



UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO

FACULTAD DE CONTABILIDAD Y AUDITORÍA

CARRERA DE CONTABILIDAD Y AUDITORÍA

**TRABAJO DE GRADUACIÓN PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL
TÍTULO DE INGENIERÍA EN CONTABILIDAD Y AUDITORÍA CPA**

TEMA:

“LA GESTIÓN EMPRESARIAL Y LA TOMA DE DECISIONES EN LA
COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO UNIDAD Y PROGRESO DEL
CANTÓN SIGCHOS”.

AUTORA: Linda Lizeth Campaña Castellano

TUTOR: Dr. Tito Mayorga

AMBATO – ECUADOR

2015

APROBACIÓN DEL TUTOR

Yo, Dr. Tito Patricio Mayorga Morales, en mi calidad de Tutor del trabajo de investigación sobre el tema “La Gestión Empresarial y la Toma de Decisiones en la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Unidad y Progreso” del cantón Sigchos”, desarrollado por Linda Lizeth Campaña Castellano, estudiante del décimo semestre paralelo “B” de la Carrera de Contabilidad y Auditoría, considero que dicho trabajo de investigación reúne los requisitos tanto técnicos como científicos y corresponde a las normas establecidas en el Reglamento de Graduación de Pregrado, por la modalidad de trabajo de manera independiente de la Universidad Técnica de Ambato y en el normativo para la presentación de trabajos de investigación de la Facultad de Contabilidad y Auditoría.

Por lo tanto, autorizo la presentación del mismo ante el organismo pertinente, para que sea sometido a evaluación por la comisión de profesores calificadores designados por el Honorable Consejo Directivo.

Ambato, 20 de Abril del 2015

Para constancia firma:



Dr. Tito Mayorga

TUTOR

AUTORÍA DEL PROYECTO DE INVESTIGACIÓN

Yo, Linda Lizeth Campaña Castellano, con C.I. 050354184-9, tengo a bien indicar que los criterios emitidos en el trabajo de investigación: “La Gestión Empresarial y la Toma de Decisiones en la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Unidad y Progreso” del cantón Sigchos”, como también los contenidos presentados, ideas, análisis y síntesis son de exclusiva responsabilidad de mi persona, como autora de este trabajo de Investigación.

Ambato, 20 de Abril del 2015



Linda Lizeth Campaña Castellano

AUTORA

APROBACIÓN TRIBUNAL DE GRADO

Los suscritos miembros del Tribunal de Grado, una vez revisado, aprueban el trabajo de graduación con el tema: “La Gestión Empresarial y la Toma de Decisiones en la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Unidad y Progreso” del cantón Sigchos”, elaborado por Linda Lizeth Campaña Castellano, el mismo que guarda conformidad con las disposiciones reglamentarias emitidas por la Facultad de Contabilidad y Auditoría de la Universidad Técnica de Ambato.

Ambato, 06 de Mayo del 2015

Para constancia firma:



Ing. Mg. Eduardo Toscano

PROFESOR CALIFICADOR



Lic. Ruth Zamora Sánchez

PROFESOR CALIFICADOR



Eco. Diego Proaño, Mg.

PRESIDENTE DEL TRIBUNAL

DEDICATORIA

“La disciplina es la parte más importante del éxito”.

Truman Capote

Con todo mi cariño y amor a Dios, verdadera fuente de amor y sabiduría; a mis queridos padres Filemón y Bertha porque han estado conmigo en cada paso que doy, cuidándome y dándome la fortaleza para continuar, que hicieron todo en la vida para que yo pudiera lograr mis sueños, por motivarme y darme la mano cuando sentía que el camino se terminaba.

A mis hermanos, tíos, primos, y amigos por haber fomentado en mí el deseo de superación y el anhelo de triunfo en la vida.

AGRADECIMIENTO

“La gratitud es un sentimiento que solo un alma noble puede sentir y expresar”.

Mark Twain

A Dios, quien me guía y me da la sabiduría necesaria para poder alcanzar mis metas.

A mi padre Filemón, porque gracias a él sé que la responsabilidad se la debe vivir como un compromiso de dedicación y esfuerzo. A mi madre Bertha, cuyo vivir me ha demostrado que en el camino hacia la meta se necesita de la dulce fortaleza para aceptar las derrotas y del sutil coraje para derribar miedos.

Al personal administrativo y operativo de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Unidad y Progreso” del cantón Sigchos, quienes colaboraron con la información necesaria.

A esta prestigiosa institución, a mis maestros, que a lo largo de mis estudios han transmitido sus amplios conocimientos y sabios consejos, en especial al Dr. Tito Mayorga, por la confianza y apoyo brindado quien fue mi guía durante la investigación.

A ustedes por siempre mi corazón y mi agradecimiento.

ÍNDICE

| | |
|---|------|
| APROBACIÓN DEL TUTOR..... | II |
| AUTORÍA DEL PROYECTO DE INVESTIGACIÓN | III |
| APROBACIÓN TRIBUNAL DE GRADO | IV |
| DEDICATORIA | V |
| AGRADECIMIENTO | VI |
| ÍNDICE | VII |
| ÍNDICE DE TABLAS | XI |
| RESUMEN EJECUTIVO | XIII |
| INTRODUCCIÓN | XV |
| CAPÍTULO I..... | 15 |
| EL PROBLEMA | 15 |
| 1.1. TEMA DE INVESTIGACIÓN..... | 15 |
| 1.2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA | 15 |
| 1.2.1. CONTEXTUALIZACIÓN | 15 |
| 1.2.2. ANÁLISIS CRÍTICO | 18 |
| 1.2.3. PROGNOSIS | 20 |
| 1.2.4. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA..... | 20 |
| 1.2.5. INTERROGANTES | 21 |
| 1.2.6. DELIMITACIÓN | 21 |
| 1.3. JUSTIFICACIÓN..... | 21 |
| 1.4. OBJETIVOS..... | 23 |
| 1.4.1 GENERAL..... | 23 |
| 1.4.2 ESPECÍFICOS | 24 |
| CAPÍTULO II | 25 |
| MARCO TEÓRICO..... | 25 |
| 2.1. ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS | 25 |

| | |
|--|----|
| 2.2. FUNDAMENTACIÓN FILOSÓFICA | 27 |
| 2.2.1. FUNDAMENTACIÓN ONTOLÓGICA | 28 |
| 2.2.2. FUNDAMENTACIÓN EPISTEMOLÓGICA | 28 |
| 2.2.3. FUNDAMENTACIÓN AXIOLÓGICA | 29 |
| 2.3. FUNDAMENTACIÓN LEGAL | 29 |
| 2.4. CATEGORÍAS FUNDAMENTALES | 31 |
| 2.4.1. SUPERODINACIÓN CONCEPTUAL | 31 |
| 2.4.2. SUBORDINACIÓN DE LAS VARIABLES | 32 |
| 2.4.1. DESCRIPCIÓN CONCEPTUAL DE LA VARIABLE INDEPENDIENTE | 34 |
| 2.4.2. DESCRIPCIÓN CONCEPTUAL DE LA VARIABLE DEPENDIENTE | 45 |
| 2.5. HIPÓTESIS | 55 |
| 2.6. SEÑALAMIENTO DE VARIABLES | 55 |
| CAPÍTULO III | 56 |
| METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN | 56 |
| 3.1. ENFOQUE DE LA INVESTIGACIÓN | 56 |
| 3.2. MODALIDAD BÁSICA DE LA INVESTIGACIÓN | 57 |
| 3.3 TIPO DE INVESTIGACIÓN | 57 |
| 3.4. POBLACIÓN Y MUESTRA | 58 |
| 3.4.1. POBLACIÓN | 58 |
| 3.4.2. MUESTRA | 59 |
| 3.5. OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES | 59 |
| 3.5.1. VARIABLE INDEPENDIENTE: GESTIÓN EMPRESARIAL | 60 |
| 3.5.2. VARIABLE DEPENDIENTE: TOMA DE DECISIONES | 61 |
| 3.6. PLAN DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN | 62 |
| 3.6.1 PLAN DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN | 62 |
| 3.7. PLAN DE PROCESAMIENTO DE LA INFORMACIÓN | 63 |
| CAPÍTULO IV | 65 |
| ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS | 65 |
| 4.1. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS | 65 |
| 4.2. INTERPRETACIÓN DE DATOS | 76 |
| 4.3. VERIFICACIÓN DE HIPÓTESIS | 79 |

| | |
|--|-----|
| 4.3.1. PLANTEAMIENTO DE HIPÓTESIS | 79 |
| 4.3.2. REGLA DE DECISIÓN..... | 80 |
| 4.3.3. CÁLCULO DE T DE STUDET..... | 81 |
| CAPÍTULO V | 83 |
| CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES..... | 83 |
| 5.1. CONCLUSIONES | 83 |
| 5.2. RECOMENDACIONES | 84 |
| CAPÍTULO VI..... | 85 |
| PROPUESTA..... | 85 |
| 6.1. DATOS INFORMATIVOS..... | 85 |
| 6.2. ANTECEDENTES DE LA PROPUESTA | 86 |
| 6.3. JUSTIFICACIÓN..... | 88 |
| 6.4. OBJETIVOS..... | 89 |
| 6.4.1. OBJETIVO GENERAL..... | 89 |
| 6.4.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS..... | 89 |
| 6.5. ANÁLISIS DE FACTIBILIDAD | 89 |
| 6.5.1. FACTIBILIDAD TECNOLÓGICA | 89 |
| 6.5.2. FACTIBILIDAD ORGANIZACIONAL | 90 |
| 6.5.3. FACTIBILIDAD ECONÓMICA - FINANCIERA | 90 |
| 6.5.4. FACTIBILIDAD LEGAL | 90 |
| 6.6. FUNDAMENTACIÓN | 90 |
| 6.7. METODOLOGÍA MODELO OPERATIVO | 95 |
| 6.8. ADMINISTRACIÓN DE LA PROPUESTA..... | 154 |
| 6.9. PREVISIÓN DE LA EVALUACIÓN..... | 154 |
| BIBLIOGRAFÍA | 156 |

ÍNDICE DE GRÁFICOS

| | |
|--|-----|
| Gráfico 1: Árbol de Problemas | 18 |
| Gráfico 2: Inclusión de categorías conceptuales | 31 |
| Gráfico 3: Constelación de Ideas Variable Independiente | 32 |
| Gráfico 4: Constelación de Ideas Variable Dependiente | 33 |
| Gráfico 5: Pregunta 1 | 66 |
| Gráfico 6: Pregunta 2 | 67 |
| Gráfico 7: Pregunta 3 | 68 |
| Gráfico 8: Pregunta 4 | 69 |
| Gráfico 9: Pregunta 5 | 70 |
| Gráfico 10: Pregunta 6 | 71 |
| Gráfico 11: Pregunta 7 | 72 |
| Gráfico 12: Pregunta 8 | 73 |
| Gráfico 13: Pregunta 9 | 74 |
| Gráfico 14: Pregunta 10 | 75 |
| Gráfico 15: Ubicación Geográfica | 85 |
| Gráfico 16: Sistema de Gestión como herramienta para alcanzar objetivos..... | 90 |
| Gráfico 17: Modelo de agrupación de procesos en el mapa de procesos..... | 91 |
| Gráfico 18: Organigrama Estructural..... | 101 |
| Gráfico 19: Mapa de Procesos de la COAC “Unidad y Progreso” | 115 |
| Gráfico 20: Proceso de Planificación Estratégica y Gestión de Calidad | 117 |
| Gráfico 21: Proceso de Cartera de Crédito | 120 |
| Gráfico 22: Proceso de Captación de Ahorros | 135 |

ÍNDICE DE TABLAS

| | |
|--|-----|
| Tabla 1: Población de la COAC “Unidad y Progreso” | 58 |
| Tabla 2: Conceptualización de Gestión empresarial | 60 |
| Tabla 3: Conceptualización de Toma de decisiones | 61 |
| Tabla 4: Pregunta 1 | 66 |
| Tabla 5: Pregunta 2 | 67 |
| Tabla 6: Pregunta 3 | 68 |
| Tabla 7: Pregunta 4 | 69 |
| Tabla 8: Pregunta 5 | 70 |
| Tabla 9: Pregunta 6 | 71 |
| Tabla 10: Pregunta 7 | 72 |
| Tabla 11: Pregunta 8 | 73 |
| Tabla 12: Pregunta 9 | 74 |
| Tabla 13: Pregunta 10 | 75 |
| Tabla 14: Pregunta 6 | 81 |
| Tabla 15: Pregunta 7 | 81 |
| Tabla 16: Frecuencias Observadas | 81 |
| Tabla 17: Presupuesto de la investigación | 86 |
| Tabla 18: Toma de Decisiones | 94 |
| Tabla 19: Modelo Operativo | 95 |
| Tabla 20: Análisis FODA de la cooperativa | 99 |
| Tabla 21 : Simbología para Flujograma..... | 113 |
| Tabla 22 : Proceso de Planificación estratégica y gestión de calidad | 116 |
| Tabla 23: Planificación Estratégica y Gestión de Calidad..... | 118 |
| Tabla 24 : Proceso de Cartera de Crédito | 119 |
| Tabla 25: Cartera de Crédito | 121 |
| Tabla 26: Promoción y precalificación del crédito | 122 |
| Tabla 27: Política de precalificación del crédito..... | 123 |
| Tabla 28: Calificación del crédito | 124 |
| Tabla 29: Política de calificación del crédito..... | 125 |
| Tabla 30: Aprobación del crédito..... | 126 |
| Tabla 31: Política de aprobación del crédito..... | 127 |

| | |
|--|-----|
| Tabla 32: Despacho del crédito..... | 129 |
| Tabla 33: Política de aprobación del crédito..... | 130 |
| Tabla 34: Recuperación de cartera..... | 132 |
| Tabla 35: Política de recuperación de cartera..... | 133 |
| Tabla 36 : Proceso de Captación de Ahorros..... | 134 |
| Tabla 37: Captación de ahorros..... | 136 |
| Tabla 38: Apertura de cuentas..... | 137 |
| Tabla 39: Política de apertura de cuentas..... | 139 |
| Tabla 40: Captación de recursos..... | 140 |
| Tabla 41: Política de captación de recursos..... | 141 |
| Tabla 42: Pago de intereses..... | 142 |
| Tabla 43: Política para pagos de intereses..... | 143 |
| Tabla 44: Entregar recursos..... | 144 |
| Tabla 45: Política para entregar recursos..... | 145 |
| Tabla 46: Gestión del talento humano..... | 146 |
| Tabla 47: Gestión administrativa - financiera..... | 147 |
| Tabla 48: Plan de capacitación..... | 153 |
| Tabla 45: Cronograma de actividades..... | 153 |
| Tabla 50: Presupuesto de capacitación..... | 154 |
| Tabla 51: Previsión de la evaluación..... | 155 |

RESUMEN EJECUTIVO

La investigación planteada hace referencia al estudio de la gestión empresarial en la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Unidad y Progreso” del cantón Sigchos, ya que es una de las principales causas que ocasionan la inadecuada toma de decisiones en la misma, originada por la mala planeación y combinada con ineficiencia en la gestión y procesos de trabajo inadecuados, las consecuencias tienen como repercusión final una caída de la rentabilidad, debido a costos no contemplados, falta de planificación financiera, recursos productivos no optimizados, mala gestión documental.

El presente trabajo tiene como finalidad proponer un modelo de gestión por procesos para mejorar la calidad de los servicios que ofrece la cooperativa, lo que le permitirá a la institución lograr mayores niveles de satisfacción en los clientes, lo que le llevará a la cooperativa a una adecuada toma de decisiones permitiendo estabilizarse económicamente.

El estudio se encuentra dividido en seis capítulos los cuales serán detallados a continuación.

El capítulo I describe el problema a investigarse detallando la identificación, formulación, delimitación y justificación del problema objeto de análisis, y se establecen objetivos a cumplirse al final de la investigación.

En el capítulo II referente al marco teórico se realiza una descripción de los antecedentes de la investigación, la fundamentación filosófica, la fundamentación legal que permite el desarrollo de la investigación y las categorías fundamentales en donde se detalla la parte teórica de la variable dependiente y la variable independiente. Además, contiene también los gráficos de inclusión y se concluye con el planteamiento de la hipótesis y el señalamiento de sus variables.

En el capítulo III se da a conocer la metodología en el cual se realiza una descripción del enfoque utilizado para el desarrollo del trabajo investigativo siendo utilizado en el presente proyecto el enfoque cuali-cuantitativo; además, se describe la modalidad básica de investigación de campo, bibliográfica-documental

y el nivel o tipo de investigación, que para este caso se utilizará la investigación exploratoria y descriptiva. De igual manera se presenta la determinación de la muestra o población; que en este caso que ha utilizado la totalidad de la población investigada, posteriormente se realiza la operacionalización de las variables, se describe la manera como se va a recolectar la información y el procesamiento y análisis de los resultados.

El capítulo IV se enuncia las preguntas planteadas en la encuesta utilizada y se elabora el análisis e interpretación de los resultados obtenidos con los gráficos correspondientes; finalmente se realiza la verificación de la hipótesis mediante la aplicación del estadístico t de student.

En el capítulo V se detalla las conclusiones a las cuales se pudo llegar después de haber realizado la investigación y a su vez se elaboran las recomendaciones para cada una de las conclusiones establecidas.

En el capítulo VI de la presente investigación se trata sobre la propuesta, detallando los datos informativos, antecedentes, justificación y objetivos de lo que se va a plantear, así como el análisis de factibilidad, fundamentación, metodología, administración y previsión de la evaluación.

INTRODUCCIÓN

La investigación planteada hace referencia al estudio de la gestión empresarial en la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Unidad y Progreso” del cantón Sigchos, ya que es una de las principales causas que ocasionan la inadecuada toma de decisiones en la misma, originada por la mala planeación y combinada con ineficiencia en la gestión y procesos de trabajo inadecuados.

Las consecuencias tienen como repercusión final una caída de la rentabilidad, debido a costos no contemplados, falta de planificación financiera, recursos productivos no optimizados y mala gestión documental evitando así que la institución pueda cumplir con la misión, visión y objetivos organizacionales planteados por la misma.

El presente trabajo tiene como finalidad proponer un modelo de gestión por procesos para mejorar la calidad de los servicios que ofrece la cooperativa, lo que permitirá lograr mayores niveles de satisfacción en los clientes ya que al disponer de políticas internas facilita el reconocimiento de las operaciones y de las responsabilidades implícitas en cada proceso de la cooperativa.

Con el fin de que ayude a la recuperación eficiente de los recursos y pueda ser útil en la toma de decisiones permitiendo cumplir la misión, visión y objetivos organizacionales de la institución y de esta manera conseguir el tan anhelado éxito empresarial.

CAPÍTULO I

EL PROBLEMA

1.1. Tema de Investigación

“La gestión empresarial y la toma de decisiones en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Unidad y Progreso del cantón Sigchos”.

1.2. Planteamiento del Problema

1.2.1. Contextualización

1.2.1.1 Macrocontextualización

La evolución histórica de la gestión empresarial tiene un desenvolvimiento de ideas a nivel cultural en oriente y occidente, alcanzado el desarrollo del hombre en cada uno de los sistemas sociales. Hoy en día la gestión empresarial ya no es un argumento de carácter local ni tampoco nacional, en la evolución de una sociedad de información y conocimiento, debe considerarse como un asunto de índole mundial. En palabras del autor Yépez (2009, pág. 58):

“El mundo empresarial se está desarrollando en un medio más competitivo, que exige decisiones más eficientes y eficaces a la hora de gestionar una empresa, buscando de esta manera obtener resultados efectivos que permitan a la organización lograr el cumplimiento de los objetivos organizacionales”.

“Las pequeñas y medianas empresas son consideradas importantes agentes económicos que ayudan a promover el desarrollo de los países de América Latina y el Caribe, por lo que se han puesto en marcha iniciativas relacionadas con el acceso al crédito, la asistencia técnica para introducir mejoras en la gestión y la calidad, la participación en el comercio exterior, la capacitación de los recursos humanos y el desarrollo empresarial” (Quispe, 2013, pág. 64).

En la actualidad, las pequeñas, medianas y grandes empresas se han visto en la necesidad de aplicar una adecuada gestión ya que es la base fundamental para

tomar decisiones oportunas, que pueden llevar al éxito o fracaso de una organización. La evolución de la sociedad y la competitividad son los factores que exige más que nunca la utilización de esta poderosa herramienta, la cual permite alinear los procesos con la estrategia, misión y objetivos de la institución, y así, tomar las decisiones más acertadas y lograr la efectividad empresarial.

Así mismo, el autor Quispe (2013, pág. 67) menciona que:

“Es de gran importancia que las empresas dispongan de un adecuado modelo de gestión empresarial, que permita tomar decisiones efectivas y llevar a cabo la planeación, organización, dirección, coordinación y control de sus actividades y recursos orientándolos al logro de economía, eficiencia, efectividad, mejora continua”.

Por tanto, un adecuado modelo de gestión empresarial contribuirá al desarrollo empresarial de la organización.

1.2.1.2 Mesocontextualización

En las primeras etapas del desarrollo económico las empresas se definían porque realizaban tareas repetitivas, fáciles de definir y el personal sabía exactamente cuál era su misión. En la actualidad, y en palabras de Basabe (2013, pág. 46) tenemos que: *“es innegable la importancia que han alcanzado las pequeñas y medianas empresas como impulsoras del crecimiento económico en nuestro país, no sólo por su capacidad de generación de empleo sino también por su capacidad innovadora, valor agregado en sus productos y servicios”*, así mismo comenta que *“la cultura organizativa es un recurso de gestión empresarial clave para consolidar y preservar una ventaja competitiva sostenible en el tiempo que permita a las entidades tomar decisiones acertadas”*.

En nuestro país existen muchas empresas que están implementando un modelo de gestión empresarial que les ayuda a tomar decisiones de una manera más eficiente y, por ende, ser más competitivas.

“A criterio de Nancy Lee Gerente General del Fondo Multilateral de Inversiones (Fomin), el sector de las micro-finanzas se ha vuelto muy competitivo en Ecuador y mejor regulado. Según la

Superintendencia de Economía Popular y Solidaria (SEPS), en el país operan 3.260 cooperativas, de las cuales 946 son financieras, es decir que captan recursos y entregan créditos” (Telégrafo, 2014).

Es así que se puede evidenciar que en Ecuador el sector financiero también puede incluir la gestión de recursos humanos, la gestión de los recursos financieros y la gestión de los recursos materiales, ya que son factores que ayudan a mejorar la estructura y el crecimiento de las empresas, y gracias a la adecuada gestión empresarial que realizan les ha permitido tomar decisiones acertadas y competir con grandes empresas del mismo sector.

1.2.1.3 Microcontextualización

En Ecuador y especialmente en la provincia de Cotopaxi existen algunas peculiaridades respecto al funcionamiento de su mercado financiero, dado el entorno macroeconómico y político. *“La poca profundidad de sus mercados financieros y la dificultad de conseguir fondos de largo plazo, a bajas tasas de interés, repercute en los márgenes de intermediación financiera, en los requerimientos de liquidez y en los altos niveles de la tasa activa”*. (Ekos, 2012)

Si bien es cierto en la provincia de Cotopaxi hay diferencias en los tamaños de las entidades financieras, por lo que el auge de cooperativas de ahorro y crédito ha comprometido el crecimiento eficiente de capitales y de sus socios, volviendo vulnerables a aquellas que tienen capitales pequeños.

La Cooperativa de Ahorro y Crédito “Unidad y Progreso” del cantón Sigchos fue creada y registrada en el Ministerio de Inclusión Social y Economía Popular el 4 de Junio de 1997. Es una organización financiera, autofinanciada, de ayuda y autogestión, su principal actividad es la intermediación financiera, proceso que apoya decididamente al desarrollo socio económico de los agricultores, ganaderos y micro empresarios del Cantón.

Como se menciona anteriormente, las entidades financieras con mayor capital vuelven vulnerables a las entidades de capitales pequeños, razón por la cual, la cooperativa debe buscar financiamiento con otras instituciones, es ahí en donde la gestión empresarial juega un rol muy importante pues de su eficiencia, producto

de la dirección, habilidades y estrategias que utilice, dependerá la obtención de buenos resultados.

Cabe recalcar que cada una de las actitudes o decisiones que representan una inadecuada gestión tienen su efecto en el desempeño de los equipos de trabajos y, por ende, en toda la organización. Siguiendo la línea de pensamiento de Buniak (2012, pág. 83) es de vital importancia conocer que una gestión empresarial:

“Encamina a las empresas a lograr sus metas, objetivos, misión y visión empresarial”. Además de ello “la gestión empresarial toma decisiones bien informadas y responsables, sobre los costos y beneficios de la empresa, resultados y costos incurridos, metas y objetivos, cambios en procesos y procedimientos; cuotas de mercado, cambio de giro y otras actividades relacionadas”.

1.2.2. Análisis Crítico

Gráfico 1: Árbol de Problemas



Fuente: Cooperativa de Ahorro y Crédito “Unidad y Progreso” Sigchos
Elaborado por: Campaña Linda (2014)

El problema de la presente investigación se encuentra enfocado en aquellos aspectos negativos que inciden en el desarrollo de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Unidad y Progreso” del cantón Sigchos, la misma que tiene una desorganización administrativa debido a una inadecuada gestión empresarial, lo que conlleva a que la entidad tenga muchas falencias al momento de tomar decisiones. Según palabras de Martínez (2004, pág. 77): *“la gestión empresarial*

hace referencia a las medidas y estrategias llevadas a cabo con la finalidad de que la empresa sea viable económicamente”.

Se puede mencionar que las consecuencias de una mala gestión en la cooperativa de Ahorro y Crédito “Unidad y Progreso” tienen como repercusión final una caída de la rentabilidad, falta de planificación financiera, recursos productivos no optimizados, mala gestión documental causando una inadecuada toma de decisiones en la misma.

En la cooperativa existe una aplicación inadecuada de las políticas y procedimientos establecidos, también existe duplicidad en las funciones asignadas debido a falta de personal, además una utilización inadecuada de los recursos con que cuenta la misma ocasionando desperdicios o costos innecesarios que serían evitados si se contara con una planificación adecuada de la distribución o utilización de los mismos.

Dicha situación se configura en la falta de economía (altos costos y mínimos beneficios), falta de eficiencia (inadecuada racionalización de recursos), falta de efectividad (falta de cumplimiento de metas y objetivos), falta de mejora continua (no existen programas de cambios cualitativos y cuantitativos), estos aspectos se encuentran reflejados en la economía de la cooperativa. A todo ello, habría que añadir la existencia de una inadecuada comunicación entre el personal que labora y la dirección de la misma, llevando a la dirección a tomar decisiones inadecuadas.

Los motivos de la mala gestión son originarios de la condición humana de todo empresario y de sus cualidades y conocimientos. A la hora de realizar su primera gestión el ser humano tiene tendencia natural a realizar las mínimas actuaciones para la prestación de un servicio o producto.

Esta práctica aunque acaba perpetuándose en el tiempo sufre una evolución inducida por los propios cambios que se producen en el entorno en el que trabajamos tecnológicos, económicos, demanda de clientes, normativos, calidad, que son al fin y al cabo los que acaban condicionando nuestra manera de trabajar.

1.2.3. Prognosis

El Nuevo marco regulatorio internacional, los cambios tecnológicos, la intensificación de la competencia, los cambios en los hábitos de consumo y el mayor poder negociados de proveedores y demandantes de fondos, la desintermediación financiera y otras tendencias, demandan en los gerentes y directivos de las entidades bancarias nuevas prácticas bancarias y gerenciales que reconozcan estas tendencias y le permitan competir en un ambiente externo caracterizado por una única constante: el cambio.

De no encontrar alternativas de solución a este problema, la empresa seguirá realizando de manera inadecuada su gestión empresarial lo que conlleva a que la misma tome decisiones desinformadas e irresponsables, llevando a futuro a una desestabilidad económica, baja competencia en el mercado, desconfianza por parte de la dirección, menor control de recursos, menor utilidad, decremento del valor en el mercado, problemas con el equipo de trabajo.

“La Gestión Empresarial mide el rumbo que lleva la empresa. Muestra si el negocio crece o se estanca. Si se afianza o posiciona en el mercado. Si hay mejora con respecto a la competencia. Si hay que premiar o promover al empleado. Si cada área cumple con las expectativas. Permite entrar a un esquema de planeación, de mejora en la comunicación entre departamentos y ejecutivos y en establecer políticas de trabajo que permiten la estandarización de los procesos” según lo menciona la entidad (Kreston International, 2009).

Es por ello, que es de gran importancia desarrollar una adecuada gestión porque son el mapa guía de una empresa que busca mejorar la utilización de sus recursos, en caso de no realizar una adecuada gestión empresarial la cooperativa no cumpliría con sus metas y objetivos propuestos, disminuiría su rentabilidad, su nivel de competencia, y, lo que es muy importante, perdería la fidelidad de sus clientes debido a una inadecuada toma de decisiones.

1.2.4. Formulación del Problema

¿Cómo incide la inadecuada gestión empresarial en la toma de decisiones de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Unidad y Progreso” del cantón Sigchos?

Variables del problema

Variable Independiente: Gestión Empresarial

Variable Dependiente: Toma de decisiones

1.2.5. Interrogantes

- ¿Qué modelo de gestión empresarial está utilizando la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Unidad y Progreso” del cantón Sigchos para la adecuada toma de decisiones?
- ¿Cómo afecta la toma de decisiones al desarrollo empresarial de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Unidad y Progreso” del cantón Sigchos?
- ¿Qué alternativa de solución es la más efectiva para una adecuada gestión empresarial y su incidencia con la toma de decisiones dentro de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Unidad y Progreso” del cantón Sigchos?

1.2.6. Delimitación

Campo: Auditoría

Área: Auditoría de Gestión

Aspecto: Gestión Empresarial

Temporal: La investigación toma información del año 2014, el trabajo operativo se realizará en el año 2015.

Espacial: La Cooperativa de Ahorro y Crédito “Unidad y Progreso” está ubicada en el cantón Sigchos, provincia de Cotopaxi, República del Ecuador.

1.3. Justificación

La justificación del presente proyecto está enmarcada en una propuesta de cambio y una mejora en los servicios que la institución presta, cuya misión institucional así lo determina:

“Satisfacer las necesidades y expectativas de nuestros socios y de la comunidad buscando el desarrollo integral de los mismo, fortaleciendo un proceso eficiente, voluntario y de control con la participación democrática de la mayoría de los socios, brindándoles soluciones financieras ágiles y oportunos con productos competitivos y servicios de buena calidad logrando el desarrollo socioeconómico de los asociados, con educación y cooperación entre cooperativas”.

Debemos tomar en cuenta que la satisfacción de las necesidades de los clientes no solo está en proveer de un servicio de crédito, sino que éste se realice bajo procesos bien encaminados y determinados, los cuales tendrán como finalidad la satisfacción de las necesidades y su fidelización hacia la empresa.

La cooperativa tiene 17 años de vida institucional y su principal objetivo ha sido atender las necesidades de sus clientes tanto en actividades de prestación de servicios financieros, como lo relacionado con la captación de ahorros y colocación de cartera de crédito.

Por lo expuesto, el diseño de un modelo de gestión permitirá lograr mayores niveles de satisfacción de los clientes, así como mayores niveles de productividad, esto como resultado de la minimización de costos internos relacionados con actividades sin valor agregado a los servicios que oferta la cooperativa.

La presente investigación tiene gran importancia porque aportará al desarrollo económico y administrativo de la empresa y se obtendrá mejores resultados, así también, hay que recalcar que tiene un impacto positivo ya que ayudará a tener mayor ventaja competitiva, que perdure en el tiempo debido a las políticas y procedimientos que aportará la investigación.

Además es factible su realización ya que cuenta con los recursos necesarios como: recurso humano, económico, fuente bibliográfica y lo más importante, apertura por parte de la entidad para dotar de información necesaria, para la investigación.

Un buen sistema de gestión responde al crecimiento y diversificación de las operaciones financieras que realiza las instituciones; asimismo, a la variedad y cuantía de bienes y servicios de todo orden que se manejan en estas entidades.

Su importancia deviene también porque permite conocer, en el curso de un ejercicio fiscal, si las metas se vienen cumpliendo conforme a lo programado, y verificar la adecuada utilización de los recursos con los que cuenta la empresa y de esta manera establecer comparaciones entre los objetivos iniciales. Para poder modificar la situación en cada uno de los procesos se debe iniciar por la identificación, descripción y medición de los mismos. Los resultados que se espera conseguir son eliminar la duplicidad de funciones para lo cual se especificarían funciones y las áreas que interviene.

Así mismo, se pretende reducir el tiempo que lleva el actual proceso de crédito, haciendo procesos sistemáticos y ligado directamente a la misión y visión de la empresa y con ello lograr reducir los costos operacionales, una mejor relación con el cliente, posicionar a la cooperativa en el sistema financiero y lograr que la empresa tome las decisiones más acertadas en beneficio de la misma.

Es así, que se considera a la gestión empresarial como una de las principales causas que ocasionan la desestabilidad en las empresas originada por la mala planeación y combinada con ineficiencia en la gestión y procesos de trabajo inadecuados.

En relación con esto, se debe tener en cuenta en que actividades de la empresa se están consumiendo la mayor cantidad de recursos, con el fin de ejercer el debido control y gestión que produzca en la organización una operación eficiente y rentable. Proceso que se busca realizar en la cooperativa para contribuir al éxito empresarial de la misma.

1.4. Objetivos

1.4.1 General

- Determinar la incidencia de la gestión empresarial en la toma de decisiones de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Unidad y Progreso del Cantón Sigchos con la finalidad de orientarlos a obtener buenos resultados.

1.4.2 Específicos

- Determinar el modelo de gestión utilizado por la Cooperativa de Ahorro y Crédito Unidad y Progreso del cantón Sigchos para la verificación del cumplimiento de metas y objetivos organizacionales.
- Determinar la efectividad de las decisiones tomadas por parte de la administración de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Unidad y Progreso del cantón Sigchos a fin de mejorar el proceso de toma de decisiones.
- Proponer un modelo de gestión por procesos para que permita una adecuada toma de decisiones en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Unidad y Progreso del cantón Sigchos.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2.1. Antecedentes Investigativos

En la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Unidad y Progreso” del cantón Sigchos no se ha realizado una adecuada gestión empresarial, debido a falta de conocimiento por parte de la administración y del personal que lo ejecuta, por lo que los antecedentes investigativos están constituidos por trabajos similares o relacionados con el tema, y que aportan información valiosa para definir la investigación que se presenta.

