



**UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA
INDOAMÉRICA
DIRECCIÓN DE POSGRADO**

**MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE LAS ORGANIZACIONES DE
LA ECONOMÍA SOCIAL Y SOLIDARIA**

TEMA:

REESTRUCTURACIÓN DE PROCESOS DE LA CADENA DE VALOR DE LA
COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO “GUARANDA LIMITADA”

Trabajo de investigación previo a la obtención del título de Magister en
Administración de las Organizaciones de la Economía Social y Solidaria.

Autor:

Yolanda Paola García Meza

Tutor: Dr.C. MSc. Osmany Pérez Barral

AMBATO- ECUADOR

2019

AUTORIZACIÓN POR PARTE DEL AUTOR PARA LA CONSULTA, REPRODUCCIÓN PARCIAL O TOTAL, Y PUBLICACIÓN ELECTRÓNICA DEL TRABAJO DE TÍTULACIÓN

Yo, Yolanda Paola García Meza, declaro ser autora del Trabajo de Investigación con el nombre “Reestructuración de procesos de cadena de valor de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Guaranda Limitada”, como requisito para optar al grado de Magíster en Administración de las Organizaciones de la Economía Social y Solidaria y autorizo al Sistema de Bibliotecas de la Universidad Tecnológica Indoamérica, para que con fines netamente académicos divulgue esta obra a través del Repositorio Digital Institucional (RDI-UTI).

Los usuarios del RDI-UTI, podrán consultar el contenido de este trabajo en las redes de información del país y del exterior, con las cuales, la Universidad tenga convenios. La Universidad Tecnológica Indoamérica, no se hace responsable por el plagio o copia del contenido parcial o total de este trabajo.

Del mismo modo, acepto que los Derechos de Autor, Morales y Patrimoniales, sobre esta obra, serán compartidos entre mi persona y la Universidad Tecnológica Indoamérica, y que no tramitaré la publicación de esta obra en ningún otro medio, sin autorización expresa de la misma. En caso de que exista el potencial de generación de beneficios económicos o patentes, producto de este trabajo, acepto que se deberán firmar convenios específicos adicionales, donde se acuerden los términos de adjudicación de dichos beneficios.

Para constancia de esta autorización, en la ciudad de Ambato, a los 03 días del mes de abril de 2019, firmo conforme:

Autor: Yolanda Paola García Meza

Firma:

Número de Cédula: 0201177383

Dirección: Bolívar, Guaranda, Parroquia Veintimilla, ciudadela 1 de mayo.

Correo Electrónico: gerencia@guarandalda.fin.ec

Teléfono: 0999237615

APROBACIÓN DEL TUTOR

En mi calidad de Tutor del Trabajo de Titulación: REESTRUCTURACIÓN DE PROCESOS DE LA CADENA DE VALOR DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO “GUARANDA LIMITADA” presentado por Yolanda Paola García Meza, para optar por el Título de Magister en Administración de las Organizaciones de la Economía Social y Solidaria,

CERTIFICO

Que dicho trabajo de investigación ha sido revisado en todas sus partes y considero que reúne los requisitos y méritos suficientes para ser sometido a la presentación pública y evaluación por parte del Tribunal Examinador que se designe.

Ambato, 04 de abril del 2019

.....

Dr.C. MSc. Osmany Pérez Barral

DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD

Quien suscribe, declaro que los contenidos y los resultados obtenidos en el presente trabajo de investigación, como requerimiento previo para la obtención del Título de Magister en Administración de las Organizaciones de la Economía Social y Solidaria, son absolutamente originales, auténticos y personales y de exclusiva responsabilidad legal y académica del autor

Ambato, 04 de abril del 2019

.....
Yolanda Paola García Meza

0200117738-3

APROBACIÓN TRIBUNAL

El trabajo de Titulación, ha sido revisado, aprobado y autorizada su impresión y empastado, sobre el Tema: REESTRUCTURACIÓN DE PROCESOS DE LA CADENA DE VALOR DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO “GUARANDA LIMITADA”, previo a la obtención del Título de Magíster en Administración de las Organizaciones de la Economía Social y Solidaria, reúne los requisitos de fondo y forma para que el estudiante pueda presentarse a la sustentación del trabajo de titulación.

Ambato, 04 de abril del 2019

.....
ING. JACKELINE PEÑAHERRERA
PRESIDENTE DEL TRIBUNAL

.....
ING. LUCIA FLORES.
EXAMINADORA

.....
DR. OSMANY PÉREZ BARRAL
DIRECTOR DEL TRABAJO

DEDICATORIA

A mi padre y mi madre, y mi hija hermosa Doménica, dedico este trabajo, por ser las personas más importantes en mi vida, quienes siempre me apoyan y están junto a mí. Los amo infinitamente.

Yolanda Paola García Meza.

AGRADECIMIENTO

Mi agradecimiento a todos quienes estuvieron guiándome en este proceso. En especial a mi tutor Osmany. Muchas gracias por su tiempo y paciencia.

Yolanda Paola García Meza.

ÍNDICE DE CONTENIDO

PORTADA.....	i
AUTORIZACIÓN POR PARTE DEL	i
APROBACIÓN DEL TUTOR.....	iii
DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD	iv
APROBACIÓN TRIBUNAL.....	v
DEDICATORIA	vi
AGRADECIMIENTO.....	vii
ÍNDICE DE ESQUEMAS	x
ÍNDICE DE TABLAS	xi
ÍNDICE DE GRÁFICOS	xii
RESUMEN EJECUTIVO	xiii
ABSTRACT	xiv
INTRODUCCIÓN	1
Objetivos	6
CAPÍTULO I.....	8
MARCO TEÓRICO.....	8
Estudio y análisis de modelos y metodologías de procesos para la cadena de valor para empresas cooperativas financieras	11
CAPÍTULO II	27
DISEÑO METOLÓGICO.....	27
Metodología y tipo de investigación	27
Procesamiento de Datos	29
Presentación y análisis de resultados.....	32
CAPÍTULO III.....	46
PRODUCTO/RESULTADOS	46

Diagnóstico de los procesos de la cadena de valor actual en la Cooperativa Guaranda Limitada	54
Procedimiento para la aplicación de la reestructuración de procesos la cadena de valor de la Cooperativa Guaranda limitada	61
Validación y explicación práctica de la propuesta	87
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	88
Conclusiones	88
Recomendaciones:	88
BIBLIOGRAFÍA	90
ANEXOS	93
Anexo N° 1. Encuesta realizada a servicio al cliente y cajas	93
Anexo N° 2. Encuesta realizada a personal de crédito	95
Anexo N° 3. Acta de aprobación del orgánico estructural, funcional y mapa de procesos	97

ÍNDICE DE ESQUEMAS

Esquema 1. Causas- Efectos de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Guaranda Ltda.	4
Esquema 2. Organigrama estructural Cooperativa de Ahorro y Crédito Guaranda período 2018.....	56
Esquema 3. Mapa de Procesos de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Guaranda período 2018.....	58
Esquema 4. Organigrama vigente y aprobado 2019	62
Esquema 5. Mapa de procesos vigente y aprobado 2019	64
Esquema 6. Conectores a utilizar en los diagramas de flujo.....	69
Esquema 7. Formato de matriz de diagramación.....	73
Esquema 8. Matriz de diagramación de apertura de cuenta.....	83
Esquema 9. Matriz de diagramación de crédito.....	84

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla No. 1. Operacionalización de la variable: Reestructuración de procesos.	31
Tabla No. 2. Nivel de activos de las cooperativas de ahorro y crédito segmento 1 y 2.....	47
Tabla No. 3. Terminologías utilizadas en la gestión de procesos.....	67
Tabla No. 4. Formato de procesos a utilizarse una vez levantados.....	75
Tabla No. 5. Formato de procesos incluidos los subprocesos a utilizarse una vez levantados.....	75
Tabla No. 6. Formato de procesos incluidos funciones a utilizarse una vez levantados.....	76
Tabla No. 7. Formato de procesos incluidos funciones a utilizarse una vez levantados.....	76
Tabla No. 8. Matriz de control de efectividad de procesos.....	78
Tabla No. 9. Indicadores de gestión aplicados para medir la efectividad de los procesos.....	79
Tabla No. 10. Catálogo de proceso de apertura de cuenta y concesión de crédito	81
Tabla No. 11. Formato del indicador calculado del proceso levantado.	85
Tabla No. 12. Formato de indicadores calculados de los procesos levantados...	86

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico N°. 1. Tiempo promedio de una transacción en cajas	32
Gráfico N°. 2. Tiempo promedio de apertura de cuenta de las oficiales.....	33
Gráfico Nª. 3. Tiempo promedio de una transacción en plazo fijo y planificado	34
Gráfico Nª. 4. Tiempo promedio de cierre y cuadro de cajas de recibidoras pagadoras.....	34
Gráfico N°. 5. Conocimiento de tiempos de procesos en cajas y servicio al cliente	35
Gráfico N°. 6. Conocimiento de Flujogramas de los funcionarios.....	36
Gráfico N°. 7. Efectividad de procesos con el cambio del sistema transaccional	37
Gráfico N°. 8. Tiempo promedio del proceso para otorgar un crédito.....	38
Gráfico N°. 9. Conocimiento de procesos de un crédito de un oficial	39
Gráfico N°. 10. Metodología para otorgar un crédito	40
Gráfico N°. 11. Conocimiento de flujogramas de crédito	41
Gráfico N°. 12. Efectividad en los procesos de cobranzas.....	41
Gráfico N°. 13. Causas por las que se genera el índice de morosidad	42
Gráfico N°. 14. Efectividad de procesos el cambio transaccional	43
Gráfico N°. 15. Participación en el mercado del nivel de activos de la cooperativa	48
Gráfico N°. 16. Participación del nivel de activos de la cooperativa	49
Gráfico N°. 17. Morosidad de las cooperativas de ahorro y crédito segmento 1 y 2 y Guaranda	49
Gráfico N°. 18. Cobertura de cartera en riesgo segmentos 1 y 2 vs Guaranda ...	50
Gráfico N°. 19. Índice de morosidad por oficinas de la Cooperativa Guaranda .	51
Gráfico N°. 20. Índice de morosidad por tipo de crédito de la Cooperativa	52
Gráfico N°. 21. Cobertura del saldo cartera en riesgo de la Cooperativa vs provisión.....	53
Gráfico N°. 22. Indicadores de solvencia y rentabilidad de la Cooperativa.....	54
Gráfico Nª. 23 . Fases de la reestructuración de procesos	70
Gráfico N°. 24. Caracterización de los procesos	71

UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA INDOAMÉRICA
DIRECCIÓN DE POSGRADO
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE LAS ORGANIZACIONES DE
LA ECONOMÍA SOCIAL Y SOLIDARIA

TEMA: “REESTRUCTURACIÓN DE PROCESOS DE LA CADENA DE VALOR DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO “GUARANDA LTDA”

AUTORA: García Meza Yolanda Paola

TUTOR: PhD. Pérez Barral Osmany

RESUMEN EJECUTIVO

En la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Guaranda Ltda.”, los procesos de cadena de valor no están actualizados por lo que se incrementa el riesgo operativo y se afecta los resultados financieros y de gestión. El estudio busca guiar la automatización de los procesos de la cadena de valor para generar menores tiempos de respuesta sobre todo en las operaciones de créditos, para la satisfacción de los socios. La gestión actual de la cooperativa se basa en funciones y no en procesos, generándose eventos de riesgos que deterioran la cartera de crédito, y al ser ésta el principal activo productivo de la institución, minimiza la rentabilidad sobre activos y sobre el patrimonio, por ende, los indicadores financieros son afectados. Por lo tanto, es prioridad la actualización de los procesos con el fin de maximizar los resultados financieros. En tal sentido, la cooperativa requiere reestructurar los procesos de la cadena de valor, mejorando tiempos de respuesta. Para lo cual, se empleó la investigación descriptiva- explicativa con carácter aplicativo. A su vez, se desarrolló con otros métodos, entre los que destacan: análisis-síntesis, inducción-deducción y observación directa, para corroborar el comportamiento del funcionamiento de los procesos. Finalmente se planteó la propuesta con los elementos básicos que permitan la reestructuración de los procesos, principalmente aquellos identificados como de la cadena de valor.

DESCRIPTORES: gestión, indicadores, procesos de cadena de valor, reestructuración

UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA INDOAMÉRICA
DIRECCIÓN DE POSGRADO
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE LAS ORGANIZACIONES DE
LA ECONOMÍA SOCIAL Y SOLIDARIA

THEME: “REESTRUCTURACIÓN DE PROCESOS DE LA CADENA DE VALOR DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO “GUARANDA LTDA”

AUTHOR: García Meza Yolanda Paola

TUTOR: PhD. Pérez Barral Osmany

ABSTRACT

In the Credit Union "Guaranda Ltd", the value chain processes are not updated, which increases operational risk and affects financial and management results. The study seeks to guide the automation of the processes of the value chain to generate shorter response times, especially in credit operations, for the satisfaction of the clients. The current management of the union is based on functions and not on processes, generating risk events that deteriorate the credit portfolio and as this is the main productive asset of the institution, it minimizes the return on assets and on equity, therefore, financial indexes are affected. Therefore, it is a priority to update the processes in order to maximize financial results. In this sense, the union needs to restructure the processes of the value chain, improving response times. To do so, descriptive-explanatory research with applicative character was used. In turn, it was developed with other methods, among which stand out analysis-synthesis, induction-deduction and direct observation, to corroborate functioning of the processes. Finally, the proposal was presented with the basic elements that allow restructuring of the processes, mainly those identified as belonging to the value chain.

KEYWORDS: financial results, indicators, management, restructuring, value chain processes

INTRODUCCIÓN

Importancia y actualidad

La investigación: Reestructuración de Procesos de la Cadena de Valor en la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Guaranda Ltda.”, está dirigida a una línea de productividad mutua para la empresa y, para el sector social y solidario, enfocada en aportar a diversos proyectos de emprendimientos a través del otorgamiento de créditos y fortalecimiento de una cultura de ahorro en los socios y clientes de la cooperativa. Para ello, es esencial que los procesos de captación y de colocación sean óptimos, y que al aplicarlos sean eficientes y eficaces, generándose de esta manera, resultados positivos en el comportamiento de indicadores de rentabilidad, liquidez y solvencia.

En tal sentido, es importante considerar que al direccionar un crédito a personas de diferentes segmentos de la economía se contribuye al desarrollo de múltiples familias y, ello implica, buscar bienestar y productividad en las personas, en tanto y cuanto, el dinero sea bien utilizado. En este contexto, la cooperativa coadyuva a disminuir dinámicas de pobreza, siendo parte activa del trabajo, esfuerzo y dedicación de sus empleados, pues con ello, se logra mejores condiciones de vida y bienestar social.

Al respecto, existe dependencia económica sobre todo en comunidades rurales de organismos públicos para desarrollar proyectos de inversión y, por ello, es sustancial como institución financiera, ser parte del empuje para entender que está en cada uno de los clientes y socios aprovechar los insumos que tienden a generar riqueza y bienestar. Con lo cual, al visitar sectores agrícolas y ganaderos en la Provincia Bolívar, se corrobora y se visualiza que existen personas que les gusta trabajar más y a otras menos, lo cual, se convierte en un círculo cerrado en donde la verificación de información es clave para el otorgamiento de un crédito, pues la experiencia indica que existe falta de veracidad en los datos que se presentan para la solicitud de un servicio.

Es importante que las instituciones financieras (cooperativas de ahorro y créditos) cuenten con herramientas y metodologías apropiadas que garanticen una

colocación efectiva, mediante procesos definidos y estructurados. Pues a lo largo de la vida institucional, existe una evolución en diferentes procesos para mantener y mejorar el negocio cooperativista, es decir, captar dinero y colocarlo, pues antes se hacía sin considerar muchos aspectos, sobre todo técnicos.

Al respecto, en la actualidad existen ventajas competitivas y cualitativas que exigen efectivizar esquemas de inclusión en economías de escala en sectores de bajos recursos. Por ello, se considera que reestructurar los procesos en la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Guaranda Ltda.”, es una oportunidad para aportar más al desarrollo económico y social de la provincia, contribuyéndose a mejorar la calidad de vida de los socios que son inherentes a la institución.

Justificación

La cooperativa bajo el esquema de mapa de procesos, que muestra la visión global de la estructura de la entidad, ha identificado que existen problemas de actualización continua en los procesos de gobernabilidad, operativos y de apoyo, y sus principales relaciones, al no contar con un departamento netamente para estos fines. Lo cual ha conllevado, a identificar eventos críticos en la operatividad, que si no son mitigados pueden generar pérdidas financieras para la cooperativa.

La reestructuración de procesos viene enmarcada también, bajo el contexto normativo emitido por el organismo de control (Resolución No. SEPS-IGT-IR-IGJ-2018-0279), en donde se menciona claramente los aspectos a considerar para el manejo adecuado del portafolio de procesos, incluyendo en ello la definición de políticas y metodologías para el control, actualización y mejoramiento de todos los procesos, incluidos en la gestión de riesgo operativo.

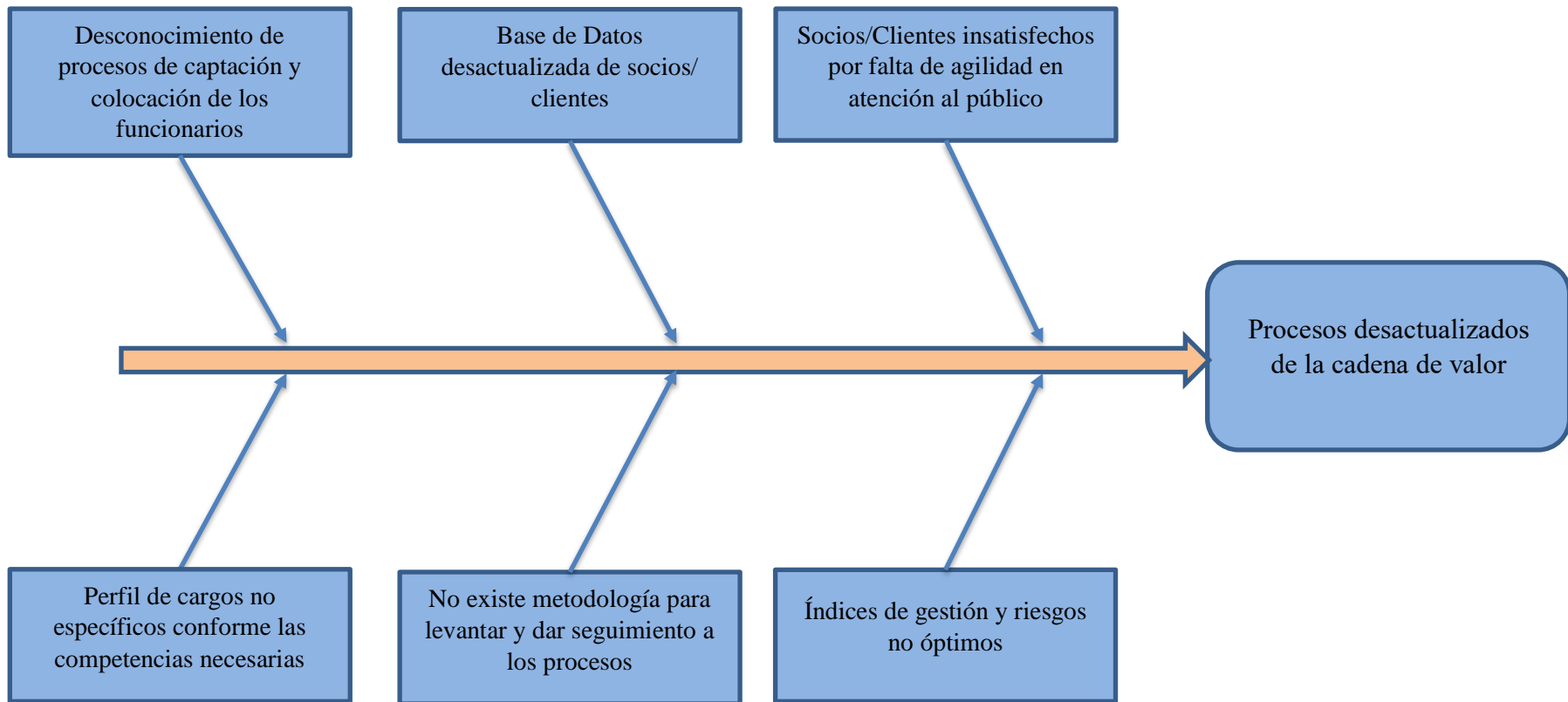
A su vez, se ha comprobado que la aplicación actual de procesos, sobre todo, en la metodología de microcrédito genera varios créditos incobrables, lo cual desencadena un riesgo muy alto en la institución, ya que por el tema de provisión se dirige gran parte de la utilidad a cubrir los saldos de cartera en riesgo y, ello hace, que en un tiempo no determinado se generen pérdidas, situación que desde ningún punto de vista la entidad considera. El contexto descrito, conduce a que se plantee

como problema científico: ¿Cómo mejorar los procesos de la cadena de valor en la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Guaranda Ltda.”?

Por ello, el problema de investigación está totalmente justificado, ya que el reestructurar los procesos actuales, bajo una caracterización específica de los mismos, conlleva a cambiar políticas de ahorro y crédito que fortalecen el posicionamiento y los niveles de rentabilidad de la institución.

Planteamiento del problema

Planteado el problema científico, el estudio se enfoca en el análisis de los procesos para reestructurarlos y optimizar la cadena de valor, con lo cual, se identifica los eventos de riesgos en colocación y en captación, siendo las principales causas y efectos que limitan el buen resultado y desempeño de la organización. En este sentido, el diagrama causa-efecto, refleja el problema que se debe atender con la propuesta de estudio.



Esquema 1. Causas- Efectos de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Guaranda Ltda.
 Fuente: elaboración propia.

El problema existente, exige que la cooperativa implemente en el menor tiempo posible cambios sustanciales para mejorar los resultados y ser sustentable en el tiempo, considerándose de esta manera, que existen factores de riesgos externos que limitan el poder adquisitivo de las personas, provocándose una disminución en el ahorro y volatilidades más altas en el consumo y, por ende, mayores efectos negativos financieros en la institución.

Asimismo, existen otros factores que influyen en los resultados de la cooperativa. Por ejemplo, el captar dinero es una acción cada vez más complicada, pues la falta de confianza en políticas gubernamentales influye directamente en los socios que prefieren guardar su disponible en sus hogares. A su vez, la competencia implica que el proceso de negociación se base en factores no solo monetarios sino en calidad de servicio. En este sentido, la cultura financiera de los socios es mínima y, frente a ello, las entidades son sensibles al no instaurarse políticas específicas para que se controle esta problemática.

Relacionado a las tasas de interés, el mercado exige ser más agresivos y, ello implica, un mayor impacto al margen financiero de la institución, el pagar el 10% en depósitos a plazo fijo se genera uno de los más significativos gastos operativos. Lo cual puede ser contrarrestado con la colocación, que es donde se logra un resultado positivo, a ello se suma, que el 60% de participación dentro de los pasivos es justamente depósitos a plazo fijo, convirtiéndose en un riesgo por concentración que día a día es controlado, pero al mismo tiempo, es mayor. Siendo necesario, buscar opciones en depósitos a la vista que generen menos volatilidad y menos costos para el sostenimiento de las operaciones diarias de la institución.

Con ello, la cartera de crédito está influenciada por varios factores externos e internos que han desencadenado un sin número de riesgos de crédito, afectándose así la calidad de la estructura financiera de la institución. Pues si bien es cierto que un principio de la entidad es ser social y solidario, también lo es, que ninguna institución financiera subsiste sin forjar utilidades, conduciéndose así, a una cadena donde, si la calidad de la cartera es decreciente el nivel de utilidades también lo es, por las provisiones realizadas. Ello obliga, a tener lineamientos claros que reflejen

a través de matrices de transición una sostenibilidad a largo plazo, para garantizar indicadores de liquidez y solvencia positivos.

Hay que señalar, que el nivel de morosidad más elevado dentro de la institución es en cartera de microcrédito, evidenciándose que una de las principales falencias son los levantamientos de información mal elaborados, lo cuales reflejan una capacidad adquisitiva del socio positiva, cuando en realidad no lo es, provocándose la falta de pago en créditos de una sola cuota, que infla el saldo de cartera en riesgo y causa afectación directa a los resultados finales del proceso.

En tal sentido, la cooperativa ha iniciado planes de capacitación específicos en temas comerciales, agrícolas y ganaderos, en los cuales, se ha detectado que los oficiales de crédito no aplican conocimientos básicos para el levantamiento de la información y, necesitan aplicar procesos más definidos y diversos que muestren realmente la situación financiera de los socios.

El entorno macro y microeconómico, es otro de los factores a los cuales hay que enfrentarse a diario, pues: la falta de empleo, el bajo poder adquisitivo y el nivel de sobreendeudamiento de los socios, constituyen problemas serios que atender, a lo cual se suman, el comportamiento de los eventos climáticos externos, donde se exigen que los planes de contingencia sean más activos; y, sin embargo, no ocurre así en la práctica. En este sentido, los objetivos de la investigación se perfilan de la manera siguiente:

Objetivos

Objetivo General. -

Implementar la Reestructuración en los procesos en la cadena de valor para la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Guaranda Ltda.”

Objetivos Específicos. -

- Fundamentar teóricamente la gestión por procesos, la cadena de valor y la determinación de una reestructuración adecuada para el sector cooperativo, a partir del criterio de diversos autores y normativa vigente.
- Diagnosticar la estructura financiera y de riesgos de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Guaranda Ltda a través de los indicadores de gestión aplicados bajo los procesos vigentes de la cadena de valor.
- Identificar la metodología y procedimiento para la reestructuración de los procesos de la cadena de valor de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Guaranda Ltda.
- Aplicar de forma parcial la reestructuración en uno de los procesos en la cadena de valor para la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Guaranda Ltda.”

CAPÍTULO I.

MARCO TEÓRICO

Los modelos de procesos en las empresas de productivas y de servicios evolucionan en el tiempo a través de los cambios producidos por los distintos factores, como es, el fuerte impacto que ha existido en todos los sectores de las economías nacionales y latinoamericanas; en el sector logístico, se ha determinado que existe una mayor incidencia, puesto que depende siempre del manejo del flujo de materiales, así como, de sus procesos productivos y el de los consumidores finales.

Por otro lado, las organizaciones realizan gestiones referentes a sus sistemas transaccionales y recursos mediante una serie de proveedores, con la finalidad, de integrar toda la cadena de abastecimiento; de esta forma, llegar a los clientes finales y al control adecuado de los flujos, tanto de materiales como de información en el tiempo, mejora la cadena de valor y se logra mayores niveles de rentabilidad, en este capítulo se expone como las empresas se desarrollan bajo un esquema de gestión por procesos.

