



**UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO**

**FACULTAD DE CONTABILIDAD Y AUDITORÍA**

**CARRERA DE CONTABILIDAD Y AUDITORÍA**

**Proyecto de Investigación, previo a la obtención del Título de Ingeniera de  
Contabilidad y Auditoría C.P.A.**

**Tema:**

---

**“La gestión por procesos y su relación en la calidad del servicio al cliente,  
de la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Francisco Ltda. matriz Ambato,  
para el período 2013”**

---

**AUTORA:** Guanina Nieto, Verónica Elizabeth

**TUTOR:** Dr. Flores Brito, Santiago Xavier

**Ambato-Ecuador**

**2016**

## **APROBACIÓN DEL TUTOR**

Yo, Dr. Santiago Xavier Flores Brito, con cédula de identidad N°.060289856-1, en mi calidad de Tutor del proyecto de investigación sobre el tema: **“LA GESTIÓN POR PROCESOS Y SU RELACIÓN EN LA CALIDAD DEL SERVICIO AL CLIENTE, DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO SAN FRANCISCO LTDA. MATRIZ AMBATO, PARA EL PERÍODO 2013”**, desarrollado por Verónica Elizabeth Guanina Nieto, de la Carrera de Contabilidad y Auditoría, modalidad presencial, considero que dicho informe investigativo reúne los requisitos, tanto técnicos como científicos y corresponde a las normas establecidas en el Reglamento de Graduación de Pregrado, de la Universidad técnica de Ambato y en el normativo para la presentación de Trabajos de Graduación 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 los profesores calificadores designados por el H. Consejo Directivo de la Facultad.

Ambato, Abril del 2016

EL TUTOR



Dr. Santiago Xavier Flores Brito

CI.060289856-1

## DECLARACIÓN DE AUTORÍA

Yo, Verónica Elizabeth Guanina Nieto, con cedula de ciudadanía N°. 180428627-4, tengo a bien indicar que los criterios emitidos en el trabajo investigativo, bajo el tema: **“LA GESTIÓN POR PROCESOS Y SU RELACIÓN EN LA CALIDAD DEL SERVICIO AL CLIENTE, DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO SAN FRANCISCO LTDA. MATRIZ AMBATO, PARA EL PERÍODO 2013”**, así como también los contenidos presentados, ideas, análisis, síntesis de datos; conclusiones son de exclusiva responsabilidad de mi persona, como autora de este Proyecto de Investigación.

Ambato, Abril del 2016

AUTORA



.....  
Verónica Elizabeth Guanina Nieto

C.I. 180428627-4

## **CESIÓN DE DERECHOS**

Autorizo a la Universidad Técnica de Ambato, para que haga de este proyecto de investigación, un documento disponible para su lectura, consulta y procesos de investigación.

Cedo los derechos en línea patrimoniales de mi proyecto de investigación, con fines de difusión pública; además apruebo la reproducción de este proyecto de investigación, dentro de las regulaciones de la Universidad, siempre y cuando esta reproducción no suponga una ganancia económica potencial; y se realice respetando mis derechos de autora.

Ambato, Abril del 2016

**AUTORA**



.....  
Verónica Elizabeth Guanina Nieto

C.I. 180428627-4

## **APROBACIÓN DEL TRIBUNAL DE GRADO**

El Tribunal de Grado, aprueba el Proyecto de Investigación, sobre el tema: “**LA GESTIÓN POR PROCESOS Y SU RELACIÓN EN LA CALIDAD DEL SERVICIO AL CLIENTE, DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO SAN FRANCISCO LTDA. MATRIZ AMBATO, PARA EL PERÍODO 2013**”, elaborado por Verónica Elizabeth Guanina Nieto, estudiante de la Carrera de Contabilidad y Auditoría, el mismo que guarda conformidad con las disposiciones reglamentarias emitidas por la Facultad de Contabilidad y Auditoría de la Universidad Técnica de Ambato.

Ambato, Abril del 2016



Eco. Mg. Diego Proaño

**PRESIDENTE**



Dr. Karina Benítez

**MIEMBRO CALIFICADOR**



Ing. Fabrizio Viera

**MIEMBRO CALIFICADOR**

## **DEDICATORIA**

Mi proyecto de investigación se lo dedico a mis padres y a Dios por siempre  
acompañarme para cumplir mi sueño.

A mis hermanos por su confianza, y compañía en este largo camino, y para ser  
ejemplo de vida para mis sobrinos.

Verónica Guanina

## **AGRADECIMIENTO**

Agradezco a Dios por darme la oportunidad de estudiar y cumplir con mi meta, por darme una familia hermosa que siempre me ha apoyado, por brindarme sabiduría, salud, y entendimiento para cumplir con mi sueño.

A mis padres porque darme la vida y por el apoyo y paciencia durante todo el proceso de estudio, porque con sus consejos han servido para ser mejor persona cada día.

A mis hermanos porque siempre han estado a mi lado en momentos difíciles, con una voz de aliento.

A la Facultad de Contabilidad y Auditoría de la Universidad Técnica de Ambato, por haberme abierto las puertas para prepararme profesionalmente a mis maestros por haberme impartido sus conocimientos y experiencias.

Verónica Guanina

**UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO**  
**FACULTAD DE CONTABILIDAD Y AUDITORÍA**  
**CARRERA DE CONTABILIDAD Y AUDITORÍA**

**TEMA:** “LA GESTIÓN POR PROCESOS Y SU RELACIÓN EN LA CALIDAD DEL SERVICIO AL CLIENTE, DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO SAN FRANCISCO LTDA. MATRIZ AMBATO, PARA EL PERÍODO 2013”.

**AUTORA:** Verónica Elizabeth Guanina Nieto

**TUTOR:** Dr. Santiago Xavier Flores Brito

**FECHA:** Abril del 2016

**RESUMEN EJECUTIVO**

El presente trabajo de investigación evidencia la gestión en procesos que se debe tener una entidad financiera en este caso la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Francisco Ltda., se plantearon lineamientos para el desempeño adecuado de los funcionarios que otorgan un servicio al cliente de calidad.

Se aplicaron procesos de gestión a los procedimientos principales de la entidad, se identificaron riesgos y se plantearon actividades de control de cada uno de los procesos analizados, además se cuantificó la calidad del servicio al cliente tomando de referencia los parámetros de la ISO 9001:2008, obteniendo que el problema de la entidad fue la productividad de la eficiencia y los resultados que mostraron dentro de los procesos de concesión de créditos y satisfacción de calidad, otro proceso con problemas también es la calificación de créditos, legalización y desembolso que también presentó problemas en la productividad.

Finalmente se presentaron puntos críticos y se presentaron los indicadores de gestión aplicados a cada uno de los procesos obteniendo resultados que en parte estuvieron bien pero que sin embargo otros necesitaban corregirse.

**PALABRAS DESCRIPTORAS:** GESTIÓN POR PROCESOS, CALIDAD DE SERVICIO AL CLIENTE, PRODUCTIVIDAD, INDICADORES DE GESTIÓN, PUNTOS CRÍTICOS.



**TECHNICAL UNIVERSITY OF AMBATO**  
**FACULTY OF ACCOUNTING AND AUDITING**  
**CAREER ACCOUNTING AND AUDITING**

**TOPIC:** "THE PROCESS MANAGEMENT AND ITS RELATIONSHIP TO THE QUALITY OF CUSTOMER SERVICE, FROM CREDIT UNION SAN FRANCISCO LTDA. AMBATO MATRIX FOR THE PERIOD 2013".

**AUTHOR:** Verónica Elizabeth Guanina Nieto

**TUTOR:** Dr. Santiago Xavier Flores Brito

**DATE:** April 2016

**ABSTRACT**

This research work evidence management in processes that must have a financial entity in this case the Cooperative Savings and Credit San Francisco Ltda, raised guidelines for the proper performance of the officials who give quality customer service.

