



**UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA**  
*La Universidad Católica de Loja*

**ÁREA ADMINISTRATIVA**

**TITULACIÓN DE MAGÍSTER EN GESTIÓN EMPRESARIAL**

**“Diseño de un modelo de gestión por procesos para los productos financieros ofertados por la Cooperativa de Ahorro y Crédito Loja Internacional Ltda.”**

**TRABAJO DE FIN DE MAESTRÍA**

**Autor:** Correa Jaramillo, Andrea del Cisne, Lic.

**Director:** Estrella Torres, Rodrigo Enrique, Eco, Ms.

**CENTRO UNIVERSITARIO LOJA**

2014

## APROBACIÓN DEL TRABAJO DE FIN DE TITULACIÓN

Eco. Mgs.

Rodrigo Enrique Estrella Torres

**DOCENTE DE LA TUTULACIÓN**

De mi consideración:

El presente trabajo de fin de maestría, denominado: **“Diseño de un modelo de gestión por procesos para los productos financieros ofertados por la Cooperativa de Ahorro y Crédito Loja Internacional Ltda.”** realizado por: Lic. Andrea del Cisne Correa Jaramillo; ha sido orientado y revisado durante su ejecución, por cuanto se aprueba la presentación del mismo.

Loja, Febrero de 2013

f).....

## DECLARACIÓN DE AUTORIA Y CESIÓN DE DERECHOS

“Yo Andrea del Cisne Correa Jaramillo, declaro ser autor (a) del presente trabajo de fin de maestría: **“Diseño de un modelo de gestión por procesos para los productos financieros ofertados por la Cooperativa de Ahorro y Crédito Loja Internacional Ltda.”**, de la Titulación Maestría en Gestión Empresarial, siendo Mgs. 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, trabajos científicos o técnicos y tesis de grado que se realicen a través, o con el apoyo financiero, académico o institucional (operativo) de la Universidad”

f. ....  
Andrea del Cisne Correa Jaramillo  
1103875702

## **DEDICATORIA**

El presente informe, que representa todos los esfuerzos y sacrificios para cumplirlo, lo dedico a todas las personas que se sienten y actúan como responsables y protagonistas en la construcción de una sociedad, pacífica y solidaria.

## **AUTORA**

## **AGRADECIMIENTO**

Mi eterna gratitud a quienes han apoyado esta etapa de crecimiento en mi formación profesional: a Dios, Madre, Hermanos y familiares; comunidad de la Universidad Técnica Particular de Loja a mi director de tesis Eco. Rodrigo Estrella Torres; y; a mis amistades, compañeras y compañeros.

## **AUTORA**

## ÍNDICE DE CONTENIDOS

	<b>Pág</b>
	·
CARÁTULA.....	i
APROBACIÓN DE TRABAJO DE FIN DE TITULACIÓN.....	ii
DECLARACIÓN DE AUTORIA Y CESIÓN DE DERECHOS.....	iii
DEDICATORÍA.....	iv
AGRADECIMIENTO.....	v
ÍNDICE DE CONTENIDOS.....	vii
ÍNDICE DE GRÁFICOS.....	viii
ÍNDICE DE TABLAS.....	ix
RESUME EJECUTIVO.....	1
ABSTACT.....	2
INTRODUCCIÓN.....	3
<b>CAPITULO I.....</b>	<b>4</b>
1.1. Planteamiento del problema.....	5
1.2. Justificación e importancia de la propuesta.....	6
1.3. Objetivos.....	7
1.3.1. Objetivo General.....	7
1.3.2. Objetivo Específico.....	7
1.4. Hipótesis.....	8
1.5. Alcances.....	8
1.6. Limitaciones.....	8
<b>CAPITULO II.....</b>	<b>9</b>
2. Metodología.....	10
2.1. Identificación y secuencia de los procesos.....	11
2.1.1. Descripción de los procesos actuales.....	12
2.1.2. Procesos Administrativos y operativos.....	13
2.2. Procesos Administrativo.....	13
2.2.1. Procesos Operativos Actuales.....	14
2.2.1.2. Procedimiento atención al Cliente.....	16
2.2.1.3. Captaciones Nueva.....	18

2.2.1.4.	Renovaciones.....	19
2.2.1.5.	Pasos a Seguir para otorgar créditos sobre firmas.....	21
2.2.1.6.	Pasos a Seguir para otorgar créditos Hipotecario.....	23
2.2.1.7.	Pasos a Seguir para otorgar crédito Emergente.....	24
2.2.1.8.	Pasos para realizar transacciones de caja.....	25
2.2.1.9.	Pasos que efectúa el socio .....	26
2.2.1.10.	Rapipagos pasos para realizar los respectivos pagos.....	28
2.3.	Seguimiento y mejora de los procesos identificados.....	30
2.4.	Propuesta mejora de los procesos.....	32
<b>CAPÍTULO III.....</b>		<b>33</b>
3.	Marco Teórico.....	34
3.1.	Gestión por procesos.....	34
3.2.	Clasificación de los proceso.....	37
3.3.	Principios de la gestión por procesos.....	41
3.4.	Herramientas utilizadas en la gestión por procesos.....	45
3.5.	Metodología para la mejora de procesos.....	48
3.6.	Indicadores de gestión.....	52
3.6.1.	Objetivos de los indicadores.....	53
3.7.	Introducción al mejoramiento continuo.....	55
<b>CAPÍTULO IV.....</b>		<b>57</b>
4.	Aspectos generales de la Cooperativa de Ahorro y Crédito (COAC) “Loja Internacional” Ltda. ....	58
4.1.	La Institución y el sector al que pertenece.....	61
4.2.	Marco Legal.....	63
4.3.	Organización.....	64
4.4.	Alineamiento al PNBV.....	69
4.5.	Sus servicios.....	73
4.6.	Sus clientes.....	73
<b>CAPÍTULO V.....</b>		<b>74</b>
5.	Propuesta del sistema de gestión por procesos en la cooperativa de Ahorro y Crédito COAC “Loja Internacional”	75
5.1.	Identificación y secuencia de los procesos.....	75
5.1.1.	Secuencia General de los procesos de la COAC “Loja Internacional” Ltda.	76
5.1.2.	Mapa de procesos.....	77
5.2.	Descripción de los procesos.....	78

5.3.	Seguimiento y medición de los procesos.....	85
5.4.	Indicadores de Gestión.....	85
5.5.	Conclusiones y recomendaciones.....	87
5.5.1.	Conclusiones.....	87
5.5.2.	Recomendaciones.....	87
	Bibliografía.....	88
	Anexo .....	90

### ÍNDICE DE TABLAS

	<b>Pág</b>
	.
TABLA 1. Procesos Administrativos.....	13
TABLA 2. Procesos Operativos Actuales.....	14
TABLA 3. Pasos que efectúa el socio .....	27
TABLA 4. Rapiagos pasos para realizar los respectivos pagos.....	29
TABLA 5. Seguimiento y mejora de los procesos identificados .....	31
TABLA 6. Propuesta de mejora de los procesos .....	33
TABLA 7. Metodología para la mejora de procesos .....	50
TABLA 8. Datos generales de la COAC Loja Internacional Loja Ltda. ....	60
TABLA 9. Datos Socios Fundadores de la COAC Loja Internacional Ltda. ....	60
TABLA 10. Políticas y Metas del Objetivo No. 11 PNV.....	71
TABLA 11. Indicadores de Gestión.....	85

### ÍNDICE DE GRÁFICOS

	<b>Pág</b>
	.
FIGURA 1. Gestión por procesos.....	35
FIGURA 2. Mapa de procesos.....	40
FIGURA 3. Secuencia general de los procesos COAC Loja Internacional.....	68
FIGURA 4. Organigrama Estructural y posicional.....	67
FIGURA 5. Organigrama Funcional.....	76

## RESUMEN

El presente trabajo, es una propuesta de un modelo de gestión por procesos para la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Loja Internacional Ltda.”, con el fin de estandarizar, mejorar y promover el progreso continuo en el marco y directrices de la del Objetivo No. 11 del plan del Buen Vivir. Así como potencializar los recursos, obtener ventajas competitivas y establecer una gestión óptima.

Se elabora una propuesta de gestión por procesos y un análisis de la situación actual, para detectar oportunidades y amenazas (externas) y las debilidades, fortalezas (internas), con sus respectivos flujogramas.

La estructura operativa se presenta y se analiza a través de la metodología del análisis la matriz **FODA**, el mismo que representa y determina estrategias para el fortalecimiento de cualidades y amenazas con el fin de determinar una visión global y medir, analizar y proponer acciones de mejora en cada proceso. Además se desarrollan indicadores gestión de acuerdo a las metas de la cooperativa a corto y largo plazo, a través estrategias, para mejorar los procesos internos.

**Palabras claves:** gestión por procesos, mejora, promover, matriz FODA, Indicadores.

## **ABSTRACT**

the present work, no. is a proposal for a model of management by processes for cooperative credit "Loja international Ltda." in order to standardize, improve, and promote continuous progress in the framework and guidelines of the order 11 plan of good living. As well as enhance resources, gain competitive advantage and establish optimum management.

Prepares a proposal for process management and an analysis of the current situation, to detect opportunities and threats (external) and the weaknesses, strengths (internal), with their respective flow charts.

The operational structure is presented and analyzed through the methodology of analysis **SWOT** matrix, which represents and determines strategies for strengthening qualities and threats in order to determine an overall view and measure analyze and propose actions to improve in each process. In addition developed indicators management according to the goals of the cooperative in the short and long term, through strategies, to improve internal processes.

**Key words:** process management, improve, promote, matrix SWOT, indicators.

## INTRODUCCIÓN

El diseño de un modelo de gestión por procesos en la Cooperativa de Ahorro y Crédito (COAC) “Loja Internacional” Ltda., tiene como objetivo general estandarizar, mejorar la información relacionada con los procesos administrativos, lo que contribuye a promover avances continuos en el marco de las políticas y lineamientos del Objetivo Nro.11 del Plan del Buen Vivir. Así como potencializar y optimizar los recursos que permitan obtener una ventaja competitiva y una óptima gestión en la cooperativa y establecer oportunidades y amenazas (sector externo) y debilidades y fortalezas (sector interno).

Además se realiza la presentación de la estructura operativa a la cual se la analiza enmarcado en el sector del cooperativismo, mediante la metodología de la matriz **FODA**, lo que permite describir características esenciales, a través de la determinación de estrategias por medio del fortalecimiento de las cualidades y de esta manera minimizar las debilidades y amenazas.

La presente investigación se encuentra estructurada en cinco capítulos:

**En el capítulo I:** Se plantea y se justifica el objetivo general, objetivos específicos, alcances y limitaciones.

**El capítulo II:** Se hace hincapié a la descripción de los procesos existentes actualmente en la cooperativa.

**En el capítulo III:** Se describe el marco teórico, se desarrollan indicadores de gestión y mejoramiento continuo a través de las actividades y las estrategias.

**El capítulo IV:** Se describen datos generales de la COAC Loja Internacional; además se hace mención a la misión y visión de la cooperativa.

**En el capítulo V:** Se efectúa la propuesta de mejora de los procesos de la COAC Loja Internacional de acuerdo a la misión y visión de la cooperativa, a través de las determinaciones de metas que desea alcanzar a corto y mediano plazo.

Se desarrolló el método descriptivo, el mismo que permite su utilización para recoger, organizar, presentar, resumir, generalizar los resultados de las observaciones directas, las mismas que permitieron la recopilación y presentación sistemática de los datos, para obtener una idea clara de la situación actual y el detalle de los procesos en las cuales se determinan las necesidades de los socios de la COAC Loja Internacional, para ello se elaboró la propuesta de los procesos implementándolos en flujogramas de procesos, con sus respectivos indicadores con el fin de mejorar la calidad de los servicios de la cooperativa y bienestar del socio.

## **CAPÍTULO I**

## 1.1. Planteamiento del problema

En la actualidad estamos viviendo una época de cambios, caracterizado por la globalización, el desarrollo de la tecnología y el manejo de la información; situaciones que hacen el entorno evolucione más rápido y se torne altamente competitivo, lo que no es un tema únicamente de las grandes organizaciones mundiales y locales, sino se ha convertido en una necesidad para de las medianas y pequeñas empresas requieren para fortalecer su presencia en el mercado.

Tradicionalmente se controla la gestión empresarial midiendo resultados de naturaleza financiera, una vez que estos se han producido, para luego; efectuar las correcciones necesarias en cualquiera de los elementos que contribuyen a producirlos.

De hecho esta forma de proceder impide detectar a tiempo posibles desvíos de la gestión o del contexto, que influirán negativamente en los resultados a obtener. Es prescindible entonces, identificar factores claves de gestión, no solo financieros, que permitan monitorear paso a paso las relaciones causales implícitas en los procesos críticos, para que se encaminen adecuadamente a los objetivos establecidos.

Cuyo propósito con el presente estudio permitirá analizar el proceso de diseño e implementación de su planificación estratégica en el que indica la identificación de estos indicadores de gestión y la presentación legible de esta información para facilitar la toma de decisiones que permita efectuar el control en tiempo real.

La carencia, mala aplicación o falta de difusión del plan estratégico en cualquier organización, imposibilita a los miembros de la misma, gestionar sus esfuerzos comunes, destinados a conseguir los objetivos empresariales; es ahí donde radica la importancia de un correcto diseño, implementación y difusión del proceso de Planificación Estratégica, razón por la cual surge la necesidad del análisis de este proceso.

La Cooperativa de Ahorro y Crédito “Loja Internacional”, dedicada a brindar servicios financieros; como aperturas de cuentas de ahorro y depósitos a plazo fijo; líneas de crédito: comercial, vivienda, consumo, micro empresariales. En la actualidad carece de un sistema de planificación estratégica que permita una toma de decisiones basado en indicadores que engloben a toda la gestión de la Cooperativa.

Con este proyecto se fortalecerá el concepto de control y su aplicación en un caso real que confirmara su beneficio y permitirá una adecuada dirección en todas sus aéreas administrativas.

## **1.2. Justificación e importancia de la propuesta**

Con el desarrollo del presente trabajo de investigación cuyo tema es “Diseño de un modelo de gestión por procesos para la COAC “Loja internacional Ltda.”; se pondrá en práctica los conocimientos adquiridos durante el proceso de enseñanza aprendizaje de la Maestría de Gerencia Empresarial, que imparte la Universidad Técnica Particular de Loja.

La necesidad de contar con una herramienta de control de la gestión administrativa, es de suma importancia, para una mejor administración en cada uno de los métodos en desarrollo y/o ejecución de los procesos operativos en la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Loja Internacional”, la misma que tendrá incidencia de manera positiva en la disponibilidad y entrega efectiva de información importante, para la toma de decisiones y elaboración de planes estratégicos; unificado a la oportunidad en la entrega de respuestas al cliente, y la eficiencia de la gestión organizacional, en la que se puede determinar mayor eficiencia en las decisiones gerenciales sobre la base de indicadores no financieros como financieros.

En tal virtud con el presente proyecto, se desea implementar un modelo de gestión de procesos para la aplicación y gestión por procesos y la toma decisiones gerenciales, el cual parte con la planificación estratégica de la cooperativa, mediante la metodología del FODA, así como también se emplearan flujogramas, que permitirán canalizar las metas de la COAC Loja Internacional, de acuerdo a las herramientas cualitativas y cuantitativas que permitirán reconocer las necesidades y requerimientos de los objetivo concretos, procesos internos y aprendizaje organizacional.

### **1.3. Objetivos**

#### **1.3.1 Objetivo General**

Proponer un modelo de gestión por procesos para potencializar los recursos que permitan obtener una ventaja competitiva en la empresa y establecer una óptima gestión administrativa de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Loja internacional” Ltda. En la ciudad de Loja.

#### **1.3.2. Objetivos específicos**

- ✓ Desarrollar un marco teórico que permita orientar la investigación hacia la propuesta de una gestión por procesos para la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Loja Internacional”.
- ✓ Realizar un diagnóstico de la situación actual de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Loja Internacional” Ltda. lo cual facilitará la obtención de los indicadores en todas las áreas de empresa.
- ✓ Elaborar una propuesta de mejora para la medición y evaluación de los procesos que intervienen en la toma de decisiones gerenciales mediante la implementación de un sistema por procesos basados en las cuatro perspectivas clientes, procesos internos; aprendizaje organizacional y financiera.
- ✓ Socializar los resultados obtenidos con los directivos, empleados y socios de la COAC Loja Internacional, sobre propuesta de diseño de un modelo de gestión por procesos para los productos financieros ofertados por la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Loja internacional” Ltda. y se enmarca en el programa nacional de Investigación propuesto por la dirección de Postgrados de la Universidad Técnica Particular de Loja.

#### **1.4. Hipótesis**

Con el presente trabajo de investigación se pretende lograr, mantener y mejorar la posición de la COAC Loja Internacional. Cuyo propósito permitirá realizar un análisis mediante la metodología de la matriz del análisis FODA, así como la herramienta cualitativa: (entrevistas abiertas a clientes internos y externos, observación directa); de las gestiones y sucesión de actividades que constituyen los procesos; será representado gráficamente por medio de un flujograma por procesos, para los productos financieros ofertados por la Cooperativa de Ahorro y Crédito Loja Internacional, lo que admitirá la implementación de la planificación estratégica, mejorando los niveles de cumplimiento de los objetivos, metas y proyectos con lo que se analizará el diseño e implementación del Plan estratégico de la Cooperativa.

#### **1.5. Alcances**

- Se desarrollará un diseño de gestión de procesos para los productos financieros ofertados por la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Loja internacional” Ltda.
- En el presente trabajo de investigación se recolectará, sistematizará y analizará la información relacionada con los procesos que se desarrollan en la Cooperativa de Ahorro y Crédito (COAC) “Loja Internacional” Ltda., con el objeto de estandarizarlos, mejorar y promover un avance continuo en el marco de las políticas y lineamientos del Objetivo Nro.11 del Plan del Buen Vivir .
- Se consideraran diferentes lineamientos de procesos para los productos financieros ofertados por la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Loja internacional” Ltda. , enmarcados en la misión y visión institucional, como es la eficiencia, excelencia de un servicio de calidad de los recursos administrativos.

#### **1.5. Limitaciones**

- El tiempo de vigencia que tenga la ejecución y puesta en marcha de la gestión por procesos para los productos financieros ofertados por la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Loja internacional” Ltda., dependerá exclusivamente del directorio de la cooperativa, en la cual se desarrollará el proyecto.

## **CAPÍTULO II**

## 2. Metodología

En el presente proyecto se recolectará, sistematizará y analizará la información relacionada con los procesos que se desarrollan en la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Loja Internacional” Ltda., con el objeto de estandarizarlos, mejorarlos y promover un avance continuo en el marco de las políticas y lineamientos del **Objetivo Nro.11** del Plan del Buen Vivir .

El desarrollo de la presente investigación se utilizó para el análisis el método descriptivo que se utiliza para recoger, organizar, presentar, resumir, generalizar, los resultados de las observaciones, y la matriz **FODA**, el mismo que ayuda a la recopilación y presentación sistemática de datos para dar una idea clara de una determinada situación, en el cual se detallan los procesos de los productos financieros ofertados por la COAC Loja internacional Ltda.

**“Observación directa.**- La aplicación de este método resulta mucho más eficaz en el análisis del cargo, se efectúa observando al ocupante del cargo, de manera directa y dinámica, en pleno ejercicio de las funciones. Algunos cargos rutinarios permiten la observación directa, pues el volumen del contenido manual puede verificarse con facilidad mediante la observación, por lo que va acompañado de entrevistas y análisis con el ocupante del cargo y personal de servicio." (excelencia empresarial, 2013)

**“El método inductivo.**- Se ha partido de leyes o generalidades relacionadas con la temática del proyecto.

Bibliográfica, porque permite apoyar la indagación con conocimientos de investigadores, seleccionando un marco teórico que se basa en sintetizar y resumir la información de bibliografía actualizada existente en textos, folletos, revistas, manuales, internet, etc.

La presente investigación se desarrollará a través de la siguiente metodología.

1. Identificación y secuencia de los procesos
2. Descripción de los procesos actuales
3. Propuesta de mejora de los procesos” (excelencia empresarial, 2013)

## **2.1. Identificación y secuencia de los procesos**

El diseño y documentación de los procesos de la Cooperativa de Ahorro y Crédito (COAC) “Loja internacional” Ltda., permitirá incrementar la satisfacción de sus socios con relación al servicio que reciben así como también , permite una sencilla identificación de los problemas y la posibilidad de influir positivamente en las capacidades de la organización y en la posibilidad para adaptarse al mercado globalizado y competitivo, a la vez proporcionar la confianza a los empleados al momento de ejecutar las actividades cotidianas.

Para la identificación y diseño de procesos se planificaron entrevistas con los involucrados de la organización, para el desarrollo de este punto se utilizará el método inductivo, observación directa y descriptivo.

Estas técnicas permiten en forma directa la información necesaria y útil, como determinar clientes internos y externos los responsables, los proveedores, las entradas y las salidas de los procesos.

Concluidas las entrevistas con el personal de la cooperativa, se procedió a interpretar la información obtenida; en todas las entrevistas se detallaron la descripción de las actividades que se realizan a diario y la relación que mantienen con los equipos de trabajo.

Identificadas las actividades de la organización se procedió a realizar un listado de las mismas y se inició con el diseño de los procesos, para lo cual se agruparon las actividades y se asignó el nombre de los procesos o se cambiaron los establecidos, se incluye o completan los procesos con actividades sueltas y se establecen los objetivos de dichos procesos.

Para validar los procesos se efectuaron reuniones con cada una de las personas entrevistadas y se solicitó que realice una revisión de la información proporcionada y, en el caso que existan omisiones o errores al momento de la interpretación del mismo, sean oportunamente corregidos, de tal forma que presenten la realidad del proceso como se ejecuta en la actualidad, también se solicitó que establecieran los problemas u obstáculos de los procesos y posibles mejoras. De este modo se obtuvo el siguiente listado de todos los procesos de la cooperativa, dicho listado permitió construir el primer borrador del mapa de procesos de la cooperativa.

### 2.1.1. Descripción de los procesos actuales

Para deducir mejor los procesos administrativos de la COAC LOJA INTERNACIONAL, se basó en el siguiente flujograma de procesos, los mismos que tienen los siguientes significados:



**Fuente:** (Excelencia empresarial, 2013)

**Elaborado por:** Andrea Correa J.

### 2.1.1. Procesos administrativos y operativos:

Los procesos administrativos y operativos, nos permiten alcanzar mayor eficiencia en nuestros resultados, cambiando nuestra actitud hacia el estado actual de la cooperativa.