Antecedentes de la investigación

En la actualidad, se aprecia a la cadena de abastecimiento como una logística latinoamericana, puesto que ha experimentado cambios y ha provocado que toda institución pueda tomar las medidas necesarias para incorporar correctamente sus actividades, reflejándose de esta forma, la evolución de su propio entorno, así como, sus operaciones internas, las estrategias y enfoques durante su ejecución.

Las empresas de hoy en día, deben replantear su forma de producir, comercializar o distribuir sus productos o servicios en todo su entorno, por cuanto, tienen que adaptarse a los diferentes hábitos que poseen los clientes, para ello, es importante considerar los distintos sectores para lograr un mejor servicio.

Mediante los aspectos señalados, se ha podido evidenciar el nacimiento de los nuevos segmentos en los procesos logísticos; con lo cual, es necesario que toda empresa u organización pueda ser flexible y adaptarse a las nuevas tendencias, ya que debe contar con procesos definidos para la realización diaria de las actividades, teniendo en cuenta, que la falta de éstos, impide que se corrijan errores, sobre todo, porque afectan al resultado final y minimiza la capacidad de competir y controlar el cambio.

En toda empresa; se conoce las áreas funcionales con las que se trabaja, pero es importante aplicar métodos y técnicas que optimicen procesos y generen resultados óptimos para el cliente, las reglas de todo negocio ameritan políticas y estructuras claras en las organizaciones, y, mediante esto, se consigue una gestión de procesos efectiva. En este sentido, según Ureña (1998), el utilizar una cadena de valor bajo una gestión por procesos y no por funciones, mejora el diseño y aplicación de las actividades en las empresas, lográndose una mejora continua, pues es lo óptimo, en tanto y cuanto, las estrategias varían conforme las ventajas competitivas presentadas en el mercado.

Los procesos en las etapas productivas se inician a raíz de la Revolución Industrial, en donde la exigencia de contar con procesos establecidos fue mayor dado la transformación en los esquemas de producción. Con la Segunda Guerra Mundial, la producción exige calidad, mencionan varios autores como Ureña (1998) y, ello se consigue, aplicándose una gestión por procesos.

La Gestión por Procesos, es la forma de gestionar toda la organización basándose en procesos, entendiéndose esto, como una secuencia de actividades orientadas a generar un valor añadido sobre una entrada para conseguir un resultado; y, una salida, que a su vez satisfaga los requerimientos del cliente (Niebles & Oñoro, 2007).

Al respecto, en los años 70 en Japón y 80 en el occidente, se inician experimentos, cuyo objetivo es identificar y priorizar los requisitos de los clientes y estudios comparativos de mercado; es decir, se inicia el relacionar la evolución de los procesos con la gestión de calidad para optimizar nuevos productos, siendo uno de los principales impulsores de este diseño Taguchi y Box, tal como hace mención Griful y Canela (2004).

La experiencia japonesa, sobre todo en los años setenta y ochenta, con sus métodos de trabajo en equipo y la participación de todo su personal en las mejoras empresariales, popularizó las ventajas obtenidas en la revisión y retoque continuo de los procesos empresariales Ricardo (2004), dándose así, mayor importancia a la aplicación de procesos en las actividades de las empresas.

Los procesos van acompañados de métodos científicos y controles estadísticos, autores como Deming, Shewhar (1931- 1993), mencionan dicha importancia, donde la visión de las empresas, es mantener un sistema de procesos mutuamente relacionados en conjunto Neave (1995), destacándose que una gestión de calidad lleva a una optimización de todos los procesos.

La forma tradicional de manejar una empresa, es a través de unidades de mando. La eliminación de éstas, provocó que los trabajadores realicen sus tareas en base a la especialización de cada proceso, así lo menciona Martínez & Cegarra (2014), siendo ello, mal visto por los jefes de las empresas, donde la costumbre de conservar poder, predominaba. Con lo cual, la necesidad de mejorar la calidad de productos y competir, es lo que exigió cambiar éste modelo; sin embargo, aún existen empresas manejadas en base a funciones.

El investigador Lester y Navarrete (2002-2010), mencionan que las firmas japonesas más exitosas asignan dos tercios de sus presupuestos de investigación y desarrollo a nuevos procesos, con la finalidad, de sistematizar lo que hace cada empleado. Por cuanto, si no lo hacen se pierde eficiencia y eficacia, indicándose que una cultura de gestión por procesos forja el éxito en las empresas.

El cambio en la estructura funcional de las empresas, genera complejidad, dado la resistencia al cambio en el personal; sin embargo, en un mediano plazo, los resultados de la estandarización demuestran compromisos de sus integrantes y realización de actividades de una forma más organizada.

La especialización viene dada por las múltiples experiencias que los modelos de producción anteriores reflejaban, donde existía monotonía en las tareas y, ello quebrantaba los resultados, aquí entra, el principio expresado por Smith (1776) en su obra “la riqueza de las naciones”, que promulga extender los mercados potenciando la división del trabajo, dado por una gestión basada en procesos. Cuya finalidad, es conseguir un producto que pueda satisfacer las necesidades del cliente y que sea susceptible para lograr una adecuada regulación del buen funcionamiento en el mercado.

Después de haberse identificado las principales actividades que van creando valor para los clientes, así como las de apoyo, se determina que los procesos de la cadena de valor permiten reconocer los diferentes costos que se presentan en la organización, la misma, que se da a través de las actividades que conforman el sector productivo. Por lo tanto, un buen proceso de la cadena de valor es indispensable porque mejora la eficiencia económica de una institución, obteniéndose de este modo, una ventaja competitiva en el momento de optimizar los procesos y la reducción de los costos operativos, ya que su enfoque, es brindar a los clientes, productos y servicios sin ninguna complicidad.

Estudio y análisis de modelos y metodologías de procesos para la cadena de valor para empresas cooperativas financieras

Los modelos de procesos para la cadena de valor, benefician en una forma directa a las empresas y cooperativas financieras, por cuanto, proporcionan resultados inmediatos referentes al servicio y la rentabilidad. De este modo, se puede garantizar la permanencia en el mercado. Concordándose con Vergiú (2013), estos procesos, reflejan en la contabilidad un tiempo real que se encuentran conformados en la cadena de valor de la institución, con el propósito de considerar

las oportunidades y ventajas competitivas existentes, con lo cual, como ejemplos los siguientes modelos (Portillo 2000):

Modelo de Porter

En este modelo, Porter (1986), busca tener mayor beneficio para el consumidor en base a las estrategias de liderazgo, diferenciación y concentración, con la finalidad, de alcanzar una mejor ventaja competitiva. Por cuanto, radica en poder realizar el mayor esfuerzo para manejar cada uno de los procesos en una forma fluida, con la intención tener una interrelación cooperativa dentro de la institución.

Para ello, es relevante, que los procesos que conforman la cadena de valor permitan obtener un enfoque más analítico, tanto de eficiencia como de eficacia, pues se conoce como una técnica original para conseguir un buen resultado competitivo.

Este modelo, se encuentra constituido por los siguientes elementos primarios:

- Desarrollo del producto;
- Producción;
- Logística;
- Comercialización; y,
- Servicios de post venta.

Mientras que en las actividades de soporte, se encuentran:

- Administración de los recursos humanos;
- Compras de bienes y servicios;
- Desarrollo tecnológico; e,
- Infraestructura.

Después de identificar cada una de las actividades, se determina que éstas se encuentran relacionadas por vínculos, por cuanto, buscan coordinar sus actividades correctamente con el fin de aumentar su diferenciación; para este modo, poder reducir los costos, considerando que las estrategias que se aplican en este modelo

por lo general se centran en ser mejor que la competencia, ya que deben mantener el esfuerzo en la calidad y servicio en relación a su rivalidad, para que se logre una mejor rentabilidad, tomándose en cuenta, que el nivel de los costos es un arma con la que toda institución cuenta y debe defenderse ante sus competidores, ya que mediante sus costos bajos, se logra tener mayores beneficios y eficiencia.

Modelo de Ballarin

El modelo de Ballarin (1985), permite identificar las actividades primarias con las de apoyo, con el fin de tomar en cuenta las actividades de producción que sirve para alcanzar una ventaja competitiva a través de los sistemas de innovación tecnológica, como es el registro de transacciones que se realizan dentro de la entidad, mientras que por otro lado, se obtienen aquellas actividades de distribución que exige el contacto directo con el cliente; como pueden, ser las transacciones que se ejecutan mediante ventanillas, la aprobación de préstamos, entre otros. Este modelo por lo general, puede presentarse de una forma lineal, donde se pueda alcanzar un mayor entendimiento sobre la distribución que se da en los aspectos activos y pasivos, lográndose que ambos, precedan un incremento en la producción. Para ello, es importante considerar los principales elementos de este modelo:

- Actividades de producción;
- Ventaja competitiva;
- Sistemas de Innovación tecnológica; y,
- Actividades de distribución.

Este modelo es de gran relevancia, puesto que permite clasificar cada una de las actividades que se determinan dentro de la cooperativa, con la finalidad, de obtener un mejor servicio; considerándose a su vez, que cada actividad se encuentra dividida por el activo y pasivo, con el propósito de identificar a aquellos clientes mediante un análisis estratégico. Por esta razón, es necesario conocer al cliente y al mercado local para que las actividades puedan ejecutarse sin ningún inconveniente. Además, en el modelo de Ballarin no se registran todas las actividades de apoyo,

puesto que el autor toma como referencia las principales para la empresa bancaria, sobre todo, que sean las útiles para ejecutar correctamente las actividades.

Modelo de Carey

Este modelo se basa en tres actividades de apoyo que son de gran necesidad para las cooperativas, como es la infraestructura, gestión de recursos humanos y el desarrollo de la tecnología. Según Carey (1989), se debe tener en cuenta las actividades primarias como el mercado, ventas y servicio, que son presentadas en la cadena de valor, en donde se incluye las actividades: creación del producto, planificación y ventas, considerándose que estas actividades tienen que encontrarse relacionadas entre sí. Los elementos a tomar en cuenta en este modelo, son:

- Infraestructura;
- Gestión de recursos humanos;
- Desarrollo de la tecnología;
- Mercado;
- Ventas;
- Servicio;
- Creación del producto; y,
- Planificación.

Después de haber identificado cada uno de los elementos, es importante saber que este modelo se encuentra enfocado hacia una diferenciación y segmentación del mercado, pues permite evidenciar las actividades primarias y las de apoyo, tomándose en cuenta, las más importantes para que se pueda desempeñar en el mercado corporativo.

Modelo de J. Canals

El modelo de J. Canals, posee una estructura sencilla y de fácil manejo para la empresa, para lo cual, es relevante tomar en cuenta, que las actividades de producción se las comprende como un procesamiento de documentación y, por lo general, brinda apoyo a las actividades primarias.

Según Canals (1990), se distingue tres grupos principales de las actividades primarias, estos son:

- Captación de fondos;
- Función del mercado; y,
- Prestación de servicios financieros e inversión de fondos.

En las actividades de apoyo, incluye los siguientes grupos:

- Infraestructura;
- Recursos Humanos;
- Tecnología;
- Operaciones.

Estas actividades por lo general, se dan de izquierda a derecha, considerándose que la inversión de fondos debe responder siempre a comportamientos similares, tomándose en cuenta los costos y la diferenciación, puesto que funcionan dentro de una misma cadena.

Por otro lado; se tiene las actividades de tecnología y operaciones, en donde se determinan:

- Registro de operaciones realizadas por el banco; y,
- Compensaciones de saldos, entre otros.

Estas operaciones por lo general, poseen un componente tecnológico que es de gran importancia para la institución, es por eso, que cada actividad se debe ejecutar correctamente para que se logre una mayor rentabilidad.

Modelo de J.M. Rodríguez Antón

Este modelo es sencillo, puesto que es una modificación simple de la cadena de valor propuesta por Porter, ya que para Rodríguez (1990), en las actividades primarias se desarrollan la de prestación de servicios, las relaciones con los clientes y la atención continuada, mientras que, en las actividades de apoyo, se encuentran

la de compra a proveedores, el desarrollo tecnológico, la gestión de recursos humanos y la infraestructura, tomándose en cuenta cada uno de los grupos identificados, siendo difícil saber, si esta cadena es la adecuada para la institución, ya que las operaciones de captación de recursos no se dirige mediante la recepción material de dinero, sino a través de transferencias contables. Los elementos a considerarse en este modelo, son:

- Prestación de servicios;
- Relaciones con los clientes;
- Atención continuada;
- Compra a proveedores;
- Desarrollo tecnológico;
- Gestión de Recursos Humanos; e,
- Infraestructura.

Por consiguiente; el modelo no refleja un entendimiento de todas las operaciones de la cadena de valor, puesto que existe diferencia en la clase de relación y atención con los clientes. Por tal razón, se manifiesta que este modelo no es claro y correcto en el proceso de creación de valor para la empresa.

Modelo de C. Barroso

El modelo indica, que la cadena de valor se encuentra basada en el modelo de J. Canals, considerándose que existen algunas modificaciones, por ejemplo: parte de las actividades de apoyo, donde se encuentran la infraestructura, el desarrollo tecnológico, recursos humanos, abastecimiento y operaciones, teniendo en conocimiento, que estas actividades se encuentran desarrolladas para la banca y, por ende, son necesarias para la consecución de su proceso, ya que permite brindar ayuda a la entidad para que ésta pueda ofrecer un mejor servicio al usuario.

Por otro lado, las actividades primarias se distinguen en tres grandes grupos: procesos de captación de fondos, mercado; y, procesos de prestación de servicios. Así mismo, se incluye la prestación de otros servicios y el proceso de entrega de fondos, considérense que es un servicio primordial por la entidad, mediante estas

operaciones, los procesos crean valor de una forma directa. Los elementos a tomarse en cuenta en este modelo, son:

- Infraestructura;
- Desarrollo tecnológico;
- Recursos humanos;
- Abastecimiento;
- Operaciones;
- Captación de fondos;
- Mercado;
- Procesos de prestación de servicios; y,
- Proceso de entrega de fondos.

Se debe considerar, que, al momento de prestar correctamente un servicio bancario, es relevante considerar cada una de sus actividades, para que se logre mayor rentabilidad dentro de la institución, teniéndose en cuenta, que no se debe separar las operaciones del resto de actividades, ya que se encuentran plasmadas en el modelo de la cadena de valor.

Después de haber analizado cada uno de los modelos, se determina que todos los autores respetan la forma lineal de la cadena de valor, así como, las actividades primarias y de apoyo que fomentó Porter (1986), tomándose en cuenta, que, en las actividades primarias, la mayoría de los autores hablan sobre la prestación de servicios a excepto de Ballarin (1985) y Carey (1989). Estos autores consultados, por lo general, incorporan en las actividades de apoyo a la tecnología y los recursos humanos, mientras que Ballarin (1985) no considera la infraestructura como una actividad de la cadena, pero incluye a los clientes en su modelo, los mismos que se encuentran divididos en demandantes y proveedores de fondos. Por lo tanto, las deficiencias de los modelos estudiados, han permitido conocer que estos no tengan una correcta representación en las entidades de depósito, teniéndose en cuenta, que no todas son defectos, puesto que se han determinado distintas aportaciones para que exista una mejor adaptación de la cadena referente a la institución financiera siendo indispensables en el modelo.

Un sistema de gestión por procesos, ayuda a una institución a establecer las metodologías, las responsabilidades, y los recursos de actividades que permitan obtener “buenos resultados” y de calidad, o lo que es lo mismo, la obtención de objetivos establecidos con eficiencia de lo realizado (Beltrán Sanz, Carmona Calvo, Carrasco Pérez, 2002).

La norma ISO 9000, toma en cuenta un sistema de gestión de calidad y, para ello es básico dar un enfoque basado en procesos, aplicando el principio que sostiene: “un principio se alcanza más eficientemente cuando las actividades y los recursos se gestionan como un proceso (Beltrán Sanz, Carmona Calvo, Carrasco Pérez 2002).

Una de las metodologías para caracterizar a los procesos es la denominada SIPOC, cuyas iniciales significan:

- Supplier: Proveedor
- Input: Entrada
- Process: Proceso
- Output: Salida
- Customer: Cliente

Pues bien, lo descrito anteriormente no es más que el ordenamiento de una situación a través del diagrama SIPOC, pues hemos detectado un proveedor, una entrada, un proceso o serie de actividades, una salida y un cliente, este diagrama se define como una representación que permite entender el funcionamiento de un proceso (Ingenio Empresa)

Las consideraciones teóricas sobre la gestión y mejora de procesos y la clasificación de sistemas, permiten desplegar un procedimiento que posee cuatro fases: caracterización y diagnóstico, análisis de los procesos, mejora de procesos, y seguimiento y control, Fernández Sánchez (1993), ello acopla lo direccionado por la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria de Ecuador, conforme resolución emitida de riesgo operativo.

Para crear una metodología de proceso de negocio, primero necesitamos comenzar por definir qué procesos nos permite lograr el objetivo, y cómo encajan con el resto de los procesos de la organización. Brunnello y Rocha (2011) mencionan que la mejor visualización de un proceso es a través de diagramas que muestran el flujo de trabajo, indicando la secuencia de actividades necesarias para completar un determinado proceso.

El primer método de diagrama de flujo de proceso fue introducido, con el objetivo de documentar el flujo para estudiar los procesos de trabajo. Frank y Lillian Gilbreth (1921). El objetivo de los Gilbreths fue representar de forma gráfica y sintética, el estado actual de un proceso para, así, obtener una visión que facilitara su optimización. De esta forma se conseguía hacerlo más eficiente y, por tanto, más rentable, un método aplicar es el denominado diagramación cruzada.

Dentro del estudio de las variables que influyen en los modelos para la cadena de valor, se tienen los siguientes puntos de vistas:

- **Cadenas de valor y las perspectivas empresariales**

Esta variable se refiere a que una cooperativa o asociación satisface las necesidades y aspiraciones económicas, sociales y culturales de una forma común, es por eso, que la Organización Internacional de Trabajo (OIT 2016) indica que el tipo de control que aplican las cooperativas se basa en principios cooperativos, ya que permite ejercer un control participativo y democrático sobre la estrategia de la empresa, para poder resolver cada una de sus necesidades, teniendo presente, los aspectos que incluyen sus resultados, como es la equidad, la salud y el capital social.

Se debe tener presente, que la cadena de valor y las perspectivas empresariales van influyendo de manera directa en una institución, puesto que la línea de resultados es habitual en las empresas que poseen fines de lucro, ya que permiten proporcionar retornos a las personas que determinan inversiones, así como, los resultados sociales y medioambientales que se pueden ver afectados si no se ejecuta

correctamente las actividades. Es por eso, que la OIT (2016), labora con distintas cadenas de valor que sirven para acrecentar su rendimiento laboral.

Al respecto, el comercio justo, es considerado como uno de los puntos más relevantes referente al régimen normativo, puesto que permite asegurar a los consumidores a través de los diversos sellos de certificación, al respecto, coinciden Fearne, Duffy & Hornibrook (2005) cuando exponen, que se debe tomar en cuenta que esta relación permite defender el desarrollo sostenible, social y ambiental, así como, el respeto de su cultura, tradiciones y los derechos humanos. Así mismo, las normas de certificación que se dan mediante las organizaciones del comercio justo, permiten proporcionar información relevante a través de la cadena de valor, para de esta manera, lograr mejores resultados en base a incentivos y normas que se adaptan a las instituciones, tomándose en cuenta, que estas tendencias de certificación permiten que exista una mayor relación entre el comprador- proveedor, de tal forma, que refleja la equidad de su proceso para la toma de decisiones.

Según Sparrow, Wong, Oyate & Bevan (2013), la teoría de la justicia se da mediante una idea de distribución socialmente justa, tomándose en cuenta el enfoque de sus capacidades y las perspectivas temporales. Por esta razón, en una empresa, la cadena de valor ayuda a comprender lo fundamental que es la equidad, con el propósito de generar confianza para un mejor desarrollo equitativo y de grandes capacidades. Por otro lado, la OIT (2016) promueve estándares que sirven para asegurar el trabajo justo en las cadenas de valor, mostrándose la eficiencia de las cooperativas, así como, sus condiciones laborales, salud y seguridad de los trabajadores.

- **La solidaridad y las cooperativas en la cadena de valor**

Según el Departamento para el Desarrollo Internacional (DFID) (2010), se ha podido contemplar a nivel mundial sobre la creciente innovación referente a la cadena de valor, donde se ha tomado en cuenta, que en ellas participan cooperativas que son consideradas como cadenas que sirven para brindar un mayor apoyo a la inclusión social y su propio desarrollo, es por ello, que esta variable se basa en proporcionar una infraestructura adecuada, facilita la relación que se da entre los

productores trabajadores, así como, el acceso a los mercados para su propio crecimiento.

Se debe tener presente, que diversas cooperativas contribuyen a oportunidades económicas que se brindan a productores - trabajadores, entre otros, con el fin, de que pueda sustanciar adecuadamente el crecimiento de sus objetivos. Al mismo tiempo, facilita a los pequeños productores el acceso a mercados, para que puedan alcanzar un mayor crecimiento en la cadena de valor de la institución. Al respecto, se coincide con Katz & Boland (2002), cuando manifiestan que las cooperativas no inician sus actividades con una eliminación de pobreza, sino más bien, constituyen oportunidades para aquellas personas marginadas, de tal modo, que puedan alcanzar los objetivos propuestos, facilitándose a los pequeños productores el acceso al mercado.

Las cooperativas son consideradas compradoras, consumidoras, importadoras y organizaciones de apoyo para los clientes, puesto que, les permite obtener un mayor desarrollo, potenciándose la cadena de valor, y aplicando principios de comercio justo, lo cual, es un reflejo cuando las mismas sostienen estabilidad y solvencia dentro del mercado.

Para ello, las líneas mencionadas, permiten que se mejore el desempeño de las cadenas de valor de las empresas, acrecentándose su capacidad de innovación, y su impacto social y medioambiental, para que exista un mejor desarrollo, tomándose en cuenta, el cómo difieren las cadenas de valor tradicionales, así cada una de sus perspectivas empresariales, estrategias y prácticas, se enfocan en lograr el éxito empresarial.

- **Cadena de valor cautiva basada en la eficiencia**

Esta variable, refleja la necesidad de valorar si la cadena de valor es la correcta para producir oportunidades de crecimiento referente al contexto de la pobreza, de tal forma, que se pueda tener un panorama claro para optar por estrategias acordes a este problema, considerándose su influencia en el aspecto económico para que no exista problemas dentro de la institución. La Comisión de Bolsa y Valores (2015)

enuncia, que es necesario tener claro que la cadena de valor no solo se enfoca al tema de la pobreza, sino también, en las capacidades que poseen las personas para que puedan alcanzar un mejor crecimiento.

Se debe considerar, que para que una institución alcance mayores resultados, debe enfocarse siempre en que la cadena de valor sea eficiente en cada uno de sus procesos, ejecutándose sus actividades, para que no exista cualquier preocupación referente a los social, laboral o solidaridad, sino que pueda otorgarse a esta cadena una perspectiva empresarial sostenible.

- **Concertación estratégica**

La cadena de valor por lo general, no es independiente sobre el lugar que opera, puesto que para alcanzar un mejor desarrollo se basa de la armonización de estrategias referente al desarrollo económico y alianzas, tanto públicas como privadas. Según lo mencionan Gottret, Lundy & Cifuentes (2001), en este enfoque se encuentra implícito una acción colectiva y concreta, ya que una cadena de valor requiere de varias actividades, las mismas que deben ser de apoyo para salir adelante en los diferentes eslabones para que sus actividades sean sostenibles dentro de la institución.

Se debe tener presente, que en la concertación estratégica y los esquemas de acción colectiva se pueden obtener recursos necesarios dentro de una organización, ya que en vez de asumir el financiamiento de una estrategia, se tiene la mentalidad institucional, para que así se pueda observar detenidamente aquellas instituciones especializadas y los paradigmas de imposibilidad para poder alcanzar un mejor trabajo en conjunto entre sectores, considerándose que todos los actores son indispensables dentro de una organización.

- **Estrategias de financiamiento**

Las estrategias de financiamiento por lo general, parten de que toda institución financiera debe tener una mentalidad abierta para que pueda realizar inversiones y que no tenga dependencia de otras entidades. Es por esto, que

Codespa (2010), considera que la estrategia de financiamiento posee un papel fundamental en la sensibilización y el fortalecimiento acorde a la visión de los microempresarios, de tal forma, que exista una comunicación efectiva para el buen fomento de las cadenas de valor, asegurándose las actividades tecnológicas y técnicas que promueven el éxito, tomándose en cuenta que una estrategia de desarrollo económico no alcanza logros adecuados, sino se relaciona a una estrategia de financiamiento.

En tal sentido, es relevante optar por esquemas de financiamiento para la cadena de valor, con el propósito de que se puedan fortalecer cada una de sus actividades, ya que si no se realiza, entonces las cadenas no pueden tener un buen crecimiento y llegarán a depender de otras entidades financieras, es por eso, que esta variable es un factor importante que influye en el éxito de las cooperativas, pues si no se determina una buena estrategia de financiamiento y control mediante las cadenas de valor, entonces no se estaría llegando al éxito empresarial.

- **Estrategia como expresión de la comunidad de personas**

Esta estrategia permite reconocer que toda institución son colectivos humanos, ya que las personas son consideradas muy esenciales para el cumplimiento de sus objetivos. Al respecto, Bustamante (2009) expone, que esta estrategia responde a un resultado referente a valores y creencias de las personas, pues los procesos y las actividades de la cadena de valor permiten mantener una posición competitiva en una forma sostenible.

Mediante esta estrategia, se logra determinar que, para poder alcanzar los objetivos trazados, es relevante que los trabajadores de toda organización inciten su mejor talento, para lo cual, debe utilizar los incentivos que sean necesarios para el cumplimiento eficiente de sus objetivos, de tal forma, que la institución pueda dotar una personalidad superior a través de sus distintos procesos de la cadena de valor.

- **Estrategia como hilo conductor**

Esta estrategia consiste en poder encontrar factores que inciten a una consistencia sobre las actividades desempeñadas dentro de una organización, para lo cual, es importante considerar aquellas estrategias que son indispensables como la dialéctica de emergencia. Al respecto, concuerdan Hafsi & Thomas (2005) que mencionan: hay que responder de manera rápida sobre cualquier acción prevista, por lo tanto, es necesario que se pueda concebir a las cadenas de valor en cada actividad ejecutada dentro de la organización, con el fin, de comprender la forma en que se van interrelacionando cada elemento, estructura, contexto y estrategia, con el objetivo de poder alcanzar una buena estabilidad sobre los procesos de transformación.

Se debe considerar que esta estrategia es una herramienta fundamental para las empresas, ya que se le conoce como el hilo conductor de todas las actividades que se ejecutan dentro de la misma, determinándose un valor paso a paso. Según Mintzberg & Waters (1985), permite alcanzar los objetivos planteados, por cuanto se encuentre presente como un método que conecte toda actividad sin ningún inconveniente y, que esto ayude a la toma de decisiones dentro de la institución.