En el trabajo investigativo de Morocho (2014, págs. 78, 167) denominado: *“Diseño de un Modelo de Gestión por Procesos para la Cooperativa de Ahorro y Crédito de la Policía Nacional Agencia Loja”*. Se plantean como objetivos:

- a) *“Proponer un Modelo de Gestión por Procesos para mejorar la calidad de los servicios de captación de ahorros y colocación de cartera que ofrece la Cooperativa de Ahorro y Crédito de la Policía Nacional”*;
- b) *“Desarrollar un marco teórico que permita orientar la investigación hacia la propuesta de una gestión por procesos para la Cooperativa de Ahorro y Crédito de la Policía Nacional”*;
- c) *“Realizar un diagnóstico de la situación actual de la Cooperativa de Ahorro y Crédito de la Policía Nacional”*.

El desarrollo de este trabajo permitió al autor llegar a las siguientes conclusiones:

- a) *“Los procesos inventariados se consolidan en una propuesta la misma que tiene como finalidad mejorar el funcionamiento institucional y sirva para detectar falencias y facilite la toma de decisiones,”*;
- b) *“Dentro del inventario de los procesos de la cooperativa se incluyen catorce procesos que han sido analizados para identificar tiempos, distancias y responsables, del total tan solo un proceso es estratégico, dos son de apoyo y el restante son procesos operativos”*;

c) *“Entre los inconvenientes que se pretende resolver esta el tiempo exagerado de respuesta a los clientes, procesos no identificados ni documentados, falta de capacitación continua y compromiso de los empleados, problemas que han ocasionado disminución de la rentabilidad”.*

En el trabajo investigativo de Bolaños (2011, págs. 56, 178) denominado: *“La Gestión financiera y su trascendencia en los recursos financieros de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Ambato Ltda.”*. Se planteó como objetivos:

a) *“Estudiar la captación de pólizas de inversión el proceso de créditos familiares y su impacto en los recursos financieros de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Ambato Ltda”;*

b) *“Indagar sobre la gestión financiera enfocada al crédito familiar y las captaciones de pólizas de inversión para un respectivo análisis durante el año 2010”;*

c) *“Exponer una alternativa de solución a través de políticas internas en el departamento de inversión y la reestructuración del manual de créditos con el fin de incrementar los recursos financieros en beneficio de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Ambato Ltda”.*

Lo que permitió que el autor pueda llegar a las siguientes conclusiones:

a) *“Un importante porcentaje de los socios de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Ambato Ltda opina que la misma no tiene una adecuada toma de decisiones con lo relacionado a los créditos familiares y a la captación de pólizas de inversión”;*

b) *“La mayoría de los socios de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Ambato Ltda no están conformes con las tasas de interés que ofrece la misma tanto para los créditos familiares como para las pólizas de inversión”;*

c) *“Se determinó que en la cooperativa no existe una reestructuración en el manual de créditos lo que perjudica a los recursos financieros de la misma”.*

En el trabajo investigativo de Yépez (2009, págs. 27, 89) denominado: *“Diseño y propuesta de un Modelo de Gestión por Procesos para la empresa licorera Lovisone”*. Se plantearon como objetivos:

- a) *“Diseñar y proponer un sistema de Gestión basado en Procesos, con el propósito de mejorar la productividad y la gestión de recursos en Lovisone”;*
- b) *“Realizar el diagnostico actual de la empresa”;*
- c) *“Levantar los procesos actuales llevados por la empresa”;*
- d) *“Diseñar la cadena de valor genérica”;*
- e) *“identificar los procesos críticos que deben prestarse atención para el mejoramiento”;*
- f) *“Proponer un sistema de indicadores de gestión de los procesos críticos de Lovisone”.*

Esto permitió que el autor pueda llegar a las siguientes conclusiones:

- a) *“La empresa durante sus cuatro años de funcionamiento ha carecido de una adecuada gestión que esté acorde a las exigencias del mercado cada vez más competitivo, lo que se ha evidenciado en la obtención de resultados financieros poco efectivos”;*
- b) *“La situación actual de la empresa precisa cambios y mejoras en muchos aspectos del desempeño de la administración, quedan establecidos los mecanismos para poner a funcionar a Lovisone bajo la administración por procesos, de esta manera realizar el análisis periódico de sus procesos”;*
- c) *“Se ha elaborado un manual de procesos para la empresa, que servirá como herramienta para que las actividades dentro de la misma se desarrollen de manera óptima”;*
- d) *“Con la implementación de la metodología de procesos se mejorara la relación entre clientes tanto internos como externos, ya que se busca de manera constante la satisfacción de sus necesidades”.*

2.2. Fundamentación Filosófica

El enfoque de esta investigación se ubica en el paradigma crítico-propositivo; crítico porque cuestiona los esquemas sociales y propositivo porque busca plantear una alternativa de solución a la problemática investigada; ya que al no

realizar una gestión empresarial adecuada afecta significativamente a la toma de decisiones de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Unidad y Progreso de Sigchos.

La metodología propuesta tiene como finalidad generar transformaciones en las situaciones abordadas, partiendo de su comprensión, conocimiento y compromiso para la acción de los sujetos involucrados en ella, pero siguiendo un procedimiento metodológico y sistemático, insertado en una estrategia de acción definida y con un enfoque investigativo donde los sujetos de la investigación producen conocimientos dirigidos a transformar su realidad social.

2.2.1. Fundamentación Ontológica

Según Rendón (2013, pág. 55) la fundamentación ontológica es:

“La parte de la filosofía que estudia al ser y su existencia en general, es decir, es aquello que estudia el ser en cuanto ser, el interés de estudiar al ser se origina en la historia de la filosofía cuando esta surge de la necesidad de dar explicaciones racionales, no mitológicas, a los fenómenos del mundo físico”.

Por lo que la esencia del trabajo de investigación es estudiar y explicar las causas de la inadecuada gestión empresarial en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Unidad y Progreso de Sigchos con la finalidad de proporcionar alternativas de solución que contribuyan a la adecuada toma de decisiones de la misma.

2.2.2. Fundamentación Epistemológica

Según Rendón (2013, pág. 66) *“la epistemología se interroga acerca de cómo la realidad puede ser conocida, acerca de la relación entre quien conoce y aquello que es conocido, acerca de las características, de los fundamentos, de los presupuestos que orientan el proceso de conocimiento y la obtención de los resultados”.*

Además el autor menciona que se interroga *“acerca de la posibilidad de que ese proceso pueda ser compartido y reiterado por otros a fin de evaluar la calidad de la investigación y la confiabilidad de esos resultados”.*

La presente investigación busca generar conocimiento científico dentro de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Unidad y Progreso de Sigchos sobre una adecuada gestión empresarial, con la finalidad de mejorar la planificación, ayudar a la coordinación y un control amplio que proporcione información suficiente y pertinente para una correcta toma de decisiones.

2.2.3. Fundamentación Axiológica

Según Rendón (2013, pág. 68) axiología es:

“La teoría del valor o de lo que se considera valioso, no sólo trata de los valores positivos, sino también de los valores negativos, analizando los principios que permiten considerar que algo es o no valioso, y considerando los fundamentos de tal juicio”.

El trabajo a desarrollarse estará basada en el respeto y defensa de la verdad por sobre todas las cosas, sin realizar conclusiones prejuiciosas y manipuladas, con criterio propio, honestidad en las reflexiones, imparcialidad, equidad y responsabilidad en todos los ámbitos: social, política, jurídico y ético.

Además, de contar con el mayor número de fuentes para un conocimiento amplio del problema a investigar, sin utilizar recursos inmorales como soborno, engaño y plagio, con la finalidad de obtener información relevante que facilitará la obtención de los resultados fidedignos, lo cual dará a la investigación objetividad y contundencia, ya que conllevará a la consecución satisfactoria de los fines previstos.

2.3. Fundamentación Legal

La siguiente investigación se fundamenta en la Norma Internacional ISO 9001 (2008) la cual menciona en el párrafo 1 Generalidades que:

“La adopción de un sistema de gestión de la calidad debería ser una decisión estratégica de la organización, el diseño y la implementación del mismo están influenciados por:

a) El entorno de la organización, los cambios en ese entorno y los riesgos asociados con ese entorno,

- b) Sus necesidades cambiantes,*
- c) Sus objetivos particulares,*
- d) Los productos que proporciona,*
- e) los procesos que emplea,*
- f) Su tamaño y la estructura de la organización”.*

También se fundamenta en el artículo 16 Estructura Interna de la Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria del Ecuador (2011), publicada en el registro oficial N° 444 el 10 de Mayo del mismo año, en cuyo artículo establece que:

“Las organizaciones del Sector Comunitario adoptarán, la denominación, el sistema de gobierno, control interno y representación que mejor convenga a sus costumbres, prácticas y necesidades, garantizando su modelo de desarrollo económico endógeno desde su propia conceptualización y visión”.

En la Constitución de la República del Ecuador publicada en el registro oficial N° 449 del 20 de Octubre del (2008) Sección 3: De las Organizaciones del Sector Cooperativo en su Artículo 21: Sector Cooperativo menciona que:

“Es el conjunto de cooperativas entendidas como sociedades de personas que se han unido en forma voluntaria para satisfacer sus necesidades económicas, sociales y culturales en común, mediante una empresa de propiedad conjunta y de gestión democrática, con personalidad jurídica de derecho privado e interés social; las cooperativas, en su actividad y relaciones, se sujetarán a los principios establecidos en esta Ley y a los valores y principios universales del cooperativismo y a las prácticas de Buen Gobierno Corporativo”.

Razón por la cual la presente investigación se fundamenta a lo determinado en el Plan Nacional para el Buen Vivir 2013-2017 en donde según la Senplades (2013) se han plasmado los lineamientos de planificación para las empresas, como lo menciona:

“Objetivo 1: Consolidar el Estado democrático y la construcción del poder popular, Política 1.2: Garantizar la prestación de servicios públicos de calidad con calidez, Lineamiento 1.2.b. Implementar modelos de prestación de servicios públicos

territorializados con estándares de calidad y satisfacción de la ciudadanía”.

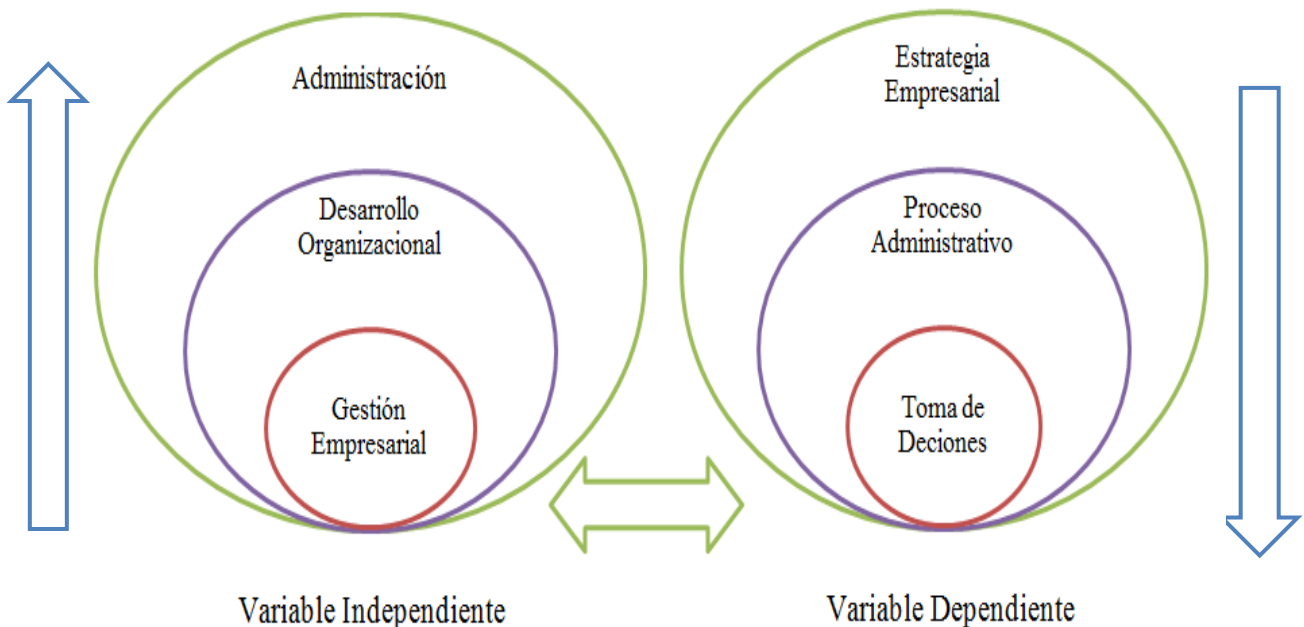
Se ha dado énfasis al direccionamiento estratégico, principios propios de gobierno corporativo, directrices para una gestión empresarial eficiente y desarrollo organizacional; orientándose fundamentalmente en la estrategia de la transformación de la matriz productiva, lo que permite fundamentar el trabajo de investigación presentado.

Podemos mencionar que la presente investigación está sustentada en una de las estrategias del Plan Nacional del Buen Vivir, así como en las Normas Internacionales ISO 9001: 2008, estas dos tiene relación cuando mencionan que es primordial para una entidad prestar productos y servicios de excelente calidad, logrando satisfacer las necesidades de los clientes.

2.4. Categorías Fundamentales

2.4.1. Superordinación conceptual

Gráfico 2: Inclusión de categorías conceptuales

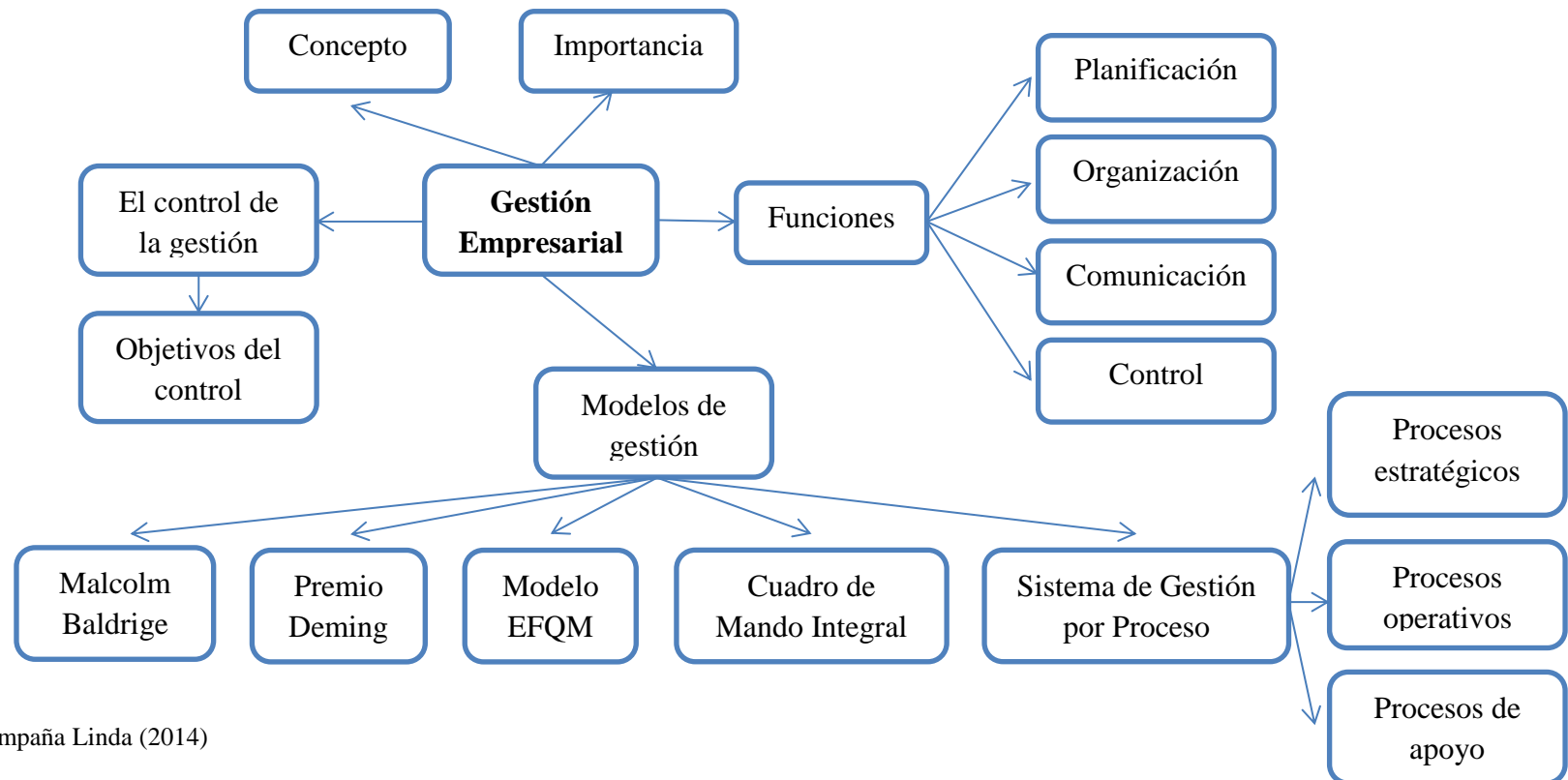


Elaborado por: Campaña Linda (2014)

2.4.2. Subordinación de las variables

2.2.2.1. Subordinación Variable Independiente: Gestión Empresarial

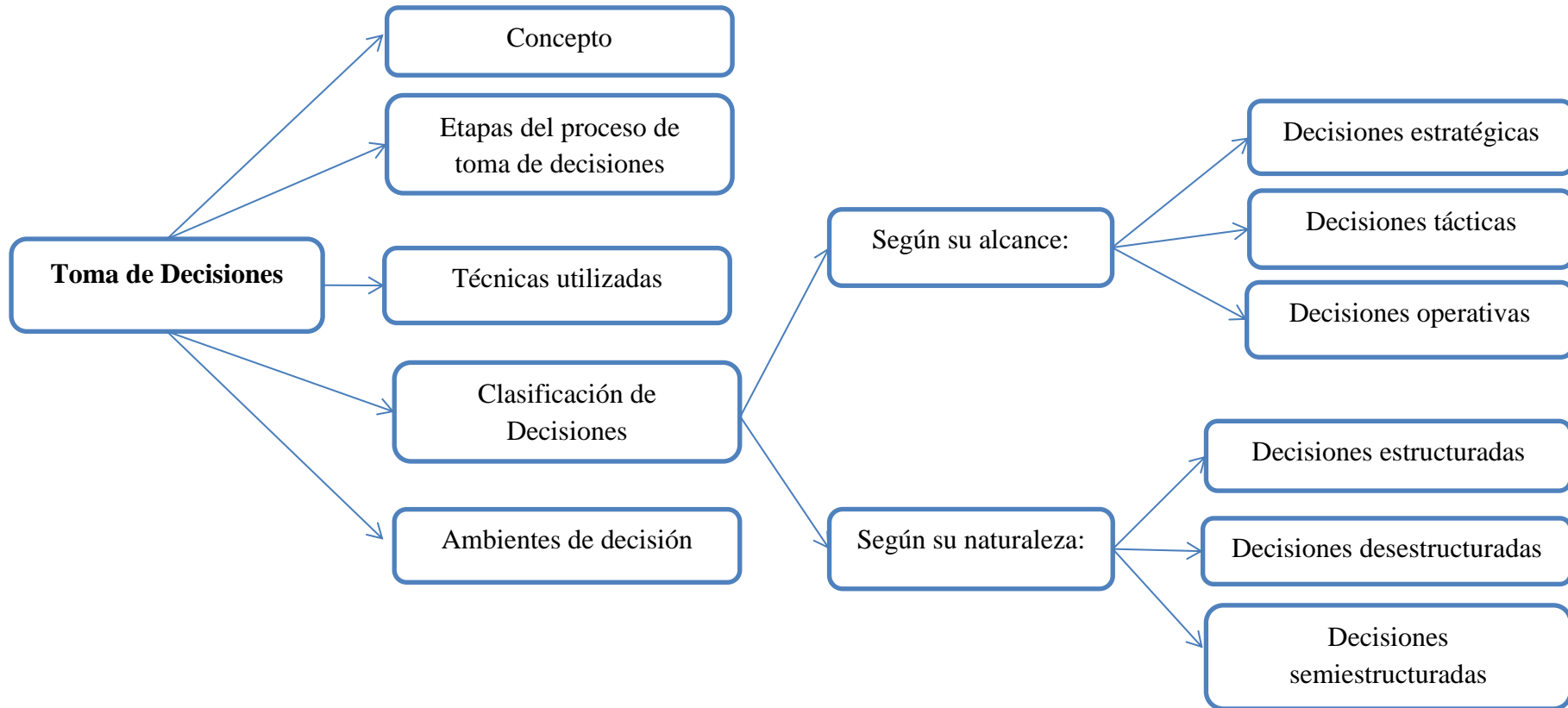
Gráfico 3: Constelación de Ideas Variable Independiente



Elaborado por: Campaña Linda (2014)

2.2.2.2. Subordinación Variable Dependiente: Toma de Decisiones

Gráfico 4: Constelación de Ideas Variable Dependiente



Elaborado por: Campaña Linda (2014)

2.4.1. Descripción conceptual de la Variable Independiente

Administración

Según el autor Chiavenato (2010, pág. 123) la administración es: *“el proceso de planificar, organizar, dirigir y controlar el uso de los recursos y las actividades de trabajo con el propósito de lograr los objetivos o metas de la organización de manera eficiente y eficaz”*.

En otras palabras, podemos mencionar que es todo un proceso que incluye planificación, organización, dirección y control para un adecuado uso de los recursos de la organización como recursos humanos, financieros, tecnológicos, materiales y de información para la realización de las actividades de trabajo; la misma que tiene el propósito de lograr los objetivos o metas de la organización de manera eficiente y eficaz, es decir, lograr los objetivos con el empleo de la mínima cantidad de recursos.

Principios de la administración

La función administrativa es el elemento esencial para el logro de resultados con la máxima eficiencia y su acción recae sobre el cuerpo social de la empresa, es decir, sobre los individuos que la componen. En términos de Fayol (1916), citado por Reyes (2013, pág. 98) *“la salud y el buen funcionamiento del cuerpo social dependen de cierto número de condiciones que se califican casi invariablemente de principios, de leyes o de reglas”*.

A continuación se presente un grupo de principios universales creados por Fayol (1916) y citados por Reyes (2013, pág. 73) los mismos que servirán de base para crear ciertos lineamientos de conducta en la práctica administrativa:

“División del trabajo: *Induce a la especialización y por lo tanto promueve eficiencia.*

Autoridad y responsabilidad: *Quien tiene el poder avalado por un cargo, tiene que responder por los resultados de su gestión.*

Disciplina: *Es sinónimo de respeto.*

Unidad de mando: Cada empleado responde a un solo jefe.

Unidad de dirección: Todos los miembros de una organización deben trabajar en pos de los mismos objetivos.

Subordinación del interés particular al general: Son prioritarios los intereses de la organización y luego los personales.

Remuneración del personal: La retribución por el trabajo debe ser acorde a las tareas desempeñadas y justas.

Jerarquía: Representa la cadena de mando, quién manda a quién. Hay que respetarla dirigiéndose al inmediato superior/inferior.

Orden: Se puede sintetizar con la frase “un lugar para cada cosa y cada cosa en su lugar. De esta forma se evitan demoras en búsquedas infructuosas de por ejemplo las herramientas de trabajo.

Equidad: Es sinónimo de justicia y trato igualitario para con todos los empleados.

Estabilidad del personal: Se le debe dar al trabajador el tiempo suficiente para aprender y asimilar las tareas encomendadas.

Iniciativa: Se debe estimular y valorar los aportes efectuados por el personal que favorezcan a la empresa.

Unión del personal: Se refiere a la armonía en los vínculos para que el clima laboral sea agradable.

Centralización: Se refiere a la afluencia hacia la cabeza de mando quien tomara las decisiones. Cuanto más grande sea la organización menor será la centralización”.

Desarrollo Organizacional

Según Chiavenato (2010, pág. 125) el desarrollo organizacional es: “un proceso planificado de modificaciones culturales y estructurales, que visualiza la institucionalización de una serie de tecnologías sociales, de tal manera que la organización quede habilitada para diagnosticar, planificar e implementar esas modificaciones”. Además, menciona que realizar modificaciones en una organización “es un esfuerzo educacional muy complejo, destinado a cambiar las actitudes, valores, los comportamientos y la estructura de la organización, de

modo que esta pueda adaptarse mejor a las nuevas coyunturas, mercados, tecnologías, problemas y desafíos que surgen constantemente”

El desarrollo organizacional es el medio más frecuentemente utilizado por las organizaciones que buscan la mejora continua dentro de un entorno globalizado, altamente competitivo y en evolución constante. De esta manera, las organizaciones se ven obligadas a vencer el reto de la resistencia al cambio y a la búsqueda del equilibrio entre los objetivos organizacionales y de los objetivos personales de quienes la conforman. Actualmente se reconoce al factor humano como el factor determinante para el logro de los objetivos y por consiguiente, del éxito de una organización.

Características del Desarrollo Organizacional

El autor Chiavenato (2010, pág. 127) también determina el desarrollo organizacional posee una serie de características entre las cuales destacan: “**(a)** *proceso dinámico y continuo; (b) utilización de estrategias, métodos e instrumentos con el fin de optimizar la interacción entre personas y grupos; (c) constante perfeccionamiento y renovación de sistemas”*.

Objetivos del Desarrollo Organizacional

Siguiendo la línea de pensamiento de Chiavenato (2010, pág. 128) “*el desarrollo organizacional debe surgir a partir de objetivos específicos una vez diagnosticada la situación que se busca mejorar*”. Sin embargo, existen objetivos generales que pueden o no utilizarse dependiendo de cada situación en particular. Entre estos objetivos, destacan los siguientes:

“(a) Desarrollar la capacidad de colaboración entre individuos y grupos con el fin de potencializar el espíritu de equipo y la integración de todos los involucrados;

(b) Integrar y buscar el equilibrio entre las necesidades y objetivos de la empresa y del personal que la conforma;

(c) Desarrollar el sentido de pertenencia en las personas para incrementar su motivación y lealtad a la empresa;

(d) Perfeccionar los sistemas de información y comunicación;

(e) Desarrollar las potencialidades de los individuos en las áreas técnicas, administrativas e interpersonales;

(f) Establecer un clima de confianza;

(g) Crear un clima de receptividad con el fin de conocer las realidades organizacionales para de esta manera diagnosticar y solucionar problemas”.

Cambio Planeado

Para implementar una mejora, optimizar un proceso o desarrollar habilidades, se debe pasar por un proceso de cambio. *“Todo cambio implica fuerzas positivas o de apoyo y las negativas o de resistencia. Estas últimas constituyen uno de los mayores retos a vencer, ya que el enfoque principal del desarrollo organizacional se centra en cambiar la cultura de la organización”.* (Chiavenato, 2010, pág. 129)

Es importante recalcar que después de implementar cualquier cambio, se le debe reforzar hasta que se adapte y fije en la conducta. Así también, este autor menciona que *“existe una variedad de enfoques para implementar un cambio, pueden ser estructurados, implícitos, explícitos, de visualización y de prioridades”*, entre otros. El análisis de cada situación en particular, servirá para la elección del enfoque y tipo de cambio que se desea aplicar, ya sea gradual, radical o sistemático.

Concepto de Gestión Empresarial

En términos de Buniak (2012, pág. 113) la gestión empresarial *“es aquella actividad empresarial que a través de diferentes individuos especializados, como ser: directores institucionales, consultores, productores, gerentes, así como acciones, planes, políticas y procedimientos establecidos para mejorar la productividad y la competitividad de una empresa o de un negocio”.*

Para que una gestión determinada sea óptima y, por ende, de buenos resultados, no solamente deberá hacer mejor las cosas sino que deberá implementar un

sistema de calidad que permita mejorar cada proceso o actividad realizado por la organización que influye directamente en el éxito de la misma.

Importancia de la gestión empresarial

De la misma manera Buniak (2012, pág. 114) menciona que es de vital importancia conocer que una gestión empresarial, *“encamina a las empresas a lograr sus metas, objetivos, misión y visión empresarial”*. Además de ello *“la gestión empresarial ayuda a toma decisiones bien informadas y responsables, sobre los costos y beneficios de la empresa, resultados y costos incurridos, metas y objetivos, cambios en procesos y procedimientos; cuotas de mercado, cambio de giro y otras actividades relacionadas”*.

Por lo que la calidad en la gestión empresarial nos ayuda a reducir la improvisación dentro de nuestros procesos, de tal manera que nuestro primer objetivo sea llevar a cabo procesos totalmente planificados en los que sepamos en cada momento el modo de actuar durante situaciones normales de funcionamiento o condiciones óptimas de funcionamiento o, por el contrario, cómo actuar ante una desviación de los requisitos establecidos.

Funciones de la Gestión Empresarial

En términos de Chiavenato (2010, pág. 130) existen cuatro funciones fundamentales que la administración de la empresa deberá cumplir sí o sí para lograr una gestión eficiente que produzca buenos resultados; *“la planificación, a partir de la cual se combinarán los recursos en orden a producir nuevos proyectos que puedan resultar redituables para la empresa”*. Luego nos encontramos con *“la organización, vital a la hora de agrupar todos aquellos recursos con los cuales cuenta la empresa, promover que trabajen en conjunto y en línea para obtener de ellos un mejor aprovechamiento y así esperar a los buenos resultados”*.

En tercer lugar aparece *“la comunicación, o mejor dicho un buen nivel de comunicación entre los administradores y los empleados; esto resulta ser casi imprescindible si se quiere disponer de un buen clima de trabajo y así aumentar*

la eficacia”. Y, por último, “el control de la gestión aplicado a la administración, porque únicamente de esta manera será posible cuantificar el progreso que por ejemplo ha observado el personal respecto de aquellos objetivos que se le marcaron al comienzo de una estrategia o plan”.

El control de gestión

En términos de Chiavenato (2010, págs. 133, 134) el control de gestión *“es un proceso que sirve para guiar la gestión empresarial hacia los objetivos de la organización, es decir el control debe servir de modelo para alcanzar eficazmente los objetivos planteados con el mejor uso de los recursos disponibles”* como técnicos, humanos, financieros, tecnológicos. Por ello se define como un proceso de retroalimentación de información de uso eficiente de los recursos disponibles de una empresa a fin de lograr los objetivos planteados.

Este autor también establece que para realizar un buen control de la gestión de una empresa, se deben tener en cuenta tres funciones principales:

- *“Cuál será la finalidad y la misión de la organización definiendo claramente sus objetivos.*
- *Preparación del personal de la empresa para que trabaje con eficacia a través del reciclaje y de la formación permanente.*
- *Identificar, mejorando o corrigiendo los impactos de los cambios sociales que puedan afectar a la organización, teniendo en cuenta sus efectos y adaptarlos convenientemente al objetivo y misión de la organización”.*

Una empresa progresa a través de un complicado desarrollo de relaciones que afectan a toda su organización, en vez de un comportamiento, según unos principios simples de causa- efecto. Otro elemento comparativo es el paso del tiempo y su efecto en toda la organización.

Objetivos del Control de Gestión.

Los objetivos del control de gestión se enfocan específicamente en:

- Atribuir responsabilidades a los diferentes empleados mediante el establecimiento de objetivos y su posterior cumplimiento.
- Controlar la evolución de la empresa desde un punto de vista de valores económicos e indicadores de gestión.
- Establecer un sistema de planificación estratégica en la empresa a largo plazo.
- Optimizar el funcionamiento interno del sistema de información de la organización.
- Desarrollar el sistema de control mediante una evaluación del control de gestión que permita medir los aspectos clave del negocio.
- Medir la eficacia en la gestión de las estructuras jerárquicas y funcionales de la empresa.

Modelos de Gestión Empresarial

En términos de la entidad Osakidetza (2011, pág. 84) los sistemas de gestión están:

“Diseñados para incrementar la eficiencia en las operaciones de la compañía, además tiene la capacidad de adaptarse a las necesidades particulares de cada negocio, puesto que son sistema compuesto por un conjunto de módulos funcionales estándar y que son susceptibles de ser adaptados a las necesidades de cada empresa”.

Los sistemas de gestión empresarial que está diseñado para modelar y automatizar la mayoría de procesos en la empresa en las áreas de finanzas, comercial, logística, producción. Su misión es facilitar la planificación de todos los recursos de la empresa.

Así también, se menciona que los modelos de gestión de calidad total o modelos de excelencia:

“Surgen con la finalidad de conseguir un sistema de gestión que garantice la calidad de gestión y de resultados, incluyendo el disponer de un sistema de aseguramiento de la calidad que garantice los requisitos especificados de productos y servicios, pero además incluye la satisfacción del cliente, la gestión de

todos los procesos de la empresa y la optimización de los recursos”, (Osakidetza, 2011, pág. 86).

Esa excelencia en la gestión debe conducir a unos resultados excelentes en el más amplio sentido del término, incluyendo la cuenta de resultados. Existen modelos de excelencia desarrollados por diversos autores, aplicables a diferentes empresas y modelos definidos a medida por las propias empresas. Los modelos más aceptados son:

- “Malcolm Baldrige” basado en el Premio Nacional de Calidad de Estados Unidos.
- “Premio Deming” basado en el Premio Nacional a la Calidad de Japón.
- “Modelo de la EFQM” modelo europeo para la gestión de la calidad.
- Cuadro de mando integral
- Sistema de Gestión por Procesos

Malcolm Baldrige

Según López (2011, pág. 13) el modelo Malcolm Baldrige lleva el nombre de su creador, el mismo que está elaborado en torno a once valores que representan su fundamento e integran el conjunto de variables y criterios de calidad:

- *“Calidad basada en el cliente.*
- *Liderazgo.*
- *Mejora y aprendizaje organizativo.*
- *Participación y desarrollo del personal.*
- *Rapidez en la respuesta.*
- *Calidad en el diseño y en la prevención.*
- *Visión a largo plazo del futuro.*
- *Gestión basada en datos y hechos.*
- *Desarrollo de la asociación entre los implicados.*
- *Responsabilidad social.*
- *Orientación a los resultados”.*

El Premio Deming

Según López (2011, pág. 14) el premio Deming es un modelo que recoge la aplicación práctica de las teorías japonesas del Control de Calidad Total, *“el principal objetivo de la evaluación es comprobar que mediante la implementación*

del control de calidad en toda la compañía, se hayan obtenido buenos resultados". El enfoque básico es la satisfacción del cliente y del bienestar público, recoge diez criterios de evaluación de la gestión de calidad de la organización:

- *“Políticas y objetivos.*
- *Organización y operativa.*
- *Educación y su diseminación.*
- *Flujo de información y su utilización.*
- *Calidad de productos y procesos.*
- *Estandarización.*
- *Gestión y control.*
- *Garantía de calidad de funciones, sistemas y métodos.*
- *Resultados.*
- *Planes para futuro”.*

Modelo Europeo de Gestión de Calidad

“El modelo europeo o modelo EFQM se caracteriza porque un equipo “liderazgo” actúa sobre unos agentes facilitadores para generar unos procesos cuyos resultados se reflejarán en las personas de la organización, en los clientes y en la sociedad en general”. (ISO, 2008)

Liderazgo es la influencia que se ejerce o se puede ejercer sobre una colectividad para motivarla y ayudarla a trabajar con entusiasmo por alcanzar unos objetivos. Además, es la capacidad de conseguir que otros quieran hacer lo que tú quieres que hagan. Modelo el cual consta de tres elementos fundamentales:

- Resultados.
- Procesos.
- Subsistema de calidad.

