asignado un valor de 0.5

- La columna de la sumatoria (Σ), es el resultado de la sumatoria horizontal de todos los valores de las filas.

- Finalmente se calcula el peso relativo PR, que resulta de la división del peso de las sumatorias de cada fila, para el total ΣT . Este resultado puede ser expresado en porcentaje o coeficiente decimal.

F. Peso de problemas totales por nivel de importancia: Consiste este paso en la aplicación de la misma herramienta del paso anterior (E), es decir, la matriz de Holmes, pero para obtener el peso del nivel de importancia de todos los problemas levantados en el ejercicio.

G. Determinación de áreas críticas: Se utiliza para este objetivo una herramienta denominada “Diagrama de Afinidades”, consiste este diagrama en colocar relativamente todas las áreas funcionales de la empresa u organización. Colocando una columna para cada área funcional.

A partir de esta tabla construida, se asigna secuencialmente cada problema levantado a cada área que soporta mayormente dicho problema, asignando el peso matemático de cada problema, obtenido en el paso F.

La sumatoria de los pesos en las diferentes áreas funcionales de la empresa nos da el resultado final, que es obtener una visión del nivel o carga de “problemas” para cada área jerarquizada en función de criticidad, para la realización de procesos de reingeniería y/o mejoramiento.

Para mejor entendimiento, el área con mayor peso se la considerara como la más crítica de la organización y por lo tanto, aquella en la cual es prioritario emprender procesos de reestructuración radical o mejoras de los mismos.

Existen tantas variaciones de este proceso, conforme el nivel de discriminación de los problemas, así:

- Se puede asignar en la matriz un problema, no únicamente al área que más soporta o genera un problema determinado, sino a todas las áreas que competen al problema o a la solución del mismo. En este caso, se puede optar por distribuir el peso matemático del

problema, porcentualmente a todas las áreas comprometidas. El criterio de distribución porcentual es definido multi - criterialmente por el equipo de trabajo.

- Se puede asignar en la matriz un problema a las varias áreas comprometidas con el mismo peso matemático del problema para todas las áreas. De la misma manera, el resultado se obtiene calculando la suma de los pesos de los problemas por cada área funcional de la empresa.

Plan Estratégico Mejoramiento de Procesos

Esta fase se refiere a la implementación y ejecución de programas de mejoramiento de procesos o programas de mejoría. Se basa fundamentalmente en el ciclo gerencial conocido como PDCA.

Este ciclo, conocido como “Ciclo Deming”, en realidad fue propuesto por primera vez por Shewart, en 1939, habiendo sido llevado por Deming para el Japón, en la década de los 50, ocasión en la que se difundió largamente Deming (1990). La sigla viene de los términos en inglés: Plan (planear), Do (efectuar), Check (verificar y controlar), Act (actuar, realizar acciones correctivas).

A través de este proceso, la mejoría se da permanentemente por medio del salto de cada ciclo al siguiente ciclo.

A su vez la etapa P (planear), se descompone en una serie de actividades inherentes a la planificación, que también derivan de siglas inglesas y que se conocen en el ámbito del mejoramiento de la calidad en las organizaciones bajo la denominación de 5W + 1H (por qué?, qué?, quién?, donde?, cuando?, y finalmente cómo?), mismas que definen el por qué hay que ejecutar un determinado plan de actividad?, que hay que ejecutarlas?, y cómo hay que realizarlas?.

El dominio de esta técnica no es complejo y la propia aplicación práctica provee los subsidios necesarios para una correcta aplicación. Información sobre la técnica operacional del ciclo PDCA puede ser consultada en Barros (1990), Deming (1990) e Imai (1988), quienes además discuten en detalle este ciclo.

El ciclo PDCA, también conocido en nuestro medio como ciclo PEVA o PHVA, es una forma de estructurar y ordenar la planificación de actividades a ser desarrolladas para solucionar (atacar) cada uno de los problemas jerarquizados y priorizados en la fase 1, etapa A; y de la misma manera, para incrementar los indicadores de productividad obtenidos como resultado del diagnóstico de productividad ejecutado en la fase 1, etapa B.

Como es una metodología enteramente participativa, la implementación de los programas de mejoramiento de procesos en base al ciclo gerencial PDCA requiere para su implementación la conformación de grupos de trabajo o de mejoramiento.

Diagnóstico de la Productividad:-

Se refiere esta etapa a la implantación de tableros de indicadores de productividad multi-áreas en la organización.

La metodología específica para desarrollar los procedimientos para esta implementación, se relaciona con varias áreas de la administración empresarial: control de gestión, gerencia de producción, administración de la producción, administración de operaciones²⁸; etc.

Análisis Funcional y de Procesos

Esta fase, cuyo dominio requería de un complemento académico posterior en base a la técnica de diagramación funcional de los procesos de una organización (administrativos, tecnológicos, operacionales, etc.), refiriéndose al levantamiento de los procesos pulidos y eficientes conseguidos en la fase por medio de mejoramiento de procesos.

Este levantamiento en una diagramación funcional que utiliza como herramienta los diagramas de flujo, en los cuales se establecen las interrelaciones entre procesos y actividades requeridas para cada proceso.

Este análisis funcional no es otra cosa que la base para la conformación de la nueva estructura organizacional de la empresa, recalcando que por el hecho de utilizar los procesos eficientes y mejorados, nos da como resultado una nueva matriz organizacional condensada (vertical y horizontalmente).

²⁸ *Ibíd.*, p. 18

Normalización Interna

Para que la organización tenga las condiciones administrativas que permitan cumplir eficaz y eficientemente las tres fases previas, es importante que cree un compendio de normas internas que regulen el funcionamiento operacional del programa, procurando la estandarización de los procesos.

Un compendio de normas internas de una empresa, es su “Know – How” puesto que el conocimiento básico para su formulación y compilación se encuentra en las personas (funcionarios).

Un proceso de elaboración de normas de la empresa, debe necesariamente ser participativo y debe aprovechar todas las experiencias de los miembros de la organización, puede traer grandes beneficios en la selección de los procedimientos optimizados, así como en la fijación y difusión de esta tecnología de gerenciamiento.

Implementación de sistemas de calidad en base a normas ISO 9000

Esta es la fase más ambiciosa del programa y será objeto de un estudio minucioso y profundo en el devenir de las experiencias aplicadas en el programa.

3.4 Introducción al mejoramiento continuo

3.4.1 Mejora continua.

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.

Para llevar a cabo este proceso de mejoramiento continuo tanto en un departamento determinado como en toda la empresa, se debe tomar en consideración que dicho proceso debe ser: económico, es decir, debe requerir menos esfuerzo que el beneficio que aporta; y acumulativo, que la mejora que se haga permita abrir las posibilidades de sucesivas mejoras a la vez que se garantice el cabal aprovechamiento del nuevo nivel de desempeño logrado²⁹.

²⁹ WWW.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/ger/menconti.htm, p. 4

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

El mejoramiento continuo presenta las siguientes ventajas:

- Se concentra el esfuerzo en ámbitos organizativos y de procedimientos puntuales.
- Consiguen mejoras en un corto plazo y resultados visibles
- Si existe reducción de productos defectuosos, trae como consecuencia una reducción en los costos, como resultado de un consumo menor de materias primas.
- Incrementa la productividad y dirige a la organización hacia la competitividad.
- Contribuye a la adaptación de los procesos a los avances tecnológicos.
- Permite eliminar procesos repetitivos.

Dentro de las desventajas del mejoramiento continuo tenemos:

- Cuando el mejoramiento se concentra en un área específica de la organización, se pierde la perspectiva de la interdependencia que existe entre todos los miembros de la empresa.
- Requiere de un cambio en toda la organización, ya que para obtener el éxito es necesaria la participación de todos los integrantes de la organización y a todo nivel.
- En vista de que los gerentes en la pequeña y mediana empresa son muy conservadores, el mejoramiento continuo se hace un proceso muy largo.

- Hay que hacer inversiones importantes.

De acuerdo a un estudio en los procesos de mejoramiento puestos en práctica en diversas compañías en Estados Unidos, Según Harrington (1987), existen diez actividades de mejoramiento que deberían formar parte de toda empresa, sea grande o pequeña:

- ❖ *Compromiso de la alta dirección.*- El proceso de mejoramiento debe comenzar desde los principales directivos y progresa en la medida al grado de compromiso que éstos adquieran, es decir, en el interés que pongan por superarse y por ser cada día mejor³⁰.
- ❖ *Consejo directivo del mejoramiento.*- Está constituido por un grupo de ejecutivos de primer nivel, quienes estudiarán el proceso de mejoramiento productivo y buscarán adaptarlo a las necesidades de la compañía³¹.
- ❖ *Participación total de la administración.*- El equipo de administración es un conjunto de responsables de la implantación del proceso de mejoramiento. Eso implica la participación activa de todos los ejecutivos y supervisores de la organización. Cada ejecutivo debe participar en un curso de capacitación que le permita conocer nuevos estándares de la compañía y las técnicas de mejoramiento respectivas³².
- ❖ *Participación de los empleados.*- Una vez que el equipo de administradores esté capacitado en el proceso, se darán las condiciones para involucrar a los empleados. Esto lo lleva a cabo el gerente o supervisor de primera línea de cada departamento, quien es responsable de adiestrar a sus subordinados, empleando las técnicas que él aprendió³³.
- ❖ *Participación individual.*- Es importante desarrollar sistemas que brinden a todos los individuos los medios para que contribuyan, sean medidos y se les reconozcan sus aportaciones personales en beneficio del mejoramiento³⁴.
- ❖ *Equipos de mejoramiento de los sistemas (equipos de control de los procesos).*- Toda actividad que se repite es un proceso que puede controlarse. Para ello se elaboran diagramas de flujo de los procesos, después se le incluyen mediciones, controles y bucles

³⁰ *Ibíd.*, p. 5

³¹ *Ibíd.*, p. 5

³² *Ibíd.*, p. 6

³³ *Ibíd.*, p. 6

³⁴ *Ibíd.*, p. 7

de retroalimentación. Para la aplicación de este proceso se debe contar con un solo individuo responsable del funcionamiento completo de dicho proceso³⁵.

❖ *Actividades con participación de los proveedores.*- Todo proceso exitoso de mejoramiento debe tomar en cuenta a las contribuciones de los proveedores³⁶.

❖ *Aseguramiento de la calidad.*- Los recursos para el aseguramiento de la calidad, que se dedican a la solución de problemas relacionados con los productos, deben reorientarse hacia el control de los sistemas que ayudan a mejorar las operaciones y así evitar que se presenten problemas³⁷.

❖ *Planes de calidad a corto plazo y estrategias de calidad a largo plazo.*- Cada compañía debe desarrollar una estrategia de calidad a largo plazo. Después debe asegurarse de que todo el grupo administrativo comprenda la estrategia de manera que sus integrantes puedan elaborar planes a corto plazo detallados, que aseguren que las actividades de los grupos coincidan y respalden la estrategia a largo plazo³⁸.

❖ *Sistema de reconocimientos.*- El proceso de mejoramiento pretende cambiar la forma de pensar de las personas acerca de los errores. Para ello existen dos maneras de reforzar la aplicación de los cambios deseados: castigar a todos los que no logren hacer bien su trabajo todo el tiempo, o premiar a todos los individuos y grupos cuando alcancen una meta o realicen una importante aportación al proceso de mejoramiento³⁹.

Los presidentes de las empresas son los principales responsables de un avanzado éxito en la organización o por el contrario del fracaso de la misma, es por ello que los socios dirigen toda responsabilidad y confianza al presidente, teniendo en cuenta su capacidad y un buen desempeño como administrador, capaz de resolver cualquier tipo de inconveniente que se pueda presentar y lograr satisfactoriamente el éxito de la compañía. Hoy en día, para muchas empresas la palabra calidad representa un factor muy importante para el logro de los objetivos trazados. Es necesario llevar a cabo un análisis global y detallado de la organización, para tomar la decisión de implantar un estudio de necesidades, si así la empresa lo requiere.

³⁵ *Ibíd.*, p. 7

³⁶ *Ibíd.*, p. 8

³⁷ *Ibíd.*, p. 8

³⁸ *Ibíd.*, p. 9

³⁹ *Ibíd.*, p. 9

Resulta importante mencionar, que para el éxito del proceso de mejoramiento, va a depender directamente del alto grado de respaldo aportado por el equipo que conforma la dirección de la empresa, por ello el presidente está en el deber de solicitar las opiniones de cada uno de sus miembros del equipo de administración y de los jefes de departamento que conforman la organización.

4. Aspectos generales de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Flavio Alfaro” Ltda.

4.1. Direccionamiento estratégico

4.1.1. Visión

Convertirnos en una importante Institución de intermediación financiera con un alto nivel de credibilidad y diversidad de servicios cooperativistas, capaz de competir no solo en el plano cantonal, sino también en el ámbito provincial y nacional

4.1.2. Misión

Captar recursos provenientes de los ahorros y generar con ellos servicios en base a:

- ❖ Servicios crediticios que permitan elevar la actividad comercial, agrícola y ganadera del cantón Flavio Alfaro.
- ❖ Servicios cooperativistas que nos acerquen más a la necesidad de entregar un mejor y mayor servicio a nuestros socios.
- ❖ Una plataforma tecnológica que facilite los procesos empleados en cada una de las actividades de la organización.
- ❖ Rentabilidad razonable para revertirla en el crecimiento del capital institucional.
- ❖ Beneficio social generando confianza a cada uno de nuestros afiliados.
- ❖ Organización técnica integral en un marco de solvencia personal y eficiente.
- ❖ Toma de decisiones democráticas que nos permitan sobrevivir y crecer en el largo plazo con una rentabilidad atractiva.
- ❖ Una filosofía de trabajo caracterizada por la mejora continua, liderazgo (individual y corporativo), ética, profesionalismo y confidencialidad en cada una de nuestras intervenciones.

4.1.3. Objetivos corporativos

- ❖ Lograr un mejor posicionamiento en el ámbito local, para atraer nuevos socios y reactivar cuentas inactivas.
- ❖ Reestructurar la parte crediticia para generar montos de créditos más atractivos con políticas eficaces capaces de maximizar las utilidades y minimizar el riesgo.
- ❖ Brindar servicios diversificados acorde a las necesidades de los clientes, como la creación de nuevas líneas de crédito y la aplicación de una política de mejoramiento continuo.
- ❖ Mejorar la imagen corporativa de la Institución tanto física como organizacional para lograr un mayor interés en la población en el ámbito en que se desarrolla las actividades de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Flavio Alfaro Ltda.”.
- ❖ Automatizar los procesos aplicados en las áreas de Ahorro, Crédito y Control Financiero – Contable de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Flavio Alfaro Ltda.”⁴⁰.

4.1.4. Estrategias

4.1.4.1. Estrategia genérica

Segmentación.- Se seleccionó esta estrategia debido a que la institución financiera se desenvuelve en un mercado pequeño y maneja recursos limitados lo que no le permite aplicar una estrategia de liderazgo en costo. Todo esto se refleja en el hecho de que las COAC que están reguladas por la Superintendencia de economía popular y solidaria.

Dentro de este tipo de estrategia genérica la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Flavio Alfaro Ltda.”, se identifica con la diferenciación en el tiempo de respuesta en la otorgación de créditos y en el servicio de captación, enfocada en las áreas productivas del cantón y de esta forma fortalecer el cooperativismo en el sector.

⁴⁰ Plan Estratégico de La Coop. Flavio Alfaro Ltda.,

4.1.4.2. Estrategias funcionales (FO, FA, DO, DA)

Estrategias fortaleza – oportunidades:

- ❖ Adoptar y adaptar metodologías de gestión empresarial disponibles que propongan el fortalecimiento del ente administrativo de la organización.
- ❖ Adaptación y cumplimiento de las exigencias en el marco normativo impuesto por la Superintendencia de economía popular y solidaria.
- ❖ Fortalecer la estandarización de los procesos aplicados en la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Flavio Alfaro Ltda.”, mediante la tecnología disponible en el cantón.
- ❖ Mejora continua para lograr la calificación, para brindar el servicio de pagos por medio del sistema SPI
- ❖ Reestructuración de la infraestructura de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Flavio Alfaro Ltda.”, para conseguir darle una mejor imagen corporativa a la Institución.

Estrategias fortaleza – amenazas:

- ❖ Estandarizar los procesos empresariales mediante la aplicación de los planes de mejoramiento basados en la metodología P2MC.
- ❖ Difundir campaña de publicidad y promoción de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Flavio Alfaro Ltda.”, para lograr un mejor posicionamiento en el mercado local.
- ❖ Entrega de afiches y dípticos de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Flavio Alfaro Ltda.”.
- ❖ Aplicar costos operacionales bajos por mantenimiento de cuentas.

Estrategias debilidades – oportunidades:

- ❖ Contratación del servicio de central de riesgo
- ❖ Elaborar un plan estratégico que logre darle mejor direccionamiento empresarial de la Cooperativa.

Estrategias debilidades – amenazas:

- ❖ Estructurar nuevos productos financieros: crédito emergente, crédito educativo, microcréditos etc.

4.2. Estructura organizacional

4.2.1. Organigrama estructural

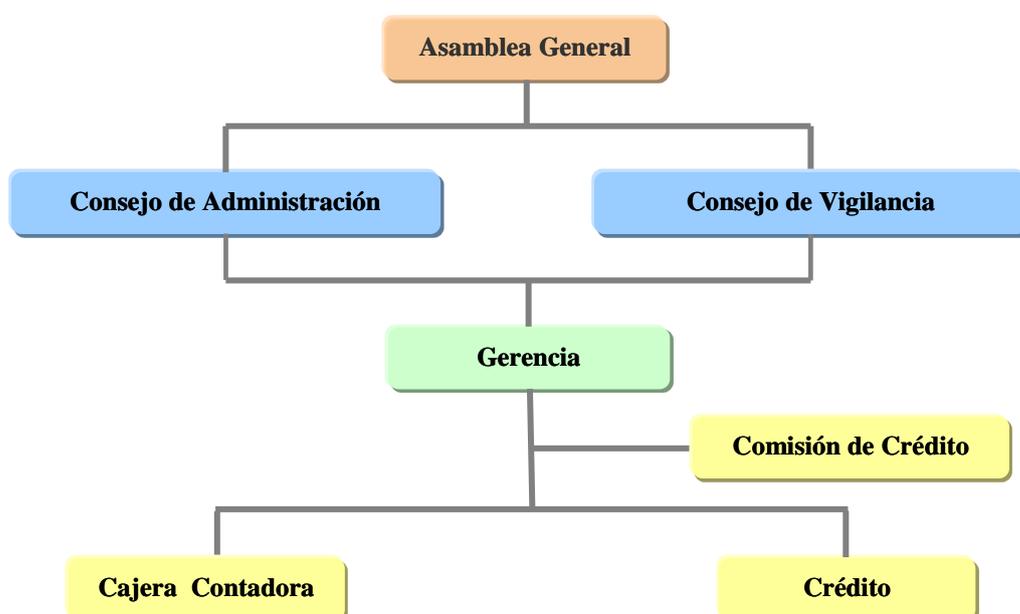


Figura 7: Organigrama
Fuente: Cooperativa de Ahorro y Crédito "Flavio Alfaro Ltda.".

4.2.2. Distribución de funciones

Asamblea general: La asamblea general estará integrada por todos los socios que figuren en el registro respectivo y que estuvieren en pleno goce de sus derechos.

La asamblea general ordinaria se llevará a cabo en los 45 días después del periodo financiero que se va a analizar, en el domicilio de la cooperativa y en la fecha y sitio que determine el consejo de administración. Podrán celebrarse también asambleas extraordinarias a pedido escrito del consejo de administración, consejo de vigilancia, la gerencia o por lo menos la tercera parte de socios. La convocatoria para las asambleas ordinarias o extraordinarias deberá hacerse por escrito a todos los socios, por lo menos con 15 días de anticipación a la fecha determinada. La convocatoria deberá indicar el día, el sitio, la hora, la fecha, objetivo y orden del día de la respectiva asamblea.

La asamblea general ordinaria constituirá quórum legal con la asistencia de la mitad más uno de los socios en pleno goce de sus derechos. Para el goce de los derechos de los socios deberán haber ahorrado en los últimos tres meses antes de la asamblea y estar al día en las obligaciones con la Cooperativa. Sí no hubiera quórum a la hora fijada, podrá realizarse una hora después con cualquier número de asistentes, siempre y cuando se hubiere hecho constar así en la convocatoria.