#### 2.1.1.1. Procesos administrativos:

Para entender mejor los procesos Administrativos de la COAC Loja Internacional Ltda., me basaré en el siguiente flujogramas de procesos:

**Tabla: No. 1**

Procesos administrativos	No.	MACROPROCESOS	SUBPROCESOS
	1	A. Apertura de libreta	
	2	B. Captaciones	B1. Nuevas
			B2. Renovaciones
	3	C. Transacciones en caja	C1. Depósitos
			C2. Retiros
	4	D. Crédito	D1. Comercial
			D2. Consumo
			D3. Hipotecario
			D4. Microcrédito
D5. Educativo			
D6. Emergente			
D7. Cambio de cheques			
5	E. Gestión de Servicio Rapipagos	E1. Luz	
		E2. Teléfono CNT	
		E3. Recargas telefónicas	
		E4. Oriflame	
		E5. Yambal	
		E6. Soat	

**Fuente:** COAC Loja Internacional Ltda.

**Elaborado por:** Correa, Andrea, 2013

2.1.2.2. Procesos operativos actuales.

Tabla: No.2

PROCESOS OPERATIVOS	MACROPROCESO		REQUISITOS
<b>ACTUALES</b>	<b>No.</b>	<b>PROCESOS OPERATIVOS DE LA COAC LOJA INTERNACIONAL</b>	
	<b>1</b>	<b>Proceso administrativo para apertura de libretas de ahorros</b>	Copia de cédula a color Copia de certificado de votación Planilla de servicio básico \$ 15 USD. 1 foto tamaño carnet
	<b>2</b>	<b>Depósitos a plazo fijo</b>	Copia de la cédula a color Copia del certificado de votación Planilla de servicio básico Dinero a depositar
	<b>3</b>	<b>Crédito comercial</b>	Copia de cédula a color Copia del certificado de votación Copia de las tres últimas declaraciones al SRI Copia de RUC actualizado Permiso de funcionamiento del negocio
	<b>5</b>	<b>Crédito de consumo</b>	Copia de cédula a color Copia del certificado de votación Certificado de sueldo confidencial Copia de cédula a color del garante Planilla de servicio básico

			garante
<b>6</b>	<b>Créditos micro empresariales</b>		Copia de cédula a color
			Copia del certificado de votación
			Copia de las tres últimas declaraciones al SRI.
			Copia de ruc actualizado
			Permiso de funcionamiento del negocio
<b>7</b>	<b>Crédito prendario</b>		Copia de cédula a color
			Copia del certificado de votación
			Copia de La Matrícula Del Vehículo
			Copia de la planilla servicios básicos
<b>8</b>	<b>Pago del SOAT</b>		Copia del certificado de votación
			Copia de la cédula a color
			Copia de la matrícula del vehículo
			Copia de los servicios básicos

**Fuente:** COAC Loja Internacional Ltda.

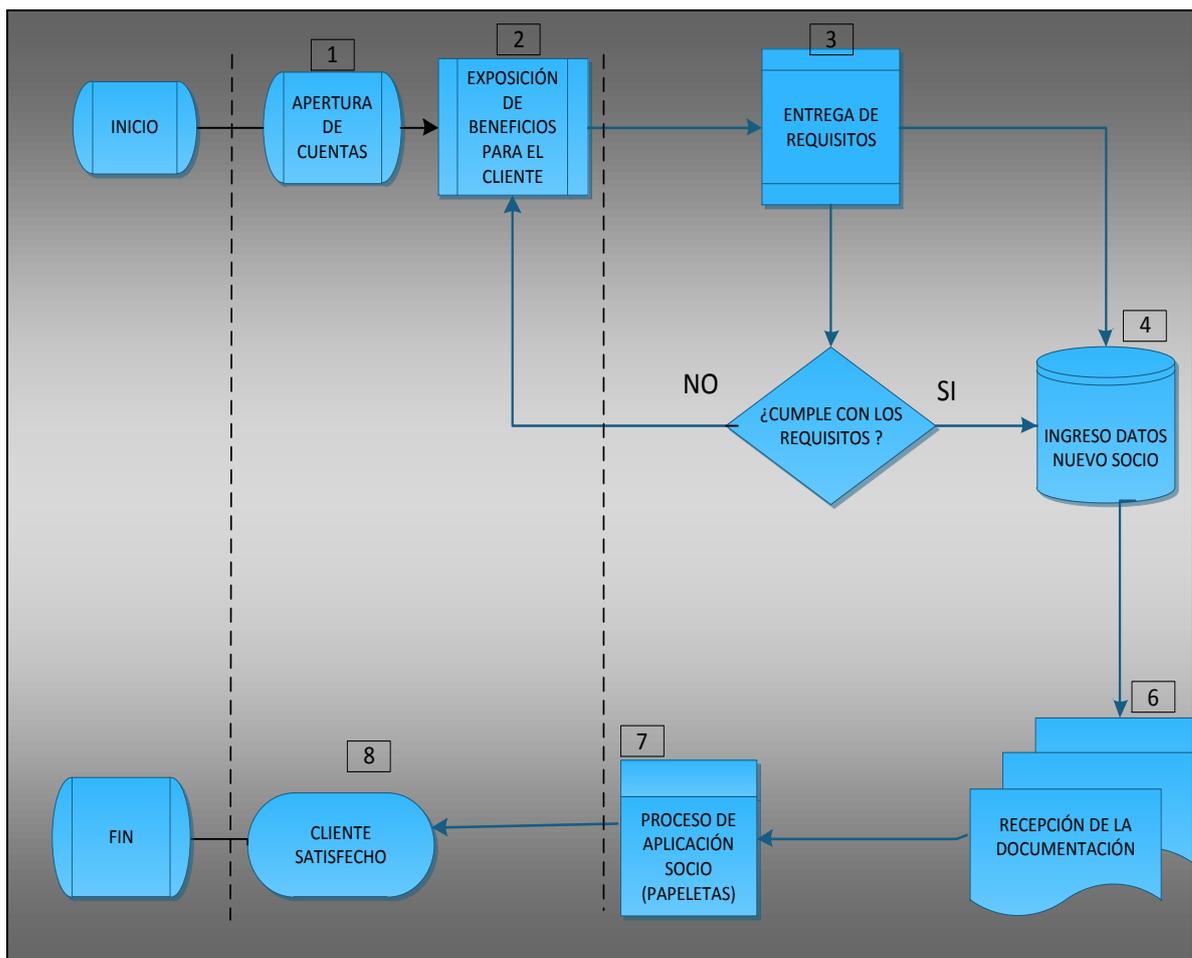
**Elaborado por:** Correa, Andrea, 2013

### 2.1.2.3. Procedimiento de atención al cliente.

#### Apertura de libreta

- Atención al cliente de forma personalizada mediante una explicación de servicios y productos ofertados por la cooperativa y los beneficios que obtiene a la apertura la cuenta de ahorros.
- Indicar los requisitos para la apertura de la cuenta como son: copia de cédula de identidad, certificado de votación, copia de planilla de servicio básico, foto tamaño carnet y el monto de \$ 15.00.
- Llenar el formulario de apertura del cliente.
- Ingreso de información personal, referencias de ubicación y personales para generación del sistema informático.
- Receptar la documentación y las firmas de legalización.
- Llenar la papeleta de depósito para la apertura de cuenta y entregar al socio la cartolas y certificado de aportación para que realice el depósito en Caja.
- Agradecimiento por formar parte de la cooperativa.

#### PROCESO APERTURA DE LIBRETA DE AHORRO FLUJOGRAMA 1



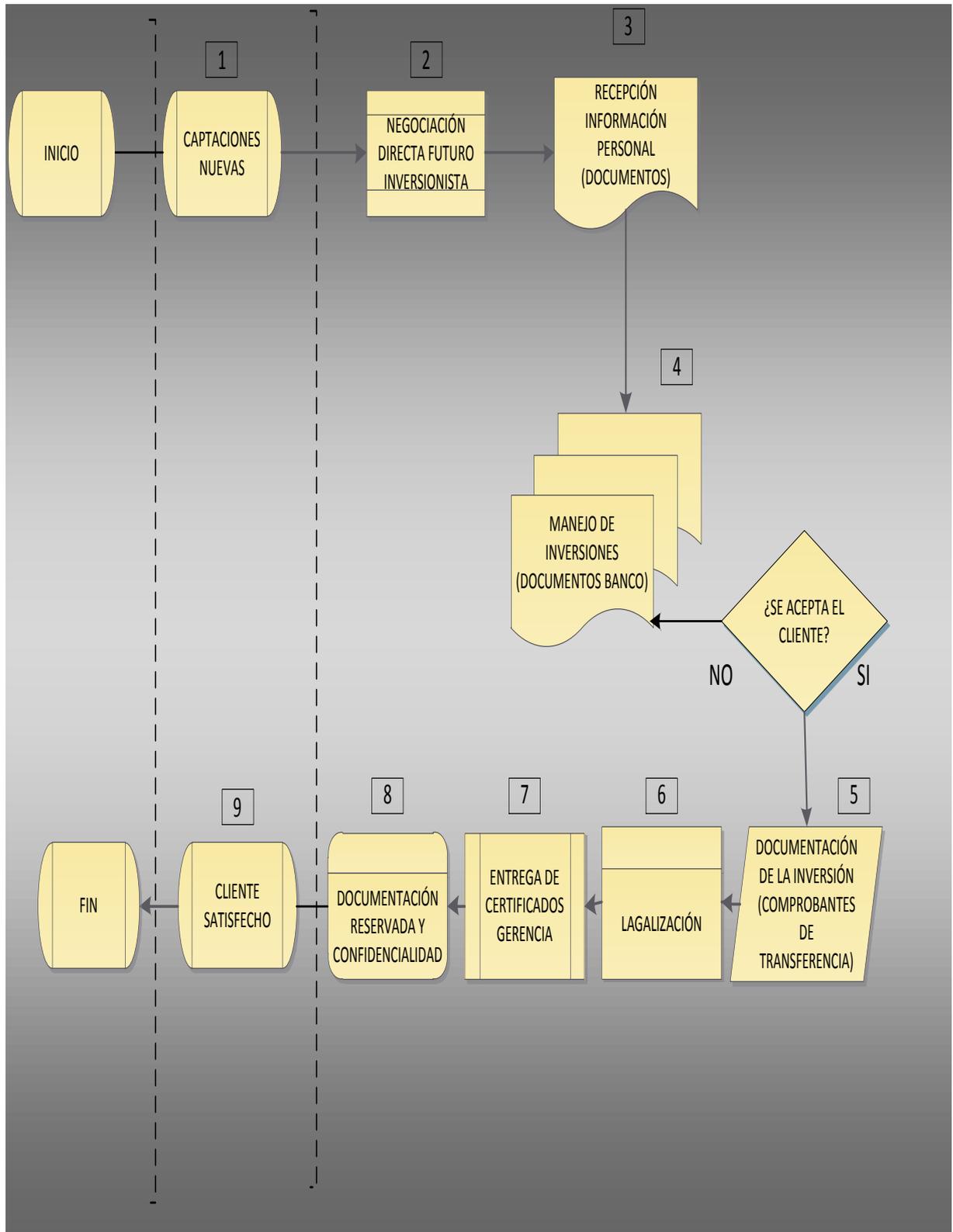
Fuente: COAC Loja Internacional Ltda.

Elaborado por: Correa, Andrea, 2013

#### **2.1.2.4 Captaciones nuevas.**

- Atención al cliente manifestando la trayectoria institucional, los beneficios de seguro de póliza, etc.
- Negociación directa con el futuro inversionista de la tasa a convenir de acuerdo al monto y tiempo de vencimiento del certificado a plazo, así mismo de la forma de cancelación de los intereses generados.
- Recepción de la información personal del socio mediante la presentación de documentación como cédula y certificado de votación en original y copia para el registro del sistema informático.
- Llenar la declaración del seguro de póliza y declaración de origen lícito de recursos de acuerdo al monto captado.
- Entrega y contabilización del efectivo captado o a su vez la recepción del comprobante de transferencia de fondos.
- Legalización correspondiente del certificado de depósito a plazo en original y dos copias por parte del Gerente y funcionario de captaciones.
- Entrega oficial al socio del certificado de Depósito a Plazo y explicación de la fecha de vencimiento y el monto a recibir de la misma.
- Agradecimiento de confianza y confidencialidad.

## CAPTACIONES NUEVAS FLUJOGRAMA 2

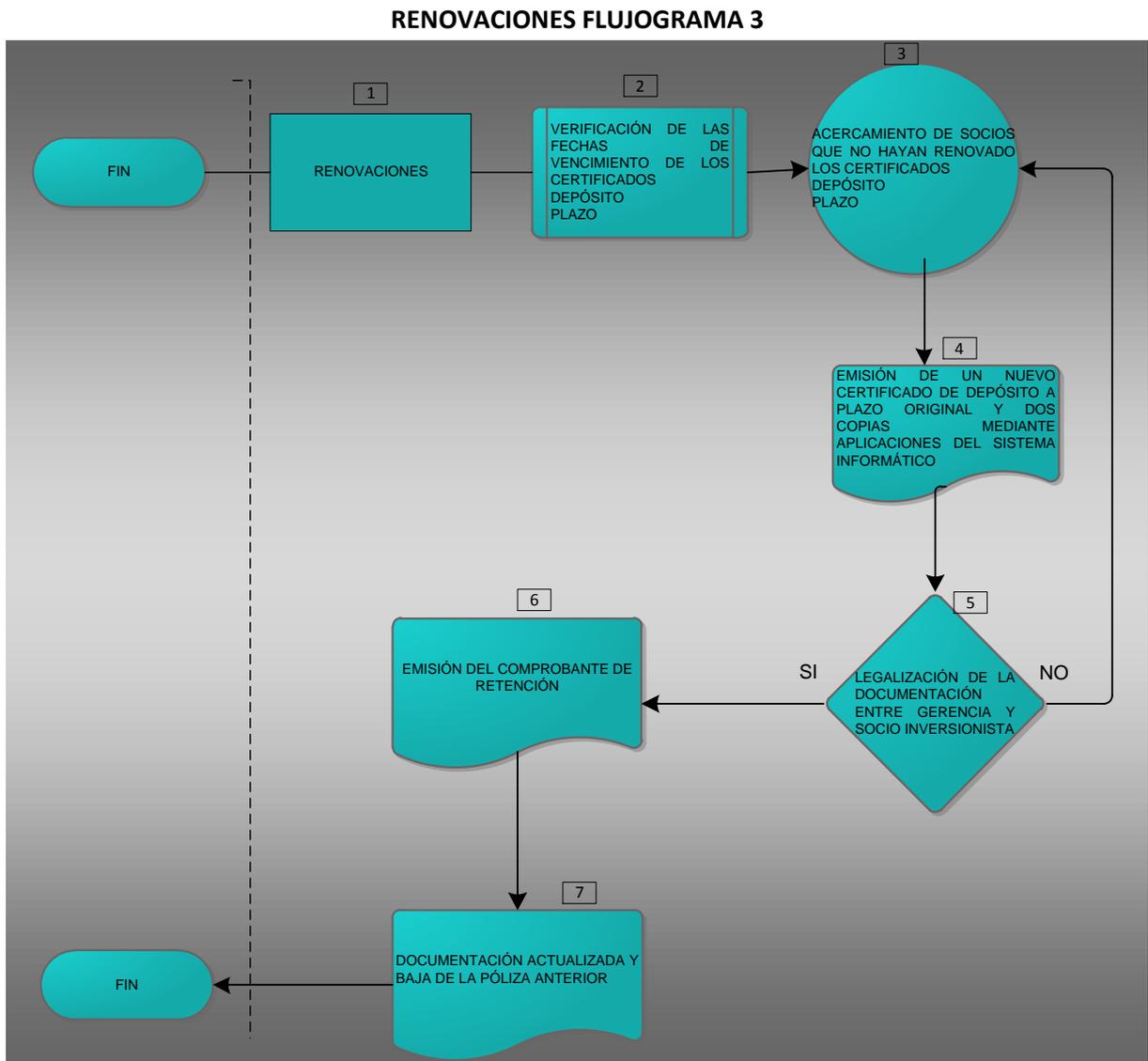


**Fuente:** COAC Loja Internacional Ltda.

**Elaborado por:** Correa, Andrea, 2013

### 2.1.2.5. Renovaciones

- Verificación de las fechas de vencimiento de los certificados de depósito a plazo mediante un control periódico.
- Llamada a socios que no se hayan acercado a renovar para verificar el procedimiento a seguir.
- Emitir un nuevo certificado de depósito a plazo en original y dos copias mediante el sistema informático aplicado.
- Legalización de la documentación por parte de Gerencia y funcionario de captaciones así como del socio inversionista.
- Emisión del comprobante de retención
- Entrega de la documentación actualizada y recepción de la póliza anterior para darle de baja.



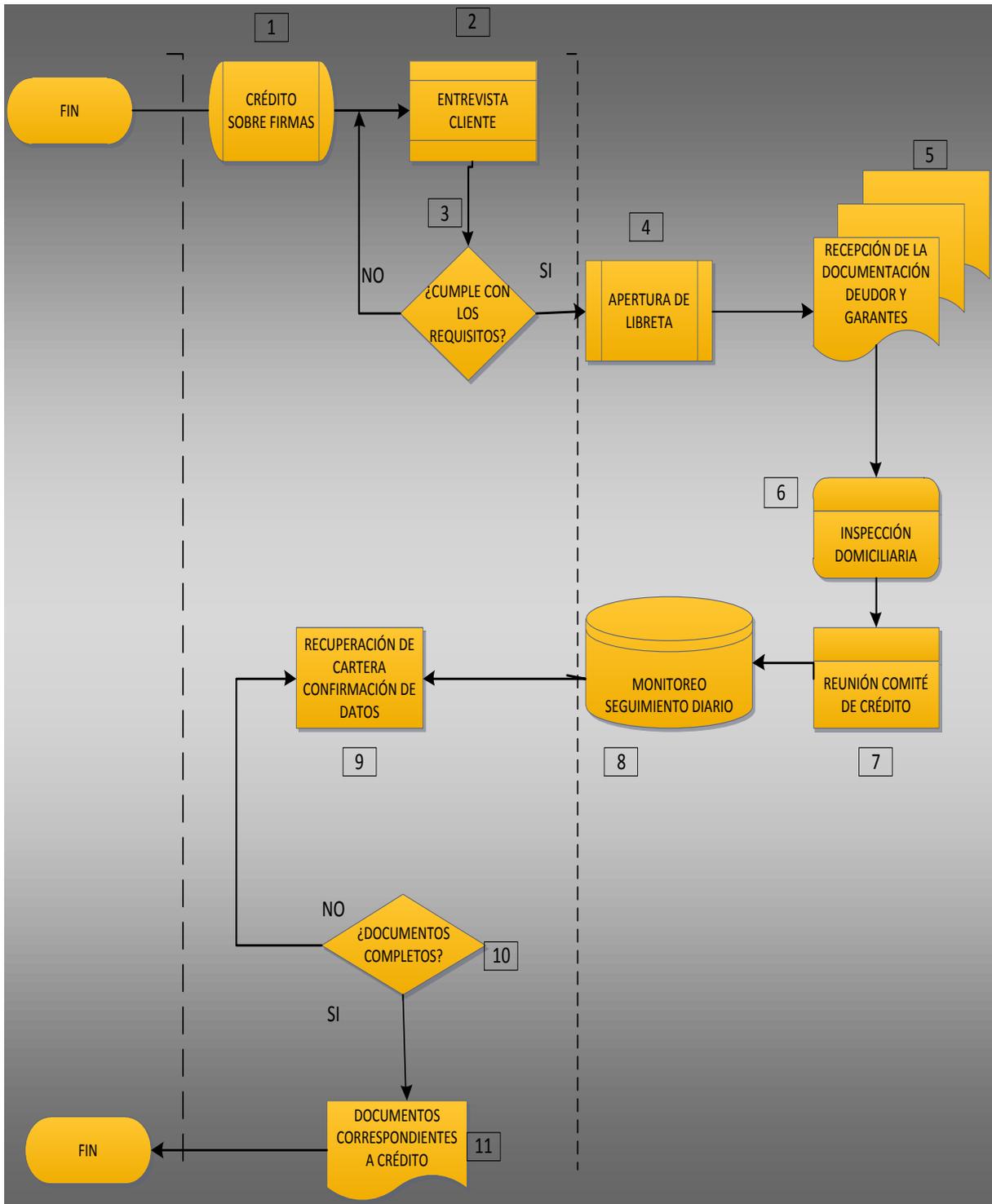
Fuente: COAC Loja Internacional Ltda.

Elaborado por: Correa, Andrea, 2013

#### **2.1.2.6. Pasos a seguir para otorgar crédito sobre firmas.**

1. Entrevista personal con cliente
2. Apertura de libreta en el caso que sea apto para solicitar el crédito.
3. Recepción de la documentación de deudor y garantes.
4. Inspección domiciliaria.
5. Para la aprobación de crédito se reunirá el comité de crédito conformado por el Eco. Rodrigo Estrella (Gerente General), Ing. Eduardo Flores Villavicencio (Miembro del H. Consejo de administración), Sr. Germán Iñiguez Sarmiento, Sr. Wilson Espinosa Morales , (Socios Fundadores) e Ing. Cecilia Córdova ( Asesor de crédito y cobranzas de la COAC Loja Internacional). Una vez aprobados los créditos se proceden a legalizar los pagarés para luego despacharlos.
6. Monitoreo de la cartera colocada en forma diaria.
7. Recuperación de cartera a través de llamadas telefónicas, visitas personales tanto a deudores como garantes, y si el caso lo ameritase procederá a notificaros personalmente a través del funcionario encargado de esta función.
8. En caso que no se encuentre respuesta favorable en dichas notificaciones se procederá a notificar a través del abogado (a) de la Cooperativa.
9. Archivo general de documentos correspondientes a crédito.

## OTORGAR CRÉDITO SOBRE FIRMAS FLUJOGRAMA 4



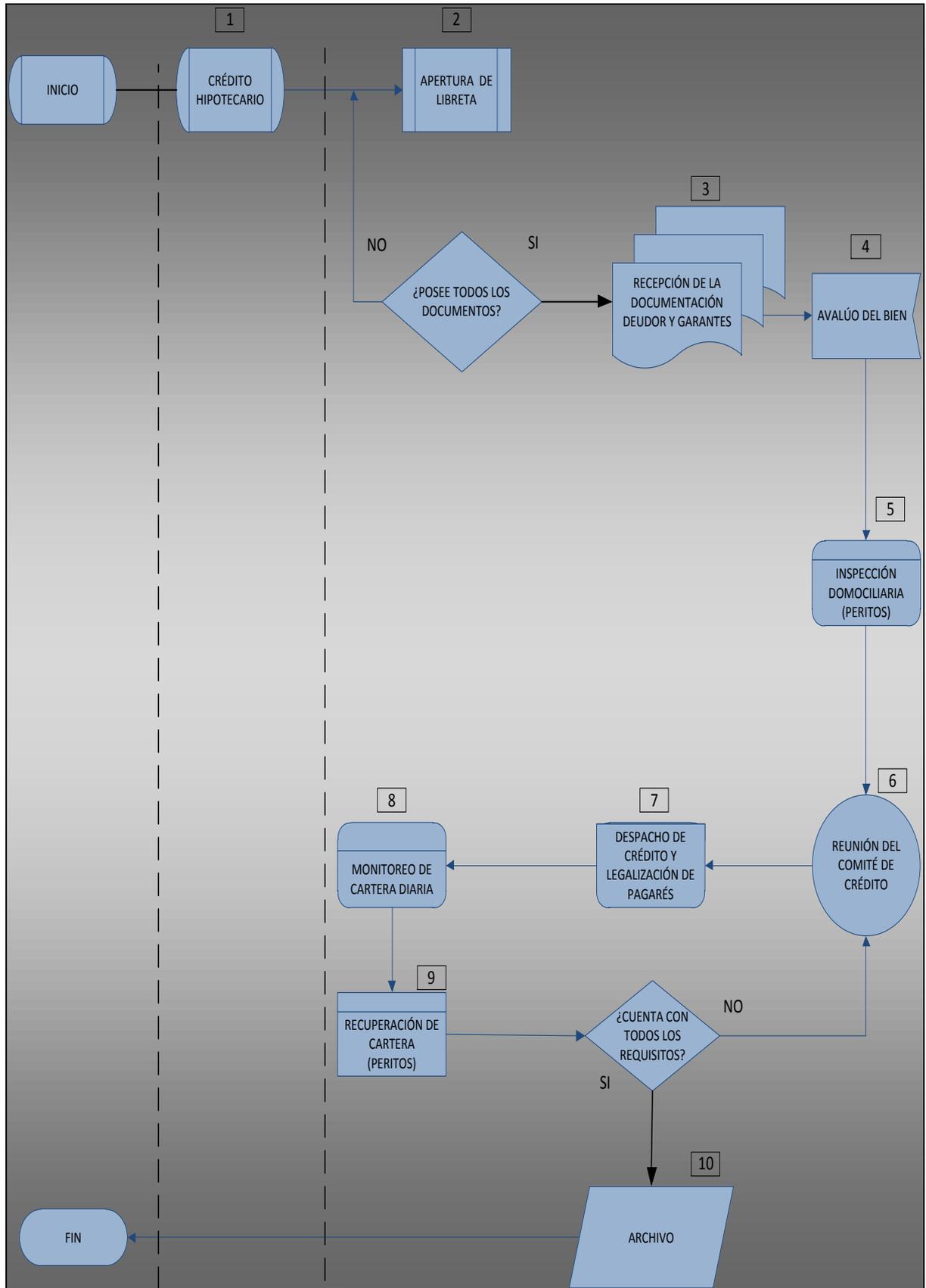
Fuente: COAC Loja Internacional Ltda.

Elaborado por: Correa, Andrea, 2013

### **2.1.2.7. Pasos a seguir para otorgar crédito hipotecario.**

1. Entrevista personal con cliente.
2. Apertura de libreta en el caso que sea apto para solicitar el crédito.
3. Recepción de la documentación de deudor y garantes.
4. Elaboración de evalúo correspondiente del bien.
5. Inspección domiciliaria.
6. Para la aprobación de crédito se reunirá el comité de crédito conformado por el (Gerente General) Eco. Rodrigo Estrella, Ing. Eduardo Flores Villavicencio (Miembro del H. Consejo de Administración), Sr. German Iñiguez Sarmiento, Sr. Wilson Espinosa Morales, Socios fundadores e Ing. Cecilia Córdova (Asesor de crédito y cobranzas de la COAC Loja Internacional).
7. Una vez reunida la documentación se procede al despacho de crédito y legalización de pagarés.
8. Monitoreo de la cartera colocada en forma diaria.
9. Recuperación de cartera a través de llamadas telefónicas, visitas personales tanto a deudores como a garantes, y si el caso lo requiere se procederá a notificarlos personalmente, a través del funcionario en cargo de dicha función.
10. En caso que no se encuentre respuesta favorable en dichas notificaciones se procederá a notificar a través del abogado (a) de la cooperativa.
11. Archivo general de documentos correspondientes a crédito.