Management processes applied to the main proceedings of the entity, risks were identified and raised control each of the analyzed process activities, also was quantified the quality of service the customer taking reference parameters of ISO 9001:2008, obtaining that the problem of the entity was the productivity efficiency and results which showed loans and satisfaction quality processes within another process with problems is also the qualification of credits, legalization and disbursement which also presented problems in productivity.

Finally critical points were presented and there were management indicators applied to each process obtaining results which in part were good but others however need to be corrected.

**DESCRIPTIVE WORDS:** MANAGEMENT BY PROCESSES, QUALITY CUSTOMER SERVICE, PRODUCTIVITY, MANAGEMENT INDICATORS, CRITICAL POINTS.

## ÍNDICE GENERAL

<b>CONTENIDO</b>	<b>PÁGINA</b>
<b>PÁGINAS PRELIMINARES</b>	
PORTADA.....	i
APROBACIÓN DEL TUTOR.....	ii
DECLARACIÓN DE AUTORÍA.....	iii
CESIÓN DE DERECHOS.....	iv
APROBACIÓN DEL TRIBUNAL DE GRADO .....	v
DEDICATORIA .....	vi
AGRADECIMIENTO .....	vii
RESUMEN EJECUTIVO .....	viii
ABSTRACT.....	ix
ÍNDICE GENERAL.....	x
INDICE DE TABLAS .....	xiv
INDICE DE GRÁFICOS .....	xvi
INDICE DE FIGURAS.....	xvii
INTRODUCCIÓN .....	1
<b>CAPITULO I .....</b>	<b>2</b>
<b>ANÁLISIS Y DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA DE INVESNTIGACIÓN .....</b>	<b>2</b>
1.1. Tema de investigación.....	2
1.1.1 Descripción y formulación del problema.....	2
1.1.2 Árbol de problemas.....	6
1.1.3 Formulación del problema .....	7
1.1.4 Justificación.....	7
1.1.5 Objetivos .....	8

1.1.5.1	Objetivo general .....	8
1.1.5.2	Objetivos específicos .....	8
1.1.6	Delimitación de la investigación .....	9
<b>CAPITULO II</b>	.....	<b>10</b>
<b>MARCO TEORICO</b>	.....	<b>10</b>
2.1	Antecedentes investigativos .....	10
2.2	Fundamentación científico técnica .....	11
2.2.1	Marco conceptual variable independiente: Gestión por procesos .....	11
2.2.1.1	Concepto de Gestión .....	11
2.2.1.2	Procesos .....	12
2.2.1.3	Procesos de Apoyo .....	13
2.2.1.4	Procesos Clave .....	13
2.2.1.5	Procesos estratégicos .....	13
2.2.1.6	Procesos Operativos .....	13
2.2.1.7	Políticas, Procedimientos y Normas .....	14
2.2.1.8	Gestión Operacional .....	15
2.2.1.9	Auditoria de Procesos .....	15
2.2.1.10	Uso de herramientas de gestión .....	19
2.2.2	Marco conceptual variable dependiente .....	20
2.2.2.1	Calidad de servicio al cliente .....	20
2.2.2.2	Calidad .....	21
2.2.2.3	Servicio .....	21
2.2.2.4	Cliente .....	22
2.2.2.5	Servicio al Cliente .....	23
2.2.2.6	Calidad en el servicio .....	24
2.2.3	Preguntas directrices e Hipótesis .....	27
2.2.3.1	Preguntas Directrices .....	27

2.2.3.2	Hipótesis.....	27
<b>CAPITULO III</b>	.....	<b>28</b>
<b>METODOLOGÍA</b>	.....	<b>28</b>
3.1	Modalidad, enfoque y nivel de la investigación.....	28
3.1.1	Modalidad Básica de la Investigación.....	28
3.1.2	Enfoque cualitativo .....	28
3.1.3	Investigación de campo.....	28
3.1.4	Investigación descriptiva.....	29
3.1.5	Investigación correlacional .....	29
3.1.6	Investigación bibliográfica-documental.....	29
3.1.7	Población, muestra, unidad de investigación .....	29
3.1.7.1	Población.....	30
3.1.7.2	Muestra.....	33
3.1.7.3	Operacionalización de las variables .....	33
3.1.7.4.	Operacionalización de la Variable independiente: Gestión por procesos	35
3.1.7.5.	Operacionalización de la Variable dependiente: Servicio de atención al cliente	36
3.1.7.6	Descripción detallada del tratamiento de la información de fuentes primarias y secundarias.....	38
3.1.7.7	Plan de recolección de información .....	38
3.1.7.8	Procesamiento y análisis .....	38
3.1.7.9	Plan de análisis e interpretación de resultados .....	39
<b>CAPITULO IV</b>	.....	<b>40</b>
<b>RESULTADOS</b>	.....	<b>40</b>
4.1	Principales Resultados.....	40

4.1.1 Procesos actuales que maneja la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Francisco Ltda.....	40
4.1.2 Manual de Referencia .....	64
4.1.3 Procesos propuestos basados en el Manual de Referencia .....	68
4.1.4 Aplicación de Indicadores de Gestión .....	87
4.1.4 Medición de la Satisfacción en la calidad.....	90
4.2 Comprobación Hipótesis .....	97
4.2.1 Encuesta aplicada al personal de la COAC San Francisco Ltda.....	97
4.2.2 Verificación de Hipótesis.....	103
4.2.2.1 Planteamiento de Hipótesis.....	103
4.2.2.2 Modelo Matemático.....	103
4.2.2.3 Modelo Estadístico .....	103
4.2.2.4 Determinación de significación .....	103
4.2.2.5 Distribución Muestral .....	103
4.2.2.6 Identificación de la zona de rechazo.....	104
4.2.2.7 Cálculo Matemático .....	104
4.2.2.8 Decisión .....	105
4.3 Principales Resultados.....	106
4.4 Limitaciones del Estudio .....	108
4.5 Conclusiones .....	108
4.6 Recomendaciones .....	108
<b>BIBLIOGRAFÍA.....</b>	<b>111</b>
<b>Anexos: .....</b>	<b>114</b>

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla N° 1 Población .....	30
Tabla N° 2 Operacionalización de Variable Independiente .....	35
Tabla N° 3 Procesos a ser evaluados .....	40
Tabla N° 4 Proceso de Investigación y Desarrollo.....	41
Tabla N° 5 Proceso de Concesión de Créditos Cliente Nuevo hasta \$5000 Actual	43
Tabla N° 6 Proceso de Concesión de Créditos Cliente Nuevo hasta \$10.000 Actual	45
Tabla N° 7 Proceso de desembolso de créditos.....	47
Tabla N° 8 Proceso de legalización y calificación de créditos.....	49
Tabla N° 9 Proceso de cobranza por cartera de créditos vencida.....	51
Tabla N° 10 Subproceso Caja-Depósito y Retiro.....	53
Tabla N° 11 Subproceso Servicio al Cliente Apertura de Cuentas .....	56
Tabla N° 12 Subproceso de Inversiones-Captaciones.....	58
Tabla N° 13 Subproceso de Inversiones-Desembolso .....	60
Tabla N° 14 Proceso de Quejas y Sugerencias.....	62
Tabla N° 15 Proceso de Investigación y Desarrollo.....	69
Tabla N° 16 Proceso de Concesión de Créditos.....	71
Tabla N° 17 Proceso de calificación de créditos, legalización y desembolso de créditos .....	74
Tabla N° 18 Proceso de Cajas Depósito/Retiro.....	78
Tabla N° 19 Proceso de Servicio al cliente .....	81
Tabla N° 20 Proceso de Inversiones.....	83
Tabla N° 21 Proceso de Desembolso de pólizas .....	84
Tabla N° 22 Proceso de Quejas y Sugerencias.....	86
Tabla N° 23 Proceso de Quejas y Sugerencias.....	89
Tabla N° 24 Proceso de Investigación y Desarrollo-Medición de Satisfacción de Calidad .....	90
Tabla N° 25 Resultados del Proceso de Investigación y Desarrollo-Satisfacción de Calidad .....	90
Tabla N° 26 Proceso de Concesión de Créditos-Medición de Satisfacción de Calidad .....	91
Tabla N° 27 : Resultados del Proceso de Concesión de Créditos-Satisfacción de Calidad .....	91