Son atribuciones de la asamblea general de socios, las siguientes:

Tabla 2: Atribuciones asamblea general de socios

ATRIBUCIONES	
1	Designar al Presidente, Vicepresidente y Secretario.
2	Nombrar y separar, cuando hubiere causa suficiente al Gerente.
3	Autorizar la adquisición de bienes, enajenación de los mismos y celebración de contratos hasta el monto que determine anualmente la Asamblea General de Socios.
4	Decidir sobre la admisión, retiro voluntario o exclusión de los socios.
5	Determinar el monto de la caución que debe rendir el gerente, en póliza de fidelidad o con garantía bancaria.
6	Señalar el máximo de certificado de aportación que puede tener un socio.
7	Gestionar, contratar o adquirir los elementos necesarios para los servicios de la Cooperativa.
8	Determinar el plazo para la entrega de los haberes de un socio que se retire de la Cooperativa, el mismo que no podrá ser superior al determinado en el Art.25 de la Ley de Cooperativas.
9	Recomendar a la Asamblea General la distribución de excedentes y pago de intereses sobre los certificados de aportación, ahorros y depósitos.
10	Presentar a la Asamblea los informes de labores anuales.
11	Reglamentar las operaciones de la Cooperativa.
12	Designar el o los Bancos en que se depositarán los fondos de la entidad.
13	Nombrar las personas que han de reemplazar a los miembros de los Consejos de Administración y Vigilancia y del Comité de Crédito, que por cualquier causa cesaren en sus funciones, antes de terminar el período para el cual fueron elegidos. Esta designación tendrá el carácter de provisional hasta la próxima Asamblea Ordinaria de la Cooperativa en la cual se ratificará o rectificará esta designación.
14	Establecer las normas y reglamentaciones de préstamos tipos de interés, plazos, montos máximos y garantías.
15	Establecer una reglamentación adecuada para el control de la morosidad.
16	Aprobar el presupuesto anual de gastos de la Cooperativa; y,
17	Elaborar el Reglamento Interno de Administración.
18	Resolver las apelaciones de los socios.
19	Dirigir la elección de vocales para los Consejos de Administración y Vigilancia en la Asamblea General correspondiente.

Fuente: Cooperativa de Ahorro y Crédito "Flavio Alfaro Ltda.".

Se admitirán votos por poder solamente en el caso de Art. 25 del Reglamento General de Cooperativas o cuando el socio tenga su domicilio civil en lugar distinto del local de la Cooperativa. La delegación se la hará por escrito y ningún socio podrá representar a más de un cooperado.

Los acuerdos de la asamblea se tomarán por mayoría de votos y solo serán tratados los asuntos que figuren aprobados en el orden del día; en caso de empate, el presidente tendrá voto dirimente.

Se dejará constancia en el libro de actas, de las deliberaciones y acuerdos de las asambleas; las actas serán firmadas por el presidente y el secretario.

El Consejo de administración.- Es el responsable de la administración general de la Cooperativa y estará integrado por cinco vocales principales y cinco vocales suplentes. Durarán dos años en sus funciones y podrán ser reelegidos por una sola vez para el período siguiente. Luego de transcurrido un período, podrán ser reelegidos nuevamente, salvo que el consejo expresamente indique lo contrario, el gerente asistirá a sus reuniones con voz los vocales suplentes reemplazarán a los principales sólo en caso de ausencia definitiva. Si alguno de los vocales del consejo de administración hubiere sido inhabilitado o removido por la **Superintendencia de economía popular y solidaria**, no podrá ejercer esas funciones durante los dos períodos subsiguientes.

El consejo de administración se instalará e iniciará sus funciones dentro de los ocho días posteriores a su elección para nombrar de entre sus miembros un presidente y un vicepresidente, quienes lo serán también de la asamblea general. También elegirán un secretario de entre los socios activos quien se convertirá en el secretario de la Cooperativa. Sesionará ordinariamente una vez al mes y extraordinariamente cuando la convoque el presidente o por lo menos tres de sus vocales principales.

El quórum reglamentario para las sesiones del consejo de administración requerirá la presencia de por lo menos tres de sus miembros. Sus resoluciones se adoptarán con el voto conforme de al menos tres de sus miembros. En caso de empate, el asunto se someterá nuevamente a votación y de persistir el mismo se tendrá por rechazada.

Tabla 3: Atribuciones del consejo de administración

ATRIBUCIONES	
1	Reformar el estatuto.
2	Aprobar el plan de trabajo anual de la Cooperativa y el presupuesto.
3	Autorizar la adquisición de bienes inmuebles, enajenación de los mismos y la celebración de contratos hasta el monto que determine anualmente la Asamblea General de Socios. Cuando se trate de bienes inmuebles, siempre se deberá proceder con la autorización de la Dirección General de Cooperativas.
4	Conocer los Balances semestrales y los informes relativos a la marcha de la Cooperativa y aprobarlos o rechazarlos.
5	Decretar la distribución y pago de los excedentes de conformidad con la ley, su Reglamento y este Estatuto o retención de los mismos a fin de capitalizar a la Cooperativa.
6	Elegir y remover con causa justa, a los miembros de los Consejos de Administración y Vigilancia, de las Comisiones Especiales y a los delegados de la Cooperativa ante cualquier institución a la que pertenezca la entidad.
7	Relevar de sus funciones, con causa justa al Gerente.
8	Acordar la disolución de la Cooperativa, su fusión con otra u otras entidades similares o su afiliación a cualquiera de las Organizaciones de Integración Cooperativa, cuya afiliación no sea obligatoria.
9	Autorizar la emisión de certificados de aportación.
10	Resolver, en apelación, sobre las reclamaciones y conflictos de los socios entre sí o de éstos con cualquiera de los organismos de la Cooperativa.
11	Reglamentar el pago de dietas, viáticos y cualquier otro beneficio para los miembros de los Consejos de Administración y Vigilancia.

Fuente: Cooperativa de Ahorro y Crédito "Flavio Alfaro Ltda.".

Del presidente:

El presidente del consejo de administración que también lo será de la Cooperativa, tendrá las siguientes funciones y responsabilidades:

Tabla 4: Funciones del presidente del consejo de administración

FUNCIONES DEL PRESIDENTE	
1	Vigilar el fiel cumplimiento de las disposiciones legales y hacer que se cumplan las disposiciones de la Asamblea General.
2	Suscribir conjuntamente con el Gerente los contratos, escrituras públicas y demás documentos legales relacionados con la vida de la Entidad.
3	Convocar y presidir las sesiones de Asamblea General y del Consejo de Administración.
4	Presidir todos los actos oficiales de la Cooperativa.
5	Abrir conjuntamente con el Gerente, la o las cuentas bancarias, endosar y cancelar cheques letras de cambio y otros documentos de crédito y ejecutivos relacionados con la actividad económica de la Entidad.
6	Agilizar juntamente con el Gerente las inversiones de fondos aprobados por la Asamblea General y por el Consejo de Administración.
7	Realizar todas las demás funciones compatibles con su cargo y que no sean de competencia de la Asamblea General; y,
8	El Presidente durará dos años en sus funciones y puede ser reelegido.

Fuente: Cooperativa de Ahorro y Crédito "Flavio Alfaro Ltda.".

Del secretario:

El secretario deberá ser designado por el consejo de administración de entre los socios activos y sus funciones serán las siguientes:

- a.- Firmar junto con el presidente los documentos y correspondencia que por su naturaleza requieran la intervención de estos funcionarios.
- b.- Llevar y certificar los libros de actas de las sesiones de asamblea general y del consejo de administración, así como una lista completa de todos los asociados.
- c.- Desempeñar todos los demás deberes que le asigne el consejo de administración, siempre que no violen las disposiciones legales ni estatutarias.

d.- Certificar con su firma los documentos de la Cooperativa.

e.- El secretario durará dos años en sus funciones y puede ser reelegido.

El consejo de vigilancia.- Es el órgano fiscalizador del consejo de administración, de la gerencia y demás estamentos de la Cooperativa, y estará integrado por tres vocales principales y tres vocales suplentes. Durarán dos años en sus funciones y podrán ser reelegidos por una sola vez. Luego de transcurrido un período podrán ser reelegidos nuevamente. Los suplentes sustituirán a los principales únicamente en caso de ausencia definitiva. Si alguno de los vocales del consejo de vigilancia hubiere sido inhabilitado o removido por la DINACOOOP o la Superintendencia de economía popular y solidaria, no podrá ejercer esas funciones durante los dos períodos subsiguientes.

El consejo de vigilancia se instalará e iniciará sus funciones dentro de los ocho días posteriores a su elección para nombrar de entre sus miembros un presidente y un secretario. Sesionará ordinariamente una vez al mes y extraordinariamente cuando la convoque el presidente o por lo menos dos de sus vocales principales. El quórum reglamentario para las sesiones del consejo de vigilancia requiere la presencia de todos sus miembros. Sus resoluciones se adoptarán con el voto conforme de al menos dos de sus miembros.

El consejo de vigilancia tendrá específicamente, las siguientes atribuciones y responsabilidades:

a.- Expresar la razonabilidad de los estados financieros, e inventarios de todas las actividades de la Cooperativa y presentar el correspondiente informe a la asamblea general.

b.- Verificar si las actuaciones del consejo de administración, de la comisión de crédito y de la gerencia se han llevado como determinan las disposiciones legales, estatutarias y reglamentarias.

c.- Proponer a la asamblea general la separación o expulsión del gerente, de los miembros del consejo de administración o de las comisiones especiales que hubieran violado los estatutos; los correspondientes cargos deberán ser debidamente fundamentados por escrito.

d.- El consejo de vigilancia en el caso de faltas muy graves constituidas por parte de los miembros del consejo de administración, del gerente o de las comisiones especiales, pedirá la suspensión o destitución de esos dignatarios o funcionarios y solicitará al presidente la convocatoria a una asamblea general extraordinaria con el objeto de conocer y resolver estos problemas.

e.- Efectuar o solicitar se efectúe una auditoria anual y realizar el examen general de las actividades administrativas, contables y demás que realice la Cooperativa y rendir un informe sobre este particular a la asamblea.

f.- Solicitar al presidente de la Cooperativa, la convocatoria a asamblea general extraordinaria cuando fuere del caso.

El gerente.- Deberá ser nombrado por el consejo de administración, es el administrador general de la Cooperativa, y tiene las siguientes funciones y atribuciones:

Tabla 5: Funciones del Gerente

FUNCIONES DEL GERENTE	
1	Representar judicial como extrajudicialmente a la Cooperativa.
2	Cumplir y hacer cumplir los acuerdos de la Asamblea General y del Consejo de Administración.
3	Firmar conjuntamente con el Presidente del Consejo de Administración los documentos los que hacen mención los literales b.- y c.- del Art.32 de este Estatuto.
4	Informar mensualmente al Consejo de Administración y al de Vigilancia sobre el estado económico de la Cooperativa, rindiendo los respectivos estado financieros.
5	Rendir los informes que le solicite el Consejo de Administración, la Comisión de Crédito y los socios de la Cooperativa.
6	Cuidar que los libros de contabilidad sean llevados con exactitud claridad y se conserven siempre actualizados.
7	Depositar en los Bancos el dinero recibido por la Cooperativa dentro de un plazo de 48 horas.
8	Aplicar el sistema y la reglamentación sobre el control de la morosidad establecidos por el Consejo de Administración.
9	Adquirir y enajenar bienes por su propia iniciativa hasta por el monto que le determine el consejo de Administración.
10	Realizar todas las demás funciones que, en concordancia con su cargo le hayan sido asignadas por el Consejo de Administración y que no signifiquen violación de disposiciones legales, estatutarias, reglamentarias o de la Asamblea General.
11	Rendir un informe semestral a la Asamblea General.
12	El Gerente será nombrado para el período de dos años y podrá ser reelegido cuantas veces lo desee el Consejo de Administración.

Fuente: Cooperativa de Ahorro y Crédito "Flavio Alfaro Ltda.".

De la comisión de crédito.- La comisión de crédito está integrada por el gerente, quién la preside, el jefe de crédito, el jefe de caja y dos vocales elegidos por el consejo de administración de entre los durarán en sus funciones dos años.

La comisión de crédito decidirá todo lo relacionado con las solicitudes de préstamos de los socios en conformidad a las normas y reglamentaciones sobre préstamos establecidos por el consejo de administración.

La comisión de crédito se reunirá en los ocho días siguientes al de su elección con el objeto de nombrar de su seno a un presidente y un secretario, posteriormente la comisión deberá

reunirse ordinariamente una vez cada ocho días, debiendo hacerlo extraordinariamente cuantas veces fuera necesario.

La comisión de crédito determinará en cada caso si el solicitante está o no obligado a prestar garantías y la naturaleza de las mismas y de común acuerdo con el prestatario, fijará los plazos en que el préstamo debe ser cancelado.

La comisión de crédito rendirá informe semestral a la asamblea general y mensual al consejo de administración, formulando todas las observaciones que creyere convenientes para el mejoramiento del servicio de préstamos.

Cajera.- La función de la cajera tiene como finalidad principal atender todas las transacciones de la Cooperativa en lo que se involucra el manejo de los valores tangibles y por lo general también con los socios y proveedores de la Institución. Tiene a su cargo el manejo de las siguientes transacciones de caja:

Ingreso: Son aquellas transacciones en las cuales la cajera recibe valores y entrega un comprobante o documento.

Egreso: Son aquellas transacciones en las cuales la cajera entrega valores y recibe un documento o comprobante.

Canje: Son aquellas transacciones en las cuales la cajera entrega y recibe valores al mismo tiempo. Todos los días tiene que preparar sus herramientas de trabajo comenzando principalmente por:

- ♣ Revisar que el saldo del efectivo sea igual a su hoja de cuadro del día anterior
- ♣ Debe manejar un código y una clave personal
- ♣ Deberá conocer el comportamiento de los movimientos de los movimientos en los diferentes días de la semana, del mes y del año, con el propósito de aprovisionarse de los recursos necesarios para una normal atención a los clientes

Entrega y recepción de efectivo

Principales reglas:

- ♣ Tanto la persona que recibe como la que entrega deben contar el dinero entregado o recibido
- ♣ La persona que entrega debe exigir a la persona que recibe que cuente el dinero.
- ♣ La entrega de recepción de efectivo siempre debe quedar registrada en un documento con la firma de responsabilidad de ambas partes.
- ♣ Es importante detallar las denominaciones en que se entrega y se recibe el dinero, así como la fecha y hora en que se realiza la transacción.

Procedimiento:

- ♣ La cajera debe preparar el dinero a entregar: clasificarlo por denominaciones y estado físico del billete: nuevos o viejos, encararlos y finalmente fajar en grupos de 100 billetes de la misma denominación.
- ♣ Debe llenar el formulario de entrega y recepción con todos los datos requeridos en el mismo.
- ♣ Entrega el dinero a la persona que recibe y exige que cuente el dinero en su presencia.

Además de cumplir las funciones de cajera tendrá su cargo la atención de servicio a los clientes el cual debe ser realizado con eficiencia y amabilidad.

4.3. Cultura organizacional

4.3.1. Sistemas de valores

Transparencia: Amplia difusión de información sobre sus actuaciones. Rendición de cuentas ante la sociedad.

Lealtad: Fidelidad a los principios éticos y morales que demanda los clientes de la organización (internos y externos).

Respeto: Consideración del criterio de la asamblea general de los socios y demás involucrados en las distintas acciones de supervisión y control.

Justicia: Desempeño ajustado al marco legal vigente, manteniendo de manera indeclinable una actitud personal y laboral encuadrada en el irrestricto cumplimiento de la Ley.

Compromiso: Desempeño orientado al cabal cumplimiento de los objetivos de la Institución en el marco de un constante y solidario ánimo de superación personal y profesional.

Ética: Aplicación de normas morales en procura de lograr que la gestión pública sea un servicio probo, eficaz y transparente para el público en general.

Eficiencia: Desempeño de las funciones con profesionalismo, independencia, disciplina, oportunidad y diligencia, asegurando así un accionar ejecutivo y de óptimos resultados.

Confidencialidad: Mantener en reserva la información de carácter restringido a la que tenga acceso con motivo de sus funciones y en general aquella que por mandato legal estuviere prohibida de ser divulgada.

Equidad: El personal de la Institución debe recibir el mismo tratamiento de acuerdo a su nivel profesional, méritos, responsabilidades y desempeño.

Sinceridad: Los servidores deben emitir sus pronunciamientos o informes con oportunidad, rectitud, claridad y apego a la Ley, sobre los asuntos inherentes a sus funciones.

En la tradición de sus fundadores, los socios cooperativos hacen suyos los valores humanos en conformidad con la vocación social de servicio colectivo.

4.3.2. Principios corporativos

Primer principio: Adhesión voluntaria y abierta

Las Cooperativas son organizaciones voluntarias, abiertas a todas las personas capaces de utilizar sus servicios y dispuestas a aceptar las responsabilidades de ser socio, sin discriminación social, política, religiosa, racial o de sexo.

Segundo principio: Gestión democrática por parte de los socios

Las Cooperativas son organizaciones gestionadas democráticamente por los socios, los cuales participan activamente en la fijación de sus políticas y en la toma de decisiones. Las personas elegidas para representar y gestionar las Cooperativas son responsables ante los socios. En las Cooperativas de primer grado, los socios tienen iguales derechos de voto (un socio, un voto), y las Cooperativas de otros grados están también organizadas de forma democrática.

Tercer principio: Participación económica de los socios

Los socios contribuyen equitativamente al capital de sus Cooperativas y lo gestionan de forma democrática. Por lo menos parte de ese capital normalmente es propiedad común e la Cooperativa. Normalmente, los socios reciben una compensación, si la hay, limitada sobre el capital entregado como condición para los socios asignan los excedentes para todos o alguno de los siguientes fines: el desarrollo de su Cooperativa posiblemente mediante el establecimiento de reservas, de las cuales una parte por lo menos serían irrepartible; beneficiando a los socios en proporción a sus operaciones con la Cooperativa: y el apoyo de otras actividades aprobadas por los socios.

Cuarto principio: Autonomía e independencia

Las Cooperativas son organizaciones autónomas de autoayuda, gestionadas por sus socios. Si firman acuerdos con otras organizaciones, incluidos los gobiernos, o si consiguen capital de fuentes externas, lo términos que aseguren el control democrático por parte de sus socios y mantengan su autonomía cooperativa.

Quinto principio: Educación, formación e información

Las Cooperativas proporcionan educación y formación a los socios, a los representantes elegidos, a los directivos y a los empleados para que puedan contribuir de forma eficaz al desarrollo de sus Cooperativas. Ellas informan al gran público, especialmente a los jóvenes y a los líderes de opinión, de la naturaleza y beneficios de la cooperación.

Sexto principio: Cooperación entre cooperativas

Las Cooperativas sirven a sus socios lo más eficazmente posible y fortalecen el movimiento cooperativo trabajando conjuntamente mediante estructuras locales, nacionales, regionales e internacionales; tratando a su vez de brindar dichos beneficios a un costo eficiente y accesible.

Séptimo principio: Interés por la comunidad

Las Cooperativas trabajan para conseguir el desarrollo sostenible de sus comunidades mediante políticas aprobadas por sus socios.

4.3.3. Implementación estratégica

Tabla 6: Implementación estratégica

OBJETIVOS	ESTRATEGIAS	ACTIVIDADES
Lograr un mejor posicionamiento en el mercado local	Difundir campañas de publicidad	Contactar con medio de comunicación local
		Concretar costos del servicio
		Ejecución de las campañas de publicidad
	Entrega de afiches y dísticos de la Cooperativa	Contactar posibles proveedores
		Concretar costos del servicio
		Elaborar afiche y/o dísticos
	Aplicar costos operacionales bajos por mantenimiento de cuentas.	Monitorear constantemente costo de mantenimiento de cuentas por parte de la competencia
		Evaluación interna de los costos operacionales generados por el mantenimiento de cuentas
Brindar servicios diversificados acordes a las necesidades de los clientes	Generar nuevas líneas de créditos	Buscar apalancamiento financiero (Inst. financieras)
		Solicitar apalancamiento
		Estructurar las políticas de las nuevas líneas de crédito
		Acreditar los recursos financieros para la otorgación de créditos
		Promoción de nuevas líneas de crédito
	Adoptar y adaptar Metodologías de Gestión Empresarial disponibles que propongan el fortalecimiento del ente administrativo de la Organización	Diagnostico de la situación actual
		Definir Modelo de Gestión
		Aplicación del Modelo de Gestión de Clima Organizacional
		Evaluación del Modelo de Gestión de Clima Organizacional aplicado
	Mejora continua para lograr la calificación para brindar el servicio de Pagos de Sistema Interbancario	Cumplimiento de lo establecido en los Planes de Mejoría
		Monitoreo y evaluación de los Planes de Mejoría ejecutados
		Desarrollo & Investigación de nuevos Planes de Mejoría

OBJETIVOS	ESTRATEGIAS	ACTIVIDADES
Automatizar los procesos de la COAC "Flavio Alfaro Ltda."	Estandarizar los procesos empresariales mediante aplicación de los Planes de Mejoramiento mediante la metodología P2MC	Ejecución de la Fase 1 de la metodología P2MC (Diagnostico Amplio Empresarial)
		Ejecución de la Fase 2 de la metodología P2MC (Programas de Mejoría)
	Fortalecer la estandarización de los procesos mediante la aplicación de la tecnología existente	Adquisición de implementos informáticos (Hardware y Software)
		Contratación del servicio de Internet
Reestructurar el área crediticia	Creación del Departamento de Crédito	Generar necesidad de crear el Departamento de Crédito
		Estructurar el Departamento de Crédito
		Contratar al recurso humano encargo del funcionamiento del Departamento de Crédito
	Contratación del servicio de la central de riesgo	Contactar posibles proveedores
		Estudio de las propuestas del servicio
		Selección del proveedor
		Contratación del servicio
Mejorar y fortalecer la imagen corporativa de la Organización	Adaptación y cumplimiento de las exigencias del marco normativo impuesto por la DINACOOOP	Asistencia a Asambleas de Cooperativas reguladas por la DINACOOOP
		Cumplimiento de las normas y reglamentos establecidos por el ente regulador
	Adoptar y adaptar un Plan Estratégico para mejorar el direccionamiento empresarial	Diagnostico de la situación actual
		Definir el Plan Estratégico
		Aplicar el Plan Estratégico diseñado
		Evaluar el Plan Estratégico implementado
	Reestructuración de la infraestructura de la Organización	Construcción del segundo piso de la COAC "Flavio Alfaro Ltda."
		Rediseño del espacio físico de la planta baja

Fuente: Metodología P2MC; Vinicio Ayala aplicada a la COAC "Flavio Alfaro Ltda.".