Cuadro de Mando Integral

Cuadro de Mando Integral se considera uno de los más importantes modelos de planificación y gestión de los últimos tiempos, *“este modelo se basa en la traducción de la estrategia definida por la empresa, en objetivos relacionados, medidos a través de indicadores que permiten crear a través de ellos unos planes*

de acción que unifican criterios de comportamiento a todos los miembros de la organización”. (ISO, 2008). El Cuadro de Mando Integral complementa los indicadores financieros de la actuación pasada con medidas de los inductores de actuación futura. Los objetivos e indicadores se derivan de la visión y estrategia de una organización; y contemplan la actuación de la organización desde cuatro perspectivas:

- Perspectiva financiera.
- Perspectiva del cliente.
- Perspectiva del proceso interno.
- Perspectiva de formación y crecimiento.

Sistema de Gestión por Procesos

En términos de Beltrán (2013, pág. 34) *“un sistema de gestión por procesos ayuda a una organización a establecer las metodologías, las responsabilidades, los recursos, las actividades que le permitan una gestión orientada hacia la obtención de esos “buenos resultados” que desea”,* o lo que es lo mismo, la obtención de los objetivos establecidos.

La Gestión por Procesos se considera una metodología para la administración y mejora de los procesos de la compañía, dicha metodología tiene cuatro fases:

“Identificación: *Cuyos objetivos son identificar e interrelacionar los procesos de la compañía, y seleccionar que procesos han de mejorarse por considerarse críticos para la consecución de su visión y objetivos. En esta fase solo participan los altos directivos de la compañía que deberán definir la compañía en término de procesos, seleccionar los procesos a mejorar, nombrar responsables y equipos de los procesos y establecer objetivos para cada proceso.*

Planificación: *Participa el responsable y su equipo de proceso, para analizar la situación actual de los procesos y preparar un diseño adecuado. Aquí se define las necesidades del proceso y de sus clientes, se establecen indicadores, se analiza y mejora el proceso.*

Transferencia: *Su propósito es transferir a la línea el proceso mejorado. Participa el responsable y su equipo. Se identifican y*

analizan los problemas potenciales y se establece e implanta un plan de acción.

Gestión operacional: *Se debe verificar que se satisfaga los requerimientos de los clientes y de la compañía, y comprobar que el proceso se desarrolla con los mínimos costes. Participa el responsable, su equipo y toda persona involucrada en el proceso, se debe poner bajo control, se revisa periódicamente y se mejora continuamente”.*

Mapa de procesos

En términos de Carmona (2012, pág. 56) *“un mapa de procesos es un diagrama de valor, un inventario gráfico de los procesos de una organización”*; también menciona que el primer paso para adoptar un enfoque basado en procesos en una organización, en el ámbito de un sistema de gestión es precisamente reflexionar sobre cuáles son los procesos que deben configurar el sistema, es decir, que procesos deben aparecer en la estructura de procesos del sistema.

“El mapa de procesos proporciona una perspectiva global-local, obligando a posicionar cada proceso respecto a la cadena de valor. Al mismo tiempo relaciona el propósito de la organización con los procesos que la gestionan, utilizándose también como herramienta de consenso y aprendizaje”. (García, 2007, pág. 66).

Procesos estratégicos

Según García (2007, pág. 67) *“los procesos estratégicos son aquellos establecidos por la Alta Dirección y definen cómo opera el negocio y cómo se crea valor para el cliente y para la organización. Soportan la toma de decisiones sobre planificación, estrategias y mejoras en la organización”*. Proporcionan directrices, es decir, límites de actuación al resto de los procesos.

Procesos Operativos

El autor García (2007, pág. 67) menciona que *“los procesos operativos son aquellos directamente ligados a los servicios que se prestan y, por tanto,*

orientados al cliente/usuario y a requisitos. Como consecuencia, su resultado es percibido directamente por el cliente/usuario y se centran en aportarle valor”.

En estos procesos, generalmente, intervienen varias áreas funcionales en su ejecución y son los que pueden conllevar los mayores recursos.

Procesos de apoyo o soporte

En términos de García (2007, pág. 67) *“los procesos de apoyo son los que sirven de soporte a los procesos operativos y estratégicos sin ellos no serían posibles realizarlos”*. Así menciona el autor que estos procesos son en muchos casos *“determinantes para que puedan conseguirse los objetivos de los procesos dirigidos a cubrir las necesidades y expectativas de los clientes / usuarios”*.

2.4.2. Descripción conceptual de la Variable Dependiente

Estrategia Empresarial

Según Porter (2006, pág. 58) la estrategia es *“un plan para dirigir un asunto y se compone de una serie de acciones planificadas que ayudan a tomar decisiones y a conseguir los mejores resultados posibles. La estrategia está orientada a alcanzar un objetivo siguiendo una pauta de actuación”*. También menciona que la estrategia empresarial es *“ser diferente, es decir, seleccionar una serie de actividades distinta a las que otros han seleccionado, para ofrecer una mezcla única de valor”*; en una palabra, es ventaja competitiva.

Según Pérez (2009, pág. 67) *“la cúpula de la empresa deberá planificar su estrategia en función de los objetivos que persiga, para lo que debe definir claramente lo que quiere conseguir, la forma de conseguir los objetivos fijados y un posterior sistema de control”*.

Con la formulación de la estrategia, la dirección de la empresa define los objetivos que pretende alcanzar; para ello, parte de un análisis de su propia empresa así como del entorno que la rodea, con lo cual busca ser competitiva en el mercado y pretende lograr una ventaja competitiva que le permita obtener beneficios superiores a la competencia.

Formular la estrategia empresarial, y luego implementarla, es un proceso dinámico, complejo, continuo e integrado, que requiere de mucha evaluación y ajustes.

Formular la estrategia de una organización

En términos de Pérez (2009, pág. 68) la formulación de una estrategia implica tres grandes pasos:

“Determinar dónde estamos: Analizar la situación tanto interna como externa, a nivel micro y macro. Para esto son útiles herramientas como la matriz DOFA.

Determinar a dónde queremos llegar: Esto implica establecer la misión, visión, valores y objetivos, tanto a nivel corporativo como a nivel de unidad de negocio.

Determinar cómo llegar hasta allí: Es decir, el plan estratégico, la serie de decisiones que se deben tomar, basadas en factores como:

- *¿Qué productos y servicios ofrecer?*
- *¿Qué demandas del mercado satisfacer?*
- *¿A qué segmento de clientes atender?*
- *¿Qué tecnología utilizar o desarrollar?*
- *¿Qué método de ventas utilizar?*
- *¿Qué área geográfica atacar?”*

Dicho en otras palabras, una estrategia debe estar constituida de información como: alcance, asignación de recursos, ventajas competitivas.

Implementación de la estrategia empresarial

Así también Pérez (2009, pág. 68) menciona que de nada sirve contar con una fabulosa estrategia, si esta no se lleva a cabo. Implementar el plan implica una serie de pasos:

- ***“Asignar y procurar los recursos necesarios:*** Financieros, humanos, tiempo, tecnología, etc.
- ***Establecer la estructura humana:*** Puede ser una estructura jerárquica de comando, equipos multifuncionales, etc.

- **Establecer responsabilidades:** Cada tarea o proceso debe ser responsabilidad de una persona o un equipo.
- **Manejar el proceso:** Evaluar los resultados, y hacer los ajustes necesarios”.

Principios claves de una estrategia

El autor Pérez (2009, pág. 70) describe tres principios claves que se deben observar en el posicionamiento estratégico, y que son:

“1. La estrategia radica en la creación de una posición única y de valor, que involucra la gestión de un conjunto de actividades significativas. La posición estratégica emerge de tres fuentes distintas:

- *Satisfacer pocas necesidades a una gran cantidad de clientes.*
- *Satisfacer una amplia gama de necesidades a unos pocos clientes.*
- *Satisfacer una amplia gama de necesidades a muchos clientes en un nicho del mercado.*

2. La estrategia necesita de buen juicio para competir, es decir, diferenciar lo que no se debe hacer. Algunas actividades son incompatibles; así, la meta de un área puede ser realizada solo a expensas de otra.

3. La estrategia está inmersa en los procesos de la compañía. Esta sintonía se obtiene a través de la interacción de los procesos y la consolidación de unos con otros”.

Proceso Administrativo

En términos del autor Sainz (2012, pág. 33) el proceso administrativo:

“Es un conjunto de fases o pasos a seguir para darle solución a un problema administrativo, en el encontraremos problemas de organización, dirección y para darle solución a esto tenemos que tener una buena planeación, un estudio previo y tener los objetivos bien claros para poder hacer del proceso lo menos trabado posible”.

Además, este autor argumenta que: *“la técnica de planeación y organización son partes fundamentales en el proceso ya que ahí radica la complejidad del método*

que se utilice pues al ser los pasos con más cantidad de deberes se vuelve un poco más complicado tener el control”. Una adecuada planeación puede llevar a las organizaciones al éxito empresarial debido a la adecuada toma de decisiones que permite la planeación. Los elementos del proceso administrativo se detallan a continuación:

Planeación

En términos de Biasca (2011, pág. 78) “*la función de la planeación busca influir en el futuro, tomando acciones predeterminadas y lógicas en el presente, por lo que representan la esencia de una operación efectiva*”.

Las actividades básicas que involucra la planeación son:

- *“Elaboración de la planeación prospectiva.*
- *Determinación de objetivos y metas generales y particulares para cada área.*
- *Preparación de métodos, estrategia, opciones, políticas y procedimientos.*
- *Formulación de programas y presupuestos, que contribuyan a alcanzar los objetivos y metas trazadas a corto y largo plazo”.*

El proceso de planeación prospectiva contempla cuatro etapas dentro de su marco metodológico que son:

Normativa: *En esta etapa se plantean dos situaciones; el tipo de futuro que se desea y la definición de la situación de la empresa si se continúa en la misma dirección actual.*

Definicional: *Conocimiento de la situación actual de la empresa, sus principales características y sus interacciones internas y externas.*

Confrontación estratégica y factibilidad: *Con base en el futuro deseable seleccionado y la identificación de la trayectoria construida a partir de la realidad actual, se procede a contrastar ambos polos, con el objeto de conocer y analizar la distancia entre ambos.*

Convergencia: *Determinación de los puntos de convergencia entre el futuro deseado y la situación actual, y definición de la*

orientación global para que el futuro de la empresa sea alcanzable”.

Organización

En palabras de Biasca (2011, pág. 79) *“la organización contribuye a ordenar los medios para hacer que los recursos humanos trabajen unidos en forma efectiva hacia el logro de los objetivos generales y específicos de la empresa”*. La organización conlleva una estructura que debe considerarse como *“un marco que encierra e integra las diversas funciones de la empresa de acuerdo con un modelo que sugiere orden, arreglo y relación armónica”*.

Así también el autor menciona que: *“la planeación y organización son funciones mediante las cuales no se logra materialmente el objetivo; sino que ponen en orden los esfuerzos y formulan la estructura adecuada y la posición relativa a las actividades que la empresa habrá de desarrollar”*.

La organización relaciona entre sí las actividades necesarias y asigna responsabilidades a quienes deben desempeñarlas, permitiendo así un mejor control de las mismas, las actividades básicas relativas a la función de organización son:

“Asignación de recursos (humanos, financieros, materiales); actividades (cómo); responsables (quién); tiempos (cuándo); determinación de grados de especialización y división del trabajo (comercialización, producción, compras, personal); establecimiento de jerarquías (relaciones de autoridad y responsabilidad); asignación de funciones; determinación de tramos de control; diseño de la estructura organizacional; elaboración de manuales de organización, políticas y procedimientos, entre otros” (Biasca, 2011, pág. 80).

Dirección

En términos de Biasca (2011, pág. 83) *“la función de dirección tiene como propósito fundamental impulsar, coordinar y vigilar las acciones de cada*

miembro y grupo que integran la empresa, con el fin de que dichas actividades en conjunto se lleven a cabo conforme a los planes establecidos”.

Esta función comprende las siguientes etapas:

“Autoridad: *Forma en que se delega y se ejercen las acciones durante el desarrollo de las actividades y búsqueda de los objetivos y metas planeadas.*

Comunicación: *Forma en que se establecen los canales de comunicación y fluye la comunicación al interior y exterior de la empresa.*

Supervisión: *Verificar que las actividades se lleven a cabo conforme se planeó y ordenó”.*

Las actividades básicas que comprenden la función de dirección son: *“Determinación de lo que debe hacerse (planeación), establecimiento de cómo se deberán llevar a cabo las actividades de la empresa (organización), vigilar lo que debe hacerse (control)”* (Biasca, 2011, pág. 84).

Control

En términos de Biasca (2011, pág. 86) *“el proceso de control contribuye a asegurar que se alcancen los objetivos en los plazos establecidos y con los recursos planeados, proporcionando a la empresa la medida de la desviación que los resultados puedan tener respecto a lo planeado”.* Dicho proceso de control consta de cuatro pasos básicos:

“Señalar niveles medios de cumplimiento; *establecer niveles aceptables de producción de los trabajadores, tales como cuotas mensuales de producción para los operarios y ventas para los vendedores.*

Determinar si existe alguna variación *de los niveles medios reales respecto a los establecidos.*

Verificar el desempeño *a intervalos regulares (día, semana, mes).*

Determinar si existe alguna variación *de los niveles medios reales respecto a los establecidos.*

*Si existiera una variación, **tomar medidas correctivas**, tales como un entrenamiento o mayor instrucción. Si no existe ninguna variación, continuar con la actividad”.*

El autor Sallenave (2012, pág. 93) establece que las actividades básicas que comprende el proceso de control son:

“Establecimiento de indicadores y estándares de control (ventas, costos, productividad, competitividad, calidad); medir y juzgar lo que se ha realizado (análisis de datos estadísticos, informes contables, informes de producción)”; así como “comparar lo realizado contra lo planeado para definir si existen diferencias (evaluación del funcionamiento, inspección y localización de fallas), y establecer medidas correctivas (ajustes para alcanzar lo planeado)”.

Toma de decisiones

En términos de Flanklin (2011, pág. 86) *“la toma de decisiones es muy importante en el ámbito organizacional, ya que de ellos depende el éxito o el fracaso de las organizaciones. La toma de decisiones puede ser mejorada con la ayuda de un análisis.*

Además se debe tener en cuenta que *“una buena decisión no asegura un resultado excelente, sólo si se dispone de la información, el tiempo, etc., para realizar una evaluación precisa de los resultados de las diversas alternativas”.*

Según el autor antes de tomar una decisión debemos:

- *“Definir las restricciones y limitaciones.*
- *Saber la relación costo beneficio, rendimientos esperados u otros.*
- *Saber cuándo se utilizan métodos cuantitativos y cuando los cualitativos.*
- *Conocer los factores internos formales (cultura organizacional, políticas internas, estructura, etc.) y los factores internos informales (políticas implícitas, hábitos, experiencia, etc.)*
- *Conocer los factores externos (políticos, económicos, sociales, internacionales, culturales)*
- *Comprender los cinco puntos anteriores nos ayudara mucho al momento de tomar una buena decisión”.*

Etapas del proceso de toma de decisiones

El proceso de la toma de decisiones en términos de Moody (2013, págs. 46-49), son los que se detallan a continuación:

“Identificar y analizar el problema: Un problema es la diferencia entre los resultados reales y los planeados, lo cual origina una disminución de rendimientos y productividad, impidiendo que se logren los objetivos.

Investigación u obtención de información: Es la recopilación de toda la información necesaria para la adecuada toma de decisión; sin dicha información, el área de riesgo aumenta, porque la probabilidad de equivocarnos es mucho mayor.

Determinación de parámetros: Se establecen suposiciones relativas al futuro y presente tales como: restricciones, efectos posibles, costos, variables, objetos por lograr, con el fin de definir las bases cualitativas y cuantitativas en relación con las cuales es posible aplicar un método y determinar diversas alternativas.

Construcción de una alternativa: La solución de problemas puede lograrse mediante varias alternativas de solución; algunos autores consideran que este paso del proceso es la etapa de formulación de hipótesis; porque una alternativa de solución no es científica si se basa en la incertidumbre.

Aplicación de la alternativa: De acuerdo con la importancia y el tipo de la decisión, la información y los recursos disponibles se eligen y aplican las técnicas, las herramientas o los métodos, ya sea cualitativo o cuantitativo, más adecuados para plantear alternativas de decisión.

Especificación y evaluación de las alternativas: Se desarrolla varias opciones o alternativas para resolver el problema, aplicando métodos ya sea cualitativos o cuantitativos.

Una vez que se han identificado varias alternativas, se elige la óptima con base en criterios de elección de acuerdo con el costo beneficio que resulte de cada opción.

Los resultados de cada alternativa deben ser evaluados en relación con los resultados esperados y los efectos.

Implantación: Una vez que se ha elegido la alternativa óptima, se deberán planificarse todas las actividades para implantarla y efectuar un seguimiento de los resultados, lo cual requiere elaborar un plan con todos los elementos estudiados”.

Técnicas utilizadas para la toma de decisiones

En términos Moody (2013, pág. 49) en la toma de decisiones existen también técnicas cuantitativas y cualitativas para la selección de la mejor decisión: “**Técnicas Cualitativas:** Cuando se basan en criterio de la experiencia, y habilidades; **Técnicas Cuantitativas:** Cuando se utilizan métodos matemáticos, estadísticos”.

Clasificación de las Decisiones

En términos de Flanklin (2011, págs. 90-91) la clasificación más habitual es la que hace referencia al **alcance** de la decisión, se distinguen tres tipos:

Decisiones estratégicas: Son aquellas que afectan a toda la empresa (o a una buena parte de la misma) durante un largo periodo de tiempo. Influyen, por lo tanto, en los objetivos generales de la empresa y en su modelo de negocio. Estas decisiones son tomadas por los máximos responsables de las compañías (presidentes, directores generales, comités de dirección, etc.).

Decisiones tácticas: Afectan únicamente a parte de la empresa, o a parte de sus procesos, y generalmente se toman desde un solo departamento (o de unos pocos). Tienen un impacto relevante a medio plazo (1 o 2 años, como máximo), y son tomadas por cargos intermedios (jefes de departamento, gerentes, etc.)

Decisiones operativas: Afectan a actividades específicas, con un alcance muy claro, y su efecto es inmediato o muy limitado en el tiempo. Estas decisiones son responsabilidad de los niveles bajos de la jerarquía empresarial (jefes de equipo, encargados de área, dependientes, etc.)”

En términos de Flanklin (2011, pág. 93) la otra manera habitual de clasificar las decisiones empresariales se refiere a su **naturaleza**; se distinguen tres tipos:

Decisiones estructuradas: En este caso, las variables que afectan a la decisión son perfectamente conocidas, y en muchos casos el proceso de decisión puede representarse mediante un diagrama de flujo, e implementarse mediante un algoritmo.

En casos extremos, ni siquiera es necesaria la intervención humana, aunque no es lo habitual.

Decisiones desestructuradas: Son aquellas decisiones en la que no es posible diseñar un "flujo de decisión" en detalle, no es evidente que inteligencia se debe aplicar, ni cómo se debe diseñar el proceso, ni con qué criterios decidir. Suelen ser decisiones que se toman ante eventos inesperados o que ocurren muy esporádicamente. En estos casos, evidentemente, la intervención humana es insustituible.

Decisiones semiestructuradas: En cierto sentido, me atrevo a decir que son todas o casi todas las decisiones, que se encuentran en algún punto intermedio entre los dos extremos descritos anteriormente”.

Ambientes de decisión

El nivel de información determina el tipo de ambiente de la decisión. Razón por la cual la información debe ser suficiente y pertinente. Según Moody (2013, págs. 55-56) los ambientes de decisión son los siguientes:

“Ambiente de certeza: En la decisión en condiciones de certeza, o situaciones de previsión perfecta, el único problema es el número de variables que a nivel táctico presentan los planes. Es el planteamiento típico de la búsqueda entre muchas alternativas de los métodos de programación matemática.

Ambiente de riesgo: El ambiente de riesgo es aquél en el que el decisor sabe qué estados de la naturaleza se pueden presentar y la probabilidad que tiene cada uno de ellos de presentarse. Bajo estas condiciones un criterio de decisión aplicable es el denominado “criterio del valor monetario esperado.

Ambiente de incertidumbre: En un entorno de tanta escasez de información como es el de incertidumbre ha de intervenir en gran medida la subjetividad. Si la incertidumbre se encuentra no estructurada, ni puede obtenerse mayor información, y ha de tomarse una decisión, ésta se basará, por tanto, en la mera intuición. Si la incertidumbre se encuentra estructurada, la decisión continúa incorporando una carga de subjetividad muy elevada, de modo que personas diferentes tomarían diferentes decisiones, dependiendo de su optimismo o pesimismo, de su aversión al riesgo o al fracaso”.

Barreras para la toma de decisiones efectiva

En términos de Kanheman (2012, pág. 28) “la implementación de los siete pasos del proceso de toma de decisiones constituye una excepción, no una regla. Es

posible que se tome una decisión que satisfaga y que no maximice o que optimice y no satisfaga”.

Este comportamiento depende de una serie de factores entre los que sobresalen: los prejuicios psicológicos, presiones de tiempo y realidades sociales.

“Prejuicios psicológicos: *Los responsables de tomar las decisiones no son objetivos en la forma en que perciben, evalúan y aplican la información para elegir, esto es, tienen prejuicios que interfieren con una racionalidad objetiva. Los prejuicios más significativos son:*

- *La ilusión de control es la creencia de que se puede influir en los acontecimientos aun cuando no se tiene control sobre lo que sucederá.*
- *Desestimar el futuro que corresponde al peso que se adjudica a los costos y beneficios a corto plazo relegando los de largo plazo.*

Presiones de tiempo: *Los responsables de tomar las decisiones reaccionan más en función de las presiones de tiempo que de la consistencia de su estructura. Ante esto, las empresas tratan de centrarse en información de tiempo real e involucrar a expertos en el proceso de toma de decisiones.*

Realidades sociales: *Los responsables de tomar decisiones tienen que hacerlo inmersos en un contexto social cuyos factores interpersonales, de lento movimiento, disminuyen la efectividad del proceso en su conjunto”.*

2.5. Hipótesis

La gestión empresarial se relaciona significativamente con la toma de decisiones en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Unidad y Progreso de Sigchos.

2.6. Señalamiento de Variables

Variable Independiente: Gestión Empresarial

Variable Dependiente: Toma de decisiones

CAPÍTULO III

METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

3.1. Enfoque de la Investigación

El desarrollo de la presente investigación está enmarcado en el enfoque cuantitativo, pues se comparte el pensamiento de Gutiérrez (2013, pág. 23) quien menciona que:

“El enfoque cuantitativo utiliza recolección y análisis de datos para contestar preguntas de investigación y probar hipótesis establecidas previamente, y confía en la medición numérica, el conteo y el uso de la estadística para intentar establecer con exactitud patrones en una población”.

Sin embargo, no se deja de lado el enfoque cualitativo, así como lo menciona Gutiérrez (2013, pág. 23) *“el objetivo es describir e interpretar la realidad del problema en un espacio contextualizado con una perspectiva de adentro hacia afuera; los objetivos que se plantean proponen acciones inmediatas a fin de solucionar satisfactoriamente el problema identificado”.*

Como lo menciona Hernández (2012, pág. 8) *“estos dos enfoques trabajan de la mano, ya que, llevan a cabo observación y valoración de eventos o fenómenos, como consecuencia de estas observaciones establecen suposiciones, tratan de probar en qué medida estas suposiciones tienen fundamento”.*

Además, el autor menciona que se utilizan formas *“de análisis para establecer estas suposiciones para proponer nuevas investigaciones u observaciones sobre la base de resultados obtenidos”.*

Los resultados que ésta proyecte serán porcentajes, cifras, valores que deberán ser examinados, detallados e interpretados para poder determinar cuál es la verdadera situación en la que se encuentra la empresa, lo cual nos permitirá obtener conclusiones y recomendaciones que nos permitan enfocarnos en una alternativa de solución que ayuden a mejorar el desarrollo económico y comercial de la cooperativa.

3.2. Modalidad básica de la Investigación

El trabajo de investigación a desarrollarse será producto de una investigación de campo y se mantendrá bajo sus normativas, como lo menciona Abril (2013, pág. 12) *“la investigación de campo es el estudio sistemático de los hechos en el lugar que se producen los acontecimientos”*, es decir, tendrá la oportunidad de trabajar en el lugar de los hechos y tener contacto directo con la información y acontecimientos que está presente, con el objetivo de contar con información de primera mano ordenada y sistemática, que nos permita revisar y analizar de mejor manera las falencias que presenta la Cooperativa de Ahorro y Crédito Unidad y Progreso del cantón Sigchos.

También se partirá de una investigación de tipo bibliográfica – documental la cual permitirá conseguir la base científica necesaria para poder establecer una posible solución a la problemática ya indicada, así lo menciona Gutiérrez (2013, pág. 24) *“el objetivo de la investigación documental es elaborar un marco teórico conceptual para formar un cuerpo de ideas sobre el objeto de estudio, con el propósito conocer, comparar, ampliar, profundizar y deducir enfoques, teoría, conceptualizaciones y criterios de diversos autores sobre una cuestión determinada”* para elegir los instrumentos para la recopilación de información es conveniente referirse a las fuentes de información.

3.3 Tipo de Investigación

Según Rodríguez (2009, pág. 17) conceptualiza que *“los estudios exploratorios nos permiten aproximarnos a fenómenos desconocidos, con el fin de aumentar el grado de familiaridad y contribuye con ideas respecto a la forma correcta de abordar una investigación en particular”*.

Este autor también establece que la investigación descriptiva *“comprende la descripción, registro, análisis e interpretación de la naturaleza actual, composición o proceso de los fenómenos”*. Su meta no se limita a la recolección de datos, sino a la predicción e identificación de las relaciones que existen entre dos o más variables. *“Los investigadores no son meros tabuladores, sino que recogen los datos sobre la base de una hipótesis, exponen y resumen la*

información de manera cuidadosa y luego analizan los resultados, a fin de extraer generalizaciones significativas que contribuyan al conocimiento”.

3.4. Población y muestra

3.4.1. Población

Según Hernández (2012, pág. 15) *“en estadística y en investigación se denomina población o universo a todo grupo de personas u objetos que poseen alguna característica común”.* Para la presente investigación la población, motivo de este estudio, está conformada por funcionarios de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Unidad y Progreso” del cantón Sigchos, habiendo sido seleccionado por la naturaleza de su actividad y desempeño laboral, en virtud que constituyen los actores principales de la investigación. La población se relacionó con los siguientes estratos:

Tabla 1: Población de la COAC “Unidad y Progreso”

| NOMBRES | CARGO |
|---------------------------|--------------|
| Gerente General | 1 |
| Consejo de Administración | 5 |
| Consejo de Vigilancia | 4 |
| Contador | 1 |
| Abogado | 1 |
| Cajero | 2 |
| Oficial de Crédito | 1 |
| Auxiliar de Crédito | 1 |
| Secretaria | 1 |
| Comité de crédito | 3 |
| TOTAL | 20 |

Fuente: Cooperativa de Ahorro y Crédito “Unidad y Progreso” del cantón Sigchos
Elaborado por: Campaña Linda (2014)

3.4.2. Muestra

Según Hernández (2010, pág. 16) a la muestra se la define como *“la parte de la población que se selecciona, de la cual realmente se obtiene información para el desarrollo del estudio y sobre el cual se efectuará la medición y la observación de las variables objetos de estudio”*. En la cooperativa de Ahorro y Crédito “Unidad y Progreso” del cantón Sigchos no amerita hacer muestreo, debido a que la población es pequeña y se trabajará con la totalidad de la misma, sin embargo, se presenta la siguiente fórmula:

$$n = \frac{Z^2 p \cdot q N}{z^2 p \cdot q N + N e^2}$$

En donde:

n = Tamaño de la muestra

z = Nivel de confianza (95%)

p = Probabilidad de éxito

q = Probabilidad de Fracaso

N = Universo

e = Error estándar de muestreo (5%)

3.5. Operacionalización de Variables

Según Hernández (2012, pág. 17) la Operacionalización de variables *“está constituida por una serie de procedimientos o indicadores para realizar la medición de una variable definida conceptualmente”*. En la definición operacional *“se debe tener en cuenta lo que se intenta obtener, la mayor información posible de las variables seleccionadas de modo que capte su sentido y se adecue al contexto”*. La Operacionalización de variables está *“estrechamente vinculada al tipo de técnica o metodología empleadas para la recolección de datos, debe ser compatible con los objetivos de la investigación, a la vez que responden al enfoque empleado, al tipo de investigación que se realiza”*.

3.5.1. Variable Independiente: Gestión Empresarial

Tabla 2: Conceptualización de Gestión empresarial

| CONCEPTUALIZACIÓN | CATEGORIAS | INDICADORES | ITEMS | TÉCNICA E INSTRUMENTO |
|--|--|--|---|--------------------------------------|
| <p>GESTIÓN EMPRESARIAL</p> <p>Es aquella actividad empresarial que a través de diferentes individuos especializados, como ser: directores institucionales, consultores, productores, gerentes, así como acciones, planes, políticas y procedimientos establecidos para mejorar la productividad y la competitividad de una empresa o de un negocio.</p> | <p>Sistema de Gestión por Procesos</p> | <p>Procesos estratégicos</p> <p>Procesos operativos</p> <p>Procesos de apoyo</p> | <p>¿Los procesos estratégicos aportan significativamente al desarrollo empresarial de la cooperativa?</p> <p>¿Existe un sistema de procesos para llevar a cabo los procesos operativos de la cooperativa?</p> <p>¿Están definidos de manera adecuada los procesos de apoyo?</p> | <p>Encuestas</p> <p>Cuestionario</p> |

Elaborado por: Campaña Linda (2014)

3.5.2. *Variable Dependiente: Toma de Decisiones*

Tabla 3: Conceptualización de Toma de decisiones

| CONCEPTUALIZACIÓN | CATEGORIAS | INDICADORES | ITEMS | TÉCNICA E INSTRUMENTO |
|--|----------------------------|---|--|---------------------------------------|
| <p>TOMA DE DECISIONES</p> <p>Es un proceso donde se identifican, se valoran y se seleccionan las mejores acciones, sobre las alternativas evaluadas, para solucionar los problemas o dificultades presentadas o para el aprovechamiento de las oportunidades.</p> | <p>Tipos de decisiones</p> | <p>Decisiones Estratégicas</p> <p>Decisiones Tácticas</p> <p>Decisiones Operativas</p> <p>Decisiones estructuradas</p> <p>Decisiones desestructuradas</p> <p>Decisiones semiestructuradas</p> | <p>¿Las decisiones de la Cooperativa son basadas en planes estratégicos?</p> <p>¿Las decisiones de la Cooperativa son basadas en la experiencia del personal?</p> <p>¿Las decisiones de la Cooperativa son no programadas?</p> | <p>Encuestas</p> <p>Cuestionarios</p> |

Elaborado por: Campaña Linda (2014)

3.6. Plan de recolección de información

3.6.1 Plan de recolección de información

Para recolectar información referente al problema objeto de estudio se aplicara las siguientes técnicas que a continuación se detallan:

¿Para qué? La recolección de esta información servirá determinar la inadecuada Gestión Empresarial y su incidencia en la toma de decisiones de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Unidad y Progreso” del cantón Sigchos.

¿De qué personas u objetos? En la presente investigación se investigara la gestión empresarial y como tal todos los procedimientos y todo el personal involucrado en cada uno de los procesos que tiene la cooperativa.

¿Sobre qué aspectos? Sobre la gestión empresarial y la toma de decisiones dentro de la cooperativa.

¿Quién? La investigación será realizada por la investigadora Linda Campaña, alumna de la UTA.

¿A quiénes? En la presente investigación será necesario encuestar al personal administrativo y operativo de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Unidad y Progreso” del cantón Sigchos.

¿Cuándo? La recolección de la información se realizará en el segundo semestre del 2014.

¿Dónde? Cooperativa de Ahorro y Crédito “Unidad y Progreso” del cantón Sigchos provincia de Cotopaxi, República del Ecuador.

¿Cuántas veces? La recolección se realizará en la cooperativa y con el personal de la misma de una manera planificada las veces que se requieran.

¿Qué técnicas de recolección? Se tomará en cuenta la técnica de la Encuesta con el instrumento que es el cuestionario.

¿Con que? El instrumento que se utilizará para obtener la información es el cuestionario, el mismo que servirá como guía y apoyo para conocer la situación actual de la cooperativa en cuanto a su gestión.

¿En qué situación? En un ambiente de total colaboración por parte del Gerente, Consejo de Administración, Consejo de Vigilancia y todo el personal que labora en la cooperativa, para mayor facilidad se realizara cita previa para recolectar la información.

3.7. Plan de procesamiento de la información

Para el procesamiento de la información se utilizará la técnica de la Entrevista con su instrumento el cuestionario, el cual permitirá la recolección de información, misma que estará expuesta a: Revisión para detectar posibles errores, organización para facilitar su análisis y codificación.

La categorización de la información conllevará a algunas clases de interés para determinar las respuestas requeridas, y se muestran a continuación:

- Determinar los factores que conllevan a la inadecuada gestión empresarial de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Unidad y Progreso” del cantón Sigchos.
- Determinar si las decisiones tomadas por los responsables contribuyen al desarrollo empresarial de la cooperativa.

La encuesta se aplicará al personal de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Unidad y Progreso” del cantón Sigchos en una fecha programada con los participantes, de manera individual y escrita, los participantes se comprometen a realizar la encuesta con la sinceridad que el caso amerita. La misma debe ser revisada y analizada de una manera crítica.

Se proseguirá a tabular dicha información mediante el programa Excel, de manera que esta herramienta nos facilite el análisis de cada una de las preguntas planteadas, permitiendo realizar cuadros para interpretar de mejor manera la información obtenida.

Para una mejor presentación de los análisis realizados a cada pregunta, se utilizara gráficos de barras o columnas, ya que este nos permite hacer contraste entre variables, de igual manera la información graficada será relativa, es decir, porcentual, lo cual facilitara la interpretación de los resultados con relación a las variables estudiadas, dando respuestas a varias interrogantes, indicando falencias, sus causas y consecuencias.