- **Cooperativismo de trabajo asociado y la estrategia como creación de ventaja competitiva**

Esta variable referente al cooperativismo del trabajo asociado, se le conoce como una reflexión estratégica referente a la creación de una ventaja competitiva de manera sostenible. Al respecto, se concuerda con Sanchiz & Campos (2007), cuando exponen, que cada actividad de las cadenas de valor en la actualidad es cambiante, pues se le conoce como algo más competitivo, ya que ha ido generando mayor interés sobre los objetivos propuestos por la institución, es por eso, que ha existido gran preocupación sobre las estrategias, en el sentido de posicionar en el mercado las mismas de forma correcta.

El cooperativismo respecto al trabajo asociado posee un carácter social, puesto que es una herramienta que permite racionalizar y sistematizar sus procesos

mediante el análisis estratégico, para de esta forma, poder tomar las mejores decisiones, de tal forma, que se logre mayor beneficio para los miembros de la organización. Para Fairban (2015), es necesario tener presente cada proceso que se realice de la cadena de valor, con la finalidad, de poder responder de una forma efectiva a las fallas existentes del mercado, así como, la crisis del estado de bienestar, la confianza y la eficacia social, por cuanto, estos puntos constituyen una ventaja cooperativa que puede ser distinta a la de las demás instituciones.

- **Cadena de abastecimiento, factores que afectan la competitividad**

En la actualidad, se ha podido examinar que las empresas de hoy en día han ido enfrentando nuevos retos, existen diferentes variables que permiten el éxito de las organizaciones, las mismas que van desde el proceso de selección hasta su implementación de las normas internacionales. Según Aguilar, Batida, Lagos & Salinas (2012), toda institución debe optar por las cadenas de valor, para que de esta manera, se determine cada proceso de manera correcta, considerándose que el mejoramiento de la competitividad y productividad son actividades que lleva la empresa en una forma ordenada y sistemática.

Se debe tener presente, la calidad de las estrategias que toda institución debe aplicar, con la finalidad, de alcanzar la máxima competitividad empresarial, teniendo la planificación y el control estratégico para poder alcanzar los objetivos propuestos. Para Caldera & Ripoll (2013), la ventaja competitiva de una organización se determina en el momento de integrar sus actividades adecuadamente a través de la cadena de valor, la misma que se da a menor costo, sobre todo, con mayor diferenciación en relación a la competencia.

Por otro lado, los recursos internos que posee la organización, pueden considerarse como una fuente de ventaja competitiva, ya que permiten cumplir las condiciones previas y significativa de las variables que se manifiestan en los resultados empresariales, constituyéndose antecedentes claros para alcanzar el éxito empresarial. Además, el ambiente competitivo dentro de las empresas debe reflejar el nivel de estrategias para mantener una competitividad en el futuro.

Es relevante considerar, que una ventaja sostenible se da mediante la buena gestión de los procesos que integran la cadena de valor, permitiendo maximizar el valor que es entregado al cliente, dando énfasis a las preferencias cambiantes y diferenciadas, procesándose correctamente la información, para de esta manera, optar por las mejores decisiones dentro de la institución con una buena orientación del mercado, donde las actividades que integren la cadena, puedan generar mayores ventajas competitivas en una forma sostenible (Díaz, García & Porcell, 2014).

Dentro de la cadena de abastecimiento, se determina que la competitividad de una empresa u organización se da de manera proporcional al margen de sus productos, ya que aumenta de acuerdo al mercado y disminuye acorde a sus costos, es por eso, que los procesos que se encuentran enfocados en la cadena de valor poseen una gran relación con la innovación, pues están ligados a cada proceso de negocios que son estructurados adecuadamente, con lo cual, aquellas empresas que obtienen conocimiento e innovación como parte de sus actividades, logran tener una mayor rentabilidad dentro de la misma.

Si bien se mencionan muchas variables que según diversos autores consideran para determinar una cadena de valor, dentro de una institución financiera las mismas por lo general son establecidas conforme normativas vigentes que muestran la obligatoriedad de generar indicadores de gestión y así demostrar efectividad de un proceso.

En este sentido existen varios métodos para hacerlo y el más común es a través de la construcción de una ficha metodológica según criterios propuestos, como por ejemplo los detallados por Quiroga (2003), que consiste en describir los siguientes aspectos: nombre del indicador, descripción, fórmula del cálculo, definición de las variables, responsable del indicador, frecuencia de medición y responsable del análisis.

CAPÍTULO II

DISEÑO METOLÓGICO

El diseño de la reestructuración de los procesos de la cadena de valor tiene como sustento el diagnóstico realizado en los operativos dueños de procesos, para lo cual, se utilizó: métodos, tipos y técnicas de investigación.

La investigación se realiza específicamente en la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Guaranda Limitada”, sin considerar ninguna comparación con otra entidad del mismo estilo, ya que la medición es individual, dada por los actuales indicadores financieros y de riesgos generados a lo largo de estos últimos años.

Metodología y tipo de investigación

Es primordial conocer, que los procesos aplicados hoy en día no están teniendo el nivel de efectividad que se requiere para lograr mejores resultados, sobre todo, en las áreas operativas, ya que, para lograr una buena colocación, se requiere captar recursos. Por ende, si los procesos fallan o no, son correctamente entendidos, pues se produce una inadecuada intermediación financiera que lo justifica.

Uno de los factores de riesgos que se presenta en la institución, está asociado a las personas, dado que, en la actualidad, son las propias jefaturas las encargadas de formalizar y enviar la legalización de los cambios efectuados en cada proceso, bajo la dirección de la unidad de riesgo. No obstante, la última actualización del manual, fue en el año 2012, lo cual ha provocado, la realización de funciones de manera retentiva mas no analítica.

Otro factor son los cambios continuos que se han ido dando en la operatividad de la institución, ya sea por temas normativos o de control interno, lo cual, conlleva a determinadas actualizaciones continuas en la cadena de valor y, por ende, cambios en los procesos, los mismos que no han sido actualizados ni cuantificados.

Por lo expuesto se tiene claro que el objeto de estudio son los procesos de la cadena de valor de la cooperativa y en ellos se basa el tipo de investigación, metodología y técnicas aplicadas.

En este contexto el tipo de investigación utilizado es la descriptiva - explicativa, ya que el objeto de estudio que en este caso son los procesos de cadena de valor de la cooperativa, fueron analizados y cuantificados para determinar el impacto que su aplicación está teniendo en las áreas específicas de servicio al cliente y crédito.

Se utiliza de igual manera la observación directa, ya que se conoce a diario como se ejecuta la operatividad en la institución y como se desarrollan los procesos en la cadena de valor, se identifica el comportamiento de los sujetos que son parte de la variable de estudio en un tiempo determinado, en este caso de los dueños de cada proceso.

En tal sentido, para entender los procesos, es necesario ir de lo particular a lo general, tomándose en cuenta, que se parte de un procedimiento para llegar a establecer un mapa de procesos en general, determinándose la efectividad de cada uno, es decir, se utiliza un método inductivo - deductivo, a más de un descriptivo-explicativo que analiza el manual de procesos vigente, con lo cual, se realiza un análisis de documentos actuales referentes al tema.

De igual manera el método de análisis y síntesis es básico en este objeto de estudio ya que se estudia diversos elementos que son parte de los procesos y se los ha examinado de forma separada, encontrando relaciones entre los mismos. El análisis documental como técnica utilizada es clave en este objeto de estudio ya que se revisa varios manuales, reglamentos, normativas del organismo de control, actas de reuniones de consejos y comités que han emitido resoluciones al respecto del

manejo de los procesos, y se ha analizado incluso los módulos actuales del core transaccional para conocer y manejar los nuevos procesos que ello implica.

A su vez, se analiza informes de períodos mensuales del año 2018 de las diferentes áreas, pues muestran indicadores con un impacto de alto riesgo por eventos negativos identificados en los procesos aplicados en la actualidad y que vienen arrastrándose de tres años atrás.

Procesamiento de Datos

Para procesar los datos y determinar la efectividad de los procesos actuales, se cuenta con los dueños de los procesos, que son los únicos que en detalle conocen como funcionan los mismos en cada área de operatividad.

Para determinar la población, se toma a todos los funcionarios de la cooperativa que laboran en las áreas de servicio al cliente, cajas, crédito de matriz y oficinas operativas, es decir, no hay muestra aleatoria ya que la técnica de investigación se aplica en su totalidad.

Para la recolección de información se utiliza la técnica de una encuesta aplicada a los señores funcionarios que laboran en las áreas que ejecutan los procesos de cadena de valor, en matriz y en oficinas operativas, considerando para ello un cuestionario que muestra si se aplica o no todos los procesos porque en realidad se conoce el concepto como tal o si se los ejecuta considerándolos como parte de la función que realizan. La encuesta da a conocer tiempos de respuesta en procesos que son considerados con un nivel medio de criticidad, y así determinar los eventos de riesgos en la cadena de valor de la cooperativa,

De igual manera con esta encuesta se muestra si los funcionarios se manejan a través de una relación constante de procesos, o si desconocen la aplicación de los llamados flujogramas que son importantes a la hora de identificar eventos críticos en cada proceso.

Las encuestas son diferenciadas por las áreas de servicio al cliente y de crédito, ya que si bien representan la cadena de valor realizan diferentes procesos, no

obstante, dan atención al público, y el cambio del core transaccional representa un pilar fundamental en el cambio de varios módulos sobre todo de control que necesariamente generan mayor o menor tiempo de respuesta y ello es lo que se comprobó con las encuestas.

La variable identificada para esta investigación, es la reestructuración de procesos, por cuanto no existe otra variable.

Tabla No. 1. Operacionalización de la variable: Reestructuración de procesos.

Variable	Definición	Dimensión	Indicador	Técnica e instrumentos	Ítems
Reestructuración de procesos	La reestructuración de procesos implica la actualización de los procesos de negocio para lograr mejoras dramáticas de la rentabilidad, en la institución	Procesos	Efectividad	Observación directa y encuesta	2
		Rentabilidad	Índice de rentabilidad sobre activos y patrimonio	Análisis Documental	1

Elaborado por: Paola García M.

Fuente: revisión de la literatura y creación de técnicas de la investigación.

Presentación y análisis de resultados

Luego de la operativización de la variable reestructuración de procesos y una vez aplicadas las encuestas a 25 funcionarios de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Guaranda Limitada”, que laboran específicamente en las áreas de cadena de valor, se tiene los siguientes resultados:

En este punto, es válido aclarar que existe una variación en algunas preguntas que se realizaron en la encuesta, dado que los dueños de procesos son diferentes en cajas, servicio al cliente y crédito.

- Servicio al cliente y cajas:

1.- El tiempo que se demora en promedio una transacción en cajas es corto?

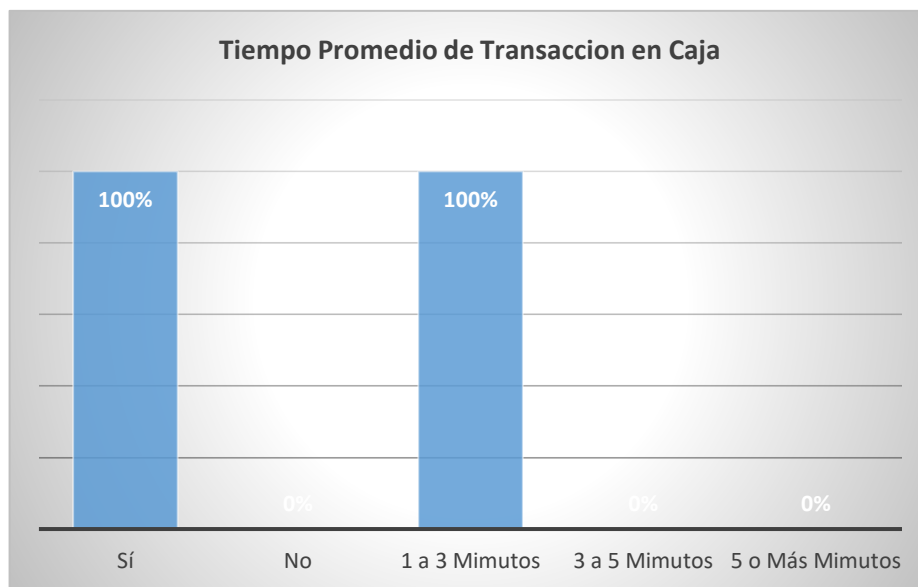


Gráfico N°. 1. Tiempo promedio de una transacción en cajas

Elaborado por: Paola García Meza.

Fuente: encuesta dirigida a los funcionarios de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Guaranda Limitada”

En la matriz y oficinas operativas, el tiempo que se demoran en realizar un operación de cajas sean estos retiros, depósitos, cobros de créditos o de servicio, es corto ya que les toma de 1 a 3 minutos. Sin embargo, dentro del cuestionario existe otra pregunta en la cual ésta aseveración contrarresta el resultado, dado que indican

que el proceso es más largo. Por cuanto, con el cambio de sistema transaccional se amerita ingresar por denominación todo el dinero, lo cual, demora la transaccionalidad.

2. El tiempo promedio para la apertura de una cuenta de ahorro es corto?

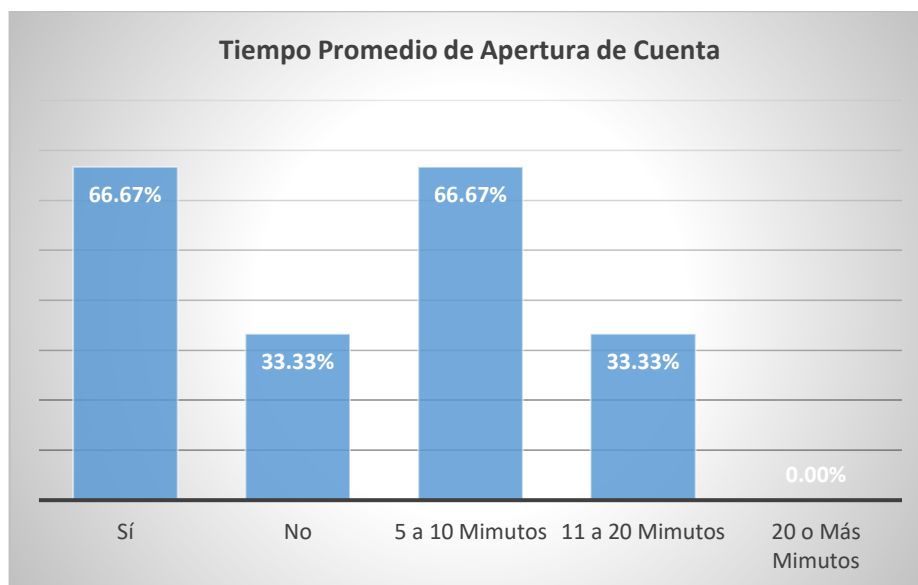


Gráfico N°. 2. Tiempo promedio de apertura de cuenta de las oficiales

Elaborado por: Paola García Meza.

Fuente: encuesta dirigida a los funcionarios de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Guaranda Limitada”.

Para el caso del proceso de apertura de cuenta, el 66.67% consideran que el tiempo es corto y, el 33.33% que es largo, entendiéndose que, algunos oficiales de servicio al cliente demoran de 5 a 10 minutos en abrir una cuenta a un socio y, otros, demoran de 11 a 20 minutos. Demostrándose, que este proceso es más largo, siendo necesario actualizarlo, ya que no puede darse, que exista tanta variación en la realización de una misma actividad y, ello se da, porque no todos aplican de forma eficiente el proceso, o lo hacen, sin seguir el orden que realmente corresponde.

3. ¿El tiempo promedio para la apertura de un producto ya sea plazo fijo o ahorro planificado es corto?

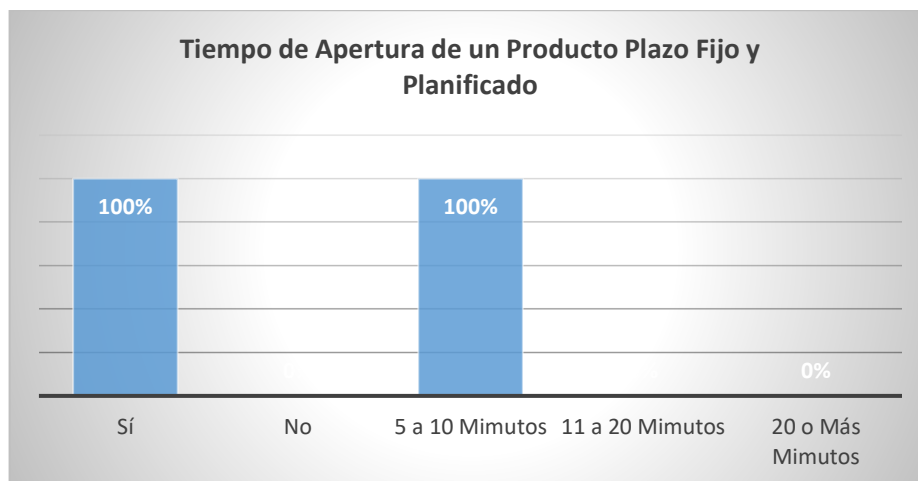


Gráfico N^o. 3. Tiempo promedio de una transacción en plazo fijo y planificado

Elaborado por: Paola García Meza.

Fuente: encuesta dirigida a los funcionarios de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Guaranda Limitada”.

En la apertura de una cuenta de un producto de depósitos a plazo fijo y planificado, se evidencia que en la matriz y en las oficinas operativas, tardan el mismo tiempo, siendo éste, de 5 a 10 minutos, es decir, el tiempo es corto.

4. ¿El cuadro de cajas es demorado?

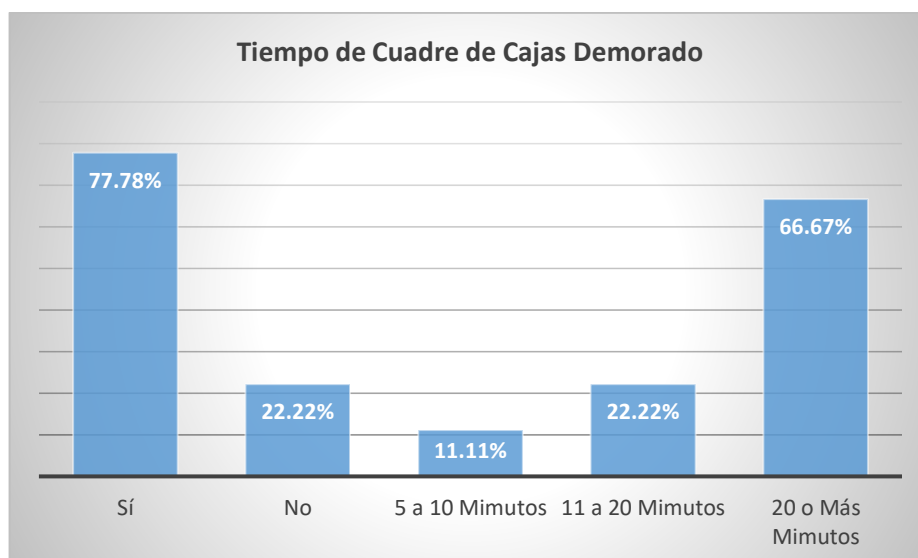


Gráfico N^o. 4. Tiempo promedio de cierre y cuadre de cajas de recibidoras pagadoras

Elaborado por: Paola García Meza

Fuente: encuesta dirigida a los funcionarios de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Guaranda Limitada”.

En el cuadro de cajas, el mismo que se efectúa al finalizar el día, el 77.78% consideran que es corto el tiempo que se demoran en esta actividad, siendo de 5 a 10 minutos o de 11 a 20 minutos y, el 22.22% consideran que el proceso es largo y se demoran más de 20 minutos, siendo las oficinas operativas las que mayores problemas presentan, con lo cual, se necesita una actualización en estos procesos, que minimicen tiempos de respuesta, sobre todo, porque se incluyen nuevos procesos, específicamente de cuadro por denominación tanto en cajas como en bóvedas en general.

b.- En relación a la efectividad de los procesos se evaluó lo siguiente:

5. ¿Conoce específicamente los procesos, tiempos de cada uno y procedimientos que se aplican en el área de servicio al cliente y cajas?

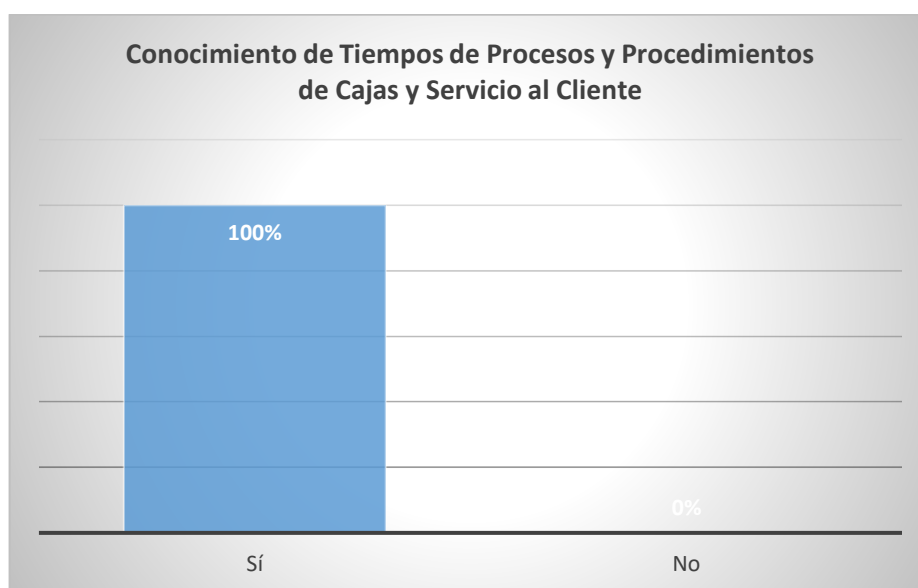


Gráfico N°. 5. Conocimiento de tiempos de procesos en cajas y servicio al cliente

Elaborado por: Paola García Meza.

Fuente: encuesta dirigida a los funcionarios de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Guaranda Limitada”.

Todos los funcionarios expresan conocer los procesos y tiempos que se demoran en cada uno, tanto en cajas como en servicio al cliente, es decir, el 100% de los funcionarios tienen medido los tiempos que se tardan en cada proceso realizado, resultado que es paradójico cuando se mide a través de indicadores la eficiencia de las operaciones realizadas en cajas.

Los procesos de cajas y servicios al cliente refieren a transacciones de retiros, depósitos, pagos, aperturas de cuenta, productos de plazo fijo, ahorro planificado y demás.

6. ¿Conocen ustedes si todos los procesos que realizan diariamente cuentan con un flujograma?

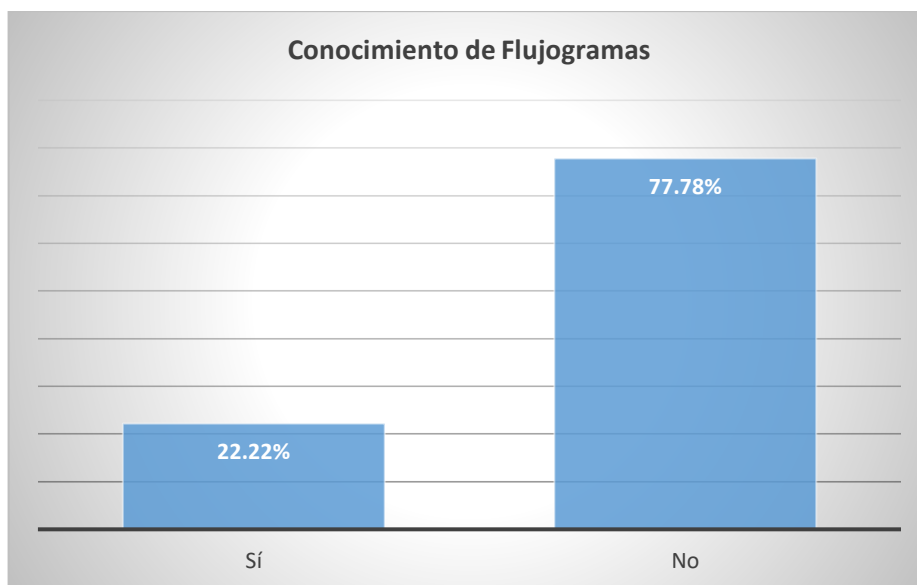


Gráfico N°. 6. Conocimiento de Flujogramas de los funcionarios

Elaborado por: Paola García Meza

Fuente: encuesta dirigida a los funcionarios de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Guaranda Limitada”

El 77.78% del personal de cajas y servicio al cliente, no conocen los flujogramas de los procesos que se ejecutan diariamente y, el 22.22% si los conocen, es decir, que la mayoría de funcionarios no realizan sus procesos siguiendo un esquema gráfico y entendido, sino más bien, los ejecutan memorísticamente.

Del cambio del sistema transaccional, los funcionarios opinan:

7. ¿Un cambio de core transaccional mejora la efectividad de los procesos?

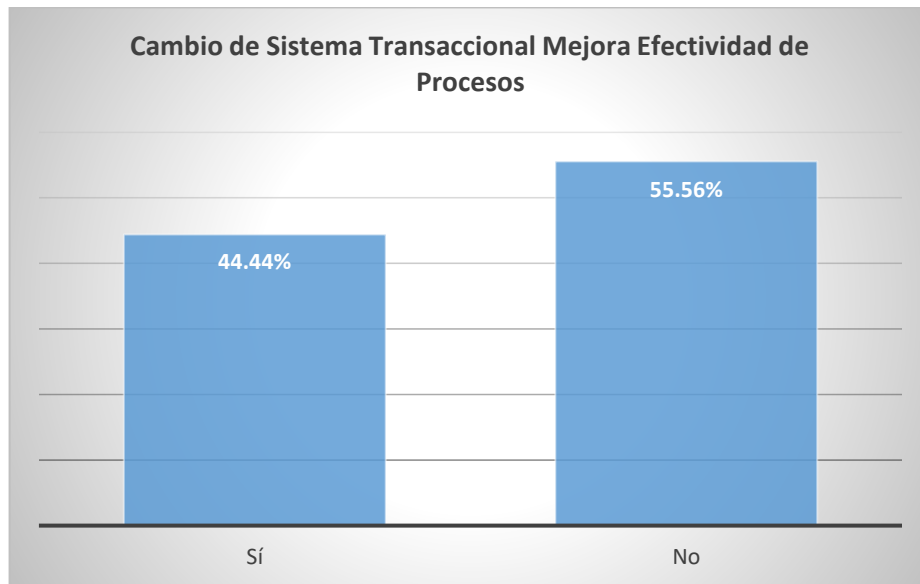


Gráfico N°. 7. Efectividad de procesos con el cambio del sistema transaccional

Elaborado por: Paola García Meza

Fuente: encuesta dirigida a los funcionarios de la Cooperativa de Ahorro y Crédito "Guaranda Limitada"

Esta pregunta tiene como objetivo, medir qué tan efectivos son los procesos que se están aplicando y los que se aplicaban con el anterior sistema transaccional y, si los funcionarios prefieren contar con mejores controles o en su defecto, no dan importancia a ello. Ya que uno de los motivos para iniciar con la reestructuración de los procesos a más de los eventos de riesgos identificados de alta frecuencia e impacto, ha sido la migración al nuevo sistema.

