



UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA ISRAEL

TRABAJO DE TITULACIÓN EN OPCIÓN AL GRADO DE:

TEMA: ELABORACIÓN DE PROCESOS EN EL ÁREA DE CRÉDITO PARA MEJORAR LA SATISFACCIÓN DE LOS SOCIOS DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO PEDRO MONCAYO LTDA.

AUTOR: Tnlgo. Luis Alberto Flores Acosta

TUTOR: Mg. Eduardo Ramiro Pastás Gutiérrez

TUTOR TÉCNICO: Mg. Fausto Germán Pazmiño Muñoz

QUITO – ECUADOR

AÑO: 2018

APROBACIÓN DEL TUTOR

En mi calidad de DIRECTOR del Proyecto: ELABORACIÓN DE PROCESOS EN EL ÁREA DE CRÉDITO PARA MEJORAR LA SATISFACCIÓN DE LOS SOCIOS DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO PEDRO MONCAYO LTDA. Presentado por el ciudadano FLORES ACOSTA LUIS ALBERTO estudiante del programa de Ingeniería en ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS de la Universidad Tecnológica Israel, considero que dicho informe investigativo reúne los requisitos y méritos suficientes para ser sometido a la revisión y evaluación respectiva por parte del Tribunal de grado que se digne para su correspondiente estudio y calificación.

Quito, 13 de marzo de 2018

EL DIRECTOR

Mg. Eduardo Ramiro Pastás Gutiérrez

DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD

El abajo firmante, declara que los contenidos y los resultados obtenidos en el presente proyecto, como requerimiento previo para la obtención del Título de Ingeniero en Administración de Empresas, son absolutamente originales, auténticos y personales, de exclusiva responsabilidad legal y académica del autor.

Luis Alberto Flores Acosta

C.I.: 1713304325

APROBACIÓN DEL TRIBUNAL DE GRADO

Proyecto de aprobación de acuerdo con el Reglamento de Títulos y Grados de la de la Universidad Tecnológica Israel.

Quito,

Para constancia firman:

TRIBUNAL DE GRADO

F.....
PRESIDENTE

F.....
VOCAL

F.....
VOCAL

AGRADECIMIENTO

Primeramente, quiero dar gracias a Dios por ser mi fuente divina, por el amor que él tiene y que me da, por permitirme lograr este sueño tan importante en mi vida, por haberme dado las fuerzas en cada una de estas etapas como estudiante.

A la Universidad Tecnológica “Israel” mi noble institución, por haberme permitido formar parte de ella y adquirir todo el conocimiento para ser un profesional, a mis estimados profesores Mg. Eduardo Ramiro Pastás, Mg. Fausto Pazmiño Muñoz y Mg. Jorge Carrión, no solo por haberme formado y guiado para el cumplimiento de esta meta, sino también por el don de gentes de cada uno de ellos.

A la Cooperativa de Ahorro y Crédito Pedro Moncayo Ltda. a sus Consejos de Vigilancia y Administración, así también al Eco. Juan Carlos Mármol a por haberme permitido desarrollar el presente trabajo de titulación.

También deseo agradecer a mis compañeros de la Universidad, por su apoyo constante y solidario, en cada clase, proyecto y también por compartir su lado humano, no solo en los momentos buenos si no también el aquellos momentos difíciles que uno atraviesa como estudiante.

A mis familiares que siempre estuvieron allí en el momento preciso, en los momentos más difíciles, cuando a ellos se los necesita, haciéndome saber que en este camino no estuve solo. A mis Padres Martha y Fabián por haberme dado la vida y haberme guiado desde niño, a mi querida hermana Gabriela por haberme enseñado a ser fuerte y a valorar la vida. El agradecimiento especial y de todo corazón a mi querida esposa Tania por todo su sacrificio y estar mi lado siempre, y a mis adorados hijos Beto, Isaac y Hannah que con su inocencia son el motor motivacional fundamental para este logro tan importante en nuestras vidas.

DEDICATORIA

El presente trabajo de titulación va dedicado con mucho amor y cariño a mi familia, pues ellos son el pilar fundamental que me ha motivado a seguir adelante.

A mi amada esposa Tania debo hacerle una mención especial, pues a pesar de todos los momentos difíciles en los que se debió hacer muchos sacrificios especialmente en lo económico, ella siempre supo apoyarme, ¡no sé cómo!, seguramente esto es un milagro.

A mis amados hijos, Hannah, Isaac y Beto, por ser mi inagotable fuente de inspiración, pues cada uno de ellos con su inocencia me han dado las fuerzas necesarias para que este sueño de ser un profesional sea ahora una realidad.

Estoy seguro que esta meta será bendecida y que dará sus frutos, creo firmemente que el conocimiento reflejado en este trabajo de titulación servirá como base para ponerlo en práctica en mi labor como profesional.

ÍNDICE

TEMA	1
RESUMEN.....	1
INTRODUCCIÓN	5
PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	6
JUSTIFICACIÓN.....	7
OBJETIVOS.....	7
HIPÓTESIS O IDEA A DEFENDER.....	8
CAPÍTULO I MARCO TEÓRICO.....	9
1.1. El Sector Cooperativo en Latinoamérica	9
1.2. Desarrollo del sector Cooperativo en el Ecuador	10
1.3. Comprensión de las necesidades de los socios y clientes	12
1.4. Las técnicas para recolectar datos	15
1.5. El Análisis FODA	17
1.6. Enfoque en Procesos	19
1.7. Ciclo Planificar-Hacer-Verificar-Actuar	20
1.8. El mapa de procesos	22
1.9. La cadena de valor	23
1.10. Identificación de procesos críticos	26
1.11. La documentación de procesos	26
1.12. <i>La notación Business Process Model and Notation (BPMN)</i>	28
1.13. Conceptos fundamentales	28
1.14. Definiciones y conceptos	29
1.15. Glosario de siglas	30
CAPÍTULO II MARCO METODOLÓGICO	32
2.1. Introducción al Marco metodológico	32
2.2. Tipo y diseño de investigación	32
2.3. Enfoque de la investigación	33
2.4. Fuentes de investigación	33
2.5. La población y muestra	33
2.6. Los métodos y las técnicas	34
2.7. Procesamiento de la información	36
2.8. Estudio de satisfacción de los socios y clientes	37
2.9. Estudio de procesos	84
CAPÍTULO III ELABORACIÓN DE PROCESOS PARA EL ÁREA DE CRÉDITO DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO PEDRO MONCAYO LTDA.	85
3.1. Introducción a la propuesta	85
3.2. Análisis de FODA de la COAC Pedro Moncayo Ltda	85
3.3. Misión y Visión institucional	90
3.4. Organigrama estructural	91
3.5. La Cadena de valor	92
3.6. El Mapa de procesos	94
3.7. Identificación de procesos críticos	96

3.8.	Caracterización del Macro proceso de la Gestión de Colocación	102
3.9.	Proceso para información del crédito	103
3.10.	Proceso para recepción y análisis del crédito	107
3.11.	Proceso para aprobación del crédito	113
3.12.	Proceso para registro y desembolso del crédito	118
3.13.	Proceso para seguimiento y recuperación del crédito	123
3.14.	Indicadores COL - Gestión de Colocaciones	128
3.15.	Plan de acción	131
3.16.	Conclusiones y Recomendaciones	132
BIBLIOGRAFÍA		134
ANEXOS		136
Anexo 1 Formulario para la aplicación de la encuesta de satisfacción de socios y clientes de la COAC Pedro Moncayo Ltda		136
Anexo 2 Ficha para levantamiento de Procesos		140
Anexo 3 Matriz de criticidad de procesos		144
Anexo 4 Resultados del estudio de procesos 2017		145

LISTA DE TABLAS

Tabla 1.	Muestra de encuesta por modalidad.....	38
Tabla 2.	Genero de socios y clientes de la COAC Pedro Moncayo Ltda.....	39
Tabla 3.	Genero de socios y clientes por agencia de la COAC Pedro Moncayo Ltda.	39
Tabla 4.	Edad de socios y clientes de la COAC Pedro Moncayo Ltda	40
Tabla 5.	Edad de socios y clientes por agencia de la COAC Pedro Moncayo Ltda. ..	41
Tabla 6.	Concurrencia de socios y clientes por agencia de la COAC Pedro Moncayo Ltda	42
Tabla 7.	Frecuencia de visitas por agencia de la COAC Pedro Moncayo Ltda	43
Tabla 8.	Preferencia de horario de atención en la COAC Pedro Moncayo Ltda	44
Tabla 9.	Preferencia de horario de atención por agencias en la COAC Pedro Moncayo Ltda	45
Tabla 10.	Razón por la que el público trabaja con la Cooperativa	46
Tabla 11.	Percepción de amabilidad de los socios y clientes de la COAC Pedro Moncayo Ltda	47
Tabla 12.	Frecuencia con la que el personal es amable en la Cooperativa	48
Tabla 13.	Inconvenientes por falta de información.	49
Tabla 14.	Inconvenientes por falta de información por agencias	50
Tabla 15.	Áreas en las cuales no se proporciona suficiente información.	51
Tabla 16.	Requerimientos respondidos con claridad y agilidad.	53
Tabla 17.	Percepción de los socios acerca de las instalaciones de la Cooperativa	54
Tabla 18.	Trato del personal de guardianía (Guardias).	55
Tabla 19.	Conocimiento del Ahorro programado Mi Futuro.	56
Tabla 20.	Calificación del Ahorro programado Mi futuro.	57
Tabla 21.	Inversiones	58

Tabla 22. Inversiones por agencias	58
Tabla 23. Razones que influyen en la decisión de inversión.	59
Tabla 24. Créditos	60
Tabla 25. Créditos por agencias	61
Tabla 26. Razones que influyen en la decisión de solicitar crédito.	62
Tabla 27. Participación en rifas y sorteos	63
Tabla 28. Participación en rifas y sorteos por agencias	64
Tabla 29. Calificación de rifas y sorteos	65
Tabla 30. demanda de servicios no financieros	66
Tabla 31. Demanda de servicios no financieros por agencias	67
Tabla 32. Utilización del servicio de transferencias interbancarias	68
Tabla 33. Utilización del servicio de transferencias interbancarias	69
Tabla 34. Calificación del servicio de transferencias interbancarias por agencias	70
Tabla 35. Uso de la tarjeta de débito “DE UNA”	71
Tabla 36. Uso de la tarjeta de débito “DE UNA” por agencias	72
Tabla 37. Calificación del servicio de la tarjeta de débito “DE UNA”	72
Tabla 38. Conocimiento del servicio de consulta de saldos en línea	73
Tabla 39. Calificación del servicio de consulta de saldo en línea por agencia	74
Tabla 40. Servicios que deberían incrementarse en la Cooperativa	75
Tabla 41. Preferencia de los benéficos que los socios quisieran recibir.	78
Tabla 42. Análisis de Fortalezas y Debilidades FD	86
Tabla 43. Análisis de Oportunidades y Amenazas OA	88
Tabla 44. Portafolio de procesos de la COAC Pedro Moncayo Ltda	96
Tabla 45. Calificación de Procesos de la COAC Pedro Moncayo Ltda	101
Tabla 46. Caracterización del Macro Proceso de la Gestión de Colocación	102

LISTA DE FIGURAS

Figura 1. La Matriz FODA.....	18
Figura 2. Ciclo Planificar – Hacer- Verificar - Actuar.....	21
Figura 3. Mapa de procesos del Instituto Colombiano Agropecuario	23
Figura 4. La cadena genérica de valor.	25
Figura 5. Metodología para la priorización de procesos	26
Figura 6. Genero de socios y clientes de la COAC Pedro Moncayo Ltda. 2017	39
Figura 7. Genero de socios y clientes por agencia de la COAC Pedro Moncayo	40
Figura 8. Edad de socios y clientes de la COAC Pedro Moncayo Ltda. 2017	41
Figura 9. Edad de socios y clientes por agencia de la COAC Pedro Moncayo	42
Figura 10. Concurrencia de socios y clientes por agencia	43
Figura 11. Frecuencia de visita a la COAC Pedro Moncayo Ltda. 2017	44
Figura 12. Preferencia de horario en la COAC Pedro Moncayo Ltda. 2017	45
Figura 13. Preferencia de horario por agencias en la COAC Pedro Moncayo Ltda. ..	46
Figura 14. Razones por la que el público trabaja con la COAC Pedro Moncayo	47
Figura 15. Percepción de amabilidad de los socios y clientes	48
Figura 16. Frecuencia de percepción de amabilidad en los socios y clientes	49

Figura 17. Inconveniente en los socios y clientes por falta de información.	50
Figura 18. Inconveniente en los socios y clientes por falta de información	51
Figura 19. Áreas en las cuales no se proporciona suficiente información	52
Figura 20. Requerimientos respondidos con claridad y agilidad.	53
Figura 21. Percepción de los socios acerca las instalaciones de la cooperativa	54
Figura 22. Percepción de trato del personal de guardianía en la Cooperativa	55
Figura 23. Conocimiento del Ahorro programado mí futuro por agencias	56
Figura 24. Calificación del Ahorro programado mí futuro por agencias	57
Figura 25. Inversiones	58
Figura 26. Inversiones por agencias	59
Figura 27. Razones que influyen en la decisión de inversión	60
Figura 28. Créditos	61
Figura 29. Créditos por agencias	62
Figura 30. Razones que influyen en la decisión de solicitar crédito	63
Figura 31. Rifas y sorteos	64
Figura 32. Rifas y sorteos por agencias	65
Figura 33. Calificación de los socios a las rifas y sorteos	66
Figura 34. Demanda de servicios no financieros	67
Figura 35. Demanda de servicios no financieros por agencias	68
Figura 36. Demanda de servicios de transferencias interbancarias	69
Figura 37. Demanda de servicios de transferencias interbancarias por agencias	70
Figura 38. Demanda de servicios de transferencias interbancarias por agencias	70
Figura 39. Uso de la tarjeta de débito “DE UNA”	71
Figura 40. Uso de la tarjeta de débito “DE UNA” por agencias	72
Figura 41. Calificación del servicio de la tarjeta de débito “DE UNA” por agencias	73
Figura 42. Conocimiento del servicio de consulta de saldos en línea	74
Figura 43. Calificación del servicio de consulta de saldos en línea	75
Figura 44. Servicios que deberían incrementarse en la Cooperativa	76
Figura 45. Servicios que deberían incrementarse en la Cooperativa	76
Figura 46. Preferencia de los beneficios que los socios quisieran recibir	78
Figura 47. Preferencia de los beneficios que los socios quisieran recibir por agencia	79
Figura 48. Áreas donde se generan problemas en la COAC Pedro Moncayo Ltda ...	79
Figura 49. Áreas donde se generan problemas por agencias	80
Figura 50. Sugerencias de mejoras para la Cooperativa	81
Figura 51. Sugerencias de mejoras para la Cooperativa por agencias	82
Figura 52. Organigrama estructural COAC Pedro Moncayo Ltda. 2017	92
Figura 53. Cadena de valor COAC Pedro Moncayo Ltda. 2017	93
Figura 54. Mapa de Procesos COAC Pedro Moncayo Ltda. 2017	95
Figura 55. Composición del portafolio de procesos de la COAC Pedro Moncayo. .	100
Figura 56. Ponderación de criterios para la priorización de procesos	101
Figura 57. Diagrama de flujo del procedimiento para información de crédito	106
Figura 58. Diagrama de flujo del procedimiento para recepción y análisis	112
Figura 59. Diagrama de flujo del procedimiento para aprobación de crédito	117
Figura 60. Diagrama de flujo del procedimiento de registro y desembolso	122
Figura 61. Diagrama de flujo del procedimiento de seguimiento y recuperación ...	127

TEMA:

Elaboración de procesos en el área de crédito para mejorar la satisfacción de los socios de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Pedro Moncayo Ltda.

RESUMEN

El presente trabajo de titulación se desarrolló con base en planificación para la elaboración de trabajo de titulación aprobada en el noveno semestre. Este trabajo está compuesto por tres capítulos: Marco teórico, Marco metodológico y Elaboración de procesos para el área de crédito de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Pedro Moncayo Ltda.

El primer capítulo corresponde al desarrollo del Marco teórico, en el que se planteó todas las teorías que van desde el desarrollo de cooperativismo en el Ecuador hasta el uso de técnicas en el desarrollo del presente trabajo. Así mismo se plantean teorías para comprender los enfoque de procesos y clientes, el uso de herramientas como el FODA, cadena de valor, mapa de procesos, ciclo de la mejora continua, para terminar con conceptualización y definiciones que ayudarán a comprender de mejor manera la temática expuesta.

En el segundo capítulo se desarrolla el Marco metodológico y en él se plantea el tipo y diseño de la investigación a ser aplicada, para el caso del presente trabajo es mixta, compuesto de las investigaciones de tipo teórico aplicado, de campo y descriptivo. Así mismo se determina el enfoque y fuentes de investigación a ser utilizados, las características de la población y su delimitación para mediante un cálculo obtener la muestra en la que se ejecutó la investigación.

En este capítulo dos, aplicando lo mencionado anteriormente, se realizó el estudio investigativo para medir la satisfacción de los socios y clientes de la Cooperativa mediante la aplicación de una encuesta, de este estudio investigativo se

obtuvo datos importantes que sirvieron de insumos entre otros para el desarrollo de la propuesta.

Finalmente el tercer capítulo, con los datos críticos arrojados en el estudio de medición de la satisfacción de los socios y clientes de la Cooperativa, se llevó a cabo un análisis FODA, mediante el cual se obtuvieron entre otras, estrategias relacionadas con la deficiencia en procesos, de allí mediante el uso de herramientas administrativas como mapeo y caracterización de procesos y otras, se obtuvo un panorama claro del contexto de la organización, para elaborar mediante técnicas de diseño, los procesos relacionados con la Gestión de colocación. Al final del capítulo se emiten ciertas recomendaciones para mejorar la gestión la Cooperativa.

Palabras clave: Procesos, mejoramiento, satisfacción del cliente, cooperativa, ahorro y crédito.

THEME:

Elaboration of processes in the credit area to improve the members satisfaction of the Cooperativa de Ahorro y Crédito Pedro Moncayo Ltda.

SUMMARY

The present degree work was developed on based of approved planning for work in the ninth semester. This work is composed by three chapters: theoretical Frame, frame methodological and elaboration of processes for the credit area of the Cooperativa de Ahorro y Crédito (COAC) Pedro Moncayo Ltda.

The first chapter corresponds to the development of the theoretical framework , in which one raised all the theories that go from the development of cooperativism in the Ecuador up to the use of technologies for the development of the present work. In the same way, this raises theories to understand the focus of customers and of process, the use of instruments such as the SWOT, the value chain, the process map, the improvement cycle continues, to finish with the conceptualization and definitions that they helped to understand the exposed matter in a better way.

In the second chapter, the methodological framework is developed and it sets out the type and design of the research to be applied, for the case of the present work it is mixed, composed of applied theoretical, field and descriptive research. Likewise, the focus and sources of research to be used, the characteristics of the population and its delimitation are determined by means of a calculation to obtain the sample in which the research was executed.

In this chapter two, applying the above criteria, a research study was carried out to measure the satisfaction of the partners and clients of the company by the application of a survey, this research study obtained important data that served as inputs among others for the development of the proposal.

Finally the third chapter, with the critical data thrown into the study to measure the satisfaction of partners and clients of the Cooperative, was carried out a SWOT analysis, through which were obtained among others, strategies related to deficiency in processes, there, through the use of administrative tools such as mapping and characterization of processes and others, a clear picture of the organization's context was obtained, in order to design the processes related to placement management by means of design techniques. At the end of the chapter, certain recommendations are issued to improve the management of the Cooperative.

Keywords: Processes, improvement, customer satisfaction, cooperative, savings and credit.

INTRODUCCIÓN

Al iniciar el siglo XX inmigrantes europeos crearon las primeras Cooperativas de Ahorro y Crédito (COAC's) en América Latina, con diferencia del cooperativismo europeo puesto que involucra algunos elementos de distinta procedencia (sindicalismo, doctrina cooperativa, iglesia e ideológicas de otras concepciones), pero con un limitado e inexistente acceso al crédito para microempresarios urbanos y agrupaciones de campesinos.

Durante los primeros años y en la época en que económicamente América latina resultó favorecida por un clima internacional positivo, creció a tasas considerables y respetables lo que impulsó el desarrollo de bancos de fomento mayormente en estados latinoamericanos, así como se produjo un auge de las Cooperativas de Ahorro y Crédito (COAC's).

En el Ecuador siempre ha existido una sociedad solidaria que ha mantenido dentro de sus costumbres el velar por el bienestar de la comunidad, estas tradiciones históricas se remontan a tiempos precolombinos donde han sido importantes en la prosperidad económica de la sociedad de ése entonces.

Los orígenes y manifestaciones del cooperativismo ecuatoriano surgen impulsados desde la Iglesia Católica a finales del siglo XIX, especialmente en Guayaquil y Quito y su etapa de mayor desarrollo fue en la década de los años sesenta con la Ley de Cooperativas.

En los últimos diez años bajo el Gobierno de la denominada Revolución Ciudadana, se presentan propuestas de cambios socio-económicos direccionados a favorecer a las masas populares. Bajo este contexto aparece un nuevo modelo de gestión y los controles a ser establecidos a las cooperativas de ahorro y crédito, creándose una necesidad imperante de que estas organizaciones mejoren sus procesos y dirección en su gestión.

Con visión a la Gestión basadas en Procesos.

Según cuenta el Msc. Galo Olmedo en la publicación “Historias – Testimonios – Documentos – Anécdotas – Presente – Futuro” de la COAC Pedro Moncayo al conmemorar sus 50 años en el 2014, precisamente en ese año surge la visión de los dirigentes por mejorar su gestión, en vista que “desde sus inicios hasta la actualidad, los directivos y colaboradores de la COAC Pedro Moncayo Ltda., han venido ejecutando sus acciones por medio de una gestión funcional, esto significa que las funciones y actividades lo desarrollan en departamentos, con una definición clara de la jerarquía y se concentra la atención en el resultado de las labores de cada persona o cada departamento.” (COAC PEDRO MONCAYO, 2014, pág. 75)

En vista de esto, continua el artículo, “luego de constantes análisis procurando el mejoramiento sostenido, alineados a las tendencias actuales de administración organizacional y, en base a una decisión estratégica del Concejo de Administración, se propuso integrar como actividad imprescindible dentro del Plan Operativo Anual 2014 de la COAC Pedro Moncayo, el Diseño y la Implementación de un Sistema de Gestión basado en Procesos con el propósito de mejorar la eficacia y eficiencia de sus operaciones, aumentar la satisfacción de los socios y clientes que utilizan los productos y servicios que ofrece la institución.” (COAC PEDRO MONCAYO, 2014, pág. 75)

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

La COAC Pedro Moncayo Ltda. requiere mejorar la prestación de servicios en la Unidad de Crédito, sin embargo, se desconoce los requerimientos que actualmente inciden en la satisfacción de sus socios y clientes, así como en el porqué de no optar por obtener préstamos en la institución, por lo cual se ven afectados, tanto la Cooperativa como la población del Cantón Pedro Moncayo y sus alrededores al no obtener financiamiento para cubrir sus necesidades.

JUSTIFICACIÓN

El presente trabajo como razones para su justificación presenta lo siguiente:

La idea básica es que en la Unidad de Crédito los asesores de negocio cuenten con instrumentos de apoyo, en este caso los procesos documentados necesarios para ejecutar correctamente los procesos de colocación, que lo desarrollado en este trabajo sirva para estandarizar los servicios y la atención a los socios de la Cooperativa.

La orientación del presente trabajo de titulación se enfoca en elaborar procesos que satisfagan lo que actualmente requiere el socio en relación a los servicios y productos crediticios, sin dejar de lado el cumplimiento de los requisitos establecidos por los entes de control.

No esta demás recalcar que en este trabajo se pretende demostrar el interés de crecimiento para la COAC Pedro Moncayo Ltda., institución a la cual presto mis servicios. Así mismo el interés de demostrar el conocimiento que como estudiante he adquirido en la Universidad Tecnológica Israel.

OBJETIVOS

Objetivo general

Elaborar los procesos para el Área de crédito de la COAC Pedro Moncayo Ltda., dentro de un modelo de gestión enfocado a satisfacer los requerimientos de los socios y cumpliendo lo establecido en la norma ISO 9001:2015, normas, reglamentos y resoluciones emitidos por los diferentes entes de control.

Objetivos específicos

1. Fundamentar teóricamente el presente trabajo, mediante una indagación bibliográfica y net gráfica, sustentando la investigación.

2. Determinar el estado actual de la COAC Pedro Moncayo Ltda. mediante una evaluación de la satisfacción de socios/clientes y un análisis mediante la aplicación de la herramienta FODA.
3. Documentar según su criticidad procesos para el Área de crédito, mediante un modelo de gestión, determinando sus interacciones de acuerdo con los requisitos del socio, reglamentos de los entes de control y norma ISO 9001.

HIPÓTESIS O IDEA A DEFENDER

Mediante la elaboración de procesos en el Área de crédito de la COAC Pedro Moncayo Ltda., permitirá mejorar la satisfacción de los socios y cliente.

Variable independiente: Los procesos.

Variable dependiente: La satisfacción de los socios y clientes.

CAPÍTULO I

MARCO TEÓRICO

1.1. El Sector Cooperativo en Latinoamérica

El modelo económico predominante en Latinoamérica durante la década de los sesenta, se sustentó en el desarrollo interior o denominado de “sustitución de importaciones”, el mismo que desarrolló un fuerte impulso a la industrialización, la conformación de un mercado interno y consigo el surgimiento de nuevos grupos sociales.

El modelo organizacional que se implementó generalmente en los países latinoamericanos, tiene su fundamento más profundo en el modelo de los *Credit Unions* norteamericanos. A este modelo organizacional y empresarial de cooperativismo financiero, que se diferencia del cooperativismo europeo puesto que involucra algunos elementos de distinta procedencia (sindicalismo, doctrina cooperativa, iglesia e ideológicas de otras concepciones), que instituyó un modelo latinoamericano propio, que posibilitó un clima propicio de bienestar en la región.

El ambiente macroeconómico de entonces no presentaba los desequilibrios económicos que con posterioridad se presentaría en la economía Latinoamericana, así como la tecnología y comunicaciones no eran un obstáculo en el desarrollo del sistema financiero.

Durante los primeros años la economía de Latinoamérica se vio favorecida por un clima internacional positivo, creció a tasas considerables y respetables, aunque con un limitado e inexistente acceso al crédito para microempresarios urbanos y grupos de campesinos.

Este acceso de crédito a grupos micro empresariales y de campesinos impulsó el progreso mayoritario de bancos de fomento en los países latinoamericanos, así también un auge en las Cooperativas de Ahorro y Crédito.

Sin embargo, de haberse dado el impulso al sector cooperativo en este período, las primeras (COAC's) en América Latina, fueron creadas a inicios del siglo XX por inmigrantes europeos en áreas rurales de Brasil, en menor grado en Argentina y Uruguay. Hasta los años 40 este sistema se estableció en el modelo de *Raiffeisen* (inmigrantes alemanes) y *Luzzatti* (inmigrantes italianos).

1.2. Desarrollo del sector Cooperativo en el Ecuador

En Ecuador siempre ha existido tradicionalmente la costumbre de ser una sociedad solidaria. La investigadora Giuseppina (Da Ros, 2007) de la Pontificia Universidad Católica del Ecuador menciona que, esta tradición histórica se remota a tiempos precolombinos donde fue un factor fundamental en el desarrollo económico de la Sociedad de ese entonces. Las mingas, han sido manifestaciones de cooperación solidaria de las comunidades para llevar a cabo un beneficio comunitario o familiar.

Como antecedentes históricos según (Da Ros, 2007), se puede mencionar la distinción de tres etapas : a) la primera etapa al finalizar el siglo XIX donde se crean algunas organizaciones de ayuda mutua, especialmente en Guayaquil y Quito; b) posteriormente la segunda etapa ya con un modelo cooperativista que inicia en 1937; y c) la tercera considerada la de desarrollo.

En la primera etapa, la Iglesia Católica es de vital importancia en la organización de instituciones mutualistas, pues fué un base fundamental para el surgimiento de agrupaciones de empleados, pequeños comerciantes, obreros, artesanos etc.

Para el año de 1937, se “dictó la primera Ley de Cooperativas (Decreto Supremo n. 10 del 30 de noviembre de 1937, publicado en el Registro Oficial n. 8131 del 1ro. de diciembre de 1937)” (Da Ros, 2007, pág. 254).

Esta ley, según relata (Almeida, 1981) emitida con fines políticos, “Uno de los objetivos perseguidos por el gobierno de facto del General Alberto Enríquez

Gallo, su patrocinador, era racionalizar la tradicional economía campesina, estableciendo medidas sociales y económicas tendientes a evitar posibles levantamientos indígenas y a modernizar su estructura de producción, adoptando formas de carácter cooperativo (pág. 218)

En esta segunda etapa se desarrollan dos clases de cooperativas: las de producción y las de crédito; estas últimas, apenas dos en ese entonces destinadas a soportar financieramente el fomento del sector agricultor en el país.

Para los años sesenta el Estado ecuatoriano promueve un importante crecimiento de cooperativismo, probablemente el mayor en la historia, creado con fines políticos.

“En 1961 se creó la Dirección Nacional de Cooperativas como entidad especializada del Ministerio de Previsión Social y Trabajo (en 1979 se transformará en Ministerio de Bienestar Social)” (Da Ros, 2007, pág. 256), actualmente es el Ministerio de Inclusión Económica y Social.

La Iglesia Católica a inicios de los años setenta llegó a ser uno de los principales iniciadores de organizaciones populares y en particular de cooperativas. “Sacerdotes progresistas participaron en la creación y administración de cooperativas agrícolas, de ahorro y crédito (en su mayoría), vivienda y forestales; de ahí los nombres religiosos adoptados por muchas de las cooperativas que se constituyeron en esos años”. (Da Ros, 2007, pág. 261)

Ya en la actualidad, al llegar al gobierno de la denominada Revolución Ciudadana y como presidente de la República el Eco. Rafael Correa Delgado en el 2007, se presentan en Ecuador, propuestas de cambios socio-económicos que pretenden ser direccionados al llamado *Sumak Kawsay* (el buen vivir), es decir favorecer a las masas populares. Para mayo del 2011 se registra la Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria y del Sector Financiero Popular y Solidario (LOEPS) “Es así que el 5 de junio

de 2012, ante el Pleno de asamblea Nacional asume las funciones como primer Superintendente de la de Economía Popular y Solidaria al Doctor Hugo Jácome Estrella”. (SEPS, 2017)

Bajo este contexto se define un antes y un después respecto de la gestión y los controles a ser aplicados a las cooperativas de ahorro y crédito, creándose una necesidad imperante de que estas organizaciones mejoren sus procesos y direccionen su gestión al *Sumak Kawsay* (el buen vivir).

1.3. Comprensión de las necesidades de los socios y clientes.

La (Norma Internacional ISO 9001, 2015) propone al cliente como uno de sus enfoques principales, en ella se menciona que “La adopción de un sistema de gestión de la calidad es una decisión estratégica para una organización que le puede ayudar a mejorar su desempeño global y proporcionar una base sólida para las iniciativas de desarrollo sostenible.” (Norma Internacional ISO 9001, 2015, pág. 7)

El presente trabajo, adoptará el direccionamiento de esta norma reconocida a nivel mundial, sosteniendo que en efecto, mantener un sistema es vital para una correcta gestión empresarial, pues de esta manera la COAC Pedro Moncayo Ltda., tendrá un direccionamiento en el cual sus procesos podrán generar productos y servicios que satisfagan los requisitos de sus clientes y además que aumenten su satisfacción.

1.3.1. El enfoque al cliente

Con la aplicación transversal de este principio del enfoque al cliente, se consigue el aumento de la cuota de mercado, la fidelización de los clientes y la mejora de la eficacia de las acciones dirigidas a lograr su satisfacción.

El enfoque al cliente uno de los principios de los sistemas calidad, en la implantación de procesos dentro de un sistema de la calidad basado en ISO deben

tenerse en cuenta los principios de gestión para alcanzar la mayor satisfacción de los clientes.

Otro factor importante es el liderazgo que juega un papel importante en el enfoque y por ende la satisfacción de cliente, la alta dirección deberá mostrar su compromiso asegurándose de que:

“a) se determinan, se comprenden y se cumplen regularmente los requisitos del cliente y los legales y reglamentarios aplicables;” (Norma Internacional ISO 9001, 2015, pág. 15)

“b) se determinan y se consideran los riesgos y oportunidades que pueden afectar a la conformidad de los productos y servicios y a la capacidad de aumentar la satisfacción del cliente;” (Norma Internacional ISO 9001, 2015, pág. 15)

“c) se mantiene el enfoque en el aumento de la satisfacción del cliente.” (Norma Internacional ISO 9001, 2015, pág. 15)

Para la aplicación del principio de un enfoque al cliente es necesario realizar una serie de tareas:

La primera de ellas menciona que para “proporcionar regularmente productos y servicios que satisfagan los requisitos del cliente y los legales y reglamentarios aplicables, la organización debe realizar el seguimiento y la revisión de la información sobre estas partes interesadas y sus requisitos pertinentes.” (Norma Internacional ISO 9001, 2015, pág. 13)

Para ello la Cooperativa debe estudiar y analizar las necesidades de los socio y clientes, se debe conocer aspectos como las exigencias de uso del producto, los tiempos de entrega y las tasa esperadas, esta información debe tenerse en cuenta en el diseño de productos y en la planificación de los procesos productivos;

La segunda cuestión a considerar son los objetivos de mejora institucionales, La (Norma Internacional ISO 9001, 2015) establece que “La organización debe establecer objetivos de la calidad para las funciones y niveles pertinentes y los procesos necesarios para el sistema de gestión de la calidad.” (Norma Internacional ISO 9001, 2015, pág. 16). Estos objetivos entre otras cosas, deben “ser pertinentes para la conformidad de los productos y servicios y para el aumento de la satisfacción del cliente;” (Norma Internacional ISO 9001, 2015, pág. 17), esto quiere decir que los objetivos deben estar alineados al nivel de satisfacción de los socios y clientes, los objetivos de la calidad deben tratar de mejorar el cumplimiento de las expectativas y necesidades de los clientes;

Como tercera cuestión se encuentra el hacer entender a todo el personal de la Institución los requerimientos de los socios y clientes, es importante que los empleados conozcan cómo afecta a su trabajo a la percepción del cliente, de ¿cómo recibe de la Cooperativa los productos o servicios ofertados?;

La cuarta obligación derivada del enfoque al cliente, es la realización de mediciones de la satisfacción, la Cooperativa debe retroalimentarse con la percepción de los socios y clientes sobre los productos o servicios recibidos “del grado en que se cumplen sus necesidades y expectativas.” (Norma Internacional ISO 9001, 2015, pág. 29)

Según la norma de calidad ISO, “la organización debe determinar los métodos para obtener, realizar el seguimiento y revisar esta información.” (Norma Internacional ISO 9001, 2015, pág. 29) “Las percepciones del cliente pueden incluir las encuestas al cliente, la retroalimentación del cliente sobre los productos y servicios entregados, las reuniones con los clientes, el análisis de las cuotas de mercado, las felicitaciones, las garantías utilizadas y los informes de agentes comerciales”. (Norma Internacional ISO 9001, 2015, pág. 29)

La información y los datos resultantes de la evaluación y seguimiento, debe ser analizada para evaluar la aceptación de los productos, servicios y el nivel de satisfacción de los clientes, entre otros aspectos.

Para terminar con las obligaciones es necesario que todas las relaciones con los socios o clientes sean gestionadas de forma sistemática para reducir su variabilidad desde la atención comercial hasta el seguimiento post entrega de créditos así pues este necesario.

1.4. Las técnicas para recolectar datos

Según el diccionario la recolección de datos son los mecanismos, medios, sistemas dirigidos a recolectar, conservar, elaborar y transmitir los datos.

Al resumir se podrá decir que los instrumentos son cualquier recurso que compile información respecto de una investigación, entre ellos existe: la observación, la encuesta, el cuestionario y la revista.

1.4.1. La encuesta

En esta oportunidad y para efectos del desarrollo del presente trabajo, el enfoque será a la encuesta. Como definición, la encuesta es una estrategia que utiliza una disposición de métodos de investigación institucionalizados, a través de la cual se recopila y se analiza una progresión de la información a partir de una prueba de caso ilustrativa de una población o universo mayor.

A nivel mundial un método de investigación práctico siempre ha sido la encuesta. En la publicación de Manceiras se menciona lo siguiente: “Las encuestas, como método de investigación, son el medio más empleado para conocer la satisfacción de los usuarios con los servicios recibidos” (Hall JA, 1988, pág. 44); en EEUU y otros países europeos, están muy desarrolladas. La intención es saber cómo evaluar a los clientes y construir una crítica esclarecedora para el personal con el objetivo específico de conocer la evaluación de sus actividades

Para el investigador (Sierra, 2001) “La observación por encuesta, entendida esta palabra en sentido restringido y no como averiguación o pesquisa en general, aceptación que abarca todos los tipos de observación, consiste en la obtención de datos de interés sociológico mediante la interrogación a los miembros de la sociedad.” (pág. 305)

En la encuesta, el estudio es observacional, en ella se recaban datos de información, la técnica del cuestionario es cuantitativa y la investigación se realiza sobre una muestra de sujetos.

Las encuestas se dividen según sus objetivos, según sus preguntas y según el medio de captura.

Según sus objetivos están las encuestas descriptivas y encuestas analíticas. Las descriptivas documentan condiciones presentes, mientras que las analíticas además de representar, explican el porqué de una determinada situación.

Según las preguntas, están las de respuesta abierta donde se solicita a la persona encuestada responder por el mismo la pregunta, se le otorga mayor libertad y posibilitan que existan respuestas más profundas, mientras que en las de respuesta cerrada los encuestados solo podrán elegir una sola de las opciones que se presentan un estado formulado por los investigadores.