Para la comprobación de la hipótesis se utilizara la herramienta estadística T de Student, en donde se verificara la factibilidad de hacer la investigación y que tan necesario es desarrollar la propuesta a la problemática planteada en dicha investigación. Luego de realizar todo el procedimiento se procederá a emitir conclusiones y recomendaciones aceptables que puedan ser acogidas por la gerencia de la cooperativa.

CAPÍTULO IV

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

4.1. Análisis e interpretación de resultados

La investigación se ha realizado con el propósito de diseñar un sistema de gestión adecuado para la cooperativa de Ahorro y Crédito “Unidad y Progreso” del cantón Sigchos, y así mejorar los procesos establecidos dentro de la misma y lograr una utilización adecuada de sus recursos, tanto humanos, económicos como tecnológicos.

De igual manera, se realizará el respectivo análisis e interpretación de los resultados obtenidos de la encuesta aplicada al personal de la institución, lo que nos proporcionará información para conocer la situación actual sobre los procesos de la misma y su relación con la toma de decisiones, permitiéndonos obtener conclusiones y recomendaciones de los resultados.

El proceso de tabulación de datos se realizó en base a cada pregunta del cuestionario utilizando herramientas de estadística descriptiva y mediante el apoyo de paquetes informáticos como la hoja electrónica de Excel, que nos permite procesar datos y generar tablas y gráficos estadísticos.

El análisis de los resultados será representado en cuadros organizados que contienen las frecuencias y porcentajes de cada pregunta planteada en el cuestionario. Cada cuadro se acompaña con un gráfico estadístico que refleja los resultados obtenidos en valores absolutos y relativos.

Encuestas

Dirigida a una población de 20 personas administrativos y operarios de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Unidad y Progreso” del cantón Sigchos.

(Ver Anexo)

PREGUNTA 1

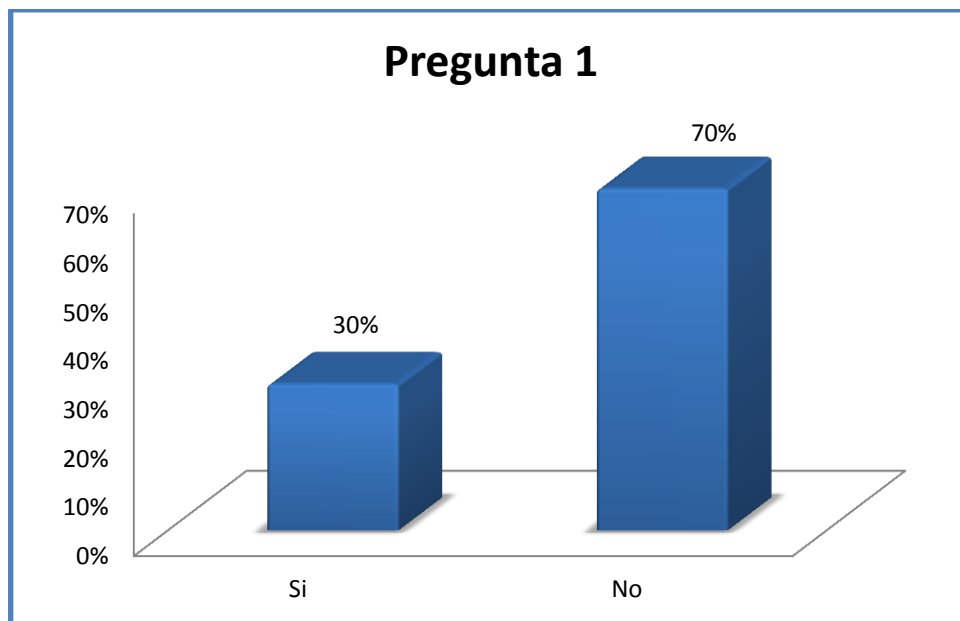
¿La definición de misión, visión, valores y objetivos estratégicos de la cooperativa se ha realizado en un proceso participativo con el personal?

Tabla 4: Pregunta 1

| Alternativas | Frecuencia | Porcentaje cumplimiento |
|--------------|------------|-------------------------|
| Si | 6 | 30% |
| No | 14 | 70% |
| Total | 20 | 100% |

Fuente: Encuestas Cooperativa de Ahorro y Crédito “Unidad y Progreso” Sigchos
Elaborado por: Campaña Linda (2015)

Gráfico 5: Pregunta 1



Fuente: Encuestas Cooperativa de Ahorro y Crédito “Unidad y Progreso” Sigchos
Elaborado por: Campaña Linda (2015)

Análisis: El 30% del personal encuestado menciona que la definición de la misión, visión, valores y objetivos estratégicos de la cooperativa se lo realiza de forma participativa con el personal de la misma, mientras que el 70% considera que no ha participado en este proceso.

PREGUNTA 2

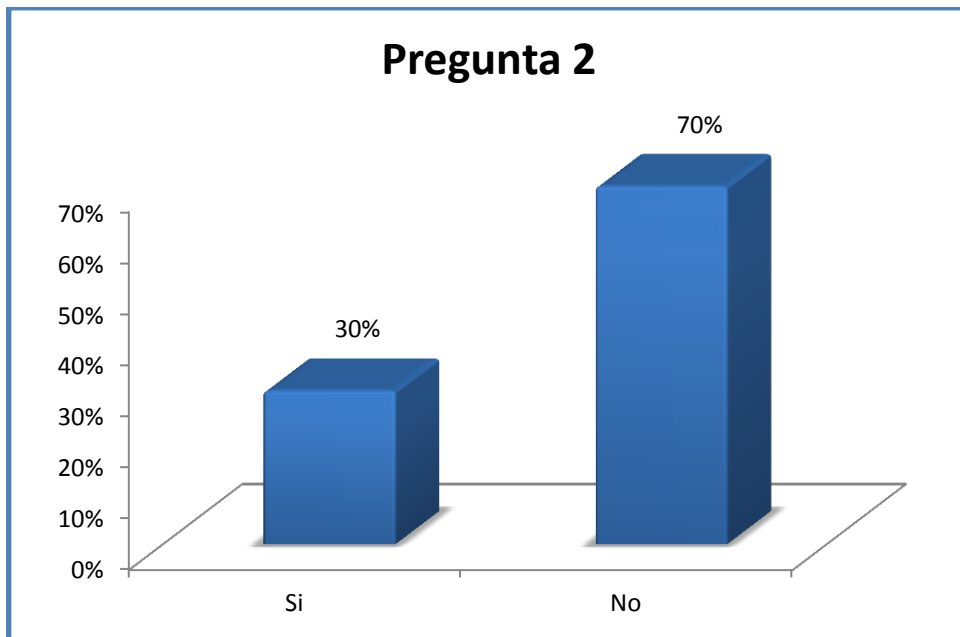
¿La dirección comunica y difunde oportunamente la misión, la visión, los valores y los objetivos estratégicos de la cooperativa?

Tabla 5: Pregunta 2

| Alternativas | Frecuencia | Porcentaje cumplimiento |
|--------------|------------|-------------------------|
| Si | 6 | 30% |
| No | 14 | 70% |
| Total | 20 | 100% |

Fuente: Encuestas Cooperativa de Ahorro y Crédito “Unidad y Progreso” Sigchos
Elaborado por: Campaña Linda (2015)

Gráfico 6: Pregunta 2



Fuente: Encuestas Cooperativa de Ahorro y Crédito “Unidad y Progreso” Sigchos
Elaborado por: Campaña Linda (2015)

Análisis: El 30% del personal encuestado menciona que la dirección comunica de manera oportuna la misión, visión, valores y objetivos organizacionales de la cooperativa, el 70% considera que no se ha comunicado oportunamente.

PREGUNTA 3

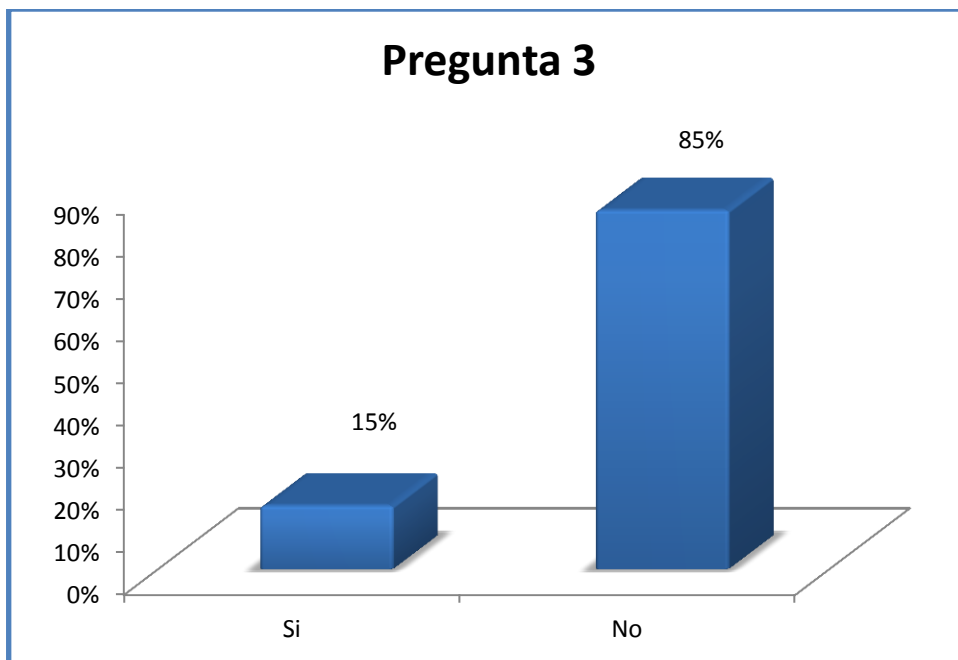
¿En la cooperativa existe una adecuada segregación de funciones para cada proceso establecido en la misma?

Tabla 6: Pregunta 3

| Alternativas | Frecuencia | Porcentaje cumplimiento |
|--------------|------------|-------------------------|
| Si | 6 | 15% |
| No | 14 | 85% |
| Total | 20 | 100% |

Fuente: Encuestas Cooperativa de Ahorro y Crédito “Unidad y Progreso” Sigchos
Elaborado por: Campaña Linda (2015)

Gráfico 7: Pregunta 3



Fuente: Encuestas Cooperativa de Ahorro y Crédito “Unidad y Progreso” Sigchos
Elaborado por: Campaña Linda (2015)

Análisis: El 85% del personal encuestado consideran que no existe una adecuada segregación de funciones, mientras que el 15% de los encuestados comenta que si existe una adecuada segregación de funciones en la cooperativa.

PREGUNTA 4

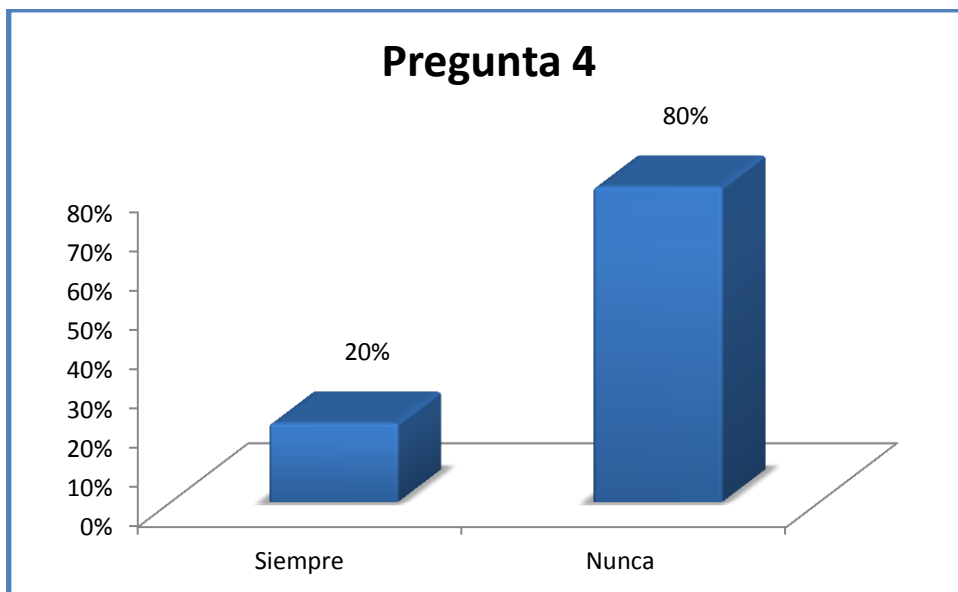
¿Se realiza evaluaciones mediante indicadores para medir el cumplimiento de los objetivos definidos por la cooperativa?

Tabla 7: Pregunta 4

| Alternativas | Frecuencia | Porcentaje cumplimiento |
|--------------|------------|-------------------------|
| Siempre | 4 | 20% |
| Nunca | 16 | 80% |
| Total | 20 | 100% |

Fuente: Encuestas Cooperativa de Ahorro y Crédito “Unidad y Progreso” Sigchos
Elaborado por: Campaña Linda (2015)

Gráfico 8: Pregunta 4



Fuente: Encuestas Cooperativa de Ahorro y Crédito “Unidad y Progreso” Sigchos
Elaborado por: Campaña Linda (2015)

Análisis: El 80% del personal encuestado consideran que no se realiza evaluaciones para determinar el cumplimiento de los objetivos definidos por la cooperativa, mientras que el 20% de los encuestados menciona que si se realizan evaluaciones con frecuencia para medir su nivel de cumplimiento.

PREGUNTA 5

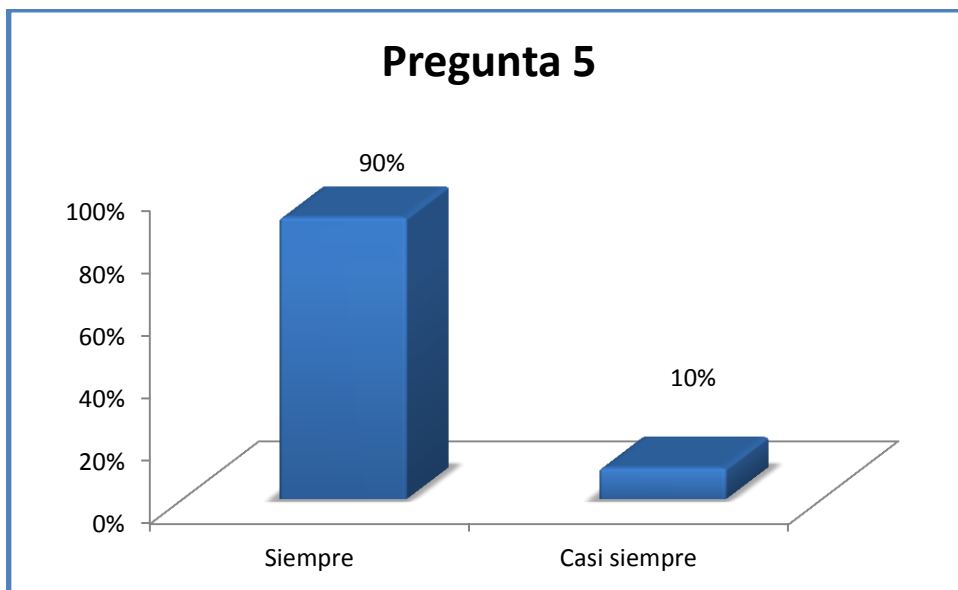
¿Con qué frecuencia organiza la cooperativa capacitaciones para el personal en áreas específicas a su función?

Tabla 8: Pregunta 5

| Alternativas | Frecuencia | Porcentaje cumplimiento |
|--------------|------------|-------------------------|
| Si | 18 | 90% |
| No | 2 | 10% |
| Total | 20 | 100% |

Fuente: Encuestas Cooperativa de Ahorro y Crédito “Unidad y Progreso” Sigchos
Elaborado por: Campaña Linda (2015)

Gráfico 9: Pregunta 5



Fuente: Encuestas Cooperativa de Ahorro y Crédito “Unidad y Progreso” Sigchos
Elaborado por: Campaña Linda (2015)

Análisis: El 90% del personal encuestado menciona que siempre tienen capacitaciones o por lo menos una vez por trimestre, mientras que el 10% de los encuestados considera que no se realizan capacitaciones a todo el personal de la cooperativa.

PREGUNTA 6

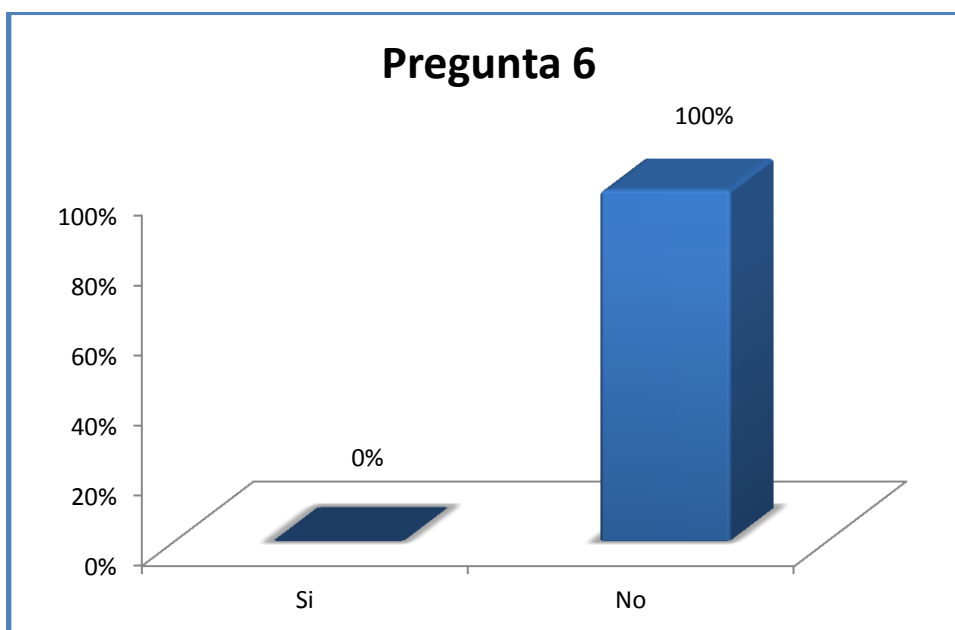
¿Existe un modelo de gestión empresarial adecuado para el tipo y tamaño de su cooperativa?

Tabla 9: Pregunta 6

| Alternativas | Frecuencia | Porcentaje cumplimiento |
|--------------|------------|-------------------------|
| Si | 0 | 0% |
| No | 20 | 100% |
| Total | 20 | 100% |

Fuente: Encuestas Cooperativa de Ahorro y Crédito “Unidad y Progreso” Sigchos
Elaborado por: Campaña Linda (2015)

Gráfico 10: Pregunta 6



Fuente: Encuestas Cooperativa de Ahorro y Crédito “Unidad y Progreso” Sigchos
Elaborado por: Campaña Linda (2015)

Análisis: El 100% del personal encuestado de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Unidad y Progreso” del cantón Sigchos consideran que no existe un adecuado modelo de gestión empresarial acorde al tamaño y tipo de institución.

PREGUNTA 7

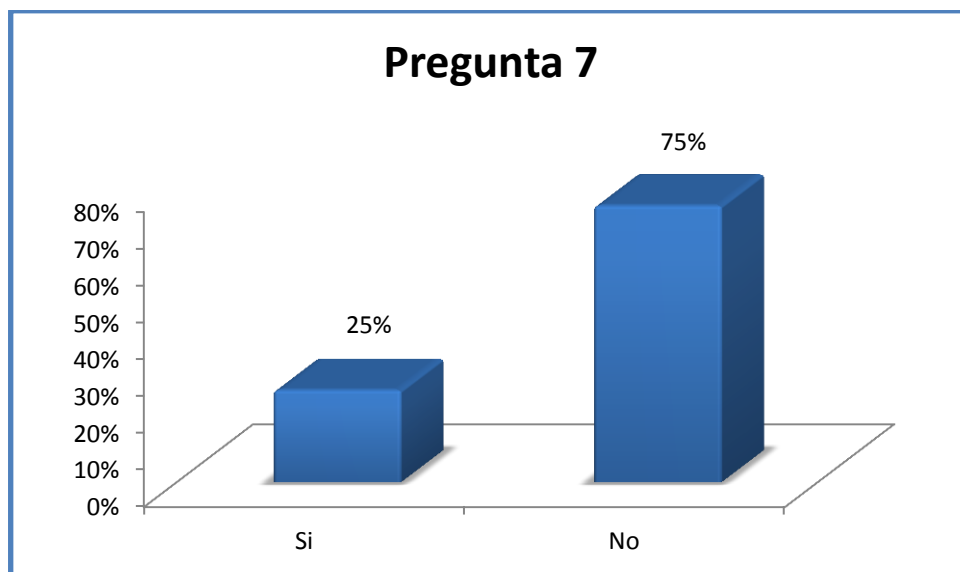
¿Las decisiones tomadas por la dirección contribuyen al desarrollo empresarial de la cooperativa?

Tabla 10: Pregunta 7

| Alternativas | Frecuencia | Porcentaje cumplimiento |
|--------------|------------|-------------------------|
| Si | 5 | 25% |
| No | 15 | 75% |
| Total | 20 | 100% |

Fuente: Encuestas Cooperativa de Ahorro y Crédito “Unidad y Progreso” Sigchos
Elaborado por: Campaña Linda (2015)

Gráfico 11: Pregunta 7



Fuente: Encuestas Cooperativa de Ahorro y Crédito “Unidad y Progreso” Sigchos
Elaborado por: Campaña Linda (2015)

Análisis: El 25% del personal encuestado consideran que las decisiones tomadas por la dirección aportan significativamente al desarrollo empresarial de la cooperativa, mientras que el 75% de los encuestados comentan que las decisiones tomadas no aportan mucho al desarrollo la cooperativa.

PREGUNTA 8

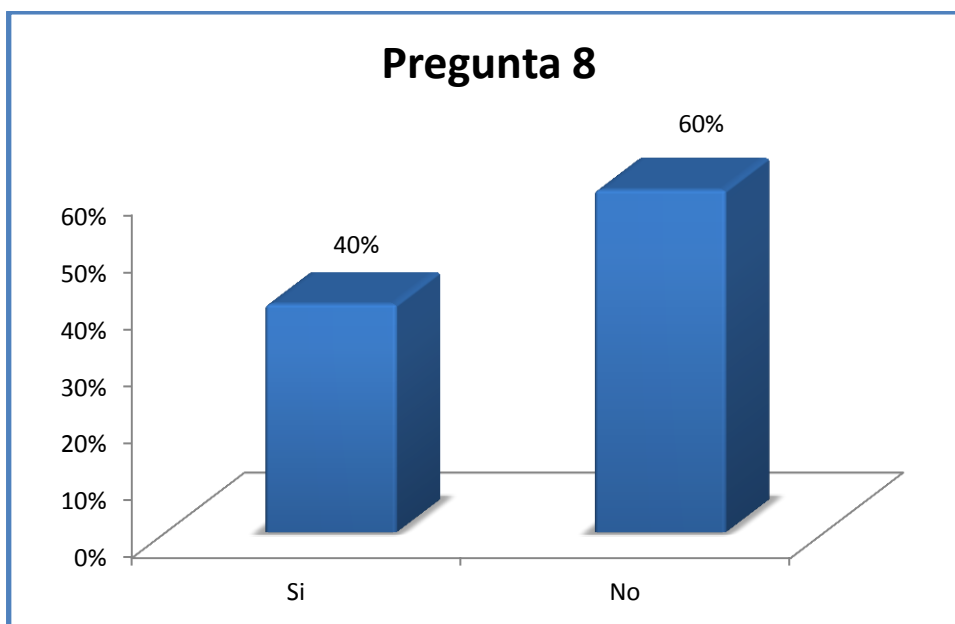
¿Las decisiones tomadas por la dirección están basadas en información confiable?

Tabla 11: Pregunta 8

| Alternativas | Frecuencia | Porcentaje cumplimiento |
|--------------|------------|-------------------------|
| Si | 8 | 40% |
| No | 12 | 60% |
| Total | 20 | 100% |

Fuente: Encuestas Cooperativa de Ahorro y Crédito “Unidad y Progreso” Sigchos
Elaborado por: Campaña Linda (2015)

Gráfico 12: Pregunta 8



Fuente: Encuestas Cooperativa de Ahorro y Crédito “Unidad y Progreso” Sigchos
Elaborado por: Campaña Linda (2015)

Análisis: El 60% del personal encuestado consideran que no las decisiones tomadas por parte de la dirección no están sustentadas en fuentes de información confiable, mientras que el 40% de los encuestados comentan que si existe adecuada una adecuada toma de decisiones basados en información confiable.

PREGUNTA 9

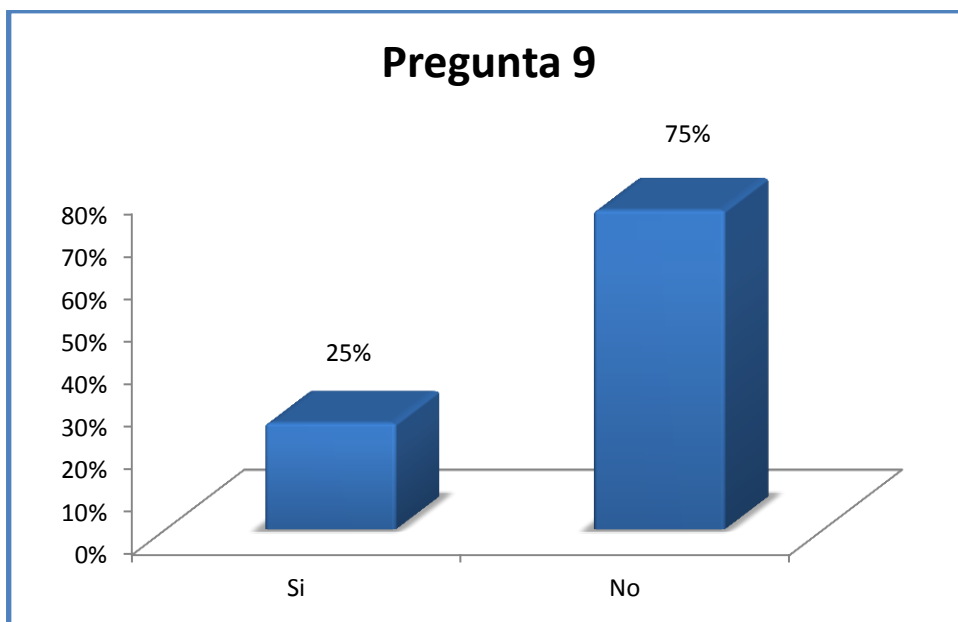
¿Los controles adoptados por la cooperativa son adecuados para evitar desequilibrios en los procesos establecidos?

Tabla 12: Pregunta 9

| Alternativas | Frecuencia | Porcentaje cumplimiento |
|--------------|------------|-------------------------|
| Si | 5 | 25% |
| No | 15 | 75% |
| Total | 20 | 100% |

Fuente: Encuestas Cooperativa de Ahorro y Crédito “Unidad y Progreso” Sigchos
Elaborado por: Campaña Linda (2015)

Gráfico 13: Pregunta 9



Fuente: Encuestas Cooperativa de Ahorro y Crédito “Unidad y Progreso” Sigchos
Elaborado por: Campaña Linda (2015)

Análisis: El 75% del personal encuestado consideran que los controles adoptados por la cooperativa no son los más adecuados para la evaluación de cada proceso, mientras que el 25% de los encuestados menciona que los controles adoptados por la cooperativa han sido de gran ayuda para la evaluación de sus procesos.

PREGUNTA 10

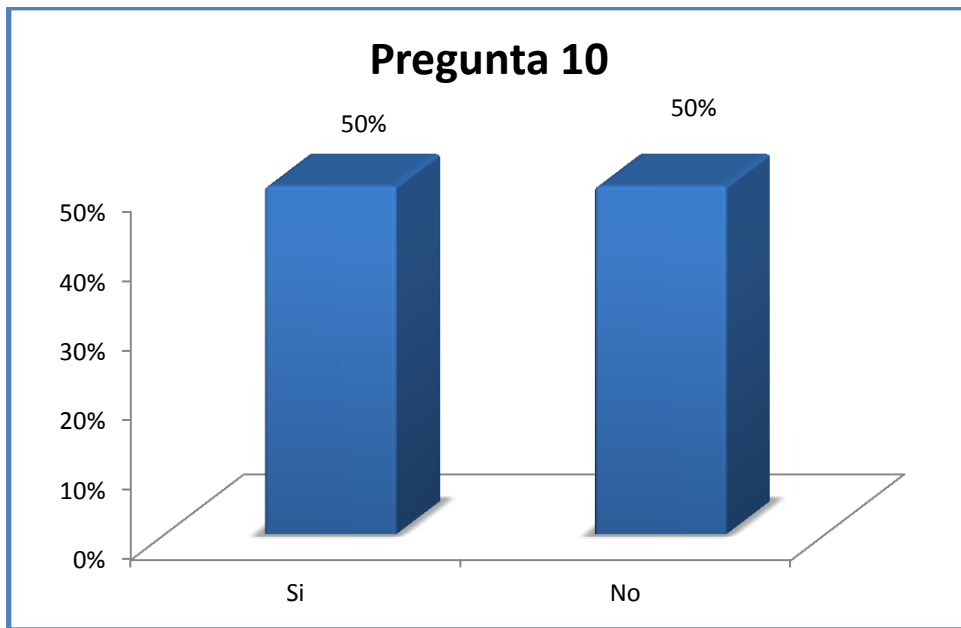
¿Considera que los servicios prestados por la cooperativa satisfacen las necesidades y requerimientos de sus clientes?

Tabla 13: Pregunta 10

| Alternativas | Frecuencia | Porcentaje cumplimiento |
|--------------|------------|-------------------------|
| Si | 10 | 50% |
| No | 10 | 50% |
| Total | 20 | 100% |

Fuente: Encuestas Cooperativa de Ahorro y Crédito “Unidad y Progreso” Sigchos
Elaborado por: Campaña Linda (2015)

Gráfico 14: Pregunta 10



Fuente: Encuestas Cooperativa de Ahorro y Crédito “Unidad y Progreso” Sigchos
Elaborado por: Campaña Linda (2015)

Análisis: El 50% del personal encuestado consideran que los servicios prestados por la cooperativa satisfacen las necesidades y expectativas de los clientes, mientras que el otro 50% comenta existen debilidades y procesos que mejorar al momento de prestar sus servicios.

4.2. Interpretación de datos

1. ¿La definición de misión, visión, valores y objetivos estratégicos de la cooperativa se ha realizado en un proceso participativo con el personal?

El 30% que si ha participado en la definición de la misión, visión y objetivos de la cooperativa son el Gerente y el Consejo de Administración, quienes consideran que son los únicos responsables, el 70% que no participo está conformado por Consejo de Vigilancia, Comité de Crédito, y demás personal operativo quienes mencionan que no fueron comunicados en ningún momento para participar en dicho proceso.

2. ¿La dirección comunica y difunde oportunamente la misión, la visión, los valores y los objetivos estratégicos de la cooperativa?

El 30% de las personas encuestadas que tenían conocimiento oportuno de la misión, visión, valores y objetivos organizacionales son el Gerente y el Consejo de Administración debido a que fueron quienes lo establecieron, el 70% del personal que no conocía son Consejo de Vigilancia, Comité de Crédito, y personal operativo los mismos que consideran que es importante que se difunda esta información ya que son quienes ayudan a que se pueda cumplir con lo establecido.

3. ¿En la cooperativa existe una adecuada segregación de funciones para cada proceso establecido por la misma?

El 85% del personal de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Unidad y Progreso” del cantón Sigchos menciona que no solo realizan las funciones establecidas en su cargo, sino también otras funciones que no están definidas en sus responsabilidades y que consideran no estar lo suficientemente capacitados para desempeñar dichas funciones, el 15% del personal conformado por el Gerente y Consejo de Administración mencionan que realiza únicamente sus funciones y que considera que si existe una adecuada segregación de funciones dentro de la cooperativa de ahorro y crédito.

4. ¿Se realiza evaluaciones mediante indicadores para medir el cumplimiento de los objetivos definidos por la cooperativa?

El 80% del personal comenta que la cooperativa no realiza evaluaciones del cumplimiento de metas y objetivos por desconocimiento de los beneficios que se obtendría al evaluar con indicadores el cumplimiento de la misión, visión y objetivos organizacionales o por lo menos señalan, que si se realizan dichas evaluaciones no ha sido socializado por parte de la dirección, el 20% del personal especifica que dichas evaluaciones se realizan constantemente, pero no se toma medidas al respecto.

5. ¿Con qué frecuencia organiza la cooperativa capacitaciones para el personal en áreas específicas a su función?

El 90% del personal de la cooperativa menciona que existe frecuentemente capacitaciones pero, no son en áreas específicas a su función, el 10% del personal que comenta que no ha participado en las capacitaciones brindadas por la cooperativa, debido a falta de comunicación por parte de la dirección, además se puede mencionar que existe bajos recursos económicos destinados a la capacitación del personal en áreas específicas a su función.

6. ¿Existe un modelo de gestión empresarial adecuado para el tipo y tamaño de su cooperativa?

En la Cooperativa de Ahorro y Crédito Unidad y Progreso el 100% del personal menciona que desconocen de los beneficios de implementar un sistema de gestión empresarial en la institución, en la misma no existe la aplicación de un sistema de gestión por procesos y la mayoría de los procesos que se realizan en la cooperativa son prácticas sanas, mas no la aplicación de procedimientos y responsabilidades establecidas para cada funcionario, de acuerdo a sus capacidades y cargos. Se puede mencionar también que dentro de la cooperativa no existe una identificación adecuada de los procesos estratégicos, procesos claves y procesos de apoyo.

7. ¿Las decisiones tomadas por la dirección contribuyen al desarrollo empresarial de la cooperativa?

El 25% del personal de la cooperativa menciona que todas las decisiones tomadas ayudan al desarrollo empresarial de la misma, sin embargo, el 75% del personal considera que las decisiones tomadas no contribuyen mayormente al desarrollo organizacional de la cooperativa, ya que, existen decisiones que son tomadas a la ligera mas no, en base a políticas, lineamientos o información que permita una adecuada toma de decisiones, es por ello que la cooperativa ha tenido dificultades especialmente en la recuperación de cartera de crédito.

8. ¿Las decisiones tomadas por la dirección están basadas en información confiable?