5. La gestión de los procesos en la institución objeto de estudio

5.1. Identificación y secuencia de los procesos

5.1.1. Análisis estratégico de problemas (AEP)

Corresponde a la primera fase del modelo P2MC, y consiste en realizar un levantamiento de problemas a través de una lluvia de ideas generadas por los asistentes al taller.

El Análisis Estratégico de Problemas (AEP), conlleva a dos resultados importantes: la determinación de los problemas críticos de la organización y la determinación de sus áreas críticas. El proceso secuencial (pasos) para lograr dichos resultados son los que se sintetizan en el siguiente cuadro:

Tabla 7: Identificación de problemas críticos

	PASOS	HERRAMIENTAS	RESULTADOS
Identificación de problemas críticos	1. Formar grupos de trabajo	Integración Horizontal	Grupos conformados
	2. Levantamiento de problemas (administrativos, operativos, tecnología, recursos,)	Lluvia de ideas	Problemas levantados
	3. Depuración	Trabajo en Equipo	Problemas depurados
	4. Jerarquizar	Diagrama Causa-Efecto	Problemas jerarquizados bajo criterio de PARETO o LEEDY
	5. Priorizar	Matriz de Holmes	Problemas priorizados
Identificación de áreas críticas	1. Peso matemático relativo de todos los problemas	Matriz de Holmes	PMR de todos los problemas
	2. Determinar interfaces organizativos y técnicos		
	3. Construir Diagrama de Afinidad	Diagrama de Afinidad	Áreas críticas identificadas

Fuente: Metodología P2MC; Vinicio Ayala aplicada a la COAC "Flavio Alfaro Ltda.".

5.1.1. Formación del grupo de trabajo

La conformación de los grupos de trabajos se realizó a través de la integración del trabajo en equipo, el grupo fue reducido de doce personas y contó con la participación del Gerente, la Secretaria, cuatro integrantes del Consejo de Administración, del Consejo de Vigilancia, del Comité de Crédito, y seis socios activos, bajo la supervisión y ayuda de los dos estudiantes realizadores del presente trabajo.

El grupo de trabajo quedó integrado por doce participantes, tal y como lo muestra la tabla siguiente:

TABLA 8: Grupo de trabajo N°- 1

No.	NOMBRES	CARGO
1	Wilter Ely Alcívar Moreira	Gerente
2	Edith Geovagny Anchundia Palma	Secretaria / Cajera
3	Leonardo Ignacio Zambrano Andrade	Presidente del Consejo de Administración
4	Laura Auristela Zambrano Cedeño	Vice – Presidenta del Consejo de Ad.
5	Carlos Salvador Rodríguez Vera	Presidente Consejo de Vigilancia
6	Yuri Oswaldo Romero Rodríguez	Comité de Crédito
7	Eva Marlene Mera Loor	Socia
8	Alcívar Zambrano Beccy Estefanía	Socia
9	Luís Alfonso López Alcívar	Socio
10	Mercy Briceida Delgado Muñoz	Socia
11	Limbert Jesús Zambrano Cedeño	Socio
2	Cesar Augusto Zambrano Saldarriaga	Socio

Fuente: Metodología P2MC; Vinicio Ayala aplicada a la COAC “Flavio Alfaro Ltda.”

5.1.3. Levantamiento de problemas

El levantamiento de los problemas, se lo realizó a través de una lluvia de ideas, donde cada participante aportó con sus inquietudes, llegando a establecerse veinticuatro problemas. Los problemas planteados por los participantes fueron los siguientes:

Tabla 9: Enunciamiento de problemas

Nº	PROBLEMAS
1	Mala distribución del espacio físico
2	Alto nivel de morosidad
3	Mala aplicación del proceso de crédito
4	Falta de personal
5	Centralización de funciones
6	Mala aplicación del proceso de ahorro/retiro
7	Gran número de cuentas inactivas
8	Bajo margen de rendimiento
9	Cuentas incobrables
10	Monto limitado de crédito
11	Falta de credibilidad por antecedentes históricos
12	Mala aplicación de procesos control financiero - contable
13	Falta de un buen manual de funciones
14	Muebles y enseres obsoletos
15	Mal manejo de la información
16	Falta de seguridad
17	Falta de servicios cooperativistas
18	Falta de interés por parte de los socios
19	Mala distribución de los créditos
20	Falta de imagen corporativa
21	Plan de cuentas no actualizado
22	Activos fijos improductivos
23	Falta de publicidad
24	Inadecuado ambiente laboral

Fuente: Metodología P2MC; Vinicio Ayala aplicada a la COAC "Flavio Alfaro Ltda."

5.1.4. Depuración de problemas

Para proceder a la depuración de los problemas, se llegó a un consenso de tomar en cuenta los problemas que realmente requerían de una atención urgente y que no podían ser resueltos de una forma rápida.

Cuando se presentaron casos de controversia entre los participantes, se procedió a realizar una votación por mayoría simple. De los veintitrés problemas presentados en el taller se llegó a la conclusión de depurar el 50% de los mismos, los problemas seleccionados fueron:

Tabla 10: Depuración de problemas

Nº-	PROBLEMAS
1	Alto nivel de morosidad
2	Poca captación de ahorro
3	Falta de servicios cooperativistas
4	Bajo margen de rendimiento
5	Mala aplicación del proceso de crédito
6	Monto de crédito limitado
7	Mala aplicación del proceso de ahorro/retiro
8	Activos fijos improductivos
9	Mala aplicación del proceso financiero - contable
10	Limitado número de socios
11	Mal manejo de la información
12	Inadecuado ambiente laboral

Fuente: Metodología P2MC; Vinicio Ayala aplicada a la COAC "Flavio Alfaro Ltda.".

5.1.5. Jerarquización de problemas

Para la jerarquización de problemas se procedió a aplicar un Diagrama de Relación Causa – Efecto con los problemas que quedaron luego de la depuración. Al final del proceso se extrajeron tres muestras representativas del 30% de los problemas analizados, considerando el criterio de LEEDY. Luego de un análisis minucioso se seleccionó la muestra de los totales. En los casos de controversia entre los participantes, se procedió a realizar una votación por mayoría simple.

5.1.6. Diagrama causa - efecto

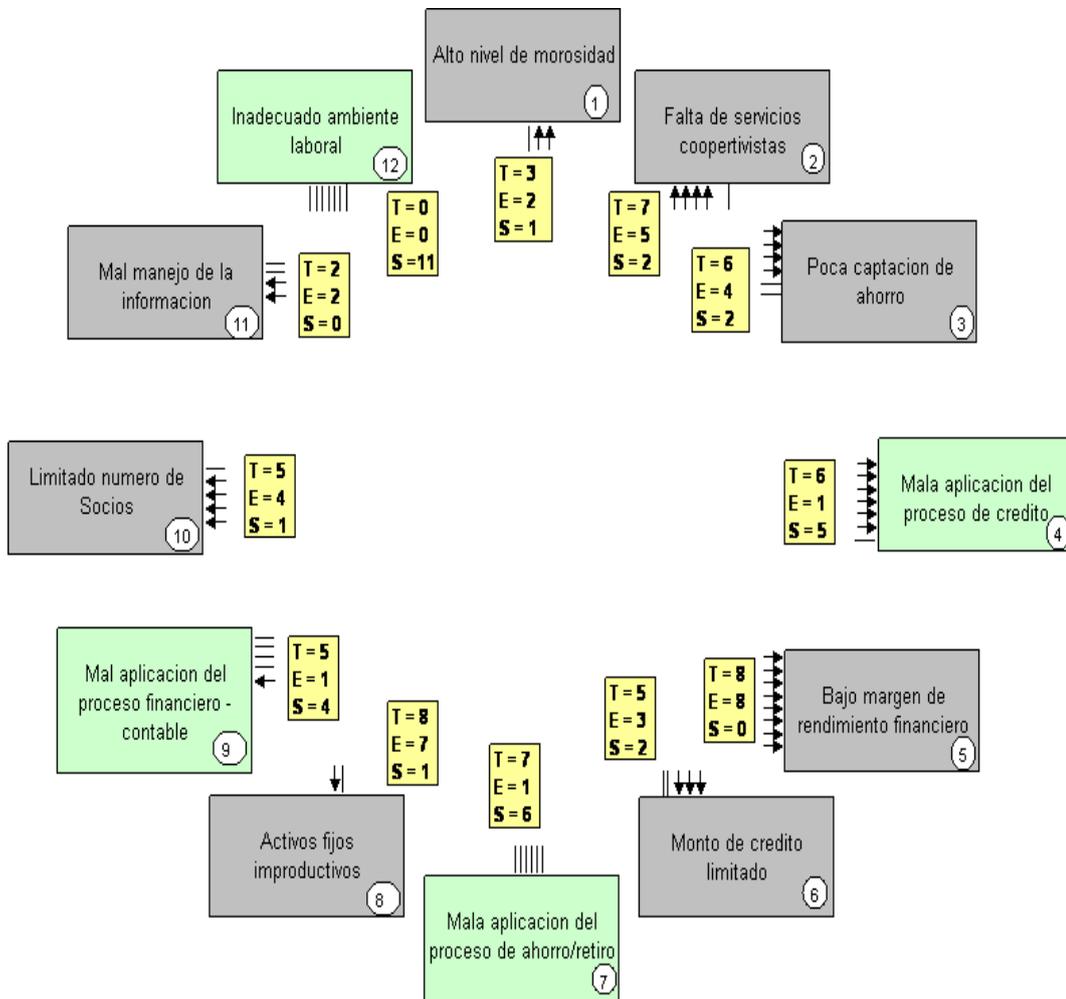


Figura 8: Diagrama Causa Efecto de la COAC "Flavio Alfaro Ltda."
Fuente: Metodología P2MC; Vinicio Ayala aplicada a la COAC "Flavio Alfaro Ltda."

5.1.7. Priorización de problemas

Para la priorización se utilizó la matriz de Holmes, adaptada para los fines de este trabajo. Dicha matriz tiene por objeto realizar un balance comparativo del nivel de importancia de los problemas. La comparación es iterativa: ¿cuál problema es más importante para ser solucionado? En los casos de controversia entre los participantes, se procedió a realizar una votación por mayoría simple. Los resultados de dicha matriz pueden visualizarse a continuación:

Tabla 11: Problemas seleccionados

Nº	PROBLEMAS
5	Mala aplicación del proceso de crédito
7	Mala aplicación del proceso de ahorro/retiro
9	Mala aplicación de procesos control financiero - contable
12	Inadecuado ambiente laboral

Fuente: Metodología P2MC; Vinicio Ayala aplicada a la COAC "Flavio Alfaro Ltda."

Tabla 12: Matriz Holmes de priorización problemas seleccionados

P R O B L E M A S	P R O B L E M A S				R E S U L T A D O S		
	12	5	7	9	Σ	PMR = Σ/ΣT	PRIORIDAD
12	0,5	1	1	1	3,5	0,44	1ro
5	0	0,5	0,5	0,5	1,5	0,19	2do
7	0	0,5	0,5	0,5	1,5	0,19	3ro
9	0	0,5	0,5	0,5	1,5	0,19	4to
				Σ	8,0	1,00	

Fuente: Metodología P2MC; Vinicio Ayala aplicada a la COAC "Flavio Alfaro Ltda."

5.1.8. Determinación de áreas críticas

Para la determinación de las áreas críticas de la unidad departamental caso de estudio, se debió realizar tres pasos. **Un primer paso** consistió en determinar el peso matemático relativo (PMR) para todos los problemas analizados en la fase de jerarquización. Para ello se utilizó la matriz de Holmes. En los casos de controversia entre los participantes, se procedió a realizar una votación por mayoría simple. Los resultados de este trabajo fueron los siguientes:

Tabla 13: Matriz Holmes de priorización total

	P R O B L E M A S												RESULTADOS			
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	Σ		$PMR = \Sigma/\Sigma T$
P R O B L E M A S	1	0,5	0,5	0,5	0	0	1	0	0,5	0	0,5	1	0	4,5	0,06	
	2	0,5	0,5	0,5	0	0	0,5	0	0,5	0	1	0,5	0	4,0	0,06	
	3	0,5	0,5	0,5	0	0	0,5	0	1	0	1	1	0	5,0	0,07	
	4	1	1	1	0,5	1	1	0,5	1	0,5	1	1	0	9,5	0,13	2do
	5	1	1	1	0	0,5	1	0	1	0	1	1	0	7,5	0,10	
	6	0	0,5	0,5	0	0	0,5	0	0,5	0	0	1	0	3,0	0,04	
	7	1	1	1	0,5	1	1	0,5	1	0,5	1	1	0	9,5	0,13	3ro
	8	0,5	0,5	0	0	0	0,5	0	0,5	0	0,5	0,5	0	3,0	0,04	
	9	1	1	1	0,5	1	1	0,5	1	0,5	1	1	0	9,5	0,13	4to
	10	0,5	0	0	0	0	1	0	0,5	0	0,5	0,5	0	3,0	0,04	
	11	0	0,5	0	0	0	0	0	0,5	0	0,5	0,5	0	2,0	0,03	
	12	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0,5	11,5	0,16	1ro
	Σ												72,0	1,00		

Fuente: Metodología P2MC; Vinicio Ayala aplicada a la COAC "Flavio Alfaro Ltda."

Un segundo paso es determinar las interfaces organizativas y técnicas de la unidad departamental caso de estudio.

Dichas interfaces son las siguientes:

- Gerencia
- Consejo de administración
- Consejo de vigilancia
- Comité de crédito

Un tercer paso es construir el Diagrama de Afinidades con la información obtenida en los dos pasos anteriores. El resultado fue el siguiente:

Tabla 14: Matriz de Afinidades

PROB.	PMR	AREAS RESPONSABLES DE SOLUCIONAR PROBLEMAS			
		Consejo Vigilancia	Consejo Administracion	Gerencia	Comité Credito
1	0,00	0,00 x 0,1 = 0,000	0,00 x 0,1 = 0,000	0,00 x 0,2 = 0,000	0,00 x 0,6 = 0,000
2	0,00	0,00 x 0,2 = 0,000	0,00 x 0,4 = 0,000	0,00 x 0,3 = 0,000	0,00 x 0,1 = 0,000
3	0,00	0,00 x 0,3 = 0,000	0,00 x 0,3 = 0,000	0,00 x 0,4 = 0,000	
4	0,00	0,00 x 0,1 = 0,000	0,00 x 0,1 = 0,000	0,00 x 0,2 = 0,000	0,00 x 0,6 = 0,000
5	0,00	0,00 x 0,5 = 0,000		0,00 x 0,25 = 0,000	0,00 x 0,25 = 0,000
6	0,00	0,00 x 0,15 = 0,000	0,00 x 0,1 = 0,000	0,00 x 0,15 = 0,000	0,00 x 0,6 = 0,000
7	0,00	0,00 x 0,35 = 0,000	0,00 x 0,40 = 0,000	0,00 x 0,25 = 0,000	
8	0,00	0,00 x 0,15 = 0,000	0,00 x 0,50 = 0,000	0,00 x 0,35 = 0,000	
9	0,00	0,00 x 0,35 = 0,000	0,00 x 0,25 = 0,000	0,00 x 0,40 = 0,000	
10	0,00	0,00 x 0,25 = 0,000	0,00 x 0,25 = 0,000	0,00 x 0,25 = 0,000	0,00 x 0,25 = 0,000
11	0,00	0,00 x 0,25 = 0,000	0,00 x 0,25 = 0,000	0,00 x 0,25 = 0,000	0,00 x 0,25 = 0,000
12	0,00	0,00 x 0,15 = 0,000	0,00 x 0,20 = 0,000	0,00 x 0,40 = 0,000	0,00 x 0,25 = 0,000
Σ =		0,000	0,000	0,000	0,000
PRIORIDAD		2^{DA}	4^{TA}	1^{RA}	3^{RA}
PMR = Peso Matemático Relativo					

Fuente: Metodología P2MC; Vinicio Ayala aplicada a la COAC "Flavio Alfaro Ltda."

En consecuencia las áreas críticas de la unidad departamental caso de estudio son las siguientes:

Tabla 15: Áreas críticas

CRITICIDAD	ÁREAS	PESO
Uno	Gerencia	0,297
Dos	Consejo de Vigilancia	0,25
Tres	Comité de Crédito	0,231
Cuatro	Consejo de Administración	0,223

Fuente: Metodología P2MC; Vinicio Ayala aplicada a la COAC "Flavio Alfaro Ltda."

5.2. Descripción de los procesos

5.2.1 Procesos de ahorro y retiro

Captación de ahorro/retiro

- ❖ El cliente trae la libreta.
- ❖ La cajera busca la cartilla del cliente.
- ❖ Luego recibe o entrega el dinero.
- ❖ Llena la transacción en la cartilla.
- ❖ Llena y emite un recibo al cliente (ingreso/egreso).
- ❖ Las cartillas utilizadas quedan a un lado para el cuadre de caja diario.
- ❖ El arqueo de caja diario es ingresado al libro mayor.

Control de ahorro / retiro

- ❖ Cada fin de semana se realiza en una hoja colecta el arqueo de caja semanal.
- ❖ Luego pasa al mayor general y el valor generado en la semana tiene que coincidir con el arqueo de ingreso y egreso de caja diario.
- ❖ Mensualmente se descuentan \$0.25 a los clientes que tienen saldo igual o menor de \$50.00 que no presentan movimientos durante el mes. Este valor es ingresado como aporte a gastos administrativos.
- ❖ En un libro especial se registran los socios desafiados.

Cálculo de intereses de los ahorros captados

- ❖ Existe un programa en la computadora que automáticamente realiza el interés, solo basta ingresar el número de días que se ha mantenido el dinero en la cooperativa (6% anual).
- ❖ Este dato es registrado por la cajera en la cartilla de cada cliente.
- ❖ Cuando el cliente llega a la Institución a realizar cualquier transacción la cajera tiene que registra en la libreta el interés generado.

Evolución de los ahorros / retiros

- ❖ No llevan un control sobre la evolución de ahorros/retiros

Diagrama del proceso de ahorro o retiro

Tabla 16: Actividades aplicadas para el proceso de ahorro / retiro

INDICADOR	ACTIVIDADES
1	Definición de proceso a realizar ahorro/retiro y de numero de libreta
2	Búsqueda de información de la libreta
3	Revisión de cartillas del cliente
3.1	Llenar papeletas de ahorro/retiro
3.2	Llevar control sobre las cartillas del cliente
4	Entrega de dinero
4.1	Entrega de comprobante de depósitos
5	Archivamiento de papeleta de deposito/retiro y cartillas del cliente
6	Elaboración de cuadro de caja semanal
7	Elaboración de hoja colecta mensual
8	Elaboración de informes de mantenimiento de cuentas
8.1	Elaboración de informes de cartillas de clientes
8.2	Elaboración de informe de hoja colecta mensual
9	Elaboración de mayor general semestral

Fuente: Cooperativa de Ahorro y Crédito "Flavio Alfaro Ltda."