Según el medio de captura tenemos las encuestas impresas, por internet, por dispositivos móviles y por teléfono.

Para elaborar una encuesta se utiliza el cuestionario, que es un instrumento de investigación que se compone de una cantidad de preguntas con cierta estructura lógica, pretendiendo obtener los datos de un número determinado de encuestados. Se compone de un conjunto de preguntas que deben estar compuestas de forma clara, ordenadas, organizadas y planificadas, por lo que sus respuestas pueden dar todos los datos que necesita.

Para la construcción de la encuesta se debe tener en cuenta: usar declaraciones que sean interpretadas de la misma forma por las diferentes sub poblaciones, tener una categoría de respuestas abiertas por una lista de posibles respuestas, usar afirmaciones positivas y evitar declaraciones negativas, no se debe hacer supuestos cerca de los encuestados, se debe hacer la estructura claramente legible, fácilmente comprensible.

1.5. El Análís FODA

“El análisis FODA es un avance al planeamiento que realizan las empresas para lograr una mejor adaptación al ambiente. Este análisis más cualitativo que cuantitativo impulsa la generación de ideas con respecto al negocio de la empresa.” (Luisa L. Lazzari & Victor Maeschalck, 2002, pág. 1)

Generalmente para poder determinar las acciones a hacer y ver cómo está una empresa, institución, proyecto, programa, o algo, es necesario saber por ejemplo las fortalezas, las debilidades, oportunidades y amenazas.

En primera instancia tenemos, lo que son las fortalezas y las debilidades, aunque generalmente se le toma primero las fortalezas y luego las oportunidades. Tanto fortalezas como oportunidades corresponden a un grupo que son los aspectos fuertes y las debilidades y amenazas los puntos débiles.

Las fortalezas y debilidades corresponden al ámbito interno, ya que son variables que se pueden contralar en mayor o menor medida al interno y por otra parte en el ámbito externo están la oportunidades y amenazas ya que son variables dadas por el mercado o por nueva competencia que pueden afectar a la organización y sobre esta no se puede tener mayor control.

Al hablar de fortalezas se refiere a los aspectos positivos que tiene la institución, como por ejemplo podría ser el crecimiento sostenido de sus activos productivos. Al contrario, respecto de las debilidades, la referencia es a los aspectos negativos, por ejemplo un gran endeudamiento a corto plazo. Al hablar de oportunidades, se debe

mirar los aspectos del mercado positivos que la empresa puede aprovechar para su beneficio, un ejemplo de oportunidad sería el que, partiendo de una nueva regulación, la organización podría obtener un beneficio económico del gobierno para mejorar su infraestructura tecnológica. Un ejemplo de amenaza puede ser un aspecto negativo que pudiera afectar la existencia del negocio, si la presencia de un competidor agresivo captaría mayoritariamente los clientes del mercado.

Esta matriz FODA permite tener una lectura rápida del estado de cómo se encuentra la organización, y saber que cuestiones se deben aprovechar, que cuestiones se deben mejorar, aprovechar las fortalezas y explotarla al máximo, que debilidades se debe mejorar, ver que oportunidades nos da el mercado y que beneficios puede obtener el negocio, y las amenazas a las que hay que tener cuidado porque pueden poner en peligro la continuidad del negocio.

La Matriz FODA

Factores Internos Factores Externos	Lista de Fortalezas F1 F2 ... Fn	Lista de Debilidades D1 D2 ... Dn
	Lista de Oportunidades O1 O2 ... On	FO (Maxi - Maxi) <i>Estrategia para maximizar las F y las O</i>
Lista de Amenazas A1 A2 ... An	FA (Maxi - Mini) <i>Estrategia para maximizar las F y minimizar las A</i>	DA (Mini - Mini) <i>Estrategia para minimizar las D y las A</i>

Figura 1. La Matriz FODA (Magenta IG, 2017)

1.6. Enfoque en Procesos

Para comprender este enfoque se continuara con la ISO 9001 “Esta Norma Internacional promueve la adopción de un enfoque a procesos al desarrollar, implementar y mejorar la eficacia de un sistema de gestión de la calidad, para aumentar la satisfacción del cliente mediante el cumplimiento de los requisitos del cliente.” (Norma Internacional ISO 9001, 2015, pág. 8)

En la implantación de un Sistema de gestión de la Calidad (SGC) basado en la ISO 9001, deben tenerse en cuenta los principios de gestión para alcanzar un nivel óptimo de la satisfacción de los clientes.

Para entender el enfoque en proceso es importante entender la conceptualización de un proceso y porque es necesario este enfoque. Los SGC´s parten del análisis de las perspectivas del cliente, frente a la solicitud de productos o servicios a la organización, la participación de la maquinaria del SGC para realizar las entregas. En lo posterior debe alimentarse de la percepción del cliente.

El problema ahora es ¿cómo puedo mejorar el funcionamiento de esta máquina?, ¿qué piezas la forman?, por esto es necesario bajar a un nivel con mayor detalle, en este nivel se encuentran los procesos que ordenadamente conforman el SGC.

Para que exista un enfoque basado en procesos la organización determinara las entradas requeridas y las salidas esperadas; determinar la secuencia e interacción de estos procesos; determinar y aplicar los criterios y los métodos (incluyendo el seguimiento, las mediciones y los indicadores del desempeño relacionados) necesarios para asegurarse de la operación eficaz y el control de estos procesos; determinar los recursos necesarios para estos procesos y asegurarse de su disponibilidad; asignar las responsabilidades y autoridades para estos procesos; abordar los riesgos y oportunidades; evaluar estos procesos e implementar cualquier cambio necesario para asegurarse de que estos procesos logran los resultados previstos; mejorar los procesos y el sistema de gestión de la calidad.

Para aplicar el principio del enfoque basado en procesos es necesario determinar los siguientes factores: el primero de ellos es la definición de los procesos que lo componen y de sus actividades correspondientes; la segunda obligación es establecer las responsabilidades, obligaciones y autoridades para la realización de las actividades claves de cada proceso, como tercera cuestión se encuentra identificar las interfases y relaciones de la actividades entre los diferentes sitios de trabajo definidos en la organización; por último es necesario conocer y evaluar la incidencia de las actividades o procesos respecto de la satisfacción del cliente.

“En la medida en que sea necesario, la organización debe:

- a) mantener información documentada para apoyar la operación de sus procesos;
- b) conservar la información documentada para tener la confianza de que los procesos se realizan según lo planificado.” (Norma Internacional ISO 9001, 2015, pág. 14)

Entender la interrelación de los procesos en un SGC aumentan la efectividad de las empresas para lograr los resultados esperados. Este enfoque permite controlar las interrelaciones e interdependencias entre los procesos del SGC. “El enfoque a procesos implica la definición y gestión sistemática de los procesos y sus interacciones, con el fin de alcanzar los resultados previstos de acuerdo con la política de la calidad y la dirección estratégica de la organización”. (Norma Internacional ISO 9001, 2015, pág. 8) .

1.7. Ciclo Planificar-Hacer-Verificar-Actuar

Edward Deming en su libro “La nueva economía - Para la industria, el gobierno y la educación”, propone un método que podría utilizarse en cualquier sistema, procesos, procedimientos, actividades.

Según (Deming, 1998), el ciclo (PHVA) Planificar – Hacer- Verificar – Actuar, provee una representación gráfica para el aprendizaje – un método que podría utilizarse

para mejorar cualquier producto o proceso. Mediante el mapa propuesto por Deming, cualquier organización puede incorporar metódicamente mejoras y modificaciones a sus sistemas.

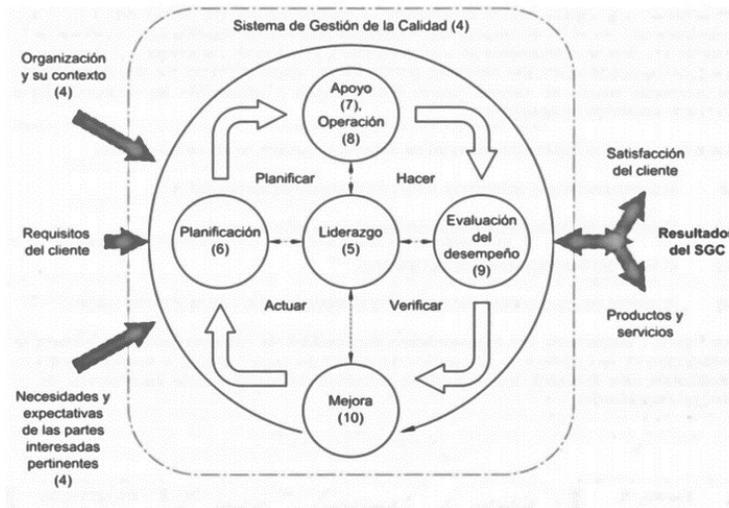


Figura 2. Ciclo Planificar – Hacer- Verificar - Actuar. (Norma Internacional ISO 9001, 2015, pág. 9)

El ciclo (PHVA) es muy significativo en la norma ISO 9001 que llega hacer su columna vertebral. A continuación, una explicación a que hace referencia el ciclo de Deming:

Un plan es la formulación o método organizado por lo cual algo debe ser hecho. Planificar significa simplemente responder a las preguntas que se debe hacer y cómo hacerlo.

La planificación es el planteamiento de los objetivos de los procesos necesarios para entregar resultados según los requerimientos del cliente y a las políticas de la Institución.

Luego de establecido el plan viene un Hacer, ejecutar el plan trazado con los procesos implementados y establecidos y el cumplimiento de las pautas definidas en el plan.

Independientemente de que tan satisfecho se esté con los resultados del Planear y el Hacer, se tiene que revisar en que extensión se ha cumplido el plan, esto es Verificar, comparar si lo conseguido es aquello que se había planificado. Técnicamente y en base a la norma ISO 9001 verificar es monitorear y medir los procesos y productos contra las políticas, objetivos y requerimientos y reportar los resultados.

Para completar el ciclo y para que las cosas vayan mucho mejor, se debe hacer Actuar, tomar acciones relevantes para que el aprendizaje sea provechoso.

1.8. El mapa de procesos

Según (Carrasco, 2009) la visión conjunta de los componentes de una empresa, se puede facilitar mediante el uso de una herramienta adecuada, “el mapa de procesos provee una visión de conjunto, holística o “de helicóptero” de todos los procesos de la organización” (pág. 14). “Se trata de un mapa donde está todo el hacer a nivel de los tipos de procesos y de sus divisiones principales: etapas y versiones”. (pág. 14)

El mapa de procesos nos permite conocer una perspectiva global local, obligando a posicionar cada proceso de acuerdo a la cadena de valor, al mismo tiempo concierne el propósito de una empresa con los procesos que la administran, también se usa como una herramienta de aprendizaje.

Para realizar un mapeo de procesos se recomienda seguir un método sencillo que inicia con la identificación de los procesos necesarios para cumplir con el horizonte (misión y la visión) de la empresa, de los requerimientos de los clientes y requisitos legales. Estos procesos se los divide en tres niveles: Proceso de dirección estratégica, Procesos del negocio y Procesos de apoyo.

Mapa de procesos



Figura 3. Mapa de procesos del Instituto Colombiano Agropecuario (ICA, 2017).

En la figura precedente 3 se puede distinguir claramente tres niveles o clasificación de procesos dentro del mapa:

- De dirección estratégica también llamados gobernantes, que son aquellos que dan el direccionamiento a todo el SGC de la institución. Están ubicados en la parte superior del mapa.
- Procesos del negocio o productivos, son aquellos que están relacionados directamente con los productos o servicios que se ofrece al cliente, ubicados en el centro y se alinean directamente a la misión.
- De apoyo, se ubican en la parte inferior del mapa, son aquellos que proporcionan los insumos necesarios para el funcionamiento de todos los procesos del SGC

1.9. La cadena de valor

La cadena de valor es una técnica administrativa desarrollada por el profesor Michael porte allá por años 80, mediante la cual se puede representar a una empresa desmembrando cada una de sus actividades generadoras de valor para desarrollar una

ventaja competitiva. Según (Porter M. E., 2015) “La empresa es un conjunto de actividades cuyo fin es diseñar, fabricar, comercializar, entregar y la venta de su producto”. A estas empresas desde un punto de vista general, se las puede representar mediante la cadena de valor “y la forma en que realiza las actividades individuales reflejan su historial, su estrategia, su enfoque en el establecimiento de la estrategia y la economía en que se basan dichas actividades”. (pág. 105)

Para visualizar la cadena de valor, se debería imaginarla como una cadena real con sus eslabones, cada uno de ellos que corresponden a cada actividad que se realizan en una organización, uno de ellos podría ser el diseño, otro la producción, otro la administración, así todos los necesarios para ofrecer u producto o servicio. A medida que se avanza en la cadena de actividades aumenta el valor del producto o servicio para el cliente, de allí deriva el nombre de cadena de valor, más eslabones en la cadena más valor recibirá el cliente.

Según “desde el punto de vista de la competencia, el valor es lo que la gente está dispuesta a pagar por lo que se le ofrece.” (Porter M. E., 1991, pág. 54). Los ingresos totales que recibe una empresa reflejan el valor y si éste valor supera los costos una empresa es rentable. “La meta de una estrategia genérica es brindar a los compradores un valor que supere su costo. El valor, y no el costo, debe utilizarse al analizar la posición competitiva, pues a menudo las empresas aumentan a propósito el costo para obtener un precio más alto a través de la diferenciación.” (pág. 54)

El valor según Porter, es lo que el cliente estaría dispuesto a pagar por el producto o servicio que recibe, por ejemplo, si los productos de un negocio son hechos a mano para algunos clientes estos no valdrían lo mismo que los productos industrializados, incluso la atención es un valor clave al momento de que un cliente decida dónde acudir o donde contratar un servicio. Es importante considerar los costos para fijar los precios y pensar siempre en el valor que se entrega a los usuarios.

La cadena de valor está conformada por las actividades, su interrelación y su margen de competitividad. Estas cadenas son estructuras mediante las cuales se generan productos que satisfagan las necesidades de los clientes más del valor agregado que se los da en cada uno de los eslabones que la componen. El margen de competitividad es la diferencia del valor total y el costo.

Para lograr los objetivos de una cadena de valor (calidad – productividad – cumplimiento de requisitos – compromisos), es fundamental informarse sobre los requerimientos del cliente, ¿qué?, ¿a dónde?, ¿cuándo? ¿cómo?; para ello se requerirán sistemas para poder procesar esta información. “Toda actividad de valor utiliza insumos adquiridos, recursos humanos (mano de obra y administradores) y alguna clase de tecnología para cumplir su función.” (Porter M. E., 1991, pág. 56) . También origina activos financieros (como inventario y cuentas por cobrar) o pasivos (como las cuentas por pagar).



Figura 4. La cadena genérica de valor. (Porter M. E., 1991, pág. 55)

Las actividades de valor se dividen en dos grandes grupos: primarias y de apoyo.

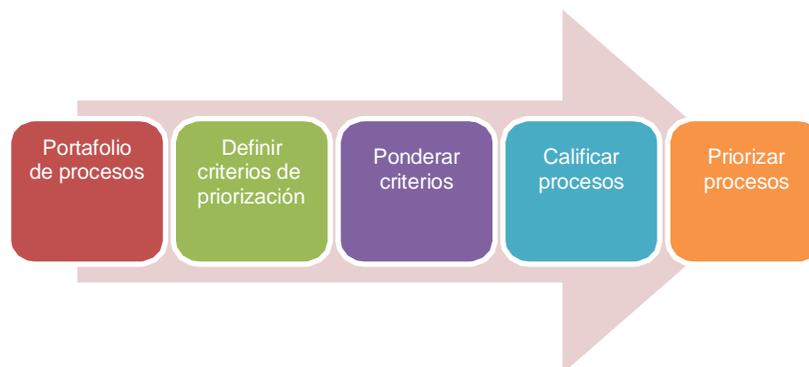
Las actividades primarias o de línea son las que tienen que ver directamente con la producción y comercialización del producto, estas pueden ser: logística interior, operaciones o producción, logística exterior, marketing y ventas y por último los servicios.

Las actividades de apoyo o de soporte no están relacionada con la producción o comercialización, pero son imprescindibles, son actividades necesarias para que se puedan realizar las actividades primarias, estas actividades también generan valor a la cadena, estas pueden ser: infraestructura de la organización, talento humano, desarrollos de la tecnología y abastecimiento.

1.10. Identificación de procesos críticos

El proceso crítico es aquel que de fallar genera una ruptura importante. En el caso de las operaciones son los procesos que detienen a las operaciones o que su falla genera un costo inmenso. Los procesos críticos tienen las mismas características que todos los procesos, la diferencia es que son los más representativos y se deben los tener en cuenta para la operación normal de la empresa con el fin de darle un valor agregado al producto y prestar un buen servicio al cliente.

Fases para la priorización de procesos



*Figura 5. Metodología para la priorización de procesos
Fuente: Francisco Arízaga*

1.11. La documentación de procesos

El tener los procesos documentados, facilita el trabajo. También puede realizarse el análisis y la mejora de procesos que aún no se han documentado, aprovechando esta instancia para recién luego, documentarlos con la mejora. (Auliso, Miles, & Quintillán, 2002)

En la actualidad las gestiones por procesos ayudan a mejorar muchos aspectos en las organizaciones, por eso la importancia de mantener documentados los procesos, esto genera muchos beneficios como el de proteger el (know how) saber cómo, en este trabajo el cómo satisfacer a los socios y clientes de la COAC Pedro Moncayo Ltda.

1.11.1. Que procesos documentar

Según (Auliso, Miles, & Quintillán, 2002) una organización debe definir qué procesos mejorar y es importante definirlos en base las evidencia de problemas reales y potenciales. Por ejemplo:

- ✓ Problemas y/o quejas de clientes externos.
- ✓ Problemas y/o quejas de clientes internos.
- ✓ Proceso con alto costo.
- ✓ Proceso con tiempos de ciclo prolongado.
- ✓ Existencia de una mejor forma conocida de realizar el proceso que se quiere adoptar.
- ✓ Incorporación de nuevas tecnologías.
- ✓ Pérdidas de mercados.
- ✓ Existencia de peleas o malas comunicaciones interfuncionales.
- ✓ Visualización de mejoras al realizar la representación del proceso.
- ✓ No se está cumpliendo con las especificaciones establecidas.

(SlideShares, 2018)

Definir qué procesos documentar en la organización es una decisión estratégica, para atender problemas reales, en el caso del presente trabajo es la atención al socio o cliente. Se debe dar prioridad a los procesos más importante o que requieren de mayor atención para crear, corregir o mejorar su funcionamiento.

1.11.2. Que documentar en los procesos

En primera instancia la conceptualización de proceso documentado es en sí un documento que contiene información acerca de qué, quién, cómo, dónde y cuándo se ejecuta un proceso. Este documento deberá contener el siguiente esquema de contenido.

- ✓ Propósito
- ✓ Alcance
- ✓ Líder del proceso
- ✓ Definiciones
- ✓ Políticas
- ✓ Indicadores
- ✓ Documentos referenciados
- ✓ Diagrama de flujo del proceso

1.12. La notación *Business Process Model and Notation* (BPMN)

Debido a que el presente trabajo tiene como objetivo elaborar procesos, nace la necesidad diagramar estos procesos en un modelador que genere información amigable y fácil de entender. En este caso la elaboración de los diagramas de procesos se realizará en el modelador Bizagi. Este modelador genera los diagramas bajo la notación BPMN, esta notación incluye una gran cantidad de objetos distintivos y estos a su vez tienen un significado específico para una acción determinada.

1.13. Conceptos fundamentales

Economía Popular y Solidaria y del Sector Financiero Popular y Solidario: Se entiende por economía popular y solidaria a la forma de organización económica, en la cuales su colectivo realiza actividades para satisfacer necesidades y generar ingresos.

¿Qué es la SEPS?: Por sus siglas Superintendencia de Economía Popular y solidaria, es la entidad gubernamental encargada de la supervisión y control de las organizaciones de la Economía popular y Solidaria, su finalidad es el “desarrollo, estabilidad, solidez y correcto funcionamiento del sector económico popular y solidario.” (SEPS, 2017)

Calidad: “Una organización orientada la calidad promueva una cultura que da como resultado comportamientos, actitudes, actividades y procesos para proporcionar valor mediante el cumplimiento de las necesidades y expectativas de los clientes y otras partes interesadas pertinentes.” (Norma Internacional ISO 9000, 2015, pág. 7)

“La calidad de los productos y servicios de una organización está determinada por la capacidad para satisfacer a los clientes, y por el impacto previsto y el no previsto sobre las partes interesadas pertinentes.” (Norma Internacional ISO 9000, 2015, pág. 7)

Sistemas de gestión de la calidad (SGC): “Un SGC comprende actividades mediante las que la organización identifica sus objetivos y determina los procesos y recursos requeridos para lograr los resultados deseados. El SGC gestiona los procesos que interactúan y los recursos que se requieren para proporcionar valor y lograr los resultados para las partes interesadas pertinentes.” (Norma Internacional ISO 9000, 2015, pág. 8)

“EL SGC posibilita a la alta dirección optimizar el uso de los recursos considerando las consecuencias de sus decisiones a largo y corto plazo.” (Norma Internacional ISO 9000, 2015, pág. 8)

“Un SGC proporciona los medios para identificar las acciones para abordar las consecuencias previstas y no previstas en la provisión de productos y servicios.” (Norma Internacional ISO 9000, 2015, pág. 8)

Enfoque al cliente: “El enfoque principal de la gestión de la calidad es cumplir con los requisitos del cliente y tratar de exceder las expectativas del cliente”. (Norma Internacional ISO 9000, 2015, pág. 9)

Enfoque a procesos: De acuerdo a la definición de la . (Norma Internacional ISO 9000, 2015) “Se alcanzan resultados coherentes y previsibles de manera más eficaz y eficiente cuando las actividades se entienden y gestionan como procesos interrelacionados que funcionan como un sistema coherente”. (pág. 11)

1.14. Definiciones y conceptos

Sector Cooperativo. – “Es el conjunto de cooperativas unidas en forma voluntaria para satisfacer sus necesidades económicas, sociales y culturales en común, mediante

una empresa de propiedad conjunta y de gestión democrática, con personalidad jurídica de derecho privado e interés social”. (El Pleno, Ley orgánica de economía popular y solidaria, 2011, pág. 7)

Socios. – “Personas naturales y jurídicas que cumplan con el vínculo común y los requisitos establecidos en el reglamento de la LOEPS y en el estatuto social de la organización. Se excepcionan del requisito de capacidad legal las cooperativas estudiantiles”. (El Pleno, Ley orgánica de economía popular y solidaria, 2011, pág. 7)

Sumak Kawsay. – Termino quechua que significa buen vivir.

Misión. – “<organización> propósito de la existencia de la organización , (3.2.1) tal como lo expresa la alta dirección (3.1.1) ” (Norma Internacional ISO 9000, 2015, pág. 22)

Visión. – <organización> aspiración de aquello que una organización (3.2.1) querría llegar a ser, tal como lo expresa la alta dirección (3.1.1) ” (Norma Internacional ISO 9000, 2015, pág. 22)

Bizagi Modeler.- *Software* útil para la diagramación de procesos en notación BPMN.

1.15. Glosario de siglas

COAC. - Cooperativa de Ahorro y Crédito

COAC’s .- Cooperativas de Ahorro y Crédito

ISO. - Organización Internacional de Normalización (por sus siglas en inglés: *International Organization for Standardization*)

FODA. - Fuerzas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas.

PHVA. - Planificar, Hacer, Verificar y Actuar.

BPMN. - *Business Process Model Notation* (Por sus siglas en español Modelo y Notación de Procesos de Negocio).

SEPS. - Superintendencia de Economía Popular y Solidaria.

LOEPS.- Ley orgánica de economía popular y solidaria.

SGC. - Sistema de Gestión de Calidad

TIC. - Tecnologías de la Información y Comunicación

CAPÍTULO II MARCO METODOLÓGICO

2.1. Introducción al Marco metodológico

El presente capítulo constituye una explicación de cómo se desarrolló el proceso investigativo del presente trabajo.

La metodología para preparar este capítulo consistió en definir el tipo de investigación a ser desarrollada, la determinación de la muestra, así como los instrumentos a ser utilizados. Seguidamente y ya con los elementos investigaciones definidos, se procedió a ejecutar la investigación, que este caso fue la elaboración de un estudio de satisfacción de los socios de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Pedro Moncayo Ltda.

2.2. Tipo y diseño de investigación

2.2.1. Teórica o aplicada: Este trabajo considera dentro de su diseño metodológico, la investigación básica o teórica, puesto que utilizará un cúmulo de importantes fuentes teóricas y bibliográficas que serán aplicados para solucionar la problemática existente en la COAC Pedro Moncayo Ltda.

2.2.2. De campo: Se empleará este modo de investigación, puesto que se recolectará datos para comprender la problemática existente en una población real. El trabajo se efectuará en el ambiente laboral donde se obtendrán de las fuentes datos relevantes a ser analizados.

2.2.3. Descriptiva: Se considerará descriptiva, ya que en este trabajo se utilizará un conjunto de preguntas estructuradas para aplicar una encuesta, sin modificar el entorno y recoger información para ser entregada en forma de tablas y gráficamente.

2.3. Enfoque de la investigación

Este trabajo mantendrá un enfoque investigativo mixto, ya que utilizará tanto el enfoque cuantitativo como cualitativo: el enfoque cuantitativo pues se realizarán análisis utilizando cifras y estas a su vez reflejadas en gráficos; y el enfoque cualitativo pues se interactuará con los informantes de forma natural, comprendiendo la problemática existente para proponer mejoras mediante diseños de procesos.

2.4. Fuentes de investigación

Se concurrirá a fuentes de información primaria, esto pues se realizará una investigación de campo y se aplicará una encuesta para poder capturar de primera mano la percepción los encuestados; también se capturará información participante de los funcionarios de la COAC Pedro Moncayo Ltda.

2.5. La población y muestra

Característica de la población: En el presente trabajo, la población objeto de estudio corresponde a los socios y clientes que acuden por servicios a las instalaciones de la COAC Pedro Moncayo Ltda.

Delimitación de la población: La población para este estudio es finita, pues se ejecutará en el ambiente interno de la Institución y se conoce el número socios registrados 19.108 personas, que acuden activamente a realizar transacciones, según los datos proporcionados por el Departamento T.I.C. de la COAC Pedro Moncayo Ltda. a septiembre de 2017.

Cálculo muestral

n= Tamaño de la muestra

p= Proporción de la población con las características deseadas (éxito)

q= Proporción de la población sin las características deseadas (fracaso)

k= Constante dependiente del nivel de confianza asignado

z= Nivel de confianza deseado

e= Nivel de error dispuesto a cometer
N= Tamaño de la población

n=?

p= 0,5

q= 0,5

k= 1,96

z= 95% = 0,95

e= 5% = 0,05

N= 19108 (Fuente: Departamento T.I.C. de la COAC Pedro Moncayo Ltda.)

$$n = \frac{(1,96)^2 * (0,5) * (0,5) * (19108)}{((0,05)^2 * (19108-1)) + (1,96)^2 (0,5) * (0,5)}$$

$$n = \frac{18343,68}{47,7675 + 0,9604}$$

$$n = \frac{18343,68}{48,7279}$$

$$n = 376,45 = 376$$

2.6. Los métodos y las técnicas

Según lo plantea la Lic. (Dávila Newman Gladys, 2006) en su artículo científico “El razonamiento inductivo y deductivo dentro del proceso investigativo en ciencias experimentales y sociales”, El hombre (la humanidad) a lo largo de su existencia ha buscado la manera de encontrar respuestas a sus interrogantes. Según el artículo “Las Fuentes del conocimiento pueden clasificarse en cinco tipos: 1) Experiencia, 2) Autoridad, 3) Razonamiento deductivo, 4) Razonamiento inductivo y 5) Método científico.” (pág. 182). Para efecto de desarrollo del presente trabajo investigativo se utilizarán los métodos teóricos inductivo y deductivo.

2.6.1. Métodos teóricos

2.6.1.1. Método deductivo: El tipo de razonamiento lógico a ser utilizado en este trabajo parte de general (principios – normas) a lo particular, (hechos concretos).

2.6.1.2. Método inductivo: Este método permitirá complementar el método anterior, este trabajo se fundamentará en la observación de acciones concretas para así poder llegar a una conclusión general sobre estos, dicho de otra forma, presentar la manera cómo los hechos particulares están conectados a un todo.

2.6.2. Técnicas e instrumentos

2.6.2.1. Encuesta: Este instrumento permitirá adquirir información a partir de preguntas, dirigidas a la población en estudio, en este caso socios y clientes de la Cooperativa, con la finalidad de conocer su percepción sobre la atención que reciben.

Para realizar la encuesta se elaborará bajo la supervisión del Gerente General un cuestionario con preguntas de respuesta mayoritariamente cerrada.

El instrumento será aplicado en dos modalidades, encuesta presencial y la encuesta en línea, y medirá cuatro componentes de la satisfacción usuaria a saber:

- a) De los datos de caracterización y relación con la Institución.
- b) De la satisfacción en la atención recibida.
- c) De la satisfacción y aceptación de los servicios y productos.
- d) Sugerencias.

2.6.2.2. Entrevista: Esta técnica permitirá obtener información de manera personalizada, pues consiste en una conversación que mantiene el entrevistador (investigador) y el entrevistado, quien brinda la información.

Para este estudio, se empleará la entrevista mixta, pues permite alternar preguntas estructuradas y preguntas espontáneas en base a una ficha para levantamiento de procesos previamente elaborada.

2.6.2.3. Priorización: Para este estudio y con la finalidad de identificar los procesos críticos de la Cooperativa, se realizará una priorización de procesos que consiste en elaborar una matriz de priorización en 5 faces:

- ✓ Elaboración del portafolio de procesos
- ✓ Definir criterios de priorización
- ✓ Ponderar criterios
- ✓ Calificar procesos
- ✓ Priorizar procesos

2.7. Procesamiento de la información

2.7.1. Propuesta de procesamiento estadístico

Los resultados obtenidos en las encuestas serán tabulados y resumidos en tablas estadísticas, correctamente procesadas en el programa Microsoft Excel. Se cuantificarán las respuestas para su respectivo análisis de los datos que se hayan conseguido de los encuestados, de forma clara y precisa, facilitando la interpretación mediante graficas circular o de anillos y graficas de barras o columnas verticales y horizontales.

2.7.2. Propuesta de procesamiento cualitativo

La información obtenida en las entrevistas, será consolidada mediante la preparación de procesos documentados en los programas Microsoft Word y Bizagi Modeler, estos documentos mantendrán un esquema de contenido estandarizado bajo normativa ISO 9001 que incluirá por lo menos: generalidades, alcance, definiciones, autoridades y responsabilidades, políticas, flujogramas y descripción de procedimientos, documentos referidos.

2.8. Estudio de satisfacción de los socios y clientes de la COAC Pedro

Moncayo Ltda.

2.8.1. Objetivo: Conocer sobre el nivel de Satisfacción de los socios y clientes de la Cooperativa.

2.8.2. Encuesta de satisfacción de socios y clientes

Esta encuesta básicamente consistió en el uso de un cuestionario para realizar la medición de la satisfacción de los socios y clientes, conocimiento y familiarización con los servicios y productos ofrecidos por la Institución.

La encuesta tiene como objetivo central comprender el nivel de percepción de nuestros Socio/Clientes y saber en qué puntos la Cooperativa está superando sus expectativas o en qué puntos necesita mejorar sus procesos para mitigar el déficit de satisfacción.

En primer lugar, se realizara la descripción de la metodología a ser utilizada, luego se realizara la presentación de los resultados.

2.8.2.1. Metodología aplicada

El universo de los participantes del estudio estuvo constituido por el número de socios activos de la Cooperativa. La muestra se obtuvo a partir de una base de datos provista por el Jefe de la unidad T.I.C.

El cálculo de la muestra se obtuvo mediante la aplicación de la fórmula propuesta en el punto 2.5.

La encuesta fue aplicada en dos modalidades. La primera en forma presencial, se la realizó a toda persona que accediera de manera voluntaria a ser encuestada. El procedimiento consistió en entrevistar y realizar las preguntas establecidas en el formulario de la encuesta en cinco minutos aproximadamente, (ver anexo 1).

Con la finalidad de obtener más participantes, se efectuó una modalidad adicional de aplicación de la encuesta vía *web*. Esta modalidad se ofreció a quienes habían actualizado sus datos y que cuentan con una dirección electrónica, adicionalmente la unidad de T.I.C, extendió una invitación por mensaje de texto a todos los socios que cuentan con un número de celular actualizado. Para facilitar el acceso a los interesados se generó un link de acceso al cuestionario en línea.

A continuación, se presentan los detalles de constitución de las muestras por modalidad.

Tabla 1.
Muestra de encuestas por modalidad.

MUESTRA DE ENCUESTAS POR MODALIDAD	
Encuestas Presenciales	
Invitaciones realizadas	290
(-) Invitaciones rechazadas	27
Total de encuesta presenciales	263
Encuestas Online	
Correos enviados	2570
(-) Correos rebotados	550
(-) Correos sin respuesta	1888
Total de personas encuestadas online	132
Total consolidado de personas encuestadas	395

Fuente: COAC Pedro Moncayo Ltda. 2017

De esta forma, un total de 395 respondieron el cuestionario de satisfacción, donde 263 personas respondieron de forma presencial y 132 vía online.

2.8.3. Resultados

2.8.3.1. De la relación con la institución

¿Cuál es su género?

Tabla 2.

Género de socios y clientes de la COAC Pedro Moncayo Ltda.

GÉNERO DE SOCIOS Y CLIENTES	
Género	%
Femenino	53,05%
Masculino	46,95%
Total general	100,00%

Fuente: COAC Pedro Moncayo Ltda. 2017

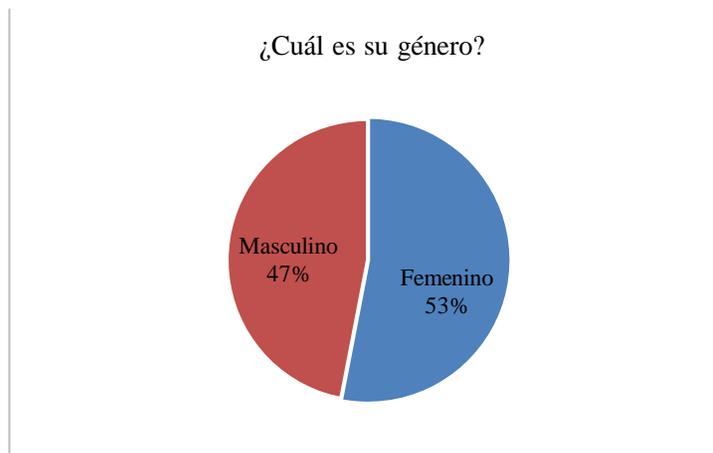


Figura 6. Género de socios y clientes de la COAC Pedro Moncayo Ltda. 2017

Existe una pequeña diferencia entre el género de las personas que acuden a la Cooperativa, siendo en género femenino el de la mayoría sobre el género masculino.

Tabla 3.

Genero de socios y clientes por agencia de la COAC Pedro Moncayo Ltda.

GENERO DE SOCIOS Y CLIENTES POR AGENCIA			
Agencia	Femenino	Masculino	Total general
Cangahua	43%	57%	100%
Matriz Tabacundo	59%	41%	100%
Olmedo	41%	59%	100%
San Pablo del Lago	38%	62%	100%
Total general	53,05%	46,95%	100,00%

Fuente: COAC Pedro Moncayo Ltda. 2017

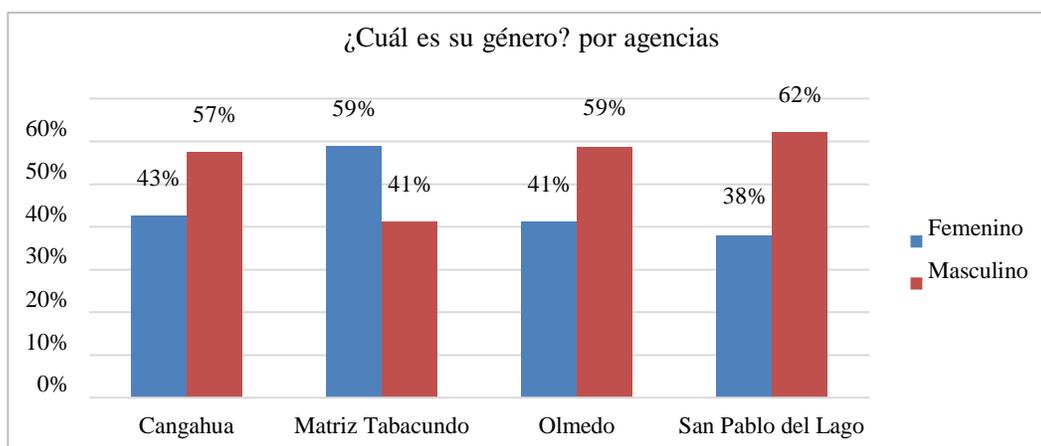


Figura 7. Género de socios y clientes por agencia de la COAC Pedro Moncayo Ltda. 2017

La Matriz Agencia Tabacundo se diferencia del resto de agencias, manteniendo como mayoría personas de género femenino.

Su edad se encuentra entre:

Tabla 4.

Edad de socios y clientes de la COAC Pedro Moncayo Ltda.