El 60% del personal de la cooperativa considera que las decisiones tomadas por parte de la dirección no están basadas en fuentes de información confiable, debido a que dentro de la institución no existe un buen nivel de comunicación entre la dirección y personal operativo, lo que conlleva a que la información proporcionada sea inadecuada e insuficiente ocasionando una incorrecta toma de decisiones dentro de la institución, el 40% del personal considera que las decisiones están sustentadas en información de fuente confiable.

9. ¿Los controles adoptados por la cooperativa son adecuados para evitar desequilibrios en los procesos establecidos?

El 75% del personal encuestado considera que los controles implementados por la dirección de la cooperativa no son suficientes ni los más adecuados para los procesos existentes dentro de la institución, por ende existe una inadecuada evaluación de dichos procesos generando así desequilibrios en los procesos. Los desequilibrios más comunes dentro de la cooperativa son generados por falta de comunicación, información, y por falta de políticas y lineamientos que ayuden a llevar un control más adecuado permitiendo mitigar los riesgos existentes en los procesos de la cooperativa. El 25% considera que los controles si son adecuados para evitar desequilibrios en los procesos de la intitucion.

10. ¿Considera que los servicios prestados por la cooperativa satisfacen las necesidades y requerimientos de sus clientes?

El 50% del personal encuestado menciona que los servicios prestados por la cooperativa son buenos, mientras que el otro 50% considera que los servicios prestados por la institución son buenos pero necesitan ser mejorados constantemente, ya que solo llevan una práctica sana al momento de prestar sus servicios y no basados en políticas, lineamientos o estatutos. Uno de los objetivos principales de la cooperativa es fidelizar a sus clientes a través de servicios y productos de excelente calidad, es por ello, que se busca una mejora continua.

4.3. Verificación de Hipótesis

4.3.1. Planteamiento de hipótesis

Una vez finalizada la investigación de campo, se procede a determinar la hipótesis planteada en el problema. Para su verificación se utilizará el estadígrafo t de Student, la cual estima la media de una población en una muestra pequeña; se toman en cuenta dos variables de la hipótesis inicial planteada:

a) Modelo Lógico

H_0 = No hay diferencia estadística significativa entre la gestión empresarial y la toma de decisiones de la cooperativa de Ahorro y Crédito “Unidad y Progreso”.

H_1 = Si hay diferencia estadística significativamente entre la gestión empresarial y la toma de decisiones de la cooperativa de Ahorro y Crédito “Unidad y Progreso”.

b) Modelo Matemático

H_0 : $p_1 = p_2$

H_1 : $p_1 \neq p_2$

c) Modelo Estadístico

$$t = \frac{p_1 - p_2}{\sqrt{(\hat{p} * \hat{q}) \left[\frac{1}{n_1} + \frac{1}{n_2} \right]}}$$

En donde:

t = estimador “t”

p1 = Probabilidad de aciertos de la variable independiente

p2 = Probabilidad de aciertos de la variable dependiente

\hat{p} = Probabilidad de éxito conjunta

\hat{q} = Probabilidad de fracaso conjunta (1-p)

n1 = Número de casos de la variable independiente

n2 = Número de casos de la variable dependiente

4.3.2. Regla de Decisión

1 - 0. = 0.95; α de 0.05

Para determinar los grados de libertad se utiliza la siguiente fórmula:

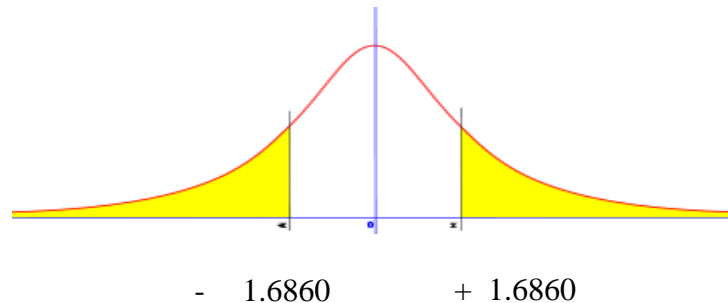
$$gl = (n_1 + n_2) - 2$$

$$gl = (20 + 20) - 2$$

$$gl = 38$$

$$t_{\alpha \text{ tabular}} = 0,05 ; 38 \text{ gl} = 1.6860$$

Se acepta la hipótesis nula si t α calculada (t_c) esta entre ± 1.6860 , con una α 0,05 y 38 gl, con un ensayo bilateral.



4.3.3. Cálculo de t de student

Determinación t

Para el cálculo estadístico trabajamos con las preguntas 6 y 7 correspondientes a la variable dependiente e independiente, mediante el estadístico t de student.

Pregunta 6: ¿Existe un modelo de gestión empresarial adecuado para el tipo y tamaño de su cooperativa?

Tabla 14: Pregunta 6

| Alternativas | Frecuencia | Porcentaje cumplimiento |
|--------------|------------|-------------------------|
| Si | 0 | 0% |
| No | 20 | 100% |
| Total | 20 | 100% |

Fuente: Encuestas Cooperativa de Ahorro y Crédito “Unidad y Progreso” Sigchos

Elaborado por: Campaña Linda (2015)

Pregunta 7: ¿Las decisiones tomadas por la dirección contribuyen al desarrollo empresarial de la cooperativa?

Tabla 15: Pregunta 7

| Alternativas | Frecuencia | Porcentaje cumplimiento |
|--------------|------------|-------------------------|
| Si | 5 | 25% |
| No | 15 | 75% |
| Total | 20 | 100% |

Fuente: Encuestas Cooperativa de Ahorro y Crédito “Unidad y Progreso” Sigchos

Elaborado por: Campaña Linda (2015)

Tabla 16: Frecuencias Observadas

| PREGUNTAS | RESPUESTAS | | |
|---|------------|----|-------|
| | SI | NO | TOTAL |
| ¿Existe un modelo de gestión empresarial adecuado para el tipo y tamaño de su cooperativa? | 0 | 20 | 20 |
| ¿Las decisiones tomadas por la dirección contribuyen al desarrollo empresarial de la cooperativa? | 5 | 15 | 20 |

Fuente: Encuestas Cooperativa de Ahorro y Crédito “Unidad y Progreso” Sigchos

Elaborado por: Campaña Linda (2015)

Cálculo t

$$t = \frac{p_1 - p_2}{\sqrt{(\hat{p} * \hat{q}) \left[\frac{1}{n_1} + \frac{1}{n_2} \right]}}$$

$$p_1 = \frac{0}{20}$$

$$p_1 = 0$$

$$p_2 = \frac{5}{20}$$

$$p_2 = 0.25$$

$$\hat{p} = \frac{0 + 5}{20 + 20}$$

$$\hat{p} = 0.125$$

$$\hat{q} = \frac{20 + 15}{20 + 20}$$

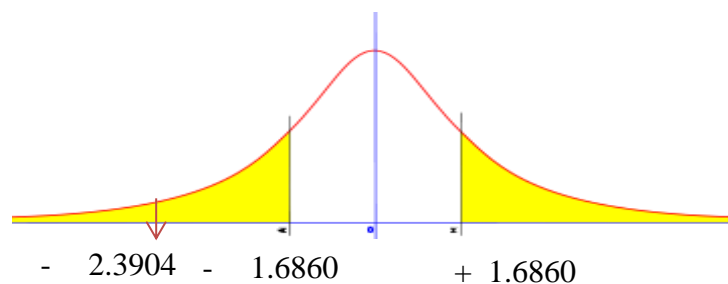
$$\hat{q} = 0.875$$

$$t = \frac{0 - 0.25}{\sqrt{(0.125 * 0.875) \left[\frac{1}{20} + \frac{1}{20} \right]}}$$

$$t = -2,3904$$

Por lo tanto:

Como t calculada es igual a -2,3904 y no se encuentra entre ± 1.6860 ; el valor calculado se encuentra en la región de rechazo; es decir, la hipótesis nula se rechaza, y se concluye que SI hay diferencia estadística significativa entre la gestión empresarial y la toma de decisiones de la cooperativa de Ahorro y Crédito “Unidad y Progreso”.



CAPÍTULO V

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1. Conclusiones

- El análisis realizado a la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Unidad y Progreso”, nos ha permitido conocer la importancia que tiene un Sistema de Gestión Empresarial dentro de una organización, ya que contribuye a mejorar la calidad de los procesos, servicios y personas, constituyéndose de esta forma la base fundamental para el desarrollo institucional.
- La inexistencia de un manual de procedimientos para los procesos de la cooperativa no permite al colaborador tener un conocimiento real de su capacidad; y responsabilidad de su puesto, producto de ello se refleja una de las debilidades de mayor realce dentro la cooperativa que es el bajo nivel de eficiencia en la ejecución de sus actividades.
- La Cooperativa de Ahorro y Crédito “Unidad y Progreso.”, y sus integrantes tendrán que dirigir sus actividades para satisfacer las necesidades y expectativas de sus socios, ya que la mejor publicidad lograda es tener es un cliente satisfecho.
- La ineficiencia en los procesos, la inadecuada utilización de sus recursos humanos, materiales, económicos y tecnológicos están afectando a la toma de decisiones de la cooperativa, ya que no existe un sistema que les permita evaluar el cumplimiento de su misión, visión y objetivos organizacionales que encaminen la marcha de la empresa.

5.2. Recomendaciones

- El Consejo de Administración, el Gerente y todo el personal de la cooperativa tiene que comprometerse a cumplir cada uno de los procedimientos establecidos en el sistema de gestión por procesos.
- Será responsabilidad del Gerente en direccionar adecuadamente el sistema de gestión de por procesos, la administración, la satisfacción de los socios y participar en las auditorías, así también se debe detallar cada puesto de acuerdo a las capacidades y habilidades de los colaboradores.
- Las decisiones que tome la dirección debe ser basadas en las políticas y lineamientos establecidos, también deben estar enfocadas al cumplimiento de la misión, visión, y objetivos organizacionales planteados por la misma, garantizando de esta manera su desarrollo empresarial y sostenibilidad en el tiempo.
- La dirección de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Unidad y Progreso”, debe identificar y otorgar los medios necesarios para cumplir eficientemente con los requisitos de calidad del socio y del sistema de gestión de calidad, estos recursos están obligados al cumplimiento de los requisitos del sistema de gestión.
- Se ha considerado que es de vital importancia que la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Unidad y Progreso” del cantón Sigchos, deba establecer, documentar, implementar y mantener un sistema de gestión por procesos y mejorar continuamente su eficacia.

CAPÍTULO VI

PROPUESTA

6.1. Datos Informativos

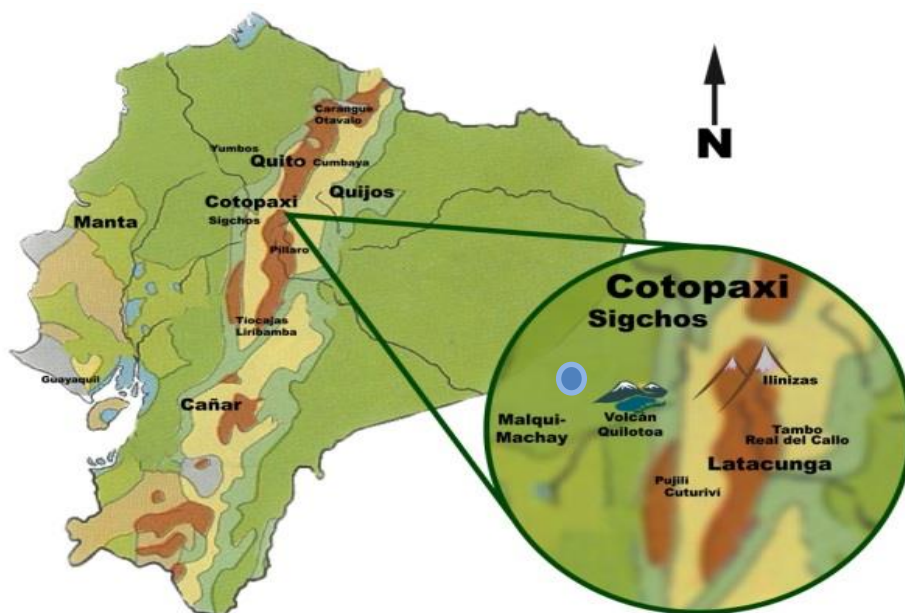
Título: Diseño de un Sistema de Gestión por Procesos para la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Unidad y Progreso” del Cantón Sigchos.

Empresa Ejecutora: Cooperativa de Ahorro y Crédito “Unidad y Progreso” del Cantón Sigchos.

Beneficiarios: Cooperativa de Ahorro y Crédito “Unidad y Progreso” del Cantón Sigchos ya que la investigación ayudará a la correcta toma de decisiones, lo cual beneficia a todo el personal que labora y a los socios de la misma.

Ubicación Geográfica: Provincia: Cotopaxi, Cantón: Sigchos, Parroquia: Sigchos, Calle Principal: 7 de agosto s/n y General Rumiñahui.

Gráfico 15: Ubicación Geográfica



Fuente: Cooperativa de Ahorro y Crédito “Unidad y Progreso” Sigchos

Tiempo de Ejecución: Segundo semestre del año 2014 y primer semestre del año 2015.

Equipo técnico responsable: Los responsables de la implementación del sistema de gestión por procesos será el gerente, consejo de administración, consejo de vigilancia y todo el personal que labora en la cooperativa.

Costo: El costo para implementar la propuesta es financiado por la cooperativa cuyo valor asciende a \$ 2123,00

Tabla 17: Presupuesto de la investigación

| Rubro | Cantidad | Valor Unitario | Total |
|-------------------------------------|----------|----------------|-------------------|
| Fotocopias | 20 | \$ 5,00 | \$ 100,00 |
| Suministros y materiales de oficina | | | \$ 20,00 |
| Transporte | | | \$ 20,00 |
| Empastado | 1 | \$ 30,00 | \$ 30,00 |
| Recursos tecnológicos | 8 meses | \$ 20,00 | \$ 160,00 |
| Recurso Humano | 160 h | \$ 10,00 | \$ 1600,00 |
| Subtotal | | | \$ 1930,00 |
| 10% Imprevisto | | | \$ 193,00 |
| Total | | | \$ 2123,00 |

Fuente: Investigación de Campo

Elaborado por: Campaña Linda (2015)

6.2. Antecedentes de la Propuesta

La Cooperativa de Ahorro y Crédito “Unidad y Progreso” del cantón Sigchos no cuenta con un sistema de gestión por procesos, razón por la cual, la implementación de dicho sistema en la es de vital importancia para la institución, ya que mejoraría le permitiría fidelizar a sus clientes llevándola al éxito empresarial y solidez deseada.

En el trabajo investigativo de Cuenca (2012, págs. 18, 106) denominado “*Diseño del sistema de gestión de calidad y procesos de mejora continua para la*

Cooperativa de Ahorro y Crédito Acción y Desarrollo Ltda. Del cantón Riobamba”, se concluyó que:

- a)** *“El análisis realizado a la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Acción y Desarrollo Ltda.”, nos ha permitido conocer la importancia que tiene un Sistema de Gestión de Calidad dentro de una organización ya que contribuye a mejorar la calidad de los procesos, servicios y personas, constituyéndose de esta forma la base fundamental para el desarrollo institucional;*
- b)** *“El cambio es un desafío que permite a todo el talento humano de la cooperativa a contribuir con sus destrezas y habilidades para la obtención de resultados positivos, por lo que se torna indispensable que posean una mentalidad abierta al cambio, misma que permita la integración absoluta al momento de realizar cambios significativos dentro de las áreas de la cooperativa”;*
- c)** *“El Manual de Calidad es un documento de soporte y guía para el Diseño de Gestión de Calidad con el propósito de poseer acciones de mejora para el sistema organizacional, encargándose de ser el apoyo de la COAC para el cumplimiento de metas, objetivos y políticas”;*
- d)** *“El Sistema de Gestión de Calidad intenta en la COAC “Acción y Desarrollo Ltda.”, establecer un registro documentado para definir los controles necesarios contribuyendo a la identificación y recuperación de registros”.*

En el trabajo investigativo de Durán (2013, págs. 12, 96) denominado: “Diseño y documentación de un sistema de gestión de procesos en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Alianza del Valle Ltda.”, se concluyó que:

- a)** *“El sistema de gestión por procesos es una buena alternativa para las organizaciones que pretenden ser competitivas, pues es un sistema que busca afirmar que todos los usuarios de las normas no solamente hagan bien las cosas (eficiencia), sino que además hagan las cosas correctas (eficacia), brindando así un excelente servicio”;*
- b)** *“Se logró desarrollar el diseño y la documentación de un sistema de gestión por procesos para la Cooperativa Alianza del Valle Ltda. con el propósito de ofrecer técnicas y modelos eficientes en el manejo de la calidad y garantizar el desarrollo de productos y servicios de forma ordenada y controlada”.*

Como estos trabajos investigativos existen mucho otros más que también han aportado significativamente a las empresas para su desarrollo empresarialmente, siempre y cuando ha existido la predisposición de cambio en las mismas.

6.3. Justificación

El presente proyecto está enmarcado en una propuesta de cambio hacia la mejora de los servicios que la institución presta, cuya misión institucional así lo determina *“Satisfacer las necesidades y expectativas de nuestros socios y de la comunidad buscando el desarrollo integral de los mismos, fortaleciendo un proceso eficiente, voluntario y de control con la participación económica y democrática de la mayoría de los socios”*.

Por lo expuesto el diseño de un modelo de gestión por procesos permitirá lograr mayores niveles de satisfacción de los clientes, así como mayores niveles de productividad, esto como resultado de la minimización de costos internos relacionados con actividades sin valor agregado.

El interés empresarial de trabajar con eficiencia y lograr la excelencia empresarial, exige a la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Unidad y Progreso” del cantón Sigchos utilizar las herramientas y técnicas adecuadas para su desarrollo empresarial y, a su vez, tomar las mejores decisiones que contribuyan a su éxito empresarial.

La presente propuesta es totalmente original pues no se han realizado estudios similares en la cooperativa sobre el Sistema de Gestión por Procesos, por lo que se justifica su utilidad debido a que su ejecución permitirá mejorar la toma de decisiones y por ende el éxito de la misma.

Además, su desarrollo es factible puesto que para su ejecución se cuenta con el tiempo necesario, acceso a fuentes de información dentro y fuera de la empresa, recursos humanos, materiales, tecnológicos, económicos; y en especial, voluntad y compromiso para desarrollar la presente propuesta por parte de todo el personal que labora en la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Unidad y Progreso”.

6.4. Objetivos

6.4.1. Objetivo General

Diseñar un modelo de gestión por procesos que permita una adecuada toma de decisiones en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Unidad y Progreso del cantón Sigchos.

6.4.2. Objetivos Específicos

- Realizar un diagnóstico de la situación actual de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Unidad y Progreso” del cantón Sigchos con el propósito de establecer las causas que estarían afectando la gestión de la misma.
- Implementar el sistema de gestión por procesos en la cooperativa con la finalidad de mejorar la calidad en los servicios prestados.
- Capacitar a todo el personal de la cooperativa sobre la propuesta planteada, para dar a conocer sobre los beneficios de aplicar un eficiente sistema por procesos en la institución.

6.5. Análisis de Factibilidad

Se considera factible el desarrollo de la presente propuesta, primordialmente en cuanto a aspectos tecnológicos, organizacionales, económicos-financieros y legales, sobre todo por la apertura brindada por la cooperativa quienes buscan el desarrollo de la misma en todos sus ámbitos, y por el aporte de sus trabajadores, en los cuales se refleja la actitud de cambio que se quiere llevar adelante sus actividades y en donde se sienten implicados con este proceso

6.5.1. Factibilidad tecnológica

Un sistema de gestión por proceso puede ser fácilmente implementado ya que la cooperativa cuenta con los recursos tecnológicos necesarios para llevar a cabo la implementación de dicho sistema, además es un sistema de fácil utilización que permite que todos los usuarios puedan comprender la modalidad del sistema a implementarse en la cooperativa.

6.5.2. Factibilidad Organizacional

La propuesta que se presenta es factible puesto que se cuenta con la colaboración y respaldo de los funcionarios de la empresa; conscientes de que el sistema de gestión por procesos proporcionará información suficiente y pertinente para una adecuada toma de decisiones. Permitiendo a la cooperativa mantenerse en el mercado.

6.5.3. Factibilidad Económica - Financiera

Es importante revelar que la entidad cuenta con recursos económicos para poder conseguir un beneficio mayor, mediante el uso adecuado de sus recursos, con visión al futuro, implementando nuevas políticas y procedimientos para obtener razonabilidad en la información financiera, a través de decisiones oportunas y acertadas.

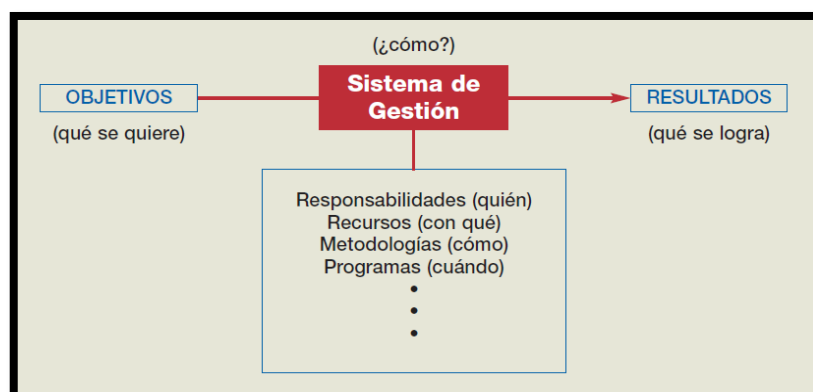
6.5.4. Factibilidad legal

En cuanto al ámbito legal, la propuesta planteada es factible, debido a que no atenta contra la integridad de la empresa, por lo que la misma está bajo el control de las diversas leyes gubernamentales.

6.6. Fundamentación

Sistema de Gestión por Procesos

Gráfico 16: Sistema de Gestión como herramienta para alcanzar objetivos



Fuente: Guía para una gestión basada en procesos (Beltrán, 2013)

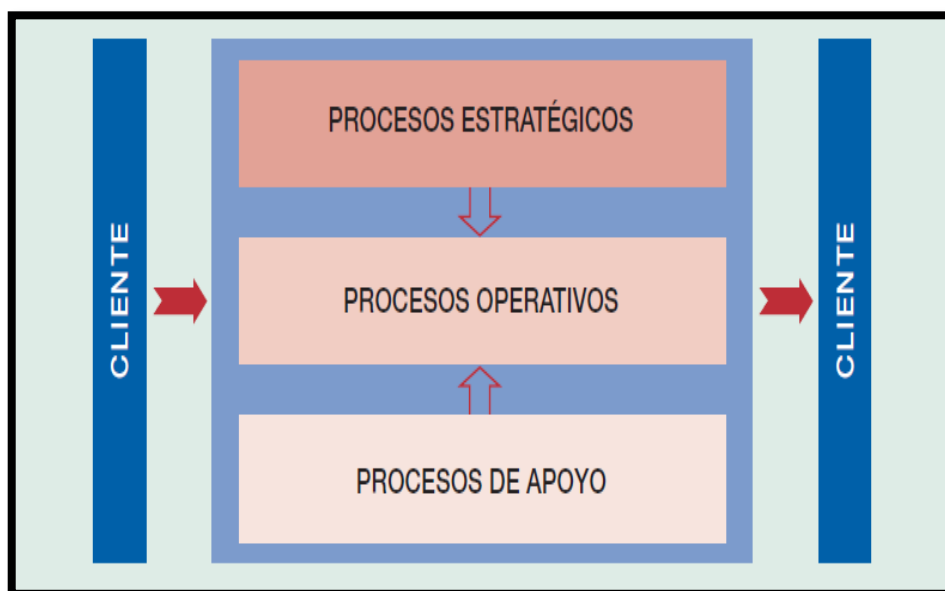
En términos de Beltrán (2013, pág. 26) “un sistema de gestión por procesos ayuda a una organización a establecer las metodologías, las responsabilidades, los recursos, las actividades que le permitan una gestión orientada hacia la obtención de esos “buenos resultados” que desea”, o lo que es lo mismo la obtención de los objetivos establecidos.

Mapa de procesos

En términos de Carmona (2012, pág. 45) “un mapa de procesos es un diagrama de valor, un inventario gráfico de los procesos de una organización”, también menciona que el primer paso para adoptar un enfoque basado en procesos en una organización, en el ámbito de un sistema de gestión, es precisamente reflexionar sobre cuáles son los procesos que deben configurar el sistema, es decir, que procesos deben aparecer en la estructura de procesos del sistema.

Según García (2007, pág. 18) el mapa de procesos “proporciona una perspectiva global-local, obligando a posicionar cada proceso respecto a la cadena de valor. Al mismo tiempo relaciona el propósito de la organización con los procesos que la gestionan, utilizándose también como herramienta de consenso y aprendizaje”.

Gráfico 17: Modelo de agrupación de procesos en el mapa de procesos



Fuente: Guía para una gestión basada en procesos (Beltrán, 2013))

Procesos

Siguiendo la línea de pensamiento de Beltrán (2013, pág. 29) *“se considera proceso al conjunto de actividades mutuamente relacionadas, que transforman insumos (elementos de entrada), agregándoles valor en cada una de las actividades que se llevan a cabo, convirtiéndolos en productos y servicios (elementos de salida), que satisfacen unas necesidades explícitas de clientes”*

Clasificación de los procesos

En términos de Beltrán (2013, pág. 30) los procesos se clasifican de la siguiente manera:

“Procesos estratégicos: Son los procesos responsables de analizar las necesidades y condicionantes de la sociedad, del mercado y de los accionistas, para asegurar la respuesta a las mencionadas necesidades y condicionantes estratégicos.

Procesos operativos: Son los procesos que tienen contacto directo con el cliente, son necesarios para la realización del producto o servicio, a partir de los cuales el cliente percibirá y valorará la calidad. Además son procesos que inciden de manera significativa en los objetivos estratégicos y son críticos para el éxito del negocio.

Procesos de apoyo: Son los procesos responsables de proveer a la organización de todos los recursos necesarios en cuanto a humanos, tecnológicos, económicos y materiales para poder generar el valor añadido deseado por los clientes”.

El seguimiento y medición de los procesos

En términos de Beltrán (2013, pág. 31) *“el enfoque basado en procesos de los sistemas de gestión pone en manifiesto la importancia de llevar a cabo un seguimiento y medición de los procesos con el fin de conocer los resultados que se están obteniendo y si estos resultados cubren los objetivos previstos”*.

No se puede considerar que un sistema de gestión tenga un enfoque basado en procesos si, aun disponiendo de un buen mapa de procesos y unos diagramas y fichas de procesos coherentes, ya que el sistema no se preocupa por conocer sus resultados.

El seguimiento y la medición constituyen, por tanto, la base para saber que se está obteniendo, en que extensión se cumplen los resultados deseados y por donde se deben orientar las mejoras.

Indicadores del proceso

Siguiendo la línea de pensamiento de Carmona (2012, pág. 28) *“los indicadores de un proceso constituyen los instrumentos que permiten recoger de manera adecuada y representativa la información relevante respecto a los resultados que obtiene, de forma que permita determinar su capacidad y eficacia, así como su eficiencia”*. En función de los valores que adopte un indicador y de la evolución de los mismos a lo largo del tiempo, la organización podrá estar en condiciones de actuar o no sobre el proceso según convenga. Además es un soporte de información que permite tomar decisiones sobre los parámetros de actuación.

Indicadores de gestión

En términos de Morocho (2014, pág. 33) los indicadores de gestión aplicados a la cooperativa son:

“Indicador de eficiencia: Permiten a los responsables de los procesos evaluar la gestión frente a la optimización de recursos.

Indicador de Eficacia: Permite a los responsables de procesos evaluar la calidad de su gestión en términos de los atributos propios de sus resultados.

Indicadores de Efectividad: Deben permitir a los responsables de los procesos evaluar el impacto de la misión u objetivo de sus procesos. Este impacto se mide en términos de rendimiento frente a lo programado, la productividad según su capacidad instalada, cobertura y participación”.

Toma de decisiones

El autor Regent (2012, pág. 19) define la toma de decisiones como: *“es la capacidad de elegir un curso de acción entre varias alternativas. Supone un análisis que requiere de un objetivo y una comprensión clara de las alternativas mediante las que se puede alcanzar dicho objetivo”*.

Además de comprender la situación que se presenta, se debe analizar, evaluar, reunir alternativas y considerar las variables, comparar varios cursos de acción y finalmente seleccionar la acción que se va a realizar.

Según Regent (2012, pág. 20) *“la calidad de las decisiones tomadas marca la diferencia entre el éxito o el fracaso. Decidir significa hacer que las cosas sucedan en vez de simplemente dejar que ocurran como consecuencia del azar u otros factores externos”*. Esta habilidad ofrece a las personas herramientas para evaluar las diferentes posibilidades, teniendo en cuenta, necesidades, valores, motivaciones, influencias y posibles consecuencias presentes y futuras.

Esta competencia se relaciona con la capacidad de tomar riesgos pero difiere en que no siempre las decisiones implican necesariamente un riesgo o probabilidad de fracaso, sino dos vías diferenciales y alternativas de acción para resolver un problema. Otras competencias implicadas son de búsqueda de información, análisis, comunicación, asertividad.

Tabla 18: Toma de Decisiones

| NIVEL DE CONSECUCCIÓN DE COMPETENCIAS | CONDUCTAS ESPECÍFICAS |
|--|---|
| <ul style="list-style-type: none"> • Capacidad para identificar y analizar los problemas reconociendo que se debe tomar una decisión para llegar a la solución de éste. • Capacidad de identificar los aspectos relevantes para la toma de decisiones. | <ul style="list-style-type: none"> • Evaluar y sopesar información importante para identificar los aspectos relevantes. • Definir la prioridad para la solución del problema en términos de impacto y urgencia. • Desarrollar diferentes alternativas de solución del problema, viendo las ventajas y desventajas de utilizar una u otra y emitiendo informes sobre cada alternativa. • Reunir la información necesaria de cada alternativa presentada para solucionar el problema o situación. • Evaluar información importante. • Utilizar ideas que se ha utilizado con anterioridad y que han dado un resultado positivo. |

Fuente: Toma de Decisiones (Regent, 2012)

6.7. Metodología Modelo Operativo

A continuación se detalla el modelo operativo a desarrollar en base a los objetivos planteados en la presente propuesta, con el propósito de establecer los principios y directrices que permitan a la cooperativa adoptar de manera efectiva un enfoque basado en procesos para la gestión de sus actividades y recursos.

Tabla 19: Modelo Operativo


| FASES | ACTIVIDADES | RESPONSABLE | TIEMPO |
|---|---|---------------|---------|
| <p>Fase I Diagnóstico de la situación actual de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Unidad y Progreso” del cantón Sigchos.</p> | <ul style="list-style-type: none"> • Reseña histórica • Misión, visión • Análisis FODA • Valores • Objetivos institucionales • Organigrama estructural • Descripción de la Estructura Orgánica | Linda Campaña | 15 días |
| <p>Fase II Diseñar un sistema de gestión por procesos para la cooperativa.</p> | <ul style="list-style-type: none"> • Fundamentación teórica • Manual de calidad • Manual de procesos y procedimientos • Mapa de procesos • Diagramas de flujo • Caracterización de procesos • Perfil de cargos | Linda Campaña | 60 días |
| <p>Fase III Capacitar a todo el personal de la cooperativa sobre la propuesta planteada.</p> | <ul style="list-style-type: none"> • Plan de capacitación • Objetivo del plan • Cronograma de las actividades • Presupuesto | Linda Campaña | 15 días |

Elaborado por: Campaña Linda (2014)



FASE I

**DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN
ACTUAL DE LA COOPERATIVA DE
AHORRO Y CREDITO “UNIDAD Y
PROGRESO” SIGCHOS**



Fase I: Diagnóstico de la situación actual de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Unidad y Progreso”

Reseña Histórica

La Cooperativa de Ahorro y Crédito Unidad y Progreso del cantón Sigchos se encuentra ubicada en la provincia de Cotopaxi cantón Sigchos, la misma que nace de la necesidad sentida de la población de contar con una institución financiera sólida a dónde acudir por créditos oportunos e inmediatos.

El adelanto alcanzado por la institución, ha sido gracias a un trabajo mancomunado y tesonero entre autoridades, directivos, gerencia, empleados y socios lo que ha permitido ser parte del desarrollo socio económico del Cantón Sigchos.

La Cooperativa se creó y fue legalmente reconocida mediante Acuerdo Ministerial No .726 del 4 de Junio de 1997 bajo la Presidencia del señor Galo Ernesto Robayo Salazar y la Gerencia del señor Hugo René Mena Ati, la cooperativa se inició con 26 socios fundadores, 15 años más tarde cuenta con 3000 socios de todas las parroquias y recintos del cantón.

La cooperativa es una organización financiera, autofinanciada, de ayuda y autogestión, que apoya decididamente al desarrollo socio económico de los agricultores, ganaderos y micro empresarios, los principales servicios que presta la cooperativa son captación de recursos y colocación de cartera.

Cuenta con un soporte financiero de la Cooperativa de Alternativa de Acción Popular (CAAP) que además proporciona capacitación y asistencia técnica. Otras fuentes de financiamiento son la Corporación Financiera Nacional (CFN), ECLOP y las cooperativas fraternas apoyadas por el CAAP y con la garantía de la misma institución.

Objeto Social

Conforme su estatuto en su artículo N° 3 la Cooperativa de Ahorro y Crédito Unidad y Progreso tiene como objeto social el siguiente:

“La cooperativa está autorizada a realizar operaciones de intermediación financiera y prestar servicios financieros a sus socios y a terceros, en el marco de la Ley General de Instituciones del Sistema Financiero y el Reglamento contenido en el Decreto Ejecutivo N°. 194; Se explica los objetivos que consta en el Estatuto.”

Artículo 3:

Promover la cooperación económica y social entre sus asociados, para lograr esta finalidad procederá a recibir los ahorros de los socios y depósitos a plazo fijo que éstos realicen, efectuar cobros y pagos, así como todas aquellas operaciones necesarias para el desarrollo de la cooperación crediticia, dentro del marco legal permitido para las cooperativas.

Misión

“Satisfacer las necesidades y expectativas de nuestros socios y de la comunidad buscando el desarrollo integral de los mismos, fortaleciendo un proceso eficiente, voluntario y de control con la participación económica y democrática de la mayoría de los socios con autonomía, brindándoles soluciones financieras ágiles y oportunos con productos competitivos y servicios de buena calidad logrando el desarrollo socioeconómico de los asociados, con educación y cooperación entre cooperativas.”

Visión

“Ser una Cooperativa de Ahorro y Crédito comprometida con la transformación social y económica de los asociados, fortaleciendo nuestro liderazgo con reconocimiento en el sistema cooperativo, promoviendo la eficiencia y calidad en los servicios financieros, con una cultura social responsable”.