Tabla N° 28 Proceso de Calificación de Créditos, Legalización y Desembolso de Créditos -Medición de Satisfacción de Calidad .....	92
Tabla N° 29 Resultados del Proceso de Calificación de Créditos, Legalización y Desembolso de Créditos -Medición de Satisfacción de Calidad .....	92
Tabla N° 30 Proceso de Calificación de Caja-Recibidor-Pagador y Medición de Satisfacción de Calidad .....	92
Tabla N° 31 Resultados del Proceso de Caja Recibidor/Pagador -Medición de Satisfacción de Calidad .....	93
Tabla N° 32 Proceso de Servicio al cliente- Satisfacción de Calidad .....	93
Tabla N° 33 Resultados del Proceso de Servicio al Cliente -Medición de Satisfacción de Calidad.....	94
Tabla N° 34 Proceso de Inversiones- Satisfacción de Calidad.....	94
Tabla N° 35 Resultados del Proceso de Inversiones -Medición de Satisfacción de Calidad .....	95
Tabla N° 36 Proceso de Inversiones- Satisfacción de Calidad.....	95
Tabla N° 37 Resultados del Proceso de Inversiones -Medición de Satisfacción de Calidad .....	96
Tabla N° 38 Proceso de Quejas y Sugerencias- Satisfacción de Calidad.....	96
Tabla N° 39 Resultados del Proceso de Quejas y Sugerencias -Medición de Satisfacción de Calidad .....	97
Tabla N° 40 Cumplimiento de procesos de gestión .....	97
Tabla N° 41 Procesos que presentan problemas.....	100
Tabla N° 42 Herramientas para mejorar la calidad .....	102
Tabla N° 43 Herramientas para mejorar la calidad .....	102
Tabla N° 44 Identificación de la zona de rechazo .....	104
Tabla N° 45 Frecuencias Observadas.....	104
Tabla N° 46 Frecuencias Esperadas .....	105
Tabla N° 47 Cálculo del Chi Cuadrado.....	105

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico N° 1 Árbol de Problemas .....	6
Gráfico N° 2 Cumplimiento de procesos de gestión .....	98
Gráfico N° 3 Políticas de calidad del servicio al cliente .....	99
Gráfico N° 4 Políticas de Calidad del Servicio al Cliente.....	99
Gráfico N° 5 Procesos que presentan problemas .....	100



## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura N° 1 Proceso de Investigación y desarrollo de Mercados actual .....	42
Figura N° 2 Proceso de concesión de créditos cliente nuevo hasta \$5.000.....	44
Figura N° 3 Subproceso de concesión de créditos cliente Recurrente hasta \$10.00046	
Figura N° 4 Proceso de desembolso de créditos .....	48
Figura N° 5 Parámetros a considerar en la calificación de créditos .....	49
Figura N° 6 Proceso de legalización y calificación de créditos .....	50
Figura N° 7 Proceso de cobranza por cartera de créditos vencidos .....	52
Figura N° 8 Subproceso Caja-Depósito .....	54
Figura N° 9 Subproceso Caja-Retiro.....	55
Figura N° 10 Subproceso Servicio al Cliente-Apertura de Cuentas .....	57
Figura N° 11 Subproceso Inversiones-Captaciones .....	59
Figura N° 12 Subproceso Inversiones-Desembolso .....	61
Figura N° 13 Proceso de Quejas y Sugerencias .....	63
Figura N° 14 Proceso de Investigación y desarrollo de Mercados.....	70
Figura N° 15 Proceso de concesión de créditos cliente nuevo .....	72
Figura N° 16 Proceso de Desembolso de Créditos.....	75
Figura N° 17 Proceso de legalización de documentación y Calificación de créditos76	
Figura N° 18 Proceso de cobranzas, notificación de créditos vencidos .....	77
Figura N° 19 Proceso de Caja Depósito .....	79
Figura N° 20 Proceso de Caja Retiro .....	81
Figura N° 21 Proceso de Apertura de Cuentas .....	82
Figura N° 22 Proceso de Inversiones .....	84
Figura N° 23 Proceso de Desembolso de inversiones .....	85
Figura N° 24 Proceso de Quejas y Sugerencias .....	87

## INTRODUCCIÓN

En la actualidad las entidades financieras deben cumplir con controles en las operaciones administrativas, para lo cual es importante determinar riesgos en relación a la calidad de servicio al cliente, al analizar la estructura organizacional en lo referente a áreas de gestión, se establecerán lineamientos necesarios para el correcto desempeño de todos los funcionarios de la entidad, pues los procesos constituyen lo que se hace y como se hace, además que se basan en la modernización de los sistemas como un conjunto de procesos interrelacionados mediante vínculos de causa-efecto, lo que pretende es organizar todos los procedimientos de forma coordinada, con el fin de mejorar la efectividad, y la satisfacción de todas las partes relacionadas.

Con todo esto la presente investigación se basó en la relación entre la gestión por procesos y la calidad del servicio al cliente.

**CAPÍTULO I:** Se realizó el desarrollo de un análisis minucioso en el cual se determinaron los objetivos del presente estudio.

**CAPÍTULO II:** Fue basado en antecedentes investigativos.

**CAPÍTULO III:** Se realizó, una descripción de los métodos y actividades a seguir para la elaboración, del presente proyecto, la determinación de la población a ser investigada y la descripción de la información recolectada.

**CAPÍTULO IV:** Se realizó la determinación de los principales resultados, las limitaciones del proyecto, se realizó las correspondientes conclusiones y recomendaciones referentes a los objetivos planteados.

## CAPITULO I

### ANÁLISIS Y DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

#### 1.1. Tema de investigación

“La gestión por procesos y su relación en la calidad del servicio al cliente, de la cooperativa de ahorro y crédito San Francisco Ltda. Matriz Ambato, para el período 2013”

##### 1.1.1 Descripción y formulación del problema

Según CAF (CAF, 2011), en su obra titulada “Servicios financieros para el desarrollo promoviendo el acceso en América Latina”, menciona que:

*“En América Latina, existen alrededor de 1.200 instituciones financieras dedicadas a otorgar créditos a microempresarios.*

*Todas estas entidades financieras están constituidas bajo diversas figuras legales y en la mayoría de los casos nacen como instituciones de asistencia social u organizaciones no gubernamentales, cuyo objetivo es captar y colocar recursos del público.”*

El Sistema Financiero Nacional, está representado por diversas instituciones como bancos, sociedades financieras, asociaciones, mutualistas para la vivienda y cooperativas de ahorro y crédito contraladas por La Superintendencia de Economía Popular y Solidaria, El Banco Central del Ecuador y en el caso de los Bancos por la Superintendencia de Bancos, las cuales se caracterizan y asemejan por ser intermediarios en el mercado financiero, su actividad se concentra en captar recursos del público a través de depósitos u otras formas de financiamiento, con el fin de utilizar dichos fondos, de manera total o parcialmente, en operaciones de crédito o de inversión.

El organismo internacional de trabajo ha hecho un reconocimiento de importancia a la labor que desempeña el sector cooperativo en el país para lograr el desarrollo social y económico de las comunidades indígenas, permitiendo que el sistema cooperativista genere factores positivos, llegando a ser una alternativa eficaz de

integrar a una amplia gama de personas o grupos que mitiguen el desarrollo y expansión de sus potencialidades en macro socio económico de carácter participativo y solidario.

Las instituciones del sistema financiero, representadas por las cooperativas se han incrementado por su desarrollo y por la actividad socioeconómica del mercado, lo que constituye una fortaleza dentro del sistema financiero, puesto que la cartera de socios va en aumento cada día, convirtiéndose por lo tanto en un mercado altamente competitivo.