## OTORGAR CRÉDITO HIPOTECARIO FLUJOGRAMA 5



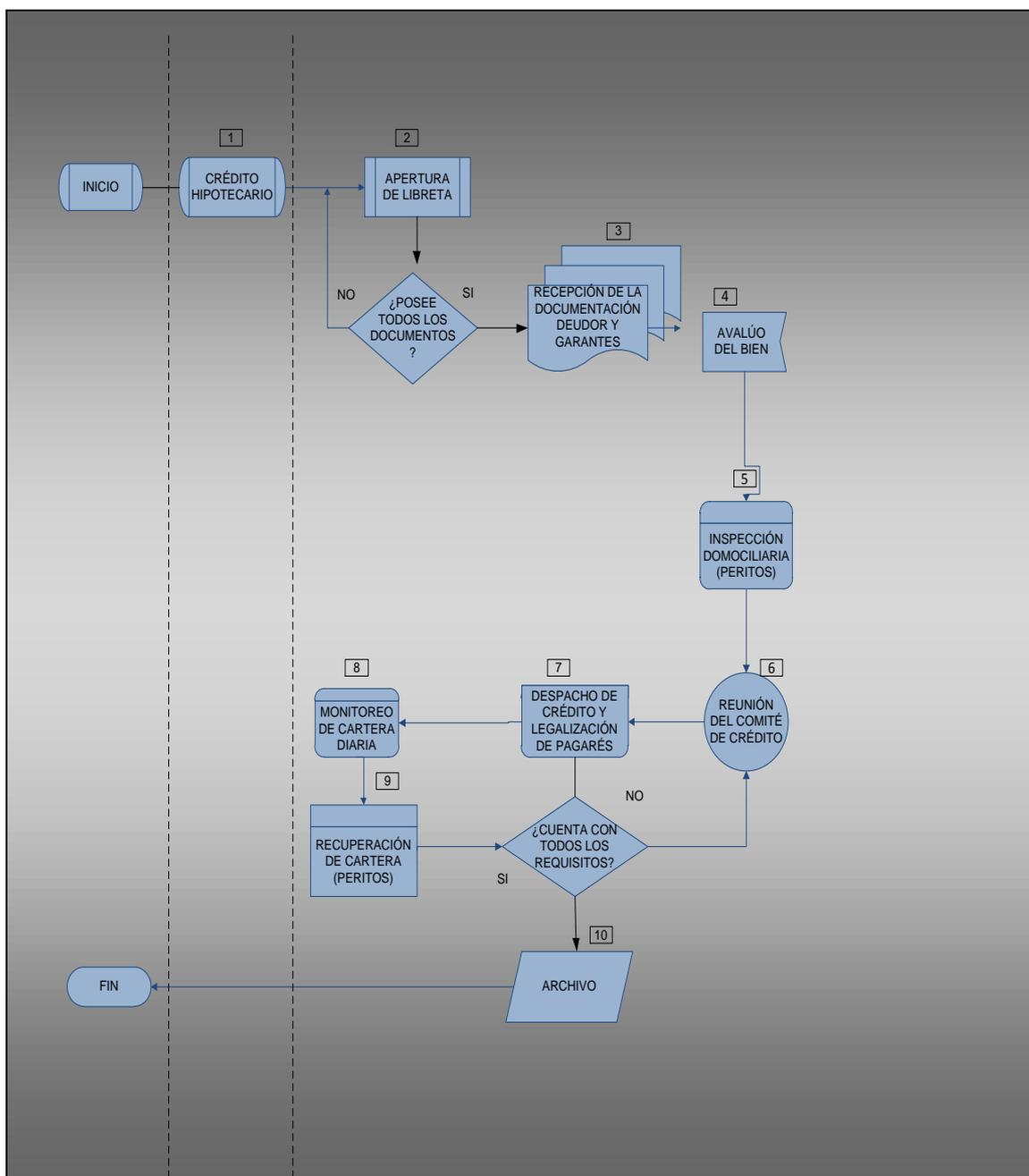
**Fuente:** COAC Loja Internacional Ltda.

**Elaborado por:** Correa, Andrea, 2013

### 2.1.2.8. Pasos a seguir para otorgar crédito emergente.

1. Todos los requisitos anteriores del crédito a largo plazo.
2. Recepción del cheque.
3. Se aprobará estos créditos a través de la comisión de crédito conformada por el Gerente y el Asesor de crédito y cobranzas de la COAC Loja Internacional.

### OTORGAR CRÉDITO EMERGENTE FLUJOGRAMA 6



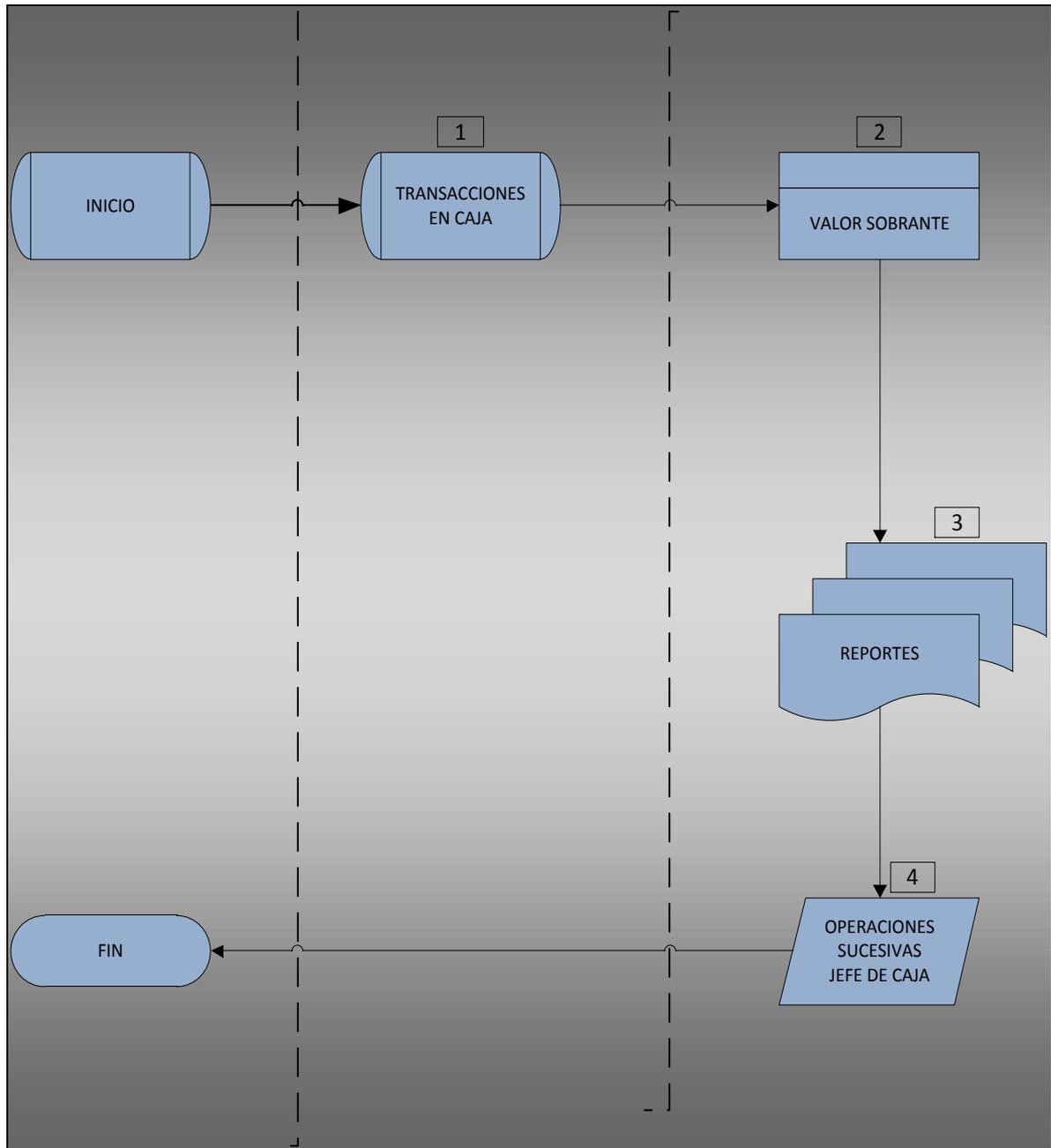
Fuente: COAC Loja Internacional Ltda.

Elaborado por: Correa, Andrea, 2013

### 2.1.2.9 Pasos para realizar transacciones en caja.

Se realiza la apertura de caja con el valor sobrante del día anterior y los reportes son entregados inmediatamente al Jefe de caja.

#### TRANSACCIONES EN CAJA FLUJOGRAMA 7



Fuente: COAC Loja Internacional Ltda.

Elaborado por: Correa, Andrea, 2013

### 2.1.2.10 Pasos que efectúa el socio.

1. Ingreso del socio a la cooperativa
2. Recoge y llena una papeleta de depósito o retiro
3. Se acerca a la ventanilla para que el responsable de caja verifique la respectiva transacción
4. Responsable de caja, verifica la papeleta de depósito o retiro que esté con los datos completos y los documentos de identidad.

**Tabla: No. 3**

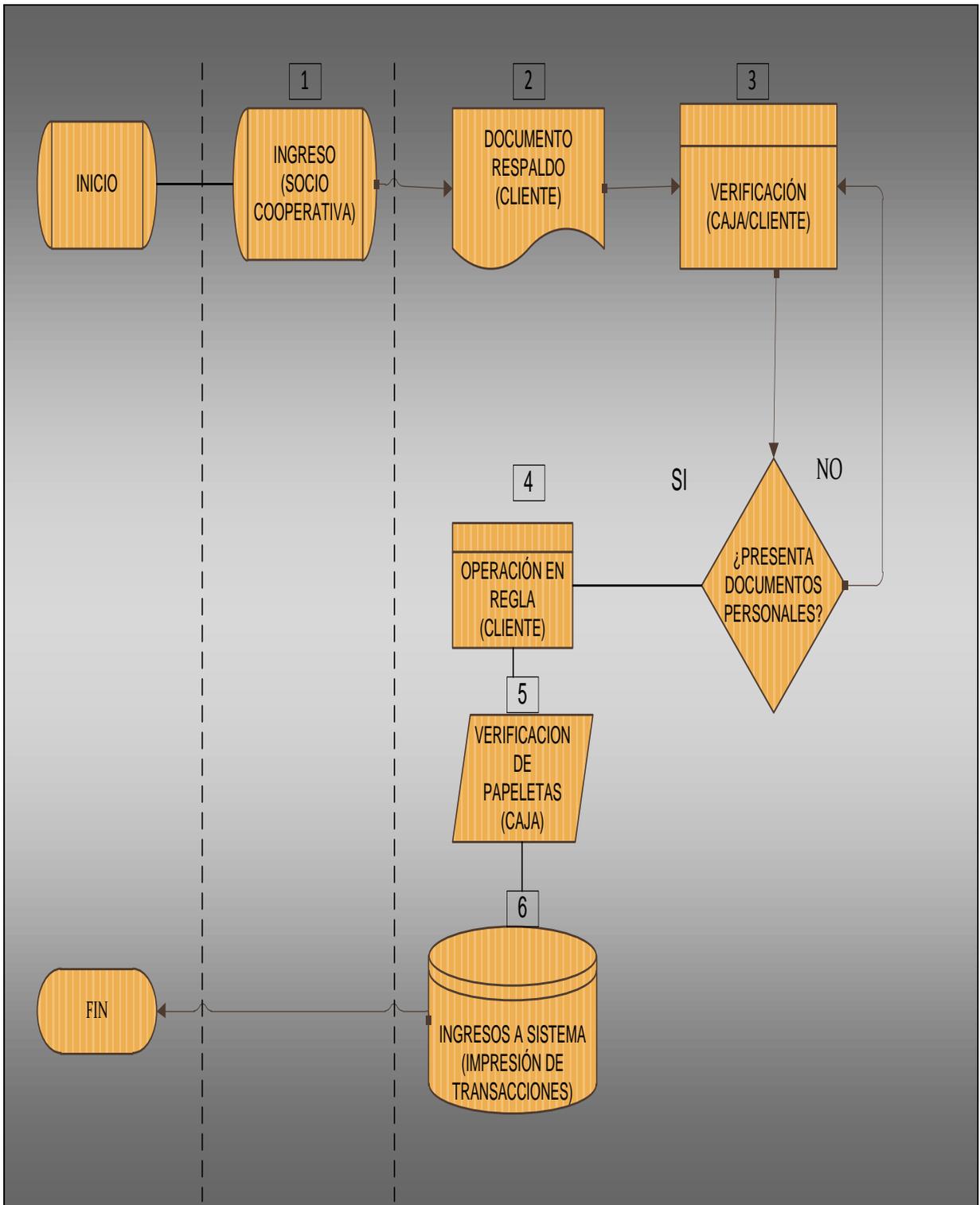
<b>DEPÓSITO</b>	<b>RETIRO</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Documento de identidad no es un requisito obligatorio.</li><li>• Respectiva verificación de fecha</li><li>• Verificación de los datos del socio</li><li>• Ingresar los datos al sistema</li><li>• Guardar la transacción en la cartola</li><li>• En caso de no tener la cartolas se procede a entregar un comprobante de depósito</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Documento de identidad como requisito obligatorio</li><li>• Verificación de los datos del socio</li><li>• Se verifica que tenga el saldo disponible que van a retirar para proceder a entregarle el dinero.</li><li>• Ingresar los datos al sistema</li><li>• Guardar la transacción</li><li>• Imprimir la transacción en la cartola</li><li>• En caso de no tener la cartola se procede a entregar un comprobante de retiro.</li></ul>

**Fuente:** COAC Loja Internacional Ltda.

**Elaborado por:** Correa, Andrea, 2013

5. El socio que efectuará su transacción verifica que esté en regla.
6. Al final de la jornada laboral efectuamos el cierre de caja y se realiza la verificación de papeletas.
7. Generamos procesos para cobros de préstamos y acreditación de intereses por ahorro.
8. Se imprime las transacciones del día y el reporte del cierre de caja y se entrega firmado y sellado al Gerente.

## PROCESOS DE CAJA FLUJOGRAMA 8



Fuente: COAC Loja Internacional Ltda.

Elaborado por: Correa, Andrea, 2013

### 2.1.2.11 Rapipagos pasos para realizar los respectivos pagos.

1. EL Cliente (a) ingresa a la Cooperativa de Ahorro y Crédito Loja Internacional se dirige a la ventanilla 2, Se consulta al cliente qué es lo que desea cancelar.
2. Luego de haber realizado la acción anterior se procede a buscar en el sistema el servicio.
3. Una vez encontrado el servicio en caso de:

**Tabla: No. 4**

<b>SERVICIO</b>	<b>ACCIÓN</b>
Luz	Se pide el código asignado
Teléfono CNT	Se pide el número telefónico convencional
Claro recargas	Se pide el número telefónico móvil
Claro planes	Se pide el número telefónico móvil
Movistar recargas	Se pide el número telefónico móvil
Yambal	Se solicita el código asignado o el número de cédula
Oriflam	Se pide el código asignado
Soat	Se pide el Soat anterior si es renovación del mismo. Se solicita copia de la factura de compra del vehículo con la respectiva cédula de ciudadanía del dueño en caso de ser nuevo.

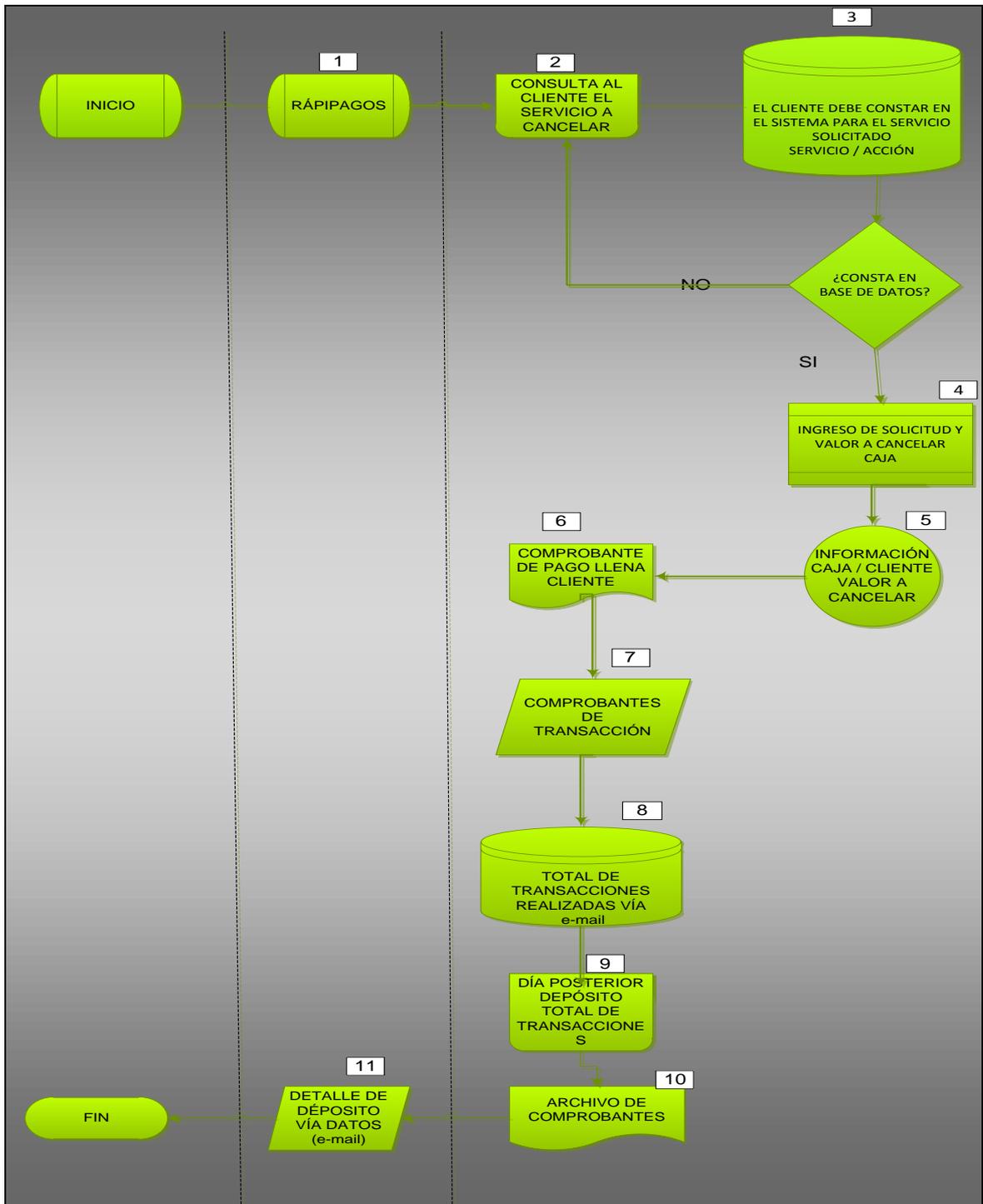
**Fuente:** COAC Loja Internacional Ltda.

**Elaborado por:** Correa, Andrea, 2013

4. Se procede a ingresar los respectivos datos códigos o números y el sistema Rapipagos, calcula el precio a cancelar.
5. Se le informa al cliente el valor a cancelar.
6. Se procede a registrar el pago del servicio y se pide al cliente el dinero.
7. Se emite el comprobante de pago y el cliente valida con su firma.
8. La copia en blanco es devuelta al cliente y la copia es constancia de la transacción.
9. Al culminar el horario laboral se da paso a realizar el arqueo de caja correspondiente a las transacciones efectuadas y cierre del programa.
10. Se envía por medio de correo electrónico el detalle de las transacciones ocurridas.
11. Al siguiente día se procede a realizar el depósito del valor total de las transacciones de Rapipagos.

12. Se le envía el detalle del depósito vía correo electrónico. Se archiva los comprobantes del pago conjuntamente con el depósito en el Banco de Loja de las respectivas transacciones realizadas.
13. Se archiva los comprobantes del pago conjuntamente con el depósito en el Banco de Loja de las respectivas transacciones realizadas.

### PROCESOS DE CAJA FLUJOGRAMA 9



Fuente: COAC Loja Internacional Ltda.

Elaborado por: Correa, Andrea, 2013

## 2.1. Seguimiento y mejora de los procesos identificados.

Una vez identificados los procesos de la cooperativa, el siguiente paso es seleccionar los procesos prioritarios o claves para la organización y concentrar todos los esfuerzos de control, revisión, procesos que al ser controlados o mejorados pueden generar un cambio significativo en el resto de la cooperativa a través del método de la matriz FODA.

Para obtener el análisis FODA, se realizaron entrevistas a los involucrados de la COAC Loja Internacional y con base a los factores internos y externos que influyen en el desempeño de la organización, se determina lo siguiente:

**Tabla: 5**

### FODA

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
<b>F1.-</b> Una gerencia con una gran visión emprendedora.	<b>O1.-</b> Tendencia creciente dentro del mercado en el que se desenvuelve
<b>F2.-</b> Excelente imagen corporativa	<b>O2.-</b> Excelente relación con sus acreedores
<b>F3.-</b> <i>La COAC es una institución financiera solvente económica y financieramente</i>	<b>O3.-</b> <i>Buen servicio, credibilidad y firmeza en cada uno de sus accionares</i>
<b>F4.-</b> Recurso humano con amplia experiencia en el sector cooperativo y comprometido con los objetivos de la entidad	<b>O4.-</b> Fortalecimiento de la relación con los clientes a través del desarrollo de nuevos productos
<b>F5.-</b> Diversidad de productos y servicios para la satisfacción de los clientes y socios	<b>O5.-</b> Tasas de interés atractivas impulsan la captación de recursos monetarios
<b>F6.-</b> Gran poder de negociación de sus productos y servicios	<b>O6.-</b> Suficiente liquidez de la COAC para el otorgamiento de créditos emergentes y cambio de cheques
<b>F7.-</b> Buen ambiente laboral	<b>O7.-</b> Crecimiento del sector micro empresariales a nivel local y nacional
<b>F8.-</b> Cartera de crédito con crecimiento constante, diversificado y buen control de la morosidad	<b>O8.-</b> Fomento por parte del gobierno al sector de la economía popular y solidaria

<b>F9.-</b> Los índices de la liquidez son adecuados, los que permiten solucionar obligaciones de corto plazo	
<b>F10.-</b> La ubicación física de las instalaciones de cooperativa le permite estar cerca y a la disposición de sus socios	
<b>F11.-</b> Direccionamiento y comunicación en todas las áreas de la cooperativa se facilita por su reducido tamaño	
<b>F12.-</b> Confianza y seguridad en la colectividad lojana, por ser parte de la cooperativa de transportes Loja	

<b>DEBILIDADES</b>	<b>AMENAZAS</b>
<b>D1.-</b> Falta un plan de marketing	<b>A1.-</b> Decrecimiento de la economía genera menor liquidez, capacidad de compra y ahorro.
<b>D2.-</b> Falta una base de datos efectiva para comparar su participación en el mercado nacional	<b>A2.-</b> Creciente control por parte del gobierno sobre costos y tasas de interés en los servicios financieros tiende a reducir el margen financiero de la COAC y por tanto su competitividad
<b>D3.-</b> Ausencia de una matriz de riesgo operativo	<b>A3.-</b> Incertidumbre producida por la inestabilidad política genera menor inversión
<b>D4.-</b> Falencias en el programa de capacitación del personal	<b>A4.-</b> Ingreso al mercado de nuevos competidores, genera competencia, lo que exige un mejor y eficiente servicio al cliente.
<b>D5.-</b> Somos una entidad financiera nueva	<b>A5.-</b> Ingreso de nuevos productos por parte de otras instituciones financieras.
<b>D6.-</b> Riesgo de robo, asalto a sus oficinas por estar ubicada en una calle de gran afluencia vehicular	<b>A6.-</b> desconocimiento por parte de los socios de todos los productos y servicios de la COAC.
<b>D7.-</b> La cooperativa de ahorro y crédito "Loja internacional", no posee local propio	<b>A7.-</b> El poder de la competencia en el sector financiero es muy fuerte, especialmente por parte de los bancos y la COAC supeditadas a la SEPS
<b>D8.-</b> Altos costos operativos, dado su reducido tamaño.	

**Fuente:** COAC Loja Internacional Ltda.

**Elaborado por:** Correa, Andrea, 2013

## 2.1. Propuesta mejora de los procesos

Una vez identificados los datos recopilados del seguimiento y la medición de los procesos de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Loja Internacional”, fueron analizados con el fin de conocer las características y la evolución de los procesos prioritarios para la institución financiera y concretar todos los esfuerzos de control y revisión de la cooperativa.

De este análisis de datos por medio del FODA y el DAFO, se obtuvo la información relevante para conocer las estrategias y propuesta de mejora de procesos los mismos que pueden generar un cambio significativo.

ESTRATEGIAS	
E1.-	Realizar un estudio de factibilidad para la implementación de una nueva agencia en el sector norte de la ciudad de Loja.
E2.-	Realizar una segmentación del mercado al sector del transporte y relacionados
E3.-	Mantener reuniones periódicas de trabajo del gerente y su planta operativa
E4.-	Adquirir cámaras de seguridad para el área de caja, crédito y pasillos
E5.-	Adquisición de un software para el manejo de la información financiera y administrativa de la cooperativa
E6.-	Realización de convenios con otras instituciones financieras a nivel local y nacional (Bancos y Cooperativas) que permitan mantener una cuenta única de la COAC, para Realización de transferencia de los socios a nivel nacional, con la solvencia económica requerida para ingresar a la red de Cajeros Automáticos
E7.-	Crear una página electrónica que permita informar a sus socios de sus situación financiera
E8.-	Mayor información de los productos y servicios que ofrece la COAC Loja Internacional a las cooperativas de transporte a nivel local, con la finalidad del incremento de socios
E9.-	Incrementar nuevos servicios y productos financieros para cubrir las necesidades y requerimientos que exigen los socios
E10.-	Realizar una campaña de Marketing.
E11.-	Capitalizar a la cooperativa, mediante el incremento de la reserva facultativa, con el fin de contar con seguridad económica en caso de una posible inestabilidad Económica y Política.
E12.-	Incrementar el apoyo al sector productivo primario con créditos: Comerciales, consumo, microcréditos y créditos emergentes.

Fuente: COAC Loja Internacional Ltda.

Elaborado por: Correa, Andrea, 2013

## **CAPÍTULO III**

## 2. Marco teórico

En este capítulo se presenta las definiciones, conceptos básicos que se aplican en la administración, con la finalidad de enmarcarlos en el ámbito de análisis de la presente investigación.

El marco teórico o marco conceptual tiene el propósito de dar a la investigación un sistema coordinado y coherente de conceptos y proposiciones. Por ende, tiene como objeto dar a la investigación un sistema coordinado y coherente de conceptos, proposiciones y postulados, que permita obtener una visión completa del sistema teórico y del conocimiento científico que se tiene acerca del tema, cuyo fin es el de situar a nuestro problema dentro de un conjunto de conocimientos, que permita orientar nuestra búsqueda y nos ofrezca una conceptualización adecuada de los términos que se utiliza en la investigación.

### 2.1. Gestión por procesos

La gestión por procesos “significa dar mayor importancia a la gestión de los procesos que discurren a través de la organización, en lugar de centrarse en las 3 funciones individuales de los diferentes departamentos internos”<sup>1</sup> (Neumann, 2002).