Análisis FODA

Tabla 20: Análisis FODA de la cooperativa

| FORTALEZAS | OPORTUNIDADES |
|--|---|
| <ul style="list-style-type: none"> • Edificio propio • Personal capacitado • Equipos adecuados y actualizados • Préstamos ágiles y oportunos • Buena atención al cliente • Directivos y empleados responsables • Movilización adecuada • Horarios adecuados al medio • Confianza de la ciudadanía | <ul style="list-style-type: none"> • Mercado potencial en el sector agrícola y ganadero • Financiamiento externo • Alianzas estratégicas • Posibilidad de captar nuevos socios • Nuevas zonas de intervención • Crecimiento económico poblacional |
| DEBILIDADES | AMENAZAS |
| <ul style="list-style-type: none"> • Falta de seguridad en el transporte de dinero • Alto índice de morosidad • Falta de captación de ahorros • Falta de servicios • Infraestructura física interna inadecuada • Planes de contingencia • Manuales y reglamentos desactualizados | <ul style="list-style-type: none"> • Poca voluntad de la gente en el ahorro • Chulqueros • Competencia • Desastres naturales • Índice delincriminal • Cambios de ley |

Fuente: Cooperativa de Ahorro y Crédito Unidad y Progreso

Valores corporativos

Satisfacer las necesidades de los socios con productos financieros, excelencia en el servicio y sólidos valores:

- Prudencia financiera.
- Trabajo en equipo.
- Honestidad.
- Responsabilidad.

- Compromiso.
- Mejora continua.
- Calidez.
- Equidad.

Objetivos de la cooperativa

- Promover el desarrollo socioeconómico de sus asociados, mediante la prestación de: servicios financieros en el marco de las operaciones establecidas en la ley de cooperativas y su reglamento.
- Fomentar la cultura de ahorro en la comunidad; y prestación de servicios de créditos a sus socios;
- Promover los principios de la autoayuda, autogestión y autocontrol como base fundamental del funcionamiento y desarrollo de la Cooperativa;
- Impulsar las sinergias y/o integración con otras entidades locales y nacionales, en procura de establecer convenios de cooperación que permita el fortalecimiento de la Institución y del sistema de finanzas populares y economías solidarias.

Productos y servicios que ofrece la institución.

Colocación de cartera

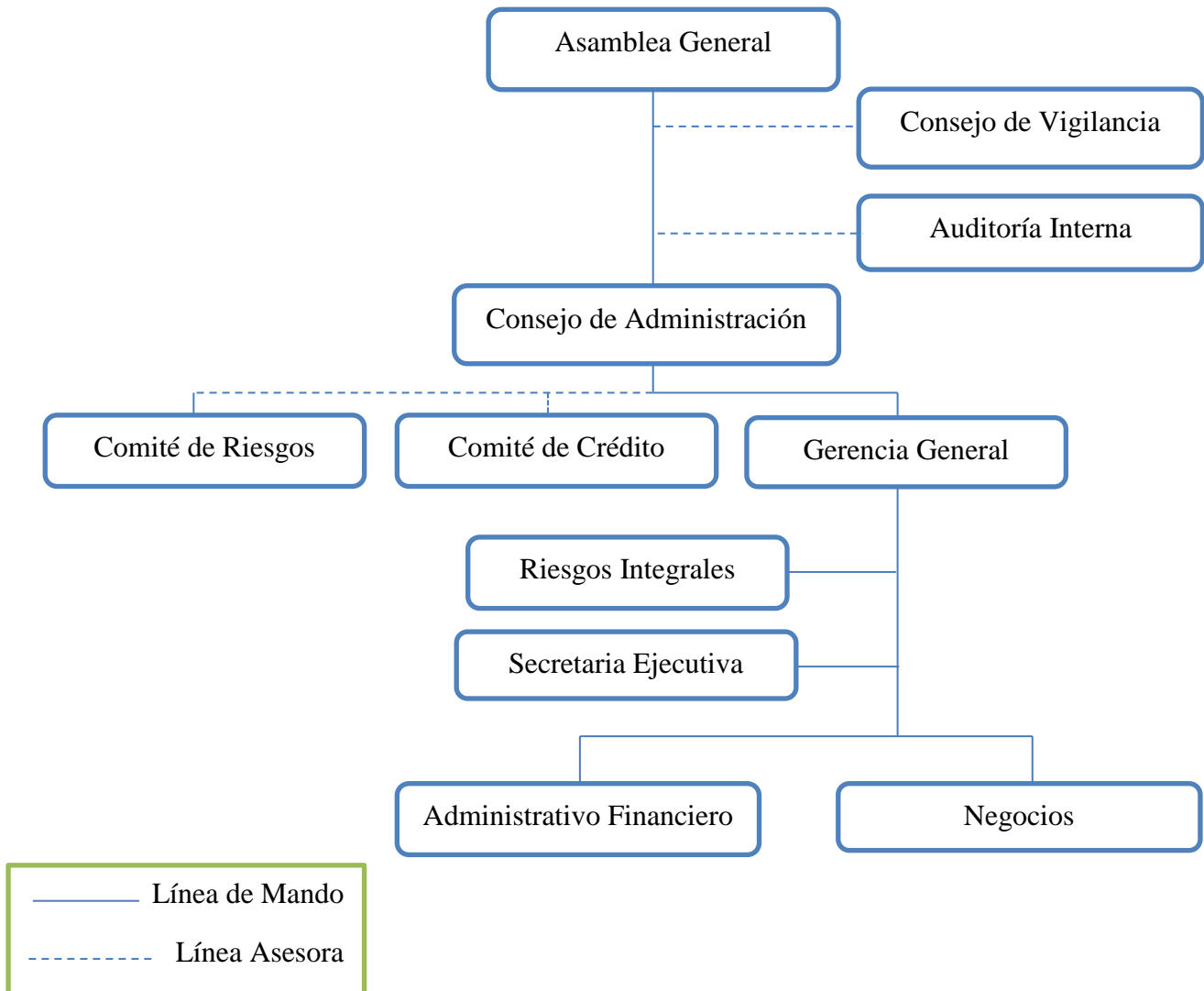
- Créditos de Consumo: El dinero se designará para cancelación de deudas, gastos de viaje, bienes de consumo, remodelación de viviendas, etc.
- Micro Créditos: Son operaciones de crédito cuyo destino será el financiamiento de actividades productivas, de comercialización o servicios que mantengan el negocio.

Captación de recursos

- Ahorros a la vista: Disponibilidad inmediata de dinero, asegure el crecimiento de sus ahorros a buenas tasas de interés.
- Depósitos a Plazo Fijo: Inversión segura y rentable, donde su dinero gana las mejores tasas de interés, se caracterizan por tener un plazo establecido.

Organigrama Estructural de la Cooperativa

Gráfico 18: Organigrama Estructural



Fuente: Cooperativa de Ahorro y Crédito Unidad y Progreso

Funciones del organigrama estructural

Asamblea general

- Encargada de ejecutar medidas para el cumplimiento del Sistema de Gestión por Procesos.
- Aprobar y reformar el estatuto social, el reglamento interno y el de elecciones.

- Conocer y socializar el plan estratégico y el plan operativo de la cooperativa así como el presupuesto anual, presentados por el Consejo de Administración de la cooperativa.
- Elegir a los miembros de los consejos de Administración y Vigilancia en conjunto con los miembros de la Asamblea General, quienes son los responsables.

Consejo de Vigilancia

- Trabajar de forma integral con el consejo administrativo para el cumplimiento del sistema de gestión por procesos de la cooperativa.
- Controlar las actividades económicas efectuadas por la cooperativa.
- Vigilar que la contabilidad de la cooperativa se ajuste a las normas técnicas y leyes vigentes.
- Realizar controles concurrentes y posteriores sobre los procedimientos de contratación y ejecución, efectuados por la cooperativa.

Auditoría Interna

- Comprobar la existencia y el adecuado funcionamiento de los sistemas de control interno.
- Valorar los recursos informáticos y sistemas de información de la institución.
- Evaluar la información financiera presentada por la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Unidad y Progreso”.
- Verificar si la información que se usa es fidedigna, oportuna y surge de sistemas de información y base de datos.

Consejo de Administración

- Cumplir y hacer cumplir los principios establecidos en los requerimientos de la ISO 9001:2008 respecto a la calidad, aplicados en el modelo de sistema de gestión por procesos.
- Planificar y evaluar frecuentemente el funcionamiento de la cooperativa.

- Aprobar políticas institucionales y metodologías de trabajo.
- Aceptar o rechazar las solicitudes de ingreso o retiro de los socios.

Comité de riesgos

El comité de riesgo de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Unidad y Progreso”, de acuerdo con los requerimientos de la ISO 9001-2008 será encargado de:

- asegurar que se establezcan, efectúen y conserven los procesos necesarios para el sistema de gestión de calidad.
- Dar a conocer a la alta dirección el procedimiento del sistema de gestión de calidad y la insuficiencia de mejoras si estas existieran.
- Examinar los documentos de calidad existentes en la organización para una correcta toma de decisiones.
- Cerciorar que se promuevan la toma de conciencia de los requerimientos de los clientes en todos los niveles de la cooperativa.

Gerencia general

- Planifica, organiza, dirige y controla el sistema de gestión por procesos en conjunto con el consejo de administración y de vigilancia.
- Presentar para la aprobación del consejo de administración el plan estratégico, el plan operativo y el presupuesto de la cooperativa.
- Suministrar información que le soliciten los socios, representantes, órganos internos de la cooperativa y otros organismos de control establecidos de acuerdo con la ley.
- Cumplimiento de normas establecidas por la Ley de Economía Popular y Solidaria y la Superintendencia de Bancos y Seguros.
- Planificación y organización de actividades; diseño de acciones preventivas, correctivas y de mejora.

Departamento administrativo-financiero

- Participar en la planificación, control y evaluación de los procesos productivos y administrativos implementados en la organización.

- Revisar planes de financiación e inversión.
- Informar mensualmente a la gerencia y consejo de administración sobre la marcha financiera de la cooperativa.

El departamento administrativo-financiero tiene bajo su responsabilidad las áreas de:

- Contabilidad
- Caja
- Talento humano

Departamento de operación y negocios

Este departamento se encarga de:

- Cartera y crédito
- Captaciones

Análisis de la situación actual de la cooperativa


Las consecuencias de una mala gestión en la cooperativa tienen como repercusión final en la toma de decisiones de la misma generando una caída de la rentabilidad que procede por la falta de recursos financieros para la colocación de cartera por lo que la cooperativa ha tenido que acudir a fuentes de financiación externas ocasionando grandes intereses incrementando así costos no contemplados, además de la falta de planificación financiera existen recursos productivos no optimizados, mala gestión documental, ocasionando en si una inadecuada toma de decisiones. El objetivo principal de este proyecto es presentar a la inadecuada gestión empresarial como una de las principales causas que ocasionan la desestabilidad en la cooperativa, originada por la mala planeación y combinada con ineficiencia en la gestión y procesos de trabajo inadecuados.

En base al análisis se ha determinado que la implementación de un sistema de gestión por procesos será ventajoso para la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Unidad y Progreso” del cantón Sigchos, ya que ayudará al cumplimiento de metas y objetivos resolviendo así sus problemas que, por lo general, siempre terminan afectando sus estados financieros debido a decisiones inadecuadas.



FASE II

**DISEÑO DE UN SISTEMA DE GESTIÓN
POR PROCESOS PARA LA
COOPERATIVA DE AHORRO Y
CREDITO “UNIDAD Y PROGRESO”
SIGCHOS**



Fase II: Diseñar un Sistema de Gestión por Procesos para la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Unidad y Progreso”

Sistema de Gestión por Procesos

La Cooperativa de Ahorro y Crédito “Unidad y Progreso”, debe establecer documentar, implementar y mantener un sistema de gestión por procesos y mejorar continuamente su eficacia teniendo como referencia los requisitos de la Norma Internacional ISO 9001:2008. Además debe determinar los criterios y métodos necesarios para asegurarse que tanto la operación como el control de estas actividades sean cada vez más eficaces, también se debe realizar un seguimiento, medición y análisis de estos procesos, para mejorar día a día.

Requisitos de Documentación

Para trabajar el diseño de un sistema de gestión por procesos la norma requiere en primera instancia que la cooperativa documente su forma real de trabajar dentro de la organización, por otro lado pretende evaluar dicha forma de trabajar real con los requerimientos que la norma emite, con el único propósito de comprobar si se está cumpliendo dichos aspectos o necesita mejoras para un desempeño más efectivo y eficiente.

La Cooperativa de Ahorro y Crédito “Unidad y Progreso” al adoptar el Sistema de Gestión por procesos genera confianza en la capacidad de sus procesos, en la calidad de sus servicios y proporciona las bases para la mejora continua, y el posicionamiento en el mercado. Para lograr lo planificado debe acoger una forma específica de trabajo la misma que debe estar documentada. La documentación es la siguiente:

- **Manual de Calidad**

El Manual de Calidad de una organización, es un documento donde se especifican la misión y visión de una empresa con respecto a la calidad de sus procesos así como la política de la calidad y los objetivos que apuntan al cumplimiento de dicha política.

- **Manual de Procesos**

Identifica los procesos definiendo entradas y salidas, indicando responsables del proceso en la cooperativa: Proceso Estratégico, Operativo y de Apoyo.

- **Manual de Procedimientos**

Es el documento que contiene la descripción de actividades que deben seguirse en la realización de las funciones de una unidad administrativa.

MANUAL DE CALIDAD

Declaración

El Manual de Calidad está diseñado de acuerdo a los parámetros del Sistema de Gestión de Calidad, es considerado como un documento soporte y guía para el diseño del Sistema de Gestión por Procesos en la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Unidad y Progreso”, con el propósito de poseer acciones de mejora para el sistema organizacional, determinando así que éste será el apoyo que tenga la cooperativa para cumplir con sus objetivos, políticas y metas, a través de la integración formal de todos los miembros de la misma.

El diseño del Sistema de Gestión por Procesos está dirigido para la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Unidad y Progreso” del cantón Sigchos, específicamente para el área administrativo.

Control de los documentos

El Sistema de Gestión por Procesos que se pretende diseñar dentro de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Unidad y Progreso”, pretende establecer un procedimiento documentado que defina los controles necesarios para revisar, aprobar y controlar documentos generados dentro de la institución.

Control de los registros

El Sistema de Gestión por Procesos busca dentro de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Unidad y Progreso”, en cuanto a los registros es establecer un

procedimiento documentado para definir los controles necesarios, los mismos que ayudan a la identificación, la protección, la recuperación de los registros. Dichos registros dentro de la cooperativa deben:

- Establecerse y mantenerse para proporcionar evidencia del cumplimiento de las actividades.
- Mantenerse legibles y de fácil ubicación.

Esta etapa contiene los procesos básicos de la cooperativa, cada proceso contiene acciones y procedimientos que deberán ser aplicados al 100% para lograr la eficiencia, efectividad y eficacia en los procesos, por medio de la mejora continua.

Dichos documentos permitirán a la organización una adecuada toma de decisiones, las mismas que estarán enfocadas en el cumplimiento de su misión, visión y objetivos organizacionales.

Responsabilidad, Autoridad y Comunicación

El Consejo de Administración será responsable de comunicar formalmente todos los cambios realizados en la institución así como direccionar, controlar y evaluar adecuadamente el Sistema de Gestión por Procesos.

Realizara una adecuada segregación de funciones de acuerdo a las capacidades y habilidades de los colaboradores, los involucrados en el diseño del sistema están comprometidos a comunicar la responsabilidad de cada área de la organización y el cumplimiento de los objetivos de calidad, al punto que no exista desorganización en las actividades desarrolladas.

La dirección de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Unidad y Progreso”, se comprometerá en su totalidad a administrar el Sistema de Gestión por Procesos, al punto de cumplir todos los requerimientos y determinaciones que el socio otorgue, por otro lado los colaboradores tienen un compromiso con la dirección y con su trabajo.

Será responsabilidad, compromiso y autoridad de la dirección:

- Enfocarse en el servicio que se brinde a los socios, de esta manera recopilar reclamos y/o sugerencias, esto se puede lograr mediante la aplicación de encuestas a los socios, buzón de reclamos.
- Cumplir y hacer cumplir la misión, visión y políticas de calidad, para lograr el desarrollo de la organización.
- Dar a conocer a los miembros de la cooperativa los logros obtenidos por el trabajo realizado, permitiendo que se autoevalúen sobre su desempeño y busquen seguir mejorando.
- Constituir sistemas de comunicación, es decir; ofrecer la confianza necesaria para que los colaboradores publiquen sus expectativas, quejas, consejos o recomendaciones sobre el desempeño de la organización.
- Efectuar evaluaciones periódicas del Sistema de Gestión por Procesos para comprobar su correcto desempeño.

Enfoque al cliente

La Cooperativa de Ahorro y Crédito “Unidad y Progreso”, y sus integrantes dirigen sus actividades para satisfacer las necesidades y expectativas de sus socios ya que para ellos es la razón de su existencia, y sin ellos no se podría existir, y la mejor publicidad lograda es tener es un cliente satisfecho.

Por este motivo se considera a esta responsabilidad un factor fundamental al instante de definir los requisitos de calidad del servicio dentro del Sistema de Gestión por Procesos, por lo cual es indispensable relacionarse frecuentemente con el socio y los colaboradores, facilitando la recolección de datos obtenidas de encuestas o buzón de sugerencias, las mismas que serán aplicadas para afianzar la comunicación constante.

Políticas de calidad

En la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Unidad y Progreso” del cantón Sigchos para lograr el cumplimiento de sus metas y objetivos cuenta con las siguientes políticas de calidad:

- Contamos con personal dispuesto a asumir los compromisos y resultados de sus acciones y decisiones.
- Disponemos de personal capacitado con la finalidad brindar una correcta atención a los socios, cubriendo al máximo sus requerimientos.
- Tenemos el compromiso de abastecer de servicios innovadores y de calidad, al punto de satisfacer las necesidades de nuestros socios mediante la mejora continua en los procesos.
- El trabajo en equipo es una fortaleza de nuestra organización, para cumplir con las exigencias del mercado mediante la implementación de nuestro sistema de gestión por procesos y una excelente atención a los socios.
- La política de calidad de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Unidad y Progreso” será revisada y actualizada periódicamente de acuerdo a la realidad de la organización.

Objetivos de Calidad

Los objetivos de la calidad brotan a partir de los compromisos de las Políticas de Calidad y serán de cumplimiento de todos los integrantes de la Cooperativa:

- Capacitar al personal periódicamente en liderazgo, cumplimiento de metas y atención al cliente.
- Innovar constantemente en la prestación de servicios.
- Evaluar constantemente el desempeño de los colaboradores mediante el cumplimiento de metas.
- Dar a conocer los resultados de evaluaciones de calidad efectuada a los colaboradores con respecto a la satisfacción de los socios.
- Dotar de información a los socios de la calidad de servicio que la Cooperativa brinda.
- Efectuar periódicamente un control de todas las actividades de la organización.
- Manejar la contabilidad actualizada para una oportuna toma de decisiones.
- Todos los objetivos planificados se difunden a cada una de las áreas de la organización. El personal responsable es el encargado de evaluar el avance

y la consecución de los objetivos en el tiempo establecido por el equipo de trabajo.

MANUAL DE PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS

Se ha estructurado un manual de políticas y procedimientos como una herramienta que permita direccionar las acciones de la cooperativa, a través de un enfoque basado en procesos, que contribuya a mejorar la eficacia y eficiencia de la organización, que cruce las barreras entre las diferentes unidades funcionales para unificar sus enfoques hacia los objetivos y metas de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Unidad y Progreso” del cantón Sigchos.

Objetivo del manual

- Mejorar el control interno en las tareas asignadas.
- Cumplir con los requisitos que solicitan los organismos de control.

Identificación de los procesos más importantes de la cooperativa

Los clientes de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Unidad y Progreso” del cantón Sigchos desean recibir un trato personalizado, con productos y servicios que satisfagan sus expectativas y cubran sus necesidades, a los mejores precios y con mayor valor agregado, por otra parte la competencia cada día se incrementa y dispone de una amplia e ilimitada tecnología orientada al servicio de productos de calidad, por lo dicho introducir un cambio de los procesos más que de los productos se ha convertido en una necesidad imperiosa. Bajo este contexto se presenta la identificación de los principales procesos de la cooperativa con el propósito de mejorar los resultados en la misma siguiendo niveles superiores de productividad y satisfacción de los clientes, con la entrega de productos y servicios de alta calidad.

Procesos estratégicos

Estos procesos identificados son los que guían y dirigen a los procesos que generan valor, es decir a las actividades a las que se dedica la institución, pues depende mucho de los procesos estratégicos para el éxito empresarial.

- Planificación estratégica.
- Gestión de calidad.

Procesos operativos

- **Colocación de cartera**

Micro Créditos: Destinado especialmente para financiar actividades en pequeña escala, microempresas e iniciativas de comercio, sea para la comercialización, producción o servicios.

Créditos de Consumo: Se considera un crédito a corto o mediano plazo, son otorgados a personas que posean por destino la adquisición de bienes de consumo o pagos de servicios.

El procedimiento para realizar un crédito es el siguiente:

- Promoción y precalificación del crédito.
- Calificación del crédito.
- Aprobación del crédito.
- Despacho del crédito.
- Recuperación de cartera de crédito.

- **Captación de recursos**

Ahorros a la vista: Constituye un programa de ahorro en efectivo dirigido a la sociedad en general, es una actividad diaria relacionada con el procedimiento de entrada y salida del efectivo.

Depósitos a Plazo Fijo: Puede realizar cualquier persona que tenga la mayoría de edad que este en uso de sus facultades mentales, si es menor de edad lo podrá realizar bajo la tutela de un apoderado.

El procedimiento considerado para la captación de recursos es el siguiente:

- Apertura de cuentas.
- Captación de recursos.
- Pago de intereses.
- Entrega de ahorros.



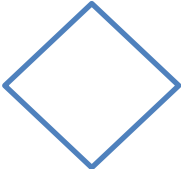

Proceso de Apoyo

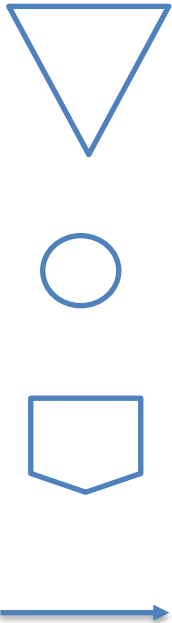
Se considera de apoyo o soporte a los principales proceso de la cooperativa de Ahorro y Crédito “Unidad y Progreso” del cantón Sigchos son los siguientes: gestión del talento humanos y gestión administrativo financiera los mismos que ayudarán para el desarrollo óptimo del desempeño institucional.

Diagramas de flujo de los procesos de la cooperativa

Para la elaboración de los diagramas de flujo de los procesos se utilizarán los siguientes símbolos:

Tabla 21 : Simbología para Flujograma

| SIMBOLO | DESCRIPCIÓN |
|---|---|
|  | <p>INICIO o FINAL del Diagrama</p> |
|  | <p>Realización de una ACTIVIDAD</p> |
|  | <p>Análisis de Situación y TOMA DE DECISIÓN</p> |
|  | <p>DOCUMENTO</p> |

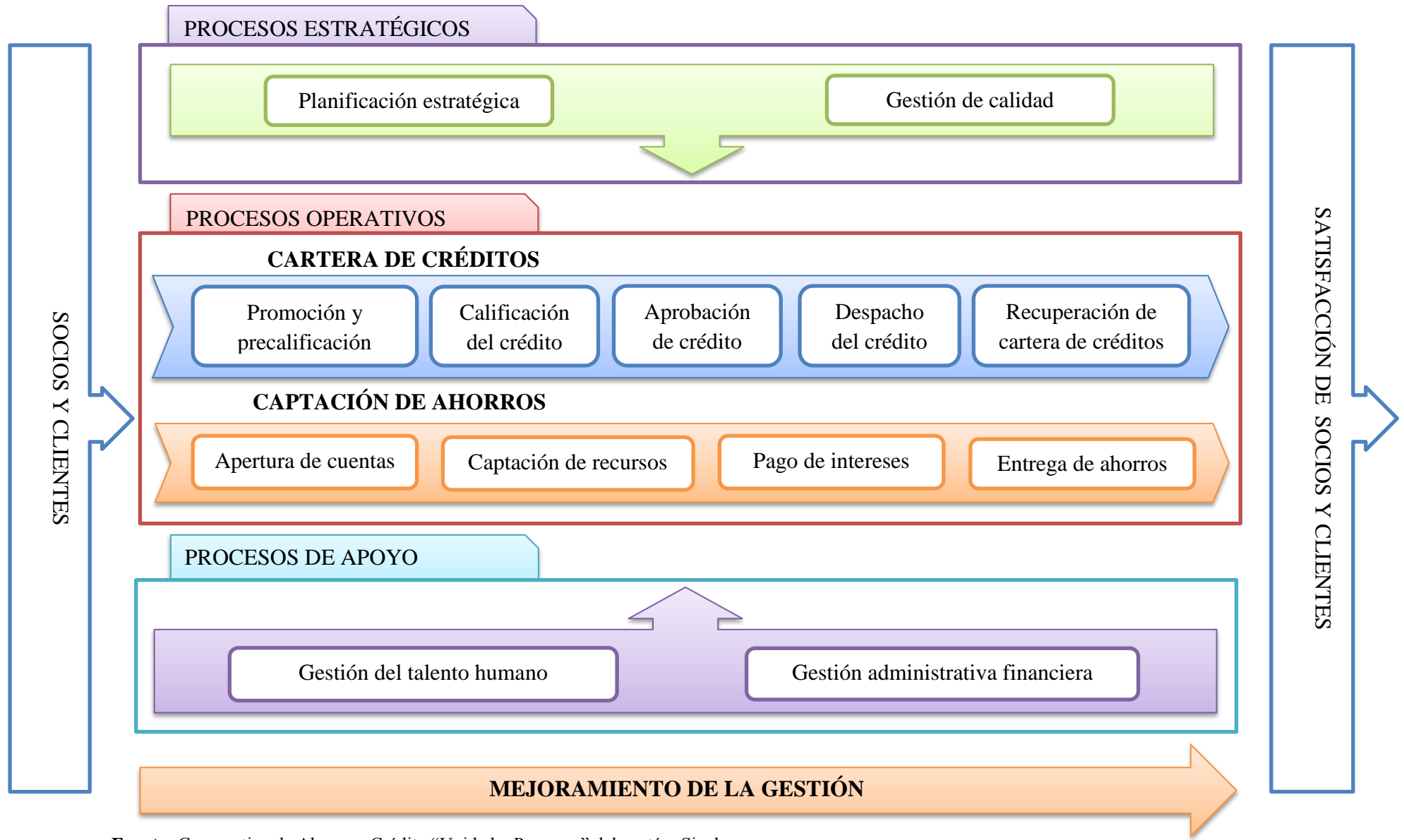
| | |
|---|--|
|  | <p style="text-align: center;">ARCHIVO</p> <p>Conexión o relación entre partes de un diagrama</p> <p>Conexión o relación entre partes externas de un diagrama</p> <p>Indicación del flujo de proceso</p> |
|---|--|

Fuente: Cooperativa de Ahorro y Crédito “Unidad y Progreso” Sigchos
Elaborado por: Campaña Linda (2015)

Diseño del Mapa de Procesos

A continuación se presente el mapa de procesos de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Unidad y Progreso”, el mismo que está diseñado en base a las principales actividades que desarrolla la institución:

Gráfico 19: Mapa de Procesos de la COAC “Unidad y Progreso”



Fuente: Cooperativa de Ahorro y Crédito “Unidad y Progreso” del cantón Sigchos
Elaborado por: Campaña Linda (2014)

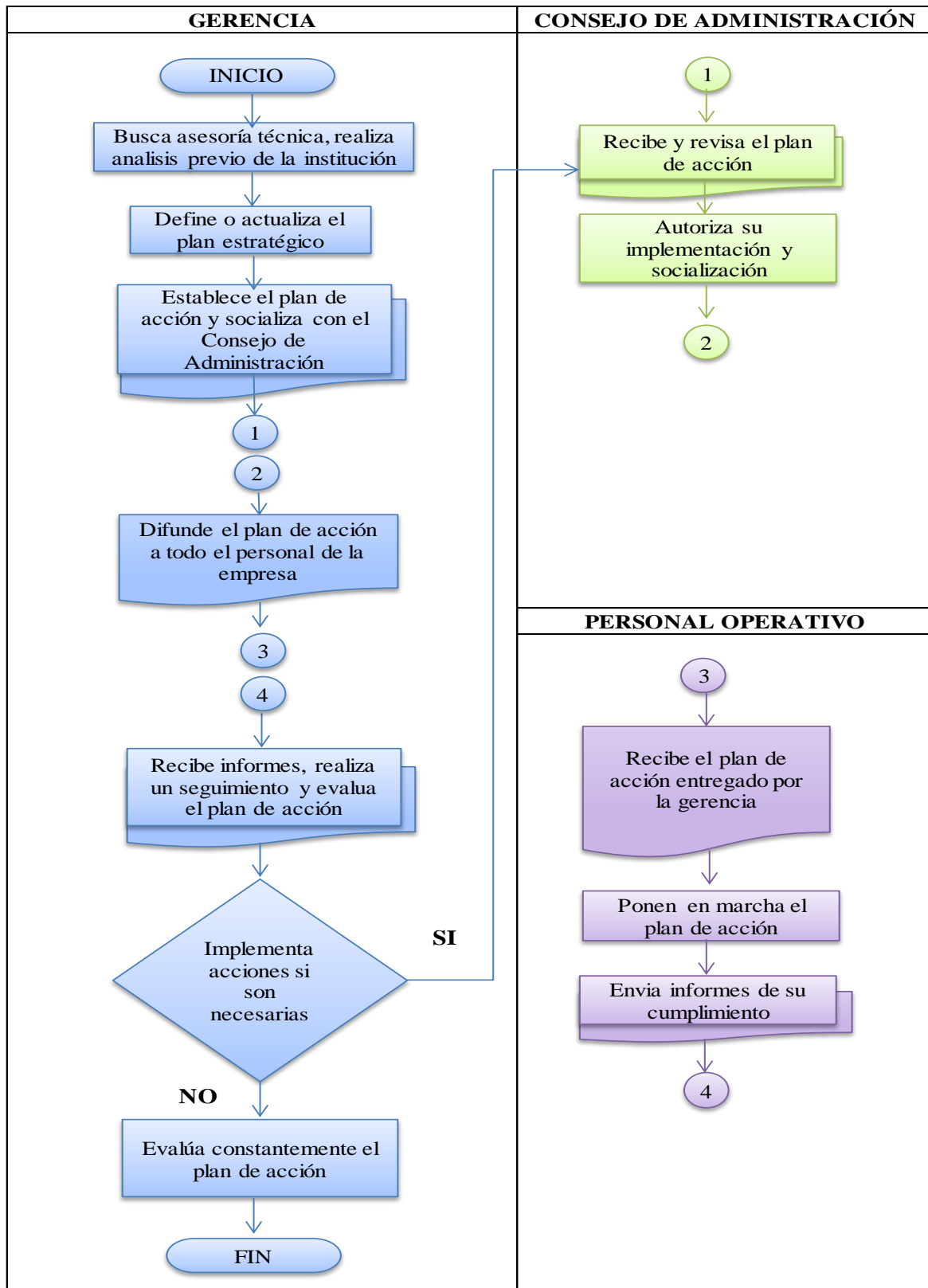
PROCESO DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA Y GESTIÓN DE CALIDAD

| Tabla 22 : Proceso de Planificación estratégica y gestión de calidad | | | |
|---|--|---------------------------|---|
| N° de Actividad | Actividad | Responsable | Observaciones |
| 1 | Solicitar asesoría técnica. | Gerente | Buscar cotizaciones y personal que inspire confianza. |
| 2 | Definir o actualizar el plan estratégico. | Gerente | Se debe hacer un análisis previo de la institución de la misión, visión y objetivos. |
| 3 | Establecer e implementar el plan de acción. | Consejo de Administración | El consejo de administración debe autorizar la implementación, socializar el plan de acción a todo el personal. |
| 4 | Realizar seguimiento y evaluar el cumplimiento del plan de acción. | Gerente | En base a informes que envían los funcionarios de la institución sobre el cumplimiento del plan de acción |
| 5 | Implementar acciones correctivas si es necesario, evalúa constantemente el plan de acción. | Gerente | En base a la evaluación realizada del cumplimiento del plan de acción. |

Fuente: Cooperativa de Ahorro y Crédito “Unidad y Progreso” Sigchos

Elaborado por: Campaña Linda (2015)

Gráfico 20: Proceso de Planificación Estratégica y Gestión de Calidad



Fuente: Cooperativa de Ahorro y Crédito “Unidad y Progreso” Sigchos
Elaborado por: Campaña Linda (2015)

PROCESO DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA Y GESTIÓN DE CALIDAD

Tabla 23: Planificación Estratégica y Gestión de Calidad

| COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO "UNIDAD Y PROGRESO" | | | | |
|--|--|--|--|-------------------------------------|
| Caracterización de Procesos | | | | |
| NOMBRE DEL MACRO PROCESO: | Planificación estratégica y Gestión de Calidad | | | |
| OBJETIVO: | Definir, planear y gestionar planes, programas y proyectos enmarcados en la planeación estratégica, facilitando la toma de decisiones y cumplir con las expectativas de la institución en cuanto a crecimiento, rentabilidad y sostenibilidad. | | | |
| ALCANCE: | El proceso inicia con la definición de planes, proyectos o programas, asignación de responsabilidades, seguimiento y control de calidad de todos los planes de acción definidos por la cooperativa. | | | |
| LÍDER DEL PROCESO: | Asamblea general, Gerente | | | |
| PROVEEDOR | ENTRADA | PROCESO | SALIDA | USUARIO |
| Asamblea general | Plan estratégico vigente | Definir y / o actualizar el plan estratégico | Plan estratégico | Socios / clientes de la cooperativa |
| Gerente | Presupuestos | Establecer e implementar el plan de acción | Misión, visión, políticas | Gerente |
| Consejo de Administración | | Realizar seguimiento y evaluar el cumplimiento de planes | Plan de acción | Asamblea general |
| | | Implementar acciones si son necesarias | Presupuestos | Personal de la institución |
| | | | Informe de cumplimiento | |
| CARGOS INVOLUCRADOS | | | RECURSOS | |
| Todos los cargos | | | Talento humano Recursos tecnológicos Recursos económicos | |

Fuente: Cooperativa de Ahorro y Crédito “Unidad y Progreso” Sigchos
Elaborado por: Campaña Linda (2015)