Al respecto, se determinó que el 55.56% consideran que el cambio no ayuda a mejorar la efectividad de los procesos, pero entendido desde los tiempos que demoran realizar nuevos procesos que llevan a ser más efectivos por los controles a los cuales están expuestos, dado que los funcionarios prefieren menos procesos, lo cual, en algunos casos, es un factor de riesgo que lleva a operativamente no responder como se debería.

Área de crédito:

a.- Tiempo de respuesta:

1. ¿Determine el tiempo que se toma como oficial de crédito en los procesos desde que inicia la negociación hasta la liquidación de un crédito?

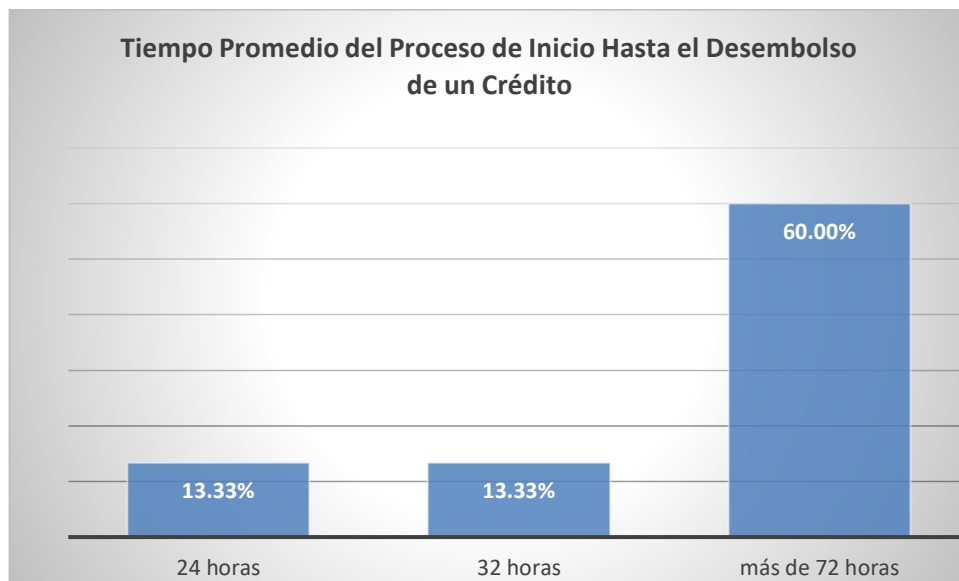


Gráfico N°. 8. Tiempo promedio del proceso para otorgar un crédito

Elaborado por: Paola García Meza

Fuente: encuesta dirigida a los funcionarios de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Guaranda Limitada”

Los oficiales de crédito responden, que el 60% de ellos, tardan más de las 72 horas en otorgar la operación, el 13.33% demoran 32 horas y, el 13.33% 24 horas, es decir, en promedio, el proceso dura 3 días, siendo este un promedio que en unos casos es aceptable y en otros no, en tanto y cuanto, depende del tipo de crédito. Los tiempos son mayores en las oficinas operativas, dado el proceso de aprobación desde la oficina matriz, donde las solicitudes son enviadas mediante transporte terrestre. Lo cual, se debe corregir de forma emergente, lográndose ello, con la digitalización de documentos.

2. ¿Conoce específicamente los tiempos que se utiliza en los procesos y procedimientos que se aplican en la función que usted desarrolla como oficial de crédito?

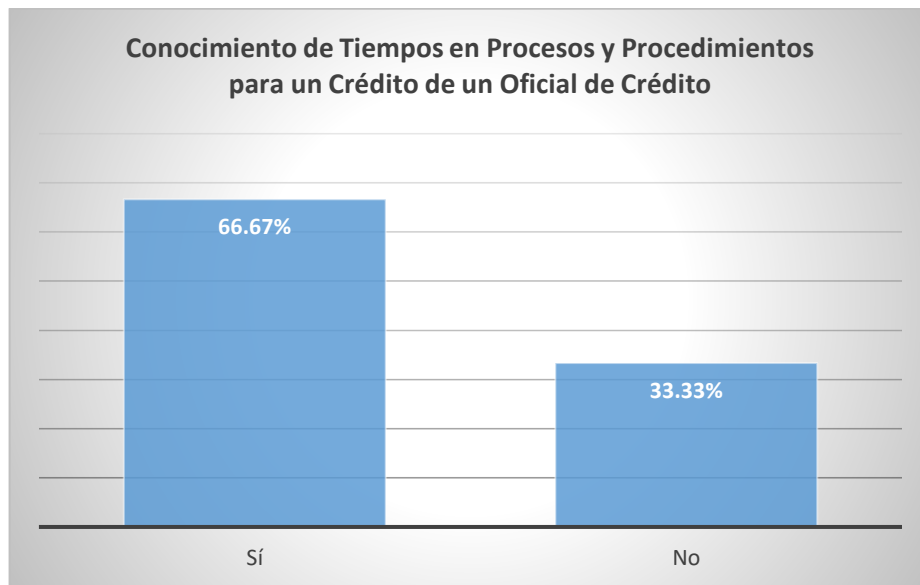


Gráfico N°. 9. Conocimiento de procesos de un crédito de un oficial

Elaborado por: Paola García Meza

Fuente: encuesta dirigida a los funcionarios de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Guaranda Limitada”

Para el caso de crédito no todos los oficiales conocen los tiempos que se demoran en los procesos y procedimientos que realizan en toda la operatividad de crédito, ya que los oficiales difieren en la realización de los mismos. Ello se evidencia en el día a día, donde no todos aplican los mismos procesos, por ello, diferencian el tiempo de culminación en el proceso de otorgar un crédito. Aquí se debe considerar, que los tiempos varían conforme el tipo de crédito, pues en créditos de consumo, no se requiere verificación para sustentar la capacidad de pago de los socios, en tanto que, los microcréditos obligan a levantamientos de información en campo, generándose mayor movilización y tiempos de respuesta.

b.- En la efectividad del crédito los parámetros evaluados demuestran:

3. ¿Considera que la metodología actual para otorgar un crédito ya sea de consumo, microcrédito o vivienda es la adecuada?

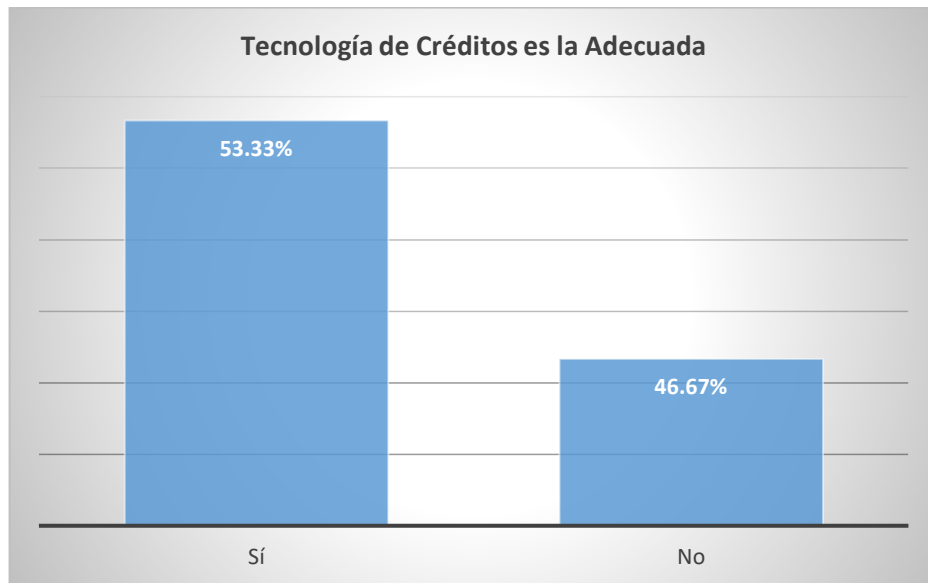


Gráfico N°. 10. Metodología para otorgar un crédito

Elaborado por: Paola García Meza.

Fuente: encuesta dirigida a los funcionarios de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Guaranda Limitada”

De los oficiales de crédito, el 53.33% consideran que la tecnología utilizada en el otorgamiento es adecuada, independientemente de la línea de crédito, y el 46.67% consideran que no es así, ya que mencionan, que existen diversos procesos y se solicita demasiada información. Como se indicó anteriormente, los funcionarios basan la efectividad sólo en el tiempo, mas no, en la seguridad de realizar una buena colocación para luego no tener niveles de riesgo elevados de morosidad. Si bien, el objetivo es optimizar los tiempos de respuesta en la entrega de un crédito, también es básico, optimizar los procesos de análisis de la capacidad y voluntad de pago de los socios.

4. ¿Conoce usted si todos los procesos que realiza diariamente cuentan con un flujograma?

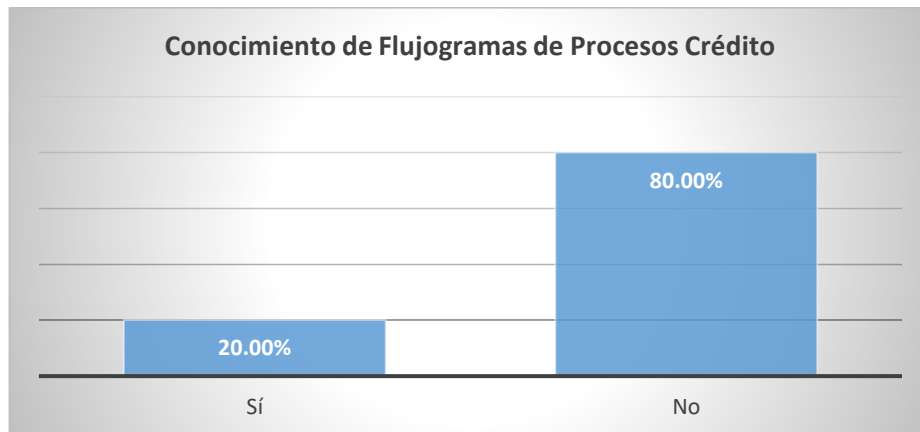


Gráfico N°. 11. Conocimiento de flujogramas de crédito

Elaborado por: Paola García Meza

Fuente: encuesta dirigida a los funcionarios de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Guaranda Limitada”

Al igual que en los procesos de cajas y servicio al cliente en crédito, no conocen los flujogramas existentes, es decir, tampoco se manejan esquemáticamente y no siguen el mismo orden todos los oficiales para instrumentar una operación crediticia. Cada quien, aplica los procesos como creen que deben hacerlo y cómo según ellos, está correcto.

5. ¿A su parecer los procesos aplicados de cobranzas generan resultados positivos?

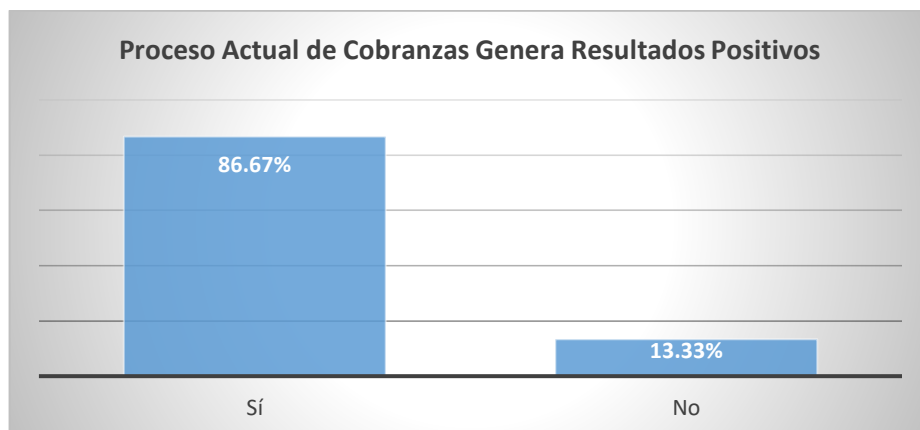


Gráfico N°. 12. Efectividad en los procesos de cobranzas

Elaborado por: Paola García Meza.

Fuente: encuesta dirigida a los funcionarios de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Guaranda Limitada”

En el tema de cobranzas, el 86.67% de los oficiales de crédito consideran que los procesos aplicados para la gestión de cobranzas de créditos vencidos son positivos. En tanto, que el 13.33% mencionan que no lo son, determinándose mayor riesgo en la recuperación judicial por no existir procesos bien definidos, es decir, los oficiales de crédito acreditan mayor riesgo en los procesos judiciales, cuando en realidad, todo el proceso de recuperación presenta cuellos de botella.

c.- El nivel de riesgo que los funcionarios determinan es:

6. ¿La mayor causa del indicador actual de morosidad es?

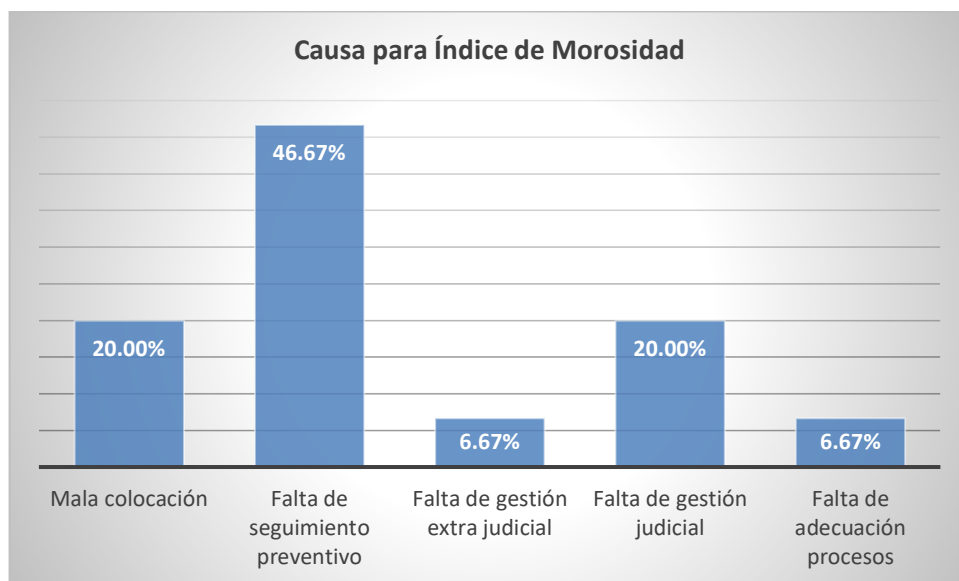


Gráfico N°. 13. Causas por las que se genera el índice de morosidad

Elaborado por: Paola García Meza.

Fuente: encuesta dirigida a los funcionarios de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Guaranda Limitada”

La mayor causa considerada en la morosidad de la cooperativa, es la falta de seguimiento preventivo con el 46.67%, seguido de la falta de gestión judicial con el 20%, mala colocación el 20%; y, finalmente, la falta de gestión extrajudicial y de adecuación de procesos con el 6.67% respectivamente, es decir, todas las causas tienen que ver con el indicador de morosidad, generado tanto en la matriz como en las oficinas operativas. Estos resultados muestran, una desvinculación de los procesos, ya que, en la gestión de cobranzas, un gran porcentaje consideran que están bien los procesos, cuando se muestra que, si amerita una mejora y, por ende,

debe reestructurarse, porque a la fecha dentro de la institución, uno de los mayores factores de riesgo es el indicador de morosidad, atado con los elevados saldos de cartera en riesgo con afectación directa a la rentabilidad de la institución.

7. ¿Un cambio de core transaccional mejora la efectividad de los procesos?

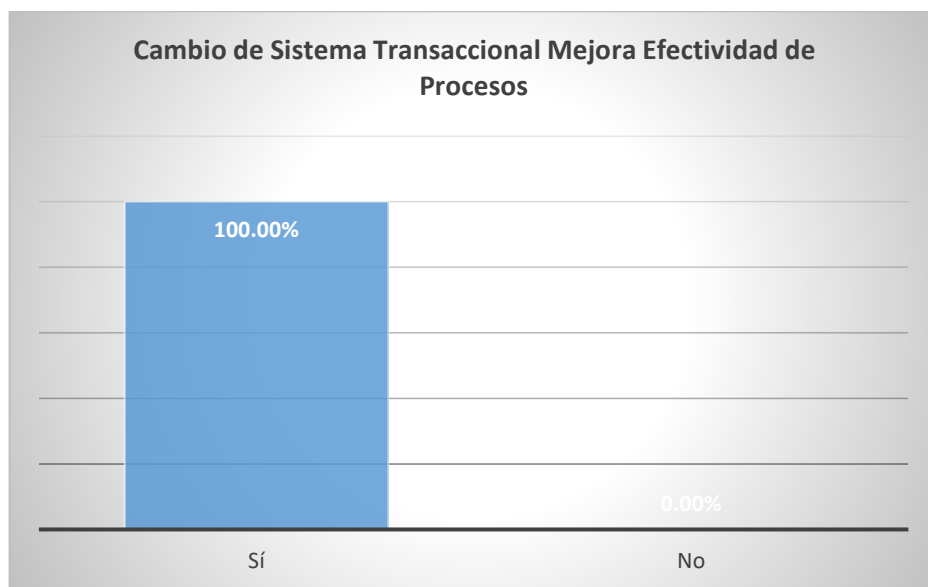


Gráfico N°. 14. Efectividad de procesos el cambio transaccional

Elaborado por: Paola García Meza

Fuente: encuesta dirigida a los funcionarios de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Guaranda Limitada”

En crédito, el 100% de los oficiales indican, que el cambio de sistema transaccional, sí mejora la efectividad de los procesos, dado que los procedimientos aplicados son más automatizados, lo cual difiere del área de servicio al cliente y cajas.

Una vez culminado el análisis de los resultados en donde se ha considerado la evaluación del tiempo de respuesta y efectividad de los procesos en la cadena de valor y el nivel de riesgo al cual la institución está expuesta, se concluye:

1. A través de la situación financiera y de riesgos de la cooperativa, se evidencia, que durante los dos últimos años la entidad no crece en la misma proporción que el sistema cooperativo en sí, perdiendo competitividad en el mercado, ello generado, por la falta de efectividad de los procesos sobre todo en la colocación y recuperación de los créditos.

2. Los indicadores de cartera de crédito como son morosidad y cobertura de cartera en riesgo, reflejan como mayor riesgo la cartera de microcrédito y, es por ello, que los niveles de provisión durante los últimos años son elevados, afectándose los resultados de la cooperativa y generándose un nivel de riesgo medio en los indicadores de rentabilidad, lo cual corrobora, que la poca eficiencia en los procesos utilizados en el levantamiento de información, exige trabajar en su actualización.
3. Al analizar el actual mapa de procesos y procedimientos de la cooperativa, se verificó que los mismos están desactualizados y no están conforme con lo que realmente se está aplicando, manteniéndose un nivel de aprobación de hace ocho años atrás, a más de ello, los funcionarios no toman en cuenta los flujogramas fijados para cumplir con los procedimientos establecidos y, ello provoca, que existan varios factores de riesgos en la operatividad.
4. Las encuestas se aplicaron en forma diferenciada en cajas, servicio al cliente y crédito, dado que los procesos son diferentes y, las actividades también, en las mismas evidencian confusión y falta de conocimiento claro de los procesos aplicados.
5. En servicio al cliente y cajas tienen un mayor conocimiento y control de los procesos que realizan, y conocen los tiempos que demoran en cada actividad, en tanto que, el área de crédito la mayoría no tiene medido el tiempo en cada proceso que realizan y, los aplicados, lo realizan conforme criterio de cada oficial.
6. En todas las áreas operativas, desconocen lo que es un flujograma, es decir, mencionan que en la inducción recibida no les entregaron los mismos, y no saben de qué se trata, lo que muestra que no fue socializado adecuadamente el manual de procesos y, por ello, todos aplican y realizan las actividades basados solo en funciones.
7. Por lo expuesto y por todos los factores de riesgos identificados, es urgente realizar la reestructuración de los procesos de la cadena de valor de la cooperativa. Los indicadores financieros deben mejorar y evitar generar mayor afectación en los niveles de utilidad de la cooperativa, la exposición de riesgo de crédito es alto, afectándose el nivel de crecimiento de la

institución, y dada la competencia actual, es necesario mejorar la participación dentro del mercado, buscándose optimización y fortalecimiento en los procesos actuales.

CAPÍTULO III

PRODUCTO/RESULTADOS

Reestructuración de los procesos de cadena de valor de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Guaranda Ltda”

La Cooperativa sigue sumando estrategias cuyo principal reto es contar con un modelo de gestión basado en procesos y no solo en funciones, ya que, sin ello, no se mejora los actuales indicadores de eficiencia microeconómica, calidad de cartera y participación en el mercado.

Un sustento importante para validar el desarrollo de la reestructuración de procesos, son los actuales datos estadísticos de la cooperativa, que presenta la situación financiera y de riesgos a través de un diagnóstico inicial de su estructura, reflejándose resultados con corte al 31 de diciembre del 2018.

A través de los datos que se presenta a continuación se determina la participación en el mercado de la cooperativa dentro del sector, se muestra el comportamiento en un periodo de dos años atrás de los principales indicadores que están generando el mayor riesgo dentro de la institución que son parte integral del problema a mitigar.

El diagnóstico presenta también la estructura orgánica y mapa de procesos vigentes en la cooperativa, mismos que son sensibles de actualización y que son parte de la propuesta.

Tabla No. 2. Nivel de activos de las cooperativas de ahorro y crédito segmento 1 y 2

NIVEL DE ACTIVOS									
Fecha	Segmento 2		Segmento 1		Total		Activo Coac Gda		Participación
	USD	%	USD	%	USD	%	USD	%	% Participación
12/31/2018	1,790,831,839.00	3.12%	9,488,553,360.00	1.82%	11,279,385,199.00	2.02%	57,625,158.00	2.98%	0.51%
11/30/2018	1,736,609,046	0.92%	9,319,312,852	0.67%	11,055,921,898.00	0.71%	55,956,167.00	-0.99%	0.51%
10/31/2018	1,720,765,354	1.11%	9,256,936,997	0.75%	10,977,702,351.00	0.81%	56,516,030.00	2.69%	0.51%
09/30/2018	1,701,860,709	1.63%	9,187,850,819	0.95%	10,889,711,528.00	1.05%	55,034,387.00	-0.03%	0.51%
08/31/2018	1,674,623,536	1.04%	9,101,495,916	1.30%	10,776,119,452.00	1.26%	55,050,522.00	-0.07%	0.51%
07/31/2018	1,657,432,255	1.49%	8,984,567,811	1.39%	10,642,000,066.00	1.41%	55,087,597.00	-0.14%	0.52%
06/30/2018	1,633,035,415	2.06%	8,861,291,302	1.27%	10,494,326,717.00	1.39%	55,166,660.00	0.77%	0.53%
05/31/2018	1,600,097,451	1.66%	8,750,386,842	1.59%	10,350,484,293.00	1.60%	54,747,320.00	0.86%	0.53%
04/30/2018	1,574,041,822	1.54%	8,613,584,687	1.44%	10,187,626,509.00	1.46%	54,282,170.00	0.07%	0.53%
03/31/2018	1,550,129,275	1.53%	8,491,081,531	1.63%	10,041,210,806.00	1.61%	54,242,935.00	0.19%	0.54%
02/28/2018	1,526,782,459	1.48%	8,355,033,673	1.91%	9,881,816,132.00	1.85%	54,139,046.00	2.91%	0.55%
01/31/2018	1,504,525,628	-14.75%	8,198,164,768	6.76%	9,702,690,396.00	2.74%	52,609,269.00	1.18%	0.54%
12/31/2017	1,764,921,968	1.70%	7,678,772,610	1.84%	9,443,694,578.00	1.82%	51,996,475.00	6.88%	0.55%
11/30/2017	1,735,351,788	2.33%	7,539,947,590	1.40%	9,275,299,378.00	1.57%	48,647,611.00	1.48%	0.52%
10/31/2017	1,695,866,535	1.59%	7,435,812,690	1.37%	9,131,679,225.00	1.41%	47,936,741.00	2.47%	0.52%
09/30/2017	1,669,362,049	0.98%	7,335,089,589	1.08%	9,004,451,638.00	1.06%	46,780,734.00	-0.70%	0.52%
08/31/2017	1,653,137,783	1.15%	7,256,450,413	1.63%	8,909,588,196.00	1.54%	47,108,629.00	1.12%	0.53%
07/31/2017	1,634,371,557	1.10%	7,140,400,654	1.11%	8,774,772,211.00	1.11%	46,589,158.00	-0.06%	0.53%
06/30/2017	1,616,571,390	1.61%	7,062,092,840	1.75%	8,678,664,230.00	1.73%	46,616,239.00	0.11%	0.54%
05/31/2017	1,590,961,262	1.36%	6,940,471,146	1.55%	8,531,432,408.00	1.51%	46,564,446.00	2.84%	0.55%
04/30/2017	1,569,682,414	1.60%	6,834,740,114	1.43%	8,404,422,528.00	1.46%	45,277,360.00	-0.73%	0.54%
03/31/2017	1,545,000,156	1.70%	6,738,367,492	1.71%	8,283,367,648.00	1.71%	45,611,579.00	3.31%	0.55%
02/28/2017	1,519,191,109	0.97%	6,625,243,196	1.73%	8,144,434,305.00	1.58%	44,151,497.00	1.23%	0.54%
01/31/2017	1,504,551,561		6,512,867,582		8,017,419,143.00		43,613,741.00		0.54%

Elaborado por: Paola García Meza.

Fuente: Software de riesgos financieros Frms

Durante los dos últimos años, la cooperativa de ahorro y crédito Guaranda, conforme los datos reportados perdió participación dentro del sistema cooperativo, en donde el total de activos se toma de las cooperativas de ahorro y crédito que conforman el segmento 1 y 2, y la entidad en vez de ganar participación la va perdiendo. En tanto, existe un nivel de riesgo ya que el nivel de crecimiento es menor al de otras entidades y ello va en contra del objetivo planteado en la planificación hasta el 2020.