EDAD DE SOCIOS Y CLIENTES	
Intervalos de edad	%
18 y 30 años	33%
31 y 40 años	25%
41 y 50 años	23%
51 y 60 años	11%
Mayor a 60 años	8%
Total general	100%

Fuente: COAC Pedro Moncayo Ltda. 2017

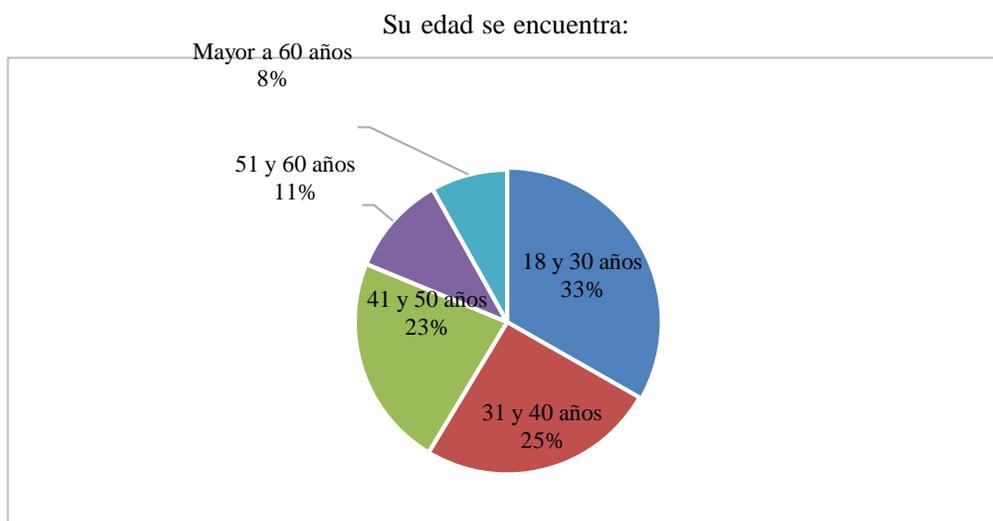


Figura 8. Edad de socios y clientes de la COAC Pedro Moncayo Ltda. 2017

La edad de los participantes en su mayoría se encuentra entre 18 y 40 años, una quinta parte entre 41 y 50 años, y en pequeño número entre 51 y 60 años y apenas uno pocos encuestados son mayores de 60 años.

Tabla 5.

Edad de socios y clientes por agencia de la COAC Pedro Moncayo Ltda.

EDAD DE SOCIOS Y CLIENTES POR AGENCIA						
Agencias	18 y 30 años	31 y 40 años	41 y 50 años	51 y 60 años	Mayor a 60 años	Total, general
Cangahua	52%	26%	13%	9%	0%	100%
Matriz						
Tabacundo	29%	27%	23%	11%	10%	100%
Olmedo	35%	28%	24%	7%	7%	100%
San Pablo del Lago	34%	7%	34%	17%	7%	100%
Total general	33%	25%	23%	11%	8%	100%

Fuente: COAC Pedro Moncayo Ltda. 2017

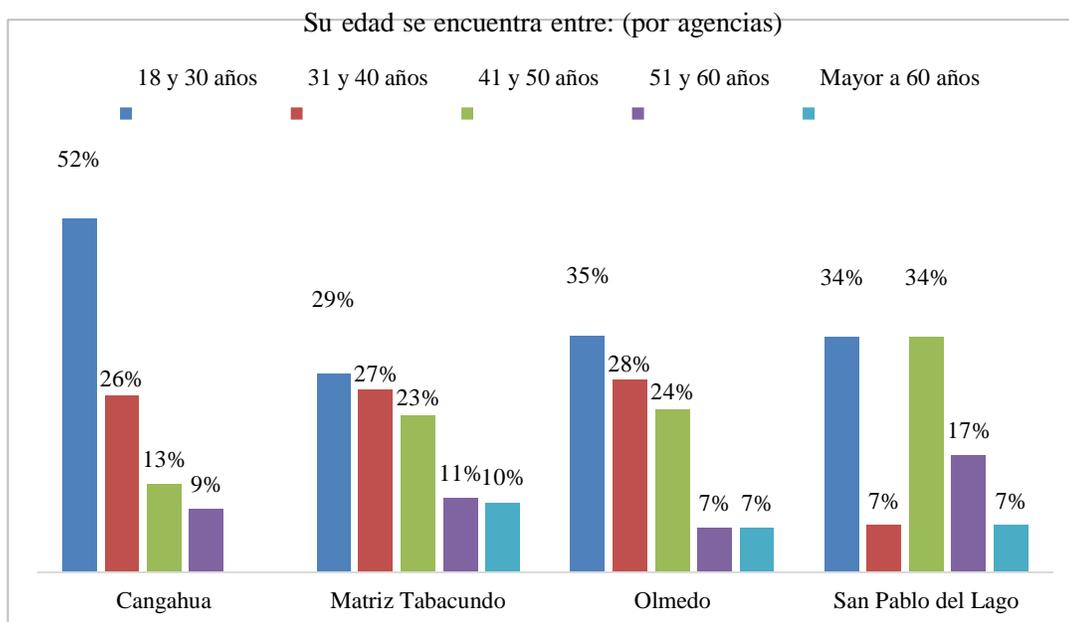


Figura 9. Edad de socios y clientes por agencia de la COAC Pedro Moncayo Ltda. 2017

La tendencia de las edades de los participantes se mantiene casi en todas las agencias a excepción de la agencia San Pablo del Lago, donde la edad de los participantes en su mayoría se encuentra igualada tanto las edades de 18 a 30 y las de 41 a 50 años de edad. En la agencia Cangahua no se hubo participantes con edades superiores a los 60 años.

¿A qué agencia acude con mayor frecuencia?

Tabla 6.

Concurrencia de socios y clientes por agencia de la COAC Pedro Moncayo Ltda.

CONCURRENCIA DE SOCIOS Y CLIENTES POR AGENCIA	
Agencias	%
Cangahua	14%
Matriz Tabacundo	67%
Olmedo	12%
San Pablo del Lago	7%
Total general	100%

Fuente: COAC Pedro Moncayo Ltda. 2017

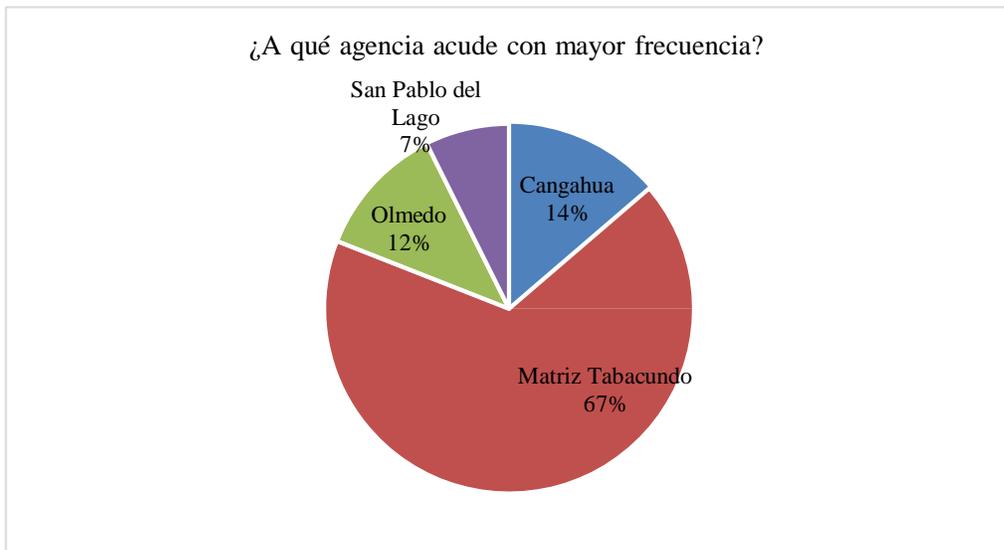


Figura 10. Concurrencia de socios y clientes por agencia de la COAC Pedro Moncayo Ltda. 2017

La agencia con mayor afluencia de personas es la agencia Matriz Tabacundo, seguida de la agencia Cangahua, luego las agencias de Olmedo y San Pablo del Lago respectivamente.

En el último mes ¿cuántas veces ha visitado la Cooperativa?

Tabla 7.

Frecuencia de visitas por agencia de la COAC Pedro Moncayo Ltda.

FRECUENCIA DE VISITAS POR AGENCIAS	
Veces que visita la Cooperativa por mes	%
Entre 1 y 5 veces	82%
Entre 6 y 10	9%
Mas de 10 veces	9%
Total general	100%

Fuente: COAC Pedro Moncayo Ltda. 2017

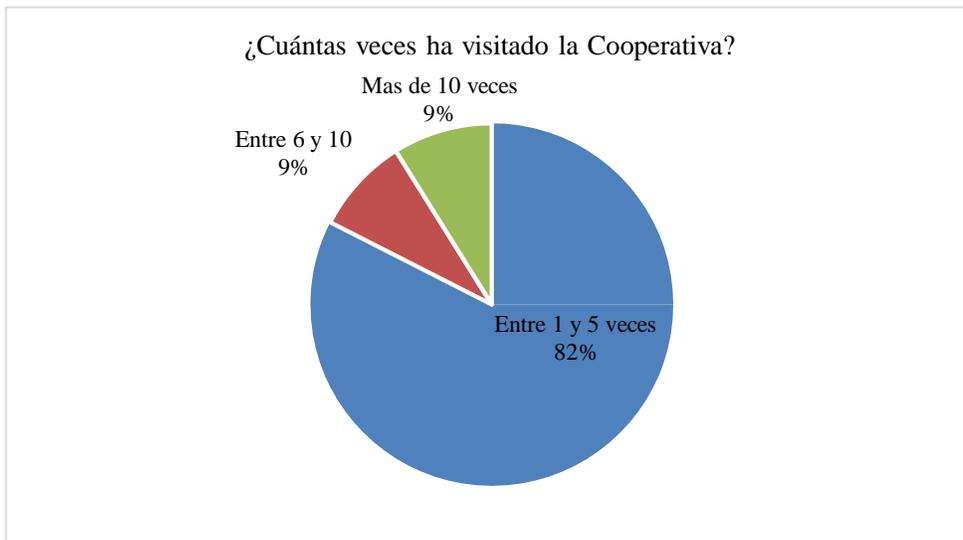


Figura 11. Frecuencia de visita a la COAC Pedro Moncayo Ltda. 2017

La gran mayoría de personas encuestadas respondieron que acuden a la Cooperativa entre 1 y 5 veces por mes.

¿Está de acuerdo con el horario de atención de la Cooperativa?

Tabla 8.

Preferencia de horario en la COAC Pedro Moncayo Ltda.

PREFERENCIA DE HORARIO	
Preferencia de horario	%
No	13,96%
Si	86,04%
Total general	100,00%

Fuente: COAC Pedro Moncayo Ltda. 2017

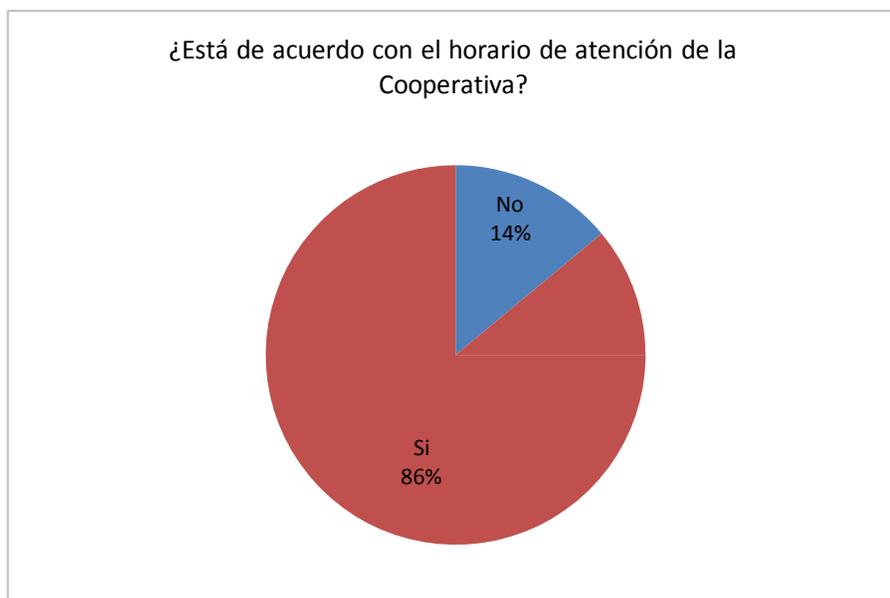


Figura 12. Preferencia de horario en la COAC Pedro Moncayo Ltda. 2017

Casi en su totalidad las personas encuestadas respondieron que están de acuerdo con el horario de atención, sin embargo, un pequeño grupo respondieron que tiene una preferencia de horario.

Tabla 9.

Preferencia de horario por agencias en la COAC Pedro Moncayo Ltda.

PREFERENCIA DE HORARIO POR AGENCIAS					
Agencia	De 8h00 a 16h00 (para agencias)	De 8h00 a 17h00 (para la matriz)	De 9h00 a 17h00 (para agencias)	De 9h00 a 18h00 (para la matriz)	Total general
Cangahua	67%	0%	33%	0%	100%
Matriz Tabacundo	0%	46%	0%	54%	100%
Olmedo	43%	0%	57%	0%	100%
San Pablo del Lago	50%	0%	50%	0%	100%
Total general	17%	32%	14%	37%	100%

Fuente: COAC Pedro Moncayo Ltda. 2017

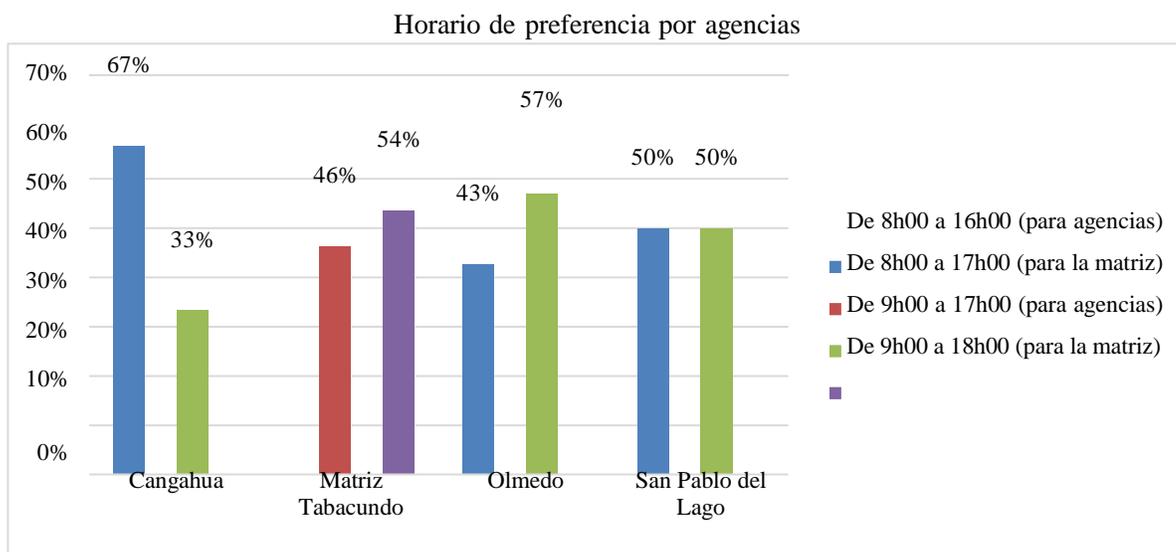


Figura 13. Preferencia de horario por agencias en la COAC Pedro Moncayo Ltda. 2017

De las que tuvieron alguna preferencia de horario respondieron de la siguiente forma: En la agencia Cangahua la mayoría preferiría cambiar el horario de atención de 08h00 a 16h00, en la agencia Matriz de Tabacundo y la agencia de Olmedo un poco más de la mitad de las desea mantener el mismo horario de atención que se mantiene actualmente, sin embargo en San Pablo del Lago existe una preferencia dividida entre el horario actual y otro de 08h a 16h00.

¿Por qué razón usted trabaja con la Cooperativa?

Tabla 10.

Razón por la que el público trabaja con la Cooperativa.

POR QUÉ RAZÓN USTED TRABAJA CON LA COOPERATIVA	
Razones	%
Por la atención recibida	30%
Por la calidad de servicio/producto	29%
Por las instalaciones	7%
Por las promociones y premios	5%
Por las tasas	17%
Por otras razones	12%
Total general	100,00%

Fuente: COAC Pedro Moncayo Ltda. 2017

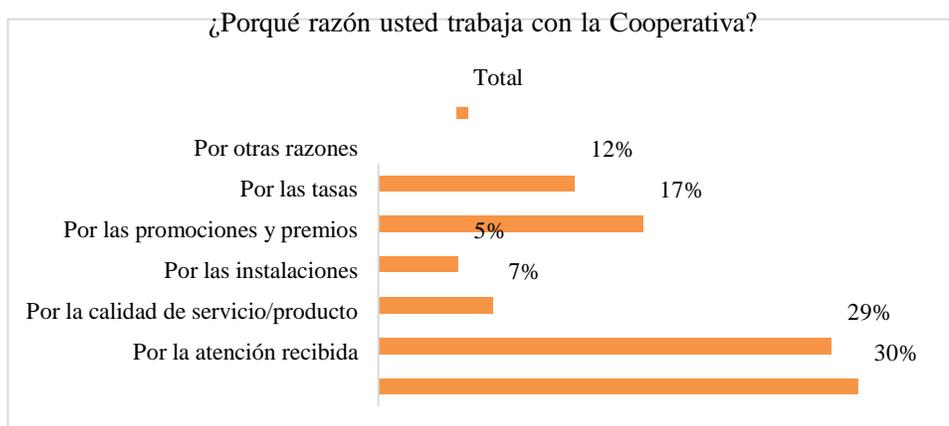


Figura 14. Razones por la que el público trabaja con la COAC Pedro Moncayo Ltda. 2017

La razón del porqué las personas encuestadas trabajan con la Cooperativa, en su mayoría dijo por la atención recibida y por la calidad del servicio/producto, y una minoría respondió que trabaja por las promociones y premios.

En la agencia San Pablo del Lago los encuestados respondieron que trabajan con la Cooperativa por la atención recibida. Respecto de calidad del servicio, la agencia Olmedo es la que tiene menor percepción. En la agencia Olmedo los encuestados respondieron que trabajan con Cooperativa por las tasas. En la agencia Cangahua muy pocos de los encuestados trabajan con la Cooperativa por las rifas y sorteos.

2.8.3.2. Como califica la atención de la cooperativa en los siguientes servicios ofrecidos:

¿Considera usted que el personal de la Cooperativa es amable y predispuesto a atender sus requerimientos?

Tabla 11.

Percepción de amabilidad de los socios y clientes de la COAC Pedro Moncayo Ltda.

¿CONSIDERA USTED QUE EL PERSONAL DE LA COOPERATIVA ES AMABLE?	
Respuesta	Numero de respuestas
No	13
Si	381
Total general	394

Fuente: COAC Pedro Moncayo Ltda. 2017

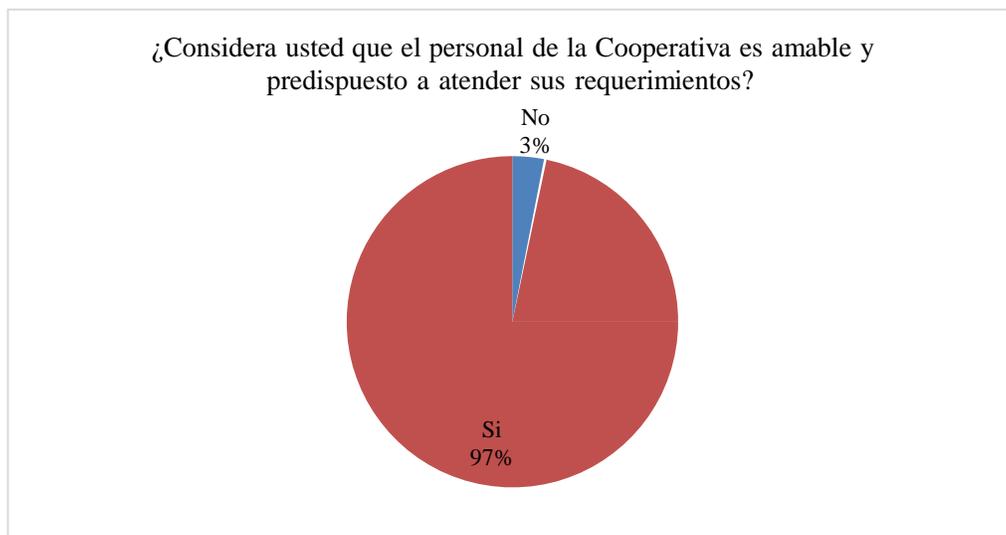


Figura 15. Percepción de amabilidad de los socios y clientes de la COAC Pedro Moncayo Ltda.

De manera general las personas encuestadas respondieron que si consideran que el personal de la cooperativa es amable y que está predispuesto atender sus requerimientos.

Tabla 12.

Frecuencia con la que el personal es amable en la Cooperativa

CON QUE FRECUENCIA EL PERSONAL DE COOPERATIVA ES AMABLE					
Agencias	Casi nunca	Casi siempre	Siempre	(en blanco)	Total general
Cangahua	2%	31%	67%	0%	100%
Matriz Tabacundo	1%	37%	61%	0%	100%
Olmedo	0%	25%	75%	0%	100%
San Pablo del Lago	0%	14%	86%	0%	100%
Total general	1,08%	33,15%	65,77%	0,00%	100,00%

Fuente: COAC Pedro Moncayo Ltda. 2017

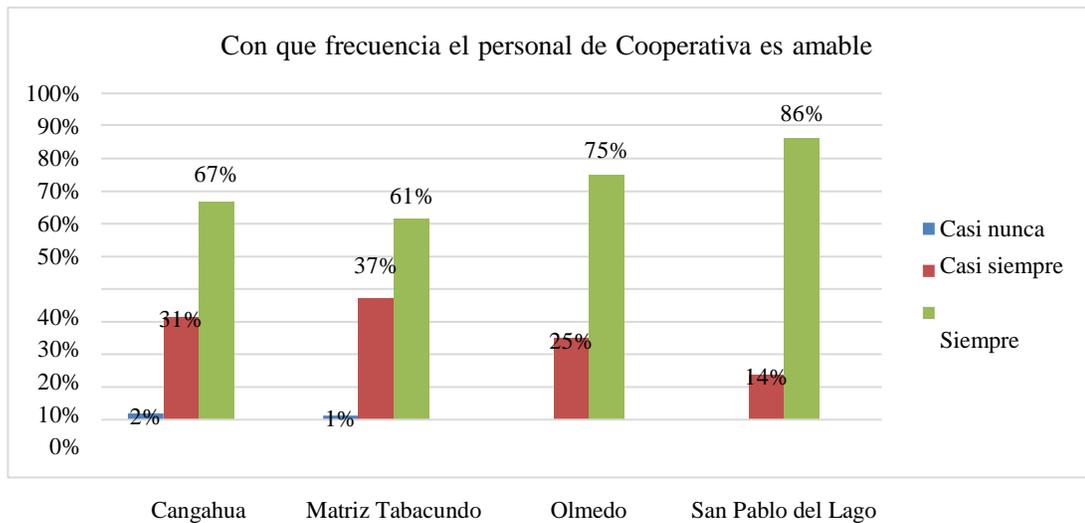


Figura 16. Frecuencia de percepción de amabilidad en los socios y clientes de la COAC Pedro Moncayo Ltda.

De la frecuencia con la que el personal de la Cooperativa es amable, en toda la Cooperativa las respuestas fueron que siempre el personal es amable, sin embargo en la Matriz Tabacundo en donde la frecuencia tiende un poco a la baja.

¿Ha tenido usted algún inconveniente por falta de información?

Tabla 13.

Inconvenientes por falta de información.

INCONVENIENTES POR FALTA DE INFORMACIÓN	
Respuesta	Numero de respuestas
No	317
Si	77

Fuente: COAC Pedro Moncayo Ltda. 2017

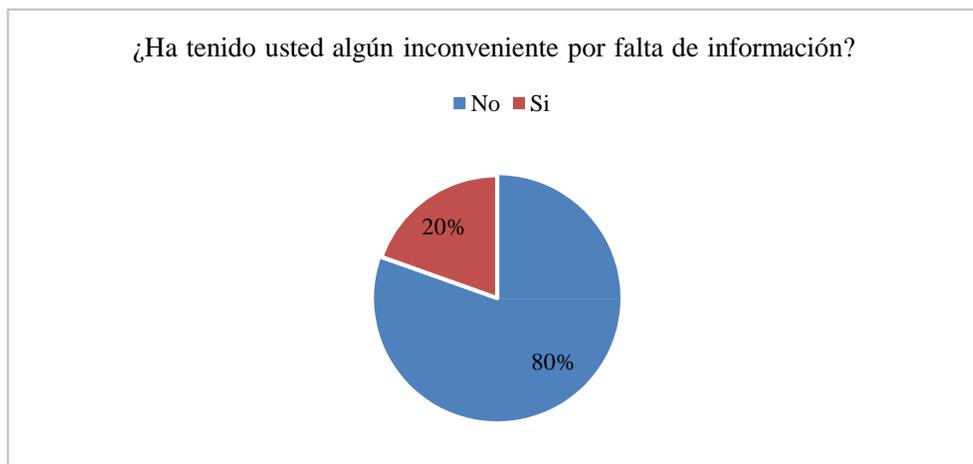


Figura 17. Inconveniente en los socios y clientes de la COAC Pedro Moncayo Ltda. por falta de información.

Tabla 14.

Inconvenientes por falta de información por agencias.

INCONVENIENTES POR FALTA DE INFORMACIÓN			
Etiquetas de fila	No	Si	Total general
Cangahua	80%	20%	100%
Matriz Tabacundo	78%	22%	100%
Olmedo	91%	9%	100%
San Pablo del Lago	90%	10%	100%
Total general	80,46%	19,54%	100,00%

Fuente: COAC Pedro Moncayo Ltda. 2017

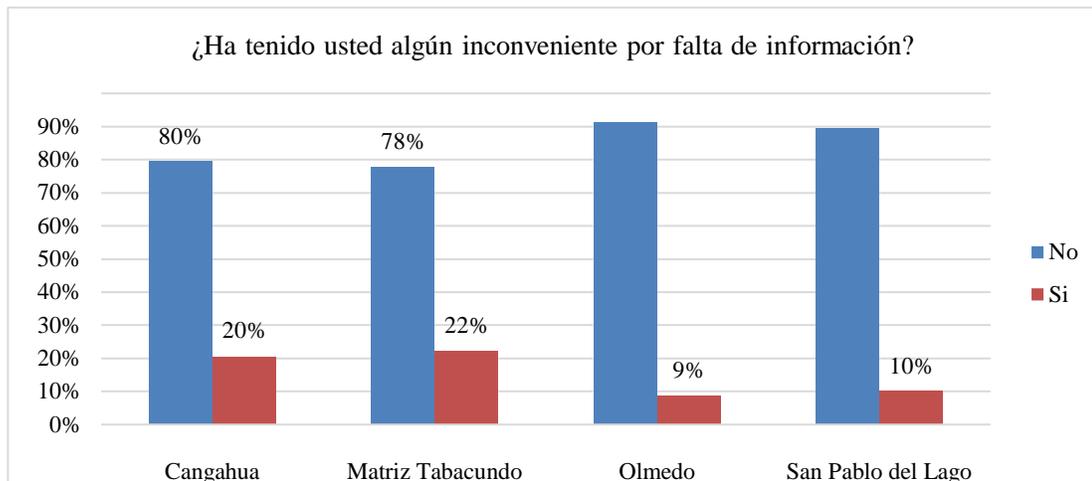


Figura 18. Inconveniente en los socios y clientes de la COAC Pedro Moncayo Ltda. por falta de información por agencias.

La mayoría de las personas encuestadas respondieron que no han tenido inconvenientes por falta de información.

¿En qué área le hizo falta la información?

Tabla 15.

Áreas en las cuales no se proporciona suficiente información

ÁREAS EN LAS CUALES NO SE PROPORCIONA SUFICIENTE INFORMACIÓN							
Agencias	Atención al cliente	Cajas	Crédito	Gerencia	Inversión	Tesorería	Total general
Cangahua	18%	0%	73%	0%	9%	0%	100%
Matriz Tabacundo	12%	22%	60%	2%	0%	3%	100%
Olmedo	33%	0%	50%	0%	0%	17%	100%
San Pablo del Lago	75%	25%	0%	0%	0%	0%	100%
Total general	17,72%	17,72%	58,23%	1,27%	1,27%	3,80%	100,00%

Fuente: COAC Pedro Moncayo Ltda. 2017

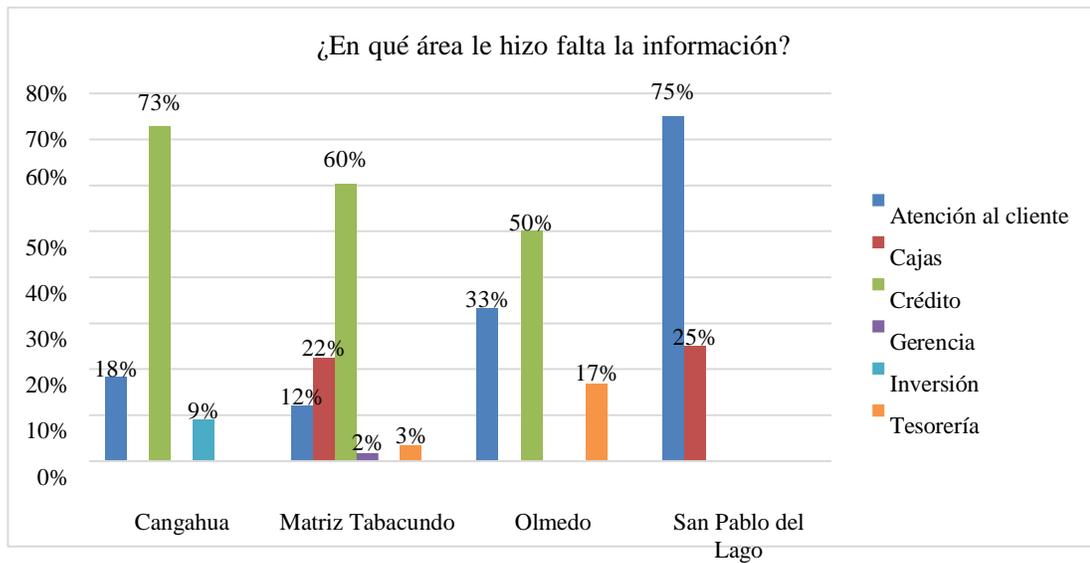


Figura 19. Áreas en las cuales no se proporciona suficiente información

En la Matriz Tabacundo de las personas encuestadas que respondieron haber tenido algún inconveniente por falta de información, más de la mitad mencionaron que esta se originó en el área de Crédito, el reto se originó en el área de Cajas, en el área de Atención al cliente, en el área de Tesorería y en la Gerencia.

En la agencia Cangahua muy pocas de las personas encuestadas respondieron que han tenido algún inconveniente por falta de información, la falta de información se originó en el área de Crédito en gran mayoría el reto en el área de Atención al cliente y en el área de Inversiones.

En la agencia Olmedo un número inferior de personas encuestadas respondieron que han tenido algún inconveniente por falta de información, la mitad de estos encuestados respondieron que la falta de información se originó en el área de Crédito, el resto en el área de Atención al cliente y en el área de Tesorería.

En la agencia San Pablo del Lago igual que en el resto de agencias, las personas encuestadas respondieron que han tenido algún inconveniente por falta de información, sin embargo en esta agencia la falta de información se originó en el área de Atención al cliente en su gran mayoría.

¿Sus requerimientos han sido respondidos con claridad y agilidad?

Tabla 16.

Requerimientos respondidos con claridad y agilidad.

REQUERIMIENTOS RESPONDIDOS CON CLARIDAD Y AGILIDAD.	
Respuestas	Numero de respuestas
No	32
Si	362
Total general	394

Fuente: COAC Pedro Moncayo Ltda. 2017

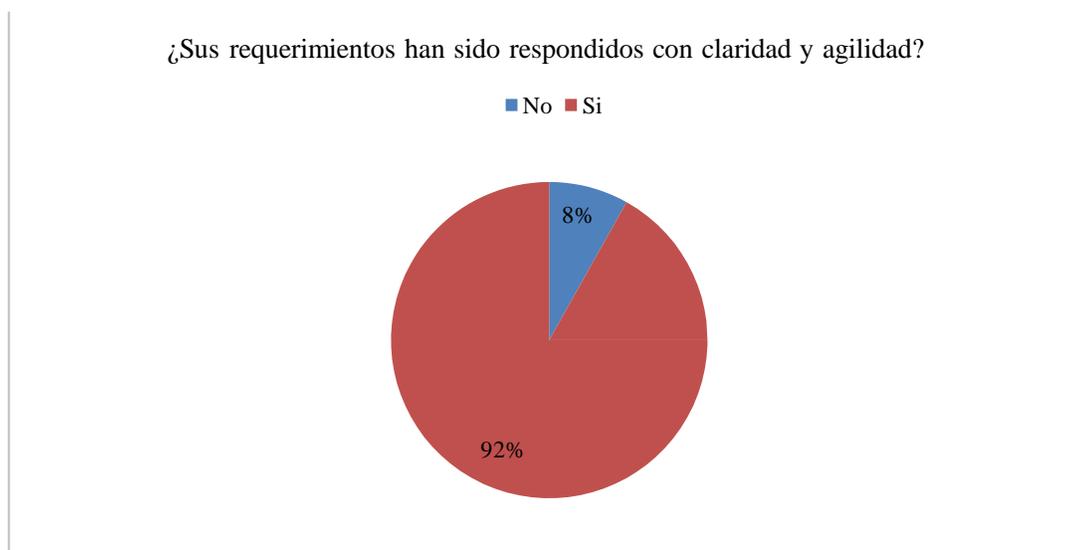


Figura 20. Requerimientos respondidos con claridad y agilidad.

De manera general las personas encuestadas respondieron que consideran que el personal de la cooperativa responde sus requerimientos con claridad y agilidad.

¿Cómo considera usted que son las instalaciones de la Cooperativa?

Tabla 17.

Percepción de los socios acerca las instalaciones de la Cooperativa.

PERCEPCIÓN DE LOS SOCIOS ACERCA DE LA COOPERATIVA	
Percepción	%
De fácil acceso	35%
Inadecuadas	14%
Son atractivas	3%
Son confortables	18%
Son espaciosas	9%
Son seguras	22%
Total general	100,00%

Fuente: COAC Pedro Moncayo Ltda. 2017

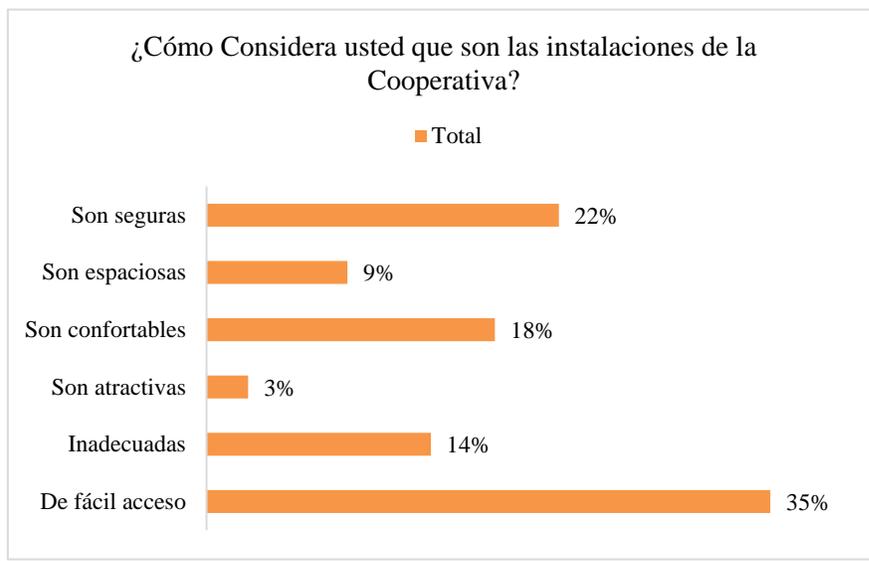


Figura 21. Percepción de los socios acerca las instalaciones de la cooperativa.

Respecto a las instalaciones, muy pocas de las personas encuestadas respondieron que son atractivas y que falta espacio, otro grupo y de forma minoritaria también considera que las instalaciones no son adecuadas, ni confortables, y la mayoría consideró que son de fácil acceso.

La mayoría de personas encuestadas en todas las agencias no consideraron que las instalaciones sean atractivas y es importante considerar que tanto en la agencia Cangahua y Olmedo considera que las instalaciones son inadecuadas.

¿Cómo ha sido el trato del personal de guardianía (Guardias)?

Tabla 18

Trato del personal de guardianía (Guardias).