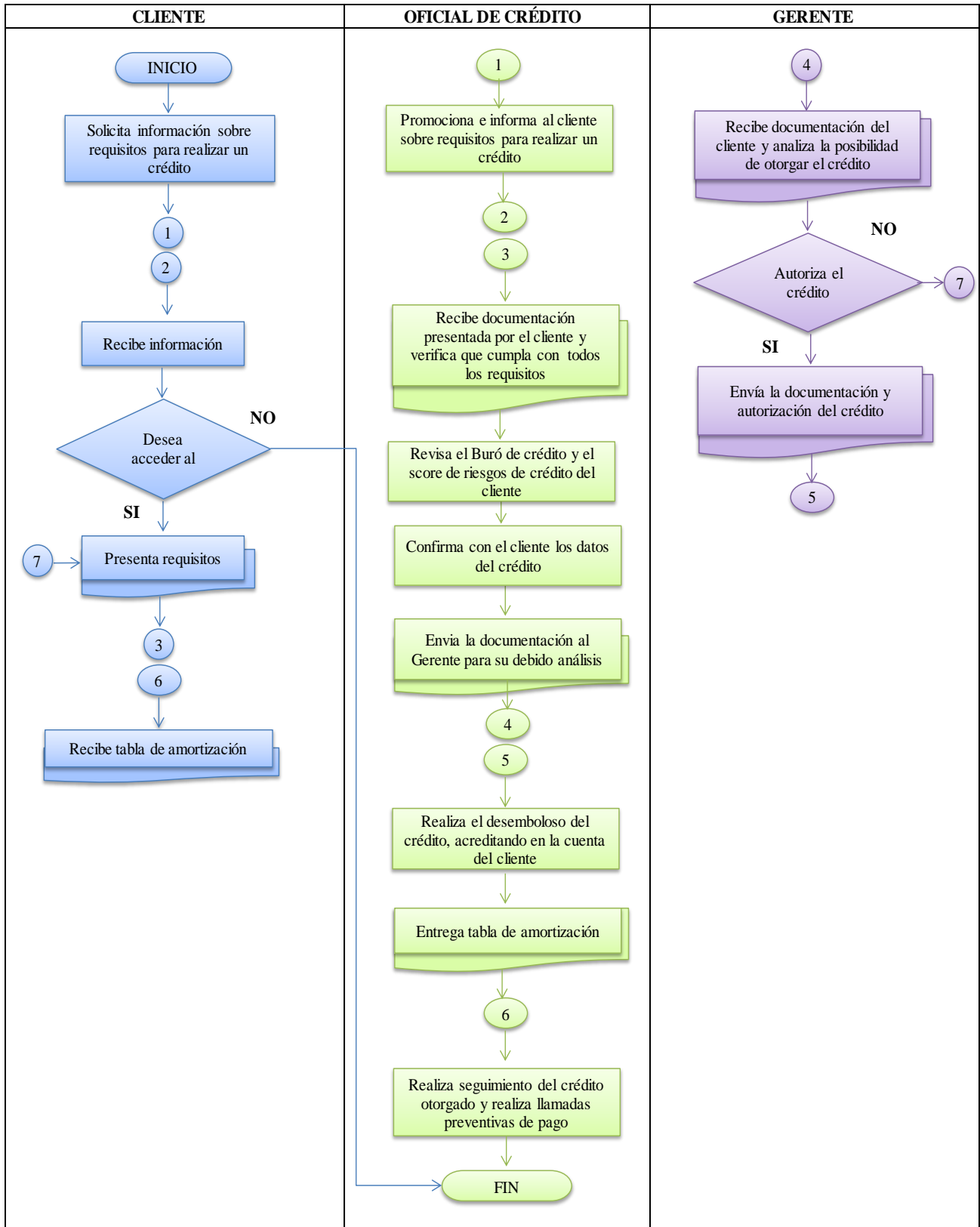
PROCESO DE CARTERA DE CRÉDITO

| Tabla 24 : Proceso de Cartera de Crédito | | | |
|---|---------------------------|--------------------|--|
| N° de Actividad | Actividad | Responsable | Observaciones |
| 1 | Precalificar el crédito. | Oficial de crédito | El cliente deberá presentar la solicitud de crédito, copia de cédula y papeleta de votación, copia de la planilla de un servicio básico, formulario conozca a su cliente, justificación de sus ingresos, autorización buró de crédito firmado. |
| 2 | Calificación del crédito. | Oficial de crédito | En base a la información presentada por el cliente. |
| 3 | Aprobar el crédito. | Gerente | El gerente es encargado de validar toda la información presentada y analizar la capacidad crediticia del cliente. |
| 4 | Recuperar cartera. | Oficial de crédito | Deberá sacar reportes mensuales de carteras que están por vencer, realizará llamadas telefónicas preventivas. |

Fuente: Cooperativa de Ahorro y Crédito “Unidad y Progreso” Sigchos

Elaborado por: Campaña Linda (2015)

Gráfico 21: Proceso de Cartera de Crédito



Fuente: Cooperativa de Ahorro y Crédito “Unidad y Progreso” Sigchos
Elaborado por: Campaña Linda (2015)

PROCESO CARTERA DE CRÉDITO

Tabla 25: Cartera de Crédito

| COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO "UNIDAD Y PROGRESO" | | | | |
|---|--|-------------------------|---|-------------------------------------|
| Caracterización de Procesos | | | | |
| NOMBRE DEL MACRO PROCESO: | Cartera de créditos | | | |
| OBJETIVO: | Cumplir con la principal actividad de la cooperativa atendiendo las necesidades de los socios y clientes, procurando que el acceso al crédito se haga de forma ágil y segura, bajo los parámetros de solidez, liquidez y rotación de cartera cumpliendo con las normas legales de control. | | | |
| ALCANCE: | El proceso inicia con la precalificación del crédito, calificación del crédito, aprobación del crédito y recuperación de cartera con la finalidad de satisfacer al cliente. | | | |
| LÍDER DEL PROCESO: | Oficial de crédito | | | |
| PROVEEDOR | ENTRADA | PROCESO | SALIDA | USUARIO |
| Socios | Dinero | Precalificar el crédito | Créditos aprobados | Socios / clientes de la cooperativa |
| Gerente | Estatutos | Calificar el crédito | Créditos negados | |
| Comité de Crédito | Políticas | Aprobar el crédito | Actas de comité de crédito | |
| | Servicios | Recuperar cartera | Satisfacción del cliente | |
| | Aprobación del crédito | | | |
| CARGOS INVOLUCRADOS | | | RECURSOS | |
| Oficial de crédito Comité de crédito Gerente Auxiliar de crédito | | | Talento humano Recursos tecnológicos Insumos de oficina | |

Fuente: Cooperativa de Ahorro y Crédito “Unidad y Progreso” Sigchos
Elaborado por: Campaña Linda (2015)

Promoción y precalificación del crédito

Tabla 26: Promoción y precalificación del crédito

| COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO "UNIDAD Y PROGRESO" | | | | |
|--|--|---|--------------------------|--------------------|
| Caracterización de Procesos | | | | |
| NOMBRE DEL PROCESO: | Promoción y precalificación del crédito | | | |
| PROPÓSITO: | Delinear con exactitud las actividades específicas en la promoción y precalificación de operaciones de crédito, así como en las tareas inmersas en los procesos como: captura de información, informe de crédito, digitación de datos. | | | |
| ALCANCE: | Su campo de acción es el aseguramiento de un soporte analítico de un posible crédito con el objetivo de disminuir a su mínima expresión el riesgo operativo, riesgo de crédito y la prevención del lavado de activos. | | | |
| LÍDER DEL PROCESO: | Oficial de crédito | | | |
| PROVEEDOR | ENTRADA | SUBPROCESO | SALIDA | USUARIO |
| Socio | Requisitos | 1. Socio solicita información 2. Oficial de crédito proporciona información al cliente sobre requisitos del crédito. 3. Entrega formularios al cliente para que presente en caso de que desee acceder al crédito, junto con los otros requisitos. 4. Consultar buró de créditos si el cliente entrega la autorización firmada. 5. Revisar el score de riesgos de crédito del cliente. 6. Precalificar la opción de crédito y ver si es factible otorgar el crédito en base a la información presentada por el cliente. | Calificación del crédito | Socio |
| Gerente | Documentos | | Aprobación del crédito | Gerente |
| Comité de crédito | Buró de créditos | | Despacho del crédito | Comité de crédito |
| Oficial de crédito | | | Recuperación de cartera | Oficial de crédito |
| | | | Solicitud de crédito | |
| | | | | |

Fuente: Cooperativa de Ahorro y Crédito “Unidad y Progreso” Sigchos
Elaborado por: Campaña Linda (2015)

Tabla 27: Política de precalificación del crédito

| Políticas |
|--|
| <p>Se procederá de acuerdo a lo establecido en el Manual de Políticas de Crédito.</p> <p>Los responsables directos de ejecutar este proceso son los oficiales de crédito, y exclusivamente en las oficinas de la institución.</p> <p>Podrán acceder a un crédito en la moneda oficial únicamente los socios de la cooperativa que cumplan las siguientes condiciones:</p> <ol style="list-style-type: none"> a) Tener entre 18 y 70 años de edad, b) Contar con capacidad de pago debidamente comprobada, c) Mantener adecuado comportamiento de pagos en el sistema financiero, si la tuviere, d) Contar con historial crediticio dentro de la Cooperativa, estando al día en sus pagos, si lo tuviere, e) Contar con un score de riesgo de crédito superior a 700 puntos si lo tuviere f) Asistir al curso de capacitación Cooperativista – para socios. <p>Si el deudor y garante son personas naturales de estado civil casado se deberá registrar la firma de sus cónyuges. Si el deudor o garante son personas jurídicas se deberá registrar la firma de su representante legal y sello de la institución a la que represente.</p> <p>Es de estricta responsabilidad del oficial de crédito verificar que las firmas que se registren sean exactas a las registradas en la cédula de identidad tanto de deudores como de garantes, de no darse este caso se reservara la operación de crédito.</p> |
| DOCUMENTOS REFERENCIADOS |
| <p>Solicitud de crédito, autorización buró de crédito, formulario conozca a su cliente Copia de cedula de identidad, papeleta de votación del cliente y garantes Tabla de amortización</p> |
| INDICADORES |
| <ul style="list-style-type: none"> • Operaciones créditos otorgados x mes / pagares correctos x mes • Pagares impresos x mes x oficial de crédito / pagares anulados x mes • Tiempo de revisión pagare / número de pagarés impresos |

Fuente: Cooperativa de Ahorro y Crédito “Unidad y Progreso” Sigchos

Elaborado por: Campaña Linda (2015)

Riesgos del proceso

- Deficiencia en la información proporcionada por el cliente
- Análisis de factibilidad errónea

Calificación del crédito

Tabla 28: Calificación del crédito

| COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO "UNIDAD Y PROGRESO" | | | | |
|--|---|--|-------------------------|--------------------|
| Caracterización de Procesos | | | | |
| NOMBRE DEL PROCESO: | Calificación del crédito | | | |
| PROPÓSITO: | Delinear con exactitud la normativa en el área de crédito al realizar la calificación de operaciones de crédito y las tareas inmersas en el proceso como análisis de variables, captura de información, generación de record de buró de crédito, digitación de datos. | | | |
| ALCANCE: | Su campo de acción es el aseguramiento de un análisis de la información entregada por el socio y los datos recabados por el oficial de crédito, con el objetivo de disminuir a su mínima expresión el riesgo de crédito. | | | |
| LÍDER DEL PROCESO: | Oficial de crédito | | | |
| PROVEEDOR | ENTRADA | SUBPROCESO | SALIDA | USUARIO |
| Socio | Requisitos | 1. Recepción y control de solicitud de crédito y documentos complementarios 2. Revisión y control de datos informativos como: Buró de crédito, Record crediticio interno 3. Si el control de datos histórico no es aceptable para continuar con el proceso el socio debe justificar o arreglar con el oficial de crédito 4. Verificar si el garante es socio, en caso de no serlo registrar los datos del garante en la base de datos de la cooperativa. 6. Ingresar la solicitud de crédito al sistema. | Aprobación del crédito | Socio |
| Gerente | Documentos | | Despacho del crédito | Gerente |
| Comité de crédito | Buró de créditos | | Recuperación de cartera | Comité de crédito |
| Oficial de Crédito | Solicitud de crédito | | Solicitud de crédito | Oficial de crédito |
| Promoción y precalificación del crédito | | | | |

| PROVEEDOR | ENTRADA | SUBPROCESO | SALIDA | USUARIO |
|-----------|---------|---|--------|---------|
| | | 7. Escanear la solicitud de crédito como respaldo 8. Adjuntar los documentos y enviar al gerente | | |

Fuente: Cooperativa de Ahorro y Crédito “Unidad y Progreso” Sigchos
Elaborado por: Campaña Linda (2015)

Tabla 29: Política de calificación del crédito

| Políticas |
|--|
| <p>Se procederá de acuerdo a lo dictado en el Manual de Políticas de Crédito.</p> <p>Los responsables directos de ejecutar este proceso son los oficiales de crédito, este proceso se realizará exclusivamente en las oficinas de la cooperativa.</p> <p>Se registrará la dirección del domicilio y / o negocio tanto del deudor como del socio en lo posible basado en la visita in – situ.</p> <p>Se realizará el análisis por parte del oficial de crédito y la calificación se deliberara en el comité de crédito.</p> <p>A la solicitud de crédito deberá adjuntarse todos los documentos requeridos para cada tipo de crédito.</p> |
| DOCUMENTOS REFERENCIADOS |
| <p>Solicitud de crédito</p> <p>Requisitos para cada tipo de crédito</p> <p>Carpeta del socio</p> |
| INDICADORES |
| <ul style="list-style-type: none"> • Operaciones créditos otorgados x mes / solicitudes de créditos presentadas • Solicitudes del mes / solicitudes de crédito por ejecutivo • Tiempo de análisis de solicitud de crédito |

Fuente: Cooperativa de Ahorro y Crédito “Unidad y Progreso” Sigchos
Elaborado por: Campaña Linda (2015)

Riesgos del proceso

- Datos proporcionados por el socio no sean verídicos.
- Falta de conocimientos en materia de políticas y parámetros necesarios para el análisis del crédito.

Aprobación del crédito

Tabla 30: Aprobación del crédito

| COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO "UNIDAD Y PROGRESO" | | | | |
|--|---|---|----------------------------|--------------------|
| Caracterización de Procesos | | | | |
| NOMBRE DEL PROCESO: | Aprobación del crédito | | | |
| PROPÓSITO: | Delinear con exactitud la normativa en el área de crédito al realizar la aprobación de operaciones de crédito y las tareas inmersas en el proceso como análisis de variables, captura de información, digitación de datos. | | | |
| ALCANCE: | Su campo de acción es el aseguramiento de un análisis de la información presentada por el oficial de crédito y calificada por el Comité de Créditos, con el objetivo de disminuir a su mínima expresión el riesgo de crédito. | | | |
| LÍDER DEL PROCESO: | Comité de crédito | | | |
| PROVEEDOR | ENTRADA | SUBPROCESO | SALIDA | USUARIO |
| Socio | Requisitos | 1. El proceso inicia con la recepción de las carpetas 2. Realizar un listado de todas las carpetas receptadas para el crédito 3. Si los requisitos están correctos clasificar para el comité de créditos, caso contrario informar al socio 4. Mediante el comité de créditos se aprobará o no las solicitudes presentadas por los socios, con la documentación requerida y cumplan los parámetros establecidos por la cooperativa así como la disponibilidad de recursos de la misma | Despacho del crédito | Socio |
| Gerente | Documentos | | Recuperación de cartera | Gerente |
| Comité de crédito | Buró de créditos | | Créditos aprobados | Comité de Crédito |
| Oficial de crédito | Solicitudes de crédito | | Créditos negados | Oficial de crédito |
| Promoción y precalificación del crédito | | | Actas de comité de crédito | |
| Calificación del crédito | | | Satisfacción del cliente | |

| PROVEEDOR | ENTRADA | SUBPROCESO | SALIDA | USUARIO |
|-----------|---------|---|--------|---------|
| | | <p>5. Receptar las solicitudes aprobadas e ingresar al sistema</p> <p>6. Elaborar las actas de las solicitudes aprobadas, ingresar al sistema e imprimir. Así como la elaboración de un informe de los créditos negados y las causas de la negación por parte del comité de créditos</p> <p>7. El oficial de crédito se encarga de informar al socio de la aprobación del crédito. En caso de ser aprobado informar los requisitos para el despacho, y las no aprobadas informar las causas</p> | | |

Fuente: Cooperativa de Ahorro y Crédito “Unidad y Progreso” Sigchos

Elaborado por: Campaña Linda (2015)

Tabla 31: Política de aprobación del crédito

| Políticas |
|---|
| <p>Se procederá de acuerdo a lo dictado en el Manual de Políticas de Crédito.</p> <p>Los responsables directos de ejecutar este proceso son los oficiales de crédito, este proceso se realizará exclusivamente en las oficinas de la cooperativa.</p> <p>Se realizará el análisis por parte del oficial de crédito y la calificación se deliberará en el comité de crédito.</p> <p>A la solicitud de crédito deberá adjuntarse todos los documentos establecidos para cada tipo de crédito.</p> |

| DOCUMENTOS REFERENCIADOS |
|--|
| Solicitud de crédito Informe de créditos aprobados y créditos negados Carpeta del socio |
| INDICADORES |
| <ul style="list-style-type: none"> • Operaciones créditos otorgados x mes / solicitudes de créditos presentadas • Solicitudes del mes / solicitudes de crédito por ejecutivo • Tiempo de aprobación de solicitud de crédito |

Fuente: Cooperativa de Ahorro y Crédito “Unidad y Progreso” Sigchos
Elaborado por: Campaña Linda (2015)

Riesgos del proceso

En este proceso es de gran importancia que el comité de créditos así como el gerente analicen detalladamente cada requisito presentado por el cliente para evitar riesgos como:

- Deficiencia en la información
- Análisis de factibilidad errónea
- Datos proporcionados por el socio no sean verídicos
- Falta de conocimientos en materia de políticas y parámetros necesarios para el análisis del crédito

Este es el procedimiento fundamental del proceso de cartera de crédito, razón por la cual los encargados de este subproceso deben estar lo suficientemente entrenados para asumir las funciones que requiere el cargo, porque uno de los riesgos principales es que el socio no tenga la capacidad de cancelar la deuda contraída con la institución y por ende generaría una cuenta incobrable que se puede evitar realizando los procedimientos adecuados para la aprobación de los créditos.

Despacho del crédito

Tabla 32: Despacho del crédito

| COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO "UNIDAD Y PROGRESO" | | | | |
|--|--|--|-------------------------|--------------------|
| Caracterización de Procesos | | | | |
| NOMBRE DEL PROCESO: | Despacho del crédito | | | |
| PROPÓSITO: | Delinear con exactitud la normativa en el área de crédito al realizar procesos de despacho de crédito que estén correctamente instrumentados y respaldados para ser una garantía en casos de no pago por parte de los socios y garantes, también en las tareas inmersas en el proceso como impresión y firmas de pagarés, tablas de amortización y liquidaciones, seguro de desgravamen. | | | |
| ALCANCE: | Su campo de acción es el aseguramiento de una operación de crédito instrumentada correctamente, con el objeto de disminuir a su mínima expresión el riesgo de crédito. | | | |
| LÍDER DEL PROCESO: | Oficial de crédito | | | |
| PROVEEDOR | ENTRADA | SUBPROCESO | SALIDA | USUARIO |
| Socio | Requisitos | 1. Inicia con la aprobación del crédito a través del comité de créditos 2. Revisar en el sistema los créditos aprobados que están pendientes para el despacho 3. Ingresar en el sistema los datos del crédito y formas pagos e imprimir los documentos: pagare, tabla de pagos, liquidación y seguro de desgravamen. 4. Solicitar al socio que revise los datos personales del deudor y del garante, si los datos están correctos registrar sus firmas respectivamente, si los datos no son correctos se procede a realizar una reimpresión de los documentos corrigiendo el error suscitado. | Crédito despachado | Socio satisfecho |
| Gerente | Documentos | | Recuperación de cartera | Comité de crédito |
| Comité de crédito | Buró de créditos | | | Cliente satisfecho |
| Oficial de crédito | Solicitudes aprobadas | | Gerente | |
| Promoción y precalificación del crédito | Solicitudes negadas | | | |
| Calificación del crédito | | | | |
| Aprobación del crédito | | | | |

| PROVEEDOR | ENTRADA | SUBPROCESO | SALIDA | USUARIO |
|-----------|---------|---|--------|---------|
| | | <p>5. Una vez firmados los documentos verificar la firma del pagaré con la cédula de identidad.</p> <p>6. Si las firmas están correctas proceder a escanear el pagaré y enviarlo al gerente para que realice la inspección correspondiente de firmas, si el gerente rechaza el pagaré se debe reimprimir y proceder de la misma manera.</p> <p>7. Una vez aprobado el pagaré por el gerente, se procede a desbloquear el dinero en la cuenta del socio.</p> <p>8. Archivar la documentación y entregar una copia al cliente</p> | | |

Fuente: Cooperativa de Ahorro y Crédito “Unidad y Progreso” Sigchos
Elaborado por: Campaña Linda (2015)

Tabla 33: Política de aprobación del crédito

| Políticas |
|---|
| <p>Se procederá de acuerdo a lo dictado en el Manual de Políticas de Crédito.</p> <p>Los responsables directos de ejecutar este proceso son los oficiales de crédito, este proceso se realizará exclusivamente en las oficinas de la cooperativa.</p> <p>Las firmas que se registran debe ser igual a la cedula de identidad.</p> <p>A la solicitud de crédito deberá adjuntarse todos los documentos establecidos para cada tipo de crédito.</p> <p>Se procederá a entregar al socio la tabla informativa de sus pagos, las fechas de cancelación, los intereses, en caso de mora la tasa de interés, etc.</p> |

| DOCUMENTOS REFERENCIADOS |
|--|
| Crédito aprobado Informe de crédito Carpeta del socio Tabla de pagos |
| INDICADORES |
| <ul style="list-style-type: none"> • Operaciones créditos despachados x mes / solicitudes de créditos aprobados • Solicitudes del mes / solicitudes de crédito por ejecutivo • Tiempo de despacho de solicitud de crédito |

Fuente: Cooperativa de Ahorro y Crédito “Unidad y Progreso” Sigchos
Elaborado por: Campaña Linda (2015)

Riesgo

- Falta de conocimientos en materia de políticas y parámetros necesarios para el análisis del crédito
- Registro incorrecto de firmas de deudores, cónyuges y garantes
- Datos proporcionados por el socio no sean verídicos
- Extravió del pagare, o cualquier otro documento de respaldo
- Acreditación en cuenta del dinero del préstamo sin cumplir con el proceso adecuado

En este procedimiento del proceso, se requiere que el cliente este de acuerdo con las políticas de crédito, antes de desembolsar a la cuenta del cliente se debe confirmar una vez más si está de acuerdo con la modalidad del crédito así como verificar los datos del cliente, ya que si el cliente no está de acuerdo se tendría que reversar el crédito, lo que constituye una falta del responsable del crédito puesto que es el encargado de comunicar y explicar correctamente los detalles de la transacción al cliente.

Recuperación de cartera del crédito

Tabla 34: Recuperación de cartera

| COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO "UNIDAD Y PROGRESO" | | | | |
|--|--|--|--|--------------------|
| Caracterización de Procesos | | | | |
| NOMBRE DEL PROCESO: | Recuperación de cartera del crédito | | | |
| PROPÓSITO: | Delinear con exactitud la normativa en el área de crédito al realizar la recuperación de crédito y las tareas inmersas en el proceso como análisis de mora, captura de información, envío de mails, provisión de cartera, impresión y entrega de documentos. | | | |
| ALCANCE: | Su campo de acción es el aseguramiento de la recuperación de cartera de crédito y mantener el porcentaje de cartera vencida en su mínima expresión así como el riesgo de crédito. | | | |
| LÍDER DEL PROCESO: | Oficial de crédito, auxiliar de crédito | | | |
| PROVEEDOR | ENTRADA | SUBPROCESO | SALIDA | USUARIO |
| Socio | Requisitos | 1. Una vez otorgado el crédito, el oficial o auxiliar de crédito debe revisar los reportes de pagos a la fecha, estos reportes se imprimirán de manera mensual | Crédito despachado | Socio satisfecho |
| Gerente | Documentos | | Recuperación de cartera | Comité de crédito |
| Comité de crédito | Buró de créditos | 2. De los créditos vencidos elaborar las notificaciones de acuerdo al periodo de mora | | Cliente satisfecho |
| Oficial de crédito | Solicitudes aprobadas | | - 1 a 29 días enviar al socio notificaciones telefónicas | Gerente |
| Promoción y precalificación del crédito | Solitudes negadas | - 29 a 59 días enviar al socio y garantes notificaciones escritas o telefónicas | | |
| Calificación del crédito | | - 59 a 89 días enviar al socio y garantes las notificaciones escritas o telefónicas | | |
| Aprobación del crédito | | - Pasado de los 90 días de retraso el caso pasa a ser trámite judicial | | |
| Despacho del crédito | | | | |

| PROVEEDOR | ENTRADA | SUBPROCESO | SALIDA | USUARIO |
|-----------|---------|--|--------|---------|
| | | 3. Si el socio responde a las notificaciones se procede a realizar el refinanciamiento por mora y gastos administrativos | | |

Fuente: Cooperativa de Ahorro y Crédito “Unidad y Progreso” Sigchos
Elaborado por: Campaña Linda (2015)

Tabla 35: Política de recuperación de cartera

| Políticas |
|---|
| <p>Se procederá de acuerdo a lo dictado en el Manual de Políticas de Crédito.</p> <p>Los responsables directos de ejecutar este proceso son los oficiales de crédito, auxiliar de crédito y gerente.</p> <p>El auxiliar de crédito realizará notificaciones vía telefónica en dos instancias.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Para recordarles su futuro vencimiento • En caso de mora, el monto y tiempo de retraso |
| DOCUMENTOS REFERENCIADOS |
| <p>Reporte de cartera Informe del crédito Carpeta del socio</p> |
| INDICADORES |
| <ul style="list-style-type: none"> • Operaciones créditos activas / operaciones de créditos en mora • Cartera de crédito x oficial de crédito / total de cartera • Porcentaje de cartera en riesgo |

Fuente: Cooperativa de Ahorro y Crédito “Unidad y Progreso” Sigchos
Elaborado por: Campaña Linda (2015)

Riesgo

- Créditos vencidos desde la primera cuota

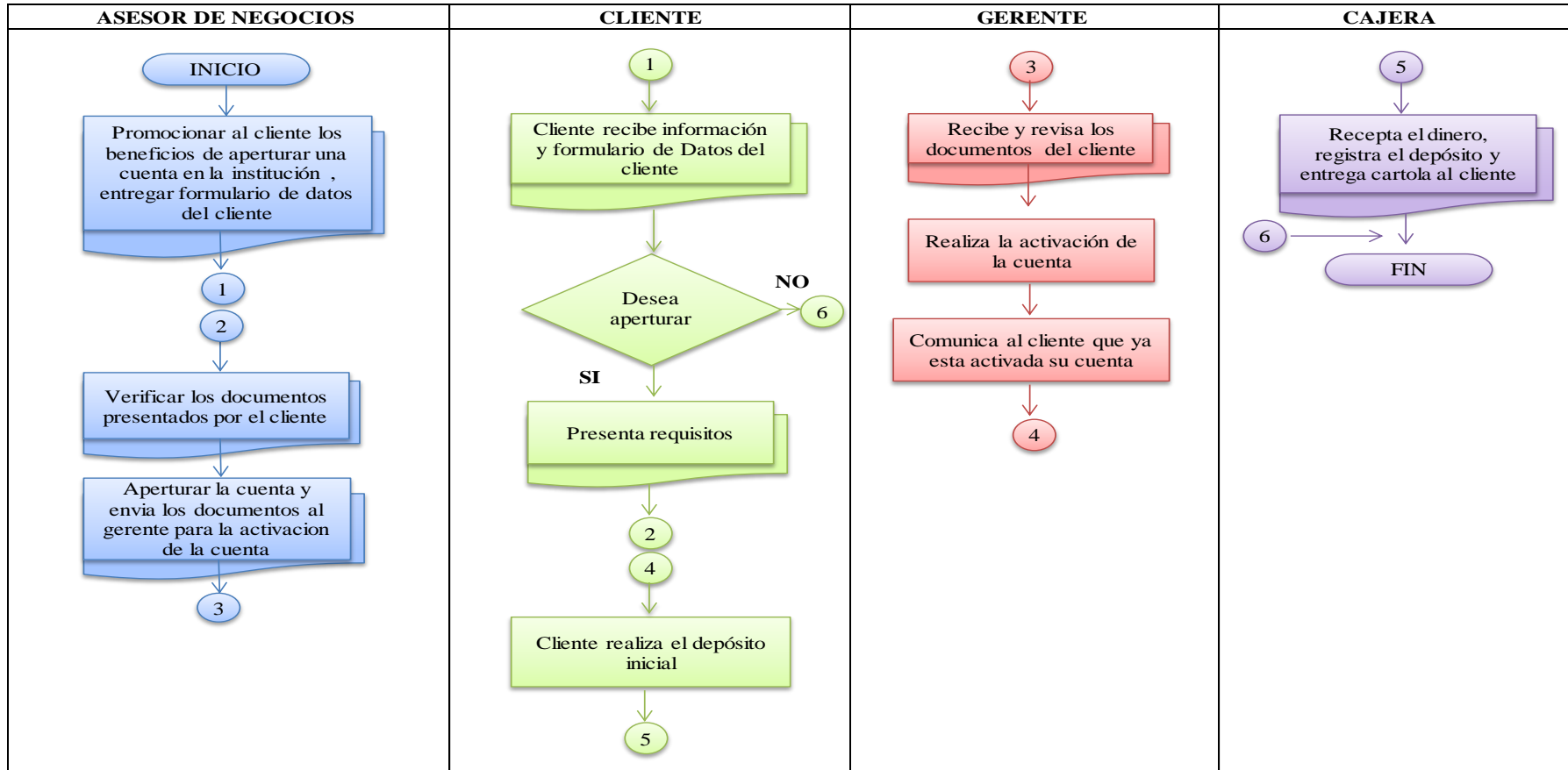
PROCESO DE CAPTACIÓN DE AHORROS

| Tabla 36 : Proceso de Captación de Ahorros | | | |
|---|-----------------------------|--------------------|---|
| N° de Actividad | Actividad | Responsable | Observaciones |
| 1 | Apertura de cuentas | Asesor de negocios | Se informa al cliente los beneficios e apertura de una cuenta en la cooperativa, informa sobre los requisitos necesarios. El cliente deberá presentar copia de cédula, papeleta de votación, planilla de servicio básico y formulario de datos del cliente. |
| 2 | Captar recursos financieros | Cajera | Es la encargada de captar los recursos del cliente, registrar el depósito y entregar la cartola al cliente. |
| 3 | Pagar los intereses | Asesor de negocios | El asesor debe informar al cliente el porcentaje de intereses y la forma de acreditación en la cuenta del cliente, puede ser mensual o diario. |
| 4 | Entregar ahorros | Cajera | Es la encargada de entregar los recursos al cliente cuando lo solicite, brindando un buen servicio. |

Fuente: Cooperativa de Ahorro y Crédito “Unidad y Progreso” Sigchos

Elaborado por: Campaña Linda (2015)

Gráfico 22: Proceso de Captación de Ahorros



Fuente: Cooperativa de Ahorro y Crédito “Unidad y Progreso” Sigchos

Elaborado por: Campaña Linda (2015)

PROCESO CAPTACIÓN DE AHORROS

Tabla 37: Captación de ahorros

| COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO "UNIDAD Y PROGRESO" | | | | |
|--|---|--|---|-------------------------------------|
| Caracterización de Procesos | | | | |
| NOMBRE DEL MACRO PROCESO: | Captación de Ahorros | | | |
| OBJETIVO: | Fundamentar la estabilidad y desarrollo exitoso de la cooperativa, a través de los ahorros generados por los clientes generando confianza con un servicio ágil, eficiente y seguro. | | | |
| ALCANCE: | El proceso inicia con la apertura de cunetas, la captación de recursos y termina con la disponibilidad que tiene el cliente sobre su dinero. | | | |
| LÍDER DEL PROCESO: | Asesor de negocios | | | |
| PROVEEDOR | ENTRADA | PROCESO | SALIDA | USUARIO |
| Socios | Dinero | Apertura de cuentas | Socios / clientes satisfechos | Socios / clientes de la cooperativa |
| Clientes | Estatutos Políticas | Captar recursos Pagar intereses Entregar ahorros | | |
| CARGOS INVOLUCRADOS | | | RECURSOS | |
| Cajera Contador Gerente Secretaria | | | Talento humano Recursos tecnológicos Insumos de oficina | |

Fuente: Cooperativa de Ahorro y Crédito "Unidad y Progreso" Sigchos
Elaborado por: Campaña Linda (2015)

Apertura de cuentas

Tabla 38: Apertura de cuentas

| COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO "UNIDAD Y PROGRESO" | | | | |
|--|---|---|------------------|----------------|
| Caracterización de Procesos | | | | |
| NOMBRE DEL PROCESO: | Apertura de cuentas | | | |
| PROPÓSITO: | Delinear con exactitud la normativa en el área de captaciones de ahorro para la correcta apertura de cuentas, certificados de aportación, ahorros a la vista y las tareas inmersas en el proceso como la firma del contrato de cuentas de ahorro, la impresión de cartolas. | | | |
| ALCANCE: | Su campo de acción es el aseguramiento de mantener una base de datos de los socios con información válida e instrumentada, con el objetivo de disminuir a su mínima expresión el riesgo de operativo y control permanente y total del lavado de activos. | | | |
| LÍDER DEL PROCESO: | Asesor de negocios | | | |
| PROVEEDOR | ENTRADA | SUBPROCESO | SALIDA | USUARIO |
| Socio | Requisitos | 1. El asesor de negocios debe promocionar los productos y beneficios que ofrece la cooperativa para aperturar nuevas cuentas. 2. Proporcionar la información y entregar los requisitos para la apertura de cuenta. 3. Socio trae los requisitos, el asesor recepta y revisa los documentos. 4. Si los documentos son correctos ingresar al sistema los datos personales y procede con la apertura de cuenta. 5. El asesor de negocios genera e imprime los siguientes documentos: apertura de cuentas, declaración y compromiso del socio y contrato de apertura. | Captar recursos | Socio |
| Asesor de negocios | Documentos | | Pagar intereses | Cajera |
| Gerente | Estatutos | | Entregar ahorros | Gerente |
| Cajera | Políticas | | | Cooperativa |
| | | | | |

| PROVEEDOR | ENTRADA | SUBPROCESO | SALIDA | USUARIO |
|-----------|---------|---|--------|---------|
| | | <p>6. Verificar datos del cliente como: nombres, número de cédula de identidad, dirección, teléfonos, etc. Si existe algún error reimprimir los documentos.</p> <p>7. Solicitar al cliente que lea los documentos y firme los mismos si está de acuerdo con lo establecido en cada documento.</p> <p>8. Registrar la firma del socio en la tarjeta de firmas y en el sistema de la cooperativa para el manejo de la cuenta.</p> <p>9. Los documentos son enviados al gerente quien será el encargado de la activación de la cuenta una vez que el cliente realice el depósito inicial.</p> <p>10. En ventanilla el socio debe realizar el primer depósito de \$33,00, el cajero receipta el dinero y realiza el depósito.</p> <p>11. El responsable de caja debe entregar la cartola y registrar la transacción realizada en ese momento.</p> <p>12. Una vez realizado el depósito el cliente debe confirmar con el asesor de negocios la activación de su cuenta</p> <p>13. El asesor de negocios es el encargado de archivar los documentos</p> | | |