Sin embargo, existen riesgos internos que afectan en la calidad del servicio al cliente, los cuales son causados por la inadecuada gestión por procesos, provocados por el deficiente control en las operaciones administrativas en el área de servicio al cliente a través de los Gestores de Negocios, Gestores Junior, Oficiales de Crédito, Cajeros, etc., conllevando a la insatisfacción en la calidad de servicio al cliente.

De aquí la importancia de una adecuada gestión por procesos, la cual dependerá de la reestructuración de procesos que aplique la institución para salvaguardar sus recursos, así como a sus clientes.

Las operaciones financieras son cada día más complejas y sofisticadas y requieren del uso de tecnologías automatizadas, pues aumenta el comercio electrónico, los servicios de gran escala y hay mayor participación en sistemas de compensación.

La competencia, especialización y disminución de costos impulsan la externalización o subcontratación de servicios, obligan a intervenir las estructuras administrativas y a modificar los procesos, todo aquello, cuando estándares de comportamiento moral en el ámbito laboral y de los negocios se deterioran, la regulación bancaria pone nuevas exigencias a la industria y los clientes exigen servicios y productos de más calidad.

Desde el año 2008 se han implementado nuevas leyes y reglamentos para fortalecer el sector cooperativo, regido por la Ley de Economía Popular y Solidaria que “está fortaleciendo la articulación de los sectores públicos y

privados, sobre bases de apoyo mutuo, corresponsabilidad, y cofinanciamiento para generar economías de escala y ampliar coberturas de servicio, con el fin de impulsar cambios en la matriz productiva a nivel nacional, regional y local”.

En la provincia de Tungurahua existen alrededor de 200 Cooperativas de Ahorro y Crédito, el 65% de ellas pertenecen al sector indígena, las mismas que para mantenerse en funcionamiento frente a la competencia y así brindar un sólido y confiable servicio al cliente deben mantener rigurosos y permanentes sistemas de control a los procesos administrativos que mitiguen los riesgos de perder clientes que a diario se presentan.

La ciudad de Ambato se ha convertido en el mayor receptor de entidades financieras, especialmente por tener una ubicación privilegiada y por ser uno de los sectores comerciales dentro del país. Entre estas entidades financieras se encuentra San Francisco Ltda., siendo una empresa cimentada en principios cooperativos, orientada a ofrecer servicios financieros y no financieros ejecutados con calidad, para contribuir al bienestar de socios, clientes y la sociedad.

La Cooperativa de Ahorro y Crédito “San Francisco” Ltda., se constituyó legalmente según acuerdo Ministerial No. 6317 el 20 de mayo de 1963 con el No. 916 inscrita en el Registro General de Cooperativas el 28 de mayo de 1963 y reinscrita en la Dirección Nacional de Cooperativas con el No.170 el 10 de octubre de 1967.

Mediante Regulación No.265-85 del 03 de julio de 1985, la Junta Monetaria definió a las Cooperativas de Ahorro y Crédito que tienen oficinas abiertas al público en general, como Entidades que realizan operaciones de intermediación Financiera y que por tanto debían sujetarse al control de la Superintendencia de Bancos, bajo esta premisa mediante Resolución No. 85-025-DC del 24 de octubre de 1985 la Superintendencia de Bancos resuelve calificar a la Cooperativa como Entidad que realiza funciones de Intermediación financiera, quedando calificada para operar en el Ecuador en todas las operaciones permitidas para las Cooperativas de Ahorro y Crédito, el Certificado de Autorización fue emitido por la Superintendencia de Bancos el 18 de agosto de 1993.

La Cooperativa de Ahorro y Crédito San Francisco Ltda., de acuerdo con el decreto 354 es una cooperativa financiera controlada por la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria, que a diciembre del 2012 mantiene la calificación de riesgo A+ concedida por la firma Bank Watch Ratings Calificadora de Riesgos, que significa:

“La institución es fuerte tiene un sólido récord financiero y es bien recibida en sus mercados naturales de dinero. Es posible que existan algunos aspectos débiles, pero es de esperarse que cualquier desviación con respecto a los niveles históricos de desempeño de la entidad sea limitada y que se supere rápidamente. La probabilidad de que se presenten problemas significativos es muy baja, aunque de todos modos ligeramente más alta que en el caso de las instituciones con mayor calificación”

Por tal motivo en los últimos años se han creado nuevas sucursales en la Zona Sierra Centro en Tungurahua Píllaro, Pelileo, Izamba, el Oriente Macas y ahora también en la ciudad de Quito.

### 1.1.2 Árbol de problemas

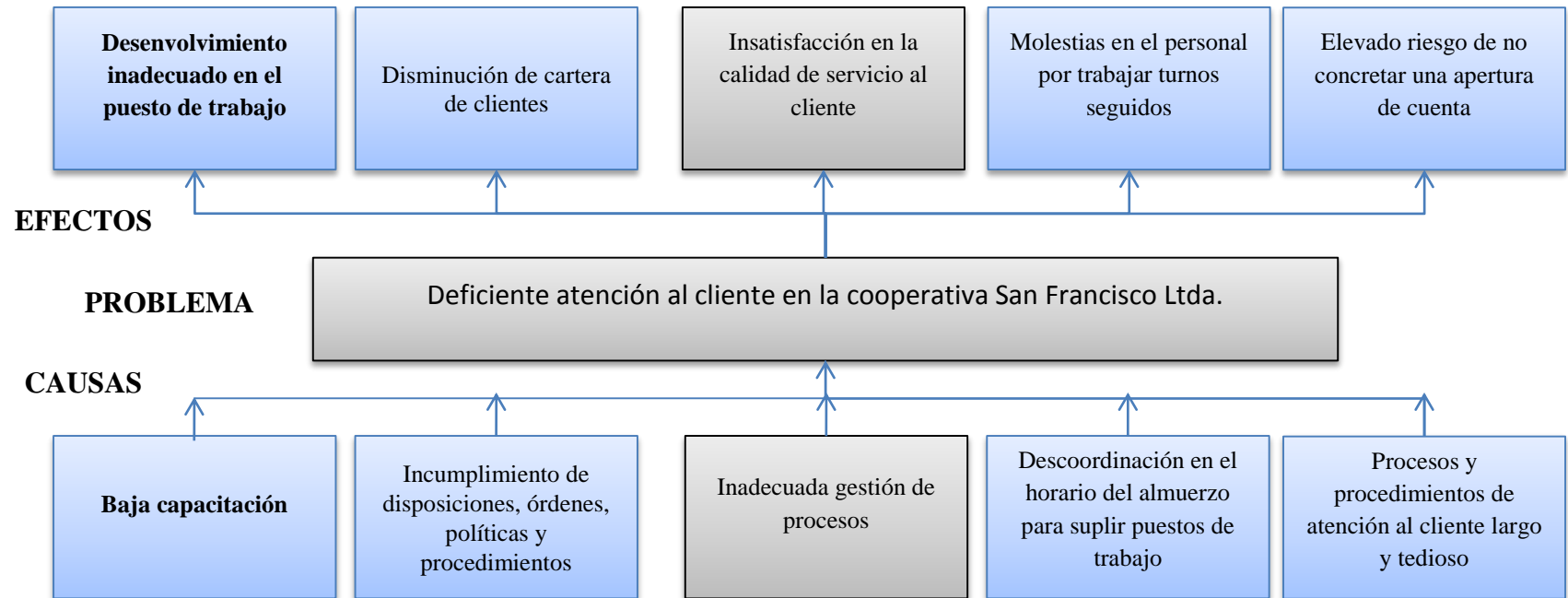


Gráfico N° 1 Árbol de Problemas

Fuente: Cooperativa de Ahorro y Crédito San Francisco Ltda.

Elaborado por: Verónica Guanina

### **1.1.3 Formulación del problema**

¿Es la deficiente atención al cliente ocasionando por una inadecuada gestión por procesos por lo que conlleva a la insatisfacción del servicio al cliente de la Cooperativa San Francisco Ltda. Matriz Ambato período 2013?