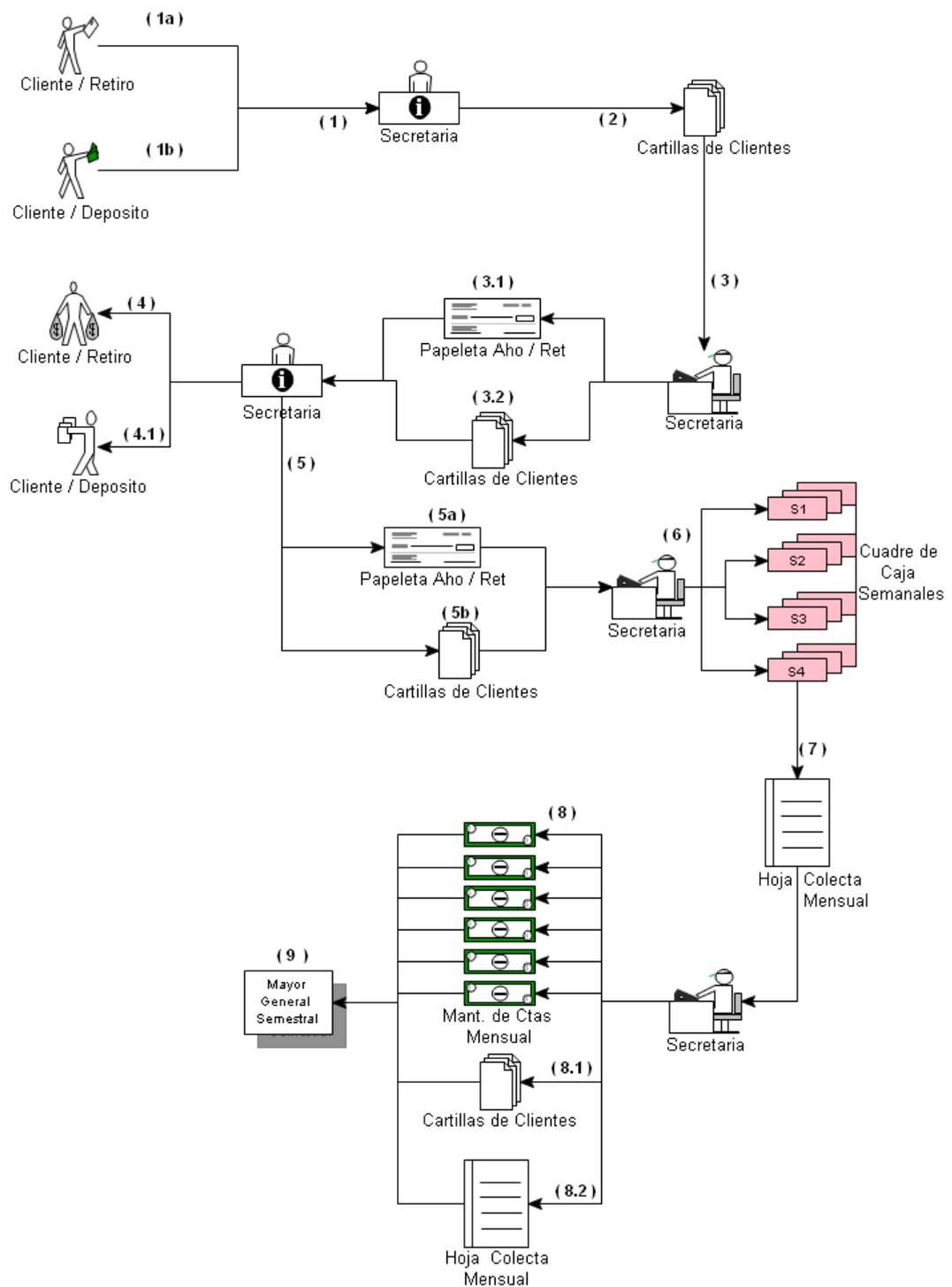


Figura 9: Diagrama del proceso de ahorro o retiro
 Fuente: Cooperativa de Ahorro y Crédito "Flavio Alfaro Ltda."

5.2.2 Proceso crediticio

Promoción del crédito

- ❖ No existe promoción alguna.

Conceder y/o negar un crédito

- ❖ Se revisa en la cartilla del cliente el monto que se ha mantenido en los últimos tres meses.
- ❖ Los créditos se conceden al 3x1 y el monto máximo de préstamo es de \$600.00 por ser una cooperativa de capital pequeño, y la fecha de plazo para cancelar el crédito es: 1 año si el monto es igual o inferior a \$200.00 y el crédito sobrepasa los \$200.00-\$600.00 el plazo para cancelarlo es de 2 años con una tasa de interés del 1.5%.
- ❖ La secretaria le llena la solicitud de crédito al cliente.
- ❖ Se receipta la copia de cedula de ciudadanía y el certificado de votación del cliente y del garante si lo tuviera.
- ❖ Se recibe el certificado de solvencia del garante si lo tuviera y si el cliente no requiere de un garante solo el certificado de solvencia personal (Prohibición voluntaria).
- ❖ El proceso para captar el pago de las cuotas se lo realiza de igual forma a la de ahorro.
- ❖ Los pagarés del crédito reposan en la caja fuerte de la Institución.

Control de riesgo

- ❖ Solo existe un control interno, el mismo que se realiza mediante cuatro libros de información y sirve como una especie de central de riesgo intrínseca.

Control del crédito

- ❖ En cuatro libros se registran los créditos concedidos:
 1. Nombres y apellidos del cliente, pagares, meses, fecha de vencimiento, nombres y apellidos del garante.
 2. Detalle del crédito, forma de liquidación y movimientos de pago del mismo.
 3. Nombres y apellidos del cliente y la referencia de pago.
 4. Nombres y apellidos del garante y la referencia de respaldo al crédito garantizado.

Recuperación del crédito

- ❖ La recuperación del crédito vencido se lo realiza por medio de un abogado, que cobra como comisión el 20% del valor recuperado

Diagrama del proceso de crédito

Tabla 17: Actividades aplicadas para el proceso de crédito

INDICADOR	ACTIVIDADES
1	Solicita el cliente un crédito
2	Revisar la evolución de la cartilla del cliente
3	Determinación de impedimentos
4	Recepción de los requisitos y solicitud
5	Revisión de la base de datos interna generada por crédito concedidos anteriormente
6	Elaboración de informe sobre la solicitud planteada
7	Otorgación o negación del crédito
8	Acreditación o no acreditación del monto requerido
9	Entrega de dinero o solicitud negada
10	Registro del crédito otorgado

Fuente: Cooperativa de Ahorro y Crédito "Flavio Alfaro Ltda."

En tiempos totales el proceso de otorgación o negación de un crédito se aproxima a doce horas; tiempo que no se determina como un índice de efectividad, ya que los riesgos que

surgen de otorgar un crédito en dichas condiciones genera problemas en la recuperación del capital prestado.

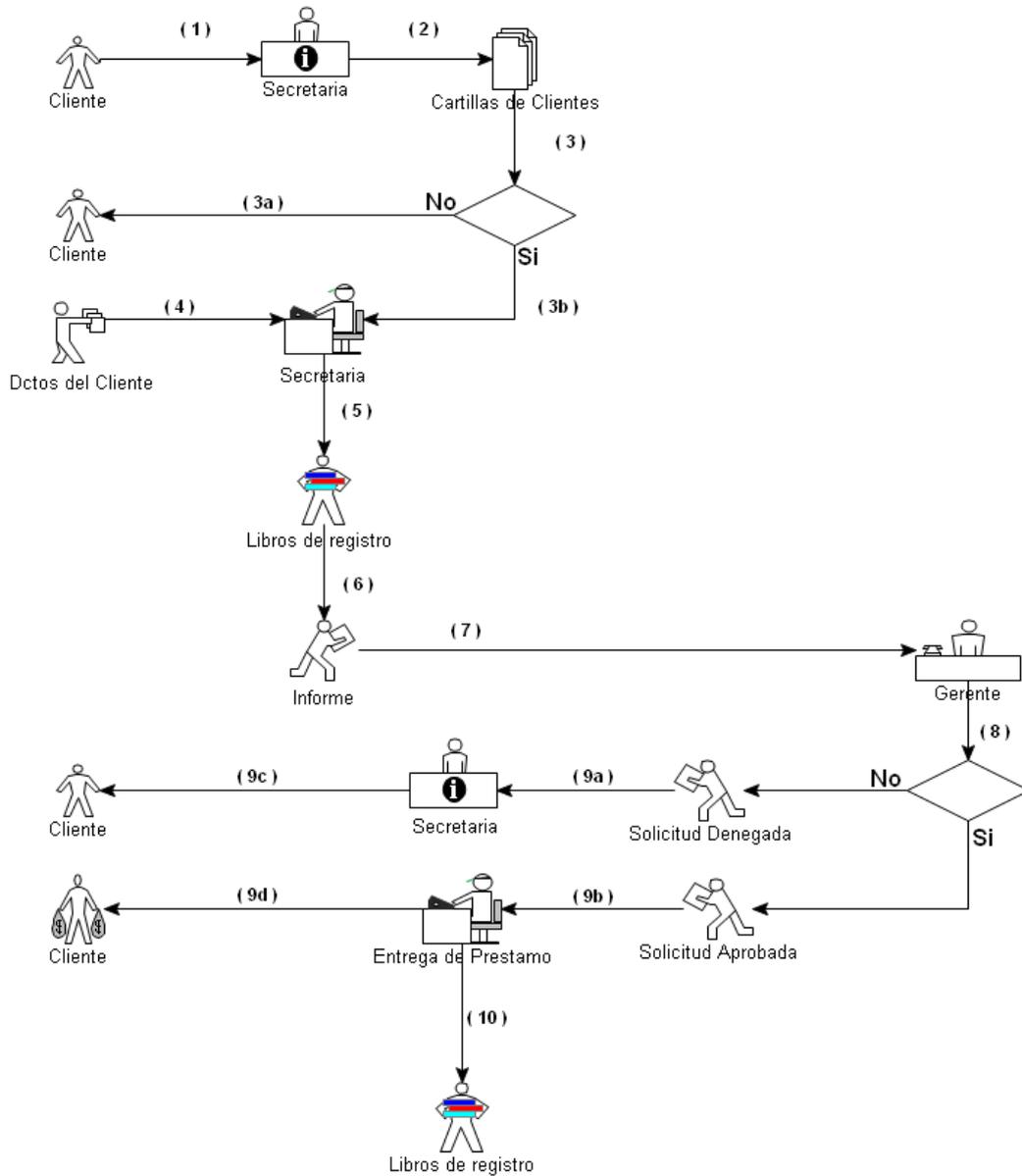


Figura 10: Diagrama del proceso de crédito
Fuente: Cooperativa de Ahorro y Crédito "Flavio Alfaro Ltda."

5.2.3 Proceso financiero - contable

Proceso contable

- ♣ Todos los libros contables utilizados llevan un registro manual.
- ♣ Los libros contables y financieros están en un archivo sin la mayor protección.

Proceso financiero

- ❖ Solo en la computadora se llenan los datos financieros para llevarlos a Santo Domingo de los Colorados para que un contador realice los estados financieros de resultados, estados de pérdidas y ganancias, balance consolidado (se terciaría este proceso).
- ❖ Cada semestre se elaboran los balances y se citan a los socios a una asamblea para poner a consideración dichos balances.

Tabla 18: Actividades aplicadas para el proceso control financiero – contable

INDICADOR	ACTIVIDADES
1	Elaboración de cuadro de caja diario
2	Elaboración de cuadro de caja semanal
3	Elaboración de informe cuadro de caja semanal, cartillas de clientes, papeletas de ahorro/retiro y liquidaciones de crédito
4	Elaboración de hoja colecta mensual
5	Digitalización de la información
6	Almacenar información en dispositivos magnéticos
7	Elaboración de estados financieros

Fuente: Cooperativa de Ahorro y Crédito "Flavio Alfaro Ltda."

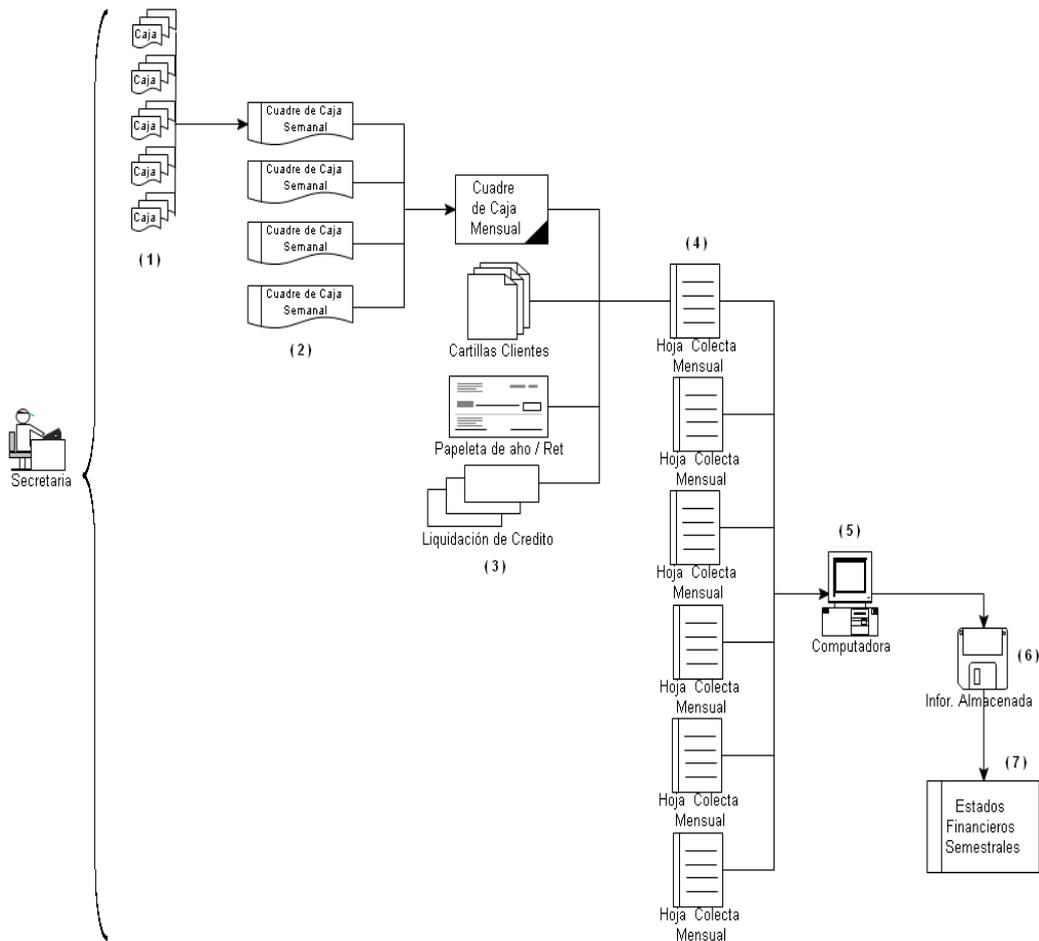


Figura 11: Proceso control financiero - contable
 Fuente: Cooperativa de Ahorro y Crédito "Flavio Alfaro Ltda."

5.3. Seguimiento y la medición de los procesos

Es importante realizar mecanismos de control y evaluar los resultados de los mismos para poder establecer retroalimentación en los procesos afectados, de tal forma que dentro del modelo P2MC se promueve la técnica del semáforo como indicadores de gestión para cada proceso crítico, obteniendo los siguientes resultados:

5.3.1. Tableros de indicadores BSC del ambiente laboral

Tabla 19: Indicadores ambiente laboral

DENOMINACIÓN	VARIABLES	FÓRMUA	UNIDAD	ESTÁNDAR	PERIODICIDAD	RESP.	ALARMA	INDICADORES
Índice Cumplimiento de Objetivos (ICO)	* Objetivos cumplidos (OC)*	$ICO = \frac{OC}{OP} * 100$	%	ICO = 100%	Anual	Gerente	 ICO = 100%  ICO ≥ 80%  ICO < 85%	0,00%
	* Objetivos propuestas (OP)*							
Promedio Asistencia Asambleas (PAA)	* Asistencia a asambleas (AA)	$PAA = \frac{AA}{TSA} * 100$	%	PAA = 100%	Semestral	Gerente	 PAA = 100%  PAA ≥ 70%  PAA < 70%	7,50%
	* Total socios activos (TSA)							
Índice Promedio de Capacitación (IPC)	* Personal capacitado (PCa)	$IPC = \frac{PCa}{PCo} * 100$	%	IPC = 100%	Semestral	Gerente	 IPC = 100%  IPC ≥ 85%  IPC < 85%	0,00%
	* Personal contratado (PCo)							
Índice Promedio Aceptación del Cambio (IPAC)**	* Personal que acepta el cambio (PAC)	$IPAC = \frac{PAC}{PIC} * 100$	%	IPAC = 100%	Trimestral	Gerente	 IPAC = 100%  IPAC ≥ 85%  IPAC < 85%	100,00%
	* Personal involucrado en el cambio (PIC)							
Tiempo de Espera Toma de Decisiones (TETD)	* Recepción de información (RI)	$TETD = RI + BEVI + EPIAG$	Día	TEPTI ≤ 7 días	Mensual	Gerente	 TEPTI < 7 días  TEPTI = 7 días  TEPTI > 7 días	13 días
	* Revisión y evaluación de veracidad de la información (BEVI)							
	* Elaboración y presentación del informe a la asamblea general (EPIAG)							
* Se determina objetivos a todas aquellas acciones propuestas en el direccionamiento estratégico y modelo de gestión del ambiente laboral ; de los cual se desea obtener una evaluación de cumplimiento; para desarrollo de la metodología nos enfocamos de manera general a la realización del plan estratégico, en cuanto se ha desarrollado.								
** Para la consecución de dicho indicador se toma como referencia solo el personal que es remunerado (Gerente y Secretaria); no toma a consideración las comisiones.								

Fuente: Cooperativa de Ahorro y Crédito "Flavio Alfaro Ltda."

5.3.2. Tableros de indicadores BSC del proceso de crédito

Tabla 20: Indicadores proceso de crédito

DENOMINACIÓN	VARIABLES	FÓRMULA	UNIDAD	ESTÁNDAR	PERIODICIDAD	RESP.	ALARMA	INDICADORES***
Tasa de Evolución Cuentas Incobrables (TECI)	* Cuentas incobrables (CI) * Créditos concedidos (CC)	$TECI = \frac{CI}{CC} * 100$	%	TECI ≤ 8.00%	Trimestral	Comisión de crédito	TECI < 8.00% TECI = 8.00% TECI > 8.00%	45,82%
Tasa de Evolución Otorgación de crédito (TEOC)	* Promedio créditos otorgados semestre actual (PCOSAc) * Promedio créditos otorgados semestre anterior (PCOSAn)	$TEOC = \frac{PCOSAc - PCOSAn}{PCOSAn} * 100$	%	TEOC ≥ 40.00%	Semestral	Comisión de crédito	TEOC > 40.00% TEOC = 40.00% TEOC < 40.00%	10,00%
Promedio de Capital Recuperado Necesario por Cuotas (PCRNC)*	* Monto crédito concedido (MCC) * Plazo cobro (PC)	$PCRNC = \frac{(MCC/PC) * 100}{MCC}$	%	PCRNC ≥ 8.00%	Semestral	Comisión de crédito	PCRNC > 8.00% PCRNC = 8.00% PCRNC < 8.00%	4,17%
Recuperación Cartera Vencida (RCV)	* Cartera recuperada (CR) * Cartera vencida (CV)	$RCV = \frac{CR}{CV} * 100$	%	RCV = 100%	Trimestral	Comisión de crédito	RCV = 100% RCV ≥ 90% < 100% RCV < 90%	23,31%
Tasa de Evolución Créditos Concedidos (TECC)	* Promedio créditos concedidos trimestre actual (PCCTAc) * Promedio créditos concedidos trimestre anterior (PCCTAn)	$TECC = \frac{PCCTAc - PCCTAn}{PCCTAn} * 100$	%	TECC ≥ 8.00%	Trimestral	Comisión de crédito	TECC > 8.00% TECC = 8.00% TECC < 8.00%	55,51%
Tasa Promedio de Crédito Otorgado en Relación a los Activos (TPCORA)	* Crédito otorgados en la actualidad (COAc) * Total Activos (TA)	$TPCORA = \frac{COAc}{TA} * 100$	%	TPCORA ≤ 40.00%	Semestral	Comisión de crédito	TPARA < 40% TPARA = 40% TPARA > 40%	43,03%

DENOMINACIÓN	VARIABLES	FÓRMULA	UNIDAD	ESTÁNDAR	PERIODICIDAD	RESP.	ALARMA	INDICADORES***
Tiempo Promedio Otorgación de Crédito (TPOC)	* Información tipos de crédito (ITC)	$TPOC = ITC + RVSr + EPB + EAP + ONC$	Hora	$TPOC \leq 48$ Horas	Mensual	Gerente	 TPOC < 48 hor  TPOC = 48 hor  TPOC > 48 hor	12 hor**
	* Recepción y validación solicitudes receptadas (RVSr)							
	* Elaboración del perfil del beneficiario (EPB)							
	* Evaluación y análisis del perfil (EAP)							
	* Otorgación/negación del crédito (ONC)							
Tasa Promedio de Evolucion de Errores en el Proceso Credito (TPEEPC)	* Número de errores cometidos mes actual (NECMAc)	$TPEEPC = \frac{NECMAc}{NECMAn} * 100$	%	$TPEEPC \leq 100.00\%$	Mensual	Gerente	 TPEEPC < 100%  TPEEPC = 100%  TPEEPC > 100%	166,67%
	* Número de errores cometidos mes anterior (NECMAn)							
Costo Promedio Otorgación de Crédito (CPOC)	* Costo Información tipos de crédito (CITC)	$CPOC = CITC + CRVSR + CEPB + CEAP + CONC$	\$	$CPOC \leq \$72,00$	Mensual	Gerente	 CPOC < \$72,00  CPOC = \$72,00  CPOC > \$72,00	\$ 18,00
	* Costo Recepción y validación solicitudes receptadas (CRVSR)							
	* Costo Elaboración del perfil del beneficiario (CEPB)							
	* Costo Evaluación y análisis del perfil (CEAP)							
	* Costo Otorgación/negación del crédito (CONC)							

* El estándar utilizado por el promedio de la industria es de 6 %; pero la capacidad económica de la cooperativa solo soporta un estándar de 8% (regla aplicable a los diversos tipos de crédito)

** El indicador obtenido resulta del poco control y análisis de riesgo que se da en la actualidad al decidir otorgar o negar un crédito y no a su eficiencia como supone la alarma

*** Dichos indicadores son calculados en base a los balances presentados al 31 de diciembre del 2012

Fuente: Cooperativa de Ahorro y Crédito "Flavio Alfaro Ltda."