Según (Costa, Desarrollo Organizativo, 2009), “partir de un enfoque de gestión basado en los procesos facilita la captura de los siguientes beneficios:

- ✓ Centrar la organización respecto del cliente y mercado.
- ✓ Alinear el conjunto de actividades potenciando la generación de sinergia organizativa.
- ✓ Definir la efectividad y eficiencia de los procesos estableciendo criterios de medición y evaluación del rendimiento de la organización.
- ✓ Implicar a las personas en cuanto a la responsabilidad de su actividad respecto del conjunto de la organización.
- ✓ Implantar la mejora continua sistemática, tanto de la coordinación entre funciones como de la mejora operativa.”

Los elementos básicos de un proceso son los siguientes:

- ✓ **Entradas.-** Son los materiales o información provenientes del medio interno o externo.
- ✓ **Salidas.-** Son el resultado de la transformación, es decir, son bienes o servicios (información) generados por el proceso.

---

<sup>1</sup>Neumann, Robert; Las claves prácticas de Seis Sigma, primera edición, Mac Graw Hill, Madrid 2002

- ✓ **Controles.-** Son las normas, procedimientos, políticas que el proceso debe cumplir.
- ✓ **Recursos.-** son los insumos o mecanismos necesarios para desarrollar las actividades del proceso.”<sup>2</sup>

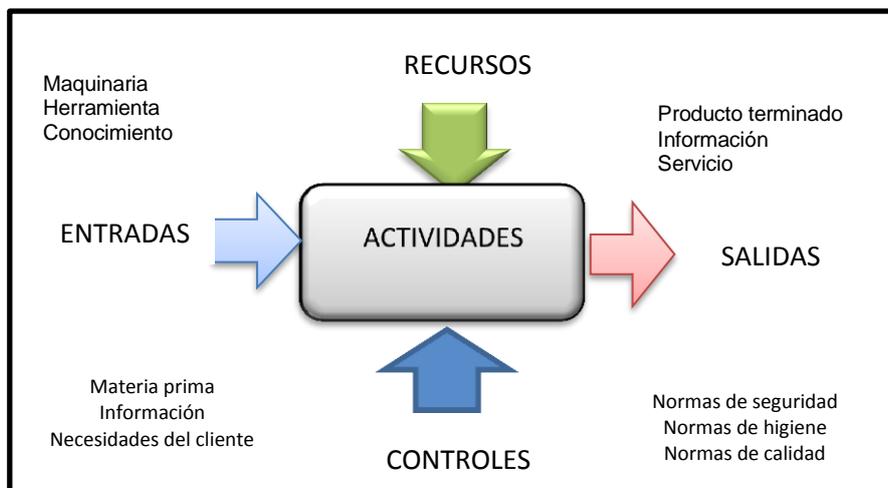


Fig.1. Elementos del proceso.(Modificado, Quinteros Lewis, 2009)

Elaborado por: Correa, Andrea, 2013

El enfoque de procesos es uno de los principios fundamentales de un Sistema de Gestión de Calidad ISO, así como también del modelo de excelencia EFQM (Fundación europea para la gestión de la calidad), el mismo que “permitirá certificar que todos los procesos de una organización se desarrollen de forma coordinada y eficiente, es decir, que las actividades y recursos se ofician como un proceso.

Dentro de la gestión por procesos se puede plantear los siguientes pasos:

- Identificación de los procesos.
- Modelación de procesos.
- Seguimiento y medición.

Proceso es una o varias actividades que emplea insumos, agrega valor y suministra un producto o servicio a un cliente interno o externo. En otras palabras “por procesos queremos decir sencillamente una serie de actividades que, tomada conjuntamente, producen un resultado valioso para el cliente”<sup>3</sup> (Norma Internacional ISO 9001, 2008).

“La Gestión por Procesos es la piedra angular tanto de las normas ISO 9000 de año 2000 como del Modelo EFQM de Excelencia. Su implantación puede ayudar a una mejora

<sup>2</sup> (Costa, Desarrollo Organizativo, 2009), Documento obtenido del internet (24-06-2013) de <http://costa-desarrollo.com/articulos.php>

<sup>3</sup> (Norma Internacional ISO 9001, Sistemas de Gestión de Calidad- Requisitos noviembre 2008, cuarta edición)

significativa en todos los ámbitos de gestión de las organizaciones.”<sup>4</sup> (Iglesias, R., Guía para una gestión basada en procesos, Septiembre 2002)

“La Gestión por Procesos es la forma de gestionar toda la organización basándose en los Procesos. En teniendo estos como una secuencia de actividades orientadas a generar un valor añadido sobre una ENTRADA para conseguir un resultado, y una SALIDA que a su vez satisfaga los requerimientos del Cliente.”<sup>5</sup> (Documento Excelencia empresarial 20/06/2013)

“Proceso es el desarrollo continuo de tareas/actividades que en un determinado momento/tiempo están relacionadas y articuladas entre sí, cuya conexión agrega valor de acción, con el objeto de mezclar y transformar los insumos para que produzcan un rendimiento y un resultado o producto interno o externo para la organización”<sup>6</sup>. (Dávila Zambrano, Sandra Dra., Enero 2001).

Se puede decir que en una organización, el buen cumplimiento de los procesos planteados pueden mantenerla como líder en el mercado, esto se refiere a que las empresas subsisten en el mercado únicamente las mejores y de alta competencia, dando así un enfoque total al cliente externo, quien con su aporte furtivamente despliega en la organización las necesidades y expectativas, siendo estas quienes generan valor agregado al producto o servicio.

En la actualidad el poder real en la organización está pasando de la oferta a la demanda permitiendo que el cliente sea cada vez más exigente.

En este contexto se puede dar cuenta que la Gestión por procesos está orientada a la satisfacción del cliente externo, expandiendo al interior de la organización las necesidades y expectativas que este derive, generando así el valor agregado al producto o servicio, y este va de la mano con la calidad del producto o servicio.

La gestión por procesos consiste pues en gestionar integralmente cada uno de los procesos que la institución realiza, los sistemas coordinan sus funciones sea quien sea quien las realiza, la responsabilidad es del directivo que delega conservando la responsabilidad final, esta dirección participa en la coordinación y conflictos entre procesos.

---

<sup>4</sup> (Iglesias, Rodríguez Javier, Director General Instituto Andaluz de tecnología, Guía para una gestión basada en procesos, Septiembre 2002, pág. 09).

<sup>5</sup> (Documento obtenido del internet Excelencia – empresarial (20-06-2013) de [http://www.excelencia-empresarial.com/gestion\\_integrada.htm](http://www.excelencia-empresarial.com/gestion_integrada.htm)).

<sup>6</sup> (Dávila Zambrano, Sandra Dra., Cinco Momentos Estratégicos para hacer Reingeniería de Procesos; Quito; Enero 2001.)

Por lo tanto, se debe tener claro que si en una organización se puede identificar las numerosas actividades relacionadas entre sí, que utilicen recursos y que se gestiona con el fin de permitir que los elementos de entrada se transformen en resultados, esto es considerado como un proceso, en donde el resultado constituya el elemento de entrada del siguiente, con el fin de funcionar de manera eficaz.

## **2.1. Clasificación de los procesos.**

Las organizaciones se encuentran inmersas en mercados competitivos y globalizados donde su objetivo principal es alcanzar buenos y mejores resultados para lo cual necesitan gestionar sus actividades y recursos, derivándose la necesidad de adoptar herramientas y metodologías que permitan que una organización que pueda configurar un sistema de gestión y ayude a establecer las metodologías, responsabilidades, recursos actividades, permitiendo así una gestión orientada hacia la obtención de los objetivos establecidos.

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

La manera más representativa de reflejar estos procesos e identificarlos es exactamente a través de un mapa de procesos, que viene a ser la representación gráfica de la estructura de procesos que conforman el sistema de gestión, que permite establecer semejanzas entre ellos, al tiempo que facilita la interrelación y la interpretación.

Para la identificación y diseño de procesos se debe realizar el levantamiento y recaudación de datos de las diligencias que se desarrollan en la organización, para lo cual se toma en cuenta los siguientes pasos:

- Formar el equipo de trabajo y planificar las entrevistas con el personal de la organización.
- Identificar la estructura funcional de la empresa, la cual será la muestra para el diseño de procesos.
- Identificar las necesidades y los intereses de los clientes.
- Obtener datos de las actividades que se desarrollan en la empresa, se puede realizar mediante varias técnicas, como las entrevistas, observación directa, encuestas, entre otras; para la presente investigación se aplicarán las entrevistas personales, las mismas que permitirán y facilitarán recabar, en forma directa, datos útiles proporcionados por quienes son parte de la organización.
- Elaborar un listado o inventario de actividades.

Una vez identificadas todos los movimientos de la organización se procede a identificar los procesos, para lo cual se agrupan las actividades y se asigna el nombre a los procesos o se cambian los establecidos, se incluye o completan los procesos con actividades sueltas y se establecen los objetivos de dichos procesos. Una vez analizados los procesos se inicia con el diseño para lo cual se utiliza la representación gráfica, estableciendo las interrelaciones existentes entre las actividades y definiendo los puntos de referencia con otros procesos.

Al diseñar los procesos se debe considerar su propósito y sobre todo tomar en cuenta las necesidades e intereses de los clientes del proceso.

“El modelo permite organizar y documentar la información sobre un sistema, es decir, es la representación gráfica de un sistema, un modelo permite analizar cada actividad, identificar las interrelaciones existentes entre dichas actividades y los problemas existentes dando la oportunidad de realizar operaciones de mejora.

Las características de un modelo son las siguientes:

- ✓ Identificar la propiedad del proceso.
- ✓ Representar gráficamente la secuencia real del proceso.
- ✓ Ser entendible y posible para los empresarios del proceso.

Al hablar de modelado de procesos se pueden señalar varias técnicas, para este trabajo de investigación se hace mención a las siguientes:

- Mapa de procesos
- Diagramas de flujo

Puntualiza a la organización como un sistema de procesos interrelacionados. Promueve a la empresa a tener una visión más amplia, mostrando cómo las actividades están relacionadas con los clientes externos, proveedores y grupos de interés. También se distingue entre los procesos claves, estratégicos y de soporte.

Los tipos de procesos son los siguientes:

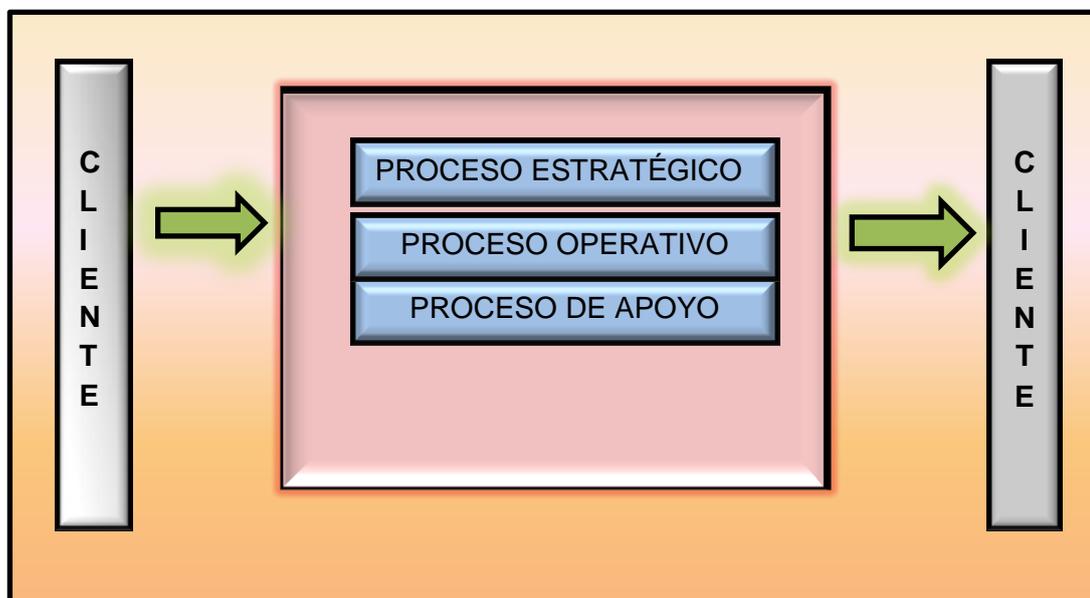
- **Procesos gobernantes, estratégicos o de dirección.**- son aquellos que proporcionan normas a todos los demás procesos y son realizados por la dirección, es decir, son los que permiten definir y desplegar las estrategias y objetivos de la organización.
- **Procesos fundamentales, operativos o claves.**- son aquellos que permiten obtener el producto o servicio, mediante una transformación física de recursos o la entrega de

servicios, es decir, aquellos que aumentan valor al cliente o inciden directamente en su satisfacción.

- **Procesos de soporte o ayuda.**- contribuyen a mejorar la eficiencia de los procesos operativos y gobernantes. Estos procesos son necesarios para el control y la mejora del sistema, que no puedan considerarse gobernantes ni operativos como por ejemplo control de la documentación, auditorías internas, no conformidades, acciones correctivas, etc. Para formar el mapa de procesos se utiliza el registro de procesos y con el criterio de agrupación por semejanza de procesos que comparten características comunes y se nombran a los macro procesos que representan a la organización.

El número de procesos del mapa depende del enfoque de la persona que esté analizando o diseñando el sistema.

Para la mejor comprensión se muestra un ejemplo de Mapa de procesos en la siguiente figura:



**Fig. 2.** Modelo para la agrupación de procesos en el mapa de procesos

**Elaborado por:** Correa, Andrea, 2013

**Procesos estratégicos:** Como aquellos procesos que están vinculados al ámbito de las responsabilidades de la dirección y, principalmente, al largo plazo. Se refieren fundamentalmente a procesos de planificación y otros que se consideren ligados a factores clave o estratégicos.

**Procesos operativos:** Como aquellos procesos ligados directamente con la realización del producto y/o la presentación del servicio. Son los procesos de línea.

**Procesos de apoyo:** Como aquellos procesos que dan soporte a los procesos operativos. Se suelen referir a procesos relacionados con recursos y mediciones.”<sup>7</sup> (Beltrán S. Jaime, 2002). Este modelo de procesos es considerado el más adecuado en una organización

Tenemos otros conceptos de procesos como:

**“Procesos Macros.-** El objetivo general estratégico de la organización genera los procesos macros “SER ORGANIZACIONAL” ¿Qué queremos?, ¿Para qué existe la organización?

**Procesos Micros.-** Los objetivos específicos estratégicos de la organización generan los procesos micros ¿Qué hacer?, que se relacionan siempre con los procesos macros “Ser organizacional”, con la finalidad de cumplir con el objetivo general estratégico Macro de la Organización.

**Operaciones de Gestión.-** Son procesos que permiten el funcionamiento organizacional; es decir, están relacionados a los sistemas y subsistemas, ya sean recursos humanos, financieros y logística, teniendo en cuenta dentro de este último se encuentra abastecimientos. Si es necesario pertenecerán a la organización o puede ser un outservice (inglés) tercerización de servicios (español). Estos procesos serán de gestión, mientras el objetivo general de la organización, no esté directamente involucrado con la finalidad de estos procesos.

**Procesos de Apoyo.-** Su capacidad de gestión y finalidad están relacionadas al objetivo general estratégico y a los objetivos específicos estratégicos. Si es necesario estarán dentro de la organización o puede ser un outservice.

**Procesos Operacionales.-** Los procesos operacionales se identifican con el ¿Cómo hacer? Están interrelacionados directamente con los procesos macros, de gestión, de apoyo y de asesoría, y a través de ellos se desarrolla y ejecuta las tareas/actividades de proceso.

**Procesos de Asesoría.-** Los procesos de asesoría se relacionan por lo general con el proceso macro institucional; es decir, con el objetivo general estratégico, pero si es necesario su relación se extenderá a los demás procesos existentes organizacionales, con la finalidad de aconsejar sobre el ¿Qué hacer? Y ¿Cómo hacer? Para lograr éxito en la organización”.<sup>8</sup> (Dávila, Sandra, Quito 2001, págs. 18-19).

Se puede dar cuenta que estos procesos se relacionan unos con otros y están diseñados en función al cliente con la finalidad de satisfacer sus expectativas, igual a “La norma de calidad ISO 9001: 2000, que tiene en cuenta estos criterios al estar basados en el modelo de procesos que plantea: La Empresa deberá definir y gestionar múltiples procesos interrelacionados conducentes a la prestación de servicios”<sup>9</sup>.

---

7 (Beltrán S. Jaime Guía para una gestión basada en procesos, Instituto Andaluz de Tecnología, 2002 pág. 9 y 10).

8 (DAVILA, Sandra Cinco momentos estratégicos para hacer Reingeniería de Procesos, primera edición, editorial efecto gráfico, Quito 2001, págs. 18-19)

9 (DAVILA, Sandra Cinco momentos estratégicos para hacer Reingeniería de Procesos, primera edición, editorial efecto gráfico, Quito 2001, págs. 19)

Actualmente las organizaciones realizan grandes esfuerzos para que los servicios brindados al cliente satisfagan sus necesidades, ya que cada organización depende del cliente y debe entender sus necesidades presentes y futuras; no dejar de lado que esto va de la mano con el ambiente interno, en el cual el personal se involucra para lograr los resultados tratando de identificar, entender y gestionar un sistema de procesos interrelacionados para lograr el objetivo.

## **2.1. Principios de la gestión por procesos**

“La gestión de procesos se debe tomar muy en cuenta el rol de los actores que ella involucra, que va desde el recurso humano comprometido en el desempeño de las funciones que se requieren a fin de garantizar una operatividad acorde a las necesidades de la demanda del presente, como también de satisfacer los requerimientos que los clientes consumidores solicitan, como también, contar con una buena tecnología, procedimientos que garantizan costos, eficiencia, productividad.

Ante la necesidad de identificarse con el alcance de la gestión de procesos, nos aporta Un Portal de estudiantes de recursos humanos, que recordemos que la gestión tradicional ha estado orientada al efecto, el beneficio, olvidando su principal causa inmediata: Contar con clientes satisfechos y fieles. Cada persona concentra su esfuerzo en la tarea que tiene asignada, tratando de hacerla conforme a las instrucciones y especificaciones recibidas, pero con poca información con relación al resultado final de su trabajo. Aún en los procesos fabriles no es extraño que un productor no sepa, al menos claramente, cómo contribuye su trabajo al producto final. En los trabajos administrativos y de gestión esto es aún más frecuente.

Esta estructura piramidal, muy válida en empresas donde las decisiones siempre las toma el gran jefe, empieza a tener dificultades cuando se exige Calidad Total en cada operación, en cada transacción, en cada proceso; pues obliga a ese gran jefe a multiplicarse, sobre todo en la supervisión.

No hay que olvidar, que el origen de las estructuras tradicionales se basa en la fragmentación de procesos naturales, producto de la división del trabajo (Taylor), y posterior agrupación de las tareas especializadas resultantes en áreas funcionales o departamentos. En estas estructuras tradicionales; ningún director de área es el único responsable del buen fin de un proceso, ya que la responsabilidad está repartida por áreas y en una misma transacción intervienen varias áreas.

Así le tocaría a la dirección general responsabilizarse de ello. Si resumimos, en la gestión tradicional la dirección general tiene que intervenir con mucha frecuencia en procesos completos, debido a que en un mismo proceso intervienen muchos departamentos o áreas con distintos responsables cuya única coordinación puede conseguirla la alta dirección.

Además en éste tipo de organizaciones, la adaptación a los requerimientos del cliente suele ser más lenta y más costosa lo cual repercute directamente en la competitividad.

Las organizaciones piramidales respondían bien a un entorno de demanda fuertemente creciente y previsible que pertenece ya al pasado. El poder real está pasando de la oferta a la demanda y el cliente, cada uno de ellos, se ha convertido en la única guía de todas las actuaciones empresariales. Este hecho, unido a las dificultades de prever la evolución futura del entorno competitivo, requiere de cambios profundos en la Empresa: en sus técnicas de gestión y en las personas.

Se trata de volver a reunificar las actividades en torno a los procesos que previamente fueron fragmentados como consecuencia de una serie de decisiones deliberadas y de evolución informal, lo cual supone reconocer que primero son los procesos y después la organización que los sustenta para hacerlos operativos. Es ver el proceso como la forma natural de organización del trabajo. La estructura puede o no coincidir con el proceso, ya que en un mismo puesto de trabajo puede realizar funciones para distintos procesos.

Nos aporta muy bien la fuente señalada, que consideremos que la empresa es un sistema de sistemas, en donde, cada proceso es un sistema de funciones y las funciones o actividades se han agrupado por departamento o áreas funcionales.

Por tanto, la gestión por procesos consiste, en gestionar integralmente cada una de las transacciones o procesos que la empresa realiza. Los sistemas coordinan las funciones, independientemente de quien las realiza. Toda la responsabilidad de la transacción es de un directivo que delega, pero conservando la responsabilidad final del buen fin de cada transacción. La dirección general participa en la coordinación y conflictos entre procesos pero no en una transacción o proceso concreto, salvo por excepción.

Cada persona que interviene en el proceso no debe pensar siempre en cómo hacer mejor lo que está haciendo (división del trabajo), sino por qué y para quién lo hace; puesto que la satisfacción del cliente interno o externo viene determinada por el coherente desarrollo del proceso en su conjunto más que por el correcto desempeño de cada función individual o actividad.

En la gestión por procesos se concentra la atención en el resultado de los procesos no en las tareas o actividades. Hay información sobre el resultado final y cada quien sabe cómo contribuye el trabajo individual al proceso global; lo cual se traduce en una responsabilidad con el proceso.

Definitivamente, se puede observar como en *Mora, Vanegas, Carlos, Ing.*, textualmente manifiesta, que la gestión de procesos se fundamenta en la asignación de un directivo de la responsabilidad de cada uno de los procesos de la empresa. En su forma más radical, se sustituye la organización departamental. En otras formas, quizás tradicionales, se mantiene la estructura departamental, pero el responsable de un proceso tiene la responsabilidad del

mismo, y al menos en lo que a ese proceso se refiere, puede tener autoridad sobre los responsables funcionales.”<sup>10</sup>. (Mora, Vanegas, Carlos, Ing., Enero 31/2011)

“El principio de gestión por procesos y hechos redunda en las ideas y conceptos introducidos anteriormente con ocasión del análisis realizado para el principio de enfoque basado en procesos en la ISO 9000.

La propia norma ISO 9001:2000 “Sistema de Gestión de la Calidad, Requisitos”, establece, en el apartado de introducción, la promoción de la adopción de un enfoque basado en procesos en un Sistema de Gestión de la Calidad para aumentar la satisfacción del cliente mediante el cumplimiento de sus requisitos. Según esta norma, cuando se adopta este enfoque, se enfatiza la importancia de:

- a) Comprender y cumplir con los requisitos
- b) Considerar los procesos en términos que aporten valor
- c) Obtener los resultados del desempeño y eficacia del proceso.
- d) Mejorar continuamente los procesos con base a mediciones objetivas.

Los resultados y la adopción de un enfoque basado en procesos en el modelo EFQM de Excelencia Empresarial, induce a una organización a modelar sus actividades con un enfoque basado en procesos, diseñando y estableciendo una estructura de procesos coherente, describiendo cada uno de ellos, estableciendo sistemas que permitan el seguimiento y la medición del rendimiento de cada proceso y en su conjunto, e introduciendo las mejoras necesarias para satisfacer cada vez más a los diferentes grupos de interés” <sup>11</sup>. (Beltrán, Sanz, Jaime, 2002, págs. 15, 19.)

La oferta y la demanda ha convertido al cliente cada vez más exigente, esto da un enfoque total al cliente externo desplegando al interior de la organización sus necesidades y expectativas.

La gestión por procesos está orientada al resultado, el beneficio, olvidando su principal causa inmediata: Contar con clientes satisfechos y fieles. Cada persona concentra su esfuerzo en la tarea que tiene asignada, y trata de hacerla conforme a las instrucciones y detalles recibidos, pero con poca información con relación al resultado final de su trabajo. Aún en los procesos industriales no es extraño que un productor no sepa, al menos claramente, cómo contribuye su trabajo al producto final. En los trabajos administrativos y de gestión esto es aún más frecuente.

---

<sup>10</sup> (Mora, Vanegas, Carlos, Ing.: tomado de <http://jcvalda.wordpress.com/2011/01/31/importancia-de-la-gestion-de-procesos-en-las-empresas-exitosas/>, consultado el 20/07/2013).

<sup>11</sup> (Beltrán, Sanz, Jaime: Guía para una gestión basada en procesos, Instituto Andaluz de Tecnología, págs. 15, 19.)

Una estructura aplica siempre sus capacidades y recursos para satisfacer determinadas necesidades del cliente, donde cada proceso es un sistema de funciones y actividades agrupadas por departamentos o áreas funcionales, donde la gestión por procesos gestiona cada transacción o proceso que la empresa realiza, coordinando sus funciones, independientemente de quien las realiza, concentra su atención en el resultado de los procesos no en las actividades y se fundamenta en la asignación de un directivo responsable de cada proceso de la empresa.

El buen manejo de los procesos implica mejorar la eficacia y eficiencia de la organización y de sus actividades enfocado siempre en las necesidades del cliente, si se planifican, depuran y controlan los procesos aumenta la capacidad de la organización y su rendimiento, los resultados están condicionados por la forma en que la organización realiza todas las actividades que repercuten en el servicio a los clientes, es por ello que los procesos van creciendo y adquiriendo prestigio los cuales permiten un mejor conocimiento y ágil adaptación a las condiciones cambiantes del mercado.