TRATO DEL PERSONAL DE GUARDIANÍA (GUARDIAS)						
Agencias	1 Deficiente	2 Regular	3 Bueno	4 Muy bueno	5 Excelente	Total general
Cangahua	0%	6%	39%	35%	20%	100%
Matriz Tabacundo	2%	3%	43%	31%	22%	100%
Olmedo	2%	0%	13%	30%	54%	100%
San Pablo del Lago	3%	0%	21%	34%	41%	100%
Total general	1,52%	2,54%	37,56%	31,73%	26,65%	100,00%

Fuente: COAC Pedro Moncayo Ltda. 2017

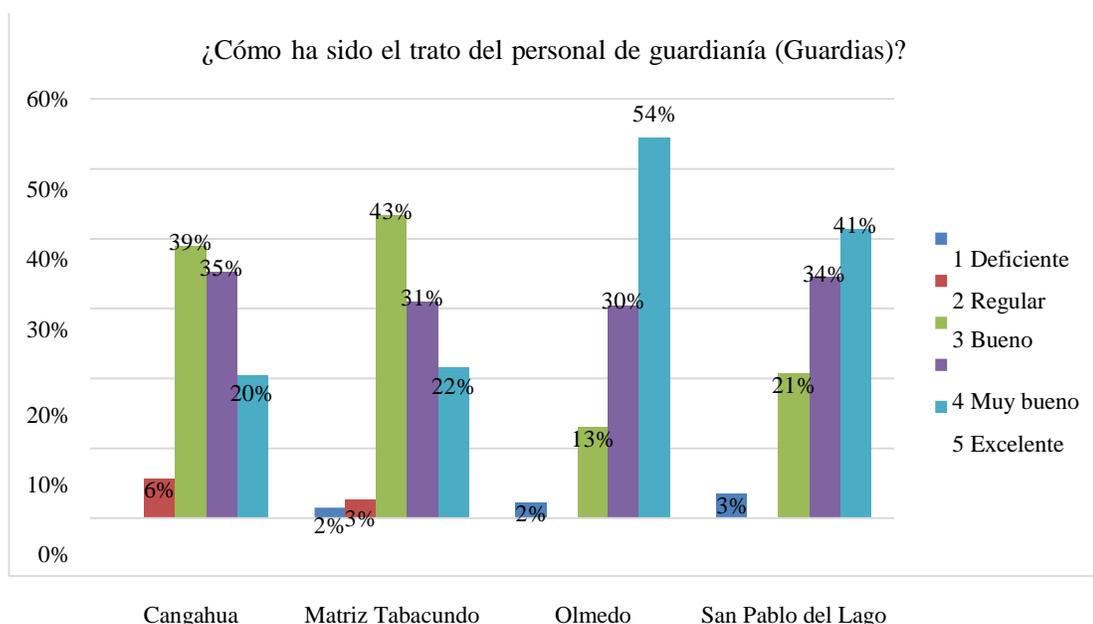


Figura 22. Percepción de trato del personal de guardianía en la Cooperativa.

Del trato del personal de guardianía en la agencia Cangahua los encuetados calificaron como bueno, habiendo también un pequeño grupo que considera al trato como regular. En la Matriz Tabacundo la mayoría de los encuetados califico como bueno y muy bueno, también calificaron al trato como excelente, sin embargo también

hubo encuestados que calificaron al trato como regular y un como deficiente. Mientras tanto las mejores calificaciones al personal de guardiana se obtuvieron en la agencia Olmedo y San Pablo del Lago, los encuetados calificaron al trato como excelente.

2.8.3.3. ¿Cuál es su nivel de satisfacción en los siguientes productos/ servicios?

¿Conoce usted el Ahorro programado mí futuro?

Tabla 19.

Conocimiento del Ahorro programado Mi Futuro

CONOCIMIENTO DEL AHORRO PROGRAMADO MI FUTURO	
Respuestas	Numero de respuestas
No	287
Si	107
Total general	394

Fuente: COAC Pedro Moncayo Ltda. 2017

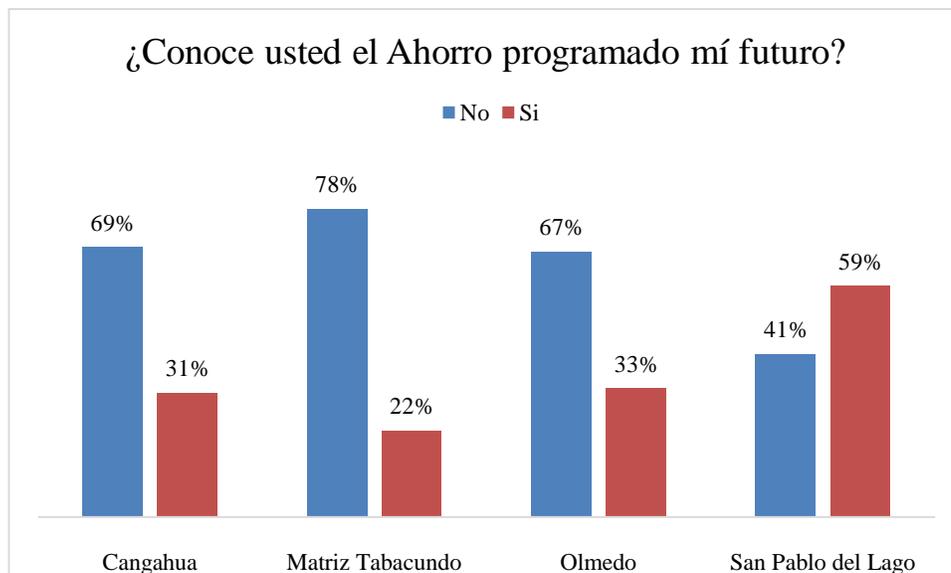


Figura 23. Conocimiento del Ahorro programado mí futuro por agencias.

En su gran mayoría las personas encuestadas dijeron no conocer el ahorro programado mi futuro, a excepción de la agencia San Pablo del Lago

¿Indíquenos su nivel de satisfacción con el producto?

Tabla 20.

Texto. Calificación del Ahorro programado mi futuro

CALIFICACIÓN DEL AHORRO PROGRAMADO MI FUTURO						
Agencias	1 Deficiente	2 Regular	3 Bueno	4 Muy bueno	5 Excelente	Total general
Cangahua	0%	0%	19%	63%	19%	100%
Matriz						
Tabacundo	0%	3%	43%	36%	17%	100%
Olmedo	0%	0%	13%	47%	40%	100%
San Pablo del Lago	6%	12%	24%	41%	18%	100%
Total general	0,94%	3,77%	32,08%	42,45%	20,75%	100,00%

Fuente: COAC Pedro Moncayo Ltda. 2017

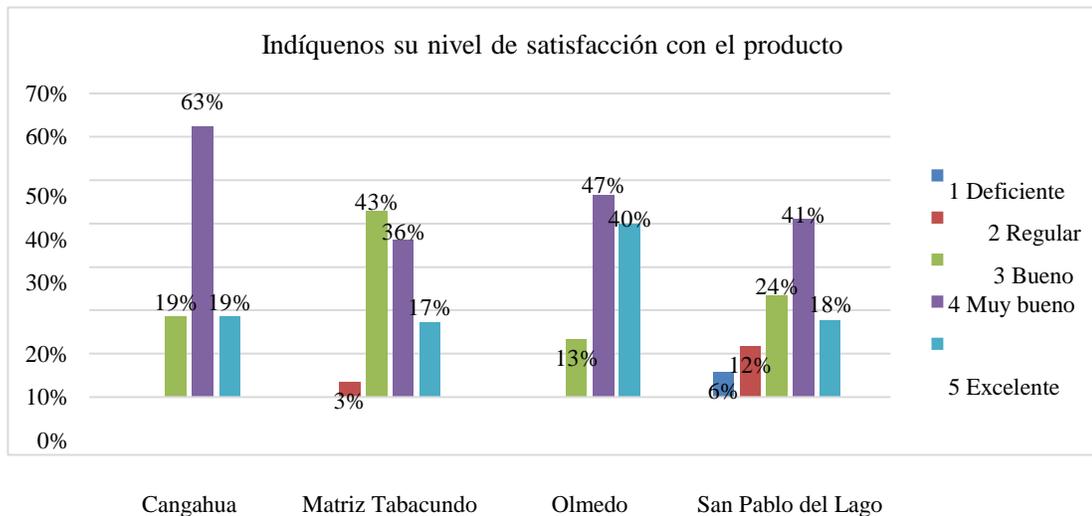


Figura 24. Calificación del Ahorro programado mí futuro por agencias.

De las personas que si conocieron el producto casi en todas las agencias consideran que el producto es muy bueno, sin embargo, en la Matriz califica al producto como bueno. En la agencia Olmedo de las personas que conocen el ahorro programado lo califican como excelente, siendo en esta agencia donde mayor aceptación tiene el producto.

¿Mantiene inversiones en la Cooperativa?

Tabla 21.

Inversiones.

SOCIOS QUE MANTIENE INVERSIONES EN LA COOPERATIVA	
Respuestas	Numero de respuestas
No	254
Si	140
Total general	394

Fuente: COAC Pedro Moncayo Ltda. 2017

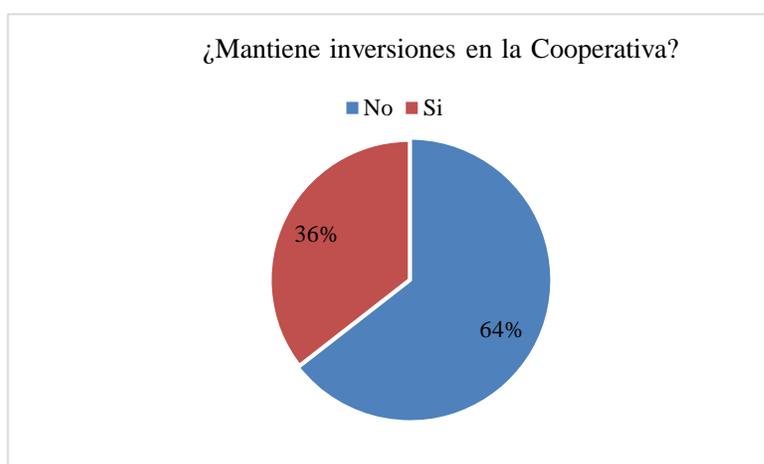


Figura 25. Inversiones.

La mayoría de las personas encuestadas dijeron no haber hecho inversiones en la Cooperativa.

Tabla 22.

Inversiones por agencias.

SOCIOS QUE MANTIENE INVERSIONES EN LA COOPERATIVA POR AGENCIAS			
Agencias	No	Si	Total general
Cangahua	67%	33%	100%
Matriz Tabacundo	63%	37%	100%
Olmedo	63%	37%	100%
San Pablo del Lago	72%	28%	100%
Total general	64%	36%	100%

Fuente: COAC Pedro Moncayo Ltda. 2017

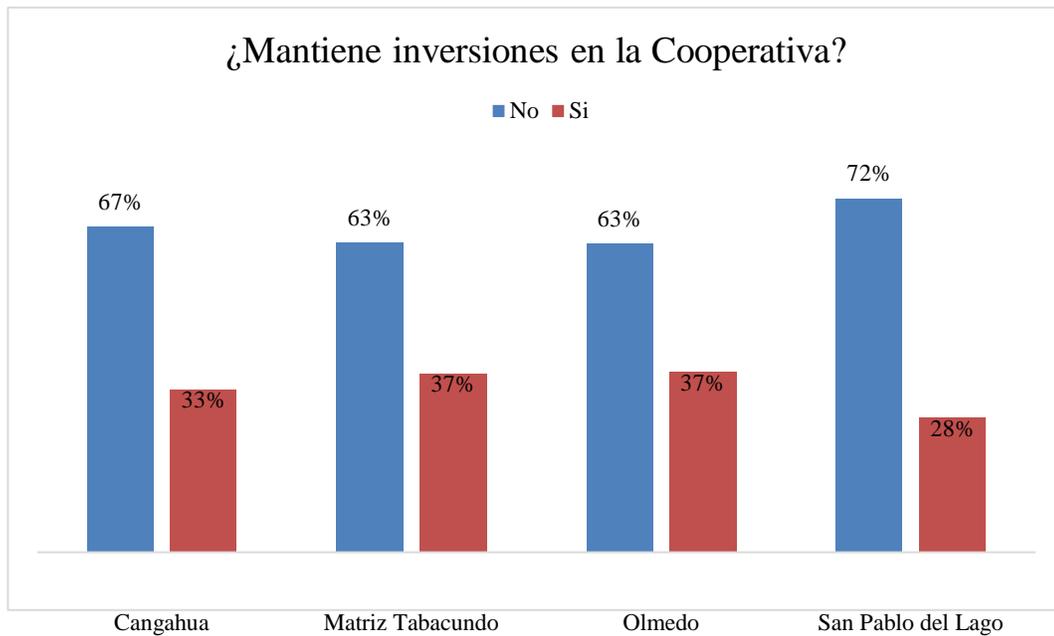


Figura 26. Inversiones por agencias.

Según los encuestados las agencias en donde más se invierte es en la Matriz Tabacundo y Olmedo.

¿Indíquenos cual es la razón que más influyó en su decisión?

Tabla 23.

Razones que influyen en la decisión de inversión

RAZONES QUE INFLUYEN EN LA DECISIÓN DE INVERSIÓN						
<u>Etiquetas de fila</u>	<u>Ahorro</u>	<u>Inversión segura</u>	<u>Otras razones</u>	<u>Por la rifa</u>	<u>Por la tasa de interés</u>	<u>Total general</u>
Cangahua	70%	15%	5%	5%	5%	100%
Matriz Tabacundo	55%	17%	6%	4%	18%	100%
Olmedo	67%	6%	6%	0%	22%	100%
San Pablo del Lago	44%	11%	11%	0%	33%	100%
Total general	58,04%	14,0%	6,29%	3,50%	17,48%	100,00%

Fuente: COAC Pedro Moncayo Ltda. 2017

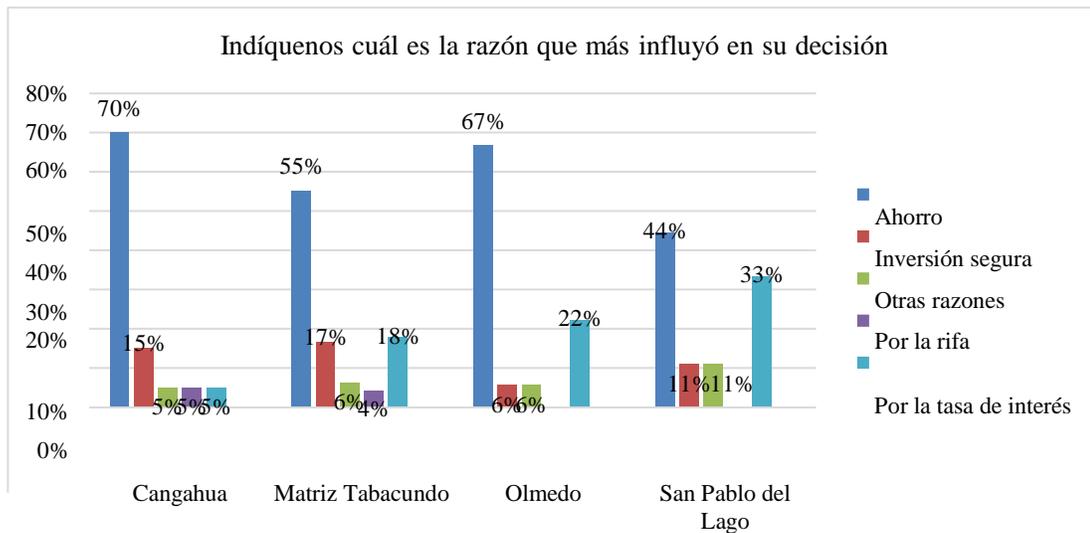


Figura 27. Razones que influyen en la decisión de inversión

En todas las agencias consideran que la razón más influyente en su decisión de hacer inversiones fue el ahorro, por otro lado, la razón que menos influyó fue la rifa y sorteos, sólo en las agencias de Cangahua y Tabacundo influyó ligeramente esta razón.

Las tasas de interés también tuvieron cierta influencia en la decisión de inversión, en la agencia San Pablo del Lago esta razón obtuvo un mayor porcentaje que el resto de agencias, mientras que obtuvo el menor porcentaje.

¿Mantiene crédito en la Cooperativa?

Tabla 24.

Créditos.

SOCIOS QUE MANTIENE CRÉDITOS EN LA COOPERATIVA	
Respuestas	Numero de respuestas
No	163
Si	231
Total general	394

Fuente: COAC Pedro Moncayo Ltda. 2017

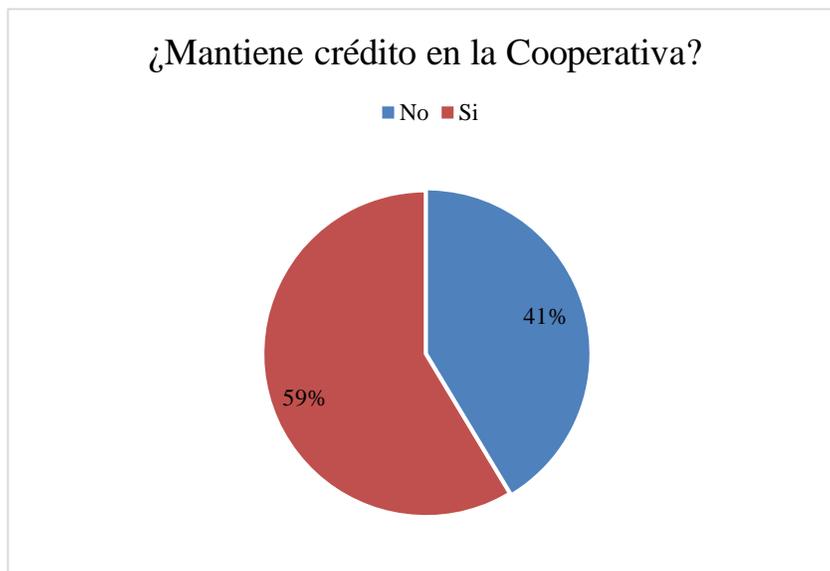


Figura 28. Créditos

La mayoría de las personas encuestadas dijeron tener créditos en la Cooperativa.

Tabla 25.

Créditos por agencias.

SOCIOS QUE MANTIENE CRÉDITOS EN LA COOPERATIVA POR AGENCIAS			
Etiquetas de fila	No	Si	Total general
Cangahua	24%	76%	100%
Matriz Tabacundo	47%	53%	100%
Olmedo	28%	72%	100%
San Pablo del Lago	45%	55%	100%
Total general	41%	59%	100%

Fuente: COAC Pedro Moncayo Ltda. 2017

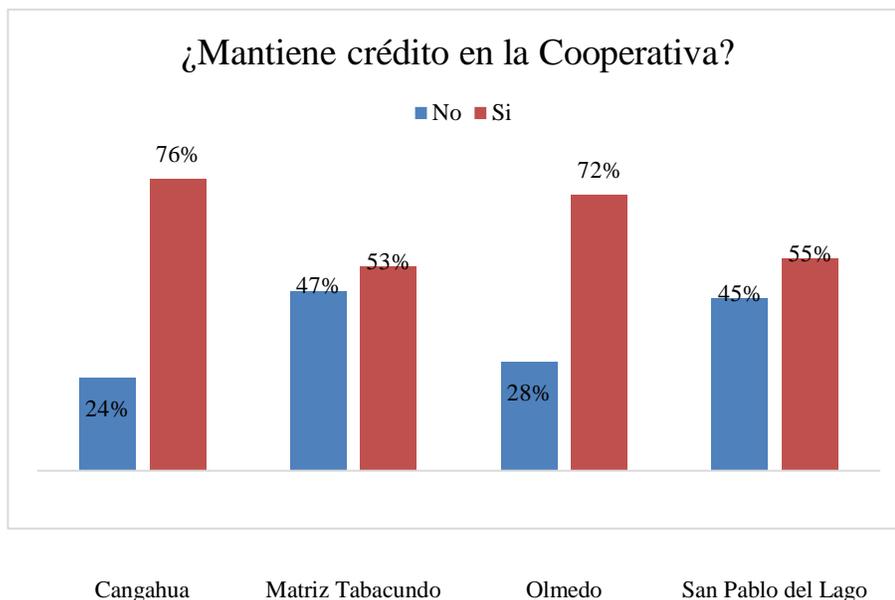


Figura 29. Créditos por agencias.

¿Indíquenos cual es la razón que más influyó en su decisión?

Tabla 26.

Razones que influyen en la decisión de solicitar crédito

RAZONES QUE INFLUYEN EN LA DECISIÓN DE SOLICITAR CRÉDITO						
<u>Agencias</u>	<u>Otras razones</u>	<u>Por fidelidad</u>	<u>Por la agilidad del servicio</u>	<u>Por la tasa de interés</u>	<u>Por un convenio</u>	<u>Total general</u>
Cangahua	10%	15%	48%	25%	3%	100%
Matriz Tabacundo	11%	16%	40%	29%	4%	100%
Olmedo	5%	3%	65%	27%	0%	100%
San Pablo del Lago	12%	6%	41%	41%	0%	100%
Total general	10%	13%	45%	29%	3%	100%

Fuente: COAC Pedro Moncayo Ltda. 2017

Indíquenos cual es la razón que más influyó en su decisión

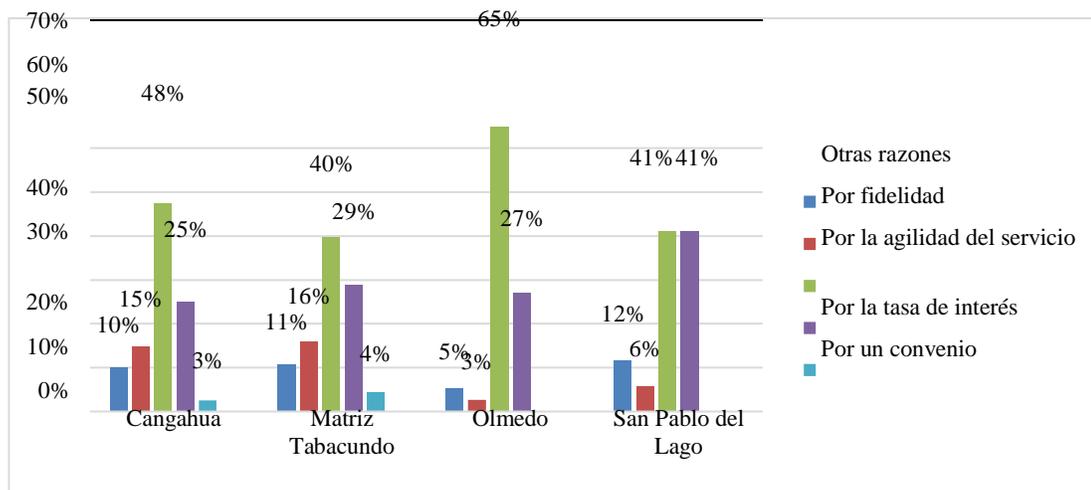


Figura 30. Razones que influyen en la decisión de solicitar crédito

En todas las agencias consideran que la razón más influyente en su decisión de obtener créditos fue la agilidad en el servicio, por otro lado, la razón que menos influyó fue los convenios, sólo en las agencias de Cangahua y Tabacundo apenas influyó esta razón.

Las tasas de interés también tuvieron cierta influencia en la decisión de obtener créditos, en la agencia San Pablo del Lago esta razón obtuvo mayor influencia, seguida de la Matriz Tabacundo, la agencia Olmedo y la agencia Cangahua respectivamente.

¿Ha participado en la rifa y sorteos de la Cooperativa?

Tabla 27.

Participación en rifas y sorteos.

PARTICIPACIÓN DE SOCIOS EN RIFAS Y SORTEOS	
Respuestas	Numero de respuestas
No	188
Si	206
Total general	394

Fuente: COAC Pedro Moncayo Ltda. 2017

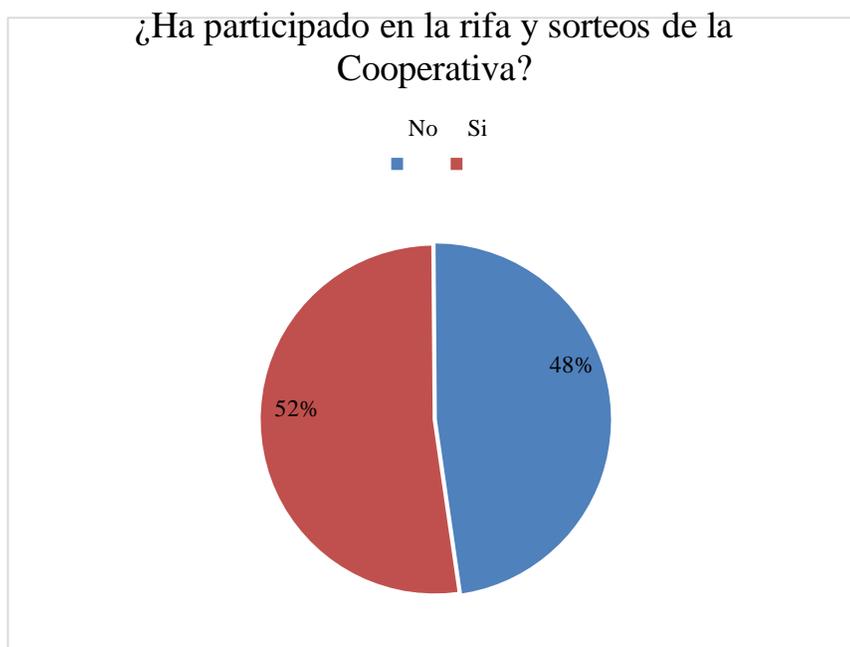


Figura 31. Rifas y sorteos

Un poco más de la mitad de personas encuestadas respondieron que han participado en la rifa y sorteos,

Tabla 28.
Participación en rifas y sorteos por agencias.

PARTICIPACIÓN EN RIFAS Y SORTEOS POR AGENCIAS				
Etiquetas de fila	No	Si	Total general	
Cangahua		59% 41%	100%	
Matriz Tabacundo		44% 56%	100%	
Olmedo		59% 41%	100%	
San Pablo del Lago		41% 59%	100%	
Total general		48% 52%	100%	

Fuente: COAC Pedro Moncayo Ltda. 2017

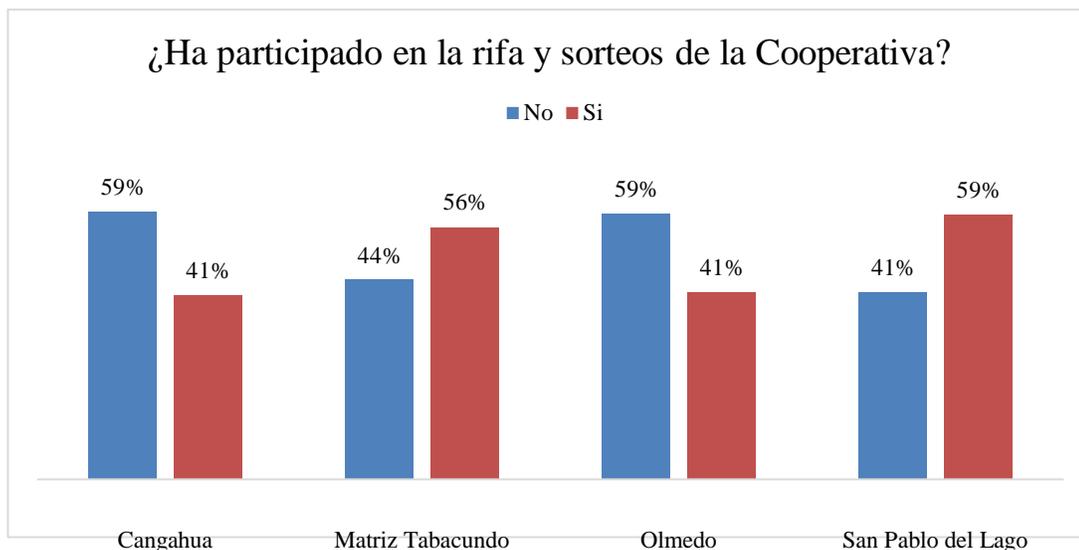


Figura 32. Rifas y sorteos por agencias

En las agencias Olmedo y Cangahua más de la mitad de los encuestados respondieron que no han participado de la rifa y sorteos.

¿Si su respuesta fue Si, como como califica este evento?

Tabla 29.

Calificación de rifas y sorteos.

CALIFICACIÓN DE RIFAS Y SORTEOS						
Etiquetas de fila	1 Deficiente	2 Regular	3 Bueno	4 Muy bueno	5 Excelente	Total general
Cangahua	4%	26%	57%	4%	9%	100%
Matriz Tabacundo	5%	14%	42%	25%	14%	100%
Olmedo	0%	19%	29%	19%	33%	100%
San Pablo del Lago	0%	11%	28%	39%	22%	100%
Total general	4%	16%	41%	23%	16%	100%

Fuente: COAC Pedro Moncayo Ltda. 2017

¿Como como califica este evento?

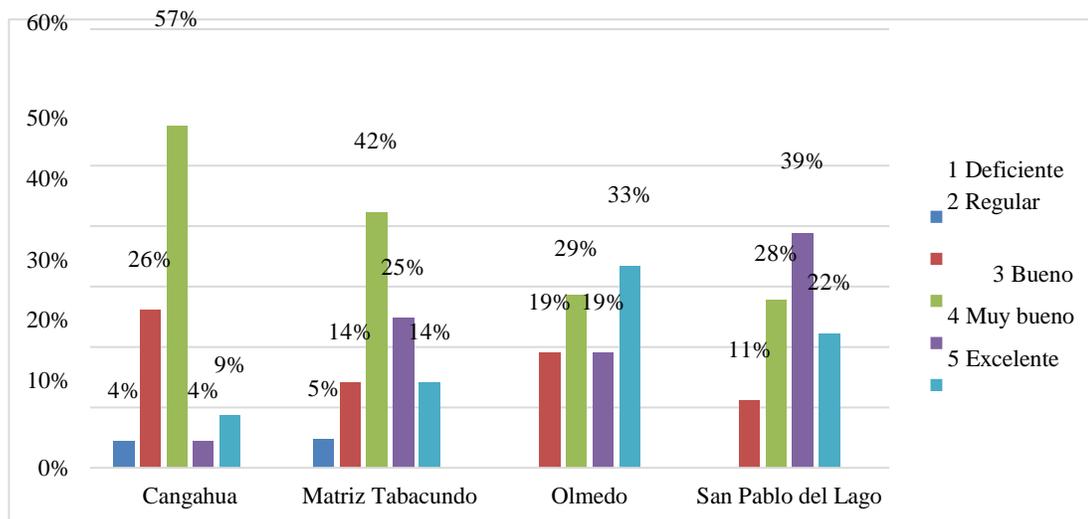


Figura 33. Calificación de los socios a las rifas y sorteos

De las personas que han participado en la rifa y sorteos, mayoritariamente calificaron al evento en sus respectivas agencias como: Cangahua y la Matriz Tabacundo como bueno, Olmedo con excelente y San Pablo del Lago como muy bueno.

Por otra parte, también hubo personas en todas las agencias que minoritariamente calificaron al evento como regular y como deficiente en las agencias Cangahua y la Matriz en Tabacundo.

¿Además del Ahorro y Crédito, utiliza usted otros servicios no financieros como pago de servicios básicos, SRI, IESS, etc.?

Tabla 30.

Demanda de servicios no financieros.

DEMANDA DE SERVICIOS NO FINANCIEROS	
Respuestas	Número de respuestas
No	195
Si	199
Total general	394

Fuente: COAC Pedro Moncayo Ltda. 2017

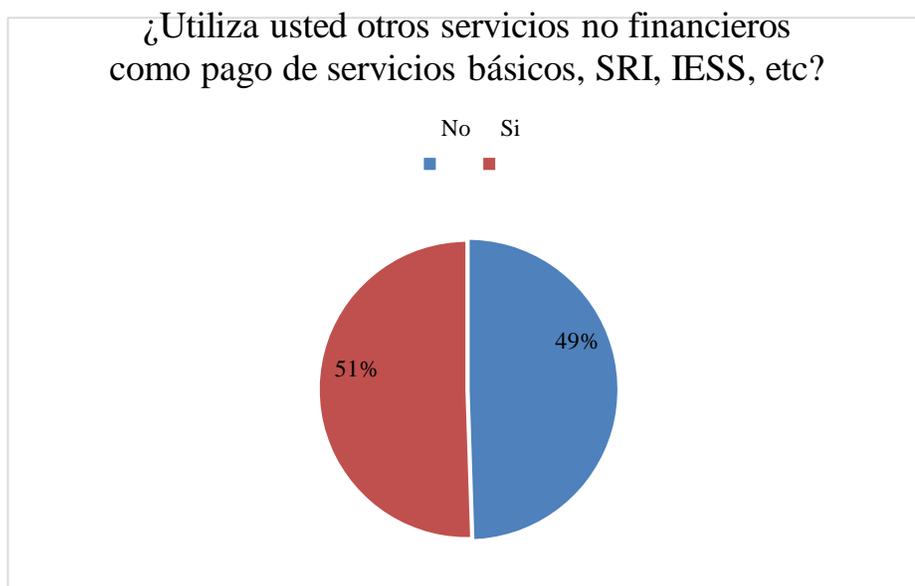


Figura 34. Demanda de servicios no financieros

La mitad de personas encuestadas respondieron que utilizan a más del ahorro y crédito otros servicios no financieros como pago de servicios básicos, SRI, IESS, etc.

Tabla 31.

Demanda de servicios no financieros por agencias.

DEMANDA DE SERVICIOS NO FINANCIEROS POR AGENCIAS				
Agencias	No	Si	Total general	
Cangahua		30%	70%	100%
Matriz Tabacundo		55%	45%	100%
Olmedo		52%	48%	100%
San Pablo del Lago		28%	72%	100%
Total general		49%	51%	100%

Fuente: COAC Pedro Moncayo Ltda. 2017

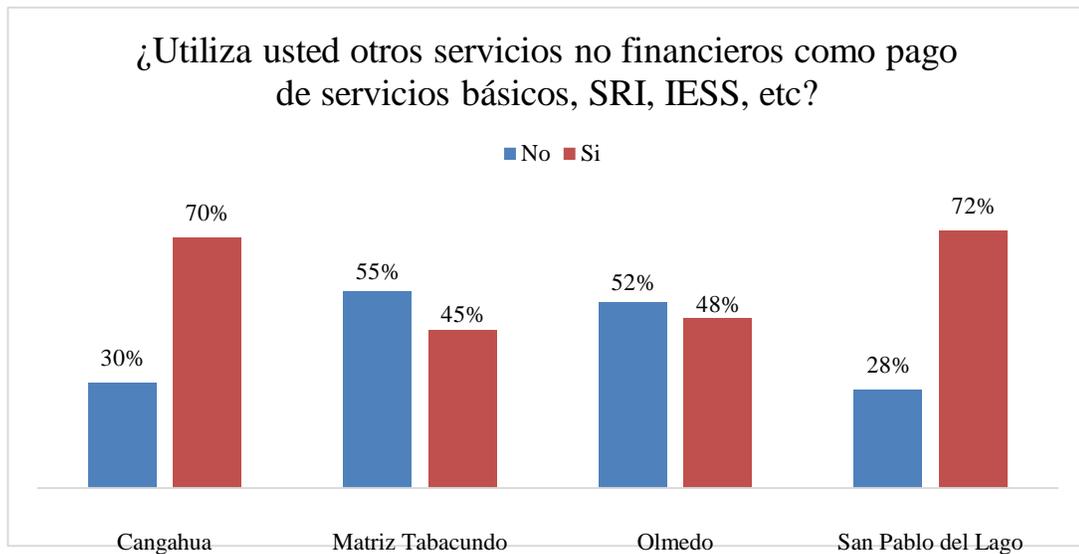


Figura 35. Demanda de servicios no financieros por agencias

En términos generales la mitad de las personas encuestadas hacen uso de los servicios no financieros, sin embargo, en la Matriz Tabacundo y Olmedo respondieron que no un poco más de la mitad de encuestados, en las agencias Cangahua y San Pablo del Lago son las agencias donde los encuestados respondieron que si mayoritariamente.

¿Ha realizado transferencias interbancarias?

Tabla 32.

Utilización del servicio de transferencias interbancarias.

UTILIZACIÓN DEL SERVICIO DE TRANSFERENCIAS INTERBANCARIAS	
<u>Respuestas</u>	<u>Numero de respuestas</u>
No	294
Si	100
Total general	394

Fuente: COAC Pedro Moncayo Ltda. 2017



Figura 36. Demanda de servicios de transferencias interbancarias

En su gran mayoría de las personas encuestadas dijeron no haber realizado transferencias interbancarias.

Tabla 33.

Utilización del servicio de transferencias interbancarias.

CONOCIMIENTO DEL SERVICIO DE TRANSFERENCIAS INTERBANCARIAS				
<u>Agencias</u>	<u>No</u>	<u>Si</u>	<u>Total general</u>	
<u>Cangahua</u>		<u>70%</u>	<u>30%</u>	<u>100%</u>
<u>Matriz Tabacundo</u>		<u>74%</u>	<u>26%</u>	<u>100%</u>
<u>Olmedo</u>		<u>76%</u>	<u>24%</u>	<u>100%</u>
<u>San Pablo del Lago</u>		<u>90%</u>	<u>10%</u>	<u>100%</u>
<u>Total general</u>		<u>75%</u>	<u>25%</u>	<u>100%</u>

Fuente: COAC Pedro Moncayo Ltda. 2017

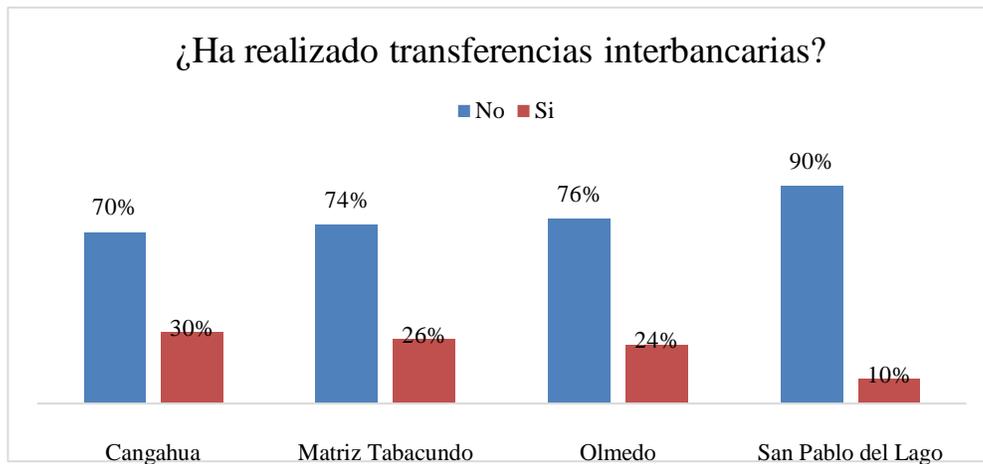


Figura 37. Demanda de servicios de transferencias interbancarias por agencias

En la agencia San Pablo del Lago la minoría de los encuestados dijeron haber utilizado este servicio.