### **1.1.4 Justificación**

La presente investigación, es de gran trascendencia en la actualidad, ya que la cooperativa no cuenta con manuales de procesos reestructurados en cuanto a las áreas de gestión, y que tienen más comunicación con los clientes, es de urgente aplicación porque permitirá establecer los lineamientos necesarios para el correcto desempeño de todos los funcionarios de San Francisco Institución Financiera Cooperativa.

La decisión de estructurar una organización según sus unidades estratégicas de negocios, debe basarse en un análisis cuidadoso del medio externo, en un escrutinio de las fortalezas y debilidades internas y en la definición de la misión del negocio.

Es importante indicar que los procesos existen en cualquier institución, sea pública o privada, aunque nunca se hayan identificado o definido, de esta manera, los procesos constituyen lo que se hace y como se lo hace. En una institución, prácticamente cualquier actividad o tarea puede ser incluida en algún proceso. No se puede generar un bien y/o servicio, sin antes realizar un proceso, ni tampoco existe un proceso que no genere un bien y/o servicio.

La aplicabilidad de la investigación planteada es de gran utilidad general, ya que verá en los resultados obtenidos en el trabajo dentro de la cooperativa, lo que permitirá hacer cambios y tener mayor control en el servicio que se brinda al cliente. Al controlar el Riesgo Administrativo se obtendrá eficiencia en la prestación del servicio, lo que ocasionará bienestar en los usuarios.



El presente trabajo investigativo demanda de conocimientos teóricos sólidos, que la investigadora dispone para el desarrollo del presente trabajo de investigación, esto implica la aplicación de todas y cada una de las competencias, se pondrán en manifiesto para su correcta y concreta aplicación.

Las conclusiones y recomendaciones a las que se llegue serán de gran relevancia para la entidad, que se verá directamente beneficiada con su aplicación, ya que se cuenta con el apoyo de los Directivos, Gerencia General y de todo el personal que labora en la entidad, dentro de lo cual se desarrollará en el personal competencias para su eficiente desarrollo profesional, esto, proporcionará en gran medida la evolución continua de esta entidad.

### **1.1.5 Objetivos**

#### **1.1.5.1 Objetivo general**

- Estudiar la gestión por procesos y su relación en la calidad de servicio al cliente de la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Francisco Ltda. Matriz Ambato período 2013.

#### **1.1.5.2 Objetivos específicos**

- Analizar la gestión por procesos en la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Francisco Ltda. Matriz Ambato período 2013.
- Cuantificar la calidad de servicio al cliente para medir la satisfacción y lealtad de los mismos en la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Francisco Ltda. Matriz Ambato período 2013.
- Proponer una alternativa de solución al problema de la calidad del servicio al cliente y los procesos que se manejan actualmente en la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Francisco Ltda. Matriz Ambato período 2013.

### **1.1.6 Delimitación de la investigación**

La siguiente investigación se encuentra delimitada por los siguientes aspectos:

**Campo:** Contabilidad y Auditoría

**Área:** Auditoría de gestión

**Aspecto:** Gestión por procesos

**Espacial:** Cooperativa de ahorro y crédito San Francisco Ltda.

**Temporal:** Periodo de Enero a Noviembre 2015

**Poblacional:** Cooperativa de Ahorro y Crédito San Francisco Ltda.

## CAPITULO II

### MARCO TEORICO

#### 2.1 Antecedentes investigativos

No existe un estudio directo sobre la gestión por procesos y su relación en la calidad del servicio al cliente, de la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Francisco Ltda. Matriz Ambato. Para el período 2013, por lo tanto se toma como referencia los siguientes trabajos investigativos que guardan cierta relación con el problemática planteada:

Según **Salas, H. (2013, págs. 109-110)** en su investigación realizada **“LA CALIDAD EN EL SERVICIO Y SU IMPACTO EN EL POSICIONAMIENTO DE PRODUCTOS AUTOMOTRICES DE LA EMPRESA VERPAINTCORP CIA. LTDA.”** menciona que:

“Los precios que mantienen los productos que comercializa la empresa actualmente se relacionan con los de la competencia y dan por resultado que los mismos se encuentran en un nivel superior de encarecimiento al producto, razón por la cual el cliente busca economía para que en su trabajo final pueda tener mejores dividendos.

Una falencia muy relevante por la que está atravesando la empresa se concluye mediante los resultados de las encuestas que la calidad de servicio que actualmente la empresa está sirviendo no es la adecuada.

A la vez se concluye que el nivel de competencia que se encuentra la empresa no está en punto favorable para el crecimiento empresarial, esto implica que la empresa no puede dar el despegue que se espera o alcanzar los objetivos propuestos por la empresa.

No existe una excelente rotación de productos porque no existe una manera apropiada para dar a conocer los productos que comercializa, por lo mismo es muy importante que la empresa recurra a estrategias que den a conocer los productos comercializados como por ejemplo dar a conocer las bondades del producto.

La empresa debe constituir con un espacio que sea adecuado para la espera o un área social para que el cliente se sienta a gusto y cómodo en la espera de sus gestiones que realiza dentro de la empresa. ”

El trabajo de investigación antes mencionado guarda estrecha relación con el problema expuesto en este estudio, si se considera que varios de las instituciones que ofrecen un servicio, requiere de una serie de gestiones, estas gestiones están encaminadas a prestar un servicio de calidad.

En referencia a Julieta Á. (2014, pág. 2), en su investigación realizada **“GESTIÓN ADMINISTRATIVA Y LA SATISFACCIÓN DE LOS USUARIOS EN EL HOSPITAL BÁSICO BAÑOS”**, menciona que:

“La presente investigación sobre la Gestión Administrativa y la Satisfacción de los Usuarios en el Hospital Básico Baños permitió medir el nivel de servicio prestado por el área de emergencia, además ayudó a identificar los factores a corregir y proponer cambios organizacionales y de gestión que mejoren el servicio en el área de emergencia.

El personal de salud, desconocen muchas características de la institución lo cual demuestra que no existe el interés por involucrarse con la misma, o proponer mejoras y siendo ellos mismo los impulsores de estas.

La atención que perciben los usuarios de emergencia no es ni oportuna ni efectiva, ha esto podemos atribuir que el espacio físico no presta las condiciones adecuadas, y al no contar con un sistema de triaje donde se diferencie y prepare al paciente sobre que es una emergencia y que es una urgencia, siempre habrá acumulación de pacientes, exigiendo al médico de emergencia una atención pronta y efectiva.”

La calidad del servicio depende de la gestión interna que se realiza en la institución, la satisfacción de las necesidades y una gestión adecuada, que cumpla con los requerimientos, sin embargo esta depende también del personal que se encuentra cargo. Que los procesos se lleven a cabo mediante un desarrollo jerarquizado y constantemente evaluado depende la calidad de servicio y los resultados obtenidos.

## **2.2 Fundamentación científico técnica**

### **2.2.1 Marco conceptual variable independiente: Gestión por procesos**

#### **2.2.1.1 Concepto de Gestión**

Según López, S. (2006, pág. 90) menciona que:

“Es un proceso mediante el cual la entidad asegura la obtención de recursos y su empleo eficaz y eficiente en el cumplimiento de sus objetivos. Esto busca fundamentalmente la supervivencia y crecimiento, se desarrolla dentro del marco determinado por los objetivos y políticas establecidos por el plan de desarrollo estratégico e involucra a todos los niveles de responsabilidad de la entidad.”

En referencia a Sinanpsys (2015, pág. 1), en su publicación “**Todo sobre la Gestión por Procesos**” menciona que:

“La gestión por procesos se basa en la modernización de los sistemas como un conjunto de procesos interrelacionados mediante vínculos causa-efecto. El propósito final de la Gestión por procesos es asegurar que todos los procesos de una organización se desarrollan de forma coordinada, mejorando la efectividad y la satisfacción de todas las partes interesadas (clientes, accionistas, persona, proveedores, sociedad en general”

El enfoque basado en Procesos consiste en la Identificación y Gestión Sistemática de los procesos desarrollados en la organización y en particular las interacciones entre tales procesos.