Se debe tener en cuenta el desarrollo de la credibilidad al plan de satisfacción de las expectativas y requisitos del cliente, la empresa tiene que estar seguro que cuenta con la decisión de la Dirección, Recursos Humanos y materiales suficientes.

## 2.1. Herramientas utilizadas en la gestión por procesos

“La Reingeniería, la Tercerización y el Benchmarking, son herramientas que se utilizan para lograr empresas más competitivas y rentables. En tiempos de crisis cobran importancia algunos instrumentos que permiten mejorar la gestión de las empresas y reducir sus costos operativos.

**Reingeniería.-** *Michael Hammer & James Champy* dicen que “Reingeniería es la revisión fundamental y el rediseño radical de procesos para alcanzar mejoras espectaculares en medidas críticas y contemporáneas de rendimiento, tales como costos, calidad, servicios y rapidez”. La reingeniería dice qué debe hacer una compañía y como debe hacerlo, no da nada por sentado, se olvida de lo que es y se concentra en lo que debe ser. El cambio debe ser radical, o sea que se descartan todas las estructuras y los procedimientos existentes y se crean maneras nuevas de realizar el trabajo. Rediseñar es reinventar el negocio, no mejorarlo o modificarlo.

La reingeniería es un esfuerzo organizado, conducido desde arriba hacia abajo en la organización, su objetivo es reformular completamente sus principales procesos de trabajo, para conseguir mejoras de gran nivel en el aumento de la productividad, la calidad de los servicios y productos y la eficacia en la atención de los clientes.

La reingeniería no solo busca mejorar el resultado de las organizaciones, sino que “persigue trasladar los beneficios al cliente”, apuntando a mejorar la “calidad, servicio, flexibilidad y bajo costo”. Para poder lograr esto los procesos diseñados deben ser sencillos y adecuados a la estructura de la empresa.

**Tercerización .-** “Adquisición sistemática, total o parcial, y mediante proveedores externos, de ciertos bienes o servicios necesarios para el funcionamiento operativo de una empresa, siempre que hayan sido previamente producidos por la propia empresa o ésta se halle en condiciones de hacerlo, y se trate de bienes o servicios vinculados a su actividad.” Consiste en ceder algo a terceros, como por ejemplo, una función, actividad, tarea o proceso, en lugar de ejecutarlo en la propia empresa, con el propósito de reducir costos o mejorar la eficiencia en sus procesos.

En definitiva, la tercerización es una herramienta que le permite a las empresas enfocarse a realizar aquellas actividades en las que son realmente eficientes. Pueden tercerizarse todas aquellas actividades que se desarrollan en una organización, pero se deberían excluir las que se consideran parte vital del negocio.

Tercerizando se pueden reducir los costos totales, ya que se logran precios de compra inferiores a los costos internos generados por hacer la actividad en la propia empresa, aun cuando esto no es una condición indispensable, ya que pueden existir casos en que no exista reducción de costos, e igualmente se decida aplicar esta herramienta. También se puede liberar capital para otras actividades o proyectos rentables ajustados a los objetivos estratégicos y mejoras en la calidad de los servicios y productos obtenidos, ya que el proveedor está especializado en la actividad.

**Benchmarking.-** El benchmarking es una herramienta estratégica que selecciona las mejores prácticas que existen en las distintas organizaciones que son reconocidas como líderes en el mercado, adaptándolas e implementándolas en nuestra organización. Algunas organizaciones posicionan el benchmarking como parte total de un proceso global de solución de problemas, con el claro propósito de mejorar la organización.

Otras posicionan el benchmarking como un mecanismo activo para mantenerse actualizadas en las prácticas más modernas del negocio. Utilizando esta herramienta se espera respecto a los costos una mejora en el largo plazo, dada principalmente por la mejora en la calidad de los productos, el tiempo incurridos en las ventas, administración, producción y distribución, lo cual mejora la productividad.

Las empresas para mejorar su gestión deberán evaluar cuál es la herramienta más adecuada de acuerdo a sus necesidades y a los objetivos que pretende alcanzar, teniendo en cuenta algunos aspectos fundamentales como es el apoyo de los directivos y del persona, análisis de costos y alcanzar la calidad exigida por los clientes". (Carle & Andrioli-Contadores Públicos, Analista Contable y Especialista en Gestión de Calidad firma, miembro de Geneva Group).

Partiendo de que en toda institución, las herramientas son los medios por los cuales se logra determinar con exactitud el resultado esperado, estamos conscientes de que debe existir control y conocimiento sobre los procesos a seguir, ya que sin este conocimiento no se pueden definir las estrategias que conduzcan al adelanto de los mismos, es por ello que para asegurar la calidad de un producto se debe utilizar las herramientas necesarias y específicas sobre las cuales se pueden basar esfuerzos de mejoramiento.

Pienso que entre las herramientas de la gestión por procesos que se utilizan en las organizaciones y que son más competitivas y rentables están:

### **Las herramientas tecnológicas**

En una institución la labor administrativa es de gran importancia la agilidad y herramientas que utiliza deben ser las más idóneas para poder cumplir con el objetivo propuesto, es así que el uso de un computador se ha convertido en un elemento esencial para cumplir con su trabajo, ya que este posee software de todo tipo, facilitando el servicio administrativo interno y externo de acuerdo a las políticas de cada institución.

“Las Herramientas Tecnológicas están diseñadas para facilitar el trabajo y permitir que los recursos sean aplicados eficientemente intercambiando información y conocimiento dentro y fuera de las organizaciones”<sup>12</sup>. (Mejía, Llano, Juan Carlos; Junio, 2013)

### **Las Herramientas Jurídicas**

En toda institución para el cumplimiento de sus objetivos y para que esté en la capacidad de informar sobre su gestión se rige por los principios institucionales y legales vigentes, y sobre todo los resultados esperados dirigidos a la sociedad, “pues las instituciones públicas se crean para satisfacer necesidades generales de la sociedad, la cual tiene el poder supremo en una sociedad democrática”<sup>13</sup>. (Cordero, José, Rodolfo)

---

<sup>12</sup> (Mejía, Llano, Juan Carlos; Guía de herramientas tecnológicas para profesionales de la comunicación, Junio, 2013).

<sup>13</sup> (Cordero, José, Rodolfo - Contador público - Barranquilla - Cali - Universidad del Atlántico - Universidad del Sinú)

## **2.1. Metodología para la mejora de los procesos.**

La necesidad de mejorar un proceso nace de la necesidad de cumplir los requisitos establecidos en una organización, es decir aumentar la eficacia y/o eficiencia del mismo, para ello es necesario seguir una serie de pasos que permitan llevar a cabo la mejora buscada, disponiendo de herramientas como la calidad que permiten poner en funcionamiento este ciclo de mejora continua.

**“P. - Planificar.-** La etapa de planificación implica establecer que se quiere alcanzar (objetivos) y cómo se pretende alcanzar (planificación de las acciones).

**D. – Hacer.-** En esta etapa se lleva a cabo la implantación de las acciones planificadas según la etapa anterior.

**C. – Verificar.-** En esta etapa se comprueba la implantación de las acciones y la efectividad de las mismas para alcanzar las mejoras planificadas (objetivos).

**A. – Actuar.-** En función de los resultados de la comprobación anterior, en esta etapa se realizan las correcciones necesarias (ajuste) o se convierten las mejoras alcanzadas en una “forma estabilizada” de ejecutar el proceso (actualización).

El ciclo PDCA (Plan, Do, *Check*, *Act*) es un proceso que, junto con el método clásico de resolución de problemas, permite la consecución de la mejora de la calidad en cualquier proceso de la organización. Supone una metodología para mejorar continuamente y su aplicación resulta muy útil en la gestión de los procesos

Para el mejoramiento de procesos, el sistema utilizado en una organización puede lograr un cambio a nivel de productividad, costos, rapidez, servicio y calidad, aplicando eficientemente las herramientas y técnicas enfocadas al análisis institucional y a las actividades del proceso seleccionado.

Si una buena propuesta es puesta en práctica, se pueden detectar las insuficiencias relacionadas con las actividades para así planificar una mejora continua, formulando planes de mejora en cada Área de trabajo, con la finalidad de comprobar si la producción deseada ha sido mejorada, la Dirección puede utilizar herramientas estadísticas, como por ejemplo, diagramas de Pareto, histogramas, etc.

En la siguiente tabla se muestran una relación de algunas de las herramientas de la calidad más frecuentes utilizadas, asociando dichas herramientas con la fase del ciclo PDCA donde más encaja su uso.

**Tabla: No. 7**

	Estratificación	Hola de control (o de incidencia)	Gráficos de control estadístico (CEP)	Histograma	Diagrama de Pareto	Diagrama causa - efecto	Diagrama de correlación	Diagrama de árbol	Diagrama de relaciones	Diagrama de afinidades	Diagrama de Gantt	Diagrama PERT	Diagrama de decisiones de acción	Brainstorming	AMFEC	QFD	Diseño de experimentos (DDE)	Simplificación de diagrama de flujo	Análisis de valor	Benchmarking
P. Planificar																				
D. Hacer																				
C. Verificar																				
A. Actuar																				
Las siete herramientas clásicas																				

Elaborado por: Correa, Andrea, 2013

**Tomado:** Gráficos de control estadístico (CEP) Histograma Diagrama de Pareteo, Diagrama causa – efecto, diagrama de correlación, diagrama de árbol, diagrama de relaciones, diagrama de afinidades, diagrama de Gantt, Diagrama PERT, diagrama de decisiones de acción Brainstorming AMFEC QFD, diseño de experimentos (DDE) implicación de diagrama de flujo análisis del valor Benchmarking.

**P. Planificar:** Establecer objetivos y planificación de acciones.

**D. Hacer:** Implementación de acciones planificadas de acuerdo a los objetivos.

**C. Verificar:** Implantación de acciones y efectividad (objetivos).

**A. Actuar:** Se realizan ajustes o mejoras de actualización.

## Las siete herramientas clásicas

Como se puede observar en la tabla anterior, muchas de las herramientas de la calidad se emplean preferentemente en la fase de planificación (P). Esto se debe a que en dicha fase es necesario tener mucha información para poder identificar el problema que se quiere resolver o mejorar, analizar las causas, proponer las acciones y planificar las mismas<sup>14</sup>. (Beltrán, Sanz Jaime, Instituto Andaluz de Tecnología).

Los empleados pueden aplicar el plan en cada área de trabajo, el cual puede ser comprobado por los Directores, así se dan cuenta si se ha producido y si es necesario pueden solicitar se realice las correcciones con el fin de normalizar el método propuesto.

Una vez aplicado el nuevo proceso y la acción correctora del mismo, el siguiente paso es volver a planificar, pensando en una reingeniería de procesos, la cual se presenta como una técnica para mejorar todos estos procesos basada en el rediseño radical de los mismos, mediante innovaciones radicales que permitan buenos resultados.

A continuación se presente los elementos generales que permiten evaluar las diferentes alternativas, así como las direcciones de Internet donde se puede encontrar más información sobre los modelos y metodologías.

“Sistema de administración que va más allá de la perspectiva financiera con la que los gerentes acostumbran evaluar la marcha de una empresa. Fue presentado en el número de Enero/Febrero de 1992 de la revista Harvard Business Review, con base en un trabajo realizado para una empresa de semiconductores”<sup>15</sup> (Kaplan, Robert y Norton, David, Balanced Scorecard, Analog Divises Inc.).

Es método se lo utiliza para medir las actividades de una organización, en términos de su visión y estrategia, nos muestra cuando una organización alcanza los resultados definidos por el plan estratégico, es una herramienta que ayuda a expresar los objetivos e iniciativas para cumplir con la estrategia.

---

14 (Beltrán, Sanz Jaime, Instituto Andaluz de Tecnología, Pág. 45,46).

15 (Kaplan, Robert y Norton, David, Balanced Scorecard, Analog Devices Inc.).

“CMMI: Modelo desarrollado por el SEI que sirve como guía para la implementación de prácticas para mejorar los procesos de las organizaciones. A partir de la versión 1.2, publicada en Agosto del 2006, se crean las constelaciones: colección de componentes utilizados para construir modelos, materiales de capacitación y evaluación en un área de interés”<sup>16</sup>. (Chrissis, Beth Mary; Segunda edición, 2002)

“ISO 9000: Las normas ISO 9000 son normas de "calidad" y "gestión continua de calidad", establecidas por la Organización Internacional para la Estandarización (ISO). Se pueden aplicar en cualquier tipo de organización o actividad sistemática orientada a la producción de bienes o servicios. Se componen de estándares y guías relacionados con sistemas de gestión y de herramientas específicas, como los métodos de auditoría. La página oficial de ISO la encuentra en [www.iso.org](http://www.iso.org)”<sup>17</sup> (Organización Internacional de Normalización; ISO 9000)

“Según la familia ISO 9000 del 2000, el objetivo de la mejora continua en los sistemas de gestión de la calidad es incrementar la probabilidad de aumentar la satisfacción de los clientes y otras partes interesadas (según la orientación del sistema).

Para la mejora de los procesos, el sistema de gestión de la calidad debe permitir el establecimiento de objetivos y la identificación de oportunidades de mejora a través del uso de los hallazgos y las conclusiones de la auditoría, el análisis de datos, la revisión del sistema por la dirección u otros medios, lo que generalmente conduce al establecimiento de acciones correctivas o preventivas”<sup>18</sup>. (Véase definición de “mejora continua” en ISO 9000)

Es importante llevar un seguimiento a los procesos existentes, ya sea para cambiarlos o para mejorarlos, teniendo en claro que la mejora de procesos es una necesidad que tienen cada organización para reajustar un procesos ya existente o para la creación de un nuevo proceso, enfocándose en la manera de cómo se llevan actualmente los procesos, por lo tanto es necesario que se realice un seguimiento de la manera como se está llevando los mismos, para que puedan ser evaluados y comprobar si han cumplido con los objetivos propuestos.

---

<sup>16</sup> (Chrissis, Beth Mary; Guía para la integración de procesos y la mejora de productos. Segunda edición, [www.sei.cmu.edu/cmmi](http://www.sei.cmu.edu/cmmi))

<sup>17</sup> (Organización Internacional de Normalización; ISO 9000)

<sup>18</sup> (Véase definición de “mejora continua” en ISO 9000)

## **2.1. Indicadores de gestión**

Para determinar el éxito en el cumplimiento de los objetivos de una institución debemos tener presente los indicadores de gestión, los cuales son establecidos por los líderes de la institución y son utilizados continuamente para evaluar el desempeño y los resultados que son el verdadero artífice para administrar los recursos necesarios con el fin de cumplir con las exigencias del cliente y así optimizar los cuellos de botella que limitan cumplir con los objetivos.

Los indicadores de gestión deben hacerse con base a las características de la empresa que permita a los administradores de las distintas áreas, conocer la situación real de la gestión, en donde puedan tomar decisiones oportunas para mejorar su desempeño y así contribuir al logro de las metas.

Para ello es frecuente que en las organizaciones se establezcan indicadores de eficacia y de eficiencia y esperar el resultado de los mismos para tomar acciones futuras, y estas acciones se las puede tomar en base a los resultados que proyecten los indicadores de gestión, los cuales tienen que ser relevantes con los objetivos estratégicos de la organización, asegurando su correcta recopilación y justa comparación de valores dentro y fuera de la institución.

Es importante identificar los indicadores con los cuales se tendría toda la información de la empresa para tomar decisiones, este sistema permite identificar donde están las desviaciones, concentrando así la atención de todos los responsables en la toma de decisiones.

Debemos tener claro que un sistema de gestión tiene como objetivo facilitar a los administradores información permanente e integral sobre su desempeño, que permita autoevaluar su gestión y tomar correctivos del caso.

Hay que tener en cuenta que un indicador es la relación entre las variables cuantitativas o cualitativas, que permiten analizar la situación y tendencias de cambio, respecto a unos objetivos y metas previstas.

### **1.6.1. Objetivos de los indicadores:**

- Identifican y toman acciones sobre los problemas operativos.
- Medir el grado de competitividad de la empresa frente a sus competidores nacionales e internacionales.
- Satisfacer las expectativas del cliente mediante la reducción del tiempo de entrega y la optimización del servicio prestado
- Mejorar el uso de los recursos y activos asignados, para aumentar la productividad y efectividad en las diferentes actividades hacia el cliente final.
- Reducir gastos y aumentar la eficiencia operativa.
- Compararse con las empresas del sector en el ámbito local y mundial.

Si uno de los objetivos de una empresa es su crecimiento, y llegar a situarse en la cima, si no implementa indicadores de gestión, no podrá saber si sus procesos se están llevando a cabalidad, y si su producto o servicio es aceptado en el mercado.

#### **a) Definición de la entidad, función, área o rubro que se requiere medir**

Es importante tener muy claro al definir el parámetro, qué es lo que se va a medir, la gestión global de toda la institución, parte de ella o alguna área en particular y si esa actividad se encuentra en el nivel estratégico gerencial, nivel estratégico operativo, nivel de políticas y planes o en el ámbito de programas proyectos; toda vez que serán los responsables de cada área los que deberán efectuar la definición del indicador de que se trate.

#### **b) Definición del objetivo que se persigue con el indicador**

Es necesario aclarar suficientemente, como se utilizará el indicador, de manera de poder administrar cualquier medida correctiva. En este aspecto, se deben responder las preguntas: ¿para qué se necesita el indicador?, ¿qué persona o personas lo obtendrán?, ¿qué se pretende medir?, ¿quiénes lo utilizarán?, ¿cuál es el propósito de la medición?, etc. Todas estas interrogantes deben ser respondidas antes de la confección del indicador.

#### **c) Determinación de la fuente de los datos**

Es importante establecer en forma anticipada de donde se obtendrá la información que permita obtener el indicador: del sistema de información contable, de datos estadísticos, de registros informales u otros. En todo caso sea cualquier fuente de origen de datos, ellos deben cumplir con requisitos de calidad tales como: veracidad, pertinencia y oportunidad, además de estar debidamente respaldado.

#### **d) Análisis de información**

Una vez implementado los parámetros, antes de su obtención y utilización posterior, es necesario que la información relacionada con ello, se encuentre debidamente validada y autorizada por los responsables de su emisión.

#### **e) Determinación de la periodicidad del medidor**

Es necesario definir el tiempo conveniente para comparar la realidad con el indicador, una vez que ello debe ser puesto en conocimiento, tanto del evaluador como del evaluado.

#### **f) Revisión de los indicadores**

Los indicadores deben ser evaluados permanentemente con el propósito de readecuarlos a la realidad cambiante de la institución.

#### **Criterios generales para la formulación de los indicadores.**

Los siguientes son los criterios generales que se deben tener en cuenta para la formulación de los indicadores de gestión:

Los indicadores tienen como parámetro de medida al 100%, a excepción que existan estándares que permitan su convertibilidad en ese porcentaje que haga las veces de parámetro.

La evaluación con indicadores debe tener una línea de base.

Los indicadores miden solamente las actividades o funciones que dependan de la gestión del área cuando son los indicadores por dependencia.

Los indicadores miden la gestión de la Institución cuando son los indicadores Corporativos

Los indicadores deben soportarse en fuentes de información confiable y verificable.

Los indicadores deben permitir la construcción de un sistema de seguimiento y evaluación a la gestión; es decir que no sean sólo aplicables para un periodo determinado.

## 2.1. Introducción al mejoramiento continuo.

“La administración de la calidad total requiere de un proceso constante, que será llamado Mejoramiento Continuo, donde la perfección nunca se logra pero siempre se busca”<sup>19</sup>, *Deming, Eduardo (1996)*.

“Para mejorar un proceso, significa cambiarlo para hacerlo más efectivo, eficiente y adaptable, qué cambiar y cómo cambiar depende del enfoque específico del empresario y del proceso”<sup>20</sup>. *Harrington, James (1993)*.

“El Mejoramiento Continuo como una conversión en el mecanismo viable y accesible al que las empresas de los países en vías de desarrollo cierran la brecha tecnológica que mantienen con respecto al mundo desarrollado”<sup>21</sup>, *Fadikabboul (1994)*.

“Mejoramiento Continuo una mera extensión histórica de uno de los principios de la gerencia científica, establecida por Frederick Taylor, que afirma que todo método de trabajo es susceptible de ser mejorado (tomado del Curso de Mejoramiento Continuo dictado por Fadi Kabbaul)”<sup>22</sup>, *Abell, D. (1994)*.

Con la aplicación del mejoramiento continuo se contribuye a mejorar las debilidades y afianzar las fortalezas de la organización logrando ser más productivos y competitivos en el mercado, para ello en las organizaciones se debe analizar los procesos que se están utilizando con la finalidad de mejorarlos.

Con mejoramiento continuo se logra ser más productivos y competitivos en el mercado, por otra parte las organizaciones deben analizar los procesos utilizados, de tal manera 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.

"En el mercado de los compradores de hoy el cliente es el rey", es decir, que los clientes son las personas más importantes en el negocio y por lo tanto los empleados deben trabajar en función de satisfacer las necesidades y deseos de éstos. Son parte fundamental del negocio, es decir, es la razón por la cual éste existe, por lo tanto merecen el mejor trato y toda la atención necesaria”<sup>23</sup>, *(Harrington, Según (1987))*.

Una organización busca la excelencia cuando comprende que un proceso consiste en aceptar un nuevo reto cada día, y que debe ser progresivo, el proceso de mejoramiento es un medio

---

19 Deming, Eduardo (1996)

20 Harrington, James (1993)

21 Fadikabboul (1994):

22 Abell, D. (1994)

23 (Harrington, Según (1987)).

eficaz para desarrollar cambios positivos que permiten el ahorro de dinero tanto para la empresa como para los clientes.

Asimismo este proceso implica cambios en todo sentido, en material, equipos, el mejoramiento de la calidad del servicio a los clientes, el aumento en los niveles de desempeño del recurso humano a través de la capacitación continua, y la inversión en investigación y desarrollo que permita a la empresa estar al día con las nuevas tecnologías.

Los directivos de las empresas son los responsables de un avanzado éxito en la organización o del fracaso de la misma, es por ello que toda responsabilidad y confianza está en quien dirige, teniendo en cuenta su capacidad y un buen desempeño como administrador, para resolver cualquier tipo de inconveniente que se pueda presentar y lograr satisfactoriamente. Hoy en día, para muchas empresas la palabra calidad representa un factor muy importante para el logro de los objetivos trazados.

Cabe señalar que para el éxito del proceso de mejoramiento, directamente depende del respaldo del equipo que conforma la dirección de la empresa, recordando siempre que las opiniones de los miembros del equipo y de los jefes departamentales son muy importantes para el mejoramiento continuo y estos deben comprender que el objetivo del presidente o directivo es la implantación de un proceso que beneficie a toda la empresa.

Es importante tener en cuenta que antes de implantar un proceso de mejoramiento es necesario pensar en los costos y la calidad, ya que este implica un crecimiento en la productividad, ya que una producción de mejor calidad tiene más aceptación en el mercado.

Actualmente nos encontramos en un mundo global y competitivo y cada uno se esfuerza por mejorar su calidad y productividad por lo tanto debemos empezar a implementar las técnicas de mejoramiento continuo ya que no solo nos aseguran la capacidad a nivel mundial sino que nos ayudan a ser más competitivos por alcanzar una mejor calidad, y el único medio para ser exitoso es mejorar continuamente tratando de superar sus metas y logros, con el fin de alcanzar la máxima excelencia.

Según los grupos gerenciales de las empresas japonesas, “el secreto de las compañías de mayor éxito en el mundo radica en poseer estándares de calidad altos tanto para sus productos como para sus empleados” <sup>24</sup>(Maldonado, José, Ángel, 2011); por lo tanto el control total de la calidad es una filosofía que debe ser aplicada a todos los niveles jerárquicos en una organización, y esta implica un proceso de Mejoramiento Continuo que no tiene final.

---

<sup>24</sup> (Maldonado, José, Ángel, Gestión De Procesos, 2011);

## **CAPÍTULO IV**

## **2. Aspectos generales de la cooperativa de ahorro y crédito (COAC) Loja internacional Ltda.**

### **La cooperativa de ahorro y crédito "Loja internacional" Ltda.**

La actual situación económica que atraviesa el país, añadido a los desequilibrios políticos y sociales, impresionan a desarrollar nuevas alternativas de manejo económico, principalmente donde las personas se ven relegadas de ser sujetos de créditos por parte de la banca formal tanto pública o privada.

En este ámbito es donde surge la Cooperativa de Ahorro y Crédito "Loja Internacional" Ltda., con la misión de lograr un verdadero desarrollo de la economía de sus asociados.

La Cooperativa de Ahorro y Crédito "Loja Internacional" Ltda., es una entidad dedicada a satisfacer las necesidades y aspiraciones económicas, sociales y culturales de los socios y de las personas que están en su área de influencia; creada en la parroquia Sucre, del cantón Loja, provincia de Loja, república del Ecuador, con Acuerdo Ministerial 0747, del 23 de agosto de 2007, y aprobado por la Administración del Sistema Cooperativo de la provincia de Loja, mediante memorando N° 059, 12 de octubre del 2010.

Está constituida por un importante núcleo de personas con visión empresarial, que han contribuido al crecimiento económico de sus asociados, buscando iniciar sus operaciones de intermediación financiera y servir a sus socios, ofreciendo productos financieros de calidad acorde a sus necesidades.

Basada en el principio de la solidaridad cooperativista, ha priorizado la rentabilidad social, materializada en la eficiencia de las finanzas sociales, frente a la rentabilidad financiera, generando de este modo sustentabilidad y sostenibilidad de la cooperativa. En la actualidad cuenta con más de 1,500 socios que utilizan los servicios de la Cooperativa, vinculados a diferentes actividades micro productivas, tanto de los sectores urbanos, como rurales.