5.3.3. Tableros de indicadores BSC del proceso de ahorro

Tabla 21: Indicadores proceso de ahorro

DENOMINACIÓN	VARIABLES	FÓRMULA	UNIDAD	ESTÁNDAR	PERIODICIDAD	RESP.	ALARMA	INDICADORES**
Tasa de Cuentas Inactivas (TICI)	* Cuenta ahorro activas (CA)	$TICI = \frac{CA}{NSI} * 100$	%	TICI = 100%	Trimestral	Cajera Secretaria	TICI = 100% TICI ≥ 85% TICI < 85%	10,00%
	* Numero de socios inscritos (NSI)							
Tasa de Apertura Cuentas Nuevas (TACN)	* Promedio cuentas nuevas bimestre anterior (PCNB _{Ac})	$TACN = \frac{PCNB_{Ac} - PCNB_{An}}{PCNB_{An}} * 100$	%	TACN ≥ 10.00%	Bimestral	Cajera Secretaria	TACN > 10.00% TACN = 10.00% TACN < 10.00%	3,85%
	* Promedio cuentas nuevas bimestre anterior (PCNB _{An})							
Tasa de Captación Ahorro (TCA)	* Captación de ahorro trimestre actual (CATA _{Ac})	$TCA = \frac{CATA_{Ac} - CATA_{An}}{CATA_{An}} * 100$	%	TCA ≥ 10.00%	Trimestral	Cajera Secretaria	TCA > 10% TCA = 10% TCA < 10%	46,30%
	* Captación de ahorro trimestre anterior (CATA _{An})							
Tasa Promedio de Ahorro en Relación a los Activos (TPARA)	* Captación de ahorro actual (CAAc)	$TPARA = \frac{CAAc}{TA} * 100$	%	TPARA ≤ 40.00%	Semestral	Cajera Secretaria	TPARA < 40% TPARA = 40% TPARA > 40%	41,52%
	* Total Activos (TA)							
Tiempo Promedio Operaciones de Ahorro o Retiro (TPOAR)	* Recepción de libreta (RL)	$TPOAR = RL + BRCC + LLPRT$	Min	TPOAR ≤ 8 min*	Mensual	Gerente	TPOAR < 8 min TPOAR = 8 min TPOAR > 8 min	12 min
	* Búsqueda y revisión cartillas del cliente (BRCC)							
	* Llenar papeleta y realización transacción (LLPRT)							
Tasa Promedio de Evolucion de Errores en el Proceso Ahorro (TPEEPA)	* Número de errores cometidos mes actual (NECMA _{Ac})	$TPEEPA = \frac{NECMA_{Ac}}{NECMA_{An}} * 100$	%	TPEEPA ≤ 100.00%	Mensual	Gerente	TPEEPA < 100% TPEEPA = 100% TPEEPA > 100%	133,33%
	* Número de errores cometidos mes anterior (NECMA _{An})							
Costo Promedio Operaciones de Ahorro o Retiro (CPOAR)	* Costo Recepción de libreta (CRL)	$CPOAR = CRL + CBRCC + CLLPRT$	\$	CPOAR ≤ \$0,20	Mensual	Gerente	CPOAR < \$0,20 CPOAR = \$0,20 CPOAR > \$0,20	\$ 0,30
	* Costo Búsqueda y revisión cartillas del cliente (CBRCC)							
	* Costo Llenar papeleta y realización transacción (CLLPRT)							

* Indicador de tiempo promedio mediante realización de procesos de ahorro o retiro manualmente

** Dichos indicadores son calculados en base a los balances presentados al 31 de diciembre del 2012

Fuente: Cooperativa de Ahorro y Crédito "Flavio Alfaro Ltda."

5.3.4. Tableros de indicadores BSC del proceso financiero contable

Tabla 22: Indicadores proceso financiero - contable

DENOMINACIÓN	VARIABLES	FÓRMULA	UNIDAD	ESTÁNDAR	PERIODICIDAD	RESP.	ALARMA	INDICADOR***
Índice de liquidez (IL)	* Fondos disponibles (FD)	$IL = \frac{FD}{TDCP} * 100$	%	IL ≥ 17.81%*	Semestral	Contador	 IL = 17.81%  IL > 19.81%  IL < 15.81%	14,70%
	* Total depósitos a corto plazo (TDCP)							
Rendimiento Sobre Activos (ROE)	* Resultados del ejercicio (RE)	$ROE = \frac{RE}{PAT} * 100$	%	ROE = 14.30%*	Semestral	Contador	 ROE = 14.30%  ROE > 16.30%  ROE < 12.30%	1,06%
	* Patrimonio (PAT)							
Rendimiento Sobre Patrimonio (ROA)	* Resultados del ejercicio (RE)	$ROA = \frac{RE}{TA} * 100$	%	ROA = 3.00%*	Semestral	Contador	 ROA = 3.00%  ROA > 4.00%  ROA < 2.00%	0,55%
	* Total activos (TA)							
Eficiencia Administrativa Tipo: A (EAA)	* Gastos operativos (GO)	$EAA = \frac{GO}{TA} * 100$	%	EAA = 8.08%*	Semestral	Contador	 EAA = 8.08%  EAA > 9.08%  EAA < 7.08%	6,72%
	* Total activos (TA)							
Eficiencia Administrativa Tipo: B (EAB)	* Gastos de personal (GP)	$EAB = \frac{GP}{TA} * 100$	%	EAB = 3.99%*	Semestral	Contador	 EAB = 3.99%  EAB > 4.99%  EAB < 2.99%	5,76%
	* Total activos (TA)							
Tasa Promedio de Certificados Aportación en Relación a los Activos (TPCARA)	* Certificados de aportación en la actualidad (COAc)	$TPCARA = \frac{CAAc}{TA} * 100$	%	TPCARA ≤ 8.00%	Bimestral	Contador	 TPCARA < 8%  TPCARA = 8%  TPCARA > 8%	8,21%
	* Total Activos (TA)							

DENOMINACIÓN	VARIABLES	FÓRMULA	UNIDAD	ESTÁNDAR	PERIODICIDAD	RESP.	ALARMA	INDICADOR***
Tasa Promedio de Patrimonio en Relación a los Activos (TPPRA)	* Patrimonio en la actualidad (PATAc)	$TPPRA = \frac{PATAc}{TA} * 100$	%	TPPRA ≤ 50.00%	Bimestral	Contador	 TPPRA < 50%  TPPRA = 50%  TPPRA > 50%	43,75%
	* Total Activos (TA)							
Tasa Promedio de Cuentas por Pagar en Relación a los Activos (TPCPRA)	* Cuentas por pagar en la actualidad (CPAc)	$TPCPRA = \frac{CPAc}{TA} * 100$	%	TPCPRA ≤ 15.00%	Bimestral	Contador	 TPCPRA <  TPCPRA =  TPCPRA >	6,52%
	* Total Activos (TA)							
Tiempo Promedio Realización Estados Financieros (TEPREF)	* Diseño de formatos (DF)	TEPREF = DF + RI + ID	Hora	TEPREF = 8 horas**	Semestral	Gerente	 TEPREF < 8 h  TEPREF = 8 h  TEPREF > 8 h	16 horas
	* Recolección de información (RI)							
	* Introducción de datos (ID)							
Tasa Promedio de Evolucion de Errores en la Realizacion de Estados Financieros (TPEEREF)	* Número de errores cometidos mes actual (NECMAc)	$TPEEREF = \frac{NECMAc}{NECMAAn} * 100$	%	TPEEREF ≤ 100.00%	Mensual	Gerente	 TPEEREF < 100%  TPEEREF = 100%  TPEEREF > 100%	116,67%
	* Número de errores cometidos mes anterior (NECMAAn)							
Costo Promedio Realización Estados Financieros (CPREF)	* Costo Diseño de formatos (CDF)	CPREF = CDF + CRI + CID	\$	CPREF ≤ \$12,00	Mensual	Gerente	 CPREF <  CPREF =  CPREF >	\$ 24,00
	* Costo Recolección de información (CRI)							
	* Costo Introducción de datos (CID)							

* Indicador de tiempo promedio mediante realización de estados financieros manualmente

** Dichos indicadores son calculados en base a los balances presentados al 31 de diciembre del 2012

Fuente: Cooperativa de Ahorro y Crédito "Flavio Alfaro Ltda."

5.4. Mejora de los procesos

5.4.1. Programas de mejoramiento

La implementación e implantación de Programas de Mejoramiento corresponde a la segunda fase del modelo de Gerenciamiento por Calidad Total (TQM). Dichos programas se basan fundamentalmente en la aplicación del ciclo gerencial conocido como PDCA o ciclo Deming. La sigla PDCA viene de los términos en inglés: Plan (planear), Do (ejecutar), Check (verificar, controlar) y Act (actuar, realizar acciones correctivas). A través de este proceso, la mejoría se da permanentemente por medio del salto de cada ciclo al siguiente.

El ciclo PDCA es una forma de estructurar y ordenar la planificación de actividades a ser desarrolladas para solucionar (atacar) cada uno de los problemas jerarquizados y priorizados en la fase anterior (DAE - AEP), y de la misma manera, para incrementar los indicadores que se construirán para cada Programa de Mejoría.

El proceso secuencial (pasos) para elaborar los referidos Programas de Mejoría son los que se sintetizan en el siguiente cuadro:

Tabla 23: Proceso secuencial

PASOS	HERRAMIENTAS	RESULTADOS
1. Formar grupos de mejoría	Círculos de Calidad	Grupos conformados
2. Levantamiento de causas	Lluvia de ideas	Causas identificadas
3. Depuración	Trabajo en Equipo	Causas depuradas
4. Jerarquizar las causas	Diagrama Causa-Efecto	Causas jerarquizadas bajo criterio de PARETO o LEEDY
5. Priorización de causas	Matriz de Holmes	Causas priorizadas
6. Planear soluciones de causas	P del PDCA	Plan de mejoramiento

Fuente: Metodología P2MC; Vinicio Ayala aplicada a la COAC "Flavio Alfaro Ltda.".

5.4.2. Programa de mejoría N° 1:

Problema: Inadecuado ambiente laboral

Formación del grupo de mejoría

Este grupo de mejoría fue conformado por el Gerente, el Presidente del Consejo Administración, el Presidente del Consejo de Vigilancia, el representante del Comité de Crédito y la Secretaria / Cajera, se involucraron a estos cuatro representantes ya que este problema aqueja a toda la organización, por lo tanto todos están inmersos en la propuesta de solución al problema de mejoría de los procesos claves de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Flavio Alfaro Ltda.”.

Adicionalmente este grupo estuvo supervisado por el alumno involucrado en el trabajo de investigación de fin de maestría. Dicho grupo de mejoramiento quedó conformado de la siguiente manera:

Tabla 24: Grupo de trabajo N°- 2

No.	NOMBRES	CARGO
1	Lcdo. Leonardo Zambrano	Presidente
2	Sr. Carlos Rodríguez	Concejo de Vigilancia
3	Sr. Yuri Romero	Comité de Crédito
4	Sra. Edith Anchundía	Secretaria / Cajera

Fuente: Metodología P2MC; Vinicio Ayala aplicada a la COAC “Flavio Alfaro Ltda.”.

Levantamiento de causas

El levantamiento de causas se lo realizó a través de una lluvia de ideas donde el grupo de mejoría de forma colectiva planteó seis causas, las cuales fueron:

Tabla 25: Enunciamiento de causas

Nº	CAUSAS
1	La falta liderazgo empresarial
2	Falta de supervisión y control
3	Falta de direccionamiento estratégico
4	Falta de asesoramiento y capacitación
5	Alta resistencia al cambio
6	Falta de un integrado modelo de gestión del clima organizacional

Fuente: Metodología P2MC; Vinicio Ayala aplicada a la COAC "Flavio Alfaro Ltda.".

Depuración de causas

Las causas obtenidas a través de la lluvia de ideas fueron depuradas, debatidas y explicadas por el grupo de mejoría. Fueron sacadas del análisis aquellas causas que no tuvieron una aceptación consensual de pertinencia a la problemática tratada, aquellas que están contenidas en otras causas o son similares y aquellas causas exógenos a la unidad departamental. Cuando se presentaron casos de controversia entre los participantes, se procedió a realizar una votación por mayoría simple. Luego del proceso de depuración quedaron dentro del análisis las siguientes causas.

Tabla 26: Depuración de causas

Nº	CAUSAS
1	La falta liderazgo empresarial
3	Falta de direccionamiento estratégico
6	Falta de un integrado modelo de gestión del clima organizacional
5	Alta resistencia al cambio

Fuente: Metodología P2MC; Vinicio Ayala aplicada a la COAC "Flavio Alfaro Ltda.".

Jerarquización de causas

En vista de que la depuración de causas fue muy sencilla ya que solo teníamos seis causas no se consideró por hecho la jerarquización de las mismas (a través del diagrama de

relación causa-efecto y sacar la muestra representativa bajo los criterios de PARETO o LEEDY), sino que trabajar con la totalidad de las causas que quedaron luego del proceso de depuración.

Priorización de causas

Para dar un orden de importancia a las causas que quedaron en el análisis, se utilizó la matriz de priorización de Holmes, la misma que arrojó los siguientes resultados:

Tabla 27: Causas seleccionadas

Nº-	CAUSAS
1	La falta liderazgo empresarial
2	Falta de direccionamiento estratégico
3	Falta de un integrado modelo de gestión del clima organizacional
4	Alta resistencia al cambio

Fuente: Metodología P2MC; Vinicio Ayala aplicada a la COAC "Flavio Alfaro Ltda.".

Tabla 28: Matriz Holmes de priorización causas seleccionadas

P R O B L E M A S	P R O B L E M A S				R E S U L T A D O S		
	1	2	3	4	Σ	PMR = Σ/ΣT	PRIORIDAD
1	0.5	1	1	0	2.5	0.31	2 ^{DO}
2	0	0.5	1	0	1.5	0.19	3 ^{RO}
3	0	0	0.5	0	0.5	0.06	4 ^{TO}
4	1	1	1	0.5	3.5	0.44	1 ^{RO}
Σ					8.0	1.00	

Fuente: Metodología P2MC; Vinicio Ayala aplicada a la COAC "Flavio Alfaro Ltda.".

En consecuencia las causas críticas que generan el inadecuado ambiente laboral en su respectivo orden de importancia son los siguientes:

Tabla 29: Áreas críticas

PRIORIDAD	CAUSAS	
	N°-	DESCRIPCIÓN
Uno	4	Falta de un integrado modelo de gestión del clima organizacional
Dos	1	Falta de liderazgo empresarial
Tres	2	Falta de direccionamiento estratégico
Cuatro	3	Alta resistencia al cambio

Fuente: Metodología P2MC; Vinicio Ayala aplicada a la COAC "Flavio Alfaro Ltda.".

Planeación operativa (P del PDCA)

Tabla 30: Planeación operativa del ambiente laboral

CAUSAS	ACTIVIDADES	RESP.	ÁREA	CRONOGRAMA		INSTRUCCIONES DE TRABAJO	RESULTADO ESPERADO	COSTO
				INICIO	TERMINO			
1. Falta de direccionamiento estratégico	1.1. Elaborar un plan estratégico para la Cooperativa de Ahorro y Crédito "Flavio Alfaro Ltda."	Gerente	Com. Crédito Consejo Adm. Consejo Vigilancia Gerencia	08/11/2012	09/11/2012	1.1.1. Elaboración y definición de la Visión 1.1.2. Elaboración y definición de la Misión 1.1.3. Planteamiento de Objetivos 1.1.4. Planteamientos de Estrategias 1.1.5. Implementación Estratégica	Plan Estratégico diseñado	\$ 20,00
	1.2. Mejoramiento de la actual estructura organizacional de la Cooperativa de Ahorro y Crédito "Flavio Alfaro Ltda."	Gerente	Com. Crédito Consejo Adm. Consejo Vigilancia Gerencia	08/02/2013	09/02/2013	1.2.1. Evaluación de la Estructura Organización actual 1.2.2. Replanteamiento de la Estructura Organización 1.2.3. Elaboración del Orgánico Funcional 1.2.4. Elaboración de un Sistema de Medición de la Productividad 1.2.5. Aplicación del Sistema de Medición de la Productividad	Estructura organizacional replanteada y ejecutada	\$ 0,00
2. Alta resistencia al cambio	2.1. Campañas de sensibilización para contrarrestar la alta resistencia al cambio	Presidente del Consejo Adm.	Com. Crédito Consejo Adm. Consejo Vigilancia Gerencia	05/04/2013	15/04/2013	2.1.1. Elaboración de propuestas de campañas para contrarrestar la alta Alta Resistencia al Cambio 2.1.2. Definición de la campaña a aplicar en la Cooperativa 2.1.3. Elaboración y estructuración de la campaña a realizar 2.1.4. Aplicación de la campaña 2.1.5. Evaluación de la campaña	Campañas de sensibilización ejecutadas	\$ 40,00
	2.2. Diagnóstico de las causas que están afectando la disposición al cambio	Presidente del Consejo Adm.	Com. Crédito Consejo Adm. Consejo Vigilancia Gerencia	07/04/2013	07/04/2013	2.2.1. Levantamiento de causas que afectan la disposición al Cambio 2.2.2. Determinación de causas 2.2.3. Determinación del equipo responsable 2.2.4. Procesamiento de la información 2.2.5. Elaboración y presentación del informe final	Causas que están afectando la disposición al Cambio detectadas	\$ 15,00
	2.3. Taller de trabajo para determinar el tipo metodología emplear	Presidente del Consejo Adm.	Com. Crédito Consejo Adm. Consejo Vigilancia Gerencia	09/04/2013	14/04/2013	2.3.1. Convocatoria a Asamblea General 2.3.2. Difusión de las Metodologías existentes 2.3.3. Determinación de grupos de talleres 2.3.4. Selección de la Metodología 2.3.5. Elaboración y presentación del informe final	Taller de trabajo realizado	\$ 10,00
	2.4. Estructuración del plan de mejoramiento para contrarrestar la alta resistencia al cambio	Presidente del Consejo Adm.	Com. Crédito Consejo Adm. Consejo Vigilancia Gerencia	21/04/2013	21/04/2013	2.4.1. Definición de responsables de la elaboración de las Metodologías 2.4.2. Recolección de información necesaria 2.4.3. Elaboración de la metodología 2.4.4. presentación del informe final	Plan de Mejoramiento estructurado y presentado a los mandos superiores	\$ 0,00
	2.5. Aplicación de metodología	Presidente del Consejo Adm.	Consejo de administración	23/04/2013	28/04/2013	2.5.1. Convocatoria a asamblea general de socios 2.5.2. Difusión de la metodología a utilizar 2.5.3. Puesta en marcha de la Metodología	Metodología aplicada	\$ 10,00
	2.6. Evaluación de la aplicación de la metodología	Presidente del Consejo Adm.	Consejo de administración	30/05/2013	30/05/2013	2.6.1. Establecer indicadores de medición 2.6.2. Aplicar indicadores 2.6.3. Comparar resultados con relación a los antecedentes 2.6.4. Conclusiones y resultados de resultados	Metodología evaluada	\$ 20,00

CAUSAS	ACTIVIDADES	RESP.	ÁREA	CRONOGRAMA		INSTRUCCIONES DE TRABAJO	RESULTADO ESPERADO	COSTO
				INICIO	TERMINO			
3. Falta de liderazgo empresarial	3.1. Diagnostico de falencias en cuanto a capacitaciones	Presidente del Consejo Adm.	Com. Crédito Consejo Adm. Consejo Vigilancia Gerencia	05/05/2013	12/05/2013	3.1.1. Realizar un inventario de necesidades de capacitación 3.1.2. Contactar posibles capacitadores 3.1.3. Estudiar diferentes propuestas de capacitación 3.1.4. Elaborar cronograma de capacitaciones 3.1.5. Planificar programas de capacitaciones	Falencias diagnosticadas	\$ 20,00
	3.2. Aplicación de capacitación a funcionarios y directivos de la institución	Presidente del Consejo Adm.	Directivos y Funcionarios	14/05/2013	25/05/2013	3.2.1. Convocatoria a reunión de junta directiva de la institución 3.2.2. Socialización de las capacitaciones 3.2.3. Puesta en marcha de las capacitaciones 3.2.4. Elaboración y presentación del informe final	Capacitaciones ejecutadas	\$ 10,00
	3.3. Evaluación de capacitación ejecutadas	Presidente del Consejo Adm.	Directivos y Funcionarios	26/05/2013	26/05/2013	3.3.1. Establecer indicadores de medición 3.3.2. Aplicar indicadores 3.3.3. Comparar resultados con relación a los antecedentes 3.3.4. Conclusiones y resultados de resultados	Capacitaciones evaluadas	\$ 0,00
4. Falta de un modelo integrado de gestión del clima organizacional	4.1. Diagnostico de la situación actual	Gerente	Com. Crédito Consejo Adm. Consejo Vigilancia Gerencia	02/06/2013	09/06/2013	4.1.1. Revisión del Ambiente Organizacional actual 4.1.2. Determinación de causas 4.1.3. Determinación del equipo responsable 4.1.4. Procesamiento de la información 4.1.5. Elaboración y presentación del informe	Situación actual diagnosticada	\$ 20,00
	4.2. Definir modelo que se ajuste a la realidad actual de la Cooperativa de Ahorro y Crédito "Flavio Alfaro Ltda."	Gerente	Com. Crédito Consejo Adm. Consejo vigilancia Gerencia	11/06/2013	22/06/2013	4.2.1. Planteamientos de diversos Modelos de Gestión de Cambio 4.2.2. Estudio de cada uno de los Modelos de Gestión de Cambio 4.2.3. Selección del Modelo de Gestión de Cambio a seguir "Modelo Integrado de Modificación del Clima Organizacional"	Modelo Integrado de Gestión del Clima Organizacional definido	\$ 0,00
	4.3. Diseño del modelo integrado de gestión del clima organizacional	Gerente	Com. Crédito Consejo Adm. Consejo Vigilancia Gerencia	25/06/2013	06/07/2013	4.3.1. Adaptación del Modelo de Gestión del Ambiente Laboral a las necesidades y requerimientos de la COAC "Flavio Alfaro Ltda." 4.3.2. Elaboración del modelo real a ser aplicado en la Cooperativa de Ahorro y Crédito "Flavio Alfaro Ltda." 4.3.3. Presentación del Modelo de Gestión del clima Organizacional	Modelo Integrado de Gestión del Clima Organizacional diseñado	\$ 20,00
	4.4. Aplicación del modelo integrado de gestión del clima organizacional	Gerente	Com. Crédito Consejo Adm. Consejo Vigilancia Gerencia	09/07/2013	20/07/2013	4.4.1. Aplicación de la primera parte del programa (Desbloqueo) 4.4.2. Aplicación de la primera parte del programa (Reconstruir) 4.4.3. Aplicación de la primera parte del programa (Re-bloqueo) 4.4.5. Elaboración del informe final de la aplicación del Modelo Integrado de Gestión del Clima Organizacional	Modelo Integrado de Gestión del Clima Organizacional aplicado	\$ 30,00
	4.5. Evaluación de la aplicación del modelo integrado de gestión del clima organizacional	Gerente	Gerente	28/07/2013	28/07/2013	4.5.1. Elaboración de principales indicadores para medir la aplicación del Modelo Integrado de Gestión del Clima Organizacional 4.5.2. Aplicación de los indicadores para medir el rendimiento del Modelo Integrado de Gestión del Clima Organizacional 4.5.3. Elaborar conclusiones y recomendaciones de resultados	Modelo Integrado de Gestión del Clima Organizacional evaluado	\$ 0,00
							TOTAL	\$ 215,00

Fuente: Metodología P2MC; Vinicio Ayala aplicada a la COAC "Flavio Alfaro Ltda.".