El gráfico siguiente corrobora, lo anteriormente señalado:

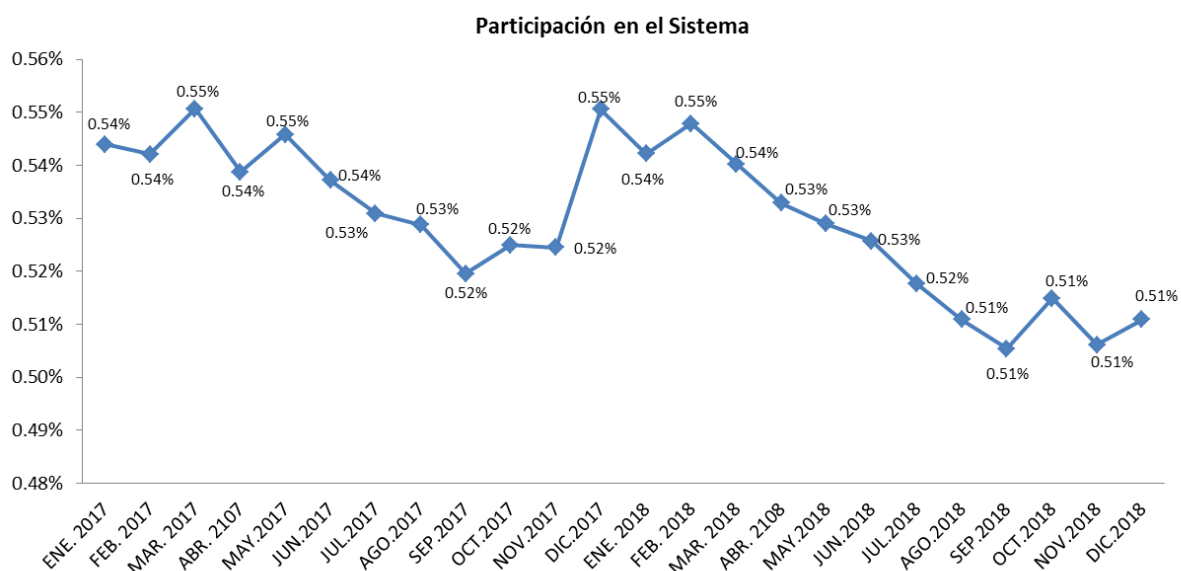


Gráfico N°. 15. Participación en el mercado del nivel de activos de la cooperativa
Elaborado por: Paola García Meza.
Fuente: Software de riesgos financieros Frms

De igual manera, los siguientes indicadores muestran la urgencia de iniciar un cambio de fondo en los procesos de la cadena de valor de la institución y, con ello, se mitiga el riesgo de crédito, considerándose que la cartera representa más del 80% de la participación dentro del activo total, siendo mayor la afectación en los resultados.

En este sentido este nivel de riesgo es medido directamente a través de la provisión en tanto y cuanto este monto afecta al nivel de utilidad.

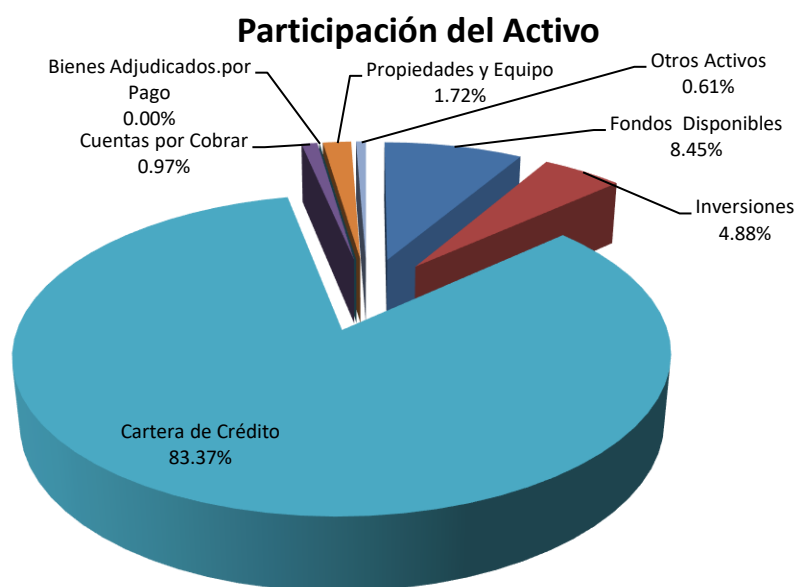


Gráfico N°. 16. Participación del nivel de activos de la cooperativa

Elaborado por: Paola García Meza.

Fuente: balance general de la cooperativa

Al tener el porcentaje mostrado de participación en la cartera de crédito y, siendo la que genera el 90% de ingresos, es necesario mitigar los indicadores de morosidad y de la cobertura de cartera en riesgo. El indicador de morosidad general de la institución en referencia al promedio del segmento, es:

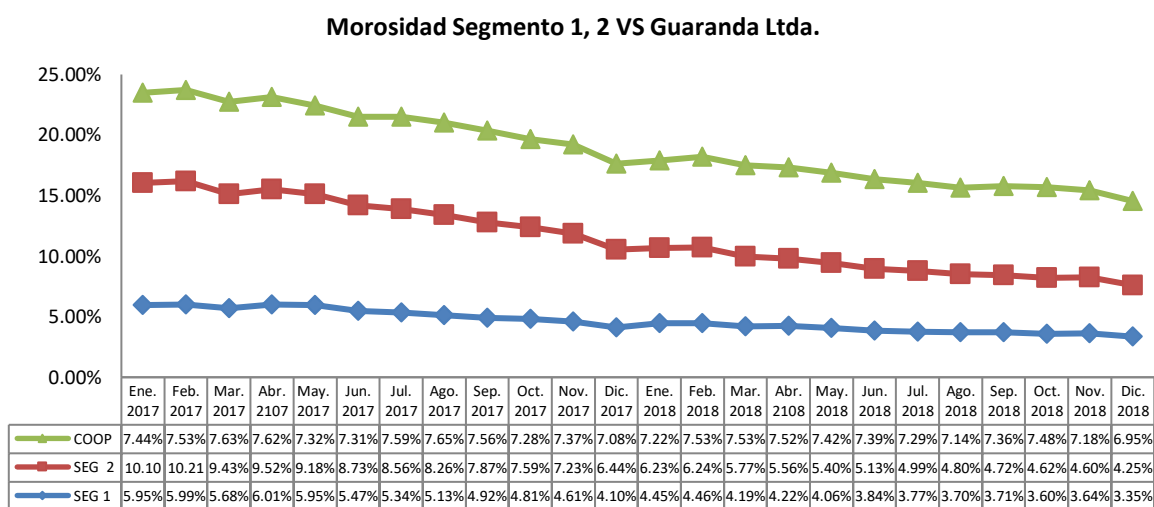


Gráfico N°. 17. Morosidad de las cooperativas de ahorro y crédito segmento 1 y 2 y Guaranda

Elaborado por: Paola García Meza.

Fuente: software de riesgos financieros Frms

Se observa, que la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Guaranda limitada”, presenta un indicador de morosidad en promedio superior al segmento 1 y 2, ello es una referencia de que varias instituciones han mejorado este indicador, y la cooperativa está incluyendo cambios para lograrlo.

De igual manera, la cobertura de cartera en riesgo es menor que la presentada en los segmentos 1 y 2, como lo muestra el gráfico, quienes en promedio presentan una cobertura superior al 100%, en tanto, que la institución en análisis solo al mes de diciembre del 2018, logra cubrir en el 100% el saldo de la cartera en riesgo, señalando que del análisis efectuado un evento de riesgo tiene que ver directamente con los procesos de colocación en la línea de microcrédito, por cuanto la metodología actual presenta cuellos de botella a ser mitigados y en este tipo de cartera no se tiene el 100% de cobertura.

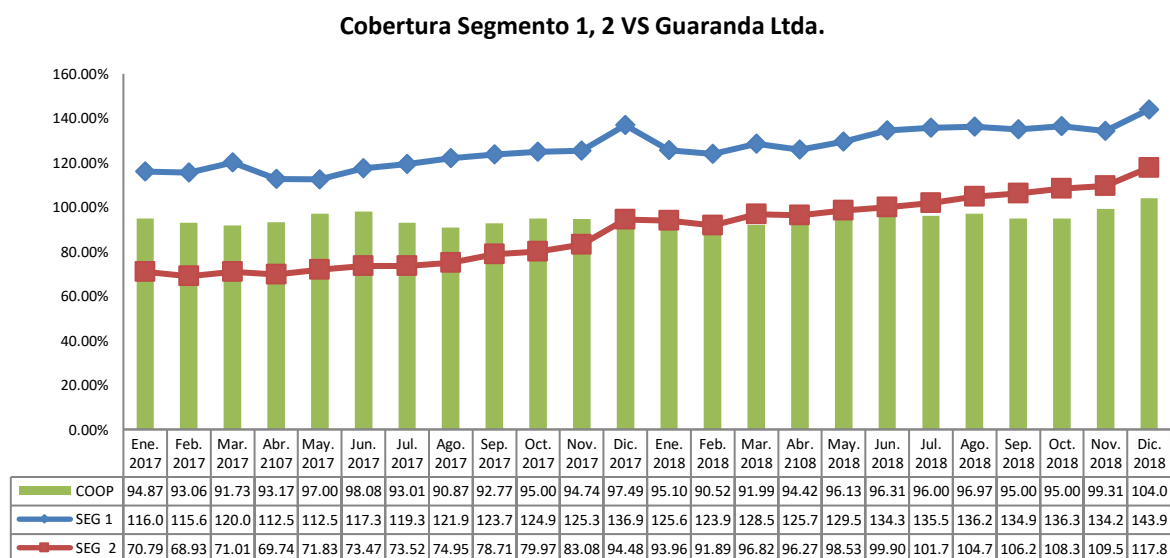


Gráfico N°. 18. Cobertura de cartera en riesgo segmentos 1 y 2 vs Guaranda

Elaborado por: Paola García Meza.

Fuente: software de riesgos financieros Frms

El gráfico muestra que la cooperativa genera un riesgo de cobertura elevado, siendo un parámetro muy importante contar con el 100% para cubrir el saldo de los créditos no pagados.

El reporte del indicador de morosidad por oficinas operativas, denota que Echeandía presenta el indicador más elevado, considerándose el mayor riesgo a nivel interno, seguido de Caluma y matriz Guaranda, el comportamiento es producto de la falta de implementación y actualización en procesos tanto de colocación como de recuperación, sobre todo de seguimiento preventivo en créditos de un solo pago.

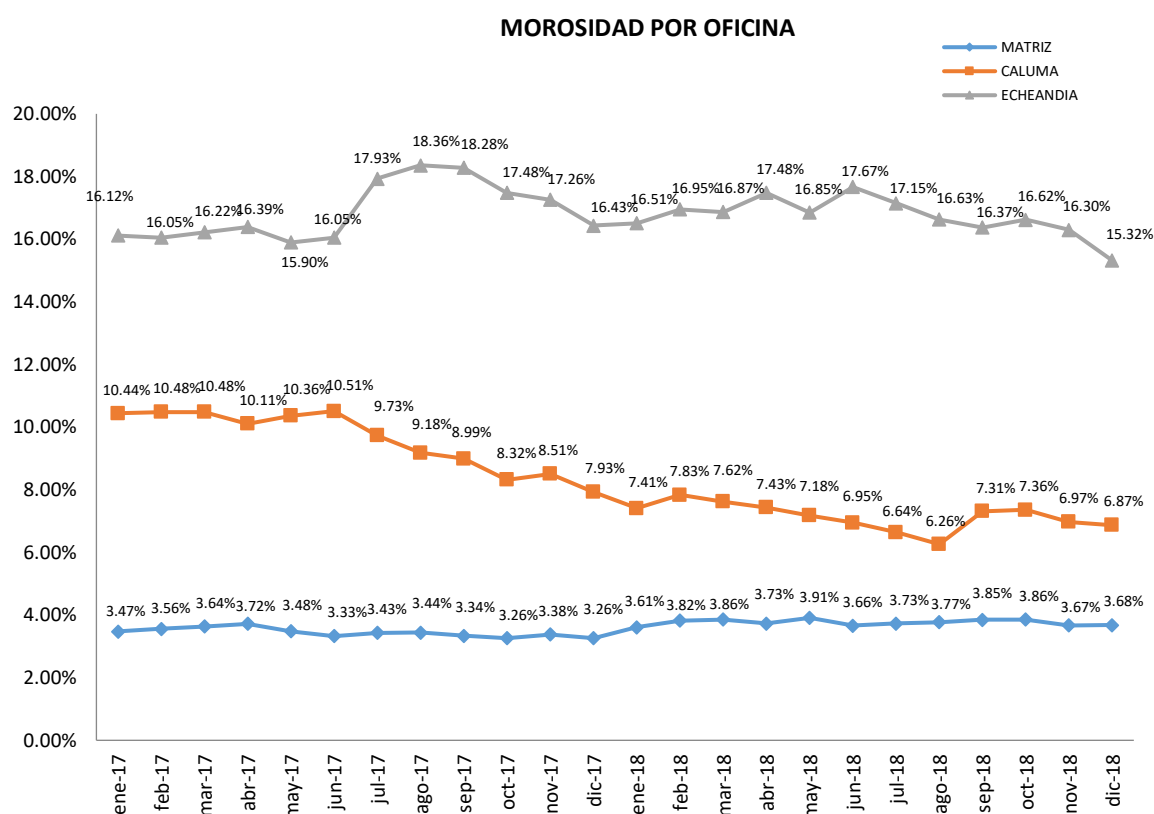


Gráfico N°. 19. Índice de morosidad por oficinas de la Cooperativa Guaranda

Elaborado por: Paola García Meza.

Fuente: balance general de la cooperativa

El gráfico corrobora que, desde hace dos años, el mayor riesgo está en las oficinas operativas de Echeandía y Caluma, donde la mayor participación está en cartera de microcrédito, siendo ello, lo que produce incremento del riesgo, en tanto y cuanto, los procesos de levantamiento de información necesitan ser reformados para obtener óptimos resultados y minimizar las pérdidas obtenidas a través de la provisión que viene directamente de la utilidad mensual generada en la institución.

El siguiente gráfico, detalla que la cartera de microcrédito es la que reporta el mayor índice de morosidad y, ello se da, por la diferencia con los créditos de consumo, donde la fuente de repago es diferente y no es constante, ello ocasiona, un alto nivel de riesgo sobre todo en las actividades agrícolas, por lo cual, es de suma importancia realizar cambios en la metodología de microcrédito y en la actualización de procesos, desencadenándose en la aplicación y elaboración de nuevos manuales y políticas para la cooperativa.

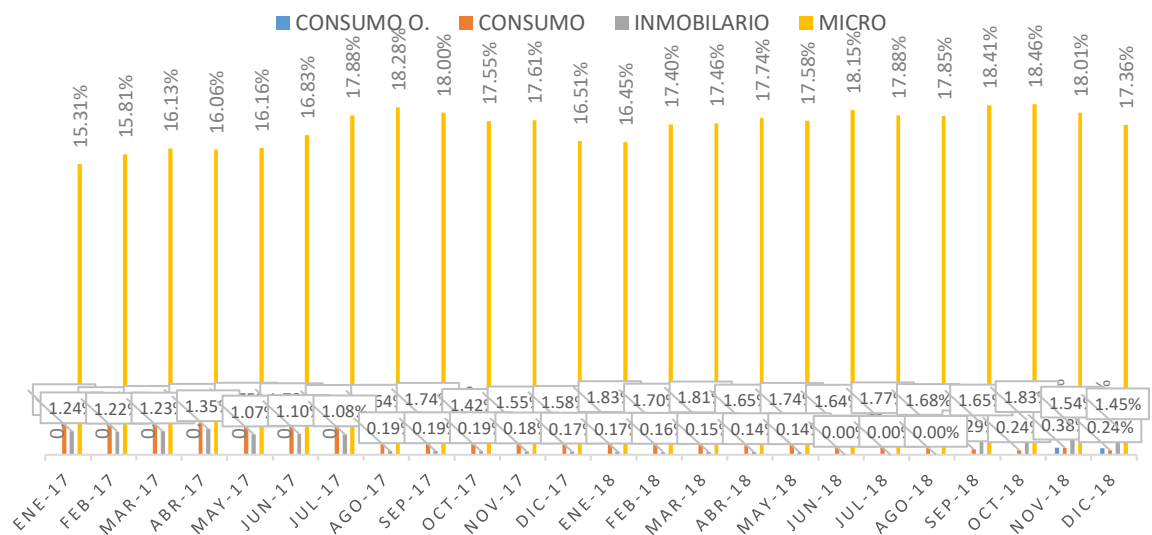


Gráfico N°. 20. Índice de morosidad por tipo de crédito de la Cooperativa

Elaborado por: Paola García Meza.

Fuente: balance general de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Guaranda

Con lo expuesto en el siguiente gráfico, se evidencia que el nivel de riesgo de crédito es medio y el de cobertura también, pues la provisión mensual es elevada y pese a ello, no se ha logrado llegar al 100% sino hasta el mes diciembre del 2018, con lo cual, se ha provisionado por más de dos años con los porcentajes mínimos que según la normativa del organismo de control exige, y a partir de junio del 2018, se ha podido provisionar mayores montos.

Cobertura de cartera en riesgo vs. provisión 2017-2018

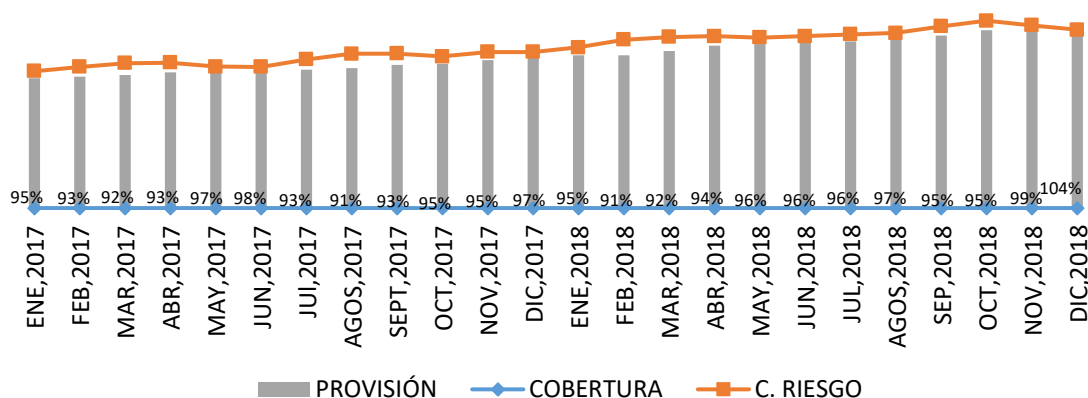


Gráfico N°. 21. Cobertura del saldo cartera en riesgo de la Cooperativa vs provisión

Elaborado por: Paola García Meza.

Fuente: balance general de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Guaranda

El tema de provisión, es el monto que se utiliza para cubrir los saldos de créditos no pagados tanto parciales como totales. Ello afecta directamente a la utilidad mensual y acumulada de todos los años, lo cual, influye en los indicadores de rentabilidad de la institución, que es un parámetro esencial al momento de mantenerse estable y solvente, los mismos que se han mantenido de igual manera, por debajo de los límites que en promedio mantiene el sistema cooperativo, como lo muestra el gráfico siguiente:

Solvencia e índices de rentabilidad

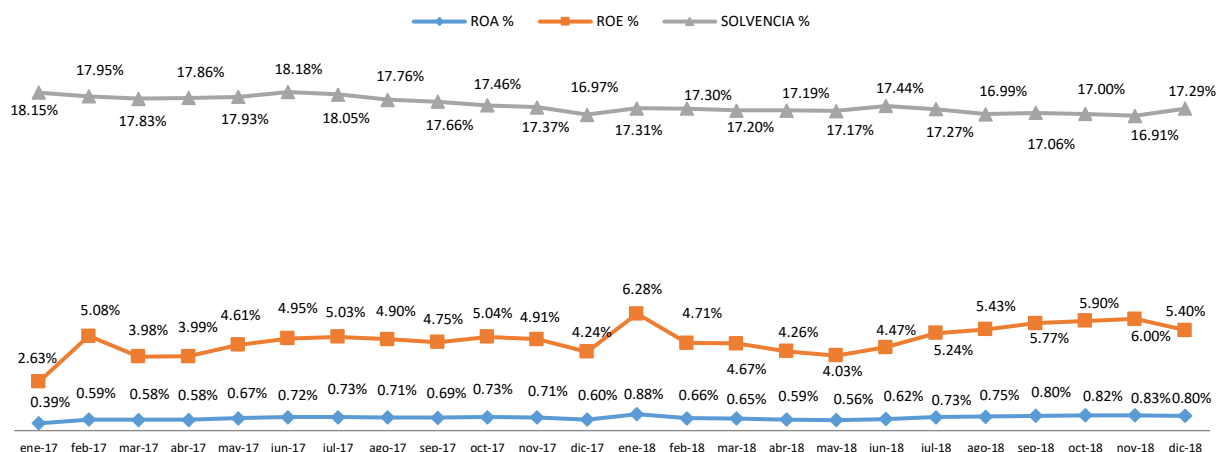


Gráfico N°. 22. Indicadores de solvencia y rentabilidad de la Cooperativa

Elaborado por: Paola García Meza.

Fuente: balance general de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Guaranda

El gráfico muestra que al término del año 2018 la rentabilidad sobre el patrimonio (ROE) es del 5.40% y la rentabilidad sobre el activo (ROA) es del 0.80%, lo que indica que en todos los meses la cooperativa genera un nivel de utilidad positivo, no obstante, estos indicadores son mejores cuando se mitiga el riesgo de crédito existente. El indicador de solvencia es del 17.29%, porcentaje superior al determinado como mínimo por el organismo de control que es del 9%.

Diagnóstico de los procesos de la cadena de valor actual en la Cooperativa Guaranda Limitada

La cadena de valor actual de la cooperativa, comprende los procesos de captación y colocación, es decir, todo lo que tiene que ver con los depósitos y créditos que opera la entidad, en donde la cartera de crédito representa más del 80% de participación en el total de activos, a más de representar el 90% del total de ingresos que se genera en beneficio del rendimiento obtenido.

Los procesos actuales están basados y descritos en el manual de procedimientos de la institución, donde en cada actividad realizada se tiene un proceso establecido con su flujograma. El manual no ha sido actualizado desde el año 2013, lo cual ha

provocado, un nivel de riesgo de crédito y operativo medio, los mismos que se observan a través de los indicadores de gestión y financieros.

Es importante considerar en el estudio el organigrama de la cooperativa objeto de estudio, pues ello facilita, la propuesta relacionada con los procesos. A la fecha de análisis el orgánico no muestra varias actualizaciones que conforme los eventos de riesgos identificados son necesarias. Conjunto con ello también está delimitado que la actualización del catálogo ocupacional es obligatoria para incluir el tema de competencias, siendo ello un elemento clave que actualmente no se considera.

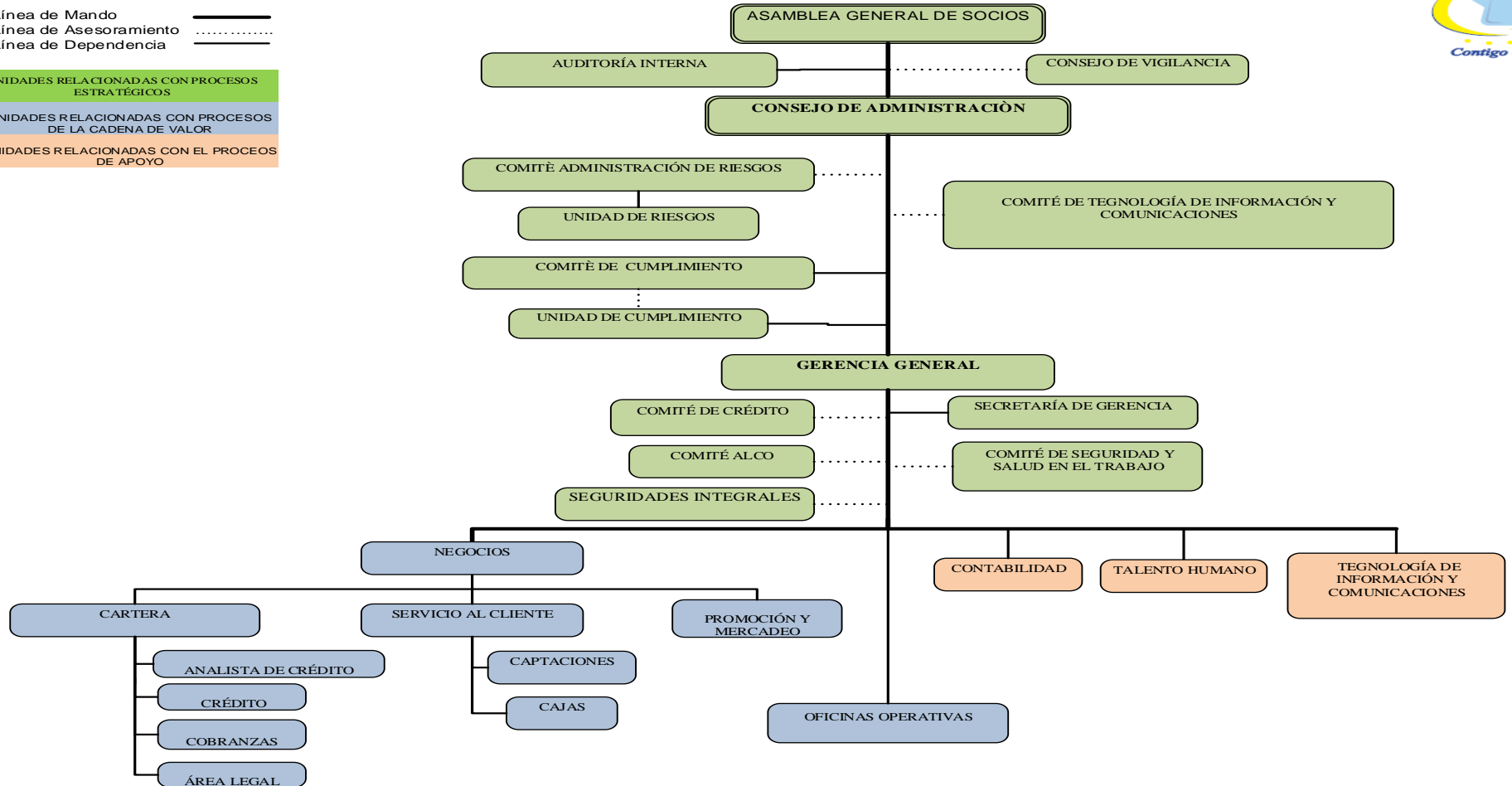
El orgánico de la institución actualmente es el siguiente:

COOPERATIVA GUARANDA LTDA ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL



Línea de Mando —————
 Línea de Asesoramiento
 Línea de Dependencia ————

UNIDADES RELACIONADAS CON PROCESOS
 ESTRATÉGICOS
 UNIDADES RELACIONADAS CON PROCESOS
 DE LA CADENA DE VALOR
 UNIDADES RELACIONADAS CON EL PROCESO
 DE APOYO



Esquema 2. Organigrama estructural Cooperativa de Ahorro y Crédito Guaranda período 2018

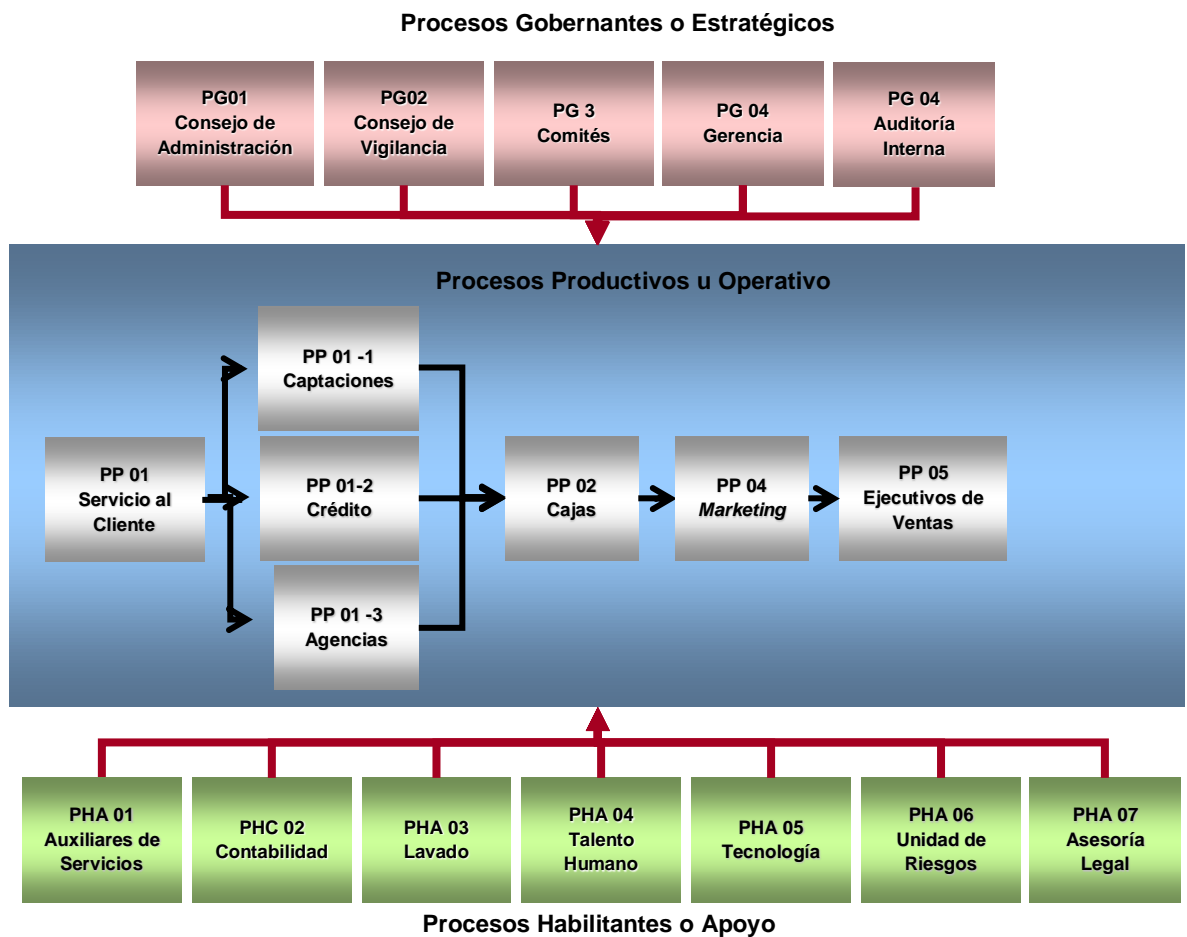
Elaborado por: Paola García Meza

Fuente: archivo Cooperativa de Ahorro y Crédito “Guaranda Ltda.”