Tabla 34.

Calificación del servicio de transferencias interbancarias por agencias.

Agencias	1 Deficiente	2 Regular	3 Bueno	4 Muy bueno	5 Excelente	Total general
Cangahua	0%	6%	44%	38%	13%	100%
Matriz Tabacundo	0%	4%	56%	25%	15%	100%
Olmedo	13%	0%	13%	25%	50%	100%
San Pablo del Lago	0%	0%	50%	33%	17%	100%
Total general	1%	4%	50%	28%	17%	100%

Fuente: COAC Pedro Moncayo Ltda. 2017

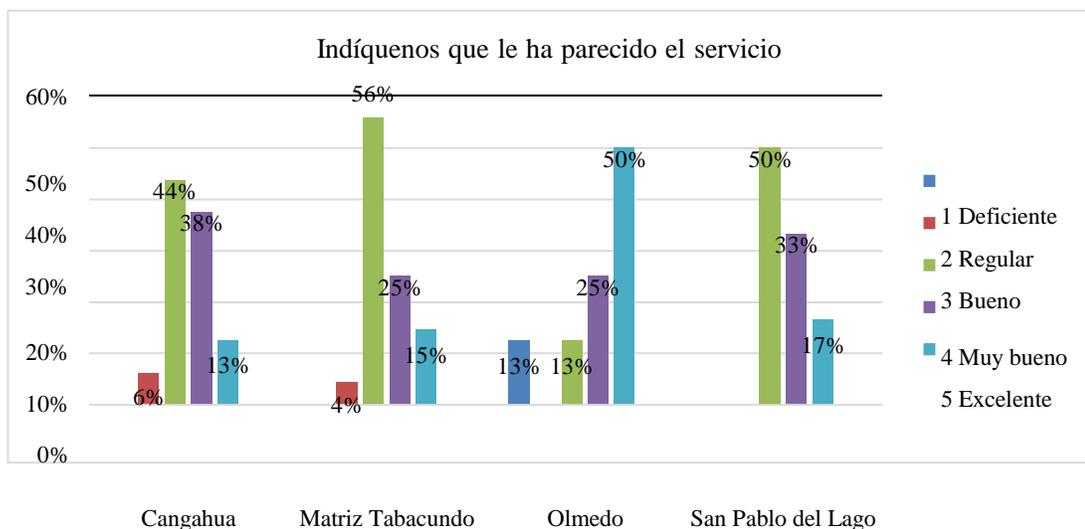


Figura 38. Demanda de servicios de transferencias interbancarias por agencias

De las personas que si conocieron el producto casi en todas las agencias consideran que el producto bueno, sin embargo, en la agencia Olmedo la mitad de encuestados califica a este servicio como excelente.

¿Utiliza la tarjeta de débito "DE UNA"?

Tabla 35.
Uso de la Tarjeta de débito "DE UNA".

USO DE LA TARJETA DE DÉBITO "DE UNA"	
Respuestas	Numero de respuestas
No	278
Si	116
Total general	394

Fuente: COAC Pedro Moncayo Ltda. 2017

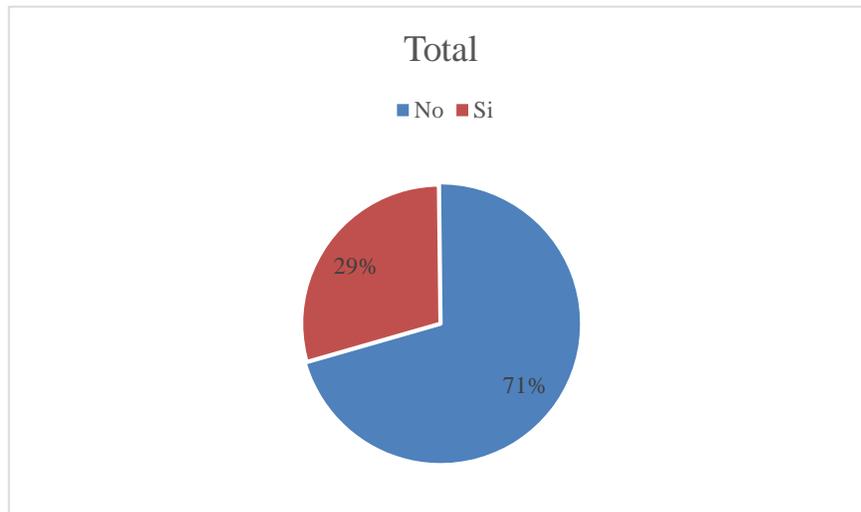


Figura 39. Uso de la tarjeta de débito "DE UNA"

Sólo una tercera parte de las personas encuestadas dijeron haber utilizado la tarjeta de débito.

Tabla 36.

Uso de la Tarjeta de débito “DE UNA” por agencias.

USO DE LA TARJETA DE DÉBITO “DE UNA” POR AGENCIAS			
Agencias	No	Si	Total general
Cangahua	67%	33%	100%
Matriz Tabacundo	66%	34%	100%
Olmedo	89%	11%	100%
San Pablo del Lago	86%	14%	100%
Total general	71%	29%	100%

Fuente: COAC Pedro Moncayo Ltda. 2017

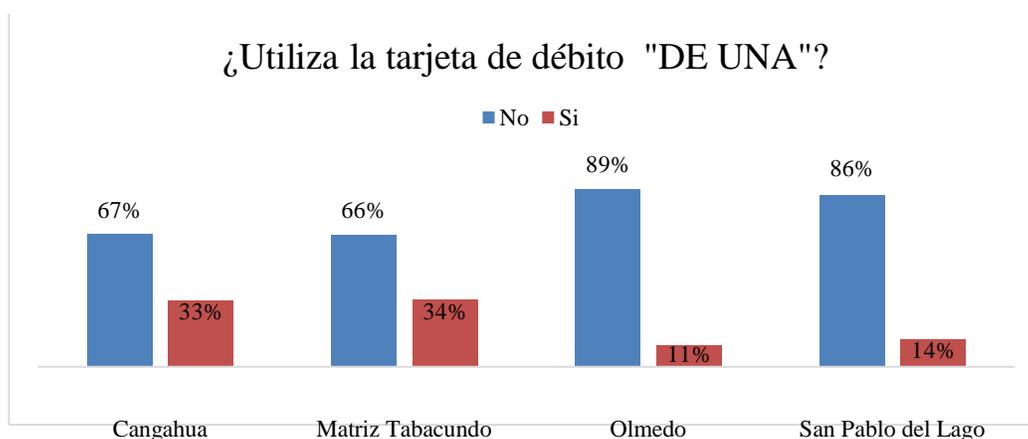


Figura 40. Uso de la tarjeta de débito “DE UNA” por agencias

En las agencias Olmedo y San Pablo del Lago son las agencias donde según los encuestados menos se utiliza la tarjeta de débito.

Indíquenos que le ha parecido el servicio

Tabla 37.

Calificación del servicio de la tarjeta de débito “DE UNA”.

CALIFICACIÓN DEL SERVICIO DE LA TARJETA DE DÉBITO “DE UNA”.						
Agencias	1 Deficiente	2 Regular	3 Bueno	4 Muy bueno	5 Excelente	Total general
Cangahua	10%	5%	25%	40%	20%	100%
Matriz Tabacundo	5%	10%	36%	27%	23%	100%
Olmedo	0%	17%	17%	33%	33%	100%
San Pablo del Lago	0%	0%	50%	50%	0%	100%
Total general	5%	9%	33%	31%	22%	100%

Fuente: COAC Pedro Moncayo Ltda. 2017

Indíquenos que le ha parecido el servicio

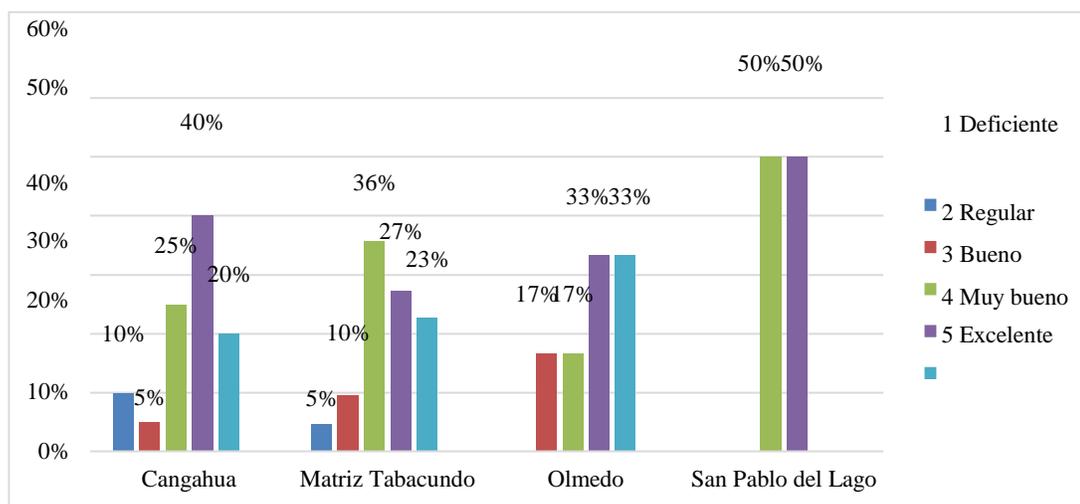


Figura 41. Calificación del servicio de la tarjeta de débito “DE UNA” por agencias

De las personas que utilizan la tarjeta de débito, calificaron al producto como: Cangahua muy bueno, Matriz Tabacundo bueno, Olmedo como muy bueno y excelente y San Pablo del Lago bueno y muy bueno.

También hubo personas encuestadas que calificaron al producto como regular y deficiente a excepción de la Agencia de San Pablo de Lago.

¿Conoce usted el servicio de consulta de saldos en línea?

Tabla 38.

Conocimiento del servicio de saldos en línea.

CONOCIMIENTO DEL SERVICIO DE CONSULTA DE SALDOS EN LÍNEA			
Agencias	No	Si	Total general
Cangahua	91%	9%	100%
Matriz Tabacundo	88%	12%	100%
Olmedo	93%	7%	100%
San Pablo del Lago	90%	10%	100%
Total general	89%	11%	100%

Fuente: COAC Pedro Moncayo Ltda. 2017

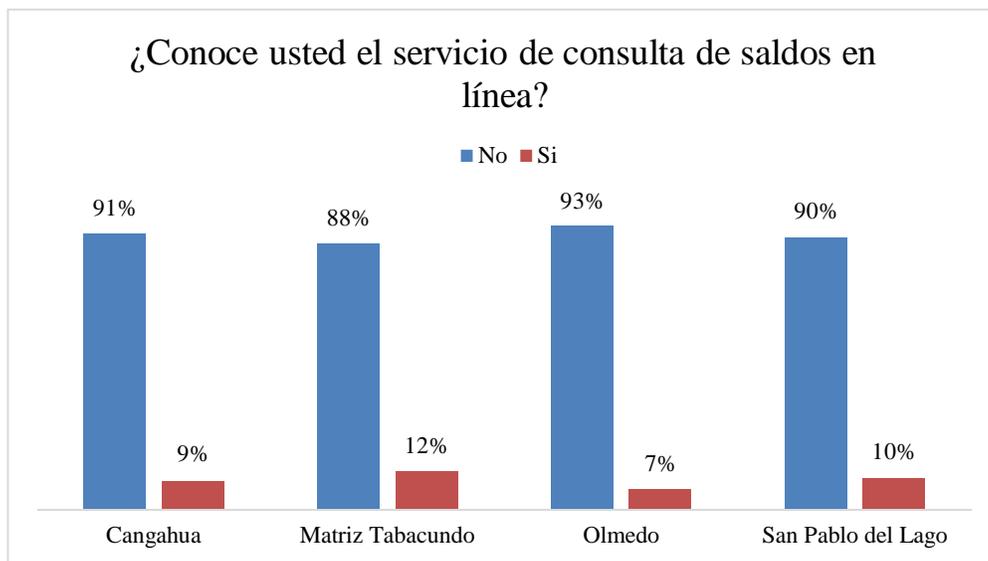


Figura 42. Conocimiento del servicio de consulta de saldos en línea

La gran mayoría de las personas encuestadas en todas las agencias, dijeron no conocer el servicio de consulta de saldos en línea.

¿Indíquenos que le ha parecido el servicio de consulta de saldos en línea?

Tabla 39.

Calificación del servicio de consulta de saldos en línea por agencia.

<u>Agencias</u>	<u>1 Deficiente</u>	<u>2 Regular</u>	<u>3 Bueno</u>	<u>4 Muy bueno</u>	<u>5 Excelente</u>	<u>Total general</u>
<u>Cangahua</u>	<u>20%</u>	<u>0%</u>	<u>40%</u>	<u>20%</u>	<u>20%</u>	<u>100%</u>
<u>Matriz Tabacundo</u>	<u>3%</u>	<u>10%</u>	<u>47%</u>	<u>23%</u>	<u>17%</u>	<u>100%</u>
<u>Olmedo</u>	<u>0%</u>	<u>0%</u>	<u>0%</u>	<u>67%</u>	<u>33%</u>	<u>100%</u>
<u>San Pablo del Lago</u>	<u>0%</u>	<u>33%</u>	<u>33%</u>	<u>33%</u>	<u>0%</u>	<u>100%</u>
<u>Total general</u>	<u>5%</u>	<u>10%</u>	<u>41%</u>	<u>27%</u>	<u>17%</u>	<u>100%</u>

Fuente: COAC Pedro Moncayo Ltda. 2017

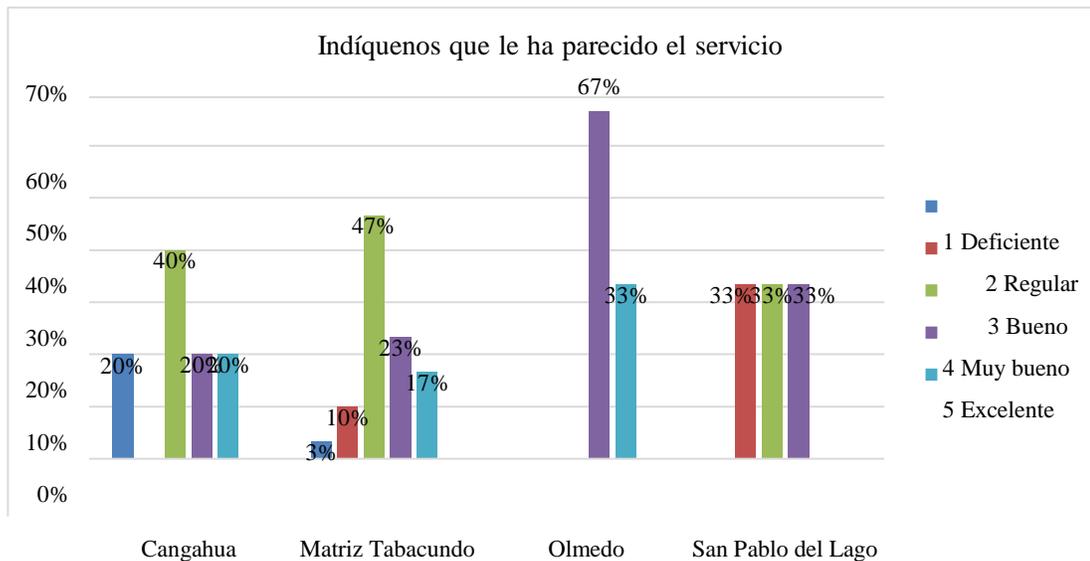


Figura 43. Calificación del servicio de consulta de saldos en línea

De las pocas personas que dijeron conocer el servicio, en las agencias Cangahua y la Matiz Tabacundo lo calificaron como bueno, solamente en la agencia Olmedo calificaron al servicio como muy bueno y excelente mientras que en la agencia San Pablo del Lago calificaron al servicio en porcentajes iguales como regular, bueno y muy bueno.

Según su opinión ¿Qué servicios debería incrementarse en la Cooperativa?

Tabla 40.

Servicios que deberían incrementarse en la Cooperativa.

SERVICIOS QUE DEBERÍAN INCREMENTARSE EN LA COOPERATIVA	
Servicio que se deberían incrementar	%
Agencias	6%
Auto servicio	1%
Cajeros automáticos	40%
Calificación de los servicios	1%
Extender los horarios	1%
Mas opciones de crédito	21%
Mas productos y servicios	10%
Mas transacciones interbancarias	7%
Servicios virtuales	13%
Transporte de valores	1%
Total general	100,00%

Fuente: COAC Pedro Moncayo Ltda. 2017

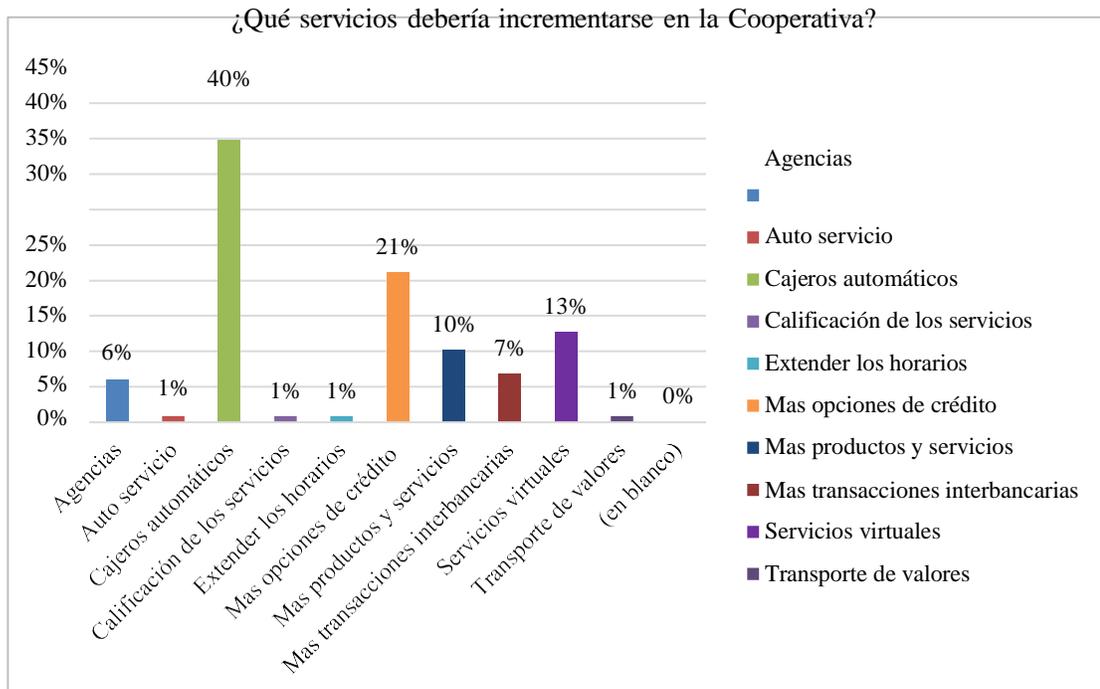


Figura 44. Servicios que deberían incrementarse en la Cooperativa

En términos generales, los encuestados creen en primer lugar que se debería incrementar los cajeros automáticos, seguido por más opciones de crédito, y en tercer lugar manifestaron que le gustaría tener más servicios virtuales, entre otras peticiones.

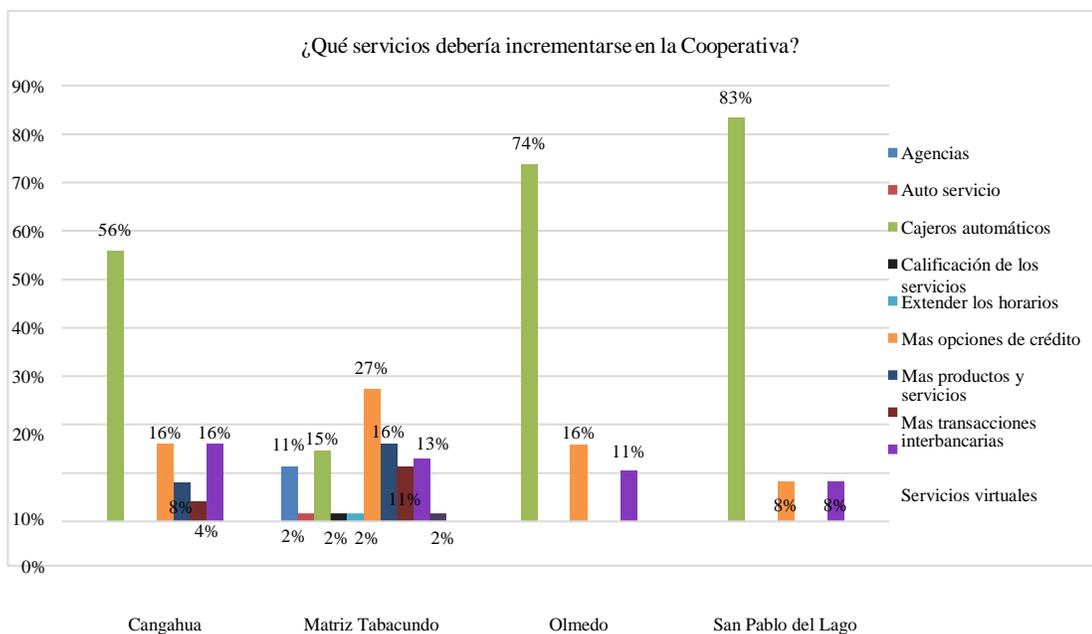


Figura 45. Servicios que deberían incrementarse en la Cooperativa

En la Matriz Tabacundo fue donde más encuestados respondieron por el incremento de servicios donde: en esta agencia mayoritariamente los encuestados respondieron que la Cooperativa debería tener más opciones de crédito , seguido otra cantidad importante de encuestados respondieron que se debería incrementar los productos y servicios, en tercer lugar la gente encuestada cree que sería bueno tener más cajeros automáticos, entre otras.

En la agencia de Cangahua también hubo un importante número de personas que cree que se debe incrementar más servicios: más de la mitad de los encuestados considera necesario tener un cajero automático en Cangahua, seguidamente creen que debería haber más opciones de crédito y que haya más servicios virtuales respectivamente, otro grupo pequeño cree que se debería incrementar los productos y servicios, también hubo pedido que haya más transacciones interbancarias.

En la agencia de Olmedo la gran mayoría de los encuestados considera necesario tener un cajero automático en Olmedo, seguidamente consideran que se debería incrementar las opciones de crédito y que haya más servicios virtuales.

De igual manera en San Pablo del Lago la gran mayoría de los encuestados considera necesario tener un cajero automático, en iguales porcentajes creen que se debe incrementar las opciones de créditos y que haya más servicios virtuales respectivamente.

Según su opinión ¿Qué beneficios le gustaría a usted recibir por ser socio de la Cooperativa?

Tabla 41.

Preferencia de los beneficios que los socios quisieran recibir

PREFERENCIA DE LOS BENEFICIOS QUE LOS SOCIOS QUISIERAN RECIBIR											
Agencias	Mas Agencias	Auto servicio	Cajeros automáticos	Calificación de los servicios	Extender los horarios	Mas opciones de crédito	Mas productos y servicios	Mas transacciones interbancarias	Servicios virtuales	Transporte de valores	Total general
Cangahua	0%	0%	56%	0%	0%	16%	8%	4%	16%	0%	100%
Matriz											
Tabacundo	11%	2%	15%	2%	2%	27%	16%	11%	13%	2%	100%
Olmedo	0%	0%	74%	0%	0%	16%	0%	0%	11%	0%	100%
San Pablo del Lago	0%	0%	83%	0%	0%	8%	0%	0%	8%	0%	100%
Total general	6%	1%	40%	1%	1%	21%	10%	7%	13%	1%	100%

Fuente: COAC Pedro Moncayo Ltda. 2017

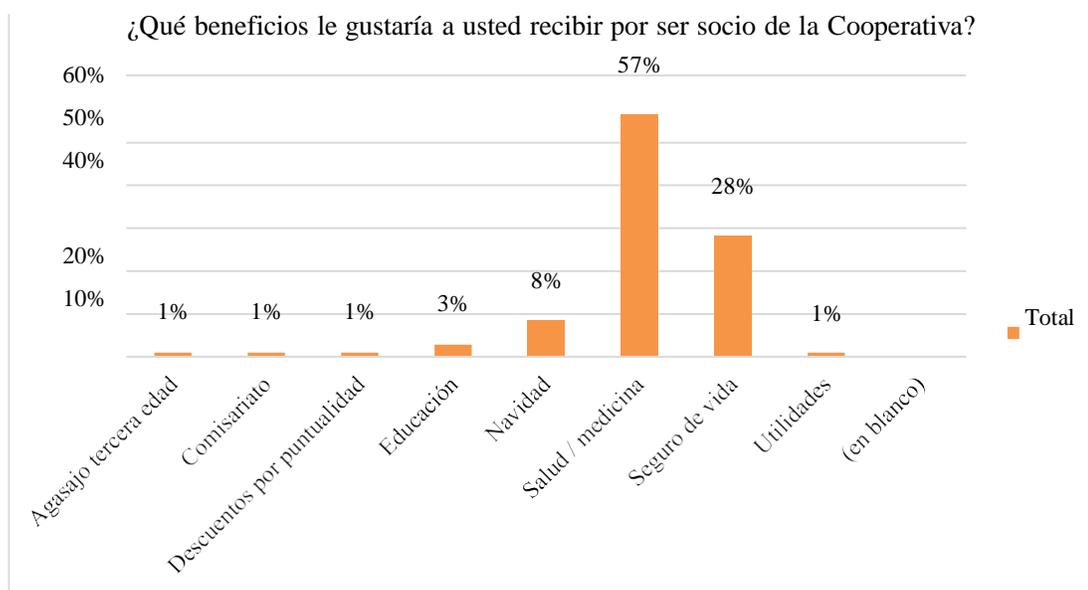


Figura 46. Preferencia de los beneficios que los socios quisieran recibir

Las personas encuestadas respondieron abiertamente sobre los beneficios que le gustaría recibir como socios de la Cooperativa, estas peticiones se agruparon según lo indicado en el siguiente gráfico.

Mas de la mitad de los encuestados le gustaría recibir beneficio relacionados con la salud y medicina, otro porcentaje importante de encuestados respondió que sería bueno recibir como beneficio un seguro de vida, y en tercer lugar otro grupo de encuestados manifestó que le gustaría recibir un agasajo navideño, hubo también personas que les gustaría recibir beneficios educativos, entre otros.

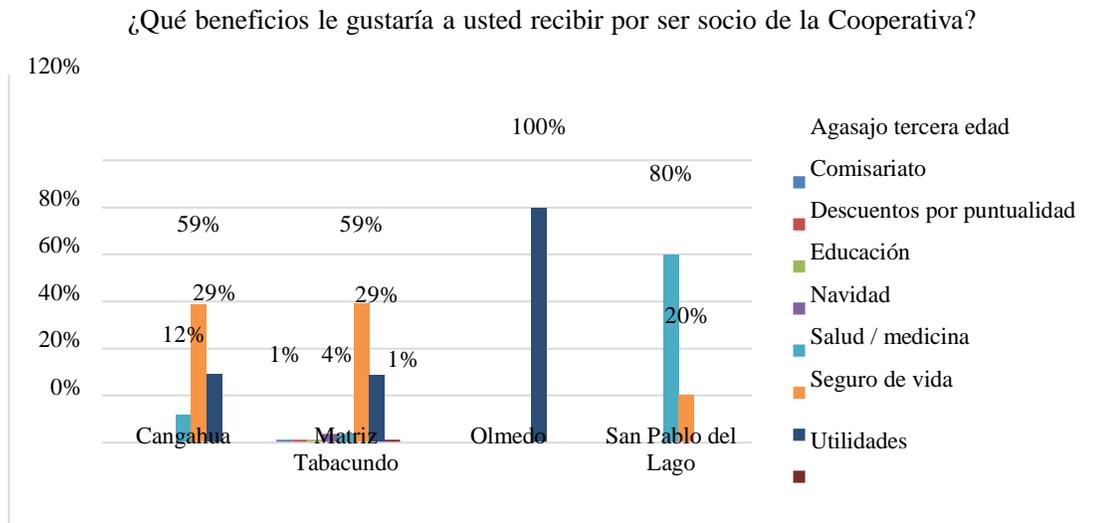


Figura 47. Preferencia de los beneficios que los socios quisieran recibir por agencia

Tanto en la agencia Cangahua como en la Matriz Tabacundo más de la mitad de los encuestados prefieren beneficios en salud y medicinas, todas las personas encuestadas en Olmedo les gustaría como beneficio un seguro de vida y en la Agencia San Pablo del Lago un una gran mayoría prefiere un agasajo navideño.

En los últimos seis (6) meses ¿qué problemas usted ha tenido en la Cooperativa?

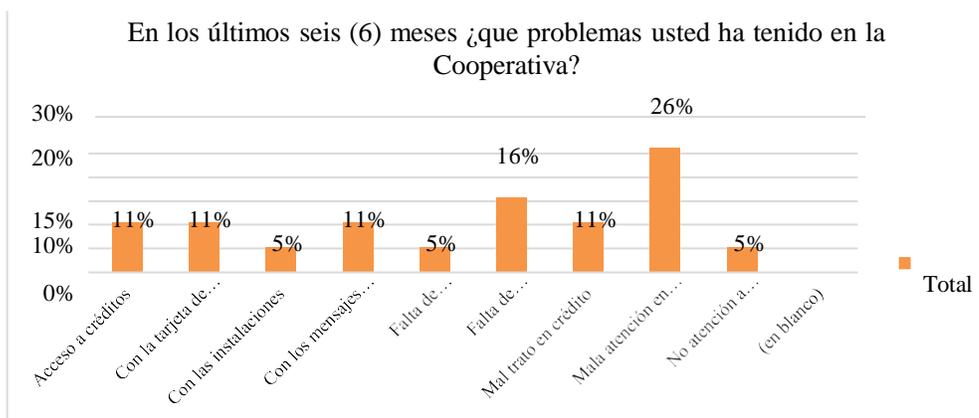


Figura 48. Áreas donde se generan problemas en la COAC Pedro Moncayo Ltda.

De las personas encuestadas que tuvieron algún problema en los últimos seis meses la mayoría respondió haber tenido problemas de mala atención en cajas, seguido por el problema por falta de información en el área de crédito, luego y en iguales porcentajes con los accesos a créditos, con la tarjeta de débito, con los mensajes de texto, por mal trato en el área de crédito, de igual forma en porcentajes iguales y en igualdad en problemas por las instalaciones, por falta de información en el área legal y problemas por no atención a requerimientos.

En los últimos seis (6) meses ¿que problemas usted ha tenido en la Cooperativa?

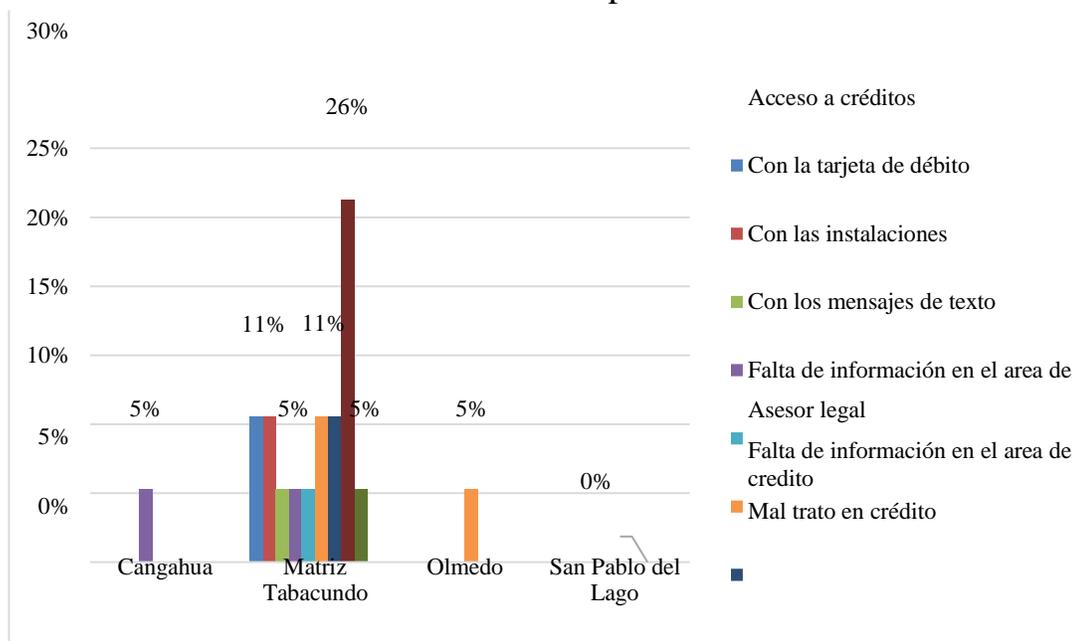


Figura 49. Áreas donde se generan problemas en la COAC Pedro Moncayo Ltda. por agencias

En la Matriz Tabacundo fue donde mayoritariamente los encuestados han tenido problemas en los últimos seis meses: de ellos un tercio de personas encuestadas relaciona sus problemas con los créditos pues menciona que ha tenido inconvenientes por acceso a créditos, por falta de información, y por mal trato, un cuarto de las personas menciona que ha tenido problemas por mala atención en cajas, luego, han tenido problemas con las tarjetas de débito, por No atención a sus requerimientos, con las instalaciones, con los mensajes de texto y por falta de información en el área legal. En Cangahua y Olmedo del total de personas encuestadas, mencionar haber tenido problemas con los mensajes de texto y falta de información en el área de crédito.

¿En qué le gustaría que mejore su Cooperativa?

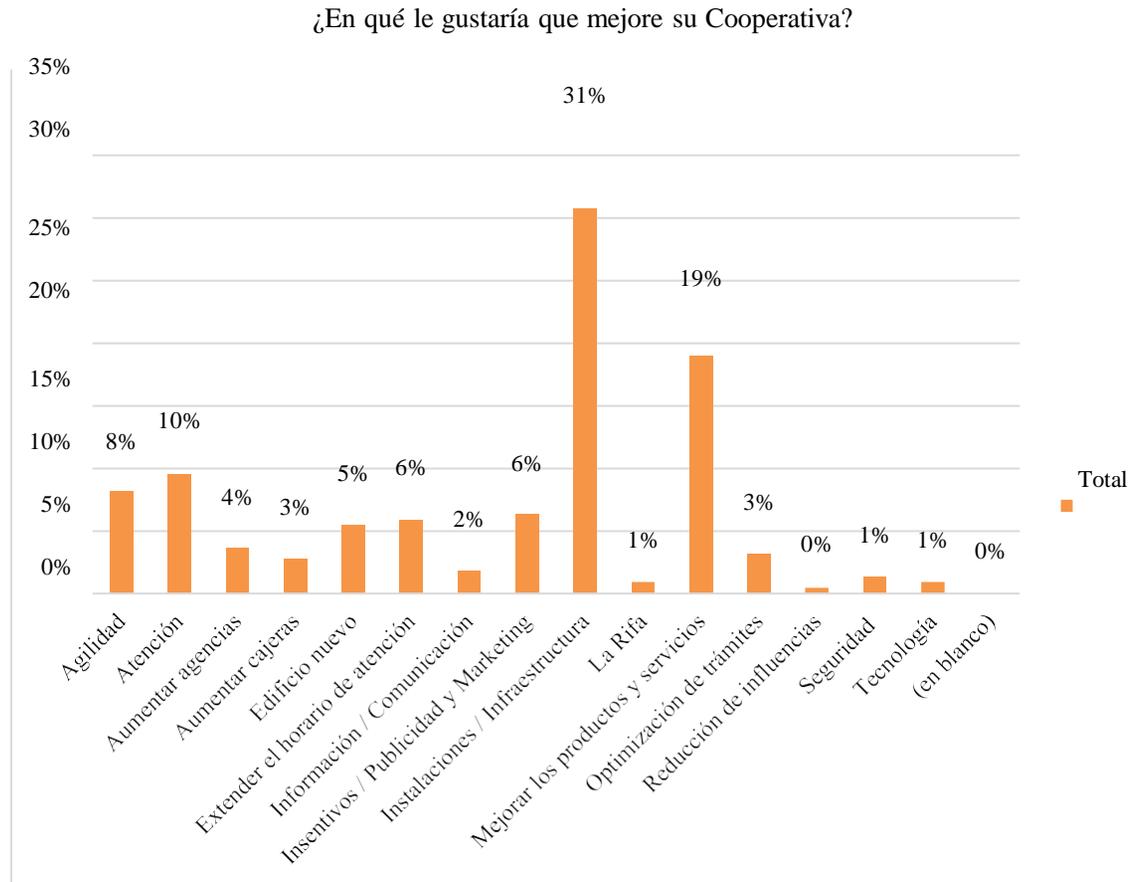


Figura 50. Sugerencias de mejoras para la Cooperativa.

¿En que le gustaría que mejore su Cooperativa?