5.4.3. Programa de mejoría 2:

Problema: Mala aplicación de proceso de crédito

Formación del grupo de mejoría

Este grupo de mejoría fue conformado por el representante del comité de crédito, ya que tiene la responsabilidad de velar por el fiel cumplimiento del área crediticia y al no existir formalmente tiene la responsabilidad de ser el impulsador de mejorar este problema, el Gerente como parte importante de la toma de decisiones, el Presidente como máxima autoridad de la Institución y el representante del Consejo de Vigilancia como organismo que fiscaliza y controla los movimientos económicos de la Cooperativa.

Adicionalmente este grupo estuvo supervisado por el alumno involucrado en el trabajo de investigación de fin de maestría. Dicho grupo de mejoramiento quedó conformado de la siguiente manera:

Tabla 29: Grupo de Trabajo N°- 3

No.	NOMBRES	CARGO
1	Sr. Yuri Romero	Comisión de Crédito
2	Lcdo. Wilter Alcívar	Gerente
3	Lcdo. Leonardo Zambrano	Presidente
4	Sr. Carlos Rodríguez	Consejo de Vigilancia

Fuente: Metodología P2MC; Vinicio Ayala aplicada a la COAC "Flavio Alfaro Ltda.".

Levantamiento de causas

El levantamiento de causas se lo realizó a través de una lluvia de ideas donde el grupo de mejoría de forma colectiva planteó seis causas, las cuales fueron:

Tabla 30: Enunciamiento de causas

Nº-	CAUSAS
1	Poca importancia a la creación del departamento de crédito
2	La falta liderazgo empresarial
3	Mala estructura organizacional
4	Modelo de gestión de aplicación del proceso de crédito no estandarizado
5	Falta de personal calificado
6	Falta de una aplicación de estrategia comercial para potencializar la parte crediticia.

Fuente: Metodología P2MC; Vinicio Ayala aplicada a la COAC "Flavio Alfaro Ltda.".

Depuración de causas

Las causas obtenidas a través de la lluvia de ideas fueron depuradas, debatidas y explicadas por el grupo de mejoría. Fueron sacadas del análisis aquellas causas que no tuvieron una aceptación consensual de pertinencia a la problemática tratada, aquellas que están contenidas en otras causas o son similares y aquellas causas exógenos a la unidad departamental. El grupo de taller llegó a la conclusión de que entre las causas detalladas con antelación, la de mayor importancia es la existencia de un modelo de gestión de aplicación al proceso de crédito no estandarizado. Por lo cual no fue necesaria la jerarquización de las causas.

Planeación operativa (P del PDCA)

Tabla 31: Planeación operativa del proceso de crédito

CAUSA PRINCIPAL		Modelo de gestión del proceso de crédito no estandarizado					
ACTIVIDADES	RESP.	ÁREA	CRONOGRAMA		INSTRUCCIONES DE TRABAJO	RESULTADO ESPERADO	COSTO
			INICIO	TERMINO			
1.1. Diagnostico Amplio Empresarial del Proceso de crédito utilizado hasta la actualidad en la Cooperativa de Ahorro y Crédito "Flavio Alfaro Ltda."	Gerente	Com. Crédito Consejo Adm. Consejo Vigilancia Gerencia	27/09/2012	27/09/2012	1.1.1. Definición de Metodología (Modelo P2MC, I Fase) 1.1.2. Definición de equipo responsable 1.1.3. Levantamiento de información 1.1.4. Procesamiento de la información 1.1.5. Elaboración del Informe Ejecutivo 1.1.6. Difusión del Informe	Proceso de Ahorro diagnosticado y difundido	\$ 25,00
1.2. Mejoramiento del proceso de crédito	Gerente	Com. Crédito Consejo Adm. Consejo Vigilancia Gerencia	20/11/2012	05/04/2013	1.2.1. Definición de Metodología (Modelo P2MC, Vicio II Fase) 1.2.2. Definición de tecnología a utilizar (3 PC., Programa Informático de Sistemas Cooperativistas) 1.2.3. Redefinición de actividades actuales 1.2.4. Estandarización de actividades 1.2.5. Elaboración del programa de mejoramiento 1.2.6. Difusión del proceso estandarizado (ver grafico n° 10) 1.2.7. Definición de la estructura organizacional del área 1.2.8. Definición del recurso humano requerido en base a las competencias laborales 1.2.9. Definición de inversiones requeridas	Modelo de mejoramiento es presentado a los socios y a los directivos de la Institución	\$ 2.613,00
1.3. Selección de la persona encargada del manejo del área crediticia	Gerente	Com. Crédito Consejo Adm. Consejo Vigilancia Gerencia	07/01/2014	18/01/2014	1.3.1. Realizar el levantamiento de la necesidad de crear este puesto de trabajo 1.3.2. Elaborar el perfil de puesto 1.3.3. Convocar a posibles postulantes 1.3.4. Estudio de las carpetas recibidas 1.3.5. Entrevistas a candidatos 1.3.6. Selección del candidato 1.3.7. Contratación de la persona que maneja el área de crédito en la Cooperativa de Ahorro y Crédito "Flavio Alfaro Ltda."	Persona encargada del área crédito seleccionada y contratada	\$ 50,00

ACTIVIDADES	RESP.	ÁREA	CRONOGRAMA		INSTRUCCIONES DE TRABAJO	RESULTADO ESPERADO	COSTO
			INICIO	TERMINO			
1.4. Creación del departamento de crédito	Gerente	Com. Crédito Consejo Adm. Consejo Vigilancia Gerencia	21/01/2014	25/01/2014	1.4.1. Revisión crediticia de la institución 1.4.2. Levantamiento de la necesidad de crear el Departamento de Crédito en la Institución 1.4.3. Estructuración del Departamento de Crédito 1.4.4. Elaboración del Direccionamiento Estratégico del Departamento de Crédito. 1.4.5. Funcionamiento del Departamento de Crédito 1.4.6. Cumplimiento de políticas y propuesta del departamento de crédito 1.4.7. Evaluación del rendimiento del Departamento	Departamento de Crédito creado	\$ 50,00
1.5. Estudio para la contratación del servicio de central de riesgo	Gerente	Com. Crédito Consejo Adm. Consejo Vigilancia Gerencia	26/02/2013	16/04/2013	1.5.1. Contactar posibles proveedores 1.5.2. Solicitar proformas de dichos servicios 1.5.3. Estudiar propuesta técnica y económica del servicio 1.5.4. Cierre de la negociación	Servicio de Central de Riesgo contratado	\$ 600,00
1.6. Evaluación de la gestión del proceso de crédito aplicado a la COAC "Flavio Alfaro Ltda."	Comisión de Crédito	Com. Crédito Consejo Adm. Consejo Vigilancia Gerencia	29/06/2013	30/06/2013	1.6.1. Recepciones de informes 1.6.2. Definición de indicadores 1.6.3. Calcular indicadores 1.6.4. Evaluar indicadores 1.6.5. Socializar indicadores 1.6.6. Tomar medidas correctivas (si es necesario)	Proceso de Crédito evaluado	\$ 20,00
						TOTAL	\$ 3.358,00

Fuente: Metodología P2MC; Vinicio Ayala aplicada a la COAC "Flavio Alfaro Ltda.".

Diagrama del proceso de crédito propuesto en el plan de mejoría

Tabla 32: Actividades aplicadas para el proceso de crédito propuestas

INDICADOR	ACTIVIDADES
1	Llegada del cliente
2	Involucramiento de los tipos de créditos existentes
3	Explicación de los requisitos (documentos) y solicitud respectiva
...	...
4	Llegada del cliente
5	Recepción y verificación de solicitud y documentos adjuntos
6	Envío de solicitud de calificación a la central de riesgo de los involucrados (socio, conyugue, garante y conyugue)
7	Recepción de informe de CREDI REPORT de los involucrados y añadirlos a su carpeta
8	Cierre y archivamiento de carpeta respectivo
9	Citación para respuesta y retirada del cliente
10	Validación de veracidad de información de la carpeta solicitante
...	...
11	Reunión comisión de crédito
12	Análisis del informe de la carpeta del solicitante
13	Determina otorgar o denegar el crédito
14	Define el monto aprobado y condiciones de plazo
...	...
15	Llegada del cliente
16	Validación del documentos y firmas de los beneficiarios
17	Entrega de documento de acreditación
18	Entrega del crédito
18.1	Introducir transacción en el sistema (SADFIN)
19	Retirada del cliente

Fuente: Cooperativa de Ahorro y Crédito "Flavio Alfaro Ltda."

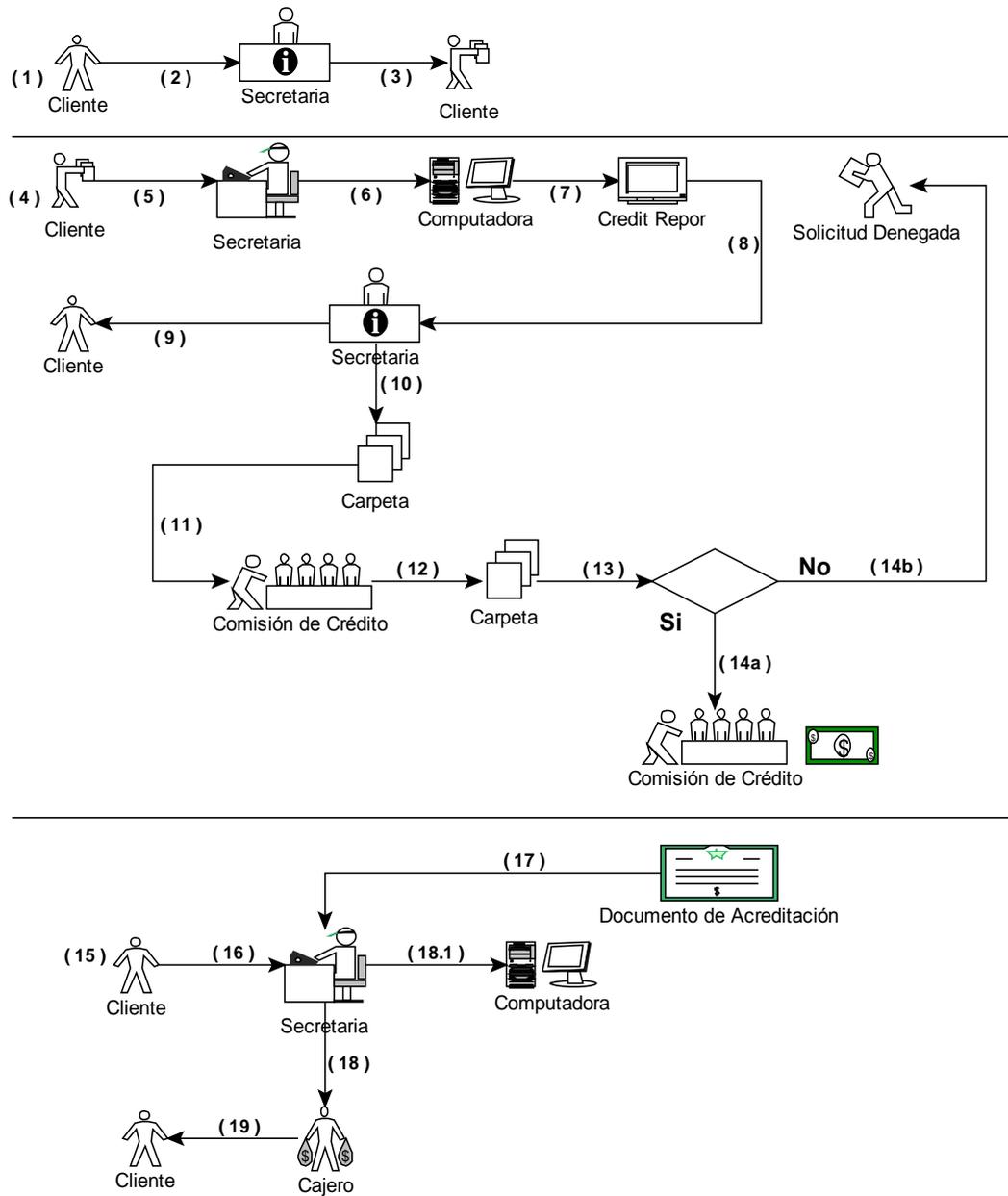


Figura 12: Proceso Crédito propuesto
 Fuente: Cooperativa de Ahorro y Crédito "Flavio Alfaro Ltda."

5.4.4 Programa de mejoría 3:

Problema: Mala aplicación del proceso de ahorro

Formación del grupo de mejoría

Este grupo de mejoría fue conformado por el Gerente de la Institución por ser el portavoz de los cambios a implementarse en la misma, la Cajera como protagonista de la ejecución del proceso dos socios como portavoz de las falencias que existen en dicho proceso.

Adicionalmente este grupo estuvo supervisado por el alumno involucrado en el trabajo de investigación de fin de maestría. Dicho grupo de mejoramiento quedó conformado de la siguiente manera:

TABLA N°- 33: Grupo de trabajo N°- 4

No.	NOMBRES	CARGO
1	Lcdo. Wilter Alcívar	Gerente
2	Sra. Edith Anchundia	Cajera
3	Srta. Laurita Zambrano	Socia
4	Sr. Freddy Arauz	Socio

Fuente: Metodología P2MC; Vinicio Ayala aplicada a la COAC "Flavio Alfaro Ltda.".

Levantamiento de causas

El levantamiento de causas se lo realizó a través de una lluvia de ideas donde el grupo de mejoría de forma colectiva planteó ocho causas, las cuales fueron:

Tabla N 34: Enunciamiento de causas

N°	CAUSAS
1	Falta de decisiones oportunas
2	Modelo de gestión de aplicación del proceso de ahorro no estandarizado
3	Falta de supervisión y control por parte la DINACCOOP.
4	Falta de planeación reactiva ante los problemas

Fuente: Metodología P2MC; Vinicio Ayala aplicada a la COAC "Flavio Alfaro Ltda.".

Depuración de causas

Las causas obtenidas a través de la lluvia de ideas fueron depuradas, debatidas y explicadas por el grupo de mejoría. Fueron sacadas del análisis aquellas causas que no tuvieron una aceptación consensual de pertinencia a la problemática tratada, aquellas que están contenidas en otras causas o son similares y aquellas causas exógenas a la unidad departamental. El grupo de taller llegó a la conclusión de que entre las causas detalladas con antelación, la de mayor importancia es la existencia de un modelo de gestión de aplicación al proceso de ahorro no estandarizado. Por lo cual no fue necesaria la jerarquización de las causas.

Planeación operativa (P del PDCA)

Tabla N 35: Planeación operativa del proceso de ahorro

ACTIVIDADES	RESP.	ÁREA	CRONOGRAMA		INSTRUCCIONES DE TRABAJO	RESULTADO ESPERADO	COSTO
			INICIO	TERMINO			
1.1. Diagnostico amplio empresarial del proceso de ahorro utilizado hasta la actualidad en la Cooperativa de Ahorro y Crédito "Flavio Alfaro Ltda."	Gerente	Com. Crédito Consejo Adm. Consejo Vigilancia Gerencia	27/09/2012	27/09/2013	1.1.1. Definición de Metodología (Modelo P2MC -Fase I) 1.1.2. Definición de equipo responsable 1.1.3. Levantamiento de información 1.1.4. Procesamiento de la información 1.1.5. Elaboración del Informe Ejecutivo 1.1.6. Difusión del Informe	Proceso de Ahorro diagnosticado y difundido	\$ 25,00
1.2. Mejoramiento del proceso de ahorro	Gerente	Com. Crédito Consejo Adm. Consejo Vigilancia Gerencia	20/11/2012	05/04/2013	1.2.1. Definición de Metodología (Modelo P2MC, Fase II) 1.2.2. Definición de Tecnología A utilizar (3 PC., Programa Informático de Sistemas Cooperativistas) 1.2.3. Redefinición de actividades actuales 1.2.4. Estandarización de actividades (ver grafico n° 11) 1.2.5. Definición de la Estructura Organizacional del área 1.2.6. Definición del recurso humano requerido en base a las competencias laborales 1.2.7. Definición de inversiones requeridas 1.2.8. Aprobación del Programa de Mejoramiento 1.2.9. Difusión del Proceso estandarizado	Modelo de Mejoramiento es presentado a los socios y a los directivos de la Institución	\$ 2.613,00
1.3. Plan de posicionamiento de imagen corporativa	Gerente	Gerente	15/02/2013	15/09/2013	1.3.1. Diseñar el logotipo de la Cooperativa de Ahorro y Crédito "Flavio Alfaro Ltda." 1.3.2. Preparar campaña publicitaria 1.3.3. Contactar a los medios de comunicación local 1.3.4. Definir negociación 1.3.5. Contratar y difundir publicidad por medio radial 1.3.6. Producir y difundir folletos, afiches y todo material relacionado con la Cooperativa (Lavero, plumas, cuadernos etc.)	Puesta en marcha del Plan de Posicionamiento de Imagen Corporativa	\$ 100,00
1.4. Plan de difusión de servicios Cooperativistas.	Gerente	Gerente	09/04/2013	14/04/2013	1.4.1. Convocar a Asamblea General de socios 1.4.2. Realizar taller para plantear los servicios adicionales que requieren los socios. 1.4.3. Determinar los servicios adicionales a ofrecer 1.4.4. Difundir los servicios seleccionados	Servicios adicionales Cooperativistas difundidos	\$ 10,00
1.5. Evaluación de la gestión del proceso de ahorro aplicado a la COAC "Flavio Alfaro Ltda."	Gerente	Gerente	29/06/2013	30/06/2013	1.5.1. Recepciones de informes 1.5.2. Definición de indicadores 1.5.3. Calcular indicadores 1.5.4. Evaluar indicadores 1.5.5. Socializar indicadores 1.5.6. Tomar medidas correctivas (si es necesario)	Proceso de Ahorro evaluado	\$ 20,00
						TOTAL	\$ 2.768,00

Fuente: Metodología P2MC; Vinicio Ayala aplicada a la COAC "Flavio Alfaro Ltda."

Diagrama del proceso de ahorro propuesto en el plan de mejoría

TABLA N°- 36 Actividades aplicadas para el proceso de ahorro propuestas

INDICADOR	ACTIVIDADES
1	Entrega de libreta y papeleta de ahorro/retiro
2	Verificación de la validez de los documentos entregados
3	Ingreso de la información de la libreta a la computadora (SADFIN)
4	Presenta informe detallado del socio
5	Ingresar la transacción
5.1	Actualiza base de datos del sistema informático (SADFIN)
6	Verificación de la transacción realizada
7	Emite comprobante y actualiza la libreta
8	Entrada o salida de dinero a caja
9	Entrega de libreta y comprobante
10	Retirada del cliente con dinero o comprobante

Fuente: Cooperativa de Ahorro y Crédito "Flavio Alfaro Ltda."