La Norma ISO 9001:2000, especifica en el numeral 4.1 a) que se deben “Identificar los procesos necesarios para el sistema de gestión de la calidad y su aplicación a través de la organización”. En el numeral 4.1 b) se requiere “Determinar la secuencia e interrelación de estos procesos” y en el numeral 7.1 se indica que: “La organización debe planificar y desarrollar los procesos necesarios para la realización del producto o servicio final”

El Modelo Europeo de Excelencia, se refiere asimismo a la Gestión por Procesos en su enunciado: “La satisfacción del cliente, la satisfacción de los empleados y un impacto positivo en la sociedad se consiguen mediante el liderazgo en política y estrategia, una acertada gestión de personal, el uso eficiente de recursos y una adecuada definición de los procesos, lo que conduce finalmente a la excelencia de los resultados empresariales”

### **2.2.1.2 Procesos**

En referencia a Carrasco B. (2011, pág. 21) menciona que:

“Se considera proceso al conjunto de actividades mutuamente relacionadas, que transforman insumos, agregándoles valor en cada una de las actividades que se llevan a cabo, convirtiéndolos en productos y servicios, que satisfacen las necesidades explícitas del cliente.”

ISO 9000 define: “Conjunto de actividades mutuamente relacionadas o que interactúan, las cuales transforman elementos de entrada en resultados”

### **2.2.1.3 Procesos de Apoyo**

“Son los necesarios para el control y la mejora del sistema de gestión. Normalmente están muy relacionados con requisitos de las normas que establecen modelos de gestión. Estos no intervienen en la visión ni en la misión de la organización. Por ejemplo, son procesos de apoyo: Control de la documentación, Auditorías internas, Gestión de servicios no conformes, etc.”  
Peteiro, D. (2005, pág. 1)

### **2.2.1.4 Procesos Clave**

En referencia a Jiménez, L. (2014, pág. 25), menciona que:

“Son los que añaden valor para el cliente o inciden directamente en su satisfacción o insatisfacción. También se pueden considerar como procesos clave aquellos que, aunque no añadan valor al cliente, consuman muchos recursos. Los procesos clave intervienen en la misión, pero no necesariamente en la visión de la organización, puede ser considerado proceso de apoyo en una empresa servicios, son procesos fundamentales, incluso vitales para alcanzar los objetivos estratégicos de la organización.”

### **2.2.1.5 Procesos estratégicos**

Según Peteiro D. (Peteiro, 2005, pág. 1), menciona que:

“Son los que permiten definir y desplegar las estrategias y objetivos de la organización. Estos procesos son genéricos y comunes a la mayor parte de negocios (marketing, planificación y seguimiento de objetivos, vigilancia tecnológica, evaluación de la satisfacción de los clientes). Sin embargo, son muy diversos, dependiendo precisamente de la estrategia adoptada. Los procesos estratégicos intervienen en la visión de una organización.

*Una estrategia puede comprenderse atendiendo a su proceso de gestación o a su contenido. En términos de proceso es esencial conocer cómo hemos de conducir el trabajo de reflexión, planeación y puesta en marcha de la estrategia. De esto dependerá su éxito o fracaso. Un proceso inspirador, que cataliza un sentido de dirección y propósito compartido, que se abre al aprendizaje continuo y se apoya en él, e invita a la emergencia de iniciativas a todos los niveles, esta es la fórmula en que se apoya el presente trabajo; cómo hacerlo realidad en la empresa es otro de los temas que considera.”*

### **2.2.1.6 Procesos Operativos**

Para Arias, A. (2014, pág. 12) menciona que

“El proceso operativo comprende las actividades que se desarrollan internamente en la empresa, este proceso tiene como entradas toda la información que se genera en los otros procesos que conforman la información contable, legal y de productos nuevos, servicios propios de la entidad y nuevos servicios que se pueden ofrecer al cliente interno y externo.

A partir de esta información se encargará de concretar todas las actividades que pondrán en marcha el movimiento concreto de los servicios teniendo como objetivo básico lograr todas actividades, contrataciones, trámites, planes de marketing que aseguren la captación de clientes nuevos.”

### **2.2.1.7 Políticas, Procedimientos y Normas**

#### **a) Fases**

“Se define a cada uno de los estados sucesivos de una cosa que cambia o se desarrolla”. (Amador F, 2002, pág. 2)

#### **b) Identificación**

Cuyos objetivos son identificar e interrelacionar los procesos de la institución, 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 entidad que deberán definir la empresa en término de procesos, seleccionar los procesos a mejorar, nombrar responsables y equipos de los procesos y establecer objetivos para cada proceso. (Amador F, 2002, pág. 3)

#### **c) 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.

La planificación es un proceso continuo que establece los objetivos, las estrategias, las actividades y los recursos necesarios para el logro de los objetivos establecidos por la institución y/o el centro de información. (Amador F, 2002, pág. 4)

#### **d) 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” (Amador F, 2002, pág. 5)

#### **2.2.1.8 Gestión Operacional**

En referencia a Roure J. et al, (1997, pág. 90), en su obra titulada Gestión de procesos afirma:

“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. Aquí el proceso se debe poner bajo control, se revisa periódicamente y se mejora continuamente.”

Se puede definir a la gestión de operaciones como el diseño, la operación y mejoramiento de los sistemas de producción que crean los productos o servicios primarios de la empresa, es el estudio de los métodos, herramientas, conceptos necesarios para enfrentar y resolver los problemas relacionados con la producción de bienes y servicios.

La gestión operativa en el ámbito empresarial se refiere al día a día, esto quiere decir que son acciones realizadas para que la empresa sobreviva, siga existiendo, al día siguiente

#### **2.2.1.9 Auditoria de Procesos**

Contar con un proceso estandarizado y documentado sobre la forma como debe realizarse la supervisión de actividades de una función las cuales arrojen resultados para la mejora continua con el fin de determinar el cumplimiento de los indicadores establecidos dentro de una organización.

#### **a) Definición**

Examinar la gestión económica de una entidad a fin de comprobar si se ajusta a lo establecido por ley o costumbre. Conceptos definidos en el Diccionario de la Real Academia Española. (Instituto Mexicano de Contadores Públicos, 2015, pág. 1)



La auditoría de procesos es una rama de la Auditoría Interna, ayuda a cumplir sus objetivos, aportando un enfoque sistemático y disciplinado, para evaluar y mejorar la efectividad de los procesos de gestión de riesgos, control y dirección, con una adecuada Auditoría de procesos se busca la mejora continua la cual se basa en la premisa que el desempeño de la mejora es la responsabilidad continua de todos en la organización para poder lograr los niveles más altos de desempeño, rentabilidad y satisfacción de los clientes.

### **b) Objetivo**

Contar con un proceso estandarizado y documentado sobre la forma como debe realizarse la supervisión de actividades de una función las cuales arrojen resultados para la mejora continua con el fin de determinar el cumplimiento de los indicadores establecidos dentro de una organización. **(Instituto Mexicano de Contadores Públicos, 2015, pág. 1)**

### **c) Planificación**

La etapa de planificación general comprende desde el conocimiento y comprensión de la organización hasta la formulación y aprobación del plan de auditoría, el cual establece el enfoque general y los énfasis estratégicos de la Unidad de Auditoría para un periodo determinado, generalmente un año. **(Instituto Mexicano de Contadores Públicos, 2015, pág. 2)**

Posteriormente, en la etapa de programación o planificación específica se generará el programa específico de auditoría que señala quién, cómo, dónde y cuándo se deben realizar cada una de las actividades de auditoría contenidas en el plan. Todo el conocimiento adquirido en la etapa de planificación general se constituirá posteriormente en la base para la determinación del enfoque de auditoría y la selección de los procedimientos específicos que se aplicarán en el desarrollo de cada auditoría.