Durante su segundo año de funcionamiento se ha caracterizado por ser una institución solvente, eficiente y confiable, manteniendo principios y procedimientos cuyo horizonte es la competitividad, creatividad, capacitación, y desarrollo continuo, pensando siempre en servir de manera eficiente y efectiva a cada uno de sus asociados, buscando el bienestar común, de tal manera que se constituya en la mejor alternativa económica de las grandes mayorías.



### Datos generales

Nombre de la Organización: Cooperativa de Ahorro y Crédito “Loja Internacional” Ltda.  
 Representante Legal: Econ. Rodrigo Estrella Torres  
 Dirección: Av. Lauro Guerrero y José Antonio Eguiguren  
 Edificio AMAUTA  
 Parroquia: Sucre  
 Cantón: Loja  
 Provincia: Loja

Nombre de la Directiva:

Título: Directiva de la Cooperativa.  
 Tabla: 8

CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN	
GERENTE	Econ. Rodrigo Estrella Torres
PRESIDENTE	Sr. William Espinoza Ordoñez
VICEPRESIDENTE	Sr. Baltazar Iñiguez
SECRETARIA	Lic. Orley Aponte Bereche
1. VOCAL PRINCIPAL	Ing. Eduardo Flores Villavicencio
2. VOCAL PRINCIPAL	Sr. Marcelo Aguilera Ramón
3. VOCAL PRINCIPAL	Sr. Víctor Hugo Vásquez
CONSEJO DE VIGILANCIA	
PRESIDENTE	Sr. Pedro Ocampo Ordoñez
SECRETARIO	Lic. Orley Aponte Bereche
PRIMER VOCAL	Sr Vicente Loaiza
SEGUNDO VOCAL	Sr. Gonzalo Pacheco

Datos Generales de la Cooperativa

Título: Socios fundadores de la Cooperativa.  
 Tabla: 9

Nº de Socios Fundadores	Hombres	Mujeres	Total
53	51	2	53

Fuente: COAC Loja Internacional Ltda.

Elaborado por: Correa, Andrea, 2013



## Misión y Visión

### Misión

La Cooperativa de Ahorro y Crédito “Loja Internacional” Ltda., es una entidad solvente y solidaria, con base firme en los aspectos: social, moral y económico, ofrece los mejores productos y servicios financieros en forma ágil y oportuna proponiendo con ello el desarrollo socioeconómico y productivo de los socios.

### Visión

La Cooperativa de Ahorro y Crédito “Loja Internacional” Ltda., con el fruto tesonero del trabajo de sus socios, será una organización sólida, rentable y competitiva que incrementara su cobertura de atención a nivel local y nacional; contará con una administración técnica, eficaz, eficiente y responsable. *(Documento de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Loja Internacional” Ltda.).*

## **2.1. La institución y el sector al que pertenece**

### **Principios y Valores**

Principios:

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

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

Valores:

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

Objetivos:

- a. Promover el desarrollo socio-económico de sus socios y socias y de la cooperativa.
- b. Fomentar el ahorro de todos sus socios y socias para su engrandecimiento personal y familiar;

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

Conceder préstamos a sus asociados y asociadas, de conformidad a las normas y procedimientos que refiera el Reglamento y Manuales de Crédito. (Estatuto de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Loja Internacional” Ltda.).

## **2.1. Marco Legal.**

### **Constitución, domicilio, responsabilidad, duración y fines**

**Art. 1.-** Constituyese con domicilio en la ciudad y cantón Loja, provincia de Loja, la Cooperativa de Ahorro y Crédito “LOJA INTERNACIONAL” Ltda. De capital variable e ilimitado número de socios y socias, la misma que se regirá por la Ley de Cooperativas, su Reglamento General; por otras Leyes afines y por el presente Estatuto.

**Art. 2.-**La Cooperativa, podrá realizar operaciones de intermediación financiera con sus socios y socias de acuerdo a lo establecido en la Ley de Economía Popular y Solidaria, su Reglamento General, el presente estatuto, y más Leyes pertinentes.

**Art. 3.-** La responsabilidad de la Cooperativa ante terceros, está limitada a su capital social y la de los socios, al capital que hubieren suscrito en la entidad.

**Art. 4.-** La cooperativa tendrá duración indefinida; sin embargo podrá disolverse y liquidarse por las causales y en forma establecida en la Ley de Economía Popular y Solidaria , su Reglamento General y las normas señaladas en el presente estatuto.

- Constitución Política de la República del Ecuador.
- Convenios o Acuerdos Internacionales
- Ley de Régimen Tributario
- Ley de Economía Popular y Solidaria
- Reglamento de la Ley de Economía Popular y Solidaria
- Estatuto de la “COAC Loja Internacional” Ltda.
- Reglamento de la COAC Loja Internacional” Ltda.

## **2.1. Organización**

### **Estructura de gobierno administración y control**

**Art. 24.-** El Gobierno, Dirección, Administración y control interno de la Cooperativa, se ejercerá por medio de los organismos siguientes:

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

#### **a. De la asamblea general:**

**Art. 25.-** La Asamblea General es la máxima autoridad de la Cooperativa, está constituida por todos los socios (a) que figuren en el registro respectivo y que estuvieren en el pleno goce de sus derechos y sus resoluciones legalmente tomadas serán obligatorias para los demás organismos y para todos los socios. Estas decisiones se tomaran por mayoría de votos y en caso de empate, el presidente tendrá voto dirimente.

#### **b. Del consejo de administración:**

**Art. 35.-** El consejo de Administración es el organismo directivo de la Cooperativa y estará integrado de conformidad con el Art. 35 del Reglamento General de la Ley de Cooperativas. Serán elegidos por la Asamblea General y duraran en sus funciones dos años, pudiendo ser reelegidos para un periodo similar.

**Art. 36.-** El Consejo de Administración se reunirá dentro de ocho días siguientes a su elección y de su seno se elegirá al Presidente que también lo será de la Cooperativa y de la Asamblea General; Al Secretario que lo será también de la asamblea y no podrá ser elegido de entre los vocales; así como, para nombrar las Comisiones Especiales.

Sesionara ordinariamente una vez por semana y extraordinariamente cuando convoque el presidente o a solicitud de por lo menos el 25% de sus vocales principales con causa plenamente justificada.

**c. Del consejo de vigilancia:**

**Art. 45.-** El consejo de Vigilancia estará compuesto de conformidad con el artículo 35 del Reglamento General de la Ley de Cooperativas, serán elegidos por la asamblea General con sus respectivos suplentes y duraran dos años en sus funciones, pudiendo ser reelegidos para un periodo similar.

Por lo menos una de los vocales del Consejo de Vigilancia, deberá poseer título universitario o secundario, obteniendo en el país o en el extranjero debidamente revalidado. En administración, economía o carreras afines.

**d. De las comisiones especiales:**

**De la Comisión de Crédito**

**Art. 49.-** La Comisión de crédito estará compuesta por el número de miembros que la ley de cooperativas establece en el artículo 36 del Reglamento General; serán elegidos por la Asamblea General o por el Consejo de Administración. Duraran dos años en sus funciones, pudiendo ser reelegidos para un periodo similar.

**Art. 50.-** La Comisión de Crédito se reunirá dentro de los ocho días siguientes al de su elección con el objeto de renombrar de entre su seno un Presidente y un Secretario.

**Art. 51.-** La comisión de crédito decidirá todo lo relacionado con las solicitudes de préstamo de los socios y directivos, de conformidad con las normas establecidas por el consejo de administración sobre los créditos. (**Estatuto de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Loja Internacional” Ltda.**)

**De la Comisión de Educación**

La Comisión de Educación será nombrada por el Consejo de Administración o por la Asamblea General, estará integrada por tres miembros, duraran dos años en sus funciones pudiendo ser reelegidos para un periodo similar.

**De la Comisión de Asuntos Sociales**

**Art. 56.-** Sera nombrada por el Consejo de Administración o por la Asamblea General estará integrada por tres miembros, elegirá su Presidente y Secretario. Duraran dos años en sus funciones, pudiendo ser reelegidos para un periodo similar.

#### **e. Del gerente**

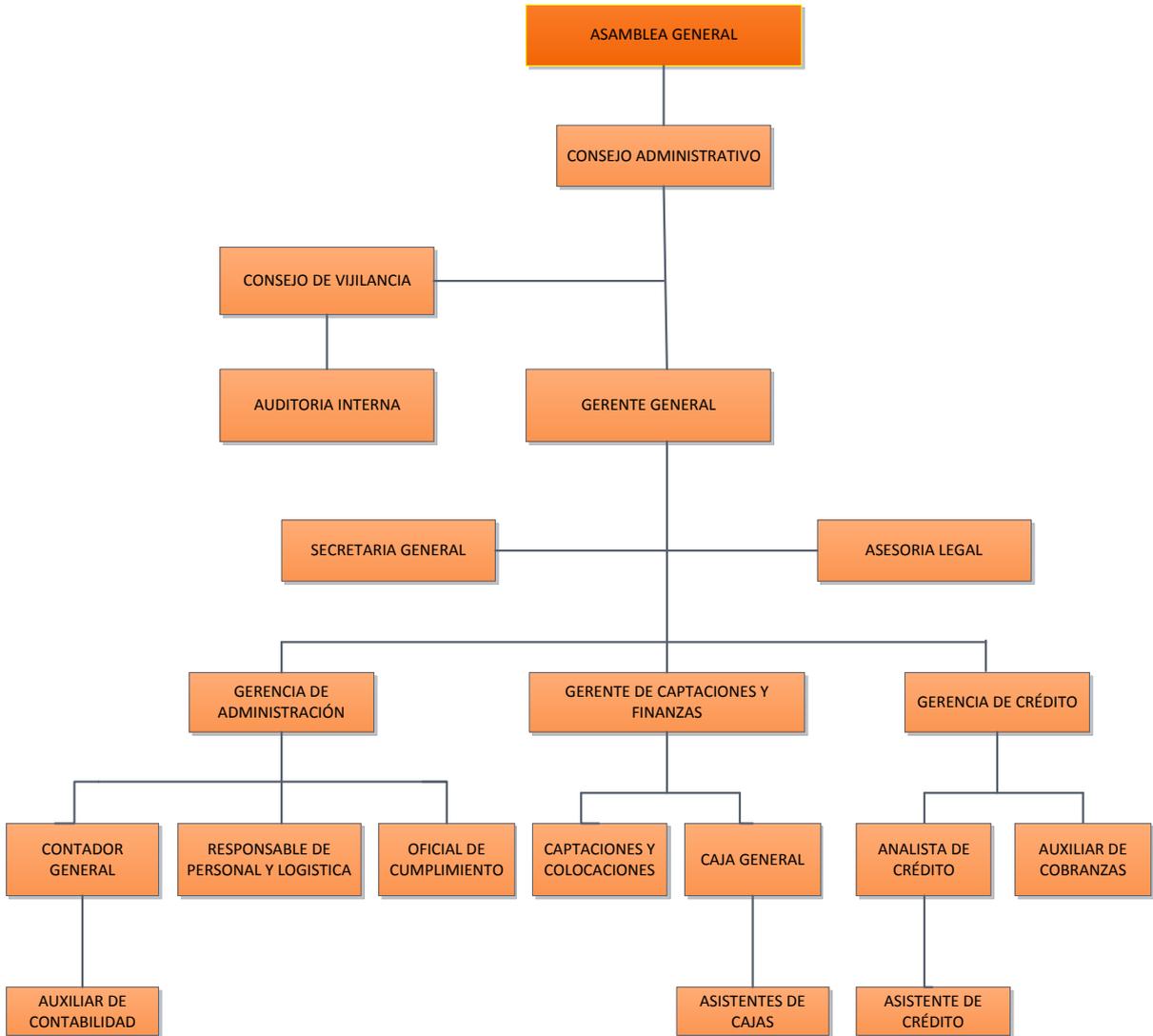
**Art. 58.-** El Gerente es el representante legal de la Cooperativa y su Administrador General, su cargo será de libre nombramiento y remoción, y estará amparado por las Leyes laborales y del Seguro Social.

En su calidad de administrador general de la Cooperativa, está obligado a rendir caución anticipada al ejercicio de su cargo. La caución estará en concordancia al nivel de responsabilidad de la Cooperativa y podrá constituirse a través de póliza de fidelidad o de garantía de institución financiera.



### Organigrama estructural y posicional

Gráfico: No. 3



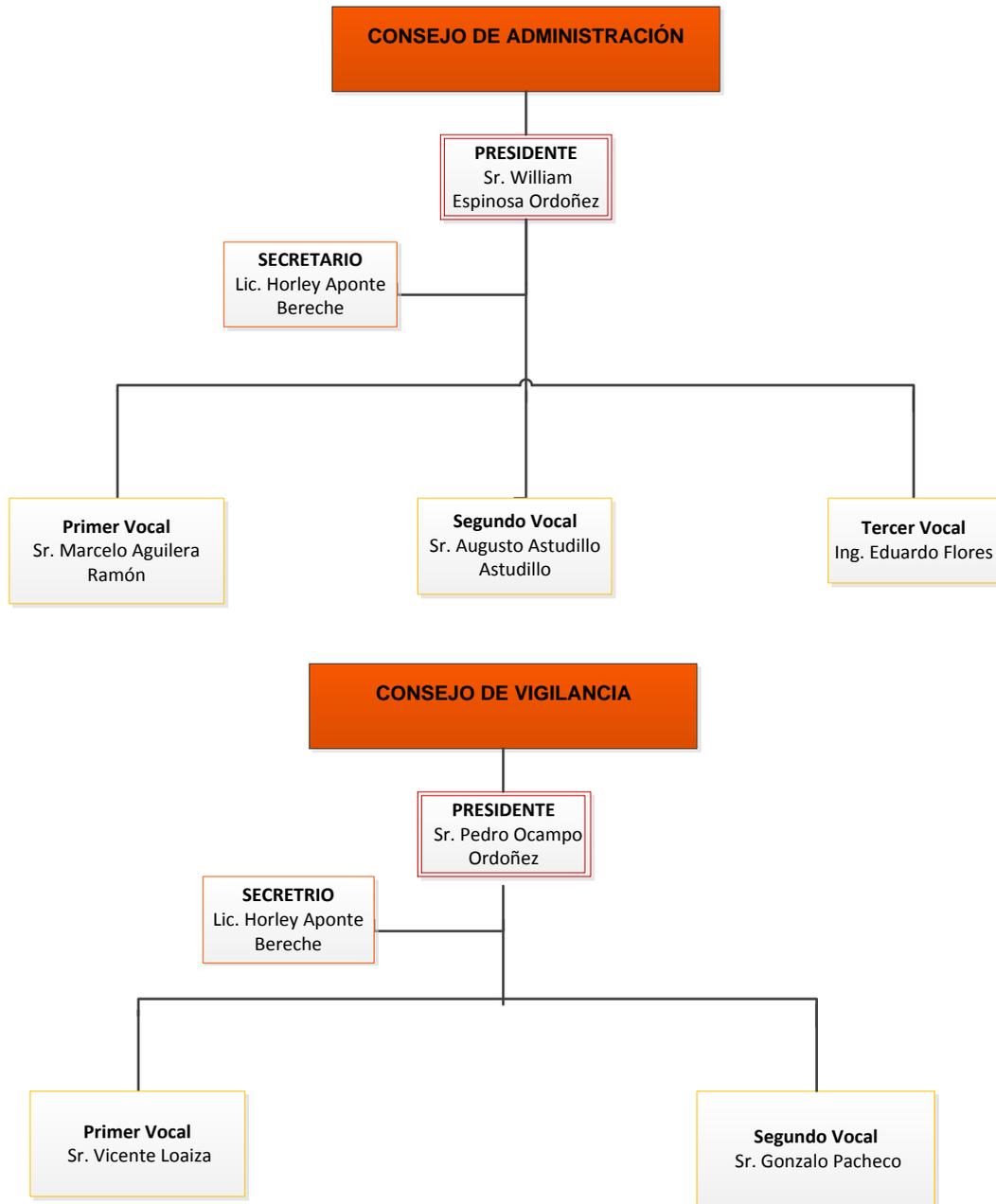
**Fuente:** Estatuto interno de la “COAC Loja Internacional Ltda.”

**Elaborado por:** Correa, Andrea, 2013



## Organigrama funcional

Gráfico: No. 4



**Fuente:** Estatuto interno de la “COAC Loja Internacional Ltda.”

**Elaborado por:** Correa, Andrea, 2013

## **2.1. Alineamiento al Plan Nacional del Buen Vivir (PNBV).**

La Constitución establece, que el sistema económico ecuatoriano es social y solidario; sin embargo, esta no es una caracterización exacta de la realidad actual sino un gran objetivo a alcanzar. Se abre, de este modo, una etapa de transición que deberá partir de un sistema marcado por la igualdad con el movimiento de gobierno, que profundizó la concentración de la riqueza, la pérdida de soberanía, la privatización, la mercantilización extrema, las prácticas especulativas y depredadoras de los seres humanos, de los pueblos y de la naturaleza, para llegar a un sistema económico soberano regido por el “Plan Nacional de gobierno actual el Buen Vivir”, que supere estas injusticias y desigualdades e impulse una economía interna para el Buen Vivir.

La vía para este cambio estructural está señalada por las orientaciones constitucionales. El fin es la reproducción de ciclos de vida, en su sentido integral, y el logro de equilibrios entre producción, trabajo y ambiente, en condiciones de autodeterminación, justicia y articulación internacional soberana. Esto supone cambios en todo el ciclo económico: la producción, la reproducción, la distribución y el consumo, y determina el tránsito hacia una nueva matriz productiva; el paso de un esquema primario exportador a uno que privilegie la producción diversificada y eco eficiente, así como los servicios basados en los conocimientos y la biodiversidad. En esta perspectiva, el régimen económico no tiene primacía en sí mismo; por el contrario, se subordina y sirve a la vida de los seres humanos y de la naturaleza.

Para la consecución de las reformas planteadas en la “ Constitución de la República del Ecuador y en el Plan Nacional para el Buen Vivir, en los que destacamos el reconocimiento del modelo económico social y solidario plasmado en el artículo 284 de la Constitución y en la voluntad de establecer un sistema económico social y solidario contenido en el objetivo 11 del Plan Nacional para el Buen Vivir, la Función Ejecutiva ha planteado procesos de desconcentración que buscan recuperar el rol del Estado, entendidos como la transferencia de competencias de una entidad administrativa del nivel nacional, a una de sus dependencias del nivel regional, provincial o distrital, siendo la primera la que mantiene la rectoría y asegura su calidad y buen cumplimiento” <sup>25</sup>(de acuerdo a la (Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo; Pág. 36.)

---

25 (Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo) Reforma Democrática del Estado; Términos de Gestión; Desconcentración; Pág. 36.)

<b>Políticas y metas del objetivo 11 del plan nacional para el buen vivir</b>	
Objetivo 11: establecer un sistema económico social, solidario y sostenible políticas metas.	
<b>Política 11.1.</b> Impulsar una economía endógena para el Buen Vivir, sostenible y territorialmente equilibrada, que propenda a la garantía de derechos y a la transformación, diversificación y especialización productiva a partir del fomento a las diversas formas de producción.	<b>11.1.1</b> Reducir a 0,72 la concentración de las exportaciones por producto al 2013 <b>11.1.2</b> Obtener un crecimiento de 5% del PIB Industrial no petrolero en el 2013.
<b>Política 11.2.</b> Impulsar la actividad de pequeñas y medianas unidades económicas asociativas y fomentar la demanda de los bienes y servicios que generan.	<b>11.2.1</b> Incrementar al 45% la participación de las MIPYMES en los montos de compras públicas al 2013. <b>11.2.2</b> Desconcentrar el mercado de comercialización de alimentos al 2013
<b>Política 11.3.</b> Impulsar las condiciones productivas necesarias para el logro de la soberanía alimentaria.	<b>11.3.1</b> Aumentar a 98% la participación de la producción nacional de alimentos respecto a la oferta total al 2013.
<b>Política 11.4.</b> Impulsar el desarrollo soberano de los sectores estratégicos en el marco de un aprovechamiento ambiental y socialmente responsable de los recursos no renovables.	<b>11.4.1</b> Incrementar la producción petrolera (estatal y privada) a 500.5 miles de barriles por día al 2013 <b>11.4.2</b> Alcanzar una producción de derivados de hidrocarburos de 71 miles de barriles al 2013 y 176 miles de barriles más al 2014 <b>11.4.3</b> Incrementar en un 79% la producción minera metálica (oro) en condiciones de sustentabilidad de pequeña minería al 2013. <b>11.4.4</b> Sustituir en 8 puntos porcentuales la participación de las importaciones de minería no metálica
<b>Política 11.5.</b> Fortalecer y ampliar la cobertura de infraestructura básica y de servicios públicos para extender las capacidades y oportunidades económicas.	<b>11.5.1</b> Disminuir a 5 días el tiempo de desaduanar al 2013. <b>11.5.2</b> Disminuir en un 10% el tiempo promedio de desplazamiento entre

	<p>ciudades al 2013.</p> <p><b>11.5.3</b> Alcanzar el 3,34 en el índice de desarrollo de las tecnologías de información y comunicación, al 2013.</p> <p><b>11.5.4</b> Incrementar a 8,4% la tasa de carga movilizada al 2013</p> <p><b>11.5.5</b> Incrementar en 6,5% el transporte aéreo de pasajeros al 2013.</p>
<p><b>Política 11.6.</b> Diversificar los mecanismos para los intercambios económicos, promover esquemas justos de precios y calidad para minimizar las distorsiones de la intermediación, y privilegiar la complementariedad y la solidaridad.</p>	<p><b>11.6.1</b> Reducir en 0.03 puntos la concentración de las exportaciones por exportador al 2013</p>
<p><b>Política 11.7.</b> Promover condiciones adecuadas para el comercio interno e internacional, considerando especialmente sus interrelaciones con la producción y con las condiciones de vida.</p>	<p>No existe metas</p>
<p><b>Política 11.8.</b> Identificar, controlar y sancionar las prácticas de competencia desleales, y toda violación a los derechos económicos y a los bienes públicos y colectivos para fomentar la igualdad de condiciones y oportunidades en los mercados.</p>	<p>No existe metas</p>
<p><b>Política 11.9.</b> Promover el acceso a conocimientos y tecnologías y a su generación endógena como bienes públicos.</p>	<p>No existe metas</p>
<p><b>Política 11.11.</b> Promover la sostenibilidad eco sistémica de la economía a través la implementación de tecnologías y prácticas de producción limpia.</p>	<p><b>11.11.1</b> Alcanzar el 15,1% de participación del turismo en las exportaciones de bienes y servicios no petroleros al 2013</p>

<p><b>Política 11.12.</b> Propender hacia la sostenibilidad macroeconómica fortaleciendo al sector público en sus funciones económicas de planificación, redistribución, regulación y control.</p>	<p><b>11.12.1</b> Reducir a la mitad el porcentaje de comercio de importaciones no registrado al 2013  <b>11.12.2</b> Reducir a 1% el porcentaje de comercio de exportaciones no registrado al 2013  <b>11.12.3</b> Incrementar al 8,1% la participación de la inversión con respecto al Producto Interno Bruto nominal en el 2013</p>
<p><b>Política 11.13.</b> Promover el ahorro y la inversión nacionales, consolidando el sistema financiero como servicio de orden público, con un adecuado funcionamiento y complementariedad entre sus sectores públicos, privados y populares solidarios.</p>	<p><b>11.13.1</b> Llegar al 3% de la inversión extranjera directa respecto al PIB al 2013.  <b>11.13.2</b> Triplicar el porcentaje de hogares que destinaron remesas a actividades productivas al 2013.  <b>11.13.3</b> Aumentar en 69% el volumen de operaciones de la Banca Pública al 2013.  <b>11.13.4</b> Aumentar en 110% el volumen de montos de la Banca Pública al 2013.</p>

**Fuente:** Plan Nacional para el Buen Vivir y Ley de Economía Popular y Solidaria

**Elaborado por:** Correa, Andrea, 2013

## 2.1. Sus Servicios

La Cooperativa de ahorro y Crédito COAC “LOJA INTERNARCIONAL” Ltda. , ofrece los servicios de:

### AHORRO

-  Ahorro a la vista
-  Libre disponibilidad
-  Jubilación

### CRÉDITOS

-  Consumo
-  Comercial
-  Adquisición de Vehículo
-  Educativo
-  Libre Inversión
-  Emergente
-  Vivienda
-  Educativo
-  Cambio de cheques

## 2.1. Sus Clientes

La Cooperativa de Ahorro y Crédito Loja Internacional Ltda. Brinda sus servicios a la ciudadanía lojana desde el 10 de junio del 2011, para lo cual fue creada con los socios y todas las personas particulares que deseen realizar actividades financieras, pretendiendo posesionarse como una entidad grande que está respaldada con la naturaleza institucional del transporte.

## **CAPÍTULO IV**

## **2. Propuesta del sistema de gestión por procesos en la Cooperativa de Ahorro y Crédito COAC “Loja Internacional” Ltda.**

El desarrollo empresarial se debe a la innovación y aplicación de herramientas, como un sistema de gestión por procesos, como clave principal para el mejoramiento continuo.

La Cooperativa de Ahorro y Crédito COAC “Loja Internacional” Ltda. de la ciudad de Loja, es una institución que aplica a cada una de las actividades que da un cambio en el negocio y la sostenibilidad de la institución.

### **5.1. Identificación y secuencia de los procesos**

Para la Identificación de los procesos, de acuerdo con la metodología descrita en el capítulo dos, se llegó a determinar que para ofrecer el productos financieros en la Cooperativa de ahorro y Crédito COAC “Loja Internacional”, se identificaron y secuenciaron los procesos significativos que deben concordar con el sistema o deberían formar parte de la estructura administrativa Financiera.