Fuente: Cooperativa de Ahorro y Crédito “Unidad y Progreso” Sigchos
Elaborado por: Campaña Linda (2015)

Tabla 39: Política de apertura de cuentas

| Políticas |
|---|
| <p>Se procederá de acuerdo a lo dictado en el Manual de Políticas de Captación.</p> <p>Cualquier persona natural o jurídica que cumpla con los requisitos legales y estatutarios y presente la información requerida podrá abrir una cuenta de ahorros como socio.</p> <p>La institución no establecerá relaciones comerciales con personas que se encuentren en las listas de impedidos a las que tenga acceso, salvo casos con que presente justificación.</p> <p>El asesor de negocios, deberá realizar la verificación de la información y documentación proporcionada por la persona que ingresa como calidad de socio de acuerdo a los documentos presentados, así como la vigencia de los mismos.</p> <p>La cuenta de ahorros es de uso personal e intransferible, para la apertura de una cuenta de ahorros es requisito indispensable la firma del socio titular, a menos que una tercera persona cuente con un poder que lo autorice a hacerlo a su nombre o sea menor de edad. Las personas que no puedan o no sepan firmar se les registraran su huella digital.</p> <p>Las cuentas de ahorro se clasifican en:</p> <p>Cuentas cerradas: Son aquellas que por voluntad del socio, fallecimiento o disposición de la cooperativa han terminado en convenio establecido, realizándose la devolución de los valores respectivos.</p> <p>Cuentas inactivas: Se consideran cuentas inactivas cuando no se les de movimiento alguno por más de seis meses. El cliente está en la facultad de reactivar su cuenta.</p> |
| DOCUMENTOS REFERENCIADOS |
| <p>Contratos de cuentas de ahorro</p> <p>Cartolas</p> <p>Registro de firmas</p> <p>Requisitos establecidos</p> |
| INDICADORES |
| <ul style="list-style-type: none"> • Socios nuevos / total socios • Depósitos socios nuevos / total de depósitos |

Fuente: Cooperativa de Ahorro y Crédito “Unidad y Progreso” Sigchos

Elaborado por: Campaña Linda (2015)

Riesgo

- Pérdida de tarjeta de firma antes de su ingreso en el sistema.
- Posibles socios que estén reportados en lavado de activos

Captar recursos

Tabla 40: Captación de recursos

| COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO "UNIDAD Y PROGRESO" | | | | |
|--|---|--|--------------------|----------------|
| Caracterización de Procesos | | | | |
| NOMBRE DEL PROCESO: | Captar recursos | | | |
| PROPÓSITO: | Delinear con exactitud la normativa en el área de cajas para la recepción de ahorros a la vista, tareas inmersas en el proceso como la impresión de cartolas o recibos, verificación de firmas, digitación de datos, validación de papeletas, conteo de dinero. | | | |
| ALCANCE: | Su campo de acción es el aseguramiento de un soporte legal en el manejo de cuentas de ahorros, con el objetivo de disminuir a su mínima expresión el riesgo de operativo y lavado de activos. | | | |
| LÍDER DEL PROCESO: | Cajera | | | |
| PROVEEDOR | ENTRADA | SUBPROCESO | SALIDA | USUARIO |
| Socio | Requisitos | 1. Socio entrega en caja el documento de depósito y el dinero en efectivo | Pagar intereses | Socio |
| Cajera | Dinero | 2. Cajera debe verificar si el documento está correctamente llenado, si el dinero coincide con el valor detallado en la papeleta | Cliente satisfecho | Cajera |
| Apertura de cuenta | Políticas | 3. En caso de no estarlo informar al cliente y entregar el dinero y papeleta para su corrección | | |
| | Captar recursos | 4. Caso contrario ingresar en el sistema los datos de depósito, número de cuenta, valor, guardar | | |
| | | 5. Imprimir en el comprobante de depósito o cartola el depósito y entregar al cliente | | |

Fuente: Cooperativa de Ahorro y Crédito “Unidad y Progreso” Sigchos
Elaborado por: Campaña Linda (2015)

Tabla 41: Política de captación de recursos

| Políticas |
|--|
| <p>Se procederá de acuerdo a lo dictado en el Manual de Políticas de Captación.</p> <p>Cualquier persona natural o jurídica que cumpla con los requisitos legales y estatutarios y presente la información requerida podrá abrir una cuenta de ahorros como socio.</p> <p>Los responsables directos de ejecutar el proceso de depósito en las libretas de ahorro son los cajeros quienes deberán mantener siempre el orden y aseo en su mesa de trabajo, antes de recibir un depósito su mesa de trabajo deberá estar totalmente desalojada sin dinero, sin papeletas, sin cartolas</p> <p>El cajero no deberá aceptar papeletas de depósito repisadas, mal llenadas o alteradas, de la misma manera no deberán bajo ninguna consideración llenar, completar o alterar las papeletas de depósito, en caso de error de datos en la papeleta de depósito, el documento debe devolverse al cliente para su corrección.</p> <p>Esta transacción podrá realizar el socio o una tercera persona sin que para ello se necesite una autorización. Los depósitos se realizarán en moneda oficial del país y se recibirán tanto monedas como billetes de cualquier denominación.</p> <p>La constancia de la transacción será impresa en la cartola en caso de ser depósito con libreta y en recibo sellado por el cajero en caso de ser sin libreta. El gerente es el responsable de autorizar los depósitos en cuenta cuando estos sobrepasen los \$5.000,00.</p> <p>El cajero tiene la obligación de solicitar al cliente llenar un Formulario de Licitud de Fondos cuando estos sobrepasen los \$10.000,00, mismos que deberá ser llenado y firmado por el depositante.</p> |
| DOCUMENTOS REFERENCIADOS |
| <p>Papeletas de depósito Cartolas Comprobantes de depósito</p> |
| INDICADORES |
| <ul style="list-style-type: none"> • Transacciones de depósitos x mes cliente |

Fuente: Cooperativa de Ahorro y Crédito “Unidad y Progreso” Sigchos
Elaborado por: Campaña Linda (2015)

Riesgo

- Receptar dinero falso o error de conteo de dinero
- Discrepar con el socio o cliente acerca de los valores recibidos

Pagar intereses

Tabla 42: Pago de intereses

| COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO "UNIDAD Y PROGRESO" | | | | |
|--|---|--|---------------------|----------------|
| Caracterización de Procesos | | | | |
| NOMBRE DEL PROCESO: | Pagar intereses | | | |
| PROPÓSITO: | Delinear con exactitud la normativa en el área de negocios para realizar el pago de intereses, con tareas inmersas en el proceso como el cálculo de intereses, acreditación de intereses en cuenta, digitación de datos, validación de registros. | | | |
| ALCANCE: | Su campo de acción es el aseguramiento de un soporte legal para el pago de intereses, con el objetivo de disminuir a su mínima expresión el riesgo de operativo y lavado de activos. | | | |
| LÍDER DEL PROCESO: | Asesor de negocios | | | |
| PROVEEDOR | ENTRADA | SUBPROCESO | SALIDA | USUARIO |
| Socio | Requisitos | 1. Cuando el socio apertura su cuenta queda estipulados el porcentaje de intereses que generarán sus ahorros mantenidos en la cooperativa 2. Los intereses se van calculando diariamente y se acreditan directamente en la cuenta del cliente 3. Mensualmente los intereses se capitalizarán | Pagar intereses | Socio |
| Cajera | Dinero | | Cliente satisfecho | Cajera |
| Apertura de cuenta Captación de Recursos | Políticas Entrega de recursos Obligaciones con los socios | | Entrega de recursos | |

Fuente: Cooperativa de Ahorro y Crédito “Unidad y Progreso” Sigchos
Elaborado por: Campaña Linda (2015)

Tabla 43: Política para pagos de intereses

| Políticas |
|---|
| <p>Se procederá de acuerdo a lo dictado en el Manual de Políticas de Captación.</p> <p>Los saldos disponibles del socio en cuenta van a generar intereses, los cuales se capitalizarán mensualmente, además se calculará diariamente el valor correspondiente de los intereses, los mismos que se acreditan de inmediato en la cuenta del socio, estos intereses serán calculados en base a lo establecido al momento de la apertura de la cuenta, en donde se establece el valor de los intereses, por lo usualmente se genera un porcentaje de 4% en el primer año, 6% en el segundo año y 8% a partir del tercer año.</p> <p>Cada fin de año se le entregará al cliente un bono por mantener sus ahorros en la institución, mismos que serán acreditados en la cuenta del cliente.</p> |
| DOCUMENTOS REFERENCIADOS |
| <p>Cálculo de intereses</p> |
| INDICADORES |
| <ul style="list-style-type: none">• Transacciones de retiros x mes x cliente / total de retiros realizados |

Fuente: Cooperativa de Ahorro y Crédito “Unidad y Progreso” Sigchos

Elaborado por: Campaña Linda (2015)

Riesgo

- Cálculo de intereses erróneo
- Discrepar con el socio acerca de los valores recibidos
- Valores no sean acreditados a la cuenta del cliente

Entregar recursos

Tabla 44: Entregar recursos

| COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO "UNIDAD Y PROGRESO" | | | | |
|--|--|---|---------------------|---------|
| Caracterización de Procesos | | | | |
| NOMBRE DEL PROCESO: | Entregar recursos | | | |
| PROPÓSITO: | Delinear con exactitud la normativa en el área de cajas para la entrega de ahorros, tareas inmersas en el proceso como la impresión de cartolas o recibos, verificación de firmas, digitación de datos, validación de papeletas, conteo de dinero. | | | |
| ALCANCE: | Su campo de acción es el aseguramiento de un soporte legal en el manejo de cuentas de ahorros, con el objetivo de disminuir a su mínima expresión el riesgo de operativo y lavado de activos. | | | |
| LÍDER DEL PROCESO: | Cajera | | | |
| PROVEEDOR | ENTRADA | SUBPROCESO | SALIDA | USUARIO |
| Socio | Requisitos | 1. Socio entrega en caja la papeleta de retiro, cédula de identidad y la cartola de ahorros 2. En caso de pagar a terceras personas solicitar la cédula del titular y de la persona que realizará el retiro, con la papeleta llenada correctamente en el reverso de la misma, en caso de no estar llenada correctamente rechazar el pago 3. Verificar la firma del cliente tanto de la papeleta, cédula presentada y la firma que consta en el sistema de la cooperativa 4. Ingresar al sistema y realizar el débito de la cuenta 5. Rechazar el pago si el cliente tiene insuficiencia de fondos | Pagar intereses | Socio |
| Cajera | Dinero | | Cliente satisfecho | Cajera |
| Apertura de cuenta | Políticas | | Entrega de recursos | |
| Captación de Recursos | Entrega de recursos | | | |
| | | | | |

| PROVEEDOR | ENTRADA | SUBPROCESO | SALIDA | USUARIO |
|-----------|---------|---|--------|---------|
| | | 6. Contar el efectivo y verificar el pago, entregar el dinero y los comprobantes al cliente | | |

Fuente: Cooperativa de Ahorro y Crédito “Unidad y Progreso” Sigchos

Elaborado por: Campaña Linda (2015)

Tabla 45: Política para entregar recursos

| Políticas |
|---|
| <p>Se procederá de acuerdo a lo dictado en el Manual de Políticas de Captación. Los responsables de caja deberán mantener siempre el orden y aseo en su mesa de trabajo, antes de recibir un depósito su mesa de trabajo deberá estar totalmente desalojada sin dinero, sin papeletas, sin cartolas</p> <p>El cajero no deberá aceptar papeletas de depósito repisadas, mal llenadas o alteradas, de la misma manera no deberán bajo ninguna consideración llenar, completar o alterar las papeletas, en caso de error de datos en la papeleta, el documento debe devolverse al cliente para su corrección.</p> <p>Esta transacción podrá realizar el socio o una tercera persona con autorización detallada en la parte posterior de la papeleta de retiro de ahorros, con la cédula original del titular y la cédula de la persona que realiza la transacción.</p> <p>La constancia de la transacción será impresa en la cartola. El gerente es el responsable de verificar que las papeletas estén correctamente llenadas, en caso de dudas por parte del responsable de cajas, además será responsable de autorizar los retiros cuando estos sobrepasen los \$5.000,00.</p> |
| DOCUMENTOS REFERENCIADOS |
| <p>Papeletas de retiro de ahorros Cartolas Comprobantes de retiro</p> |
| INDICADORES |
| <ul style="list-style-type: none"> • Transacciones de retiros x mes x cliente / total de retiros realizados |

Fuente: Cooperativa de Ahorro y Crédito “Unidad y Progreso” Sigchos

Elaborado por: Campaña Linda (2015)

Riesgo

- Falsificación de firmas en el documento
- Error en el conteo de billetes

GESTION DE TALENTO HUMANO

Tabla 46: Gestión del talento humano

| COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO "UNIDAD Y PROGRESO" | | | | |
|--|---|---------------------------------------|------------------------|----------------|
| Caracterización de Procesos | | | | |
| NOMBRE DEL MACRO PROCESO: | Gestión de talento humano | | | |
| OBJETIVO: | Implementar las políticas y prácticas de gestión de talento humano bajo los principios de justicia, equidad, y transparencia al realizar la selección, inducción, formación y evaluación del desempeño del personal, con la finalidad de obtener talento humano competente. | | | |
| ALCANCE: | El proceso inicia con la selección, contratación laboral, inducción y capacitación del personal requerido para mantener un adecuado funcionamiento de la institución. | | | |
| LÍDER DEL PROCESO: | Gerente | | | |
| PROVEEDOR | ENTRADA | PROCESO | SALIDA | USUARIO |
| Gerente | Hojas de vida | Seleccionar personal | Contratos de trabajo | Personal |
| Estatutos | Políticas y estatutos | Establecer manual de funciones | Manual de funciones | Gerente |
| Aspirantes / hojas de vida | | Implementar plan de capacitaciones | Plan de capacitaciones | Socios |
| | | Evaluar eficacia del plan | Indicadores de gestión | |
| | | Definir acciones correctivas | Plan de mejoramiento | |
| CARGOS INVOLUCRADOS | | RECURSOS | | |
| Gerente | | Talento humano Recursos económicos | | |

Fuente: Cooperativa de Ahorro y Crédito “Unidad y Progreso” Sigchos
Elaborado por: Campaña Linda (2015)

GESTIÓN ADMINISTRATIVA FINANCIERA

Tabla 47: Gestión administrativa - financiera

| COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO "UNIDAD Y PROGRESO" | | | | |
|--|---|--|---------------------------------------|------------------------------------|
| Caracterización de Procesos | | | | |
| NOMBRE DEL MACRO PROCESO: | Gestión administrativa financiera | | | |
| OBJETIVO: | Registrar y presentar información contable oportuna y confiable conforme a los requisitos vigentes reflejando la realidad económica para una adecuada toma de decisiones. | | | |
| ALCANCE: | El proceso inicia con la selección, contratación laboral, inducción y capacitación del personal requerido para mantener un adecuado funcionamiento de la institución. | | | |
| LÍDER DEL PROCESO: | Gerente, Consejo Administrativo, Consejo de Vigilancia | | | |
| PROVEEDOR | ENTRADA | PROCESO | SALIDA | USUARIO |
| Gerente | Leyes y reglamentos vigentes | Identificar normativa interna y externa | Sistema de contabilidad | Gerente |
| Consejo Administrativo | | Implementar políticas ajustadas a la normativa | Indicadores financieros | Consejo Administrativo |
| Consejo de Vigilancia | Políticas de la institución | Realizar proceso contable adecuado | Informes de cumplimiento | Consejo de Vigilancia |
| Organismos de regulación y control | | Evaluar el cumplimiento | Plan de mejoramiento | Organismos de regulación y control |
| | | | | Personal |
| | | | | Socios |
| CARGOS INVOLUCRADOS | | | RECURSOS | |
| Gerente Consejo de Vigilancia | | | Talento humano Recursos económicos | |

Fuente: Cooperativa de Ahorro y Crédito "Unidad y Progreso" Sigchos
Elaborado por: Campaña Linda (2015)

PERFIL DE CARGOS

A continuación se hace relación de los diferentes cargos para la estructura organizacional de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Unidad y Progreso”, para la administración, operación y mantenimiento de los procesos que tiene la institución.

Gerente general

Jefe inmediato: Asamblea General

Supervisa a: Secretaria ejecutiva, oficial de crédito, ejecutivo de negocios, cajera

Perfil: Administración de empresas, contabilidad y auditoría, economía, banca y finanzas, negocios o afines.

Experiencia: 4 años de experiencia

Funciones y responsabilidades:

- Cumplir y hacer cumplir las leyes, reglamentos y demás disposiciones emitidas por los organismos competentes.
- Tomar decisiones para la buena marcha de la institución de acuerdo a sus atribuciones, enmarcadas a las políticas, normas y procedimientos existentes.
- Formular y controlar la implementación de políticas, normas y procedimientos en las operaciones de la cooperativa.
- Administrar y controlar los sistemas

Secretaria ejecutiva

Jefe inmediato: Gerente General

Perfil: Secretario ejecutivo y afines

Experiencia: 2 años de experiencia

Funciones y responsabilidades:

Las funciones y responsabilidades de la secretaria se detallan a continuación:

- Preparar documentos y escritos para asegurar la existencia de comunicación necesaria de acuerdo a los requerimientos específicos de la Gerencia. Coordinar entrevistas y reuniones del Gerente con personal interno y/ o externo de la Cooperativa, con el propósito de colaborar en la consecución de los objetivos Institucionales.
- Administrar el archivo documentado de la Gerencia y Consejo de Administración, garantizando la existencia de información oportuna y necesaria para la toma de decisiones institucionales

Oficial de crédito

Jefe inmediato: Gerente General

Perfil: Auxiliar de crédito

Experiencia: 3 años de experiencia

Funciones y responsabilidades:

- Planificar, organizar, administrar, ejecutar y controlar el otorgamiento y recuperación de crédito sobre la base de una evaluación eficiente en concordancia a las normas, procedimientos y políticas establecidas.
- Mejorar el servicio de crédito, evaluando y proponiendo la factibilidad de implementar nuevos productos de crédito a través del análisis de los requerimientos de financiamiento de los usuarios, y de las condiciones del mercado.
- Efectuar el seguimiento de las acciones de cobranza de la cartera, mediante mecanismos de control eficientes para su recuperación.
- Planificar, organizar, supervisar y controlar el adecuado manejo del archivo del departamento y custodia de los documentos que garantizan el otorgamiento de los créditos.
- Atender, receptar, analizar e investigar las solicitudes de crédito presentadas por los socios.

- Evaluar los antecedentes crediticios, referencias bancarias, financieras, posesión de bienes muebles e inmuebles de los clientes que solicitan los créditos y de sus respectivos garantes.
- Presentar informes sobre la conveniencia de concesión de créditos, adjuntando todos los registros necesarios que garanticen la recuperación de los mismos.
- Archivar las solicitudes de préstamos aprobados con toda la documentación respectiva.
- Mantener un control sobre la cartera en mora y coordinar con el departamento legal y el asistente de cobranzas, las acciones necesarias para la recuperación de cartera.

Cajera

Jefe inmediato: Gerente General, oficial de crédito

Perfil: Contabilidad y auditoría, cajas

Experiencia: No requiere experiencia


Funciones y responsabilidades:

- Brindar atención oportuna, cortés y eficiente al público en las operaciones de negociación y recepción de captaciones a plazo para disponer de recursos económicos que permitan su colocación e inversión.
- Presentar al su inmediato superior los reportes de cuadro diario para su revisión y consolidación que permitan disponer de información útil confiable oportuna para la toma de decisiones.
- Atender a los socios o clientes que solicitan los servicios de ingreso o egreso de dinero en efectivo o cheque.
- Recibir y revisar que los comprobantes de depósitos o retiros y los documentos de identificación son correctos.
- Revisar y verificar que existan fondos en los trámites de retiro



FASE III

**CAPACITAR A TODO EL PERSONAL
DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y
CREDITO “UNIDAD Y PROGRESO”
SIGCHOS SOBRE EL SISTEMA DE
GESTIÓN POR PROCESOS**



Fase III: Capacitar a todo el personal de la cooperativa sobre la propuesta planteada

PLAN DE CAPACITACIÓN

La capacitación, es un proceso educacional de carácter estratégico aplicado de manera organizada y sistémica, mediante el cual el personal desarrollará conocimientos y habilidades específicas relativas al sistema de gestión por procesos aplicado en la cooperativa, permitiendo que el personal desarrolle su trabajo de manera eficiente contribuyendo así a una adecuada toma de decisiones.

Institución beneficiaria:

Cooperativa de Ahorro y Crédito “Unidad y Progreso” del cantón Sigchos.

Tema de la capacitación:

Diseño de un Sistema de Gestión por Procesos para la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Unidad y Progreso” del cantón Sigchos.

Objetivo de la capacitación:

Capacitar a los participantes sobre los beneficios que otorgará a la institución la implementación del sistema de gestión por procesos, prepararlos para la ejecución eficiente de sus responsabilidades, modificar actitudes para mejorar la calidad de los procesos realizados dentro de la misma, permitiendo una adecuada toma de decisiones y por ende al éxito empresarial.

Propósito de la capacitación:

Impulsar la eficacia organizacional a través de un adecuado sistema de gestión por procesos. La capacitación promueve el desarrollo integral del personal y de la organización, además el conocimiento de las personas para el mejoramiento del desempeño en las actividades laborales.

Tabla 48: Plan de capacitación

| Contenido | Involucrados | Duración | Recursos |
|--|---|---|---|
| <p>1. Diagnóstico de la situación actual de la cooperativa de Ahorro y Crédito "Unidad y Progreso"</p> <p>2. Conceptos introductorios del Sistema de Gestión por Procesos</p> <p>3. Capacitación sobre la aplicación del sistema de gestión por procesos en la cooperativa</p> | <p>1 Capacitador 20 Participantes: Gerente</p> <p>Consejo de Administración</p> <p>Consejo de Vigilancia</p> <p>Comité de Crédito</p> <p>Personal de la institución</p> | <p>30 días sábado y domingo en horarios de 08:00 am hasta 16:00 pm</p> | <p>Recursos materiales: Folletos del Sistema de Gestión por Procesos, material didáctico</p> <p>Recursos económicos: \$ 500,00</p> <p>Recursos humanos: Capacitador, participantes</p> <p>Recursos tecnológicos: Computador, retroproyector</p> |

Fuente: Cooperativa de Ahorro y Crédito "Unidad y Progreso" Sigchos

Elaborado por: Campaña Linda (2015)

Cronograma de actividades

Tabla 49: Cronograma de actividades

| ACTIVIDADES | Mayo | | | |
|--|----------|----------|----------|----------|
| | Semana 1 | Semana 2 | Semana 3 | Semana 4 |
| Presentación de la propuesta a la Gerencia | | | | |
| Planificación de fecha de capacitación | | | | |
| Enviar a todos los participantes la invitación a la capacitación | | | | |
| Confirmar con los participantes la asistencia | | | | |
| Capacitación | | | | |

Elaborado por: Campaña Linda (2015)

Presupuesto para la capacitación

Los costos presentados a continuación están incluidos en el presupuesto general del proyecto.

Tabla 50: Presupuesto de capacitación

| Rubro | Cantidad | Valor Unitario | Total |
|-------------------------------------|----------|----------------|------------------|
| Fotocopias | 20 | \$ 5,00 | \$ 100,00 |
| Suministros y materiales de oficina | | | \$ 20,00 |
| Transporte | | | \$ 20,00 |
| Recursos tecnológicos | | | \$ 60,00 |
| Recurso Humano | 16 h | \$ 18,75 | \$ 300,00 |
| Total | | | \$ 500,00 |

Elaborado por: Campaña Linda (2015)

6.8. Administración de la Propuesta

La administración de la propuesta en mención estará a cargo del personal directivo de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Unidad y Progreso” del cantón Sigchos quienes es la máxima autoridad dentro de la estructura de la institución, ellos serán los encargados de difundir el trabajo investigativo a todo el personal de la institución.

6.9. Previsión de la Evaluación

La propuesta estará bajo una estricta vigilancia y a la vez se evaluará constantemente en períodos de tiempo, con el propósito de que los trabajadores y administrativos de la institución, conozcan y apliquen la presente propuesta, de esta manera contribuir a una adecuada gestión empresarial mitigando los riesgos, y cumpliendo los objetivos previstos por la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Unidad y Progreso”. Es importante recalcar que la presente propuesta está sujeta a cualquier cambio, modificación, o eliminación total o parcial siempre y cuando se busque el desarrollo empresarial de la cooperativa.

Tabla 51: Previsión de la evaluación

| PREGUNTAS BÁSICAS | EXPLICACIÓN |
|------------------------------------|---|
| ¿Quiénes solicitan evaluar? | <ul style="list-style-type: none"> - Asamblea General - Gerencia, Consejo de Administración - La investigadora |
| ¿Por qué evaluar? | Porque es necesario mejorar los procesos existentes en la institución generando valor agregado en cada uno de ellos y permitiéndose brindar servicios de calidad. |
| ¿Para qué evaluar? | Para mantener una adecuada gestión empresarial en la cooperativa proporcionando una adecuada toma de decisiones. |
| ¿Qué evaluar? | <ul style="list-style-type: none"> - Los procesos más importantes dentro de la cooperativa. - Si el proyecto está aportando para mejorar la gestión empresarial de la cooperativa y su incidencia en la toma de decisiones de la misma. |
| ¿Quién evalúa? | Las personas responsables de evaluar son el Gerente y Consejo de Administración. |
| ¿Cuándo evaluar? | La evaluación de realizará de forma semestral. |
| ¿Cómo evaluar? | Mediante el mapa de procesos y el cumplimiento de metas u objetivos establecidos. |
| ¿Con que evaluar? | A través de indicadores de gestión. |

Elaborado por: Campaña Linda (2015)

BIBLIOGRAFÍA

- Abril, V. H. (2013). *Metodología de la Investigación*. España: Editorial de la U.
- Arteaga, M. E. (2009). Empresas Dinámicas en Ecuador: factores de éxito y competencias de sus fundadores. *Academia. Revista Latinoamericana de Administración*, 49 - 67.
- Basabe, G. (2013). Cultura organizativa. análisis de su relación con la estrategia y gestión empresarial. *Revista Eídos*, 1 - 16.
- Beltrán, J. (2013). *Guía para una gestión basada en procesos*. Catalunya: Berekintza.
- Biasca, R. (2011). *¿Somos competitivos? Análisi Estratégico para crear valor*. Barcelona: Ediciones Granica S.A.
- Bolaños, E. (2011). *La Gestión Financiera y su trascendencia en los recursos financieros de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Ambato Ltda*. Ambato: Tesis Inédita.
- Buniak, L. (2012). *Planificación Estratégica, Control de Gestión, Simulación Financiera y Análisis de Sencibilidad para Bancos y Otros Intermediarios de Créditos*. Camels Ratings System: Buniak & Co.
- Carmona, M. (2012). *Guía para una gestión basada en procesos*. Catalunya: Berekintza.
- Chiavenato, I. (2010). *Introducción a la Teoría General de la Administración*. Barcelona: McGraw Hill Interamericana.
- Cuenca, D. (2012). *Diseño del Sistema de Gestión de Calidad y Procesos de mejora continua para la Cooperativa de Ahorro y Crédito Acción y Desarrollo Ltda. del cantón Riobamba*. Riobamaba: Tesis Inédita.
- Desarrollo Secretaría Nacional de Planificación. (2013). *Plan Nacional para el Buen Vivir* (Primera Edición ed.). Quito, Ecuador: SENPLADES.
- Durán, N. (2013). *Diseño y documentación de un sistema de gestión de procesos en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Alianza del Valle Ltda*. Quito: Tesis Inédita.
- Ekos. (2012). Análisis del Sistema Financiero en Ecuador. *Revista Ekos*, 12 - 13.
- Fayol, H. (1916). *Administración Industrial y General*. Paris: Paris.

- Flanklin, E. (2011). Toma de decisiones empresariales. *Contabilidad y Negocios*, 113 - 119.
- Gancino, A. I. (2010). *La planificación presupuestaria y su incidencia en la información financiera de la Fundación Pastaza en el período 2009*. Ambato: Tesis Inedita.
- García, M. (2007). *Gestión de procesos en la UCA*. Cádiz: Tesis Inédita.
- Gutiérrez, A. (2013). *Métodos de Investigación*. Quito: Ediciones Serie Didáctica A.G.
- Hernández, H. G. (2011). La Gestión Empresarial un enfoque del siglo XX . *Dialnet - Escenarios*, 38 - 51.
- Hernández, J. (2013). *Modelo de Gestión Empresarial según nuevas tendencias: Intangibles y Calidad Total*. Venezuela: Trabajo Inédito.
- Hernández, L. R. (2012). *Metodología de la Investigación*. México: Eco Ediciones.
- ISO, S. C. (2008). *Sistemas de Gestión de Calidad* (Cuarta Edición ed.). (T. M. Group, Trad.) Suiza: Secretaría Central de ISO.
- Kahneman, D. (2012). *Pensar rápido, pensar despacio*. Chicago: Penguin Random House.
- Kreston International. (2009). La importancia del Control Presupuestal. *Kim Quezada*, 1-3.
- López, R. (2011). *Modelos de Gestión de Calidad*. México.
- Martínez, L. (2004). *Organización y Gestión Empresarial*. Palma Balears: Universitat de les Illes Balears.
- Moody, P. (2013). *Toma de decisiones gerenciales*. Bogotá: Mc Graw Hill.
- Morocho, A. (2014). *Diseño de un modelo de gestión por procesos para la Cooperativa de Ahorro y Crédito de la Policía Nacional Agencia Loja*. Loja: Tesis inédita.
- Osakidetza. (2011). *Principios y modelos de gestión*. Vasco: Cepe.
- Pérez, G. (2009). *El concepto de Estrategia*. Boston: Boston Consulting Group. Inc. .
- Porter, M. (2006). *Estrategia Competitiva*. New York: Pirámide.

- Quispe, L. (2013). *La Gestión Empresarial y el impacto en el desarrollo de la micro y pequeña empresa*. Bolivia: Trabajo Inédito.
- Red Financiera Rural. (2012). Diez cooperativas ecuatorianas están entre las cien mejores de América Latina. *Revista Líderes*, 14.
- Regent, P. (2012). Toma de Decisiones. *Revista de Negocios del IEEM*, 60-62.
- Rendón, M. Á. (2013). *Bases Teóricas y Filosóficas de la Bibliotecología*. México: Ciudad Universitaria.
- Reyes, A. (2013). *Administración Moderna*. México: Limusa Noriega.
- Rodríguez, D. (2009). *Metodología de la Investigación*. Barcelona: Eureka Media, SL.
- Sainz, J. M. (2012). *El Plan Estratégico en la práctica*. España: Esic Editorial.
- Sallenave, J. P. (2012). *Gerencia y Planificación Estratégica*. Bogotá: Grupo Editorial Norma.
- Superintendencia de Economía Popular y Solidaria. (2011). *Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria*. Quito: Registro oficial N° 444 el 10 de Mayo del 2011.
- Telégrafo, E. (10 de Noviembre de 2014). Mipymes generan el 18% de los ingresos. *El Telégrafo*, págs. 8 - 9.
- Tribunal Constitucional. (2008). *Constitución de la República del Ecuador* . Quito: Registro Oficial N° 449 del 20 de Octubre del 2008.
- Yépez, G. (2009). *Diseño y propuesta de un modelo de gestión por procesos para la empresa licorera Lovisone*. Quito: Trabajo Inédito.
- Yépez, G. C. (2009). *Diseño y propuesta de un medelo de Gestión por Procesos para la empresa licorera Lovisone*. Quito: Tesis Inédita.



ANEXOS



UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO

FACULTAD DE CONTABILIDAD Y AUDITORÍA

CARRERA DE CONTABILIDAD Y AUDITORÍA

ENCUESTA SOBRE GESTIÓN EMPRESARIAL Y LA TOMA DE DECISIONES

Objetivo: Conocer las actitudes y prácticas que desarrolla la cooperativa para mejorar la gestión empresarial y la acertada toma de decisiones.

Instrucciones: Marque con una “x” la respuesta que considere pertinente.

- 1. ¿La definición de misión, visión, valores y objetivos estratégicos de la cooperativa se ha realizado en un proceso participativo con el personal?**

..... Si

..... No

- 2. ¿La dirección comunica y difunde oportunamente la misión, la visión, los valores y los objetivos estratégicos de la cooperativa?**

..... Si

..... No

- 3. ¿En la cooperativa existe una adecuada segregación de funciones para cada proceso establecido por la misma?**

..... Si

..... No

- 4. ¿Se realiza evaluaciones mediante indicadores para medir el cumplimiento de los objetivos definidos por la cooperativa?**

..... Siempre

..... Casi siempre

- 5. ¿Con qué frecuencia organiza la cooperativa capacitaciones para el personal en áreas específicas a su función?**

..... Siempre

..... Casi siempre

6. ¿Existe un modelo de gestión empresarial adecuado para el tipo y tamaño de su cooperativa?

..... Si

..... No

7. ¿Las decisiones tomadas por la dirección contribuyen al desarrollo empresarial de la cooperativa?

..... Si

..... No

8. ¿Las decisiones tomadas por la dirección están basadas en información confiable?

..... Si

..... No

9. ¿Los controles adoptados por la cooperativa son adecuados para evitar desequilibrios en los procesos establecidos?

..... Si

..... No

10. ¿Considera que los servicios prestados por la cooperativa satisfacen las necesidades y requerimientos de sus clientes?

..... Si

..... No