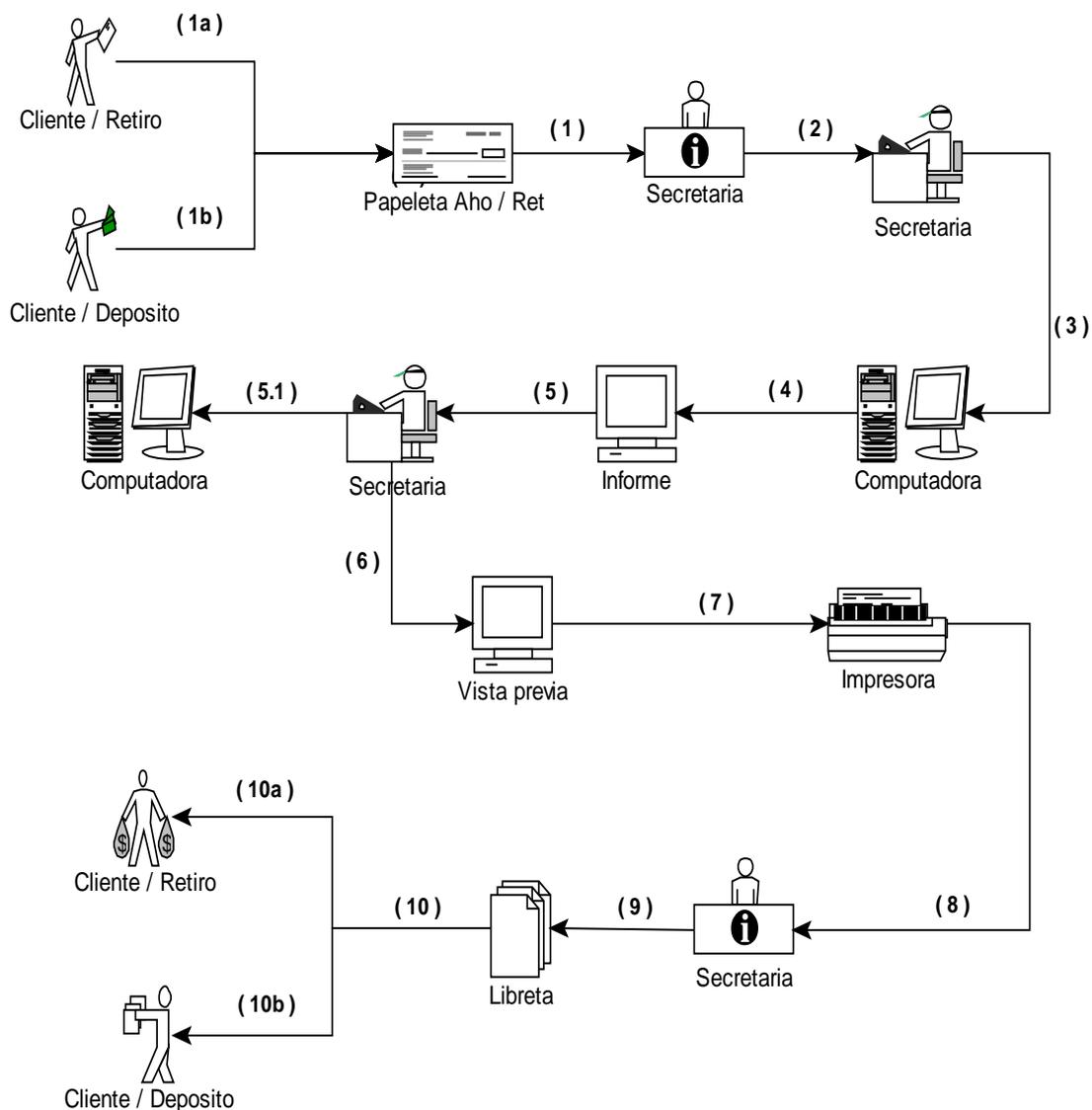


Figura 12: Proceso ahorro propuesto
Fuente: Cooperativa de Ahorro y Crédito "Flavio Alfaro Ltda."

5.4.4. Programa de mejoría 4:

Problema: Mala aplicación del proceso control financiero - contable

Formación del grupo de mejoría

Este grupo de mejoría fue conformado por el Gerente de la Institución por ser el portavoz de los cambios a implementarse en la misma, la cajera como protagonista de la ejecución del proceso, el Presidente del Consejo de Administración como máxima autoridad de la Institución, el Presidente del Consejo de Vigilancia y el representante de la comisión de

crédito se involucraron estos representantes ya que los resultados de manejo del proceso financiero involucra a toda la organización

Adicionalmente este grupo estuvo supervisado por los alumnos involucrados en el trabajo de plan de tesis. Dicho grupo de mejoramiento quedo conformado de la siguiente manera:

Tabla 37: Grupo de Trabajo N°- 5

No.	NOMBRES	CARGO
1	Sr. Yuri Romero	Comisión de Crédito
2	Lcdo. Wilter Alcívar	Gerente
3	Lcdo. Leonardo Zambrano	Presidente
4	Sr. Carlos Rodríguez	Consejo de Vigilancia
5	Sra. Edith Anchundia	Cajera

Fuente: Metodología P2MC; Vinicio Ayala aplicada a la COAC "Flavio Alfaro Ltda.".

Levantamiento de causas

El levantamiento de causas se lo realizó a través de una lluvia de ideas donde el grupo de mejoría de forma colectiva planteo seis causas, las cuales fueron:

Tabla N 38: Enunciamiento de causas

N°	CAUSAS
1	Poca explicación a los socios sobre los informes de los balances
2	Mala exposición de los balances
3	Falta de capacidad para realizar los balances
4	Modelo de Gestión de Aplicación del Proceso de Control Financiero - Contable no Estandarizado

Fuente: Metodología P2MC; Vinicio Ayala aplicada a la COAC "Flavio Alfaro Ltda.".

Depuración de causa

Las causas obtenidas a través de la lluvia de ideas fueron depuradas, debatidas y explicadas por el grupo de mejoría. Fueron sacadas del análisis aquellas causas que no tuvieron una aceptación consensual de pertinencia a la problemática tratada, aquellas que están contenidas en otras causas o son similares y aquellas causas exógenos a la unidad departamental. El grupo de taller llegó a la conclusión de que entre las causas detalladas con antelación, la de mayor importancia es la existencia de un modelo de gestión de aplicación al proceso de control financiero - contable no estandarizado. Por lo cual no fue necesaria la jerarquización de las causas.

Planeación operativa (P del PDCA)

Tabla N 39: Planeación operativa del proceso control financiero - contable

ACTIVIDADES	RESP.	ÁREA	CRONOGRAMA		INSTRUCCIONES DE TRABAJO	RESULTADO ESPERADO	COSTO
			INICIO	TERMINO			
1.1. Diagnóstico amplio empresarial del proceso de proceso de control financiero contable aplicado en la (COAC) "Flavio Alfaro Ltda."	Gerente	Com. Crédito Consejo Adm. Consejo Vigilancia Gerencia	27/09/2012	30/09/2012	1.1.1. Definición de Metodología (Modelo P2MC, I Fase) 1.1.2. Definición de equipo responsable 1.1.3. Levantamiento de información 1.2.4. Procesamiento de la información 1.2.5. Elaboración del Informe Ejecutivo 1.2.6. Difusión del Informe	Proceso de Ahorro diagnosticado y difundido	\$ 25,00
1.2. Mejoramiento del proceso de control financiero contable	Gerente	Com. Crédito Consejo Adm. Consejo Vigilancia Gerencia	20/11/2012	05/04/2013	1.2.1. Definición de Metodología (Modelo P2MC, II Fase) 1.2.2. Definición de tecnología A utilizar (3 PC., Programa Informático de Sistemas Cooperativistas) 1.2.4. Redefinición de actividades actuales 1.2.5. Estandarización de actividades (ver grafico n° 12) 1.2.6. Elaboración del Programa de Mejoramiento 1.2.7. Difusión del Proceso Estandarizado 1.2.8. Definición de la Estructura Organizacional del área 1.2.9. Definición del recurso humano requerido en base a las competencias laborales 1.2.10. Definición de inversiones requeridas	Modelo de Mejoramiento es presentado a los socios y a los directivos de la Institución	\$ 2.613,00
1.3. Evaluación de la gestión del proceso de control financiero - contable aplicado a en la (COAC) "Flavio Alfaro Ltda."	Gerente	Gerente	28/06/2013	30/06/2013	1.3.1. Recepciones de informes 1.3.2. Definición de indicadores 1.3.3. Calcular indicadores 1.3.4. Evaluar indicadores 1.3.5. Socializar indicadores 1.3.6. Tomar medidas correctivas (si es necesario)	Proceso de Control Financiero - Contable evaluado	\$ 20,00
1.4. Difusión técnica de los estados financieros	Gerente	Gerente	30/06/2013	14/07/2013	1.4.1. Convocatoria a Asamblea General de Socios 1.4.2. Proyección de estados financieros por medio de audiovisuales 1.4.3. Elaborar anexos de los estados financieros	Estados financieros expuestos y explicados	\$ 20,00
						TOTAL	\$ 2.678,00

Fuente: Metodología P2MC; Vinicio Ayala aplicada a la COAC "Flavio Alfaro Ltda."

Tabla 40: Actividades aplicadas para el proceso de control financiero – contable propuestas

INDICADOR	ACTIVIDADES
1	Ingresar al sistema informático (SADFIN)
2	Buscar y verificar información solicitada
3	Presenta resultados a manera de informe
4	Emite informe
5	Evaluar resultados
5.1	Enviar información a la DINACOOOP

Fuente: Cooperativa de Ahorro y Crédito “Flavio Alfaro Ltda.”

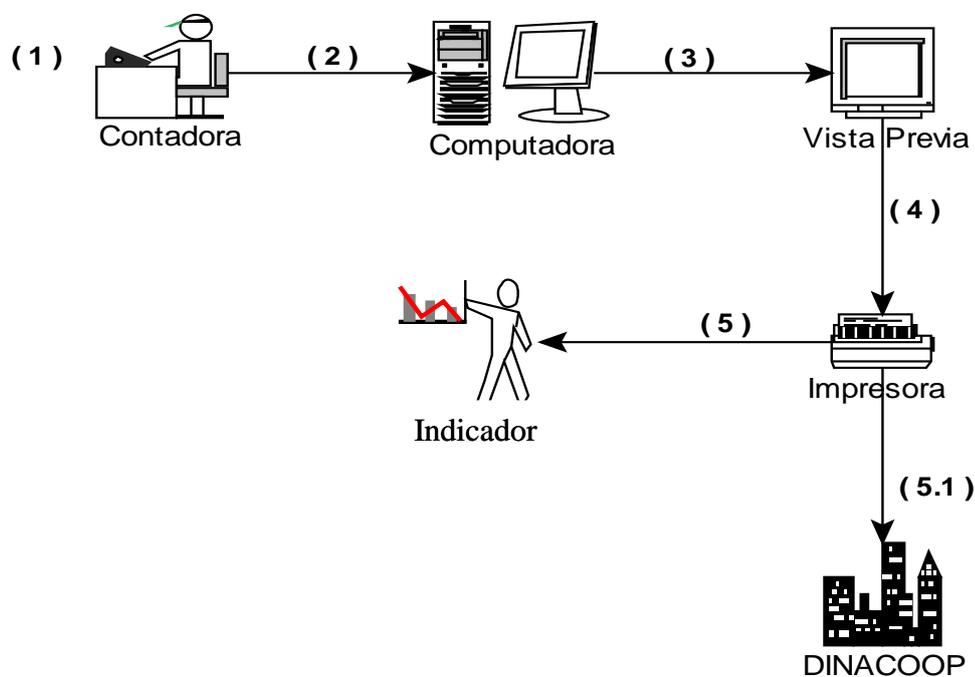


Figura 13: Proceso control financiero – contable propuesto
Fuente: Cooperativa de Ahorro y Crédito “Flavio Alfaro Ltda.”

5.4.6. Costos de implementación de los planes de mejoría

Tabla 41: Costos totales de los planes de mejoría

ACTIVIDAD	COSTO
Implementación del plan de mejoría No- 1	\$345.00
Implementación del plan de mejoría No- 2	\$2,140.00
Implementación del plan de mejoría No- 3	\$1,775.00
Implementación del plan de mejoría No- 4	\$1,660.00
TOTAL	\$5,920.00

Fuente: Metodología P2MC; Vinicio Ayala aplicada a la COAC "Flavio Alfaro Ltda.".

6. Conclusiones y Recomendaciones

6.1. Conclusiones

- ❖ La Cooperativa de Ahorro y Crédito “Flavio Alfaro Ltda.”, ha venido operando en el Cantón Flavio Alfaro desde hace más de 20 años, iniciando sus actividades aplicando un modelo convencional de operaciones (procesos manuales) los mismo que se mantenían hasta la actualidad sin lograr cambios significativos.
- ❖ En la realización del presente programa de mejoría se aplicó la metodología P2MC (Programa de Modernización y Mejoramiento de la Calidad) el cual abarca cinco fases, pero para la realización del programa se emplearon las dos primeras fases que abarcan un modelo de gestión de la competitividad.
- ❖ De os problemas más críticos que presentó la Cooperativa se seleccionaron cuatro como los más importante en cuyo orden quedaron los siguientes: El inadecuado ambiente laboral, la aplicación de un modelo de gestión del proceso de crédito, la aplicación de un modelo de gestión del proceso de ahorro y la aplicación de un modelo de gestión del proceso de control financiero - contable.
- ❖ Las áreas críticas que posee la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Flavio Alfaro Ltda.”, en su orden de importancia quedo establecido que la Gerencia fue considerada como la área más crítica de la organización, seguido por el Consejo de Vigilancia, el Comité de Crédito y el Consejo de Administración.
- ❖ Las principales fortalezas que posee la Institución son: La predisposición del equipo gerencial para aceptar cambios en la organización, edificación propia, presencia en el mercado por más de 20 años de servicio y ser una Cooperativa de tipo Abierta, elementos esenciales para potencializar las oportunidades y minimizar las debilidades y amenazas.

6.2 Recomendaciones

- ❖ La principal recomendación es la debida atención y aplicación que debe prestarse al programa de mejoramiento en la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Flavio Alfaro Ltda.”, ya que la correcta aplicación del mismo logrará un notable crecimiento institucional dentro del cantón y en un futuro no muy lejano captar los suficientes recursos para dejar de ser regulada por la DINACOOOP y pasar a ser regulada por la Superintendencia de Bancos y Seguros.
- ❖ Aplicar constantemente programas de mejoría para ir avanzando de a poco y dar lugar en un futuro a la realización de un programa de reingeniería, herramienta necesaria para logra cambios en la aplicación de procesos.
- ❖ El área de Crédito tiene que manejarse de manera adecuada, ya que los recursos son provenientes de los ahorros y por ende tienen que ser bien manejados en la parte de los créditos.
- ❖ Las Cooperativas de Ahorro y Crédito ya sean reguladas por la DINACOOOP. o por la Superintendencia de Bancos y Seguros deben unir los esfuerzos para hacer realidad el proyecto de creación de la Superintendencia de Cooperativas, pero solo de Ahorro y Crédito, para así fortalecer y potencializar el trabajo que realizan estas instituciones de intermediación financiera en el País.
- ❖ Arriesgarse al cambio para no solo mejorar ahora sino constantemente para ir avanzando a pasos agigantados para conseguir el existo deseado.
- ❖ Aprovechar el asesoramiento que estoy a seguirle dando a la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Flavio Alfaro Ltda.”, con la finalidad de que este proyecto sea parte de una realidad deseada por todos y cada uno de los que conforman la Institución.
- ❖ Fortalecer la Institución crediticia considerando los 20 años de servicio al cantón Flavio Alfaro y la confianza que se está recuperando con el ingreso de cada nuevo socio, que es en motivo de aliento para no desmayar y continuar trabajando por todos los sectores agrícolas, comerciales y pecuarios de la localidad.

BIBLIOGRAFIA

Libros

- ANTONIO, F. (2006). *Estrategia y planes para la empresasa: con el cuadro de mando integral*. México: Pearson.
- CARRASCO, J. B. (2011). *Gestión de procesos alineados con la estrategia*. Santiago de Chile: Evolución S.A.
- CHANG, R. Y. (1996). *Mejora continua de procesos*. Argentina: Granica S.A.
- CHANG, R. Y. (1999). *Mejora Continua de Procesos*. México: Granica.
- GARCÍA, M., QUISPE, C., & RÁEZ, L. (2003). Mejora continua de la calidad en los procesos. *Industrial Data*, 89-94.
- GONZÁLEZ, F. M., MERA, A. C., & LACOBBA, S. R. (2007). *Introducción a la gestión de la calidad*. Madrid: DELTA.
- REY, S. L. (2011). *SISTEMAS DE CALIDAD: Implantación de diferentes sistemas en la organización*. Bogotá - Colombia: Ediciones de la U.
- RODRÍGUEZ, R., & PAREDES, A. P. (2005). *Cultura de la innovación y gestión tecnológica para el desarrollo de los pueblos*. Bogotá: Convenio Andrés Bello.
- ROJAS, CORREA, & GUTIÉRREZ. (2012). *Sistemas de Control de gestión*. Colombia: Ediciones de la U.

Documentos

- ASAMBLEA NACIONAL DEL ECUADOR. (2008). *Constitución de la República del Ecuador*. Montecristi: Nacional.
- ASAMBLEA NACIONAL DEL ECUADOR. (2010). Registro Oficial: Órgano del Gobierno del Ecuador. En *Ley Orgánica de Educación Superior* (pág. 40). Quito: Editora Nacional.
- BELTRÁN, J., CARMONA, M., CARRASCO, R., RIVAS, M., & TEJEDOR, F. (15 de Septiembre de 2002). *Guía para la gestión basada en procesos*. Recuperado el 2 de septiembre de 2013, de <http://www.novaproject.cl/>: <http://www.novaproject.cl/gestor/archivos/guia%20para%20una%20gestion%20basada%20en%20procesos.pdf>

BORREGO, D. J. (2012). *Control Estadístico de Procesos*. Obtenido de http://www.repositoriodigital.ipn.mx/bitstream/handle/123456789/5507/MANUAL_CURSO_CONTROLESTADISTICODEPROCESOS.pdf?sequence=1.

Chile, M. d. (s.f.). *mifuturo.cl*. Recuperado el 29 de 01 de 2014, de <http://www.mifuturo.cl/index.php/como-financiar/aranceles>

COELLO, A. A. (s.f.). *pendientedemigracion.ucm.es/centros/cont/.../documento10142.pdf*. Recuperado el 1 de Mayo de 2013, de pendientedemigracion.ucm.es/centros/cont/.../documento10142.pdf: <http://pendientedemigracion.ucm.es/centros/cont/descargas/documento10142.pdf>.

Desarrollo, S. N. (2013). *Buen Vivir: Plan Nacional 2013 - 2017*. Quito: SENPLADES.

GESTION - CALIDAD.COM. (2009). *Gestión - Calidad Consulting*. Recuperado el 2 de Mayo de 2013, de <http://www.gestion-calidad.com/gestion-procesos.html>

MANTILLA, W. S. (2005). *Indicadores de gestión y la auditoría interna*. Quito.

Martínez, J. R. (2003). Guía metodológica para la gestión clínica por procesos: aplicación en las organizaciones de enfermería. En J. R. Martínez, *Guía metodológica para la gestión clínica por procesos* (pág. 341). Díaz de Santos S.A.

MEJÍA, C. A. (Octubre de 1998). *www.planning.com.co*. Recuperado el 15 de Septiembre de 2013, de <http://www.planning.com.co/bd/archivos/Octubre1998.pdf>

Miguel, P. A. (2010). *Calidad*. Madrid: Paraninfo.

Proyecto, P. G. (s.f.). El mapa de procesos y análisis de procesos claves. www.formatoedu.com.

SENPLADES. (2013). *Plan Nacional del Buen Vivir 2013 - 2017*. Quito: SENPLADES.

Páginas Web

<http://www.abc.es/20090927/valencia-valencia/conocimiento-20090927.html>. (s.f.). www.filosofia.mx. Recuperado el 29 de 01 de 2014, de http://www.filosofia.mx/index.php?/perse/archivos/la_era_del_conocimiento

PERCEPTICA S.A. (2005). *Manual Outsourcing*. Obtenido de <http://www.perceptica.com.ar/>

<http://www.pucem.edu.ec/index2.php>.

<http://www.tecnologiaycalidad.galeon.com/calidad/18.htm>

<http://www.tecnologiaycalidad.galeon.com/calidad/18.htm>

Folletos

Departamento de Postgrados de UTPL. (2012). *Instructivo para la elaboración y presentación del trabajo de investigación*. Loja: Dirección de Postgrados.