Para este análisis se tomó en cuenta factores como: satisfacción al cliente, efectos en la calidad de los servicios, influencia en la misión estratégica institucional, misión, visión y cumplimiento de los requisitos legales. Con todos estos datos se realizó un mapa de procesos con el fin de facilitar la interpretación del mismo. Además se establecieron las agrupaciones en las que se ajustaron los procesos identificados y se establecieron semejanzas entre los procesos.

5.1.1. Secuencia general de los procesos de la COAC “Loja Internacional” Ltda.

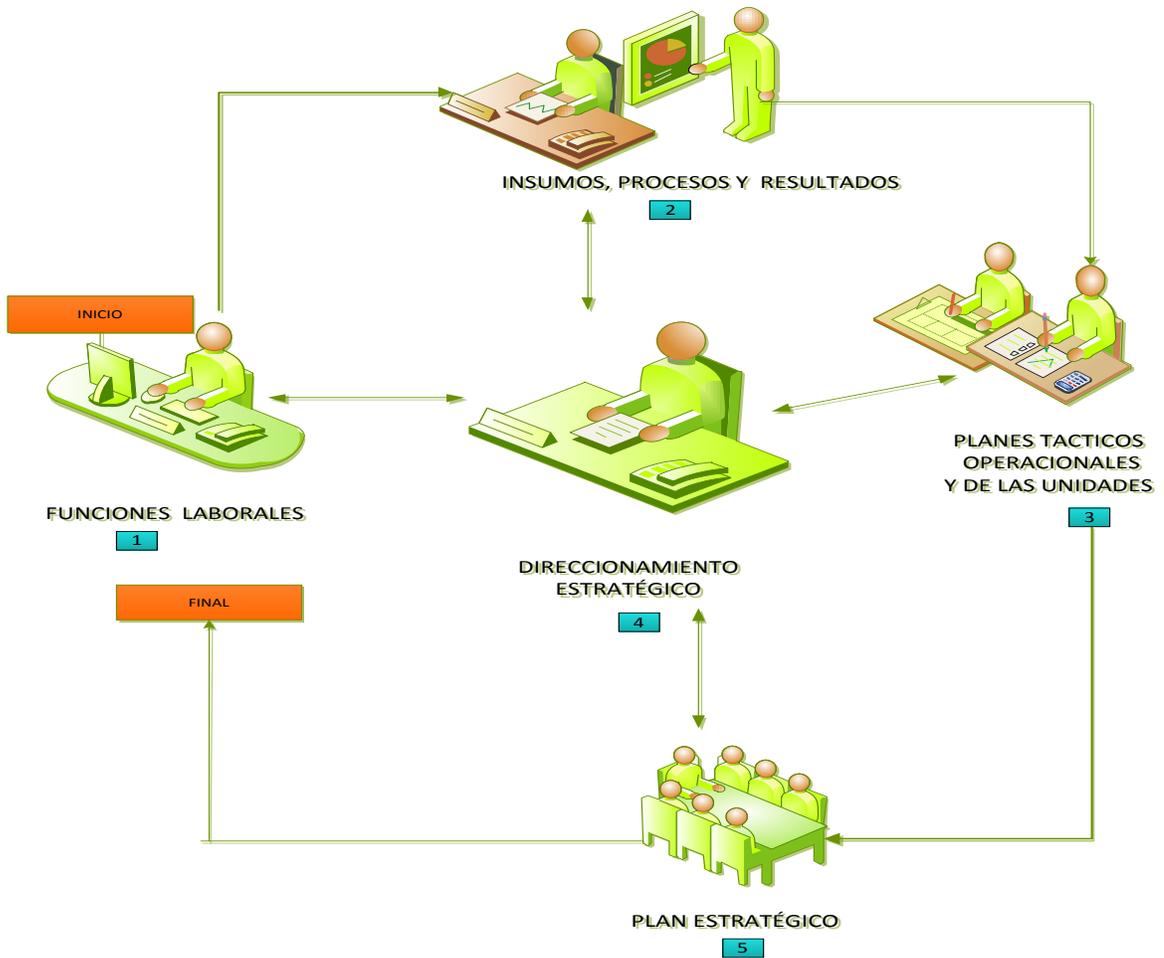


Figura No. 5.1

Fuente: Estatuto interno de la “COAC Loja Internacional Ltda.”

Elaborado por: Correa, Andrea, 2013

## 5.1.2 Mapa de los procesos

Figura 5.2

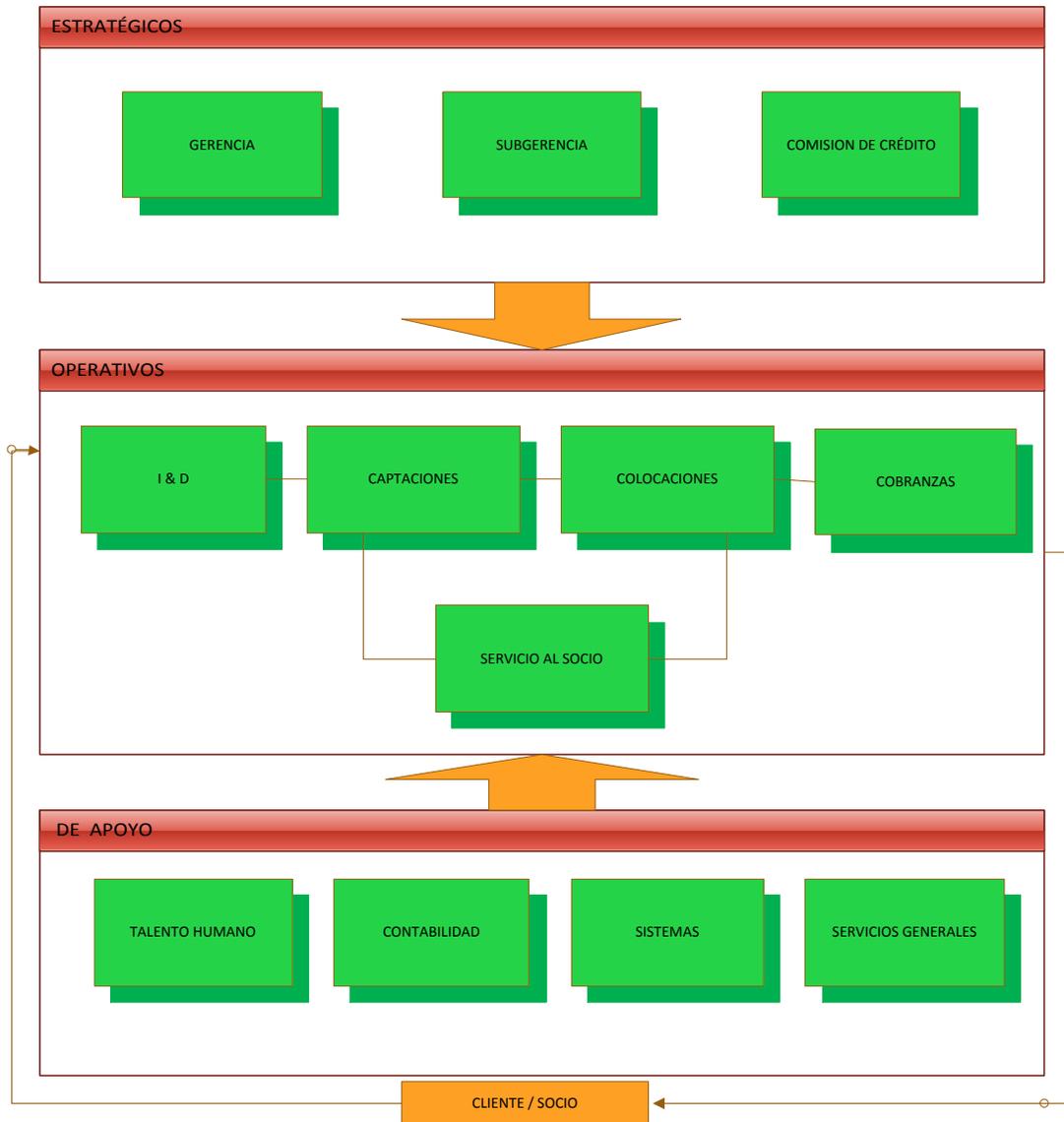
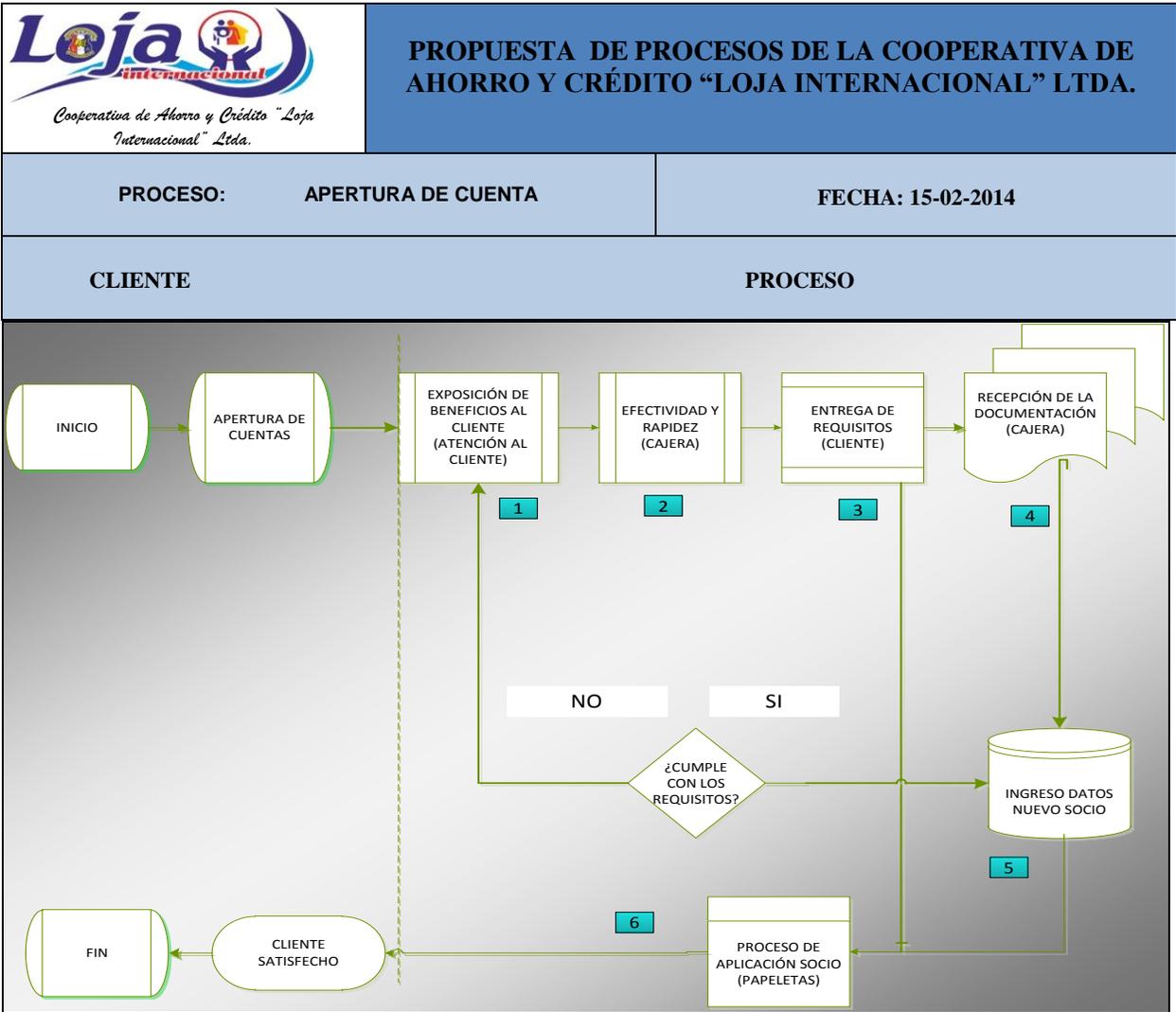


Fig.5. 2. Mapa de procesos  
Elaborado por: Correa, Andrea, 2013

En el mapa de procesos que se muestra en la figura 5.2, se observa que para la oferta de los productos y servicios de crédito y ahorro de la COAC Loja Internacional Ltda., se requiere de tres procesos estratégicos Gerencia, Subgerencia y Comisión de Crédito; cinco procesos operativos : I&D, captaciones, colocaciones, cobranzas y servicio al cliente, cuya secuencia se observa en la figura 5.2, además de cuatro procesos de apoyo que son: talento humano, contabilidad, sistemas y servicios generales, los que a su vez permiten la otorgación de crédito y captación de ahorros, además están alineados a los objetivos estratégicos de la COAC.

**5.2. Descripción de los procesos**

De acuerdo a lo descrito en la metodología del capítulo dos, para describir los procesos operativos, se utilizó las siguientes herramientas: el diagrama de procesos definido a continuación.

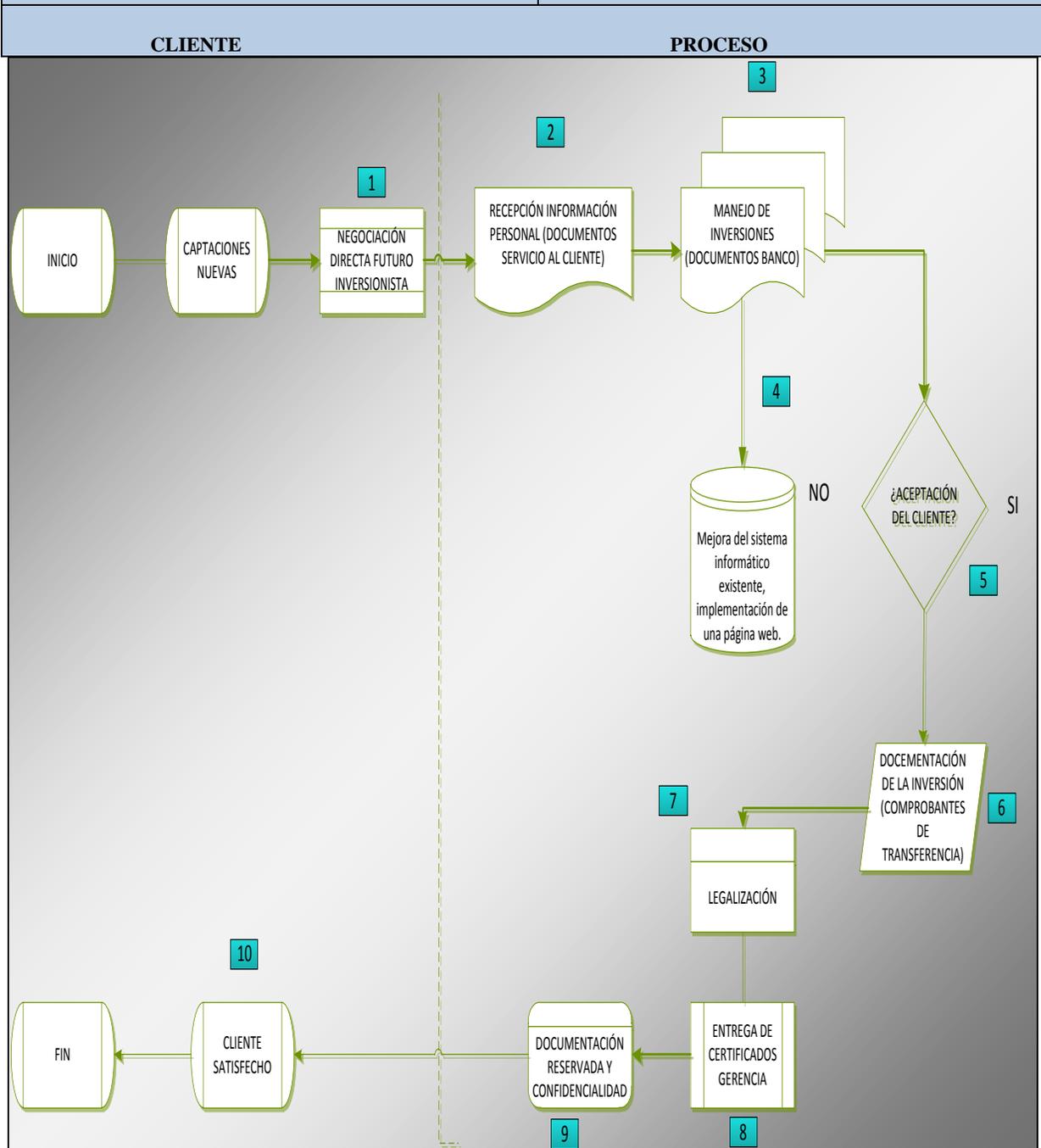


Fuente: COAC Loja Internacional Ltda.

Elaborado por: Correa, Andrea, 2013

PROCESO: **CAPTACIONES**

FECHA: 15-02-2014



Fuente: COAC Loja Internacional Ltda.

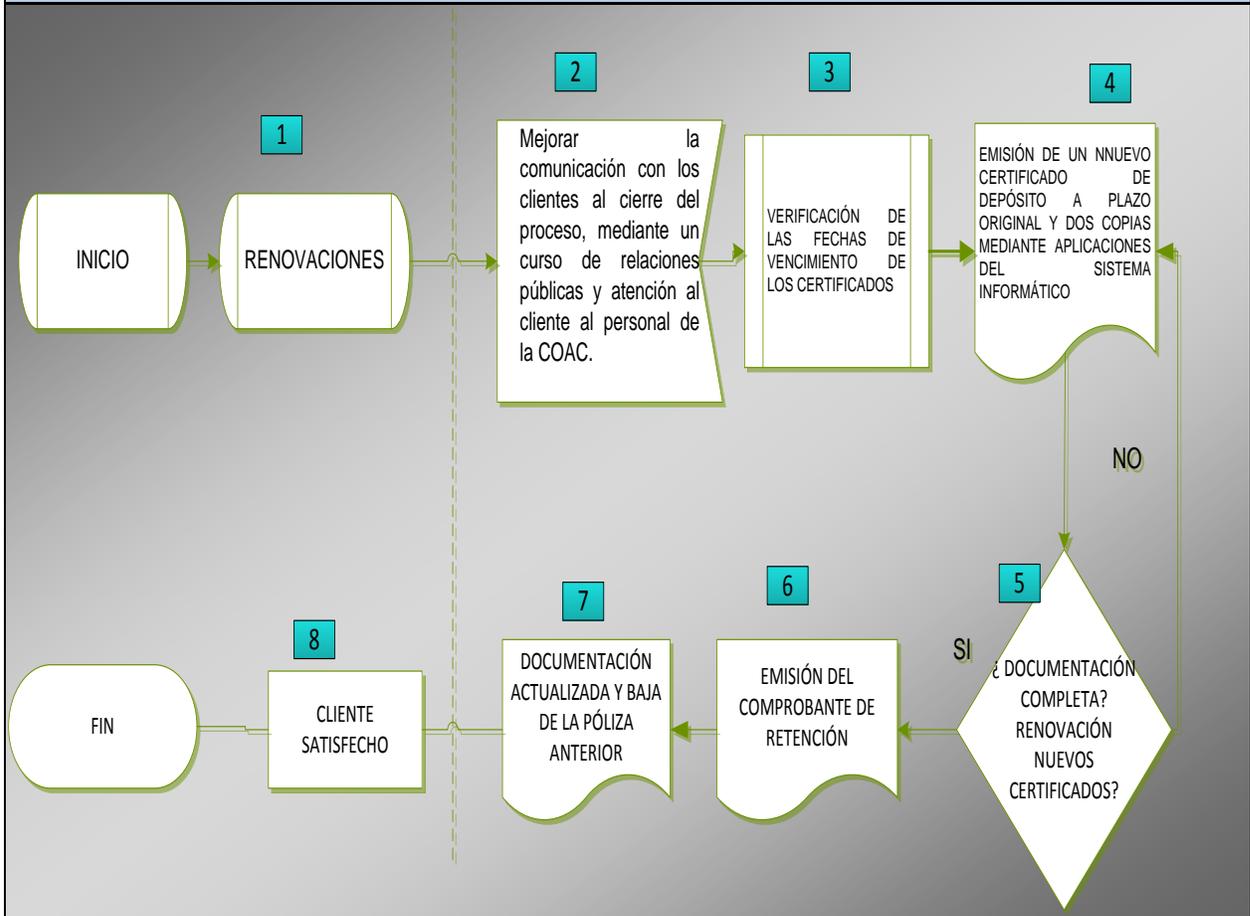
Elaborado por: Correa, Andrea, 2013

PROCESO: **RENOVACIONES**

FECHA: 15-02-2014

CLIENTE

PROCESO

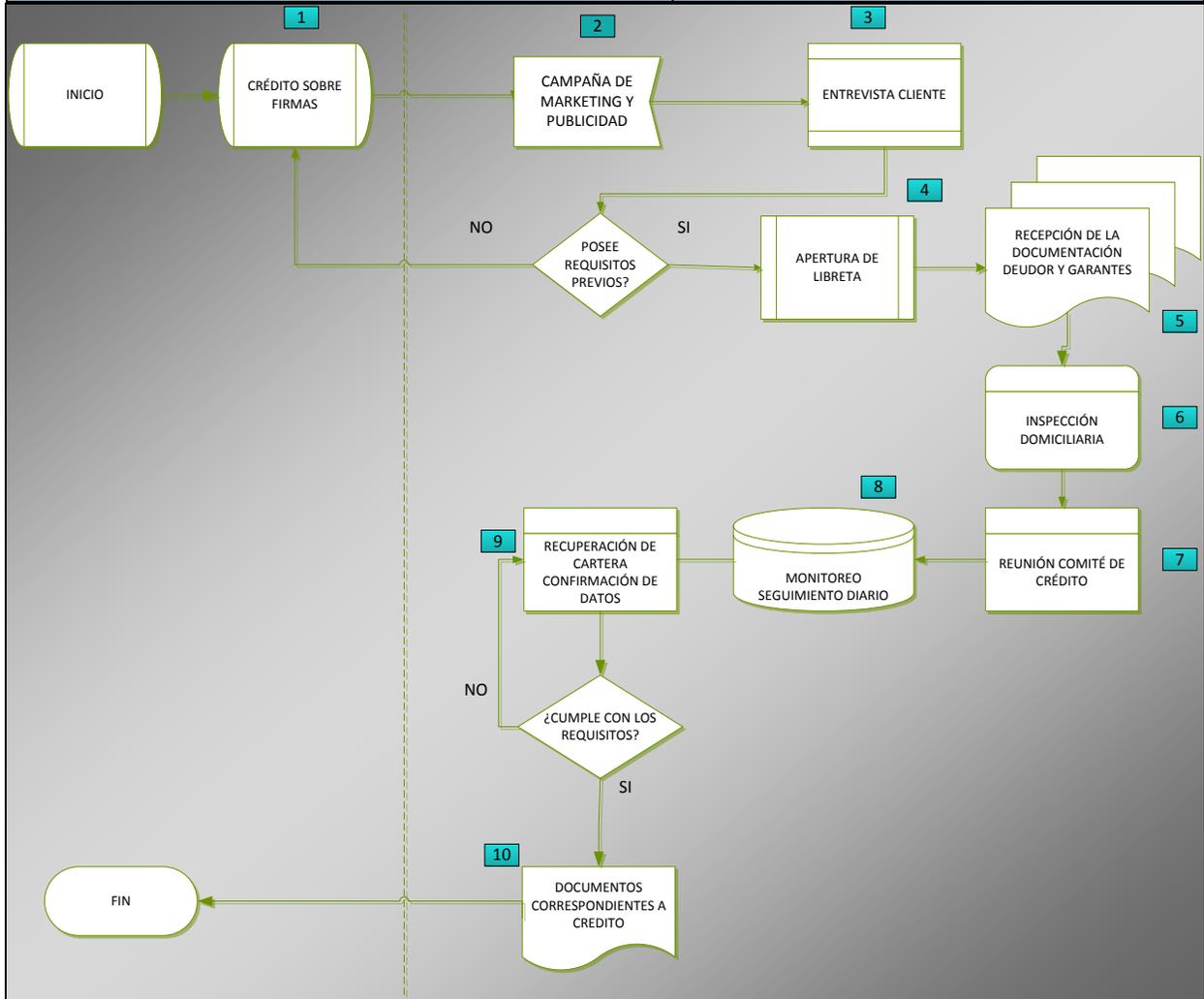


Fuente: COAC Loja Internacional Ltda.