En términos generales, esta etapa incluye un análisis integral de todos los elementos internos y externos a la organización, con la finalidad de determinar los eventos que cuentan con la mayor relevancia para cumplir con la misión y objetivos estratégicos, y que a su vez, cuentan con el mayor nivel de riesgo. En base a estos elementos, se debe formular un plan de auditoría que incluya las áreas que deberían requerir mayor dedicación para la función de auditoría.

Las actividades que se realizan en esta etapa se encuentran definidas en diferentes normas de auditoría referidas a la planificación del trabajo, las que señalan que se debe considerar principalmente lo siguiente:

- El Jefe de Auditoría debe administrar y gestionar la actividad de auditoría interna para asegurar que añada valor a la institución.

- Los planes de auditoría deberán ser consistentes con las metas de la institución.
- El Jefe de Auditoría deberá analizar las actividades a realizar en su plan considerando las competencias de su personal, con la finalidad de mejorar la calidad del examen y formar equipos de trabajo multidisciplinarios para compartir el conocimiento adquirido.
- El Jefe de Auditoría debe asegurar que los recursos para la auditoría interna sean adecuados, suficientes y efectivamente asignados para cumplir con el plan aprobado.
- El Jefe de Auditoría debe informar periódicamente a la jefatura del Servicio sobre la actividad de auditoría interna en lo referido al propósito, autoridad, responsabilidad y desempeño de su plan. El informe también debe incluir exposiciones de riesgo relevantes y cuestiones de control, gobierno corporativo y otras necesarias o requeridas por la dirección.
- El Jefe de Auditoría debe considerar la supervisión de los trabajos, directamente o a través de funcionario delegado. **(Instituto Mexicano de Contadores Públicos, 2015, pág. 1)**

#### **d) Ejecución**

“En esta fase, el equipo auditor ajusta y desarrolla los programas de auditoría para los componentes y factores, aplicando pruebas mediante las diferentes técnicas de auditoría que conduzcan a determinar las observaciones y/o hallazgos” **(Instituto Mexicano de Contadores Públicos, 2015, pág. 4)**

La fase de ejecución es la parte central de la auditoría, en ella se practican todas las pruebas y se utilizan todas las técnicas o procedimientos para encontrar las evidencias de auditoría que sustentarán el informe.

Su contexto es el de satisfacer los objetivos establecidos en la asignación de actividades de auditoría y desarrollar las tareas definidas en el plan de trabajo.

El análisis está orientado a examinar de acuerdo con el alcance de la auditoría los siguientes aspectos, entre otros:

- Obtención de los bienes y/o servicios que produce el auditado en términos de calidad, cantidad, costo y oportunidad.

- Evaluación de los riesgos de desvío de los recursos para la obtención de los bienes y/o servicios.
- Cumplimiento de la reglamentación que regula sus operaciones.
- Razonabilidad de la información financiera.
- Calidad y eficiencia del control interno del auditado

**e) Informe**

El informe de auditoría, es la forma en que se concreta el trabajo realizado por el auditor durante el período de visita al cliente y el tiempo de trabajo en oficina. **(Instituto Mexicano de Contadores Públicos, 2015, pág. 5)**

El informe de Auditoría en su preparación, como factores relevantes, debe considerar lo siguiente:

1. La información financiera debe haber sido preparada utilizando principios de contabilidad generalmente aceptados.
2. Estos principios deben haber sido aplicados uniformemente.
3. Se refiere a la presentación razonable de la situación financiera, los resultados y el flujo de efectivo.
4. Hacer referencia a otros auditores en el informe de auditoría, cuando corresponda.

**5. Información financiera comparativa**

Es el resultado de la información, estudios, investigación y análisis efectuados por los auditores durante la realización de una auditoría, que de forma normalizada expresa por escrito su opinión sobre el área o actividad auditada en relación con los objetivos fijados, señalan las debilidades de control interno, si las ha habido, y

formula recomendaciones pertinentes para eliminar las causas de tales deficiencias y establecer las medidas correctoras adecuadas.

#### **f) Seguimiento**

El proceso de auditoría contempla en forma cronológica y secuencial las etapas de planificación, programación, ejecución, informe y seguimiento. Un adecuado control del nivel de calidad en el desarrollo de cada una de esas etapas, permitirá al auditor obtener un informe de auditoría con niveles de calidad adecuados. Sin embargo, queda todavía asegurarse que se han tomado todas las medidas necesarias para tratar los riesgos informados como altos o no aceptables, ya que sólo mediante la adecuada implementación de los compromisos tomados por la administración, se logrará un impacto positivo mediante la agregación de valor a los procesos en la organización. **(Instituto Mexicano de Contadores Públicos, 2015, pág. 1)**

Para lograr dicho impacto, se debe asegurar la adecuación, eficacia y oportunidad de las medidas adoptadas, asegurándose que se corrigen las desviaciones y se logran los resultados deseados en la forma y en los tiempos previstos.

Las diferentes normas de auditoría referidas al seguimiento, señalan que el Jefe de Auditoría debe monitorear el avance de los resultados y discutir con el Jefe de Servicio cuando, a su juicio, éste ha admitido un nivel de riesgo que no es aceptable para la organización, al no adoptar las medidas correctivas o preventivas de los hechos informados por la auditoría. Sin perjuicio de esta acción, será necesario que el auditor deje constancia escrita de dicha situación. **(Instituto Mexicano de Contadores Públicos, 2015, pág. 1)**

En el contexto antes explicado, se visualizan algunas variables de carácter estratégico que constituyen la base para realizar un adecuado seguimiento:

- Se requiere en una primera parte, realizar algunos análisis y diseñar y aplicar procedimientos que permitan priorizar fundadamente, los procesos críticos para la organización y, luego determinar las recomendaciones específicas sobre las cuales se realizará el seguimiento de auditoría para un periodo determinado.

#### **2.2.1.10 Uso de herramientas de gestión**

Ya sea en forma individual, en equipo o en los círculos de calidad se deberá hacer uso de las herramientas de gestión aplicada en materia de calidad y productividad. Nos referimos tanto a las siete herramientas clásicas, como a las nuevas herramientas y otras que pueda idear el personal de auditoría en el ejercicio de sus tareas. **(Lefcovich M, 2003, pág. 12)**

Así tenemos la Matriz de Ishikawa, la cual puede ser utilizada para analizar falencias, detectar causas de errores o ilícitos, búsqueda de soluciones o mejoras del control interno.

El Diagrama de Pareto permite entre otras funciones importantes la priorización de controles en función de la preponderancia que los diferentes factores tienen, como así también la utilización de la misma para descubrir la causa de problemas, o dar solución a las mismas.

El Control Estadístico de Procesos (CEP) posibilita determinar la capacidad del proceso para engendrar productos y servicios externos e internos que satisfagan los niveles requeridos. Así las diferencias contables, o de inventario o la falta de cumplimentación correcta en las carpetas crediticias en el caso de las instituciones bancarias se deben a diferentes causas, el CEP permite conocer si la cantidad de falencias está dentro de lo que es natural al sistema o si sus causas son especiales, adoptando según el caso las respectivas medidas de análisis y corrección. **(Lefcovich M, 2003, pág. 12)**

El flujograma es un elemento fundamental no sólo para evaluar el sistema de control interno, sino además para evaluar la eficiencia de las actividades o procesos. El Diagrama de Dispersión permite poner a prueba la interrelación entre diferentes factores, como podría ser cantidad de comprobantes receptados por caja con las diferencias de caja. El histograma permite analizar la distribución de los errores o falencias detectadas. **(Lefcovich M, 2003, pág. 12)**

La estratificación permite mejorar los niveles de cumplimentación y detectar razones de irregularidades. Si al controlar atrasos crediticios en un Banco se tienen mayores niveles en una línea crediticia ello puede deberse al sector al cual está destinado o a falencias en la concesión de los mismos, y si los niveles están concentrados en determinadas sucursales bancarias ello puede deberse a falta de capacitación del personal crediticio o problemas propios de determinadas zonas económicas.