ANEXOS

Anexo # 1: Estados Financieros al 31 de diciembre 2012

Balance General

DETALLE	2012	DETALLE	2012
	USD		USD
ACTIVO		PASIVOS	
Activos Corrientes		Pasivos Corrientes	
Caja	5.243,82	Ahorros	35.679,00
Caja Chica	30,00	Cuentas pagar	5.600,00
Bancos	3.426,91	Documentos por pagar	0,00
Créditos Concedidos	36.981,35	Impuestos por pagar	0,00
Inventarios consumo interno	314,13	Utilidades Retenidas por repartir	0,00
Cuentas por Cobrar intereses	1.921,27	IESS Individual por pagar	0,00
Documentos por Cobrar	2.000,00	Aporte para planificación	0,00
Total Activos Corrientes	49.917,48	Aporte para legalización	0,00
		Aporte para Obra de infraes.	0,00
Activos Fijos		Total de Pasivos Corrientes	41.279,00
Edificio	34.808,02		
Muebles y Enseres	1.007,00	TOTAL DE PASIVOS	41.279,00
Equipos de Oficina	360,00		
Equipos de Computo	400,00	PATRIMONIO	
Depreciación Acumulada	-1.327,48	Capital Social	34.285,85
Terrenos	0,00	Certificados de Aportación	7.059,32
Libros y Colecciones	369,50	Fondos Mortuorios	2.751,35
Otros Ctas. Activos	400,00	Revaloración de Activos Fijos	0,00
Total Activos Fijos	36.017,04	Reserva Legal	0,00
		Reserva de Educación	0,00
		Reserva Provisional Social	0,00
		Resultados acumulados	0,00
		Resultado del ejercicio anterior	87,41
		Resultado del ejercicio	471,59
		TOTAL PATRIMONIO	44.655,52
TOTAL DE ACTIVOS	85.934,52	PASIVO+PATRIMONIO	85.934,52

Fuente: Cooperativa de Ahorro y Crédito FLAVIO ALFARO LTDA.

Estado Pérdidas y Ganancias

PERDIDAS Y GANANCIAS	2012	PERDIDAS Y GANANCIAS	2012
Ingresos	USD	Egresos	USD
Cambio de libretas	11,50	Gastos de personal	4.946,92
Seguimiento de credito	592,66	Gastos de publicidad y propaganda	66,00
Afiliación	130,00	Servicios ocasionales	196,25
Util. vta. de terreno	0,00	Gastos. suministros diversos	186,40
Aporte para administración	2.347,00	Servicios básicos	375,74
Trabajos realizados	0,00	Gastos judiciales	0,00
Intereses ganados	4.708,94	Honorarios profesionales	0,00
Donaciones recibidas	0,00	Gastos de depreciaciones	626,54
Otros ingresos	0,00	Intereses pagados	910,16
Total ingresos	7.790,10	Donaciones otorgados	0,00
		Otros gastos	10,50
		Total egresos	7.318,51
		UTILIDAD O PERDIDA	471,59

Fuente: Cooperativa de Ahorro y Crédito FLAVIO ALFARO LTDA.

Anexo # 2: Propuesta de Systecoop proveedora de Software informático de automatización de procesos

021607-SYSTECCOOP-MV

Quito, D. M., febrero 16 del 2012

Lcdo.

Wilter Alcívar Moreira, Gerente

COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO

FLAVIO ALFARO LTDA

Ciudad

De mi consideración:

Es un placer extenderle un cordial saludo, y desearle el mayor de los éxitos en los proyectos emprendidos para beneficio de la Cooperativa.

Con el propósito de que su representada conozca la función específica que **SYSTECCOOP** desempeña para el movimiento cooperativo de ahorro y crédito, detallamos las soluciones informáticas que ofrecemos.

De acuerdo a la conversación mantenida me permito presentarle información sobre el Sistema Integrado Automatizado **SIA**, aplicación desarrollada con el fin de proporcionar a las Coac's un sistema de avanzada que apoye al buen manejo y control de los datos procesados, y que responde a las necesidades informáticas de las empresas cooperativas de intermediación financiera grandes, medianas y pequeñas.

Anexamos la propuesta técnica y económica respectiva, la cual puntualiza las características y bondades de los sistemas, que estamos seguros aportará para que su

institución continúe en el mercado financiero entregando servicios de calidad e interés para sus socios y clientes.

Agradecemos su interés en nuestros productos, por lo que estamos dispuestos a atender sus requerimientos.

Saludos cordiales,

Ing. Jimena Arias

DPTO. MERCADEO Y VENTAS

INTRODUCCION

ANTECEDENTES

- a) SYSTECOOP es una persona jurídica de Derecho Privado, sin fines de lucro, creada bajo el amparo de las disposiciones y demás Leyes de la República del Ecuador.
- b) SYSTECOOP tiene una permanencia en el mercado de más de trece años ofreciendo Soluciones Informáticas al Sistema Cooperativo de Ahorro y Crédito del Ecuador, siendo su objetivo general el coadyuvar al desarrollo tecnológico informático de este sector, a fin de optimizar los servicios que brindan a sus asociados.
- c) SYSTECOOP ha desarrollado el Sistema Integrado Automatizado SIA y el Sistema de Administración Financiera para Cooperativas SADFIN, para el procesamiento de datos de las Coac's, aplicaciones que están siendo comercializadas en las diferentes regiones del país, ajustándose a las empresas cooperativas de acuerdo a sus necesidades.

MISION

Brindar soluciones tecnológicas informáticas para impulsar el desarrollo de las Cooperativas de Ahorro y Crédito de la República del Ecuador.

VISION

Constituirse a mediano plazo en el Centro de Procesamiento de Información y apoyo al Sistema Cooperativo de Ahorro y Crédito del país.

NUESTRA EXPERIENCIA

Más de trece años al servicio del Sistema Cooperativo de Ahorro y Crédito, aportando a su fortalecimiento y apoyando a la gestión administrativa financiera; nuestras soluciones informáticas se han convertido en los productos más vendidos en las cooperativas

pequeñas, medianas y grandes, convirtiéndonos en una empresa líder con un récord de 80 instalaciones en las tres regiones del país.

OBJETIVOS

- Desarrollar y comercializar sistemas y programas operativos, contables y gerenciales para el Sistema Cooperativo.
- Brindar asistencia técnica y asesoramiento al Sistema Cooperativo, en el análisis, evaluación e implantación de sistemas informáticos.
- Realizar un seguimiento permanente a todos los productos y servicios que brinda la Corporación.

SOLUCIONES INFORMATICAS

PRODUCTOS

SADFIN “Sistema de Administración Financiera para Cooperativas” herramienta informática de tecnología de avanzada para Cooperativas modernas con visión a futuro, ofrece eficiencia en la captura de datos en ambiente gráfico, controla las actividades cotidianas dentro del área financiera, administrativa y de servicio al cliente.

SIA “Sistema Automatizado para Cooperativas” sistema integrado, de fácil manejo y utilización, realiza el procesamiento de las operaciones básicas de los socios, apoyando el control y la administración de los recursos económicos.

SERVICIOS

Soporte Técnico de Sistemas Actualización, innovación y auditoría informática constante de los sistemas: producto de los cambios del entorno tanto tecnológico como en el ámbito monetario, financiero y fiscal, de manera permanente. Se realiza esta actividad a base de requerimientos y necesidades de las cooperativas para mejorar su competencia en el mercado.

Mantenimiento de Hardware Mantenimiento preventivo y correctivo a los equipos de computación de marca o genéricas, tales como servidores, PC's, impresoras, monitores, hubs, partes y piezas.

Redes y Sistemas Operativos Instalación, configuración y mantenimiento de redes de datos locales LAN y NT, WINDOWS, LINUX y multiusuarios UNIX, e instalación y configuración de sistemas operativos.

COMERCIALIZACION

Hardware: Venta de una variedad de equipos de computación de diferentes marcas y genéricos; servidores; sistemas de protección eléctrica (UPS's); impresoras matriciales, láser e inyección; Scanners; partes y piezas.

Software y Suministros: Licencias Microsoft; SCO; utilitarios; antivirus; unidades de respaldo tales como: cd's, discos para Zips y cintas; cintas para impresoras y toners.

A fin de contar con permanente innovación tecnológica, contamos con el apoyo de varios socios estratégicos.

ASESORIA

Apoyo en la selección de equipos de computación, software (diversas plataformas), sistemas de red para las diferentes áreas de la empresa cooperativa y en diversas actividades relacionadas al área informática.

BENEFICIOS DE SER CLIENTE DE SYSTECOOP

- La empresa cooperativa al formar parte de nuestra cartera de clientes "como usuarios del sistema SIA o SADFIN" podrá afiliarse como socio de la Corporación obteniendo:
 - ✓ Descuentos especiales a los precios de los servicios de mantenimiento de sistemas,

- ✓ Descuentos adicionales en los servicios de instalación y configuración de hardware y software.
- Soporte y asistencia técnica permanente.
- Garantías sobre productos y servicios.
- Una gama de soluciones informáticas.
- Capacitación sobre aspectos relacionados con: instalación y configuración de Sistemas Operativos, Base de Datos, uso de Hojas Electrónicas, Word, Power Point, Internet.

SISTEMA AUTOMATIZADO PARA COOPERATIVAS "SIA"

PROPUESTA TECNICA

El SIA es un sistema integrado, que permite realizar operaciones conjuntas, además cumple eficientemente con el trabajo a realizar, apoyando así el control y la administración de los recursos económicos.



Requerimientos de Hardware:

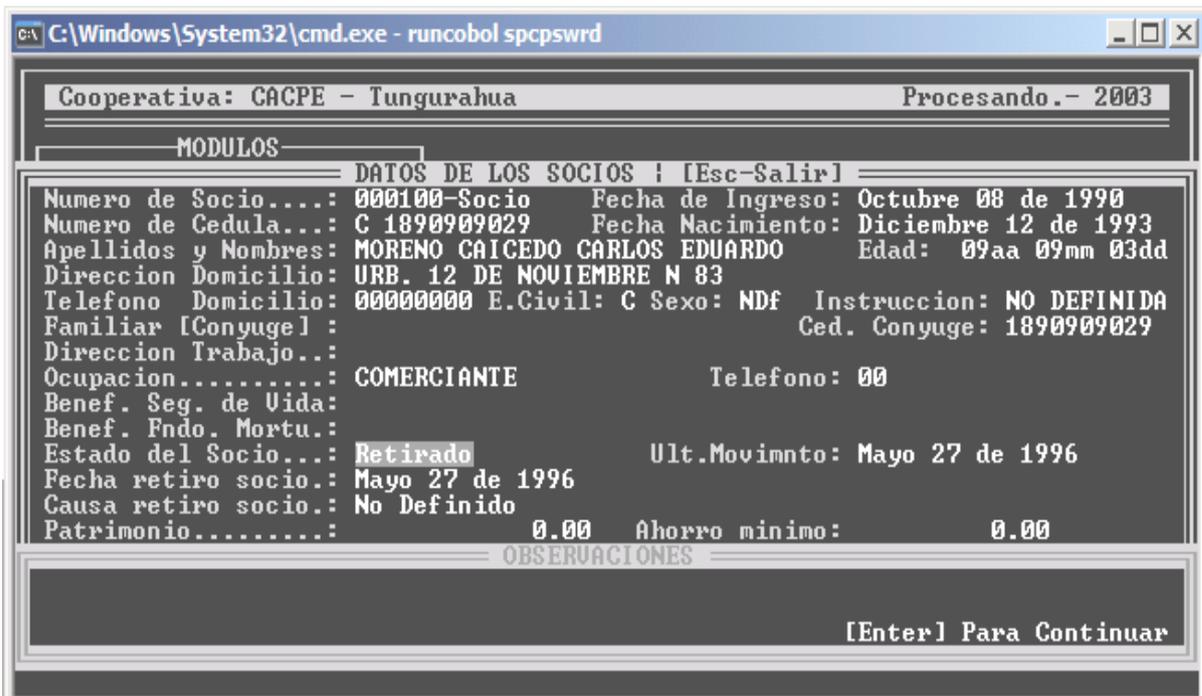
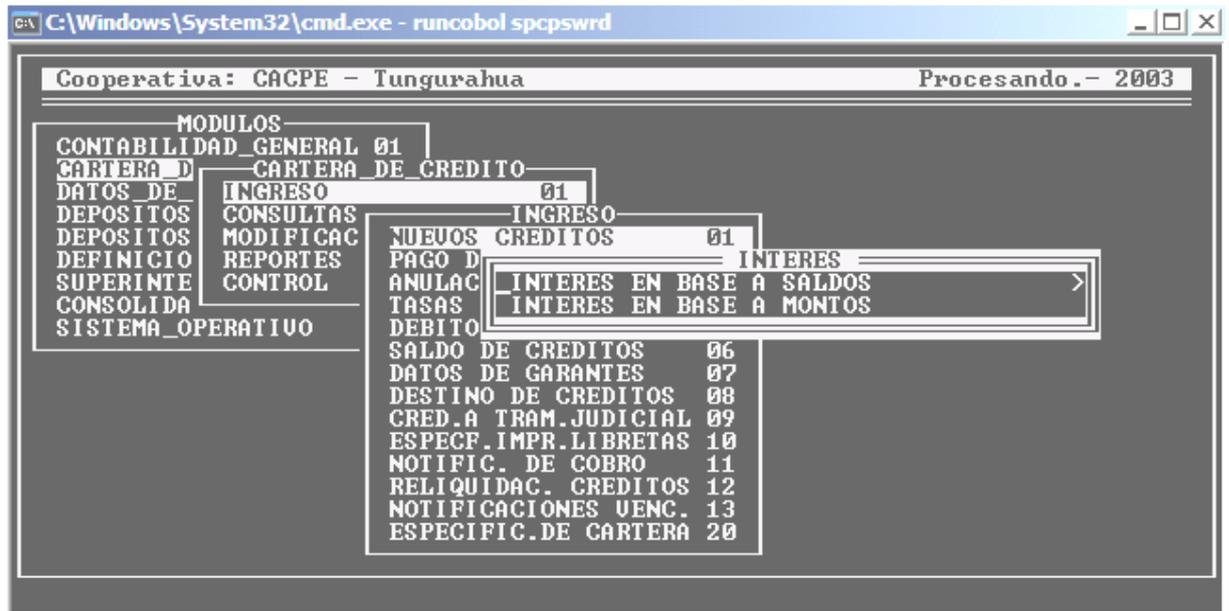
- **Servidor.** Necesita un equipo que –dependiendo de la información a procesar – puede ser de marca o genérico, con procesador Pentium II o superior, memoria RAM de 128 o más, espacio en disco de 10 Gb o superior. Adicionalmente se requiere una unidad para la obtención de respaldos (Zip).
- **Estaciones de Trabajo.** Utiliza PC's con Sistema Operativo Windows 95 (preferentemente) en adelante. De marca o genérico, con procesador Pentium I o superior, memoria RAM de 64 Mb o más, espacio en disco de 2 Gb o superior.
- **Puesto para las Cajas.** Adicional a la estación de trabajo, requiere una impresora para el registro de las transacciones en libretas, para esto se requiere una impresora Epson LX-300 (80 columnas).
- **Puesto para el Administrador del Sistema o Contabilidad.** La estación de trabajo o el servidor provista de una impresora matricial de 132 columnas, preferible Epson (sí es necesario solamente).
- **Red de Datos.** Para el caso de sistema operativo Unix, requiere una tarjeta multipuertos con capacidad para el número de estaciones e impresoras remotas; si la cooperativa decide instalar el sistema en una red de PC's requiere la instalación de la red con los implementos del caso.

(En caso de que la Cooperativa desee adquirir equipos nuevos, será un placer asesorarles al respecto).

Requerimientos de Software:

- **Sistema Operativo Unix o Windows.** Arranca con este sistema operativo en versiones 5 en adelante, es uno de los pocos sistemas que ofrece una gran seguridad.
- **Red de PC's.** No requiere de sistema operativo adicional ya que el sistema Windows desde el 95 en adelante permite la conexión entre estaciones de trabajo.

- **Licencia RM/Cobol-85.** Para el caso de un usuario más, este producto debe adquirirse con el número de licencias que permita acceder a todos los puestos a la vez; esta licencia necesita para cualquier ambiente (Unix o PC's) y el precio depende del número de usuarios y del ambiente en el que va a trabajar el sistema.



PROPUESTA ECONOMICA

Existen determinados aspectos que permanecen invariables a cualquier modalidad o acuerdo de pago realizado entre las partes en el contrato de prestación de servicios –lo que se sustenta en la seguridad, garantía, calidad y eficiencia del Sistema SIA-; entre ellos podemos citar el precio de los módulos del sistema “SIA” así como el valor aproximado de las licencias necesarias para ejecutar los programas de cada producto los que difieren con relación a la plataforma bajo la cual la cooperativa ha de colocar los sistemas.

Precio de venta de los Módulos Básicos del Sistema SIA Para 1 servidor y 4 usuarios

Matriz

PRODUCTO	DESCRIPCION	PRECIO SIA
Contabilidad General	Definición del Plan de Cuentas, ingreso de comprobantes, mayorización automática, elaboración de reportes contables, emisión de estados financieros, etc.	2,200.00
Información de Socios	Registro de los datos generales de los afiliados, proceso de cuotas de ingreso, control de inactivaciones, estados de cuenta, etc.	
Administración de Créditos	Registro de créditos, control capital, interés plazo y de mora, tablas de amortización, control de garantes, reclasificación de cartera activa, vencida y de riesgo en forma automática, registro de pagos, etc.	
Captaciones	Control de Certificados, Ahorros, registro de transacciones en libreta, segmentación de tasas de interés, pignoraciones, control de hasta cuarenta tipos de captaciones, etc.	
Depósitos a Plazo Fijo	Control de las inversiones de los socios, definición de tasas efectivas y nominales, pago de intereses parciales o al vencimiento, etc.	
TOTAL SISTEMA SIA PARA COOPERATIVAS		

NOTA: Estos precios no incluyen el IVA

A más de los módulos señalados, contamos con los productos: Superintendencia de Bancos y Ahorro Plan.

Incluye:

- Instalación y configuración del sistema SIA.
- Capacitación del sistema.
- Mantenimiento del sistema durante seis meses, incluye actualización de procesos basados en las exigencias emitidas por los organismos de control. Esta asistencia consiste en soporte técnico a los usuarios:
 - Vía telefónica permanente,
 - Asistencia remota a través de nuestro técnico virtual,
 - Visita de un técnico debido a: Fallas o errores del sistema SIA.

Importante:

1. El precio de la aplicación descrito en esta propuesta, es únicamente para la Matriz
2. Es necesario que la Cooperativa adquiera el técnico virtual, a fin de facilitar el soporte, software que permite conectar dos computadoras de forma remota desde nuestro lugar de operaciones hacia un PC de la red del cliente, accedando así al sistema; para lo cual se requiere de una línea telefónica digital y un módem.
3. En caso de requerir la visita de un técnico, debido a mala operación o negligencia en el manejo del sistema, tendrá un costo, basado en la hora/técnico establecida por Systecoop.
4. De presentarse factores que requieran nuestro nivel de participación en actividades que el contrato no contemple tales como: instalación y configuración total de sistemas operativos y utilitarios; mantenimiento preventivo y correctivo de hardware; instalación y configuración de hardware; instalación de sistemas de red o cableado estructurado; comunicaciones; capacitaciones adicionales o mini talleres de trabajo a fin de fortalecer los nuevos conceptos emanados por los organismos de control o requeridos exclusivamente por el cliente; SYSTECOOP le asistirá a LA COOPERATIVA bajo acuerdos adicionales.
5. La Cooperativa deberá correr con los gastos de movilización, alimentación y hospedaje del técnico a cargo de la implantación y soporte del técnico del sistema.

Licencias Rm/Cobol:

La Cooperativa deberá adquirir estas licencias para el número de usuarios que han de acceder simultáneamente a los datos; y, dependiendo de la plataforma operativa en la que desea ejecutar los sistemas, se puede trabajar dentro de:

- Windows en red local de PC's con usuarios de: uno, cinco y hasta 10; ó
- Multiusuario UNIX con usuarios de hasta 8 y 16 usuarios.

El costo aproximado de estas licencias está entre USD 500 y USD1000; dependiendo del tipo, no incluyen el IVA.

La licencia Rm/Cobol es un software desarrollado en los Estados Unidos necesario para ejecutar los programas que comprenden el sistema "SIA", al igual que todos los programas del computador, están protegidos por la Ley de Propiedad Intelectual, instrumento legal que sanciona a toda persona natural o jurídica que haga uso sin la debida autorización. La compra de este producto es la única garantía de su legalidad.

NOTA: En la actualidad no existen distribuidores de este producto en el Ecuador, por lo que se deberá buscar en el exterior.

Formas de Pago:

Sistema SIA:

La forma de Pago será establecida de común acuerdo entre las partes

Implantación:

La implantación de los sistemas será la misma para las diferentes modalidades de pago que se mencionen en el presente documento, y dependerá del volumen de información de la Cooperativa y del ingreso de datos base para cada módulo.

Capacitación:

Se establece junto con la Cooperativa un calendario de capacitación para cada módulo del Sistema con una duración de 6 horas por cada uno, en el cual intervienen las personas que se encargan de su operación; posteriormente a la implementación y capacitación, se hace un seguimiento los días restantes para solventar cualquier tipo de inquietud o problemas del personal al trabajar directamente con los socios.

SYSTECOOP dispone de técnicos que ayudan permanentemente a la Cooperativa en el momento que ésta lo requiere.

Recuerde que nuestro objetivo es apoyar al desarrollo tecnológico informático de la Cooperativa, aportando así a su fortalecimiento.

Le invitamos a ser cliente y socio de la Corporación

Estaremos gustosos en proporcionarle mayor información y poder servirle de la mejor manera.