Esta estructura muestra las áreas que forman la cadena de valor, donde los procesos son levantados en base a las funciones. En este contexto, son las áreas de cartera de crédito y servicio al cliente las que en cadena generan la operatividad de intermediación financiera, donde cada proceso está diseñado para atender conforme el producto existente, ayudado por el área de promoción y mercadeo.

La cooperativa cuenta con un mapa de procesos, donde se especifican los macroprocesos y subprocesos, considerándose el sentido de procesos gobernantes, operativos y habilitantes, el mismo, que actualmente maneja un enfoque de funciones, siendo ello, un factor de riesgo identificado y, sobre el cual, se plantean cambios. Pues no existe una persona específica que se encargue del seguimiento y validación de la efectividad de cada proceso, generándose así, el desconocimiento de los eventos de riesgos presentados y, por ende, la falta de mitigación, lo cual, puede desencadenar en pérdidas económicas en la institución.

El actual mapa de procesos de la entidad, es el siguiente:



Esquema 3. Mapa de Procesos de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Guaranda período 2018
Elaborado por: Paola García Meza
Fuente: archivo Cooperativa de Ahorro y Crédito “Guaranda Ltda.”

Dentro de los procesos de la cadena de valor de la cooperativa, los que generan mayor nivel de riesgo son los de crédito, dado que, la metodología adoptada para levantar los procesos no es la adecuada, ya que, en microcréditos sobre todo no se está considerando los aspectos de campo que es en donde se realizan varios procesos insitu, pues no están levantados. Ello significa, que por no tener claros todos los procesos los oficiales de crédito realizan colocaciones erróneas, y ello también, da un efecto incorrecto de aplicación en los procesos de recuperación.

Actualmente, el manual de procesos identifica varios procedimientos en todas las áreas de la cadena de valor y en crédito. Los mismos, que, una vez realizada una evaluación, se determina que están desactualizados e incompletos, en tanto y

cuanto, a parte del cambio del sistema transaccional de la cooperativa, se han realizado múltiples modificaciones en los reglamentos y manuales, donde las políticas y los procesos han variado y, son estos, los que de manera urgente se deben actualizar.

La metodología utilizada en su momento para levantar los procesos, no muestra tiempos de respuesta de ningún tipo, pues no contienen indicadores de gestión que puedan medir la efectividad y eficiencia. El manual de procesos actual tiene establecidos los documentos de referencia y los responsables de cada proceso. En algunos flujogramas, se observan que participan otras áreas que no tienen conocimiento, que son parte del proceso y, por ello, no lo ejecutan pese a estar escrito. En algunos casos, constan como parte del proceso, áreas que no tienen que ver con los mismos.

A la fecha, un proceso se tiene diseñado como se muestra en el siguiente ejemplo:

- a) Macroproceso: Crédito
- b) Subproceso: Instrumentación
- c) Procedimiento: Información General al socio:
 - La persona interesada se acerca a Crédito; y, solicita un turno para recibir información general sobre éstos.
 - El Oficial de Crédito, es la persona quien atiende al interesado y lo primero que le pregunta es, si es socio de la Cooperativa.
 - En el caso de que la persona interesada no sea socio, se le brinda información general de la Cooperativa y, se le solicita aperturar una cuenta, para poder negociar las condiciones del crédito.
 - Si es socio, el Oficial de Crédito brinda información sobre los productos crediticios ofrecidos por la Cooperativa.
 - Asesora sobre el tipo de crédito más conveniente según los intereses, necesidades y capacidad de pago del socio.
 - El socio se decide por un crédito, con pleno conocimiento de sus plazos y montos.
 - Consulta e imprime la Base de Prevención de Lavado de Activos.

- En caso de constar en la base de personas expuestas políticamente (peps), informar al Oficial de Cumplimiento en el informe mensual y continuar con el proceso de crédito
 - El Oficial informa los costos, encajes y gastos que se incurran en la operación crediticia.
 - La entrevista concluye, con la entrega de la lista de requisitos previos a la recepción de la solicitud de crédito.
- d) Control: para continuar con el proceso, se debe verificar que el socio no conste en la base de homónimos y sindicados, en caso de registrarse, se debe informar a la jefatura de crédito.
- e) Flujograma: se muestra de forma gráfica el desarrollo del proceso.

Los procedimientos levantados, básicamente son una descripción de lo que se realiza conforme las funciones establecidas en el catálogo ocupacional, siendo ello, una limitación para cambiar, incluir o excluir un proceso, dependiendo de los resultados que cada uno muestre en el desarrollo de la operatividad. Siendo necesario reestructurarlos, ya que, de lo analizado, la cooperativa necesita mejorar en varios aspectos, para que, en un futuro mejore los resultados y siga en el mercado sin problemas.

Otro aspecto a considerar en el análisis de la institución, es el mapa actual de procesos, el cual, identifica las unidades de control como procesos habilitantes. Los organismos directivos, toman las decisiones, como procesos gobernantes, que si bien en parte debe ser así, los procesos no se basan en las áreas ni personas, sino en lo que la institución realiza en la práctica día a día para cumplir con el objetivo de intermediación. Por ello, la importancia de partir de un mapa que refleje lo que actualmente realiza la institución y, que se convierta en algo formal y no solo factual.

Bajo este análisis de la estructura actual de la cooperativa se plantea la metodología con su procedimiento a ser aplicado en la reestructuración de los procesos de cadena de valor.

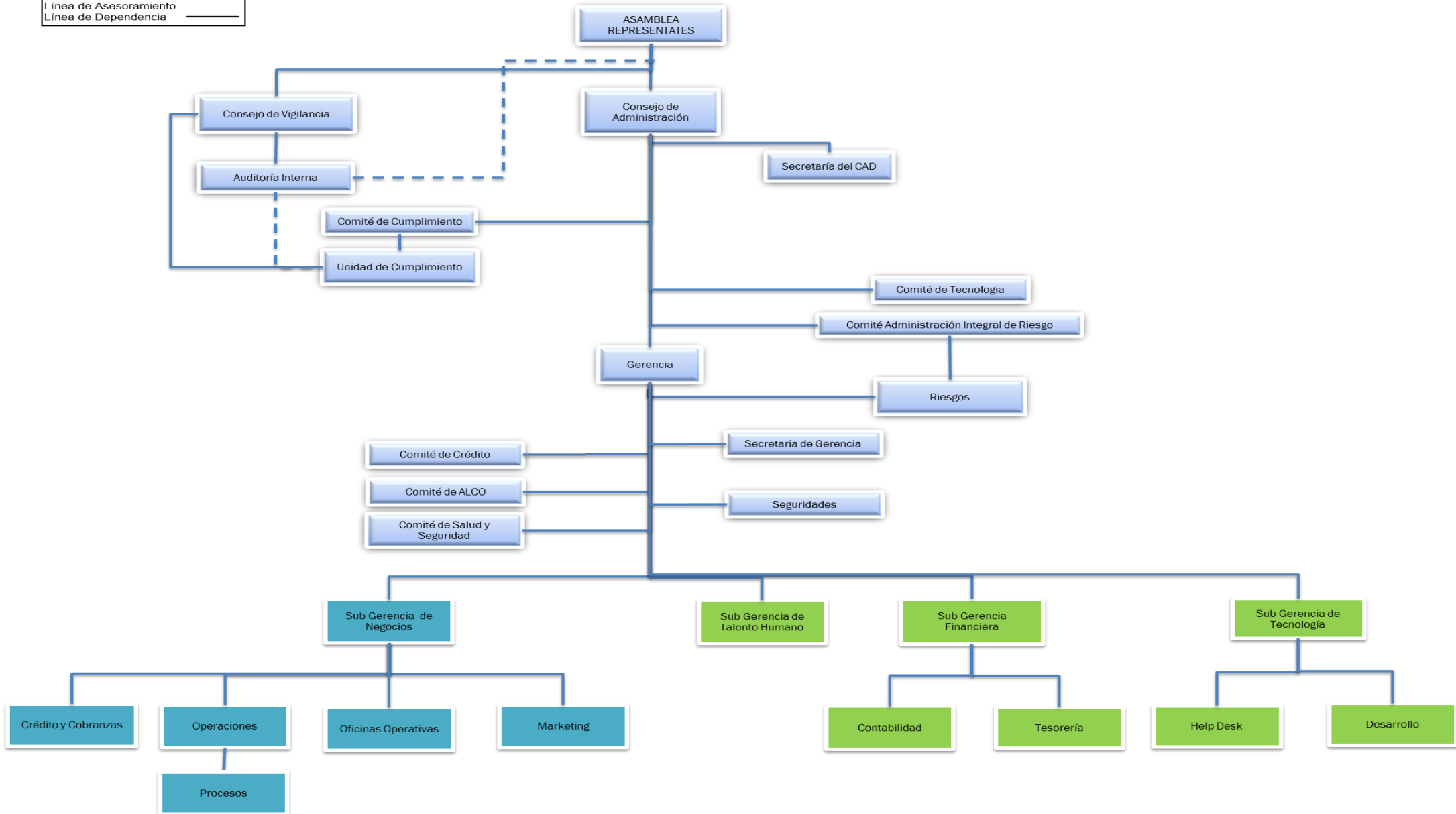
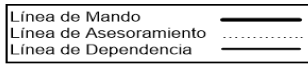
Procedimiento para la aplicación de la reestructuración de procesos la cadena de valor de la Cooperativa Guaranda limitada

En primera instancia el procedimiento para iniciar la reestructuración de procesos plantea la actualización del orgánico estructural y mapa de procesos de la institución, donde un aspecto importante, es que se apruebe la implementación de un área específica de procesos por parte del Consejo de Administración, actividad que ya se cumplió y que consta en el acta de reunión del 22 de febrero del 2019.

La aplicación del procedimiento dentro de la cooperativa de ahorro y crédito para la reestructuración de los procesos de la cadena de valor, inicia con la inclusión de cambios realizados en la estructura organizacional, partiendo de una reforma en las funciones en base a competencias dentro del catálogo ocupacional y, por ende, una reestructuración de procesos en todas las áreas de la institución.

Parte del inicio del procedimiento de la reestructuración de procesos de la cadena de valor en la cooperativa, lo determinó el cambio del sistema transaccional en general, lo cual implica, actualizaciones en la base de datos y en las áreas de cadena de valor, como son: servicio al cliente y crédito, ello elimina, lo referente a subprocesos y procedimientos actuales, con lo cual, se actualiza el mapa de procesos de la institución, enfatizándose los macroprocesos, que son la base para la continuación de la reestructuración de los demás.

Otro cambio vital, dado el nivel de riesgo de crédito generado, es la creación de un departamento específico de cobranzas que responda por todos los procesos de recuperación desde que el vencimiento de las operaciones crediticias llega a los noventa días, sin que ello implique, no fortalecer el control preventivo que deben realizar los oficiales de crédito. En este contexto, el nuevo orgánico estructural de la cooperativa aprobado es el siguiente:



Esquema 4. Organigrama vigente y aprobado 2019

Elaborado por: Paola García Meza.

Fuente: archivo Cooperativa de Ahorro y Crédito “Guaranda Ltda.”

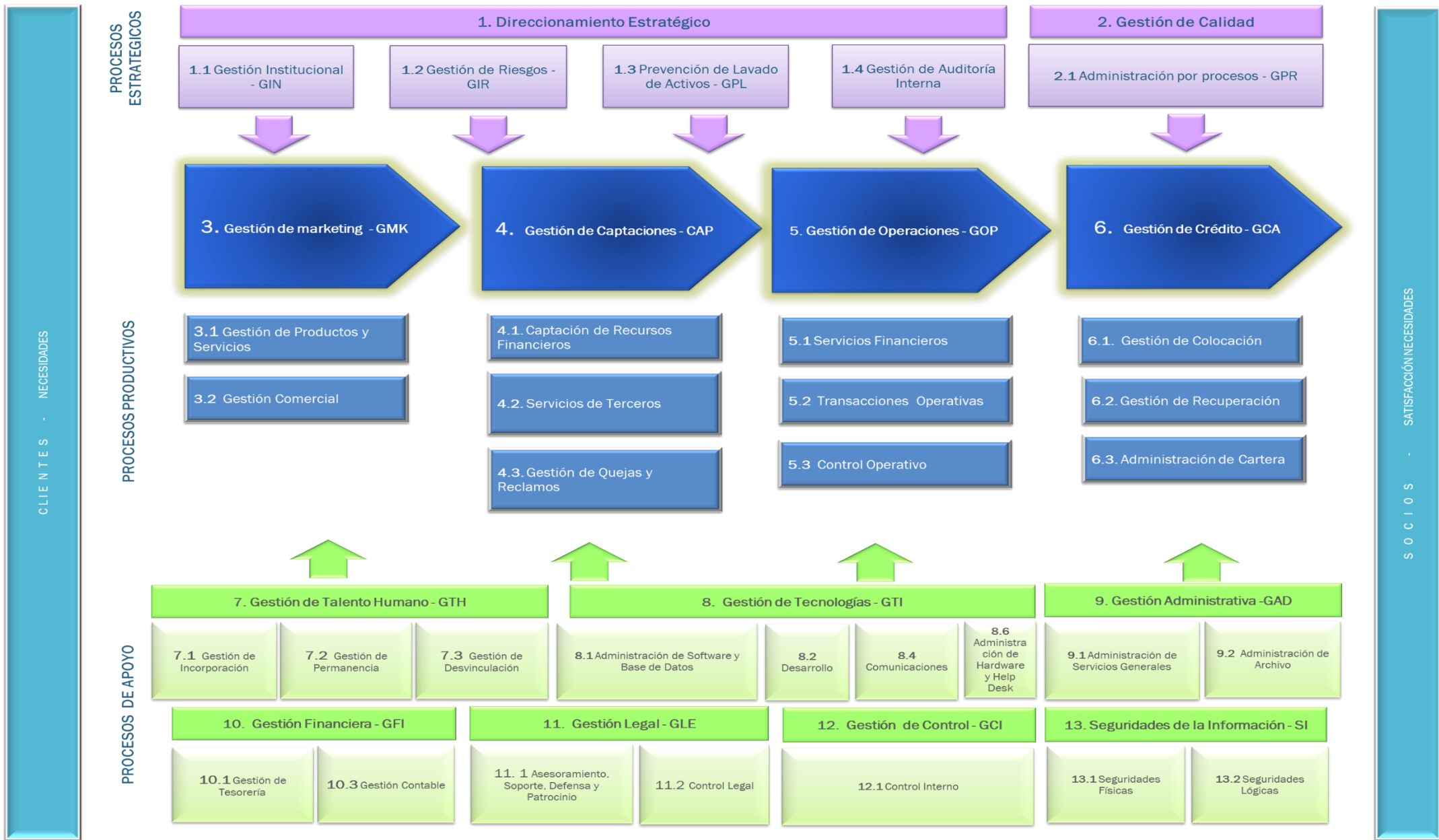
Este nuevo orgánico estructural, muestra los principales cambios que se incluyen para dar mayor viabilidad a la gestión por procesos, sobre todo, en las áreas de atención al público como son: cajas, servicio al cliente y crédito.

La unidad de procesos que se crea se lo realiza en el contexto de minimización de gastos dado el tamaño de la institución y es incluida como parte del área operativa, cuya responsabilidad es la de identificar, medir cuantificar, y dar seguimiento a la efectividad de todos los procesos desarrollados en la institución, para lo cual se plantean nuevas políticas de control con una periodicidad constante, el inicio de esta implementación cuenta con capacitación específica y personal externo que acompaña.

Seguido a ello, se actualiza el mapa de procesos general de la institución, considerándose lo dispuesto en la resolución No. SEPS-IGT-IR-IGT-2018-0279, emitida por el organismo de control con fecha 26 de noviembre del 2018, ya que es parte del procedimiento para la reestructuración de los procesos no solo de la cadena de valor sino en general de toda la institución.

Dentro de la sección IV Factores de Riesgo Operativo, Artículo 7 referente a los procesos, se establece agruparlos en tres ejes: procesos gobernantes o estratégicos, procesos productivos, fundamentales u operativos y, procesos habilitantes de soporte o apoyo, que, si bien la entidad actualmente cuenta con un mapa de procesos, el mismo, no está acorde a los conceptos mismos de cada uno como se especifica en la normativa vigente.

Partiendo del mapa de procesos, la reestructuración se aplica en las áreas de cajas, servicio al cliente y crédito, que dentro del mapa aprobado por el organismo directivo constan dentro de los procesos productivos, considerando que más del 80% del total de activos representa la cartera de crédito, con lo cual, el procedimiento se aplica en su totalidad en estas áreas, ya que representa la generación del 90% de rentabilidad para la cooperativa. Con estas apreciaciones, el mapa de procesos actualizado muestra los macroprocesos aprobados de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Guaranda Limitada”:



Esquema 5. Mapa de procesos vigente y aprobado 2019
Elaborado por: Paola García Meza Excel 2010
Fuente: archivo Cooperativa de Ahorro y Crédito “Guaranda Ltda.”

Basados en el mapa de procesos general de la institución, se toman los procesos operativos, para iniciar con la aplicación de la reestructuración, considerándose una actividad ligada con una estipulada dentro de la planificación estratégica en la dimensión de procesos vigente en la institución.

El procedimiento para reestructurar los procesos de cadena de valor de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Guaranda limitada y conforme al diagnóstico realizado, considera aspectos que menciona la normativa para el efecto, emitida por el organismo de control, en la sección IV, artículo 7.5, mencionando que, la administración de procesos debe fijar políticas claras sobre la gestión de los mismos dentro de la cooperativa. Al respecto, la reestructuración considera los siguientes aspectos:

- a) Diseño claro y actualización de los procesos, los cuales deben ser dinámicos y compatibles con la entidad;
- b) Descripción en secuencia lógica y ordenada de las actividades, tareas, y controles;
- c) Determinación de los responsables de los procesos, que son aquellas personas encargadas de su correcto funcionamiento, a través del establecimiento de objetivos y estrategias para gestionarlos y mejorarlos;
- d) Definición de mapa de procesos en el que consten los procesos gobernantes o estratégicos, procesos productivos, fundamentales u operativos y procesos habilitantes, de soporte o apoyo; en este caso, se definen los subprocesos, ya que los macros ya están definidos;
- e) Definición de límites y alcance, manteniendo contacto con los clientes internos y externos del proceso para garantizar que se satisfagan sus necesidades y expectativas;

f) Actualización y mejora continua a través del seguimiento permanente en su aplicación; ello se logra, con la elaboración de indicadores que cuantifiquen la eficiencia de cada proceso; y,

h) Difusión y comunicación de los procesos buscando garantizar su total aplicación.

Así mismo, se debe contar con el portafolio de procesos, tal cual, lo menciona la misma resolución en su artículo 7.5, donde la cooperativa debe establecer un inventario de procesos por línea de negocio, mencionando el tipo de procesos, el nombre del proceso, responsable del mismo, identificación de procesos críticos, productos y servicios que genera el proceso, clientes internos, fecha de actualización y fecha de aprobación, ello se logra una vez actualizada la base de datos de los procesos.

Conjuntamente con lo descrito y considerando la ISO 9000, los aspectos a tomar en cuenta, son:

1. Control entre los procesos individuales, así como, la combinación e interacción de los mismos, ello se logra, a través de la conectividad denotada mediante los flujogramas, a través del método de figuras cruzadas
2. Utilizar parámetros de un sistema de gestión de calidad, tales como: comprensión y cumplimiento de los requisitos para levantar los procesos que aporten valor con obtención de resultados, con desempeño y mejora continua en base a medidas objetivas.

Metodología aplicada

Dentro de las herramientas adaptadas a esta metodología, está la terminología y simbología que debe aplicarse, cuyos conceptos claves son:

Tabla No. 3. Terminologías utilizadas en la gestión de procesos.

Actividad	Es el conjunto de tareas para lograr un fin.
Actividad crítica	Actividad dentro del proceso cuya falta de identificación o aplicación deficiente puede ocasionar un impacto financiero u operativo negativo.
Caracterización	Procedimiento para definir actividades, objetivos, requisitos, indicadores, responsables, insumos de cada uno de los procesos.
Datos	Es cualquier forma de registro electrónico, óptico, magnético o en otros medio, previamente procesado a partir de datos, que puede ser almacenado, distribuido y sirve para análisis, estudios y toma de decisiones.
Departamento	Constituye una unidad de trabajo en la que se ejecutan acciones y se adoptan decisiones inmediatas. Los resultados de la acción a nivel de un departamento no tienen en general razón de ser en sí mismos, sino se encuentran integrados al conjunto de otras acciones, que coordinadamente afrontan las metas de acción de una área Gerencial o de la Gerencia General.
Insumo	Es el conjunto de materiales, datos o información que sirven como entrada a un proceso.
Línea de Negocio	Es una especialización del negocio que agrupa procesos encaminados a generar productos y servicios especializados para atender un segmento de mercado objetivo definido en la planificación estratégica de la entidad.
Microproceso	Conjunto de actividades que dan como resultado un bien o servicio, que es recibido por un cliente (interno o externo) y, que se encuentra entre el nivel medio (subprocesos) y el nivel menor (tareas).
Proceso	Es el conjunto de actividades que transforman insumo en productos o servicios con valor para el cliente, sea interno o externo.
Proceso crítico	Es el indispensable para la continuidad del negocio y las operaciones de la institución controlada, y cuya falta de identificación o aplicación deficiente, puede generarle un impacto financiero negativo.

Procesos Operativos/Cadena de Valor	Son los procesos esenciales de la entidad destinados a llevar a cabo las actividades que permitan ejecutar efectivamente las políticas y estrategias relacionadas con la calidad de los productos o servicios que ofrecen a sus clientes.
Procedimiento	Es el método que especifica los pasos a seguir para cumplir un propósito determinado.
Subproceso	Conjunto de actividades que dan como resultado un bien o servicio que es recibido por un cliente (interno o externo) y, que se encuentra entre el nivel mayor (procesos) y el nivel menor (Microprocesos).
Tareas	Es el conjunto de pasos o procedimientos que conducen a un resultado final visible y medible
Tecnología de información	Es el conjunto de herramientas y métodos empleados para llevar a cabo la administración de la información. Incluye el <i>hardware</i> , <i>software</i> , sistemas operativos, sistemas de administración de bases de datos, redes, multimedia, servicios asociados, entre otros.
Indicador de gestión	Relación entre las variables cuantitativas o cualitativas, que permite observar la situación y las tendencias de cambio generadas en el objeto o fenómeno observado, respecto a objetivos y metas previstos e influencias esperadas.
Valor de potencialidad	Se asocia con el concepto de eficiencia y, por lo tanto, con el de productividad. Se orienta a la mejor situación posible, con los recursos disponibles
Valor meta	Es el valor del indicador que se quiere lograr o mantener.

Elaborado por: Paola García Meza.

Fuente: archivo Cooperativa de Ahorro y Crédito “Guaranda Ltda.”

Conocida la terminología se detallan los conceptos que se utiliza en el levantamiento de procesos, lo cual es la base para entender los procedimientos que cada uno conlleva.