Elaborado por: Correa, Andrea, 2013

PROCESO: **CRÉDITO SOBRE FIRMAS**

FECHA: 15-02-2014

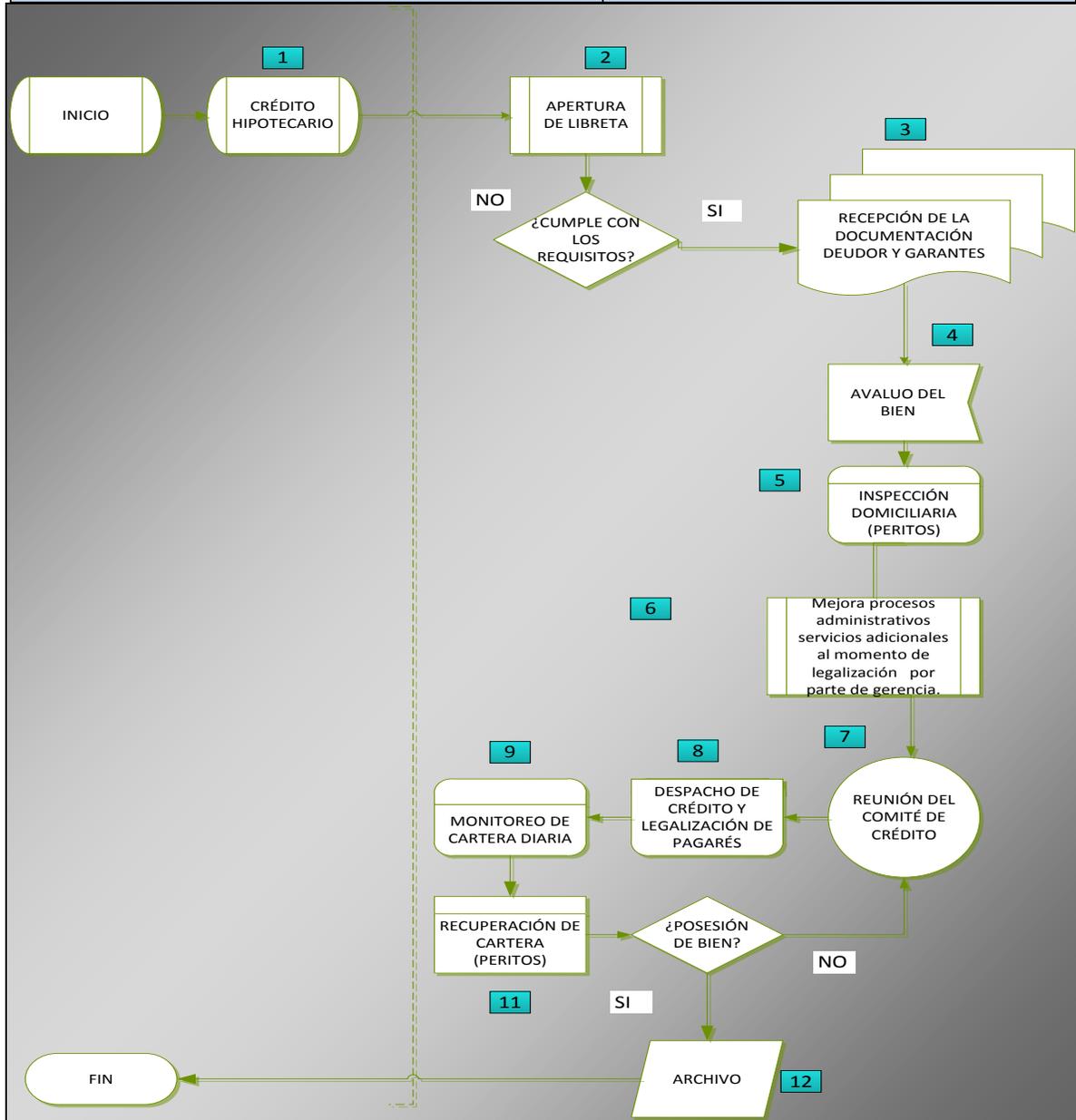


Fuente: COAC Loja Internacional Ltda.

Elaborado por: Correa, Andrea, 2013

**PROCESO: CRÉDITO HIPOTECARIO**

**FECHA: 15-02-2014**

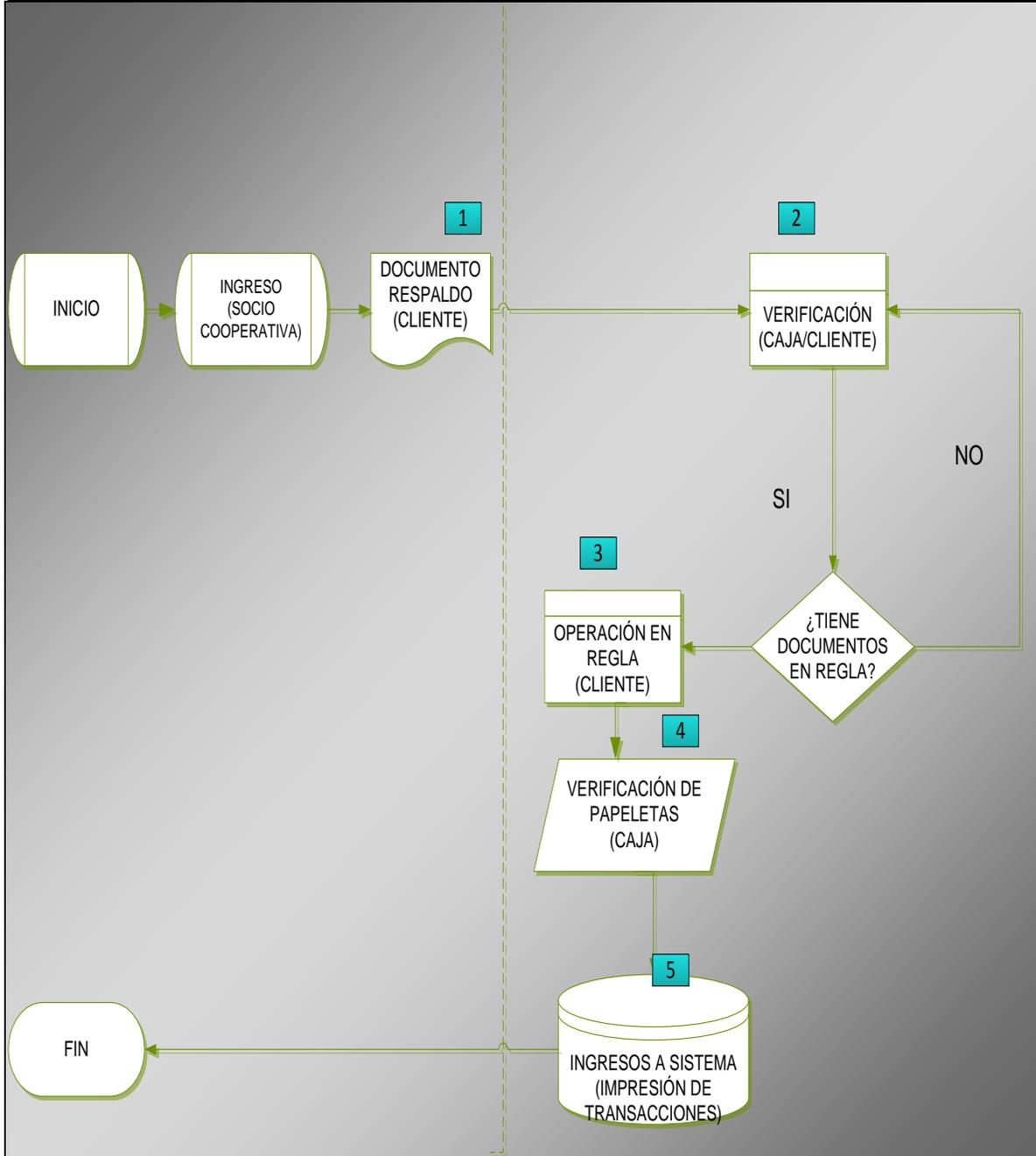


Fuente: COAC Loja Internacional Ltda.

Elaborado por: Correa, Andrea, 2013

**PROCESO: INGRESO NUEVO SOCIO A COOPERATIVA**

**FECHA: 15-02-2014**

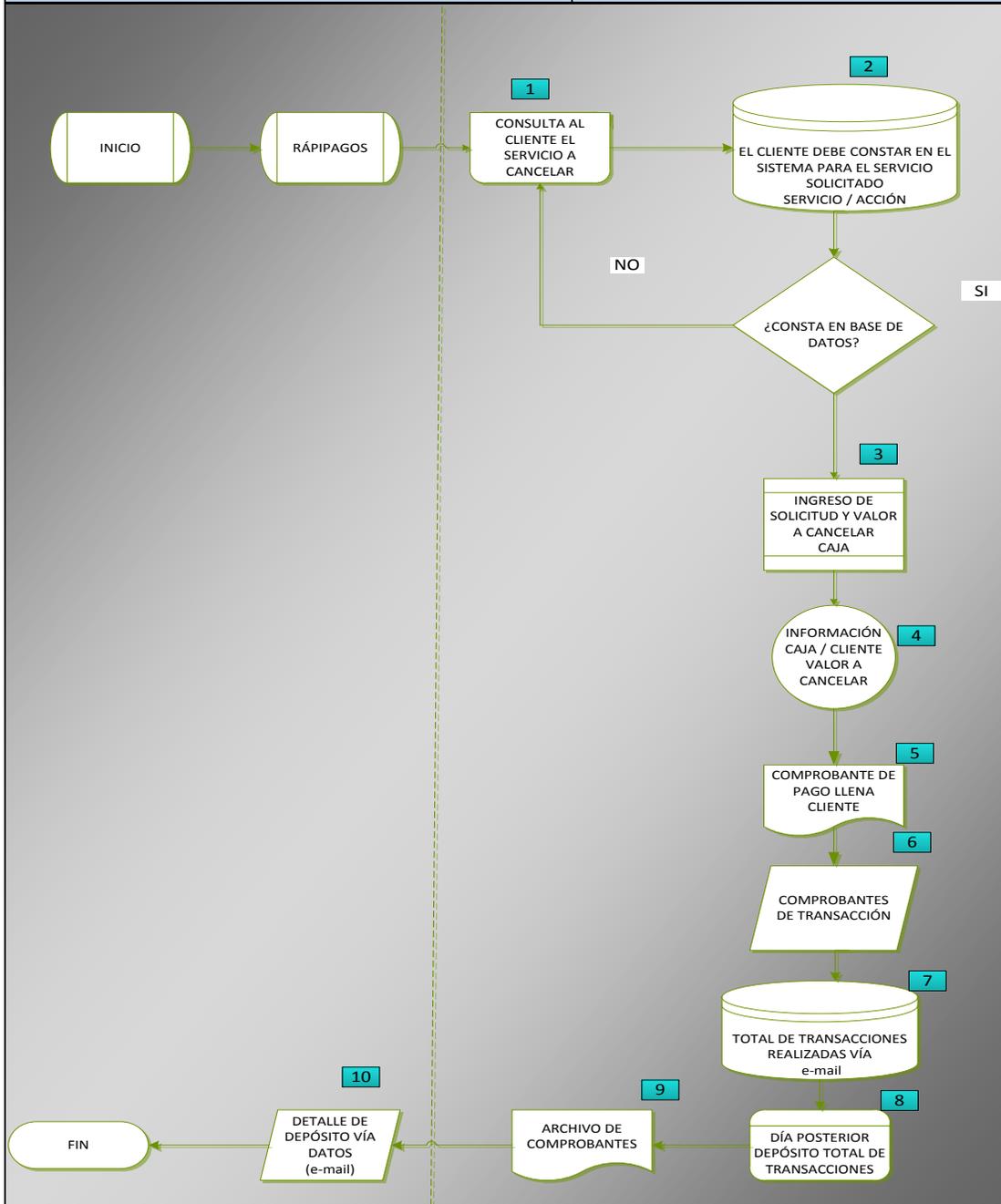


**Fuente:** COAC Loja Internacional Ltda.

**Elaborado por:** Correa, Andrea, 2013

**PROCESO: RAPIPAGOS**

**FECHA: 15-02-2014**



**Fuente:** COAC Loja Internacional Ltda.

**Elaborado por:** Correa, Andrea, 2013

### 5.3. Seguimiento y medición de los procesos

Con la finalidad de garantizar la sostenibilidad del proyecto propuesto, el gerente de la cooperativa será el responsable de contemplar las siguientes actividades:

1. Establecer mecanismos de función entre los diferentes departamentos de la cooperativa sobre los procesos actualizados.
2. Vigilar por el cumplimiento de las políticas, productividad y principios de calidad al interior de la cooperativa.
3. Liderar y coordinar las capacitaciones requeridas para los funcionarios de la cooperativa.
4. Realizar el control y seguimiento adecuado con la finalidad de evaluar los procesos de la cooperativa en función de los resultados alcanzados.

Es importante definir los indicadores de gestión como parte del control, que permitan valorar la eficiencia y eficacia de cada proceso, con la finalidad de tener un seguimiento lógico y acorde a las actividades y políticas de la cooperativa.

### 5.4. Indicadores de gestión

Es importante la evaluación del desempeño de los procesos en forma continua para poder medir la eficiencia y eficacia los resultados satisfactorios dentro de la COAC Loja Internacional. En tal efecto los indicadores de gestión establecidos para la evaluación del desempeño de los procesos son los siguientes:

<b>Indicadores de gestión de procesos estratégicos o gerenciales</b>		
<b>Proceso</b>	<b>Indicador</b>	<b>Fórmula</b>
Formulación y administración de políticas y normativas para la gestión	Efectividad de la difusión de normativa	No. De reuniones de socialización efectuadas /total de normas establecidas
Administración integral de riesgos	Eficiencia en la elaboración de planes de contingencia	(planes de contingencia ejecutados / planes de contingencia presentados )*100

<b>Indicadores de procesos operativos</b>		
<b>Proceso</b>	<b>Indicador</b>	<b>Fórmula</b>
Captación de recursos a través de la promoción de productos	Incremento de cuentas mensual	No. de cuentas aperturas en el mes/ No. De cuentas proyectadas por mes
Apertura de cuentas	Incremento de cuentas aperturadas en tiempo	No. de aperturas por personal de atención al cliente/Total de aperturas realizadas
Depósitos de Ahorro a la Vista	Depósitos recibidos a tiempo en atención en ventanilla	No. de transacciones realizadas por horas/ Horas trabajadas
Servicio al cliente	Apertura de cuentas por socio	Cuentas aperturadas / Cuentas planificadas
	Cuentas cerradas	No. De Socios retirados/ Solicitudes de retiros presentados

<b>Indicadores de procesos de apoyo</b>		
<b>Proceso</b>	<b>Indicador</b>	<b>Fórmula</b>
Supervisión y control	Cumplimiento de actividades planeadas	(No. De Actividades ejecutadas/ (No. Actividades Planificadas)*100
Pagos efectuados	% de errores en los cheques	No. Cheques anulados/ Total de cheques elaborados
Desarrollo y mantenimiento de aplicaciones	Nivel de cumplimiento	(No. De soluciones / No. De Requerimientos)*100

**Fuente:** Mejora Continua de los Procesos, Gestión 2000, pág.48

**Elaborado por:** Correa, Andrea, 2013

## **5.5. Conclusiones y Recomendaciones**

La Cooperativa de Ahorro y Crédito “Loja Internacional” Ltda., es una entidad intermediación financiera que maneja recursos económicos de sus socios, otorgando productos de ahorro y crédito, los cuales no cuentan con procedimientos definidos que permitan optimizar y transparentar las tácticas operacionales y satisfacer las necesidades de los partícipes, determinando responsabilidades de los administradores, colaboradores y partícipes. Para lo cual se establece las siguientes conclusiones y recomendaciones.

### **5.5.1. Conclusiones**

1. Los procesos existentes en la COAC Loja Internacional, no es el adecuado, por lo cual se procedió a mejorarlo, de esta manera optimizarlos.
2. El actual local físico de la entidad, no presta las facilidades adecuadas para el correcto desenvolvimiento y la correcta atención de los clientes.
3. El personal administrativo de la cooperativa no está debidamente capacitado con respecto a atención al cliente.
4. Las autoridades y directivos de la COAC Loja Internacional, visualizar apertura nuevas agencias a nivel local, provincial, y en lo posible nacional.

### **5.5.2. Recomendaciones**

1. Las autoridades de la COAC Loja Internacional Ltda. , implementen y acojan las mejoras sugeridas en los diferentes procesos administrativos.
2. La adquisición e implementación de un nuevo local físico, que permita la correcta y adecuada atención al cliente.
3. La COAC Loja Internacional, efectúe cursos continuos y actualizados de capacitación a su personal, en cuento a servicio al cliente y relaciones humanas y cohaching.
4. Se debe adquirir cajeros automáticos de consulta y retiro de dinero, los cuales deben estar colocados en sitios estratégicos de la ciudad y provincia de Loja.
5. La apertura de nuevas agencias, que permitirá mejorar la atención y servicio a los clientes.
6. La Cooperativa debe contar con el servicio de cajeros automáticos, para facilitar el servicio de consultas de saldos y retiros, para seguridad de los clientes y su atención.

## Bibliografía

- Bain y Company (2009). Niveles de uso y satisfacción del Balanced Scorecard.
- Beltrán S. J. (2002). Guía para una gestión basada en procesos. Instituto Andaluz de Tecnología pág. 9 y 10.
- Beltrán, Sanz J. (2009), Instituto Andaluz de Tecnología. J. DE HARO ARTES GRÁFICAS, S.L. - Mairena del Aljarafe (Sevilla). Pág. 45,46.
- Carmona Calvo, Miguel A. y varios autores (2002), Modelo para la agrupación de procesos en el mapa de procesos, Instituto Andaluz de Tecnología.
- Cordero, José, Rodolfo (2011). Trabajo de investigación Universidad del Atlántico - Universidad del Sinú.
- Costa (2009). Desarrollo Organizativo. Documento obtenido del internet (24-06-2013) de <http://costa-desarrollo.com/articulos.php>.
- Curso Reingeniería en las Empresas de Servicio. (1994). Copyright Fadi Kabboul. IESA.
- Chrissis, B. M. (2010); Guía para la integración de procesos y la mejora de productos. Segunda edición, [www.sei.cmu.edu/cmml](http://www.sei.cmu.edu/cmml).
- Dávila Zambrano, S. Dra. (2001). Cinco Momentos Estratégicos para hacer Reingeniería de Procesos. Quito.
- Dávila, S. (2001). Cinco momentos estratégicos para hacer Reingeniería de Procesos. Quito: Ed. Efecto gráfico. págs. 18-19.
- Dávila, S. (2001). Cinco momentos estratégicos para hacer Reingeniería de Procesos. Quito: Ed. Efecto gráfico. pág. 19.
- Deming, W. Eduardo (1996). Documento obtenido del internet Excelencia – empresarial (20-06-2013) de [http://www.excelencia-empresarial.com/gestion\\_integrada.htm](http://www.excelencia-empresarial.com/gestion_integrada.htm).
- Elementos del proceso.(Modificado, Quinteros Lewis, (2009)
- Harrington, H. James. (1993). Mejoramiento de los procesos de la empresa. Editorial Mc. Graw Hill Interamericana, S.A. México.
- Harrington, J. (1993). Mejoramiento de los procesos de la empresa. 4ta. Edición : McGraw-Hil
- Iglesias, Rodríguez, J. (Septiembre 2002). Director General Instituto Andaluz de tecnología. Guía para una gestión basada en procesos, pág. 09).
- Las Empresas de Servicio. (1994). Copyright Fadi Kabboul. IESA.
- Maldonado, J. A. (2011) Gestión de procesos.
- Mejía, Llano, Juan C. (Junio 2013). Guía de herramientas tecnológicas para profesionales de la comunicación. [Asociación de Directivos de Comunicación \(DIRCOM\)](#) y [Asociación Nacional de Empresas de Internet \(ANEI\)](#).

- Mora, Vanegas, C., Ing. (2011): tomado de <http://jcvalda.wordpress.com/2011/01/31/importancia-de-la-gesti3n-de-procesos-en-las-empresas-exitosas/>, consultado el 20/07/2013).
- Narbarte H. Christian, Varios Autores (2000). Mejora Continua de los Procesos, Gesti3n 2000, p3g.48 Ed.: Generalitat Valenciana Donceller3a de Cultura, Educaci3n i Esport.
- Neumann, Robert (Madrid 2002). Las claves pr3cticas de Seis Sigma, primera edici3n: Mac Graw Hill.
- Norma Internacional ISO 9001. (noviembre 2008), Sistemas de Gesti3n de Calidad- Requisitos, cuarta edici3n.
- Organizaci3n Internacional de Normalizaci3n. ISO 9000 (2013) : [http://200.107.37.54/OFERTA/archivos/corta\\_modulos/administracion\\_legislacion/gerencia\\_de\\_calidad\\_y\\_normas\\_ISO\\_9000.pdf](http://200.107.37.54/OFERTA/archivos/corta_modulos/administracion_legislacion/gerencia_de_calidad_y_normas_ISO_9000.pdf), consultado el 20/07/2013
- Plan Nacional para el Buen Vivir y Ley de Econom3a Popular y Solidaria (2012). Programa Nacional de Finanzas Populares, Emprendimiento y Econom3a. Solidaria – PNFPEES. Secretar3a Nacional del Migrante – SENAM.
- Secretar3a Nacional de Planificaci3n y Desarrollo. Reforma Democr3tica del Estado. T3rminos de Gesti3n. Desconcentraci3n; P3g. 36. tomado de: <http://idbdocs.iadb.org/WSDocs/getDocument.aspx?DOCNUM=38050770>

## **ANEXOS**

Anexo 1.



COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO  
"Loja Internacional Ltda."

Loja, 26 de julio del 2012

**COORDINACION DE LA MAESTRIA  
EN GERENCIA GESTION EMPRESARIAL UTPL.**  
Ciudad.-

De mis consideraciones:

Mediante el presente me es grato dirigirme a usted, a la vez que hago propicia la oportunidad para desearle toda clase de éxitos en las funciones encomendadas a su persona y con la finalidad de ser una entidad coparticipe del fomento y desarrollo educacional damos la apertura necesaria para que la Lic. Andrea Correa Jaramillo, pueda realizar su trabajo de investigación en esta entidad financiera

Particular que me permito informar para los fines legales pertinentes

Me suscribo de usted, muy atentamente.

  
Eco. Rodrigo Estrella Torres Ms. Int.  
GERENTE GENERAL COAC L.I.



Dirección: Lauro Guerrero entre José A. Eguiguren y 10 de Agosto,  
Edificio "Amauta" · Telfs.: 2574126 / 2574189

## Anexo 2.



ADMINISTRACION SISTEMA DE COOPERATIVAS-LOJA

### ACUERDO No. 056

#### DIRECTOR PROVINCIAL DEL MIES

#### CONSIDERANDO

**Que**, de conformidad con los Arts. 319 y 321 de la Constitución Política de la República, el Estado reconoce, garantiza, regula y promueve el desarrollo de las empresas comunitarias o de autogestión como las Cooperativas.

**Que**, de conformidad con los Arts. 7 y 154 de la Ley de Cooperativas y el Art. 121 literal a) de su Reglamento General, corresponde al Ministerio de Inclusión Económica y Social a través de la Dirección Provincial del MIES-LOJA, aprobar los Estatutos de las Cooperativas.

**Que**, mediante Acuerdo Ministerial No. 0747 de 23 de agosto de 2007, la señora Ministra de Inclusión Económica y Social delega a las Direcciones Provinciales y Subsecretarías Regionales las atribuciones en procesos cooperativos en el ámbito de su respectiva jurisdicción.

**Que**, se ha enviado a la Dirección Provincial del MIES-LOJA, la documentación correspondiente a la Pre-Cooperativa de Ahorro y Crédito "**LOJA INTERNACIONAL**" Ltda., domiciliada en la ciudad de Loja, Cantón Loja, Provincia de Loja, para que se apruebe el Estatuto y se conceda personería jurídica.

**Que**, el Estatuto de la Pre-Cooperativa de Ahorro y Crédito "**LOJA INTERNACIONAL**" Ltda., fue discutido y aprobado en tres sesiones de asambleas de 23, 25 y 27 septiembre del 2010.

**Que**, gestión legal de la Administración del Sistema Cooperativo de la Provincia de Loja, mediante memorando No. 059, 12 de octubre del 2010, emite informe favorable para la aprobación del Estatuto y concesión de personería jurídica a la mencionada organización, toda vez que ha cumplido con los requisitos exigidos por la Ley de Cooperativas y su Reglamento General

En uso de las atribuciones que le confiere la Ley de Cooperativas y su Reglamento General.



Lourdes entre Olmedo y Bernardo Valdivieso  
Telefax 2572334

Juntos por el Buen Vivir

Bicentenario

### Anexo 3.



ADMINISTRACION SISTEMA DE COOPERATIVAS-LOJA

#### ACUERDA

**ARTICULO PRIMERO.-** Aprobar el Estatuto y conceder Personería jurídica a la Cooperativa de Ahorro y Crédito **"LOJA INTERNACIONAL" Ltda.**, domiciliada en la ciudad de Loja, Cantón Loja, Provincia de Loja, República del Ecuador, la que no podrá apartarse de las finalidades específicas, para las cuales se constituyó, ni operar en otra clase de actividades que no sean las de ahorro y crédito, bajo las prevenciones señaladas en la Ley de Cooperativas y su Reglamento General.

#### ESTATUTO DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO

#### "LOJA INTERNACIONAL"LTDA.

#### TITULO I

#### CONSTITUCION, DOMICILIO, RESPONSABILIDAD, DURACION Y FINES

**Art. 1.-** Constituyese con domicilio en la ciudad y cantón Loja, provincia de Loja, la Cooperativa de Ahorro y Crédito "LOJA INTERNACIONAL" Ltda. de capital variable e ilimitado número de socios y socias, la misma que se registrá por la Ley de Cooperativas, su Reglamento General; por otras Leyes afines y por el presente Estatuto.

**Art. 2.-** La Cooperativa, podrá realizar operaciones de intermediación financiera con sus socios y socias de acuerdo a lo establecido en la Ley de Cooperativas, su Reglamento General, el presente Estatuto, y más Leyes pertinentes.

**Art. 3.-** La responsabilidad de la Cooperativa ante terceros, está limitada a su capital social y la de los socios, al capital que hubieren suscrito en la entidad.

**Art. 4.-** La Cooperativa tendrá duración indefinida; sin embargo podrá disolverse y liquidarse por las causales y en la forma establecida en la Ley de Cooperativas, su Reglamento General y las normas señaladas en el presente Estatuto.

**Art. 5.-** La Cooperativa tendrá por objetivos los siguientes:

- a) Promover el desarrollo socio-económico de sus socios y socias y de la Cooperativa;



Lourdes entre Olmedo y Bernardo Valdivieso  
Telefax 2572334

Juntos por el Buen Vivir

Bicentenario

## Anexo 2. Fotos de la cooperativa de ahorro y crédito