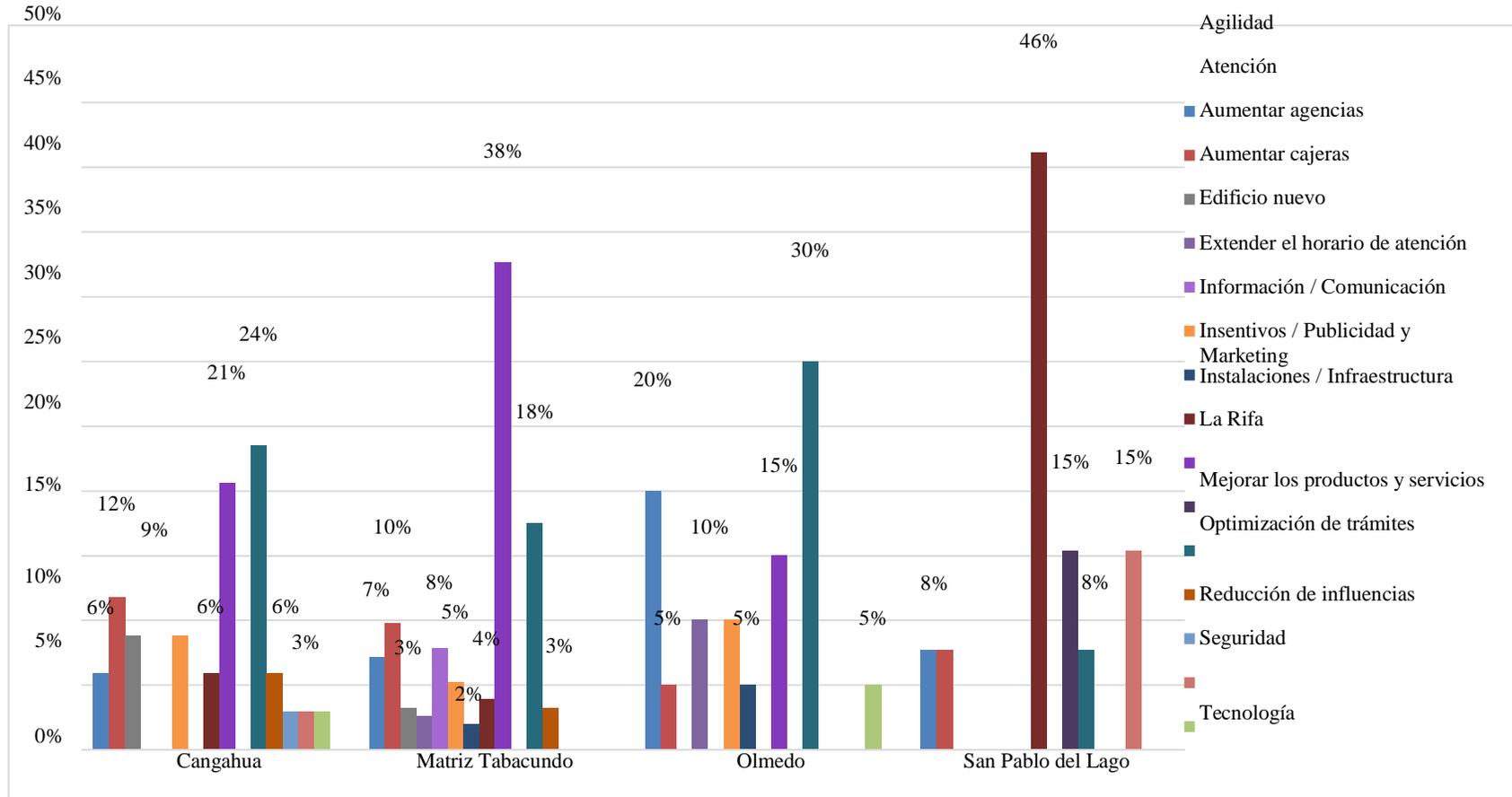


Figura 51. Sugerencias de mejoras para la Cooperativa por agencias.

Las personas encuestadas respondieron abiertamente sobre las mejoras que les gustaría para la Cooperativa, estas peticiones se agruparon según lo indicado en el grafico anterior.

A un tercio de los encuestados le gustaría que se mejoren las instalaciones de la Cooperativa, seguido de una quinta parte que quisiera que mejoren los productos y servicios, otro número similar respondió que se mejore la atención y que los servicios sean más ágiles, por ultimo y en porcentajes menores quisiera que se extiendan los horarios de atención y que se mejoren los incentivo y el marketing.

En la agencia Cangahua, más de la mitad de los encuestados quisieran que se mejore los productos y servicios, en las instalaciones e infraestructura, que se mejore la atención y otras mejoras con menos de la mitad.

En la Matriz Tabacundo un poco menos de la mitad de los encuestados les gustaría tener un edificio propio y que se mejoren las instalaciones e infraestructura, un menor grupo que quisiera que se mejoren los productos y servicios, un otro que le gustaría que se mejore la atención y la agilidad, entre otras.

En la agencia Olmedo, la mitad de los encuestados quisieran que se mejore la agilidad, los productos y servicios, en iguales porcentajes otros encuestados respondieron que quisiera aumentar cajeras y extensión del horario, de igual manera también hubieron encuestados a quienes les gustaría mejoras en las instalaciones y la infraestructura, por último también solicitaron mejoras en la tecnología.

En San Pablo del Lago casi la mitad de las personas encuestadas respondió que la Cooperativa debería mejorar en incentivos, publicidad y marketing, también respondieron que se debe mejorar la seguridad y la rifa respectivamente, otro grupo de personas encuestadas mencionó que se debería mejorar los productos y servicios, en la atención y la agilidad respectivamente.

2.9. Estudio de procesos

El estudio de los procesos internos constituye un elemento clave el mejoramiento continuo de la Cooperativa. A partir de este análisis se puede analizar lo que hace la Cooperativa y cómo lo hace, utilizando y aplicando sobre esta información el análisis, los cambios y rediseños orientados a mejorar los resultados. Este estudio se realizó a las principales jefaturas departamentales orientado a medir la percepción y nivel de avance de procesos de la Cooperativa, la calificación media generada de las respuestas de 1 a 5 donde 5 (nivel alto de avance). (ver anexo 4).

CAPÍTULO III

ELABORACIÓN DE PROCESOS PARA EL ÁREA DE CRÉDITO DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO PEDRO MONCAYO LTDA.

3.1. Introducción a la propuesta

El presente capítulo constituye una guía para la correcta aplicación de procesos y procedimientos establecidos dentro de la unidad de Crédito, su contenido pretende que todo el personal que conforman la COAC Pedro Moncayo Ltda. cuente con un instrumento que muestre la relación articulación e interacción que prevalece en las funciones por cargo, los métodos de trabajo o la forma de realizar una actividad o tarea en la gestión de Colocación; los objetivos que se persiguen con el mismo; las normas de uso; el ámbito de aplicación y descripción de los principales procesos y procedimientos.

La metodología de trabajo para preparar este capítulo consistió analizar en un FODA los datos críticos arrojados en el Estudio de satisfacción de socios y clientes; seguidamente del desarrollo de herramientas para comprender el contexto de la organización, en este caso: Organigrama estructural, Mapeo de procesos, desmembración de la Cooperativa en una Cadena de valor, Caracterización del Macroproceso de la Gestión de colocación para obtener un Inventario de los procesos y procedimientos; posteriormente elaborar los procesos crediticios, revisando su homogeneidad en su presentación y redacción de las actividades, aplicando las técnicas de diseño como diagramación BPMN; y se consolidaron en orden al Mapeo de procesos levantado; tomado en consideración la estructura organizativa y la funciones de los funcionarios involucrados en estos procesos, finalizando con la recomendaciones.

3.2. Análisis de FODA de la COAC Pedro Moncayo Ltda.

Para la realización del Análisis FODA de la Institución, se consideró como uno de sus principales insumos al Estudio de satisfacción del socio y cliente, Estudio de procesos internos, entre otros. En este análisis participaron como un Equipo de trabajo,

ciertas jefaturas institucionales como: Oficial de cumplimiento, Administrador de riesgos, Asesor legal y el Jefe de planificación y procesos.

A continuación, dado el análisis interno y externo generado por el Equipo de trabajo, en base a los insumos generados en el diagnóstico se presenta características internas y su situación externa en una matriz FODA.

3.2.1. Análisis interno

Mediante el análisis FODA, se logró identificar al interno de la institución 13 debilidades relacionadas con la gestión de procesos, que corresponden a un 65% de su totalidad (20), 1 fortaleza relacionada con la gestión de procesos que corresponde a un 20% de su totalidad. Esto claramente alerta sobre la necesidad de mejorar los procesos institucionales. Ver la tabla siguiente.

Tabla 42.
Análisis de Fortalezas y Debilidades FD

FORTALEZAS	DEBILIDADES
Información documentada de procesos (Contables, Operaciones, Talento Humano). *	No se ha hecho verificación de la implementación y funcionamiento de procesos. *
Ubicación geográfica estratégica de las agencias.	Falta de seguridad física. *
Sentido de pertenencia por parte de los socios.	Inseguridad informática. *
Numero de personal Operativo.	Falta de seguridad de la información. *
Indicadores financieros positivos.	Procesos lentos. *
	No existe un gestor documental que ayude a optimizar los procesos de colocación. *
	Falta de cajeros automáticos
	No existe un proceso para back ups en puestos específicos. *

FORTALEZAS	DEBILIDADES
	Los socios desconocen los productos y servicio que ofrece la Cooperativa
	Ausencia de un control de calidad en atención al cliente. *
	Insipiente publicidad y márketing institucional
	Metodología para la asignación de crédito muy básica. *
	Conflicto de segregación de funciones. *
	Inexistencia de un desarrollador informático.
	No hay gestión de responsabilidad social corporativa.
	No se cuenta con una adecuada administración de vinculados. *
	Falta de accesibilidad a los códigos fuente del sistema FINANCIAL. *
	Débil proyección de la imagen corporativa.
	Falta de control a las redes y sistemas informáticos.
	Alto uso de recursos para impresión de documentos (impresoras, tóner). *

(*) Elementos relacionados con la gestión de procesos

Fuente: COAC Pedro Moncayo Ltda. 2017

3.2.2. Análisis externo

Respecto al entorno externo, se logró identificar 4 amenazas relacionadas con la gestión de procesos, que corresponden a un 67% de su totalidad (6) y el 100% de las oportunidades tienen relación con la gestión de procesos.

Tabla 43.
Análisis de Oportunidades y Amenazas OA

OPORTUNIDADES	AMENAZAS
Asenso de la Cooperativa al segmento dos. *	Alta dependencia de los proveedores informáticos. *
Construcción del nuevo edificio. *	Fuerte presencia de competidores en redes sociales.
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
Apertura de nuevas agencias por fusión. *	Agilidad de competidores en procesos de asignación de préstamos. *
Uso masivo de redes sociales. *	Inseguridad jurídica en el País.
Dinero electrónico. *	Desconocimiento del proceso de migración y fusión. *
	Sanciones de los entes de control. *

(*) Elementos relacionados con la gestión de procesos

Fuente: COAC Pedro Moncayo Ltda. 2017

3.2.3. Estrategias

Las estrategias nacen de la combinación de los elementos FODA: estrategias ofensivas (FO), estrategias defensivas (FA), estrategias de supervivencia (DA) y estrategias de reorientación (DO).

3.2.3.1. Estrategias de supervivencia

1. Ejecutar auditorías informáticas periódicas con la finalidad de analizar la eficiencia de los Sistemas Informáticos, el cumplimiento de la normativa y la revisión de la eficaz gestión de los recursos informáticos.
2. Vincular un desarrollador informático para agilizar, corregir los procesos y requerimientos institucionales.
3. Fortalecer a la Cooperativa un administrador de redes sociales, enfocado a dar a conocer los productos y servicios, generando publicidad agresiva y proyectando una buena imagen corporativa.
4. * Fortalecer a la unidad de crédito, mejorando los procesos y metodología de asignación de créditos, dando mantenimiento adecuado a la estructura física del área de archivo y adquiriendo un gestor documental.
5. Contar con asesoramiento de expertos en temas relacionados a fusiones de cooperativas, con la finalidad de establecer planes de acción.

3.2.3.2. Estrategias de reorientación

1. Proyectar la imagen corporativa mediante planes publicitarios relacionados al crecimiento de agencias y el nuevo edificio, con el objetivo de persuadir al público e incrementar el consumo de un productos y servicios que ofrece la Cooperativa.
2. Optimizar el uso de recursos para impresión de documentos (impresoras, tóner), mediante la reorganización y distribución de recursos por oficinas y haciendo uso de impresoras comunes.
3. Brindar mayor facilidad a nuestros socios y clientes para realizar sus transacciones mediante la apertura de cajeros automáticos
4. *Ejecutar auditorías de procesos con el fin de verificar de la implementación y funcionamiento de procesos en todas las agencias de la Institución.

3.2.3.3. Estrategias defensivas

1. * Fortalecer a las unidades de control, perfeccionando y asignando responsables directos en los procesos establecidos y dando mayor autonomía para el desarrollo de su gestión.

3.2.3.4. Estrategias ofensivas

1. * Fortalecer la operatividad de la Cooperativa implementado los procesos establecidos mediante la información documentada existente, mediante el cumplimiento de las pautas definidas en ellos y aprovechando el número de personal operativo existente en la institución.
2. Incrementar la fidelidad de los socios, dando a conocer la estabilidad financiera y testimonios de socios fieles de la institución.
3. Dotar a la nueva edificación de mecanismos de prevención y detección destinados a proteger físicamente cualquier recurso de la cooperativa, de acuerdo a las normas y procedimientos establecidos.
4. Adecuar en la nueva edificación zonas de recreación para beneficiar a los socios que deseen hacer uso de las instalaciones.
5. * Implantar la cultura organizacional en toda la Cooperativa, especialmente en las nuevas agencias de la institución, incluyendo en la nómina de las nuevas agencias actual personal operativo y capacitando al nuevo personal en los procesos manejados por la institución.
6. Ingresar mediante el convenio de adhesión como Macro agente al Sistema de Dinero Electrónico del Banco central del Ecuador.

3.3. Misión y Visión institucional

3.3.1. Misión

“Somos una Institución que entrega productos y servicios financieros de excelencia, de una manera ágil, oportuna y efectiva, satisfaciendo las necesidades de nuestros socios y clientes, retribuyendo y fortaleciendo la confianza y fidelidad que tienen con la institución”. (COAC Pedro Moncayo Ltda., 2017)

3.3.2. Visión

“Ser al 2020, una Institución Financiera sólida y en permanente crecimiento en nuestras zonas de influencia, siendo un referente en el buen servicio y atención, con productos financieros de excelencia basados en los principios universales del cooperativismo y nuestros valores institucionales”. (COAC Pedro Moncayo Ltda., 2017)

3.4. Organigrama estructural

La estructura organizacional de la COAC Pedro Moncayo Ltda. se encuentra representada por cuatro líneas jerárquicas, iniciando desde una línea jerárquica directiva o gobernante, seguida de una línea de mando gerencial con su línea a nivel de jefaturas y por último la línea operacional.

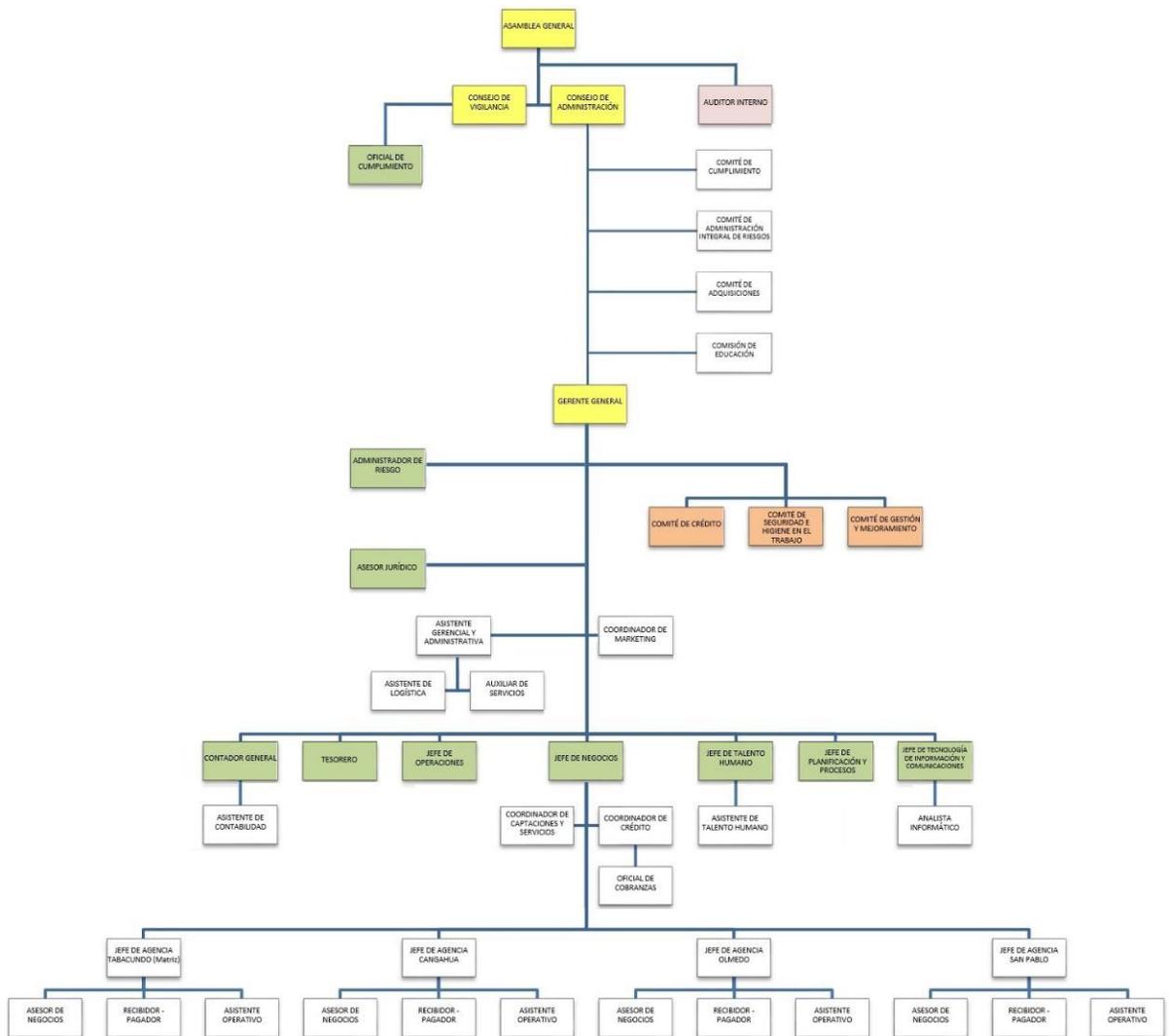


Figura 52. Organigrama estructural COAC Pedro Moncayo Ltda. 2017

3.5. La Cadena de valor

Es esencial conocer que es lo que genera valor agregado a los requerimientos de los socios o clientes, es decidir cuál es la ventaja de valor significativo sobre la competencia de la Cooperativa.

El instrumento utilizado por la Cooperativa para lograr este objetivo es la cadena de valor. Ella muestra concretamente el aporte de cada uno de sus procesos y la importancia de sus capacidades para construir una ventaja de valor significativo.

La cadena de valor de COAC Pedro Moncayo Ltda. se compone de tres componentes esenciales:

Los Procesos productivos, considerados el motor de desarrollo de la institución, es aquí donde se genera la producción y los servicios, estos son: Captación, Colocación y Operaciones; Procesos de apoyo o soporte que proveen de los recursos necesarios para el funcionamiento organizacional: Administración, Gestión Financiera, Gestión de Talento humano, Tecnología de la Información y Comunicaciones, Evaluación y Control, Asesoría Jurídica, Planificación Estratégica y Sistema de Gestión Integral.

El Margen competitivo, es la diferencia entre el valor total y los gastos agregados adquiridos por la Cooperativa para la ejecución de los procesos que generan valor.



Figura 53. Cadena de valor COAC Pedro Moncayo Ltda. 2017

3.6. El Mapa de procesos

El Mapa de Procesos es un esquema, un diagrama realista de los procesos y una guía para la correcta ubicación de los procesos establecidos dentro de la COAC Pedro Moncayo Ltda.

Su contenido pretende que todo el personal que conforma la Institución cuente con un instrumento formal que muestre la relación, articulación e interacción de sus procesos, enfocados en brindar a sus Socios y Clientes bienestar en relación a sus necesidades (Ahorro y Crédito).

El contenido de esta guía tiene una interacción práctica en todos los niveles de la institución: procesos de gobierno, procesos operativos y procesos de apoyo; donde cada funcionario y trabajador tiene el nivel de obligación en la ejecución de los procedimientos según los elementos de la actividad que realizan.

- 3.6.1.1. Procesos Gobernantes.** - Procesos responsables de analizar las principales necesidades, cambios del entorno; del mercado, de la tecnología, y diferentes condicionantes que puedan afectar a la Cooperativa. Para que a partir del análisis de la información y el conocimiento de sus propios recursos puedan emitir directrices adecuadas al resto de procesos de la institución, para así asegurar las respuestas a las necesidades de Socios / Clientes.
- 3.6.1.2. Procesos Productivos.** - Constituyen los procesos principales del giro del negocio (Ahorro y Crédito), siendo así el motor que mueve a toda la cooperativa. De la calidad de procesos productivos depende la subsistencia de la cooperativa y de las diferentes unidades administrativas.
- 3.6.1.3. Procesos de Apoyo.** - Son aquellos procesos soporte, responsables de proveer a toda la cooperativa los recursos necesarios; presupuesto, personas, maquinaria, materia prima etc. Dan apoyo principal a todos los procesos productivos.

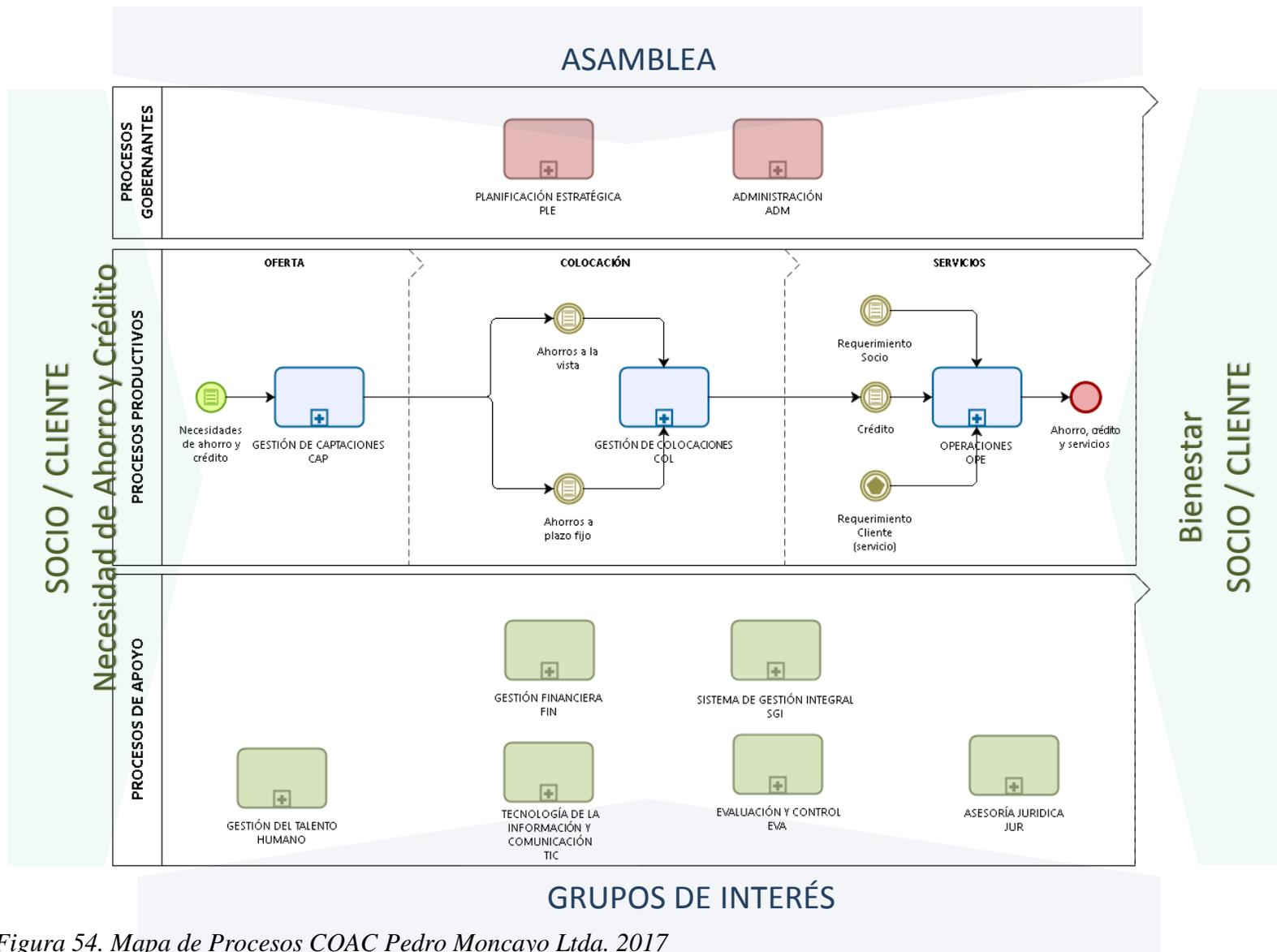


Figura 54. Mapa de Procesos COAC Pedro Moncayo Ltda. 2017

3.7. Identificación de procesos críticos

La identificación de procesos críticos se inicia con la elaboración de un portafolio de procesos, convirtiéndose este en el insumo principal para la priorización de los procesos críticos. La COAC Pedro Moncayo Ltda. cuenta con 62 procesos identificados.

Tabla 44.

Portafolio de Procesos de la COAC Pedro Moncayo Ltda.

PORTAFOLIO DE PROCESOS DE LA COAC PEDRO MONCAYO LTDA.				
NUMERO	TIPO DE PROCESO	MACRO-PROCESO	PROCESO	CÓDIGO
1	GOBERNANTE	PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA	005 FORMULACIÓN DE LA ESTRATEGIA GLOBAL	PLE 005
2	GOBERNANTE	PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA	010 FORMULACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO	PLE 010
3	GOBERNANTE	PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA	015 FORMULACIÓN DEL PLAN OPERACIONAL ANUAL	PLE 015
4	GOBERNANTE	ADMINISTRACIÓN	005 RECEPCIÓN	ADM 005
5	GOBERNANTE	ADMINISTRACIÓN	010 GESTIÓN DE ADQUISICIONES	ADM 010
6	GOBERNANTE	ADMINISTRACIÓN	015 GESTIÓN DE LOGÍSTICA	ADM 015
7	GOBERNANTE	ADMINISTRACIÓN	020 ADMINISTRACIÓN DE INFRAESTRUCTURA	ADM 020
8	GOBERNANTE	ADMINISTRACIÓN	025 ADMINISTRACIÓN DE CONTRATOS	ADM 025
9	GOBERNANTE	ADMINISTRACIÓN	030 DIRECCIÓN Y SECRETARÍA	ADM 030
10	GOBERNANTE	ADMINISTRACIÓN	035 CORRESPONDENCIA	ADM 035

11	GOBERNANTE	ADMINISTRACIÓN	040 ARCHIVO Y DISTRIBUCIÓN DE DOCUMENTOS	ADM 040
12	PRODUCTIVO	GESTIÓN DE CAPTACIONES	005 MERCADOTECNIA	CAP 005
13	PRODUCTIVO	GESTIÓN DE CAPTACIONES	010 OFERTA Y NEGOCIACIÓN DE SERVICIOS	CAP 010
14	PRODUCTIVO	GESTIÓN DE CAPTACIONES	015 SEGUIMIENTO DE CLIENTES PARA RENOVACIÓN DEL CONVENIO	CAP 015
15	PRODUCTIVO	GESTIÓN DE COLOCACIONES	005 INFORMACIÓN DEL CRÉDITO	COL 005
16	PRODUCTIVO	GESTIÓN DE COLOCACIONES	010 RECEPCIÓN Y ANÁLISIS DEL CRÉDITO	COL 010
17	PRODUCTIVO	GESTIÓN DE COLOCACIONES	015 APROBACIÓN DEL CRÉDITO	COL 015
18	PRODUCTIVO	GESTIÓN DE COLOCACIONES	020 REGISTRO Y DESEMBOLSO DEL CRÉDITO	COL 020
19	PRODUCTIVO	GESTIÓN DE COLOCACIONES	025 SEGUIMIENTO Y RECUPERACIÓN DEL CRÉDITO	COL 025
20	PRODUCTIVO	OPERACIONES	005 INFORMACIÓN	OPE 005
21	PRODUCTIVO	OPERACIONES	010 ATENCIÓN AL CLIENTE	OPE 010
22	PRODUCTIVO	OPERACIONES	015 EJECUCIÓN Y REGISTRO DE TRANSACCIONES	OPE 015
23	PRODUCTIVO	OPERACIONES	020 CONTROL OPERACIONAL	OPE 020
24	APOYO	GESTIÓN FINANCIERA	005 PLANEACIÓN FINANCIERA	FIN 005
25	APOYO	GESTIÓN FINANCIERA	010 ELABORACIÓN DEL PRESUPUESTO	FIN 010
26	APOYO	GESTIÓN FINANCIERA	011 EJECUCIÓN DE PRESUPUESTO	FIN 011
27	APOYO	GESTIÓN FINANCIERA	015 ANÁLISIS FINANCIERO	FIN 015
28	APOYO	GESTIÓN FINANCIERA	020 INVERSIONES	FIN 020

29	APOYO	GESTIÓN FINANCIERA	025 APALANCAMIENTO FINANCIERO	FIN 025
30	APOYO	GESTIÓN FINANCIERA	030 CONTROL FINANCIERO	FIN 030
31	APOYO	GESTIÓN FINANCIERA	035 CONTROL DE PRESUPUESTO	FIN 035
32	APOYO	GESTIÓN FINANCIERA	040 PAGO PROVEEDORES	FIN 040
33	APOYO	GESTIÓN FINANCIERA	045 ADMINISTRACIÓN DE CAJA CHICA Y FONDOS A RENDIR	FIN 045
34	APOYO	GESTIÓN FINANCIERA	050 CONTROL DE ACTIVOS Y BIENES DE CONTROL	FIN 050
35	APOYO	GESTIÓN FINANCIERA	055 CONTABILIDAD	FIN 055
36	APOYO	GESTIÓN FINANCIERA	060 TESORERÍA	FIN 060
37	APOYO	GESTIÓN FINANCIERA	065 DECLARACIÓN DE IMPUESTOS	FIN 065
38	APOYO	SISTEMA DE GESTIÓN INTEGRAL	004 CONTEXTO DE LA ORGANIZACIÓN	SGI 004
39	APOYO	SISTEMA DE GESTIÓN INTEGRAL	005 LIDERAZGO	SGI 005
40	APOYO	SISTEMA DE GESTIÓN INTEGRAL	006 PLANIFICACIÓN	SGI 006
41	APOYO	SISTEMA DE GESTIÓN INTEGRAL	007 APOYO	SGI 007
42	APOYO	SISTEMA DE GESTIÓN INTEGRAL	009 EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO	SGI 009
43	APOYO	SISTEMA DE GESTIÓN INTEGRAL	010 MEJORA	SGI 010
44	APOYO	GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO	005 SELECCIÓN DE PERSONAL	THU 005
45	APOYO	GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO	010 CONTRATACIÓN	THU 010
46	APOYO	GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO	015 INDUCCIÓN	THU 015

47	APOYO	GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO	020 CAPACITACIÓN	THU 020
48	APOYO	GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO	025 GESTIÓN DE NÓMINA	THU 025
49	APOYO	GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO	030 PLAN CARRERA	THU 030
50	APOYO	GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO	035 DESVINCULACIÓN	THU 035
51	APOYO	GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO	040 EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO	THU 040
52	APOYO	TECNOLOGÍA DE LA INFORMACIÓN	005 ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS TECNOLÓGICOS RRTT	TIC 005
53	APOYO	TECNOLOGÍA DE LA INFORMACIÓN	010 OPERACIONES TIC	TIC 010
54	APOYO	TECNOLOGÍA DE LA INFORMACIÓN	015 ADMINISTRACIÓN DE USUARIOS	TIC 015
55	APOYO	TECNOLOGÍA DE LA INFORMACIÓN	020 SOPORTE TÉCNICO	TIC 020
56	APOYO	EVALUACIÓN Y CONTROL	005 PREVENCIÓN DE LAVADO DE ACTIVOS Y FINANCIAMIENTO DE OTROS DELITOS	EVA 005
57	APOYO	EVALUACIÓN Y CONTROL	010 ADMINISTRACIÓN INTEGRAL DE LOS RIESGOS	EVA 010
58	APOYO	EVALUACIÓN Y CONTROL	020 AUDITORIA INTERNA	EVA 020
59	APOYO	ASESORÍA JURÍDICA	005 ASESORÍA JURÍDICA	JUR 005
60	APOYO	ASESORÍA JURÍDICA	010 ELABORACIÓN DE CONTRATOS	JUR 010
61	APOYO	ASESORÍA JURÍDICA	015 RECUPERACIÓN DE CARTERA	JUR 015
62	APOYO	ASESORÍA JURÍDICA	020 DEFENSA INSTITUCIONAL	JUR 020

Fuente: COAC Pedro Moncayo Ltda. 2017

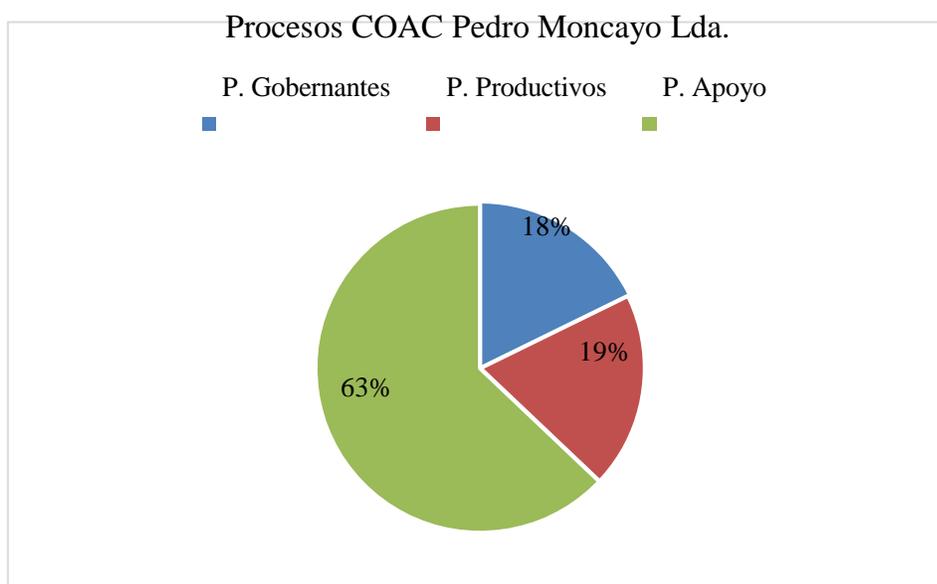


Figura 55. Composición del portafolio de procesos de la COAC Pedro Moncayo.

De los 62 procesos que componen el portafolio más de la mitad de ellos corresponden a los de Apoyo, seguido casi en igualdad por los procesos productivos y los gobernantes respectivamente.

3.7.1. Criterios para la priorización de procesos.

Como criterios para la priorización de los procesos de la COAC Pedro Moncayo Ltda. se consideraron los riesgos a los que está expuesta la organización como entidad del Sector Financiero Popular y Solidario y su relación e impacto en la contribución a la estrategia institucional, imagen institucional, requerimientos y expectativas de los clientes. Los riesgos a los que básicamente se encuentra expuesta la institución son: riesgo de liquidez, riesgo de crédito, riesgo de mercado, riesgo legal y riesgo operativo.

3.7.2. Ponderación de criterios para la priorización.

La escala para la valoración de los criterios va desde 0 Nulo, 1 Bajo, 2 Medio, 3 Alto, donde los riesgos de liquidez y operativo obtuvieron el peso más alto equivalente al 27%, seguido del riesgo de crédito con un 21% y los riesgos de legal y de mercado con 18% y 6% respectivamente.

N°	FACTORES DE RIESGO	PONDERACIÓN				
		CONTRIBUCIÓN A LA ESTRATEGIA INSTITUCIONAL	IMPACTO EN LOS REQUERIMIENTOS Y EXPECTATIVAS DE LOS CLIENTES	IMAGEN INSTITUCIONAL	TOTAL	PONDERACIÓN
1	Liquidez	3	3	3	9	27%
2	Crédito	3	2	2	7	21%
3	Operativo	3	3	3	9	27%
4	Mercado	1	0	1	2	6%
5	Legal	2	2	2	6	18%
					33	

Figura 56. Ponderación de criterios para la priorización de procesos.

3.7.3. Calificación de procesos y priorización.

Una vez estructurados los elementos establecidos en la metodología para priorizar los procesos, se genera una Matriz de para establecer los procesos críticos y sobre ellos priorizar la gestión.

Tabla 45.

Calificación de Procesos de la COAC Pedro Moncayo Ltda.

CALIFICACIÓN DE PROCESOS DE LA COAC PEDRO MONCAYO.	
MACRO PROCESOS	NUMERO DE PROCESOS CRÍTICOS
Administración	2
Gestión de colocaciones	3
Gestión financiera	3
Tecnología de la información	1
Asesoría Jurídica	1

Fuente: El investigador

La calificación arrojó como resultado que la mayoría de procesos críticos están en la gestión financiera y la gestión de colocación. (ver anexo 3).

3.8. Caracterización del Macro proceso de la Gestión de Colocación

Tabla 46.