Referente a la simbología se utiliza los diagramas de flujo como una forma de representar visualmente el flujo de datos a través de sistemas de tratamiento de información; y permiten describir las actividades y su secuencia, que deben ser claros para crear un proceso lógico y con opciones múltiples adecuadas.

La simbología utilizada en el diagrama de flujo es el siguiente:

SÍMBOLOS

DESCRIPCIÓN

	<p>Comienzo de proceso:</p> <p>En su interior se sitúan materiales, información o acciones para comenzar el proceso.</p>
	<ul style="list-style-type: none"> • Conexión con otros procesos: <p>Nombran un procedimiento independiente, que en algún momento aparece relacionado con otro proceso.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Conexión con el mismo proceso: <p>Por cuestión de formato del flujo diagramado.</p>
	<p>Actividad:</p> <p>Tarea o actividad llevada a cabo durante el proceso.</p>
	<p>Decisión:</p> <p>Representa una condición, normalmente el flujo de información entra por arriba y sale por un lado, si la condición se cumple o sale por el lado opuesto, si la condición no se cumple.</p> <p>Lo anterior hace que, a partir de éste, el proceso tenga dos caminos posibles.</p>
	<p>Conector:</p> <p>Conecta los pasos del proceso e indica la sucesión de los mismos.</p>
	<p>Referencia en página.</p>
	<p>Referencia a otra página.</p>
	<p>Figura utilizada para representar un documento.</p>
	<p>Indica el inicio o final de un flujo.</p>
	<p>Indica la sincronización de dos o más operaciones paralelas.</p>
	<p>Final del proceso:</p> <p>Indica el fin del proceso.</p>

Esquema 6. Conectores a utilizar en los diagramas de flujo

Elaborado por Paola García Meza.

Fuente: guía de gestión procesos ISO 9001

El proceso puede empezar con el símbolo rectangular, el mismo que señala el primer paso, para posteriormente, conectarse al siguiente paso, que lo puede efectuar la misma persona u otra; el conector con la punta de su flecha, señala la sucesión. Por otra parte, el rectángulo señala una actividad llevada a cabo en el proceso.

La metodología para la reestructuración de cada proceso se lo realiza siguiendo las siguientes fases:

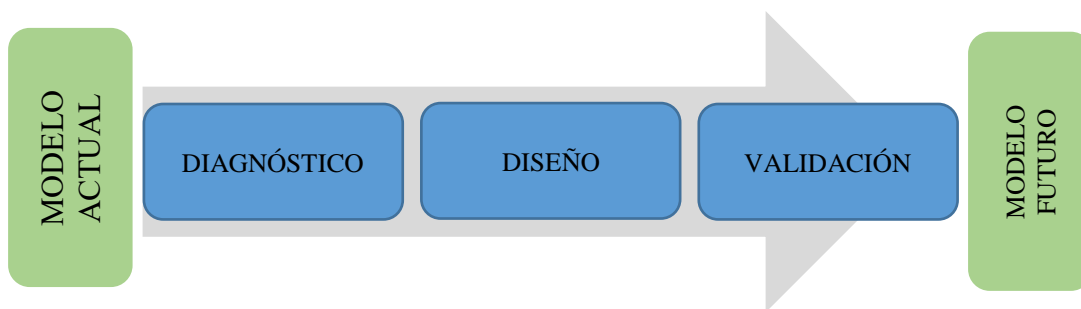


Gráfico N^o. 23 . Fases de la reestructuración de procesos

Elaborado por: Paola García Meza.

Fuente: elaboración propia en base a investigación

El diagnostico se ejecutó con la actualización del orgánico y mapa de procesos de la institución, seguido se continúa con el estudio de cada proceso aplicando la metodología SIPOC, se efectúa la caracterización de proceso considerando lo siguiente:

- **Tiene un principio y un fin;** inicia con determinada acción o evento y finaliza en otro, fijando así, las responsabilidades en la ejecución del trabajo;
- **Secuencia de pasos;** la ejecución de sus actividades sigue un orden lógico dentro del proceso;
- **Existen actores intervinientes en el proceso;** unos responsables del proceso o productores y otros proveedores de información o materiales, es decir, son todos aquellos que aportan su trabajo personal o en equipo; y,
- **Existen destinatarios finales del producto;** son quienes juzgan la calidad del mismo en cada etapa.

Siendo el formato de caracterización aplicar para cada proceso el siguiente:

CARACTERIZACIÓN DEL PROCESO						
PROCESO:					Código:	
					Revisión:	
					Fecha:	
Objetivo/Visión:						
Inicio:					Fin	
Responsable:						
Proceso Proveedor / Cliente	ENTRADA: Documento / Registro		Actividades		SALIDA: Registro / Productos	Proceso / Cliente
		➔		➔		
CONTROLES						
RECURSOS						
Humanos		Tecnológicos (hardware, software)				
INDICADORES						
Nombre	Fórmula de Cálculo	Frecuencia de Cálculo	Responsable	Fuente de Cálculo		

Gráfico N°. 24. Caracterización de los procesos

Elaborado por: Paola García Meza.

Fuente: elaboración propia en base a investigación

Para la caracterización de los procesos de cada una de las áreas de cadena de valor, en las que participa el personal operativo y estratégico “dueño” de cada proceso, se utiliza lo siguiente procedimiento:


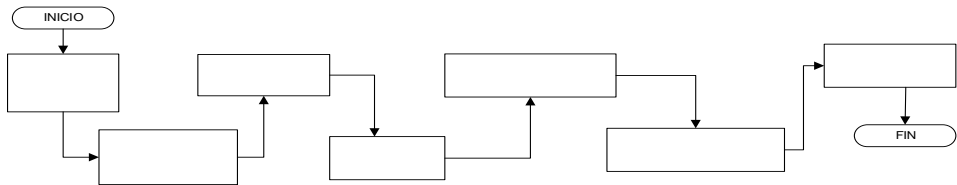
- La persona responsable de procesos de la cooperativa, organiza una serie de entrevistas puntuales e individuales, en busca de un mayor conocimiento de las actividades que vienen realizando cada uno de los funcionarios,

completándose así, la recopilación de los procesos, a más de identificar los tiempos aproximados que se demoran en el desarrollo de cada uno.

- Durante la entrevista, se documentan adecuadamente las tareas, incluyéndose copias o formatos de los documentos requeridos dentro del proceso.
- Listar y ordenar la información generada durante la entrevista. Identificándose procesos, actividades y tareas.
- Proceder al levantamiento final de los mismos, mencionándose de la manera más específica posible.
- Elaborar un diagrama de flujo estructural en un programa especializado, teniendo en cuenta todas las convenciones e interrelaciones del mismo, para facilitar la comprensión y la labor de la racionalización; el diagrama ayuda a tener una visión mucho más clara del proceso, considerándose cada una de las actividades que le permiten llegar a su fin. La representación gráfica del proceso, es una herramienta para el levantamiento, análisis, diseño, mejoramiento y control de los procesos, que sirve de guía a la ejecución en forma ordenada y lógica de la secuencia del trabajo; el flujo facilita el conocimiento del proceso que se describe, a través de las actividades, los documentos producidos y el personal que interviene en el mismo.
- Después de obtener las representaciones gráficas, la persona encargada de procesos de la institución procede a revisar si existe alguna corrección en los mismos, esto se hace conjuntamente con la persona que colabora en el levantamiento del proceso; en el caso de presentarse cambios, se efectúa y se repite esto hasta que el flujo quede aprobado por el funcionario.
- Con los diagramas de flujo aprobados, se procede a elaborar el inventario de procesos con cada procedimiento de cada área de cadena de valor, el mismo que sirve como documento; que describe los pasos consecutivos de inicio y desarrollo del proceso, con todos los elementos técnicos a emplear bajo la óptica interna de la institución.
- En la elaboración del inventario, se utilizan formatos aprobados, que muestran la relación directa mantenida con todos los procesos del mapa íntegro de la institución.

- Finalmente, se envían todos los documentos a revisión, aprobación y distribución, según lo establecido en el procedimiento para el control de documentos y datos de la entidad, en este caso, es aprobado por el Consejo de Administración. La aprobación se realiza a través de un solo documento, denominado manual de procesos y procedimientos de la cooperativa, en donde se aprueba la metodología utilizada.

Para la diagramación de los procesos, se utiliza la metodología de flujo de diagramación de funciones cruzadas a través del siguiente formato:

GUARANDA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO Macroproceso: Proceso:		Objetivo Alcance	Número de revisión	
Subproceso:				
Responsable:		Fecha:	Pág.:	de:
ACTIVIDADES				
RESPONSABLES				
DOCUMENTOS REGISTROS				
ENTRADAS				
SALIDAS/CIENTES				

Esquema 7. Formato de matriz de diagramación

Elaborado por: Paola García Meza

Fuente: guía gestión de procesos ISO 9001

Este formato describe: el nombre de la entidad, el logo, el nombre del macroproceso, el proceso, el subproceso, el estado de revisión en el que se encuentra el proceso, el responsable, la fecha en la que se elaboró y el número de páginas.

Para la elaboración del inventario o catálogo de procesos, se utiliza una matriz que interrelaciona los procesos con los cargos definidos en el catálogo ocupacional actual de la cooperativa, los mismos que están acorde al orgánico estructural y funcional aprobados en la cooperativa, ello permite tener una visión general de cada proceso en conjunto con el grado de participación y responsabilidad de los funcionarios. La matriz conlleva la siguiente información:

- Inventario de todos los procesos de cadena de valor, descrito en forma vertical de manera lógica y secuencial, partiendo de su clasificación, en este caso, se realiza de los procesos operativos.
- Listado de todos los cargos, descritos en forma horizontal, establecidos en su estructura organizacional.
- Visión general para cada uno de los procesos, referente a la normativa interna vigente, actividades de control, funciones y responsabilidades.
- Definición de las competencias y responsabilidades de directivos y empleados de la cooperativa referente a la planificación, decisión, ejecución y control de cada proceso, entendiendo saber quién realiza las actividades de planificación, qué personas toman, ejecutan y controlan las decisiones en cada proceso.
- Dentro de la estructura, se asigna la nomenclatura con un código de tipo numérico y/o alfabético, de fácil entendimiento y ubicación, identificándose el género de cada proceso como a continuación se muestra:

Tabla No. 4. Formato de procesos a utilizarse una vez levantados

Género de proceso	Proceso	Subproceso	Microproceso	Funciones
				Procesos
PG/10	Procesos Gobernantes			
PO/20	Procesos Operativos/Cadena de Valor			
PA/30	Procesos de Apoyo			

Elaborado por: Paola García Meza

Fuente: Elaboración propia en base a investigación

Tabla No. 5. Formato de procesos incluidos los subprocesos a utilizarse una vez levantados

Género de proceso	Proceso	Subproceso	Microproceso	Funciones - Procesos
PG/10				Procesos Gobernantes
PG				
PO/20				Procesos Operativos
PO	20/CRE			Gestión de Crédito y Cobranza
PA/30				Procesos de Apoyo

Elaborado por: Paola García Meza.

Fuente: Elaboración propia en base a investigación

Estas tablas, muestran como género a los procesos gobernantes con una nomenclatura de (PG/10), a los operativos (PO/20) y a los de apoyo con nomenclatura (PA/30), identificados a través de una numeración única para los tres tipos de macroprocesos, seguido de otra numeración, que muestra el proceso al que corresponde, como por ejemplo de crédito (20) y/o (CRE), que por ser operativo denota con numeración 20.

Para identificar subprocesos, se debe asignar una nomenclatura progresiva, preferentemente de tres dígitos como se muestra a continuación a manera de ejemplo:

Subprocesos: Concesión (001) y /o CC

Tabla No. 6. Formato de procesos incluidos funciones a utilizarse una vez levantados

Género de proceso	Proceso	Subproceso	Microproceso	Funciones – Procesos
PG				Procesos Gobernantes
PG				
PO				Procesos Operativos
PO	20/CRE			Gestión de Crédito y Cobranza
PO	20/CRE	1		Concesión de Microcrédito
PA				Procesos de apoyo

Elaborado por: Paola García Meza.

Fuente: Elaboración propia en base a investigación.

Finalmente, para identificar los microprocesos, se debe asignar una nomenclatura en forma progresiva, preferentemente de 3 dígitos como se muestra a continuación: Microproceso: Análisis, evaluación, aprobación, legalización y liquidación del crédito (001) y/o (ACR)

Tabla No. 7. Formato de procesos incluidos funciones a utilizarse una vez levantados.

Género de proceso	Proceso	Subproceso	Microproceso	Funciones – Procesos
PG				Procesos Gobernantes
PG				
PO				Procesos Operativos
PO	20/CRE			Gestión de Créditos y Cobranzas
PO	20/CRE	1		Concesión de Microcrédito
			1	Análisis, evaluación, aprobación, legalización y liquidación del crédito
PA				Procesos de Apoyo

Elaborado por: Paola García Meza.

Fuente: Elaboración propia en base a investigación

De igual manera, para representar los cargos en el inventario de procesos, se utilizan las abreviaturas de cada función, como se muestra a continuación: Gerente General (GG), Jefe de Agencia (JA), Contador General (CC) y demás cargos vigentes en la actualidad.

Para medir la eficiencia de los procesos, se utiliza la herramienta denominada: matriz de control, que es una herramienta que recopila las actividades críticas existentes en todos los procesos de la COAC, con el fin, de mantener un control que permita verificar el cumplimiento de políticas, límites, procesos y procedimientos, así como, la administración adecuada de los riesgos.

El procedimiento para establecer la matriz de control es el siguiente:

La matriz de control debe mantener la misma estructura 5 y enfoque del catálogo de procesos, es decir definiendo por un lado los procesos existentes con su respectiva identificación (género de procesos y su referencia tanto numérica como alfabética), y por otro lado los cargos de acuerdo al organigrama de la institución. Adicionalmente, a cada uno de los procesos identificados como críticos, se debe complementar su información con los siguientes campos:

En la columna Objeto de control indicar la actividad crítica del proceso, actividad que amerita ser controlada.

En la columna Herramienta especificar el/los Instrumento(s) utilizados en la actividad, es decir mencionar cierta documentación o herramientas que utilice la Cooperativa en su gestión, esto debe ir acorde con el objeto de control.

En la columna Resultados mencionar el producto resultante de la actividad de control, que puede ser un documento o algún tipo de registro, en el cual se certifique el control integral realizado. Es importante mencionar que cada resultado de la actividad de control debe ser controlado por una instancia superior, para garantizar su efectividad. Este control debe ser definido en la matriz y puede ser realizado en forma ocasional y si es necesario a través de un muestreo.

La matriz es clave para mantener un control interno adecuado en la Cooperativa, es por esto que se ha incorporado la periodicidad con la cual el funcionario responsable debe ejecutar la actividad de control. De la siguiente manera:

D = Diario

P = Periódico

SEM = Semanal

M = Mensual

T = Trimestral

S = Semestral

A = Anual 2.

Finalmente, la matriz presenta un cronograma mensual que permita establecer las fechas de revisión en forma cronológica, este puede ser de manera mensual, trimestral o semestral. Siendo el formato a utilizarse el siguiente:

Tabla No. 8. Matriz de control de efectividad de procesos

Funciones				Objetivo de Control	Herramientas	Resultados
Procesos Operativos						
PO	CRE	000	Gestión de Captaciones			
PO	CRE	001	Apertura de Cuenta			

Elaborado por: Paola García Meza

Fuente: Elaboración propia en base a investigación

Y finalmente, como herramienta de control se aplica la medición de los indicadores de gestión, que corresponde a una relación cuantitativa para evaluar el comportamiento del procedimiento a través de variables, denotándose los siguientes aspectos:

- Denominación del indicador;
- Descripción del indicador según variable de medición del procedimiento; y,

- Fórmula de cálculo que denota las variables y operación matemática para obtener valor.
- Responsable del indicador, quien dará al seguimiento a la eficiencia y efectividad.
- Frecuencia de medición, que denota el tiempo con el que se da seguimiento a cada indicador.
- Responsable del análisis, quien será definido por el nivel jerárquico que corresponda.

A continuación, el formato de la ficha metodológica a utilizar para el cálculo de los indicadores de los procesos:

Tabla No. 9. Indicadores de gestión aplicados para medir la efectividad de los procesos.

INDICADORES PARA MEDIR LA EFECTIVIDAD DEL PROCESO						
Nombre del Indicador	Descripción	Fórmula de Cálculo	Definición de las Variables	Responsable del Indicador	Frecuencia de Medición	Responsable de Análisis

Elaborado por: Paola García Meza.

Fuente: archivo Cooperativa de Ahorro y Crédito “Guaranda Ltda.”

Los indicadores son levantados para todos los procesos y, el seguimiento, lo efectúa el responsable de procesos de la institución, con la finalidad, de ir midiendo la efectividad de cada uno y dar soluciones inmediatas cuando se presenten eventos críticos identificados en los mismos, ello conlleva a la mejora continua basada en aplicación de procesos con calidad.

Normas internas de gestión de procesos

Ya establecidos y aprobados los procesos de la cadena de valor con todo lo descrito en la reestructuración de enfoque basado en procesos, se aplica lo siguiente:

- Con el propósito de difundir el contenido del manual de procesos y procedimientos de la cooperativa y asegurar el conocimiento y la aplicación de los mismos, se realizan jornadas de socialización, en las mismas que se

presenta la metodología utilizada para el levantamiento de los procesos y los diagramas de flujo vigentes de cada proceso.

- Como norma para el manejo adecuado de la gestión de los procesos, se establece que las actualizaciones o implementaciones de procesos nuevos una vez aprobados por Consejo de Administración se da a conocer en primera instancia a las subgerencias, máximo en ocho días hábiles posteriores a su aprobación y, la difusión a los niveles pertinentes es responsabilidad de los jefes inmediatos.
- Las revisiones generales de los procesos de la cadena de valor los realiza el responsable de procesos de la institución cada dos años y cuando de procesos críticos se refiera, lo realizará cada año.
- Las modificaciones o implementación de nuevos procesos deben ser comunicadas al responsable de procesos, si existen nuevos servicios o productos se requiere obligadamente de la definición por escrito del proceso a utilizarse. Las propuestas de mejora, se realizan de manera trimestral y el responsable de procesos es quien convoca a las áreas involucradas, para analizar y realizar los cambios, si el caso así lo requiere.
- El manual de procesos es custodiado por el responsable de procesos en medio físico y magnético, no se puede distribuir el documento a terceros por ningún medio, y cuando se distribuya a las unidades de la cooperativa, se registra en una bitácora de entrega-recepción.

La metodología y procedimiento descrito para la gestión con enfoque a procesos, son parte de la normativa interna de la cooperativa, será aprobada por el Consejo de Administración y, de existir cambios, los mismos constarán en el inventario y matriz de control de los procesos.

Aplicación parcial de la reestructuración y procedimientos de procesos

La aplicación parcial de la reestructuración es posible, dado que es una actividad cuyo cronograma describe un tiempo de al menos un año para culminar el modelo de reestructuración de los procesos de la cadena de valor en la cooperativa.

En tal sentido, la metodología y procedimiento descrito, considera los macroprocesos aprobados en el mapa actual de la institución de gestión de captación y gestión de crédito, actualizándose los procesos de captación de recursos y gestión de colocación.

Al respecto de los procesos mencionados, se tiene identificadas las necesidades de los socios, donde realizan intermediación financiera a través de los depósitos y créditos, estos procesos, son parte de la cadena de valor y se han aplicado con el levantamiento de los mismos, utilizando para el efecto, recursos humanos propios de la institución, que aportaron con la implementación de este nuevo modelo.

A manera de resumen, los procesos actualizados se describen en la siguiente matriz:

Tabla No. 10. Catálogo de proceso de apertura de cuenta y concesión de crédito

Género de proceso	Proceso	Subproceso	Funciones – Procesos
PO			Procesos Operativos / Cadena de Valor
PO	CAP	Apertura de cuenta	Gestión de Captaciones
PO	CAP	1	Solicita documentación necesaria
PO	CAP	2	Si están documentos completos, ingresan al sistema para verificación de información
PO	CAP	3	Verifica el número de cédula y el código dactilar en el sistema
PO	CAP	4	Verifica base de datos en lista sindicados
PO	CAP	5	Procede a ingresar información en a base del sistema
PO	CAP	6	Graba e imprime la ficha de apertura de cuenta
PO	CAP	7	Legaliza documentos con socio
PO	CAP	8	Genera cuentas de ahorro a la vista y certificados de aportación

PO	CAP	9	Envía socio con recibo para el depósito respectivo
PO	CAP	10	Distribuye fondos para cuenta de ahorro y certificados
PO	CAP	11	Imprime cartolas y entrega al socio
PO	CRE	12	Gestión de Créditos y Cobranzas
PO	CRE	Negociación del crédito	Concesión de Crédito de consumo
PO	CRE	1	Verifica si es socio nuevo o antiguo
PO	CRE	2	Envía apertura de cuenta cuando no es socio
PO	CRE	3	Analiza capacidad de pago y garantías cuando es socio
PO	CRE	4	Comunica sobre los requisitos y condiciones del crédito, plazo y monto
PO	CRE	5	Recepción de documentación
PO	CRE	6	Imprime documentos para la solicitud de crédito
PO	CRE	7	Presenta solicitud a niveles de aprobación
PO	CRE	8	Si está correcto, pasan a liquidación
PO	CRE	9	Si no está, realiza las correcciones
PO	CRE	10	Realizan el seguimiento del crédito

Elaborado por: Paola García Meza

Fuente: elaboración propia en base a investigación

Una vez levantados y descritos los procesos, se procede a la diagramación de los mismos, cuya simbología está acorde a la descrita en la metodología y es la siguiente:

GUARANDA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO

Macroproceso: Negocios
 Proceso: Servicio al Cliente

Objetivo Alcance

Número de revisión



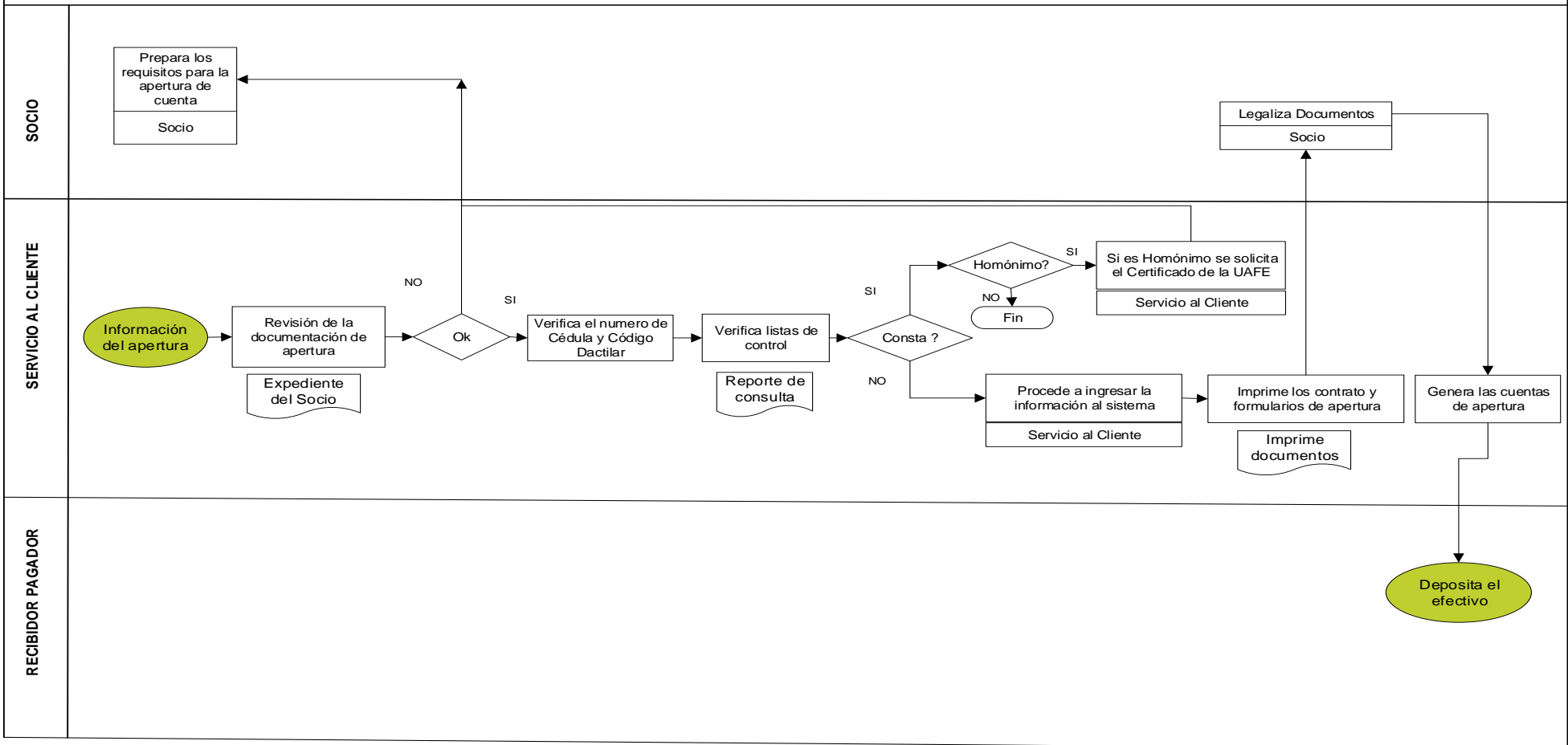
Subproceso: Apertura de Cuentas

Código:

Responsable: Oficial de Servicio al Cliente

Fecha: 25/03/2019

Pág.: 1 de: 1



Esquema 8. Matriz de diagramación de apertura de cuenta

Elaborado por: Paola García Meza

Fuente: guía gestión de procesos ISO 9001

GUARANDA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO

Macroproceso: Negocios
Proceso: Proceso de crédito

Objetivo Alcance

Número de revisión



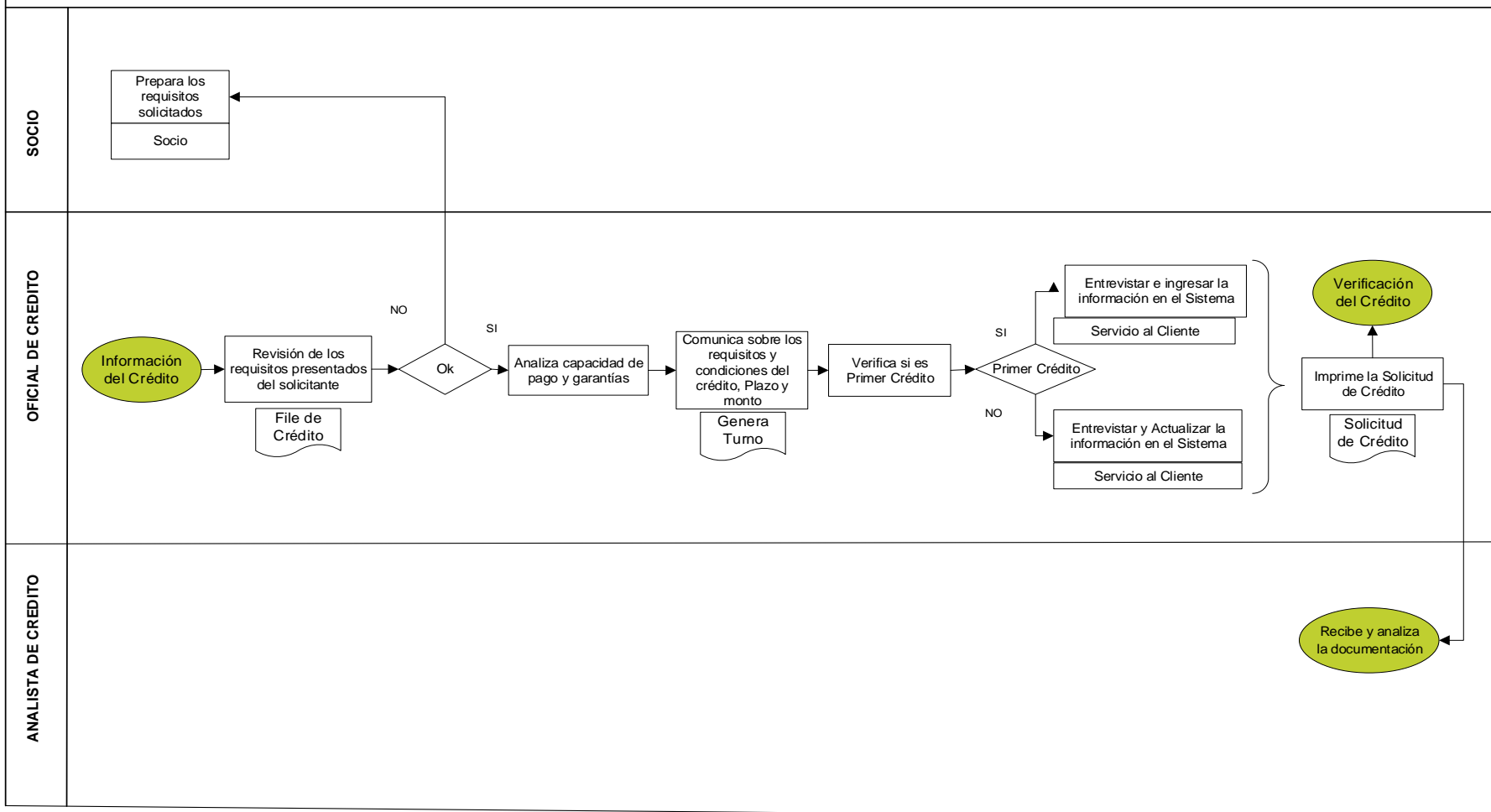
Subproceso: Recepción, negociación de Créditos de Consumo

Código:

Responsable: Oficial de Crédito

Fecha: 25/03/2019

Pág.: 1 **de:** 1



Esquema 9. Matriz de diagramación de crédito

Elaborado por: Paola García Meza

Fuente: guía gestión de procesos ISO 9001

Una vez levantados los procesos, se incluyen en el inventario general de la entidad, utilizándose para el efecto la matriz describe el género de proceso al que pertenece: proceso, subproceso, microproceso y el procedimiento realizado para la ejecución de cada actividad. A más de ello, se establecen los indicadores para medir los procesos levantados y luego poder realizar el seguimiento respectivo.