Caracterización del Macroproceso de la Gestión de Colocación

CARACTERIZACIÓN - GESTIÓN DE COLOCACIONES		
PROVEEDORES	CONTROLES	CLIENTES
<ul style="list-style-type: none"> CAP - GESTIÓN DE CAPTACIONES SOCIO 	<ul style="list-style-type: none"> Aprobación, control y seguimiento del POA Aprobación de manual de políticas y procedimientos <ul style="list-style-type: none"> Seguimiento y medición de las actividades planificadas, e informar sobre los resultados Toma de acciones para mejorar el desempeño, cuando sea necesario Aprobación de créditos de acuerdo a la normativa SEPS Gestión y seguimiento de cobranza de acuerdo al nivel de riesgo 	<ul style="list-style-type: none"> GERENTE GENERAL OPE – OPERACIONES SOCIO EVA - EVALUACIÓN Y CONTROL
ENTRADAS	PROCESOS	SALIDAS
<ul style="list-style-type: none"> Necesidades de crédito Expedientes de socios 	<ul style="list-style-type: none"> 005 Información del crédito 010 Recepción y análisis del crédito 015 Aprobación del crédito 020 Registro y desembolso del crédito 025 Seguimiento y recuperación del crédito 	<ul style="list-style-type: none"> Crédito concedido
RESPONSABILIDADES	RECURSOS	INDICADORES
<ul style="list-style-type: none"> Jefe de Negocios Jefe de Agencia Coordinador de Crédito Asesor de negocios 	<ul style="list-style-type: none"> RR HH RR TT Infraestructura física Sistemas y Softwares 	<ul style="list-style-type: none"> Nivel de eficacia en colocaciones Nivel de eficiencia en el análisis y evaluación de expedientes para crédito Nivel de eficiencia en la aprobación de créditos Nivel de cumplimiento en la gestión de cobranza y recaudación

Fuente: COAC Pedro Moncayo Ltda. 2017

3.9. Proceso para información del crédito

3.9.1. Objetivo

Asesorar y brindar al Socio / Cliente la información clara y precisa de los productos y servicios crediticios que más se ajustan a sus requerimientos, partiendo de la información básica que necesita el Socio / Cliente, hasta la asesoría del producto que más se ajuste a sus necesidades.

3.9.2. Generalidades

La Asesoría de negocios permite brindar a socios o clientes, las indicaciones claras precisas de los tipos de créditos que más se ajustan a su capacidad de pago y necesidades.

3.9.3. Resultados esperados:

Direccionar al Socio / Cliente respecto del producto crediticio que se ajusta más a sus necesidades.

3.9.3.1. Límites. - Definidos en el (COL 005 PR 01 - Procedimiento para información del crédito).

3.9.4. Riesgos:

1. No entregar la información completa o errónea al cliente.
2. No asesorar correctamente al cliente.
3. Errores de actualización de datos del cliente.
4. Perder al Socio / cliente y la oportunidad de negocio.

3.9.5. Controles ejercidos:

3.9.5.1. Controles adicionales para socios:

1. Controlar la entrega de publicidad a cada cliente.
2. Verificar que tenga la cuenta Activa y controlar que la base datos del cliente se encuentren debidamente actualizada.

3. Verificar, controlar e interpretar el Buró de crédito (Viable)
4. Verificar y controlar que los clientes o socios no consten en las listas de control que la institución posea (CONSEPS, PEP'S, TERRORISTAS, etc.)

3.9.6. Políticas para Información del Crédito

1. Escuchar atentamente a las necesidades del Socio / Cliente y mantener una comunicación constante, cordial aplicando el Protocolo de atención al Socio / Cliente.
2. Entablar un dialogo amable y cortés con el Socio/ Cliente para así ofrecer un producto que más se ajusten a sus necesidades requeridas.
3. Ofrecer información completa y precisa sobre los productos y servicios, de una manera ágil, oportuna y efectiva con calidad y oportunidad.
4. Dar respuesta en los tiempos estimados.

3.9.7. Descripción del Proceso/Procedimientos

PROCEDIMIENTO PARA INFORMACIÓN DEL CRÉDITO		CÓDIGO: COL 005 PR 01		FREC.			
N°	ACTIVIDAD	RESPONSABLE	ÁREA / UNIDAD	D	S	M	0
1	Asignar el turno para atención.	Asesor negocios	Crédito	x			
2	Recibir al Socio / Cliente, aplicando el Protocolo de atención al Socio / Cliente	Asesor negocios	Crédito	x			
3	Definir tipo de crédito requerido por el socio/cliente acorde a sus necesidades.	Asesor negocios	Crédito	X			
4	Asesorar al cliente: Establecer el producto que más se ajusta a la necesidad del cliente Vs Capacidad de pago, monto, plazo, garantía, cuota de crédito, etc.	Asesor negocios	Crédito	X			

N°	ACTIVIDAD	RESPONSABLE	ÁREA / UNIDAD	D	S	M	0
5	Revisar y verificar el estado de BURO de crédito (viable) / página de la función judicial (pago de pensiones alimenticias)	Asesor negocios	Crédito	X			
6	El perfil cumple las condiciones, solicitar apertura de cuenta. (para nuevos socios)	Asesor negocios	Crédito	X			
7	Entregar los requisitos que más se ajusten al tipo de crédito para solicitar el crédito.	Asesor negocios	Crédito	X			
8	Dar seguimiento a los socios que tengan perfil con potencial de excelencia.	Asesor negocios	Crédito	X			
COAC Pedro Moncayo Ltda. 2017							

3.9.8. Flujograma

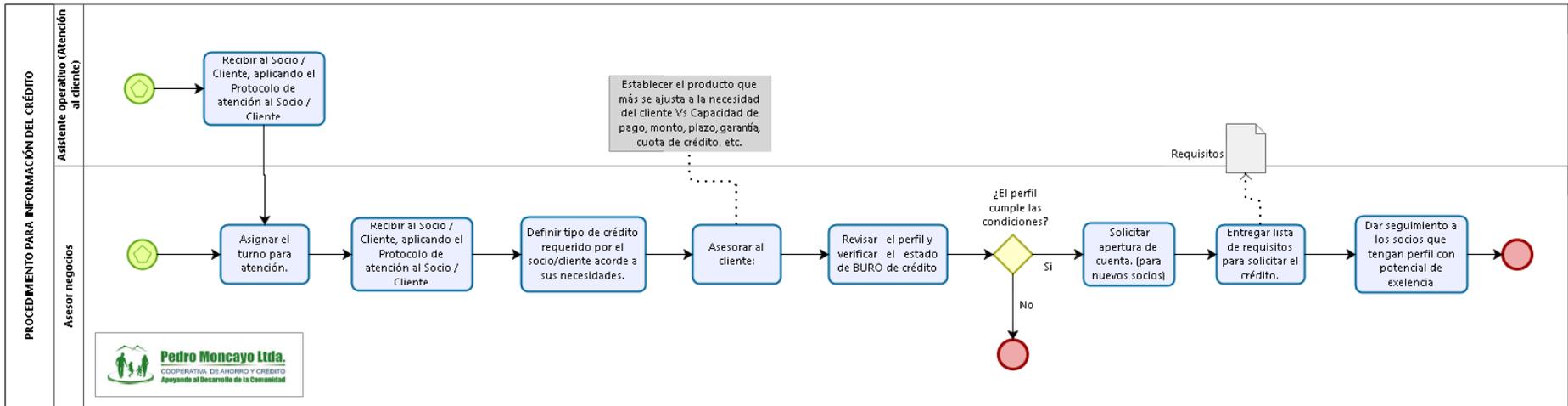


Figura 57. Diagrama de flujo del procedimiento para información de crédito

3.10. Proceso para recepción y análisis del crédito

3.10.1. Objetivo

Analizar y determinar si el socio/cliente cumple con las 5 C del Crédito, requisitos, garantías y la normativa establecida para continuar con el proceso de aprobación o negación del crédito.

3.10.2. Generalidades

La recepción, análisis y verificación de la documentación nos permitirá analizar la veracidad de la información presentada por el socio o cliente para minimizar los riesgos de un posible no pago de la deuda y que éste a su vez demuestre las garantías para pagar la deuda adquirida o por adquirirse.

3.10.3. Resultados esperados:

Minimizar al máximo el riesgo y las probabilidades de un posible no pago de la deuda adquirida o por adquirir y permitir el fácil retorno de la misma.

3.10.3.1. Límites. - Definidos en el (COL 010 PR 01 - Procedimiento para recepción y análisis del crédito)

3.10.4. Riesgos:

1. Recibir documentación incompleta.
2. Información ficticia (falsa) del cliente
3. Recibir documentación adulterada
4. Otorgar al Socio un monto muy alto a su capacidad de pago y con una garantía que no cumpla con lo estipulado en los manuales de crédito y colocación.
5. Inconformidad de los documentos (adulteración de valores, firmas, rubrica, linderos, medidas, superficie, etc.)
6. La escritura no está debidamente, legalizado, notariado y registrado.

7. Error en la evaluación (avalúo) del predio por parte del perito
8. Caducidad de los documentos

9. Errores en la constitución de la escritura de la hipoteca.
10. Sobre endeudamiento del socio.
11. Mal análisis del crédito.
12. Desconocimiento de la normativa.
13. Dar destino distinto a lo convenido
14. Desvió del dinero de los créditos a segundas y a terceras personas.
15. Error en el ingreso de información en el sistema.
16. No contar con la actualización en la base de datos en el sistema.
17. Errores en el tipo y destino del Crédito.

3.10.5. Controles ejercidos:

1. Revisar y verificar que los documentos de la solicitud sea la información correcta. (certificados de trabajo, firmas etc.)
2. Revisar la actualización de certificados de gravámenes y verificar que no se encuentren con gravámenes legales
3. Revisar y verificar en el sistema FINANCIAL prestamos anteriores para garantizar que la hipoteca cubra el valor el 140% de sobre préstamos. (Uno o más préstamos otorgados al socio)
4. Revisar y verificar que el bien inmueble Hipotecado no presente inconvenientes.
5. Verificar el Buró de Crédito (experiencia crediticia del socio.) y página Web de la función Judicial
6. Revisar y verificar la información ingresada al sistema FINANCIAL. (Solicitud de crédito)
7. Revisar y verificar que cada expediente tenga la descripción clara, para su archivo correcto y evitar la pérdida del expediente.

Observaciones: Si el socio decide solicitar un crédito hipotecario y ya tiene constituida la hipoteca a favor de la Cooperativa. Se realizará un nuevo avalúo si el caso amerita.

3.10.6. Políticas para recepción y análisis del crédito

1. Toda documentación para tramite de crédito deberá pasar por la revisión de un Asesor de negocios, para su análisis, validación, evaluación y elaboración del expediente.
2. Los documentos presentados para el análisis deberán cubrir los requisitos de la LOEPS y su Reglamento, Norma para la Gestión del Riesgo de Crédito en las Cooperativas de Ahorro y Crédito, y demás, normas, reglamentos y resoluciones emitidos por los diferentes entes de control.

3 Las documentaciones comprobatorias para su trámite deben ser legibles no deberán presentar tachaduras ni enmendaduras.

4 El Coordinador de crédito deberá designar un delegado para realizar la verificación domiciliaria.

5 El Delegado de la verificación domiciliaria No podrá ser el mismo asesor que lleve el análisis.

6 Cada expediente previo el envío para aprobación deberá contar con la información y documentación y evaluación correcta (documentos, firmas, avalúos, hipotecas etc.).

3.10.7. Descripción del Proceso/Procedimientos

PROCEDIMIENTO PARA RECEPCIÓN Y ANÁLISIS DEL CRÉDITO		CÓDIGO: COL 010 PR 01		FREC.			
N°	ACTIVIDAD	RESPONSABLE	ÁREA / UNIDAD	D	S	M	0
RECEPCIÓN DE DOCUMENTACIÓN							
1	Receptar la documentación del Socio de acuerdo al tipo o destino del crédito. (cedula y papeleta de votación a color certificado de trabajo, carta de servicios básicos, certificados bancarios si el caso amerita, certificado de gravámenes, pago impuesto predial si el caso amerita, matriculas de vehículo si lo tuviere, avaluó, copia de escritura original, hipoteca a favor de la Cooperativa etc.)	Asesor negocios	Crédito	X			
2	Para crédito hipotecario aplicar el numeral 3, caso contrario continuar con el numeral 4	Asesor negocios	Crédito				X

N°	ACTIVIDAD	RESPONSABLE	ÁREA / UNIDAD	D	S	M	0
3	Verificar cuantos prestamos pesan sobre la hipoteca VS avaluó. (Analizando la conveniencia de otorgar o no el crédito)	Asesor negocios	Crédito				x
4	Solicitar autorización para el revisar buró de crédito	Asesor negocios	Crédito	X			
5	Verificar que la información y documentación se encuentre completa. Caso contrario solicitar al socio que complete la documentación faltante.	Asesor negocios	Crédito	X			
6	Negociar montos, garantías, plazos, tipo de crédito, etc, según respaldo documental y análisis preliminar de las 5 C del crédito.	Asesor negocios	Crédito	X			
7	Si el expediente está completo y proceder a llenar la solicitud.	Asesor negocios	Crédito	X			
8	Llenar, imprimir y firmar la solicitud de crédito.	Asesor negocios	Crédito	X			
VERIFICACIÓN DOMICILIARIA							
9	Realizar la visita sorpresiva en el domicilio del socio o garante y solicitar información necesaria para proceder a la validación de la documentación presentada por el socio a realizar la inspección	Delegado de la verificación domiciliaria	Crédito	X			

N°	ACTIVIDAD	RESPONSABLE	ÁREA / UNIDAD	D	S	M	0
10	Evidenciar / Valorar: Situación económica actual; calidad de vida del socio; posesión de bienes muebles; posesión de bienes inmuebles; posesión de mercaderías;(inventarios) permanencia del negocio; posesión de otra garantía; etc. (fotografías, facturas títulos de propiedad, certificados, etc.)	Delegado de la verificación domiciliaria	Crédito	X			
11	Elaborar informe de inspección y adjuntarlo al expediente. (anexar fotografías)	Delegado de la verificación domiciliaria	Crédito	X			
12	Actualizar la Bitácora al estatus “para aprobación”	Asesor negocios	Crédito	x			
13	Pasar el expediente de crédito al nivel de aprobación correspondiente, para su revisión, aprobación o negación	Asesor negocios	Crédito	X			
COAC Pedro Moncayo Ltda. 2017							

3.10.8. Flujograma

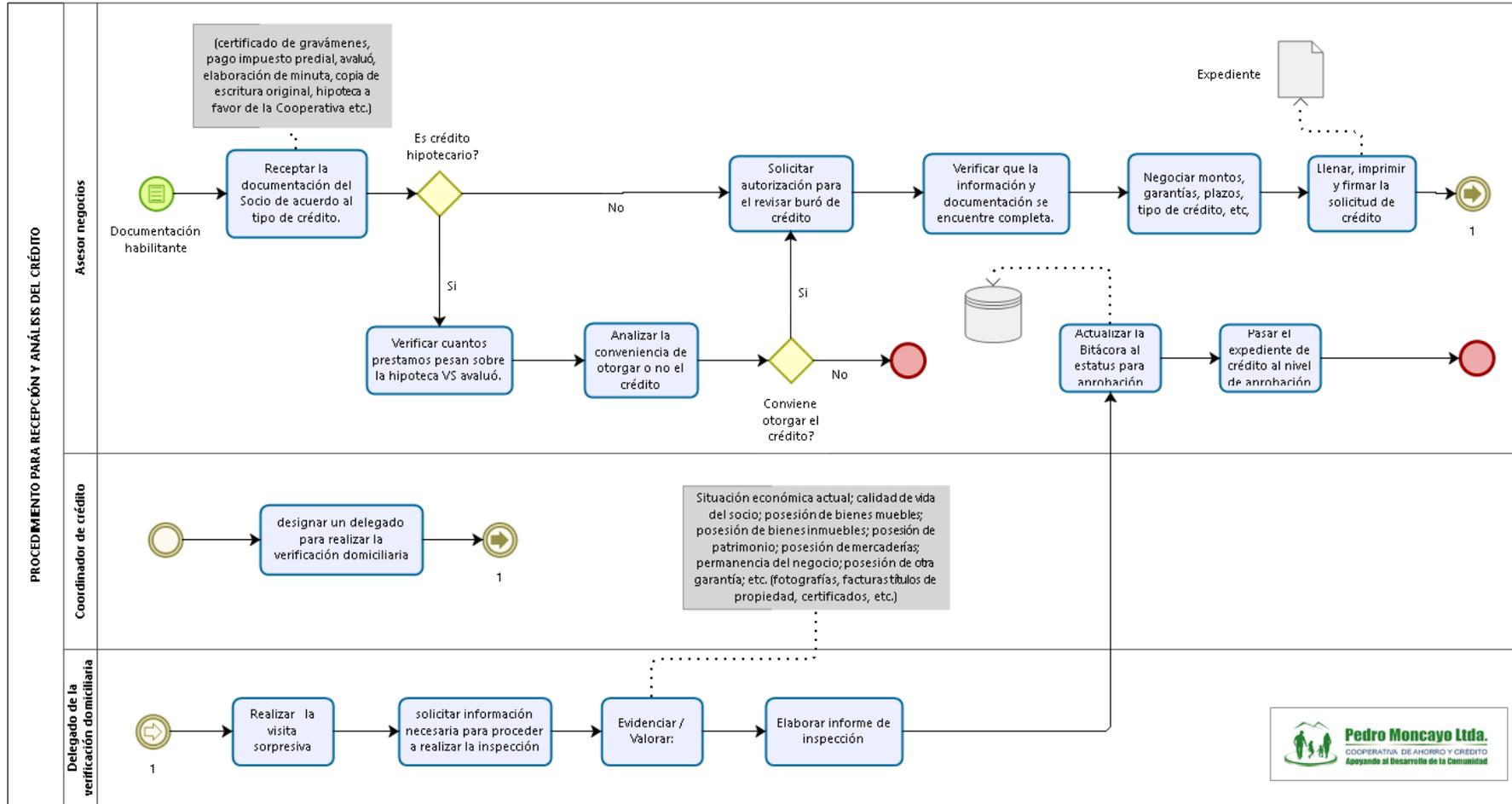


Figura 58. Diagrama de flujo del procedimiento para recepción y análisis de crédito

3.11. Proceso para aprobación del crédito

3.11.1. Objetivo

Determinar si el socio cumple o NO con el perfil y requisitos para la aprobación o negación del crédito.

3.11.2. Generalidades

Recomendar, aprobar / o negar los expedientes de crédito dentro del ámbito de su competencia, cumpliendo las normas, procedimientos y requisitos establecidos en el Reglamento Crédito, etc. (Decisión final en la cual nos podemos basar para aceptar o rechazar un crédito, considerando que un mal análisis de la aprobación de un crédito puede ocasionar problemas de recuperación a la Cooperativa).

3.11.3. Resultados esperados:

Recomendar, aprobar o negar los expedientes de crédito presentados por los socios.

3.11.3.1. Límites. - Definidos en el (COL 015 PR 01 - Procedimiento para aprobación del crédito)

3.11.4. Riesgos:

1. Aprobar créditos no estén apegados al a los reglamentos y manual de créditos y colocación.
2. Aprobar créditos que no sustente patrimonio acorde al monto
3. Aprobar crédito con la documentación incompleta.
4. Aprobar créditos con la documentación adulterada (falsa)
5. Aprobar el crédito con inconformidad de la documentación recibida (nombres, firmas, etc.)
6. Demora en el tiempo de aprobación
7. Incremento de la mora institucional
8. Desconocimiento de la normativa
9. Aprobar créditos con puntaje bajo en el BURO

10. Aprobar créditos bajo presiones y recomendaciones de niveles superiores.
11. Aprobar créditos con errores en los documentos legales como hipotecas mal constituidas. (Medidas, superficies, linderos, firmas, rubrica, propietarios, estado, civil etc.)
12. Aprobar créditos con errores en la constitución de la escritura de Hipoteca.

3.11.5. Controles ejercidos:

1. Revisar y verificar que la documentación que se encuentre correcta.
2. Revisar que toda la normativa establecidas por los entes reguladores este acorde con toda la normativa de la Cooperativa.
3. Verificar y controlar la información de la escritura (linderos, metros, posesión, superficie.)
4. Verificar y controlar que el bien inmueble no presente inconvenientes.
5. Verificar y controlar que el bien inmueble cubra el 140% del avalúo.
6. Revisar y verificar que las hipotecas estén debidamente constituidas los datos de la escritura. (firmas, rubrica, propietarios, estado, civil etc.)

3.11.6. Políticas para procedimiento de aprobación del crédito

1. Estrictamente se deben cumplir las políticas enunciadas en el COL 000 MA 01 - Manual de Crédito, con mayor énfasis en los artículos:
 ART 8.- DE LA RESPONSABILIDAD DE LA APROBACIÓN DE LOS CRÉDITOS
 ART 23.- ACTA DE APROBACIÓN
 ART 31.- NIVELES DE APROBACIÓN
 ART 32.- PROHIBICIONES
 ART 43.- CASTIGO DE OBLIGACIONES
2. Cada expediente recibido para aprobación deberá contar con la información y documentación correcta (documentos, firmas, etc.).

Descripción del Proceso/Procedimientos

PROCEDIMIENTO PARA APROBACIÓN DEL CRÉDITO		CÓDIGO: COL 015 PR 01		FREC.			
N°	ACTIVIDAD	RESPONSABLE	ÁREA / UNIDAD	D	S	M	0
1	Recibir expediente de cada Asesor de negocios	Asesor de negocios	Agencia	X			

N°	ACTIVIDAD	RESPONSABLE	ÁREA / UNIDAD	D	S	M	0
2	Proceder a la aprobación en nivel uno, caso contrario pasar al nivel superior (actividad 10)	Nivel 1, Jefe de Agencia	Crédito				X
3	Aprobar o negar el crédito (mediante acta de aprobación o negación del crédito.	Nivel 1, Jefe de Agencia	Crédito				X
4	Si la solicitud es negada o si se requiere modificación, notificar al asesor de negocios. Caso contrario paras a la actividad 7	Nivel 1, Jefe de Agencia	Crédito				X
5	Ejecutar recomendaciones	Asesor de negocios	Agencia				X
6	Pasar el expediente de crédito al nivel de aprobación correspondiente, para su revisión	Asesor de negocios	Agencia				X
7	Si el crédito requiere de una hipoteca, pasar el expediente al Asesor jurídico para constituir la hipoteca.	Nivel 1, Jefe de Agencia	Crédito				X
8	Una vez aprobado el crédito y con la constitución de la hipoteca Actualizar la Bitácora al estatus “para desembolso”.	Nivel 1, Jefe de Agencia	Crédito				X
9	Pasar el expediente de crédito al nivel de desembolso.	Nivel 1, Jefe de Agencia	Crédito				X
10	Proceder a la aprobación en nivel dos, caso contrario pasar al nivel superior (paso 16)	Nivel 2, Coordinador de Crédito	Crédito				X
11	Aprobar o negar el crédito (mediante acta de aprobación o negación del crédito.	Nivel 2, Coordinador de Crédito	Crédito				X
12	Si la solicitud es negada o si se requiere modificación, notificar al Jefe de agencia. Caso contrario continuar	Nivel 2, Coordinador de Crédito	Crédito				X
13	Si el crédito requiere de una hipoteca, pasar el expediente al Asesor jurídico para constituir la hipoteca.	Nivel 2, Coordinador de Crédito	Crédito				X

N°	ACTIVIDAD	RESPONSABLE	ÁREA / UNIDAD	D	S	M	0
14	Una vez aprobado el crédito y con la constitución de la hipoteca (sólo para crédito hipotecario) Actualizar la Bitácora al estatus para desembolso	Nivel 2, Coordinador de Crédito	Crédito				X
15	Pasar el expediente de crédito al nivel de desembolso.	Nivel 2, Coordinador de Crédito	Crédito				X
16	Proceder a la aprobación en nivel tres, caso contrario pasar al nivel superior (paso 16)	Nivel 3, Gerencia General	Gerencia General				X
17	Aprobar o negar el crédito (mediante acta de aprobación o negación del crédito.	Nivel 3, Gerencia General	Gerencia General				X
18	Pasar el expediente al Coordinador de crédito (paso 12)	Nivel 3, Gerencia General	Gerencia General				X
19	Proceder a la aprobación en nivel cuatro, caso contrario pasar al nivel superior (paso 22)	Nivel 4, Comité de Crédito	Comité de Crédito				X
20	Aprobar o negar el crédito (mediante acta de aprobación o negación del crédito.	Nivel 4, Comité de Crédito	Comité de Crédito				X
21	Pasar el expediente al Gerente General (paso 18)	Nivel 4, Comité de Crédito	Comité de Crédito				X
22	Aprobar o negar el crédito (mediante acta de aprobación o negación del crédito.	Nivel 5, Consejo de Administración.	Consejo de Administración				X
24	Pasar el expediente al Gerente General (paso 18)	Nivel 5, Consejo de Administración.	Consejo de Administración				X

COAC Pedro Moncayo Ltda. 2017

3.11.7. Flujograma

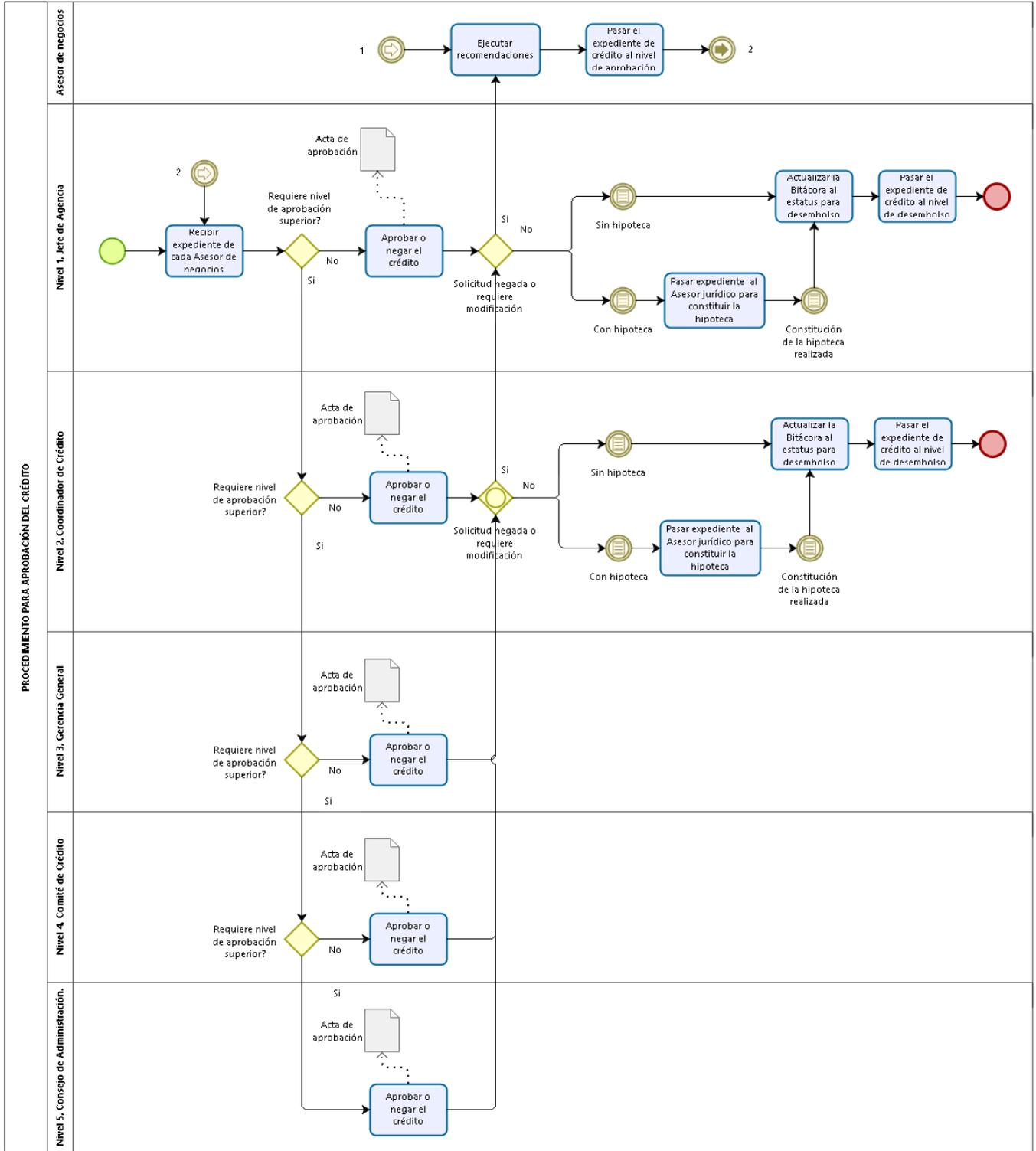


Figura 59. Diagrama de flujo del procedimiento para aprobación de crédito

3.12. Proceso para registro y desembolso del crédito

3.12.1. Objetivo

Establecer los lineamientos para la legalización de los créditos aprobados hasta el desembolso del efectivo.

3.12.2. Generalidades

El desembolso del dinero se realiza posteriormente a la aprobación del expediente, validando que los documentos que garantizan el cobro, se encuentren correctamente elaborados u otorgados para acreditar el dinero a las cuentas del socio, producto de la concesión de crédito.

3.12.3. Resultados esperados:

Garantizar que las garantías se encuentren legalmente constituidas como son (pagare, autorizaciones, liquidaciones, hipotecas etc.) que garanticen el recupero por el posible no pago de la deuda. el respaldo de documentos legales (pagares, letras de cambio, hipotecas, etc.) para el cobro a futuro del crédito

Que los documentos y datos informativos de los solicitantes y garantes (N° Cedula de identidad, Nombres, firmas) sean los correctos; así como de los documentos que garantizan y sustenten el cobro se encuentren correctamente elaborados, sustentados, aprobados y legalizados.

3.12.3.1. Limites. - Definidos en el (COL 020 PR 01 - Procedimiento para registro y desembolso del crédito)

3.12.4. Riesgos:

1. Entregar el dinero sin respaldo de las firmas o inconformidad de las mismas en los pagares
2. No desembolso del dinero en las fechas programadas.
3. Demora en el desembolso

4. Emisión de pagarés con información incorrecta o en mal estado (firmas, tasa cantidades fecha de entrega, N° del Pagaré)
5. Pérdida de documentos y garantías
6. Falta de liquidez para realizar el desembolso
7. No realizar seguimiento a los desembolsos.
8. Liquidar créditos vinculados sin la aprobación del CON.ADM

3.12.5. Controles ejercidos:

1. Revisar y verificar que la solicitud de crédito este aprobada.
2. Verificar y controlar el tiempo de desembolsos de los créditos.
3. Revisar y verificar que el expediente se encuentre con la información y documentación completa.
4. Revisar y verificar que la información de los pagarés sea la correcta (nombres, firmas y cantidades, fecha de entrega, N° de pagaré)
5. Revisar y verificar las condiciones del tipo y destino del crédito (encajes/ certificados de aportación/fondo ir repartible de reservas)
6. Revisar y verificar las fechas de pago, que se ajusten a las necesidades del socio, del desembolso de créditos, para pagos periódicos, y así evitar el incremento de los indicadores de mora.
7. Controlar la presencia física de los solicitantes y garantes al momento de firmar los documentos legales.
8. Verificar y controlar/encajes/ certificados de aportación/fondo ir repartible de reservas.
9. Controlar que las rubricas de los documentos legales sean firmados con esfero de color azul.
10. Coordinar y planificar con el socio y tesorería los montos y la fecha de desembolso.

3.12.6. Políticas para procedimiento para registro y desembolso del crédito

1. Estrictamente se deben cumplir las políticas enunciadas en el COL 000 MA 01 - Manual de Crédito, con mayor énfasis en los artículos:
ART 20.- LEGALIZACIÓN
ART 22.- DESEMBOLSO
2. Es responsabilidad del Asistente operativo controlar el límite de desembolsos diarios.
3. El departamento Contable tiene la obligación de coordinar con los asistentes operativos y coordinador de crédito los montos a ser desembolsados semanalmente, para evitar la falta de liquides o desfase en el momento del realizar desembolso, pérdida de tiempo y molestias a los clientes.
4. El Asistente operativo previo al desembolso deberá verificar que:
5. La información de los pagarés y garantías y que los documentos no presenten mutilaciones, manchones, tachones, ni enmendaduras.

6. Los documentos: escritura constitutiva, contrato de préstamo, pagaré y póliza(s) de seguro se encuentren elaborados u otorgados de conformidad a la resolución emitida por el Órgano resolutorio correspondiente.

7. Se deberá llevar un control de los formularios de licitud de fondos, para entregar al departamento de cumplimiento, los primeros días del mes y pasar original del formulario a su respectivo expediente.

8. Los Asesores de Negocios tienen la obligación de archivar el expediente con copia del pagaré tabla de amortización, licitud de fondos, autorizaciones, contrato etc.

9. Los Asistentes de Operativos tienen la obligación de custodiar y resguardar el pagaré original y el contrato original.

3.12.7. Descripción del Proceso/Procedimientos

PROCEDIMIENTO PARA REGISTRO Y DESEMBOLSO DEL CRÉDITO		CÓDIGO: COL 020 PR 01		FREC.			
N°	ACTIVIDAD	RESPONSABLE	ÁREA / UNIDAD	D	S	M	0
1	Definir el límite de desembolso diario de acuerdo a las metas establecidas.	Contador	Contabilidad			X	
2	Recibir los expedientes de créditos aprobados.	Asistente operativo	Operaciones	X			
3	Hacer la programación de desembolsos	Asistente operativo	Operaciones	X			
4	Si el montó de desembolsos diarios sobrepasa el límite, pedir autorización al Contador. (SÓLO EN CASOS EMERGENTES) Caso contrario pasar a la actividad 6	Asistente operativo	Operaciones				X
5	Coordinar los montos a ser desembolsados.	Contador	Contabilidad				X
6	Proceder de acuerdo a lo dispuesto por el Contador.	Asistente operativo	Operaciones				X

N°	ACTIVIDAD	RESPONSABLE	ÁREA / UNIDAD	D	S	M	0
7	Notificar al Socio el horario y los requisitos para el desembolso.	Asistente operativo	Operaciones	X			
8	Informar al socio los términos de la aprobación o negación del crédito.	Asistente operativo	Operaciones	X			
9	Legalizar la documentación de respaldo de desembolso (firmas, liquidación de préstamos, pre-cancelación de créditos. etc.)	Asistente operativo	Operaciones	X			
10	Verificar todas las condiciones del crédito estén correctas (Encaje, certificados de aportación, fecha de pago en tabla de amortización, etc.)	Asistente operativo	Operaciones	X			
11	Acreditar el valor del préstamo en la cuenta del socio e imprimir pagares y demás documentos.	Asistente operativo	Operaciones	X			
12	Entregar tablas de amortización al socio.	Asistente operativo	Operaciones	X			
13	Archivar y custodiar los pagarés y contrato original	Asistente operativo	Operaciones	X			
14	Enviar expedientes con copia de pagare y contrato a los asesores de negocios a para su archivo.	Asistente operativo	Operaciones	X			
15	Recibir y Archivar los expedientes de crédito	Asesor de negocios	Crédito	X			

COAC Pedro Moncayo Ltda. 2017

3.12.8. Flujograma

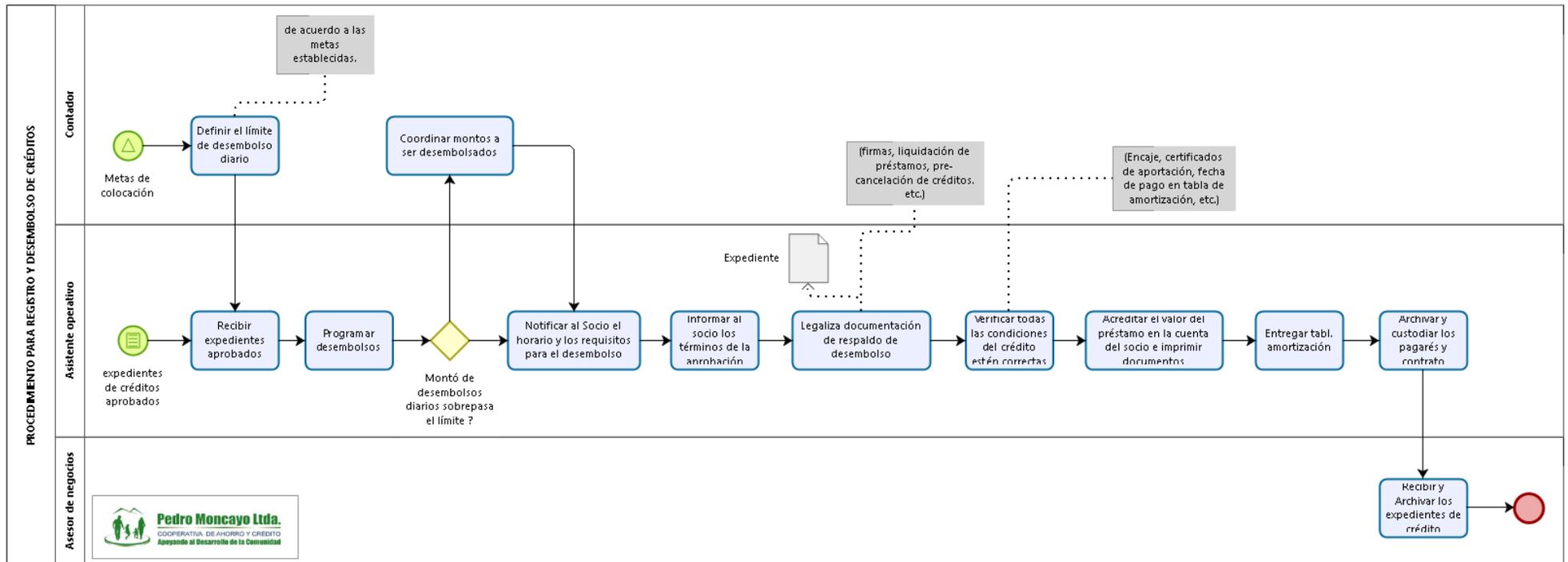


Figura 60. Diagrama de flujo del procedimiento de registro y desembolso de crédito

3.13. Proceso para seguimiento y recuperación del crédito

3.13.1. Objetivo

Garantizar la sostenibilidad financiera de la Cooperativa a través de las actividades pendientes al recaudo oportuno de cartera a los diferentes Socios que mantienen obligaciones pendientes de por créditos, que permita mantener una liquidez adecuada y un índice de mora aceptable, de igual forma es mantener una relación crediticia permanente con el deudor con lo cual se lograra minimizar la incidencia de los gastos de administración en la estructura de costos de las operaciones crediticias.

3.13.2. Generalidades

La finalidad de la gestión de seguimiento y recuperación, es mantener en la Institución una cartera saludable en términos financieros, que los prestamistas logren estar al día en sus obligaciones respecto del pago de crédito y así evitar un elevado índice de morosidad.

3.13.3. Resultados esperados:

Conocer la evolución financiera sobre los destinos de los créditos otorgados por la cooperativa, sobre la base de esta información, planificar estrategias para evitar la morosidad, a través del seguimiento, monitoreo y visitas periódicas a socios y garantes.

3.13.3.1. Limites. - Definidos en el (COL 025 PR 01 - Procedimiento para seguimiento y recuperación del crédito).

3.13.4. Riesgos:

1. El no mantener la información veraz y confiable sobre el destino y la cartera de socios y garantes, implica en presentar información no fidedigna a los entes de control lo cual acarrea sanciones.
2. Aumento en el índice de morosidad.

3.13.5. Controles ejercidos:

1. Ejecutar un seguimiento por muestreo a los créditos mayores a USD 5.000,00 para verificar su utilización acorde al destino solicitado.
2. Monitorear constantemente el índice de morosidad y aplicar la gestión según el grado de riesgo.

3.13.6. Políticas para el seguimiento y recuperación del crédito.

1. Estrictamente se deben cumplir las políticas enunciadas en el COL 000 MA 01 - Manual de Crédito, con mayor énfasis en el cumplimiento de los artículos:
 ART 21.- SEGUIMIENTO
 ART 41.- ETAPAS DE RECUPERACIÓN DE CARTERA
 ART 42.- COSTOS
2. PARA EL CONTROL Y GESTIÓN CONTINUA.
3. La Coordinación de crédito en conjunto con los Asesores de negocios, Domiciliario de Cobranzas, deberán aplicar la gestión continua de cobranzas, para esto:
4. Los primeros días de cada mes se deberá generar el listado de flujo para identificar los créditos que se encuentren en mora.
5. Todos los días se deberá verificar los estatus en mora y determinar el Rebalse.
6. Ejecutar continuamente el procedimiento COL 025 PR 01 - Procedimiento para seguimiento y recuperación del crédito
7. Registrar y archivar el informe que se deriva de la gestión aplicada.

3.13.7. Descripción del Proceso/Procedimientos

PROCEDIMIENTO PARA SEGUIMIENTO Y RECUPERACIÓN DEL CRÉDITO		CÓDIGO: COL 025 PR 01		FREC.			
Nº	ACTIVIDAD	RESPONSABLE	ÁREA / UNIDAD	D	S	M	0
1	60 días posteriores a la liquidación / desembolso del crédito superiores a los \$ 5.000 dólares, Ejecutar un seguimiento por muestreo.	Coordinador de crédito	Crédito				X

N°	ACTIVIDAD	RESPONSABLE	ÁREA / UNIDAD	D	S	M	0
2	A todo el crédito con retraso de cumplimiento de obligaciones, Identificar el nivel de riesgo	Coordinador de crédito / Asesor de negocios	Crédito	X			
3	Emitir las directrices para aplicación de gestión	Coordinador de crédito	Crédito	X			
4	RIESGO NORMAL A1 , Emplear principalmente gestión por llamada telefónica	Asesor de negocios / Personal a cargo de la gestión de cobranza	Personal a cargo de la gestión de cobranza	X			
5	Si la gestión no es efectiva, aplicar gestión de acuerdo al nivel de riesgo.	Coordinador de crédito / Asesor de negocios	Crédito				X
6	RIESGO NORMAL A2, Aplicar llamadas telefónicas tanto al solicitante como al garante.	Asesor de negocios / Personal a cargo de la gestión de cobranza	Personal a cargo de la gestión de cobranza				X
7	RIESGO POTENCIAL A3, entregar 1ra, 2da y 3ra notificación de cobranza tanto al solicitante como al garante.	Coordinador de crédito	Crédito				X
8	RIESGO DEFICIENTE, Aplicar 4ta notificación de cobranza tanto al solicitante como al garante.	Asesor jurídico	Asesoría Jurídica				X

N°	ACTIVIDAD	RESPONSABLE	ÁREA / UNIDAD	D	S	M	0
9	Si la gestión no es efectiva, aplicar gestión de acuerdo al nivel de riesgo. Calificar con RIESGOS D y E. (La institución se reserva el derecho de seguir el trámite judicial a operaciones inferiores a USD 500, debido a una relación costo beneficio)	Coordinador de crédito	Crédito				X
10	RIESGOS D y E CON GARANTÍAS HIPOTECARIAS, Solicitar actualización de datos de la garantía real	Gerente	Gerencia general				X
11	Ejecutar trámite judicial	Asesor jurídico	Asesoría Jurídica				X
COAC Pedro Moncayo Ltda. 2017							

3.13.8. Flujograma

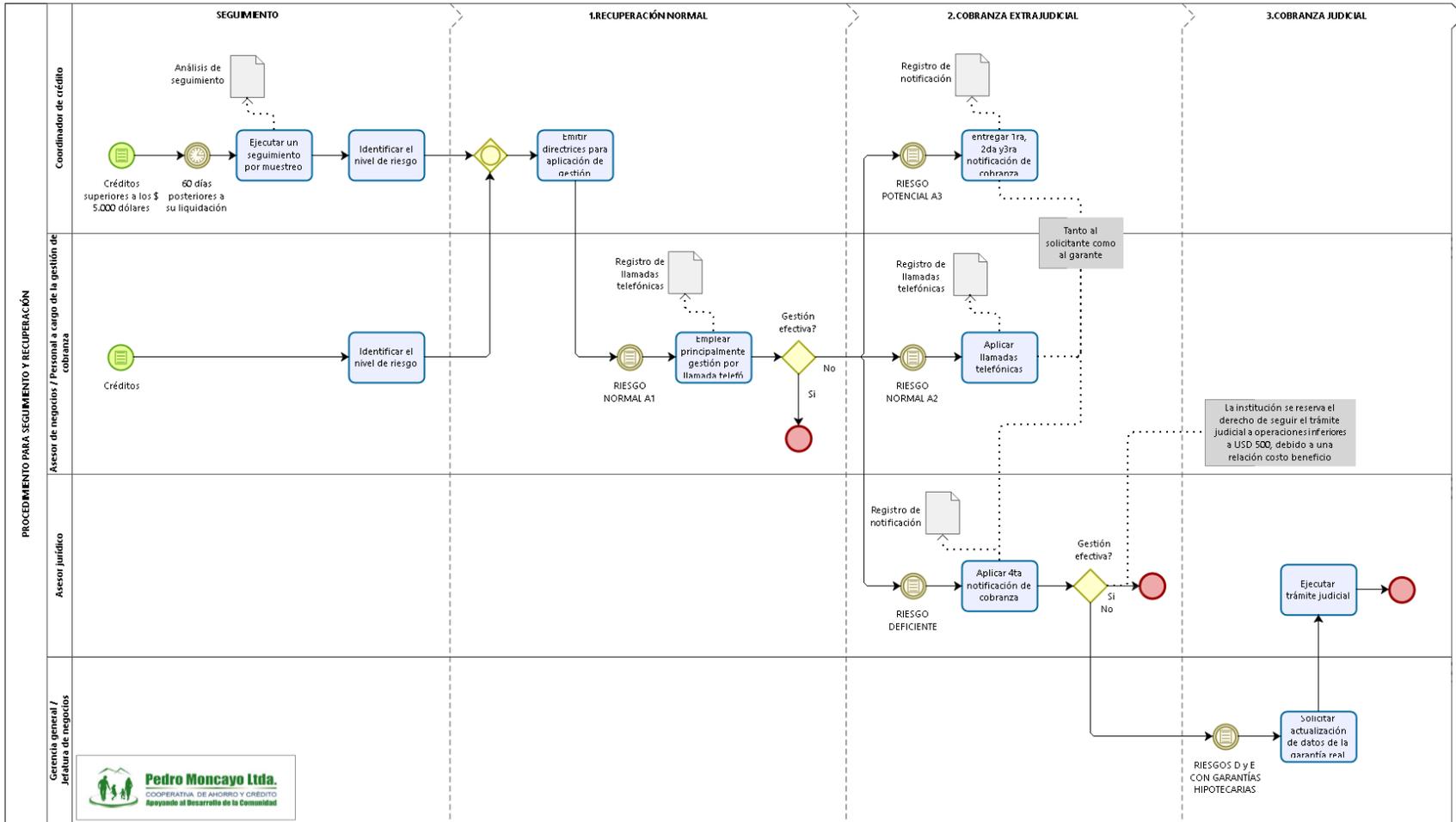


Figura 61. Diagrama de flujo del procedimiento de seguimiento y recuperación de crédito

3.14. Indicadores COL - Gestión de Colocaciones

3.14.1. Nivel de eficacia en colocaciones

Objetivo general: Controlar la efectividad en colocación.

Objetivo específico: Controlar el monto de colocación de acuerdo a la meta establecida.

Definición: Este indicador mide el nivel de efectividad de la COAC Pedro Moncayo Ltda., contabilizando el monto colocado en relación de la meta establecida en un periodo determinado.

Cálculo

$$\text{VALOR} = \frac{\text{Monto colocado}}{\text{Monto meta establecido}}$$

Periodicidad: Mensualmente.

Responsable: Jefe de negocios.

Fuente de la información: Se debe solicitar la información consolidada al área de Negocios / Jefe de negocios.

Área que recibe el indicador: El indicador se presenta a la Gerencia General, hasta el 5 de cada mes.

3.14.2. Nivel de eficiencia en el análisis y evaluación de expedientes para crédito

Objetivo general: Controlar la efectividad en la presentación del análisis y evaluaciones de expedientes para crédito.

Objetivo específico: Controlar la cantidad de expedientes presentados si errores.

Definición: Este indicador mide el nivel de efectividad de las unidades de la COAC Pedro Moncayo, para presentar los files de expedientes de crédito sin errores, en relación a los files de expedientes de crédito receptados para aprobación.

Cálculo

$$\text{VALOR} = \frac{\text{\# de expedientes sin errores}}{\text{\# total de expedientes requeridos para aprobación}}$$

Periodicidad: Mensualmente.

Responsable: Coordinador de crédito.

Fuente de la información: Se debe solicitar la información consolidada al área de Negocios / Coordinación de crédito.

Área que recibe el indicador: El indicador se presenta a la Gerencia General, hasta el 5 de cada mes.

3.14.3. Nivel de eficiencia en la aprobación de créditos

Objetivo general: Controlar la efectividad en la aprobación de créditos.

Objetivo específico: Controlar la cantidad de créditos que son aprobados a tiempo.

Definición: Este indicador mide el nivel de cumplimiento de la COAC Pedro Moncayo para realizar la aprobación de los expedientes crediticios en la fecha o periodo de tiempo establecido.

Cálculo

$$\text{VALOR} = \frac{\text{\# de expedientes aprobados a tiempo}}{\text{\# total de expedientes requeridos para aprobación}}$$

Periodicidad: Mensualmente.

Responsable: Coordinador de crédito.

Fuente de la información: Se debe solicitar la Matriz para control de aprobación de créditos al área de Negocios / Coordinación de crédito

Área que recibe el indicador: El indicador se presenta a la Gerencia General, hasta el 5 de cada mes.

3.14.4. Nivel de cumplimiento en la gestión de cobranza y recaudación

Objetivo: Controlar el nivel de gestión efectuada en el procedimiento de cobranza y recaudación.

Definición: Consiste en conocer el nivel de cumplimiento de las tareas efectuadas en relación de las tareas requeridas para la cobranza y recaudación.

Cálculo

$$\text{VALOR} = \frac{\text{\# de actividades efectuadas a tiempo}}{\text{\# de actividades requeridas}}$$

Periodicidad: Mensualmente.

Responsable: Coordinador de Crédito.

Fuente de la información: Solicitar al Coordinador de crédito el informe consolidado de la gestión efectuada para la recuperación de cartera.

Área que recibe el indicador: El indicador se presenta a la Gerencia General, hasta el 5 de cada mes.

3.15. Plan de acción

				ene	feb	mar	abr	may	jun	jul	ago	sep	oct	nov	dic
ACTIVIDADES	META	ÁREA	RESPONSABLE												
Socializar los procesos levantados al personal de la unidad de crédito.	procesos socializados al 10 %	Unidad de Crédito	Jefe de la Unidad de crédito												
Realizar el seguimiento al cumplimiento de procedimientos levantados puesto - persona - manual - con retroalimentación de mejoras a procesos productivos en el 100%	Seguimiento realizado al 100% de procesos productivos	Planificación y procesos	Jefe planificación & procesos												
Implementar sistema de gestión documental (digitalización) fase I: digitalización para Cartera	Implementación fase I al 100%	Planificación y procesos	Jefe planificación & procesos												
Realizar un nuevo estudio de la satisfacción del socio cliente.	Estudio de la satisfacción del socio/cliente	Planificación y procesos	Jefe planificación & procesos												
Realizar la medición de la satisfacción del socio cliente.	Medición de la atención a socios y clientes	Planificación y procesos	Jefe planificación & procesos												

3.16. Conclusiones y Recomendaciones

3.16.1. Conclusiones

Como parte final del presente trabajo investigativo, se logró establecer varias conclusiones que van directamente alineadas a los objetivos planteados inicialmente, y se los plantea a continuación:

1. Se pudo identificar sesenta y dos (62) procesos, de ellos cinco (5) procesos corresponden a procesos crediticios, los mismos que fueron documentados.
2. El mercado objetivo en que la Cooperativa enfocará su gestión, es el de las personas radicadas en el Cantón Pedro Moncayo y sus zonas de influencia (Cantón Cayambe, Otavalo y la parte norte de la provincia de Pichincha), cuya edad esté comprendida entre los 18 y 50 años;
3. En términos generales los socios de la Cooperativa están satisfechos con la atención que reciben, con la calidad de los productos y servicios, sin embargo, quisieran que se mejoren la agilidad en los procesos crediticios;
4. Existe desconocimiento de los productos y servicios que ofrece la Cooperativa;

3.16.2. Recomendaciones

Se recomienda a la dirección de la Cooperativa (Consejos de Administración y vigilancia, así como a la Gerencia) que se consideren ejecutar en un corto plazo las recomendaciones planteadas en el presente trabajo investigativo, pues, aunque éstas recomendaciones no están desarrolladas en el presente trabajo, podrán ayudar al fortalecimiento de la Cooperativa:

1. Fortalecer a la Cooperativa con un buen manejo de marketing, enfocado a dar a conocer los productos y servicios, generando publicidad agresiva y proyectando una buena imagen corporativa mediante planes publicitarios, con el objetivo de persuadir al público e incrementar el consumo de un productos y servicios que ofrece la Cooperativa.
2. Actualizar el Manual de funciones de la Cooperativa, incluyendo las funciones arrojadas en los procesos establecidos en el presente trabajo.
3. Ejecutar auditorias informáticas periódicas con la finalidad de analizar la eficiencia de los Sistemas Informáticos, el cumplimiento de la normativa y la revisión de la eficaz gestión de los recursos informáticos.
4. Vincular un desarrollador informático para agilizar, corregir los procesos y requerimientos institucionales.
5. Dotar a la nueva edificación de mecanismos de prevención y detección destinados a proteger físicamente cualquier recurso de la cooperativa, de acuerdo a las normas y procedimientos establecidos.

BIBLIOGRAFÍA

- Almeida, J. (1981). *Cooperativas y comunidades ¿Integración u oposición de dos formas de organización campesina?* Otavalo, Imbabura, Ecuador: Instituto Otavaleño de Antropología, Colección Pendoneros, Serie Antropología Social.
- Auliso, R., Miles, J., & Quintillán. (2002). Claves para la mejora de los procesos en las organizaciones. *Revista FCE, Universidad Católica*.
- Carrasco, J. B. (2009). *Gestión de procesos*. Santiago, Chile: Editorial Evolución.
- Chapman, A. (2004). Análisis DOFA y análisis PEST. . *Accesible en: <http://www.degerencia.com/articulos.php>*.
- COAC PEDRO MONCAYO. (2014). Historias - Testimonios - Documentos - Anekdotas - Presente - Futuro. Tabacundo, Pichincha, Ecuador: JC Producciones.
- COAC Pedro Moncayo Ltda. (2017). *www.copedromoncayo.fin.ec*. Recuperado el 21 de 12 de 2017, de <https://www.copedromoncayo.fin.ec/index.php/inicio/mision-y-vision>
- Da Ros, G. (2007). El movimiento cooperativo en el Ecuador. Visión histórica, situación actual y perspectivas. *CIRIEC - Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, (57).
- Dávila Newman, Gladys, El razonamiento inductivo y deductivo dentro del proceso investigativo en ciencias experimentales y sociales. *Laurus* [en línea] 2006, 12 [Fecha de consulta: 29 de marzo de 2018] Disponible en: <<http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=76109911>> ISSN 1315-883X
- Deming, W. E. (1998). *Nueva Economía*. Díaz de Santos.
- El Pleno, R. d. (2008). Ley Orgánica de la Economía Popular y Solidaria y del sector financiero popular y solidario. 2.
- El Pleno, R. d. (2011). Ley orgánica de economía popular y solidaria. Quito, Ecuador.
- Hall JA, D. M. (1988). *Meta-analysis of satisfaction with medical care: description of research domain and analysis of overall satisfaction levels*. *Soc Sci Med*.
- HERNÁNDEZ, M., GARCÍA, J., & ALFONSO, D. (2005). *Gestionando el cambio hacia una empresa integrada*. La Habana: Instituto Superior Politécnico José Antonio Echeverría.
- ICA. (2017). *www.ica.gov.co*. Recuperado el 20 de 12 de 2017, de <https://www.ica.gov.co/Modelo-de-P-y-G/Eficiencia-Administrativa/Mapa-de-Procesos.aspx>
- León, M. (2008). El buen vivir: objetivo y camino para otro modelo. Nueva Constitución. Análisis. *Revista La Tendencia*, 136-151.
- Luisa L. Lazzari & Victor Maesschalck. (2002). Control de gestión: una posible aplicación del análisis FODA. *Cuadernos del CIMBAGE*(05), 71 - 90.
- Maceiras, L. (2002). Encuestas de satisfacción de usuarios. En S. P. Salud.
- Magenta IG. (2017). *ww.magentaig.com*. Recuperado el 20 de 12 de 2017, de <http://magentaig.com/analisis-foda-conoces-realmente-sus-beneficios-para-tu-empresa-o-marcas/>

- Milagro, U. e. (18 de 01 de 2018). *docplayer.es*. Obtenido de <http://docplayer.es/818803-Universidad-estatal-de-milagro.html>
- Ministerio de Educación. (2017). *www.educacion.gob.ec*. Recuperado el 01 de 03 de 2018, de <https://educacion.gob.ec/que-es-el-buen-vivir/>
- Norma Internacional ISO 9000. (2015). *Sistemas de gestión de la calidad — Fundamentos y vocabulario*.
- Norma Internacional ISO 9001. (2015). *Sistemas de gestión de la calidad — Requisitos*.
- Pareja, G. (1980). *Manual para Cooperativas de Ahorro y Crédito* (2ª Edición ed.). Quito, Ecuador: Editores AsociadosCia. Ltda.
- Porter, M. E. (1991). *Ventaja competitiva. Creación y sostenimiento de un desempeño superior*. Mexico: Compañía Editorial Continental.
- Porter, M. E. (2015). *Ventaja competitiva: creación y sostenimiento de un desempeño superior*. Grupo Editorial Patria.
- SEPS. (2017). <http://www.seps.gob.ec>. Recuperado el 28 de 02 de 2018, de <http://www.seps.gob.ec>: <http://www.seps.gob.ec/interna?-que-es-la-seps->
- Sierra, B. R. (2001). *Técnicas de Investigación social TEORÍA Y EJERCICIOS* (14 ed.). Madrid: Paraninfo.
- SlideShares. (28 de 03 de 2018). *SlideShares* . (L. Corporation, Editor) Recuperado el 28 de 03 de 2018, de <https://www.slideshare.net/>: <https://es.slideshare.net/ICEPD/optimizacin-ii422015>
- Tobar, K. (2007). *Elaboración de un plan estratégico para la empresa Rhenania S.A. ubicada en la ciudad de Quito. Tesis ingeniería*. Quito, Ecuador: Escuela Politécnica Nacional.

ANEXOS

Anexo 1 Formulario para la aplicación de la encuesta de satisfacción de socios y clientes de la COAC Pedro Moncayo Ltda.

*Obligatorio

DE LA RELACIÓN CON LA INSTITUCIÓN

1. ¿A qué agencia acude con mayor frecuencia? *

Marca solo un óvalo.

- Matriz Tabacundo
- Cangahua
- Olmedo
- San Pablo del Lago

2. Su edad se encuentra entre: *

Marca solo un óvalo.

- 18y30años
- 31y40años
- 41y50años
- 51y60años
- Mayor a 60 años

3. ¿Cuáles su género? *

Marca solo un óvalo.

- Femenino
- Masculino

4. En el último mes ¿cuántas veces ha visitado la Cooperativa? *

Marca solo un óvalo.

- Entre 1 y 5 veces
- Entre 6 y10
- Mas de 10veces

5. ¿Está de acuerdo con el horario de atención de la Cooperativa? *

Marca solo un óvalo. Si No

Si su respuesta fue No, indíquenos cuál sería su horario de su preferencia
Marca solo un óvalo.

- De 8h00 a 16h00 (para agencias)
- De 9h00 a 17h00 (para agencias)
- De 8h00 a 17h00 (para la matriz)
- De 9h00 a 18h00 (para la matriz)

6. ¿Porque razón usted trabaja con la Cooperativa? *

Selecciona todos los que correspondan.

- Por las instalaciones
- Por la atención recibida
- Por las tasas
- Por la calidad de servicio/producto
- por las promociones y premios
- Por Otras razones

COMO CALIFICA LA ATENCIÓN DE LA COOPERATIVA EN LOS SIGUIENTES SERVICIOS OFRECIDOS:

7. ¿Considera usted que el personal de la Cooperativa es amable y predispuesto a atender sus requerimientos? *

Marca solo un óvalo. Si No

Si su respuesta fue Si, indíquenos con qué frecuencia.

Marca solo un óvalo.

- Casi siempre
- Siempre
- Casi nunca

8. ¿Ha tenido usted algún inconveniente por falta de información? *

Marca solo un óvalo. Si No

Si su respuesta fue SI, indíquenos en que área le hizo falta la Información.

Marca solo un óvalo.

- | | |
|---|----------------------------------|
| <input type="radio"/> Crédito | <input type="radio"/> Tesorería |
| <input type="radio"/> Inversión | <input type="radio"/> Gerencia |
| <input type="radio"/> Cajas | <input type="radio"/> Secretaría |
| <input type="radio"/> Atención al cliente | |

9. ¿Sus requerimientos han sido respondidos con claridad y agilidad? *

Marca solo un óvalo.

- Si No

10. ¿Como Considera usted que son las instalaciones de la Cooperativa? *

Selecciona todos los que correspondan.

- | | |
|--|--------------------------------------|
| <input type="radio"/> Son confortables | <input type="radio"/> Son atractivas |
| <input type="radio"/> De fácil acceso | <input type="radio"/> Son espaciosas |
| <input type="radio"/> Son seguras | <input type="radio"/> Inadecuadas |

11. ¿Como ha sido el trato del personal de guardianía (Guardias)? *

Marca solo un óvalo.

- 1 Deficiente
- 2 Regular
- 3 Bueno
- 4 Muy bueno
- 5 Excelente

¿CUÁL ES SU NIVEL DE SATISFACCIÓN EN LOS SIGUIENTES PRODUCTOS/ SERVICIOS?

12. ¿Conoce usted el Ahorro programado mí futuro? *

Marca solo un óvalo. Si No

Si su respuesta fue SI, indíquenos su nivel de satisfacción con el producto

Marca solo un óvalo.

- | | |
|------------------------------------|-----------------------------------|
| <input type="radio"/> 1 Deficiente | <input type="radio"/> 4 Muybueno |
| <input type="radio"/> 2 Regular | <input type="radio"/> 5 Excelente |
| <input type="radio"/> 3 Bueno | |

13. ¿Mantiene inversiones en la Cooperativa? *

Marca solo un óvalo. Si No

Si su respuesta fue Si, indíquenos cual es la razón que más influyó en su decisión.

Marca solo un óvalo.

- | | |
|--|--|
| <input type="radio"/> Ahorro | <input type="radio"/> Por la tasa de interés |
| <input type="radio"/> Inversión segura | <input type="radio"/> Otras razones |
| <input type="radio"/> Por la rifa | |

14. ¿Mantiene crédito en la Cooperativa? *

Marca solo un óvalo. Si No

Si su respuesta fue Si, indíquenos cual es la razón que más influyó en su decisión.

Marca solo un óvalo.

- | | |
|--|-------------------------------------|
| <input type="radio"/> Por la agilidad del servicio | <input type="radio"/> Por fidelidad |
| <input type="radio"/> Por la tasa de interés | <input type="radio"/> Otras razones |
| <input type="radio"/> Por un convenio | |

15. ¿Ha participado en la rifa y sorteos de la Cooperativa? *

Marca solo un óvalo. Si No

¿Si su respuesta fue Si, como como califica este evento?

Marca solo un óvalo.

- | | |
|------------------------------------|-----------------------------------|
| <input type="radio"/> 1 Deficiente | <input type="radio"/> 4 Muybueno |
| <input type="radio"/> 2 Regular | <input type="radio"/> 5 Excelente |
| <input type="radio"/> 3 Bueno | |

16. ¿A más del Ahorro y Crédito, utiliza usted otros servicios no financieros como pago de servicios básicos, SRI, IESS, etc.? *

Marca solo un óvalo.

Si No

17. ¿Ha realizado transferencias interbancarias? *

Marca solo un óvalo.

Si No

Si su respuesta fue Si, indíquenos que le ha parecido el servicio

Marca solo un óvalo.

1 Deficiente 4Muybueno
 2Regular 5 Excelente
 3 Bueno

18. ¿Utiliza la tarjeta de débito "DE UNA"? *

Marca solo un óvalo. Si No

Si su respuesta fue Si, indíquenos que le ha parecido el servicio

Marca solo un óvalo.

1 Deficiente 4Muybueno
 2Regular 5 Excelente
 3Bueno

19. ¿Conoce usted el servicio de consulta de saldos en línea? *

Marca solo un óvalo. Si No

Si su respuesta fue Si, indíquenos que le ha parecido el servicio

Marca solo un óvalo.

1 Deficiente 4Muybueno
 2Regular 5 Excelente
 3 Bueno

20. Según su opinión ¿Qué servicios debería incrementarse en la Cooperativa?

21. Según su opinión ¿Qué beneficios le gustaría a usted recibir por ser socio de la Cooperativa?

22. En los últimos seis (6) meses ¿qué problemas usted ha tenido en la Cooperativa?

23. ¿En qué le gustaría que mejore su Cooperativa?

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

Anexo 2 Ficha para levantamiento de Procesos

	FICHA DE LEVANTAMIENTO DE PROCESOS			Código
				VER. 00

FECHA	DÍA	MES	AÑO
			2017

ÁREA:	DATOS DEL PROCESO	
RESPONSABLE DEL PROCESO		
NOMBRE DEL PROCESO	PRODUCTO DEL PROCESO	CARACTERÍSTICAS DEL PROCESO

ALCANCE

INICIO	
FIN	

 <p>Pedro Moncayo Ltda. COOPERATIVA DE SERVICIOS Y COMERCIO Apoyando al Deunona d'la Comunidad</p>	FICHA DE LEVANTAMIENTO DE PROCESOS	Código
		VER. 00

	FICHA DE LEVANTAMIENTO DE PROCESOS	Código
		VER. 00

PROCEDIMIENTO

N°	ACTIVIDAD	COLABORADOR/ CLIENTE	POLÍTICAS	REGISTROS/ DOCUMENTOS
1				
2				
3				
4				

POLÍTICA

NOMBRE DEL DOCUMENTO:	
ACCESO:	
ELABORADO POR:	
REVISADO POR:	

1 DEFINICIONES

PALABRA	definición

 <p>Pedro Moncayo Ltda. COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO Apoyando al Desarrollo de la Comunidad</p>	FICHA DE LEVANTAMIENTO DE PROCESOS	Código
		VER. 00

2 AUTORIDADES

COLABORADOR 1

Texto

COLABORADOR 2

Texto

3 POLÍTICAS

3.1 POLÍTICAS GENERALES

3.1.1 Texto

3.2 POLÍTICAS ESPECÍFICAS

3.2.1 Texto

4 REFERENCIA DE ANEXOS Y NORMATIVA.

- **NORMATIVA:**

Texto

Anexo 3 Matriz de criticidad de procesos

MATRIZ DE CRITICIDAD DE PROCESOS						SGI 004 MZ 01 Rev. 01		FACTORES DE RIESGO		CRITERIOS DE EVALUACION		CRITERIOS DE CALIFICACION	
						1 liquidez		2 crédito		3 Operativo		4 mercado	
NUMERO	TIPO DE PROCESO	M ACRO-PROCESO	PROCESO	CÓDIGO	CRITICIDAD	26%	21%	27%	6%	18%	PRIORIZACIÓN		
1	GOBERNANTE	PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA	005 FORMULACIÓN DE LA ESTRATEGIA GLOBAL	PLE 005	NO CRÍTICO	BAJO	BAJO	BAJO	BAJO	BAJO	1,00		
2	GOBERNANTE	PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA	010 FORMULACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO	PLE 010	NO CRÍTICO	BAJO	BAJO	BAJO	BAJO	BAJO	1,00		
3	GOBERNANTE	PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA	015 FORMULACIÓN DEL PLAN OPERACIONAL ANUAL	PLE 015	NO CRÍTICO	BAJO	BAJO	BAJO	BAJO	BAJO	1,00		
4	GOBERNANTE	ADMINISTRACIÓN	005 RECEPCIÓN	ADM 005	NO CRÍTICO	BAJO	BAJO	BAJO	BAJO	BAJO	1,54		
5	GOBERNANTE	ADMINISTRACIÓN	010 GESTIÓN DE ADQUISICIONES	ADM 010	NO CRÍTICO	BAJO	BAJO	BAJO	BAJO	BAJO	2,36		
6	GOBERNANTE	ADMINISTRACIÓN	015 GESTIÓN DE LOGÍSTICA	ADM 015	NO CRÍTICO	BAJO	BAJO	ALTO	BAJO	MEDIO	4,33		
7	GOBERNANTE	ADMINISTRACIÓN	020 ADMINISTRACIÓN DE INFRAESTRUCTURA	ADM 020	CRÍTICO MEDIO	MEDIO	BAJO	ALTO	BAJO	MEDIO	5,89		
8	GOBERNANTE	ADMINISTRACIÓN	025 ADMINISTRACIÓN DE CONTRATOS	ADM 025	CRÍTICO MEDIO	BAJO	ALTO	ALTO	BAJO	MEDIO	6,74		
9	GOBERNANTE	ADMINISTRACIÓN	030 DIRECCIÓN Y SECRETARÍA	ADM 030	NO CRÍTICO	BAJO	BAJO	ALTO	BAJO	BAJO	3,73		
10	GOBERNANTE	ADMINISTRACIÓN	035 CORRESPONDENCIA	ADM 035	NO CRÍTICO	BAJO	BAJO	BAJO	BAJO	BAJO	1,00		
11	GOBERNANTE	ADMINISTRACIÓN	040 ARCHIVO Y DISTRIBUCIÓN DE DOCUMENTOS	ADM 040	NO CRÍTICO	BAJO	ALTO	BAJO	BAJO	BAJO	3,73		
12	PRODUCTIVO	GESTIÓN DE CAPTACIONES	005 MERCADOTECNIA	CAP 005	NO CRÍTICO	BAJO	BAJO	BAJO	BAJO	BAJO	1,00		
13	PRODUCTIVO	GESTIÓN DE CAPTACIONES	010 OFERTA Y NEGOCIACIÓN DE SERVICIOS	CAP 010	NO CRÍTICO	ALTO	BAJO	BAJO	BAJO	BAJO	4,30		
14	PRODUCTIVO	GESTIÓN DE CAPTACIONES	015 SEGUIMIENTO DE CLIENTES PARA RENOVACIÓN DEL CONVENIO	CAP 015	NO CRÍTICO	ALTO	BAJO	BAJO	BAJO	BAJO	4,30		
15	PRODUCTIVO	GESTIÓN DE COLOCACIONES	005 INFORMACIÓN DEL CRÉDITO	COL 005	NO CRÍTICO	BAJO	BAJO	BAJO	BAJO	BAJO	1,54		
16	PRODUCTIVO	GESTIÓN DE COLOCACIONES	010 RECEPCIÓN Y ANÁLISIS DEL CRÉDITO	COL 010	CRÍTICO MEDIO	BAJO	ALTO	ALTO	BAJO	BAJO	5,62		
17	PRODUCTIVO	GESTIÓN DE COLOCACIONES	015 APROBACIÓN DEL CRÉDITO	COL 015	CRÍTICO MEDIO	BAJO	ALTO	ALTO	BAJO	BAJO	5,62		
18	PRODUCTIVO	GESTIÓN DE COLOCACIONES	020 REGISTRO Y DESEMBOLSO DEL CRÉDITO	COL 020	NO CRÍTICO	MEDIO	BAJO	MEDIO	BAJO	BAJO	4,60		
19	PRODUCTIVO	GESTIÓN DE COLOCACIONES	025 SEGUIMIENTO Y RECUPERACIÓN DEL CRÉDITO	COL 025	CRÍTICO MEDIO	BAJO	ALTO	ALTO	BAJO	BAJO	5,84		
20	PRODUCTIVO	OPERACIONES	005 INFORMACIÓN	OPE 005	NO CRÍTICO	BAJO	BAJO	BAJO	BAJO	BAJO	1,54		
21	PRODUCTIVO	OPERACIONES	010 ATENCIÓN AL CLIENTE	OPE 010	NO CRÍTICO	BAJO	BAJO	MEDIO	BAJO	BAJO	2,62		
22	PRODUCTIVO	OPERACIONES	015 EJECUCIÓN Y REGISTRO DE TRANSACCIONES	OPE 015	NO CRÍTICO	BAJO	BAJO	MEDIO	BAJO	BAJO	2,62		
23	PRODUCTIVO	OPERACIONES	020 CONTROL OPERACIONAL	OPE 020	NO CRÍTICO	MEDIO	BAJO	MEDIO	BAJO	BAJO	4,48		

Anexo 4 Resultados del estudio de procesos

Estadísticos descriptivos	
VARIABLE	CALIFICACIÓN MEDIA SOBRE 5 PUNTOS
4. ¿La Entidad cuenta con un manual funcional con la descripción de objetivos y descripción de funciones en base al cargo para los funcionarios?	4.25
16. ¿Son los cargos más altos de la organización cubiertos por personal con la competencia, capacidad, integridad y experiencia profesional?	4.13
20. ¿Se da cumplimiento de los procedimientos previstos para el reclutamiento del personal; esto es, en cuanto al proceso de selección del mismo y de comprobación de las habilidades/capacidades (requerimiento de títulos, certificados de empleo, referencia	3.75
36. ¿Cuenta la organización con procedimientos de prevención de lavado de activos?	3.75
28. ¿Cuenta la organización con Manuales de políticas y procedimientos de captaciones?	3.63
42. ¿La organización mantiene un buen sistema de respaldos de la información en un servidor central y un contingente?	3.63
2. ¿Hay una clara definición de responsabilidades y las mismas son adecuadamente conocidas por todos los responsables en cargos críticos?	3.50
11. ¿Se realiza una evaluación periódica del desempeño que identifique las necesidades organizacionales y personales de mayor capacitación?	3.50
37. ¿Cuenta la organización políticas y procedimientos de adquisiciones?	3.50
47. ¿Cuenta la entidad con procesos automatizados para la gestión del negocio?	3.50
1. ¿Cómo considera a la cooperativa en términos de organización?	3.38
23. ¿El personal de la organización cuenta con títulos universitarios?	3.38
7. ¿Se cuenta con políticas y procedimientos de selección e inducción de personal?	3.25
49. ¿La estructura física actual es adecuada al tamaño y naturaleza de las operaciones vigentes al momento de esta evaluación?	3.25
10. ¿Existe un plan de capacitación de la organización que favorezca el mantenimiento y mejora de las competencias para cada uno de los puestos?	3.00
48. ¿Realiza la organización desarrollos paralelos al software financiero para dar soporte sistema informativo de la cooperativa y brindar un mejor servicio a cliente interno y externo?	3.00
38. ¿Considera usted que se ha realizado una buena socialización de los manuales en el último año?	2.88
21. ¿Los procedimientos de selección, reclutamiento y permanencia son adecuadamente conocidos por todo el personal?	2.88
6. ¿Están adecuadamente delimitadas las áreas de competencia para los funcionarios dentro de la organización?	2.75
3. La asignación de responsabilidad está en relación directa con el nivel de decisiones (asignación de autoridad) y de remuneraciones de cada uno de los integrantes de la organización?	2.75
27. ¿Se ha identificado y ha formalizado la organización los procesos claves del negocio?	2.75
32. ¿Cuenta la organización con sistemas de evaluación y monitoreo de cumplimiento de planes operativos anuales?	2.75
50. ¿Cuenta la organización con procedimientos para la construcción, adecuación de oficinas operativas?	2.75
29. ¿Cuenta la organización con Manuales de políticas y procedimientos de crédito?	2.63
24. ¿Se difunden los procedimientos y manuales de la Organización a través de una intranet o un medio impreso?	2.63
25. ¿Se cuenta con políticas y procedimientos de confidencialidad de la información?	2.63
39. ¿Se realiza levantamiento de procedimientos del negocio y validación para propuesta de mejoras?	2.63