Los indicadores calculados, son:

Tabla No. 11. Formato del indicador calculado del proceso levantado.

INDICADORES PARA MEDIR LA EFECTIVIDAD DEL PROCESO						
Nombre del Indicador	Descripción	Fórmula de Cálculo	Definición de las Variables	Responsable del Indicador	Frecuencia de Medición	Responsable de Análisis
Cuentas Aperturadas	Cuentas de Ahorro	Número de aperturas por personal de Servicio al Cliente / Total de aperturas realizadas	Apertura de Cuenta	Oficial de Servicio al Cliente	Mensual	Subgerente de Negocios
			Personal de Servicio al Cliente			

Elaborado por: Paola García Meza

Fuente: investigación propia según indicadores de la Cooperativa

Una vez calculado este indicador a la fecha de culminación de este trabajo, el mismo refleja un 33.33% de cumplimiento de este proceso en una oficial de servicio al cliente, lo cual indica que si bien no presenta un nivel de riesgo alto debe ser mejorado sobre todo en el proceso de verificación de información. En el caso de los indicadores para medir el proceso de negociación de un crédito, se calcularon los siguientes indicadores:

Tabla No. 12. Formato de indicadores calculados de los procesos levantados.

INDICADORES PARA MEDIR LA EFECTIVIDAD DEL PROCESO						
Nombre del Indicador	Descripción	Fórmula de Cálculo	Definición de las Variables	Responsable del Indicador	Frecuencia de Medición	Responsable de Análisis
Reducción del tiempo en la entrega del crédito	Crédito de Consumo	(Fecha de concesión - Fecha de Recepción en un mes) / Número de operaciones de consumo liquidadas	Concesión de crédito	Oficial de Crédito	Mensual	Jefe de Crédito
			Operaciones liquidadas			
Créditos Monitoreados	Créditos Monitoreados	Número de créditos que cumplen el destino del crédito/Total de créditos supervisados *100	Destino de crédito	Oficial de Crédito	Mensual	Jefe de Crédito
			Créditos supervisados			
Tiempo de Aprobación	Aprobación de Créditos conforme a los niveles establecidos	Fecha de aprobación - fecha de entrega de la solicitud/Número de operaciones de créditos de consumo aprobados	Fecha de entrega y aprobación	Subgerente de Negocios, Jefe de Crédito, Comité de Crédito, Jefaturas de Oficinas Operativas	Mensual	Jefe de Crédito
			Operaciones de crédito			
Cumplimiento de metas por Oficial de Crédito	Metas de colocación	Monto concedido por oficial / Monto presupuestado por Oficial * 100	Monto concedido	Oficial de Crédito	Mensual	Subgerencia de Negocios
			Monto presupuestado			
Nivel de Morosidad	Saldo de cartera en riesgo	Cartera vencida por Oficial / Cartera total por Oficial * 100	Cartera vencida	Oficial de Crédito	Mensual	Jefe de Crédito
			Cartera total			
Casos judiciales solucionados	Cartera judicial	Monto de la cartera recuperada / Monto de la cartera judicial * 100	Cartera recuperada	Gestores de Cobranzas	Mensual	Jefe de Crédito
			Cartera judicial			

Elaborado por: Paola García Meza

Fuente: investigación propia según indicadores de la Cooperativa

Una vez cuantificando estos indicadores, se tiene, que existen procesos aún por corregir siendo el que mayor nivel de riesgo presenta el indicador de morosidad y casos judiciales solucionados, ya que a la fecha y considerando la información del oficial de crédito analizado, se genera una mora del 6.78%, y un 3% de casos judiciales solucionados, indicándose con ello, que el ajuste está en el proceso de levantamiento de información en los microcréditos, por cuanto, los porcentajes están concentrados en este tipo de cartera, ya que son los procesos menos eficientes.

Con lo expuesto se parte del procedimiento de levantar los procesos que la cooperativa aplica una vez aprobada la metodología, la misma, que consta en un manual general de aplicación total a los procesos de la cadena de valor.

Validación y explicación práctica de la propuesta

La propuesta de este proyecto presenta una validación práctica, ya que la misma se la está ejecutando en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Guaranda Limitada, en tanto y cuanto, se está aplicando, eso se evidencia con la aprobación de las primeras herramientas necesarias para seguir ejecutando este proyecto, como son, la actualización del orgánico estructural y funcional de la institución, así como, el mapa de procesos general a ser aplicado, la evidencia de ello, es la reunión realizada por Consejo de Administración con fecha 22 de febrero del 2019, donde analizan y aprueban.

De la misma manera, se cuenta con la metodología y procedimiento a utilizarse para la aplicación de la reestructuración de procesos en la institución, misma que será aprobada en el mes de mayo del 2019, quedando pendiente la aprobación del profesional que apoya el desarrollo de esta acción conforme el monto a utilizarse. Es decir, la validación está en los sustentos de campo que se puede observar dentro de la institución en el desarrollo de este proyecto.

Por la parte de talento humano con la aprobación del nuevo orgánico de la institución, la persona ya fue contratada en la institución para iniciar con el proceso de inducción y capacitación, misma que está laborando desde el mes de abril del 2019.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Conclusiones

- Conforme el objetivo planteado se ha establecido la reestructuración con enfoque basado en procesos para implementar en la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Guaranda Limitada”, el mismo que se aplica en toda la determinación de los procesos de la cadena de valor de la institución.
- Se tiene clara la situación actual de cooperativa en lo que se refiere a procesos, en donde, los mismos de acuerdo al análisis realizado, no están siendo efectivos, generándose factores de riesgos en indicadores de gestión claves para la institución, como son índice de morosidad y cobertura de cartera en riesgo.
- Los funcionarios de la institución no tienen un conocimiento amplio de la ejecución de procesos y desconocen los procedimientos actuales para levantar o actualizar los mismos.
- La cooperativa actualmente no posee un manual de procesos actualizado que muestre la metodología y procedimiento para llevar a cabo una gestión de procesos en la cadena de valor.
- La implementación de la reestructuración es aplicada, partiendo de la actualización del orgánico estructural y funcional, y del mapa de procesos aprobado en la cooperativa, planteando un procedimiento ordenado a seguir para levantar los procesos y aplicando la denominada metodología SIPOC.
- La metodología y procedimiento propuesto se aplica de forma parcial en un proceso de captación y uno de crédito, dado que la reestructuración total de la cadena de valor está prevista que culmine en un plazo no menor a un año, dado que toda la actividad implica la contratación de una persona específica que lidere el proyecto a más de una persona externa como apoyo a la propuesta.

Recomendaciones:

- La reestructuración debe ser aplicada no solo para los procesos de cadena de valor de la cooperativa, sino también en los procesos gobernantes y de

apoyo, lo cual, si bien es un trabajo más largo es primordial hacerlo para lograr mayor efectividad en el desarrollo de la institución.

- Al aplicar los procedimientos para levantar los procesos hay que asegurarse que el personal que vaya ser capacitado, sea un valor agregado para la institución y permanezca en el mismo para dar continuidad y seguimiento.
- La capacitación y socialización es un aspecto clave para la culminación eficiente de esta propuesta, por ello, es indispensable que todo el personal reciba talleres continuos que muestren la importancia de trabajar en base a una gestión por procesos en busca la calidad, y posterior a una certificación, que denote la efectividad y eficacia de los procesos aplicados en la cooperativa.

BIBLIOGRAFÍA

- A, V. J. (2012). *Gestión por Procesos*. Madrid: Esic.
- Aquino, C. G. (2017). *Gestion Por Procesos*. *Sencico*, 25.
- Arialys Hernández Nariño, A. M. (2014). La caracterización y clasificación de sistemas, un paso necesario en la gestión y mejora de procesos . 196.
- Beltran, C. R. (2001-2002). *Guía para una Gestión Basada en Procesos*. Mexico: Instituto Andaluz de Tecnología.
- Bernal, J. J. (23 de mayo de 2013). *Gestión de procesos: Cómo definir indicadores (KPI)*. Obtenido de Gestión de procesos: Cómo definir indicadores (KPI): <https://www.pdcahome.com/4501/gestion-de-procesos-como-definir-indicadores-y-cuadros-de-mando/>
- Blogspot. (14 de Junio de 2014). *Diagrama de flujo de funciones cruzadas visio*. Obtenido de [Flujofuncionescruzadas.blogspot.com/:
https://www.google.com/search?source=hp&ei=ip3dXNKgGJK5wLznaawAQ&q=diagramas+de+flujo+cruzados&oq=diagramas+cruzados&gs_l=psy-ab.1.1.0i22i30i2.33810.41961..44900...6.0..0.342.4472.0j17j6j2.....0.....1..gws-wiz.....0..0i131j0i22i10i30.dBwXaVsEJQ0](https://www.google.com/search?source=hp&ei=ip3dXNKgGJK5wLznaawAQ&q=diagramas+de+flujo+cruzados&oq=diagramas+cruzados&gs_l=psy-ab.1.1.0i22i30i2.33810.41961..44900...6.0..0.342.4472.0j17j6j2.....0.....1..gws-wiz.....0..0i131j0i22i10i30.dBwXaVsEJQ0)
- Brian, H. M. (1998). *El Proceso Estratégico* . Naucalpan de Juarez, Mexico: Prentice Hall 1998.
- Brunnelio, R. (2011). Modelado de Procesos. *Modelado de Procesos*.
- Canals, J. (1994). *La Internalización de la Empresa: Como Evaluar la Penetración en Mercados Exteriores* . España: McGraw-Hill.
- Carey, D. y. (1989). Modelo de Enfoque de Sistemas. *Modelo de Enfoque de Sistemas*.
- Chiriboga, E. A. (2005). *101 Fórmulas Más Utilizadas* . Quito: Ortega.
- Claudia Sánchez, B. S. (2016). Las cooperativas en las Cadenas de Valor del Café en Guatemala: Su Contribución al Logro de Objetivos Sociales. *Centro de Estudios de Sociología de Trabajo No 8*.
- COLAC, F. (Junio de 2009). MEMORIAS ESTADÍSTICAS DE LAS COOPERATIVAS DE AHORRO Y CRÉDITO ECUATORIANAS. *MEMORIAS ESTADÍSTICAS DE LAS COOPERATIVAS DE AHORRO Y CRÉDITO ECUATORIANAS*. Quito, Ecuador: DMENTE CREATIVA Comunicación Global.
- Cooperativa de Ahorro y Crédito "Guaranda Limitada". (Mayo de 2012). Manua de Procesos de la Cooperativa de Ahorro y Crédito "Guaranda Limitada". Guaranda, Bolívar, Ecuador.
- Durán, J. E. (Julio de 2011). OPERACIONES Y PROCESOS DEL NEGOCIO. *OPERACIONES Y PROCESOS DEL NEGOCIO*. Quito, Ecuador : TEC DE MONTERREY.

- E, B. (1985). *Estrategia Competitivas Para la Banca* . Barcelona: Ariel.
- Empresa, I. (4 de Agosto de 2017). *www.Ingenioempresa.com*. Obtenido de *www.Ingenioempresa.com*: <https://ingenioempresa.com/diagrama-sipoc/>
- Eulália Griful Ponsati, M. Á. (2002). *Gestión de Calidad* . Catalunya: UPC.
- Fernández, J. A. (2012). *Gestión por procesos*. Madrid España: Esic.
- Fernando, A. (2015). Ficha o Caracterización de Procesos. *Ficha o Caracterización de Procesos*. Cali, Colombia: Centro de Gestión Empresarial Limitada.
- Gerenciales, I. (2018). *Informe de Gerencia Genral*. Guaranda.
- Guerra, J. a. (s.f.). SIPOC –La definición de tu proceso en una hoja. 2.
- Heflo. (2015). *www.heflo.com*. Obtenido de Heflo: <https://www.heflo.com/es/automatizacion-procesos-negocio/>
- Jaime, C. (5 de Enero de 2017). *GUÍA PARA EL DISEÑO Y DOCUMENTACIÓN DE PROCESOS*. Obtenido de *GUÍA PARA EL DISEÑO Y DOCUMENTACIÓN DE PROCESOS*: https://www.researchgate.net/publication/308903776_GUIA_PARA_EL_DISENO_Y_DOCUMENTACION_DE_PROCESOS
- Limitada, C. d. (12 de Mayo de 2012). Manual de Procesos. *Manual de Procesos y Procedimientos*. Guaranda, Bolívar, Ecuador: NA.
- Limitada, C. d. (2013). Manual de Gestión por Procesos. *Manual de Gestión por Procesos*. Puyo, Pastaza, Ecuador: Propia.
- Limitada, C. d. (2018). Catálogo Ocupacional de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Guaranda Limitada. *Catálogo Ocupacional de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Guaranda Limitada*. Guaranda, Bolívar, Ecuador: Propia.
- López, A. E. (1998). *Gestion de calidad*. Madrid: ESIC.
- Ltda, C. G. (2013). *Mapa de procesos* . Guaranda.
- Ltda, C. G. (2018). *Orgánico Estructural*. Guaranda.
- Manene, L. M. (2011). *www.luismiguelmanene.com*. Obtenido de *www.luismiguelmanene.com*: <http://www.luismiguelmanene.com/2011/07/28/los-diagramas-de-flujo-su-definicion-objetivo-ventajas-elaboracion-fases-reglas-y-ejemplos-de-aplicaciones/>
- Marchán, C. O. (2011). *Modelo de Organización y Gestión por Procesos en la Administración Pública del Ecuador* . Quito: IAEN.
- Martínez A y Cegarra - Navarro, J. (2014). *Gestión por Procesos de Negocio*. Madrid: Ecobook.
- México, U. A. (2016). Caracterización del proceso de diseño de productos. *Sistema de información científica*, 149.

- Michael, P. (1986). *Ventaja Competitiva* . Mexico: C.E.C.S.A.
- Niebles de las Salas, O. C. (2007). *Procesos Desarrollados por Gerentes Sociales de ONG'S Exitosas en el Ámbito de la Gestión del Tercer Sector en Cartagena*. Cartagena: Edición electrónica gratuita. Texto completo en www.eumed.net/libros/2007a.
- Norton, R. S. (2004). *El Mapa Estratégico* . Barcelona : Gestión 2000.
- Ortiz, S. (2005). Indicadores de Gestión. *Indicadores de Gestión*. Lima, Perú.
- Pablo, G. I. (2013). ELABORACIÓN DE LA PROPUESTA DE GESTIÓN POR PROCESOS PARA LA COOPERATIVA JARDÍN AZUAYO. *ELABORACIÓN DE LA PROPUESTA DE GESTIÓN POR PROCESOS PARA LA COOPERATIVA JARDÍN AZUAYO*. Cuenca, Ecuador.
- Presidencia, S. G. (2016). Propuestas Metodológicas para el Levantamiento y Medelamiento de Procesos. *Propuestas Metodológicas para el Levantamiento y Medelamiento de Procesos*. Santiago, Chile: Versión 2.0 Resgistro de propiedad intelectual inscripción No. A-273619.
- Ricardo, I. M. (2004). De La Gestión de Proceos a la Gestión por Procesos . *Ciencias Holguin* .
- Riesgos, U. d. (2018). *Informe de la Unidad de Riesgos*. Guaranda.
- Roberta Curiazi, M. D. (2017). *La intergración, clave para el éxito de los actores de la economía popular y solidaria*. Quito: LHG Studio.
- ROSALES, L. A. (2005). *DICCIONARIO TÉCNICO FINANCIERO ECUATORIANO* . QUITO: Publigráficas "JOKAMA".
- S.A., F. (20018). Escenarios Económicos para las Cooperatiavas de Ahorro y Crédito en el año 2018 . *ICORED*, 22.
- Sifuentes Álvarez Wilian, P. M. (2011). *Metodología de Análisis de Cadenas Productivas baja el Enfoque de Cadenas de Valor*. Madrid: Codespa.
- Solidaria, S. d. (26 de 11 de 2018). Resolución N.- SEPS-IGT-IR-IGR-2018- 0279. *Riesgo Operativo*. Ecuador.
- Ureña. (1998). *Gestión por Procesos*. Madrid: Segunda Edición.
- Valencia, U. P. (2011). Manual de Gestión por Procesos, Sistema de Gestión de Calidad. *Manual de Gestión por Procesos, Sistema de Gestión de Calidad*. Valencia: Versión 1.
- Zipa, M. (2015). *Gestión por Procesos y Mejora Continua* . Bogotá.

b.- EFECTIVIDAD DE PROCESOS

5.- ¿Conoce específicamente los procesos, tiempos de cada uno y procedimientos que se aplican en el área de servicio al cliente y cajas?

Sí

No

6.- ¿Conocen ustedes si todos los procesos que realizan diariamente cuentan con un flujograma?

Sí

No

7.- ¿Un cambio de core transaccional mejora la efectividad de los procesos?

Sí

No

Anexo N° 2. Encuesta realizada a personal de crédito

Parámetros de evaluación:

a.- TIEMPO DE RESPUESTA:

1.- Determine el tiempo que se toma como oficial de crédito en los procesos desde que inicia la negociación hasta la liquidación de un crédito.

24 horas

32 horas

Más de 72 horas

2.- Conoce específicamente los tiempos que se utilizan en los procesos y procedimientos que se aplican en la función que usted desarrolla como oficial de crédito?

Sí

No

b.- EFECTIVIDAD CRÉDITO

3.- ¿Considera que la metodología actual para otorgar un crédito ya sea de consumo, microcrédito, o vivienda es la adecuada?

Sí

No

4.- ¿Conoce usted si todos los procesos que realiza diariamente cuentan con un flujograma?

Sí

No

5.- ¿A su parecer los procesos aplicados de cobranzas generan resultados positivos?

Sí

No

c.- NIVEL DE RIESGO

6.- La mayor causa del indicador actual de morosidad en la cooperativa es:

Falta de adecuación procesos	-----
Falta de gestión judicial	-----
Falta de gestión extrajudicial	-----
Falta de seguimiento preventivo	-----
Mala colocación	-----

7.- ¿Un cambio de core transaccional mejora la efectividad de los procesos?

Sí

No

Anexo N° 3. Acta de aprobación del orgánico estructural, funcional y mapa de procesos



GUARANDA Ltda.

COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO

CONTROLADA POR LA SUPERINTENDENCIA DE ECONOMIA POPULAR Y SOLIDARIA

Acta No. 9

ACTA DE LA SESION EXTRA ORDINARIA DEL CONSEJO DE ADMINISTRACION DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO "GUARANDA LIMITADA", celebrada el trece de febrero del año dos mil diecinueve.

En la ciudad de Guaranda a los trece días de mes de febrero del año dos mil diecinueve previa convocatoria del Presidente, se reúnen en la sala de sesiones de la Cooperativa los siguientes miembros del Consejo de Administración: Lcdo. Cesar Barragán, Abg. Luis Ribadeneira, Sra. Gladys Mosquera, Ing. Vinicio Calles y Lcdo. Jhony Jiménez, Eco. Paola García con voz informativa.

Constatado el quórum por parte de secretaria, con la asistencia de los cinco señores Consejeros, se instala la sesión siendo las 10H10 presidida por su titular el Abg. Luis Ribadeneira y actúa en la secretaria la Lcda. Lourdes Velasco, de inmediato se procede a dar paso al único punto del orden del día.

ORDEN DEL DIA:

- 1.- Constatación del quórum e instalación de la sesión por el señor Presidente
- 2.- Conocimiento y aprobación de la actualización del Orgánico estructural y funcional de la entidad
- 3.- Conocimiento y aprobación de la actualización del Mapa de Procesos de la Cooperativa

2.- Conocimiento y aprobación de la actualización del Orgánico estructural y funcional de la entidad

Toma la palabra la señora Gerente - Economista Paola García, y explica la importancia que tiene el mantener el orgánico estructural y funcional actualizado y acorde a los requerimiento de la Cooperativa en virtud de su crecimiento y se hace indispensable realizar los cambios en estos dos documentos legales que rigen el desenvolvimiento administrativo y financiero, informa que la Entidad tendrá que realizar gestión por funciones y no por procesos, debe mejorar la participan en el sistema cooperativo nacional, mejorar el índice de morosidad en relación a los segmentos 1 y 2, los parámetros para ser más eficientes también se los debe mejorar entre los indicadores más relevantes, dada esta pequeña introducción inicia su explicación sobre los cambios a realizarse siendo uno de ellos el de sacar de Crédito lo que corresponde a cobranzas denominando Gestores de Cobranzas, las jefaturas actualmente denominadas así, se las llamará como Subgerencias, se implementa el liquidador de créditos, de inmediato da a conocer el orgánico funcional, mismo que se lo ha actualizado en baso al orgánico estructural, pone en consideración de los señores Consejeros lo solicitado.

El Consejero Ingeniero Vinicio Calles manifiesta que si sería factible nombrar como Directores a las Jefaturas, la señora Gerente da su explicación sobre este tema ante lo cual el señor Consejero acepta y manifiesta que si en las otras Cooperativas mantienen con esta denominación sería bueno nosotros también acoger, aprueba la actualización.

www.guarandaltda.fin.ec

Contigo crecemos

Teléf.: 03-2551013
03-2551014
03-2551016
03-2551017

MATRIZ GUARANDA:
Convención de 1884 N°. 910
y 10 de Agosto
Ext. 101 - 103

AGENCIA ECHEANDÍA:
Calle Simón Bolívar
y Sucre
Ext. 154 - 153

AGENCIA CALUMA:
Dr. Vinicio Noboa
y Av. La Naranja
Ext. 147 - 137

El señor Vicepresidente expresa si este cambio en denominación no conllevará a alguna situación salarial para la Cooperativa, Gerencia expresa que cuenta con personal profesional, serio y comprometido, con esta aclaración aprueba lo solicitado pro Gerencia.

El Consejero Licenciado César Barragán expresa que debemos estar acorde al sistema cooperativo por lo que aprueba el orgánico estructural y funcional de la Entidad

La Consejera Gladys Mosquera se une a los criterios de los señores Consejeros y aprueba la actualización.

El Abogado Luis Ribadeneira sobre el tema de denominación de Subgerencias no está muy de acuerdo pero la mayoría ha definido que se lo ejecute de esa manera por lo que acepta los criterios de los señores Consejeros y se une por su aprobación de la forma en como lo ha presentado la Economista Paola García.

3.- Conocimiento y aprobación de la actualización del Mapa de Procesos de la Cooperativa

A continuación la señora Gerente explica la actualización que se va a realizar en el mapa de procesos de la Cooperativa, va aclarando las dudas presentadas sobre este tema.

Los señores Consejeros por unanimidad aprueban la actualización del mapa de procesos ya que consideran que todo lo que aprueba este Organismo es en provecho y positivo para la Institución que debemos adoptar cosas buenas de nuestra competencia

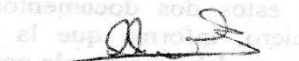
Agotado el orden del día objeto de la sesión, el señor Presidente clausura la sesión siendo las 11H:55.

APROBADO



Abg. Luis Ribadeneira
Presidente

CERTIFICA:



Lcda. Lourdes Velasco
Secretaria.

RESOLUCIONES:

- 1.- El Consejo de Administración conoce y aprueba la actualización del Orgánico estructural y funcional de la Cooperativa
- 2.- Los señores Consejeros conocen y aprueban la actualización del mapa de proceso de la Entidad.
- 3.- Las presentes resoluciones entraran en vigencia una vez que se han socializado a todo el personal de la Institución