## **2.2.2 Marco conceptual variable dependiente**

### **2.2.2.1 Calidad de servicio al cliente**

El servicio es una de las palancas competitivas de los negocios en la actualidad, prácticamente en todos los sectores de la economía se considera el servicio al cliente

como un valor adicional en el caso de productos tangibles y por supuesto, es la esencia en los casos de empresas de servicios. **(González K, 2011, pág. 123)**

Las empresas se deben caracterizar por el altísimo nivel en la calidad de los servicios que entrega a los clientes que nos compran o contratan. La calidad de los servicios depende de las actitudes de todo el personal que labora en el negocio. El servicio es, en esencia, el deseo y convicción de ayudar a otra persona en la solución de un problema o en la satisfacción de una necesidad. El personal en todos los niveles y áreas de debe ser consciente de que el éxito de las relaciones entre la empresa y cada uno de los clientes depende de las actitudes y conductas que observen en la atención de las demandas de las personas que son o representan al cliente.

Las motivaciones en el trabajo constituyen un aspecto relevante en la construcción y fortalecimiento de una cultura de servicio hacia nuestros clientes.

#### **2.2.2.2 Calidad**

A través de los años se ha alcanzado un concepto moderno de calidad que se caracteriza por lo siguiente:

- Los productos y servicios tiene calidad cuando satisfacen las necesidades o expectativas de los clientes.
- La calidad real es la que percibe el cliente como resultado de la comparación del producto o servicio con otros y con sus propias expectativas.
- La calidad es dinámica y lo que hoy satisface al cliente es posible que mañana no lo satisfaga.

#### **2.2.2.3 Servicio**

“El servicio es la energía y la fuerza que necesita toda organización solo para mantenerse donde está, en lugar de comenzar a perder posiciones”. **(González K, 2011, pág. 123)**

Con el servicio, la empresa puede comenzar un rápido ascenso hacia más altos niveles de beneficios, generando más impulso en la medida en que avanzan hacia esa meta.

#### **2.2.2.4 Cliente**

Es aquella persona que contrata o compra bienes o servicios. Toda empresa está en funcionamiento en un mercado por que posee clientes a quien complacer o satisfacer. El fin último de cualquier organización es captar y mantener clientes, en una cantidad mínima que le brinde una razón para continuar ofreciendo productos o servicios que generen beneficios a la organización.

Según **Ros, Jay (2000, pág. 26)**, en su obra titulada “Prepare un buen plan de marketing”, define que:

“Personal más contento y motivado, al cual se le agradece y elogia, en lugar de criticarlo y enojarse con el mayor retención de clientes, que ahorra los costos de reclutar nuevos clientes, simplemente para remplazar los que se pierden mayor retroalimentación del cliente, lo que hace más fácil investigar los productos o servicios nuevos más populares por desarrollar más recomendaciones verbales por parte de los clientes actuales; de lejos, la manera más efectiva, en términos de costos, para reclutar nuevos clientes.”

En vista de que no todos los clientes son iguales, es de gran importancia que las empresas aprendan a diferenciar los clientes que posee, para poder ofrecer productos o servicios de una manera adecuada al perfil o nivel de dichos clientes.

Bien como dice Méndez J. (2006, pág. 1) define que:

“El cliente es un individuo con necesidades y preocupaciones, tomando en cuenta que no siempre tiene la razón, pero que siempre tiene que estar en primer lugar si una empresa quiere distinguirse por la calidad del servicio.”

Según Albrecht, Karl (1980) en su obra “El poder de la inteligencia” menciona que:

Para comprender la importancia que tiene el cliente dentro de la institución, podemos observar los siguientes principios que nos presenta a continuación:

- “Un cliente es la persona más importante en cualquier negocio.
- Un cliente no depende de nosotros. Nosotros dependemos de él.

- Un cliente no es una interrupción de nuestro trabajo. Es un objetivo.
- Un cliente nos hace un favor cuando llega. No le estamos haciendo un favor atendándolo.
- Un cliente es una parte esencial de nuestro negocio; no es ningún extraño.
- Un cliente no es sólo dinero en la registradora. Es un ser humano con sentimientos y merece un tratamiento respetuoso.
- Un cliente merece la atención más comedida que podamos darle. Es el alma de todo negocio. ”

### 2.2.2.5 Servicio al Cliente

Según **John Tschohl (2001, pág. 56)**, en su libro “Servicio al cliente”, afirma que para que una empresa logre una orientación al servicio al cliente debe satisfacer las siguientes condiciones:

- “Compromiso por parte de la dirección. Este prerrequisito es crucial para el éxito de un programa de mejora de la calidad de servicio.
- Recursos adecuados. La empresa debe invertir con decisión el dinero necesario para desarrollar y mantener un programa de mejora del servicio diseñado profesionalmente.
- Mejoras visibles del servicio. Las mejoras en el servicio que los clientes perciben se convierten (para ellos) en señales de que la calidad del producto (tangibles o intangibles) ha mejorado.
- Capacitación. Los empleados de la empresa deben recibir una capacitación amplia sobre cómo instrumentar una estrategia de servicio centrada en los elementos específicos, clave, que planteen los consumidores o clientes de la organización.
- Servicios internos. Los distintos departamentos o áreas deben ayudarse uno a otros, en vez de hacerse la guerra, esto aumentará los niveles de satisfacción y lealtad de los clientes.
- Involucramiento o compromiso de todos los empleados. Todos los empleados deben sentir que su trabajo afecta la imagen que los clientes



tienen de la empresa e, incluso, la calidad del servicio, no importando lo alejado que crean estar de las áreas que tienen contacto directo con la clientela o de las que se comunican directamente con ella. ”

## **Atención al Cliente**

Servicios que prestan las empresas para satisfacer las necesidades de sus clientes. Servicios brindados por una empresa en el cual los clientes pueden exponer sus quejas y reclamos, brindar sugerencias o realizar las consultas que desee acerca de los productos o servicios ofrecidos por la empresa.

### **2.2.2.6 Calidad en el servicio**

Según Amores, C. (2008, pág. 117) menciona que:

“El servicio al cliente se considera como un valor adicional en el caso de los productos tangibles y por supuesto, es la esencia en los casos de empresas de servicios. Las empresas se deben caracterizar por el altísimo nivel en la calidad de los servicios que entrega a los clientes que nos compran o contratan. La calidad de los servicios depende de las actitudes de todo el personal de la empresa. El servicio es la solución de un problema o la satisfacción de una necesidad. El personal en todos los niveles y áreas debe ser consciente de que *el* éxito de las relaciones entre la empresa y cada uno de los clientes depende de las actitudes y conductas que observen en la atención de las demandas de las personas que son o representan al cliente. ”

Por otro lado (2013, pág. 35), define qué calidad en el servicio es:

“Satisfacer, de conformidad con los requerimientos de cada cliente, las distintas necesidades que tienen y por la que se nos contrató. La calidad se logra a través de todo el proceso de compra, operación y evaluación de los servicios que entregamos. El grado de satisfacción que experimenta el cliente por todas las acciones en las que consiste el mantenimiento en sus diferentes niveles y alcances. ”

La mejor estrategia para conseguir la lealtad de los clientes se logra evitando sorpresas desagradables a los clientes por fallas en el servicio y sorprendiendo favorablemente a los clientes cuando una situación imprevista exija nuestra intervención para rebasar sus expectativas.

#### **a) Tipos de Clientes**

Según MINCETUR, (2010, pág. 10), menciona que:

“Para poder determinar las características de los clientes que estamos atendiendo, las empresas deben, de ser posible, realizar una investigación, lo que en muchos casos podría suponer una fuerte inversión de recursos económicos, personal y tiempo.

Sin embargo, dependiendo de los recursos de la empresa, existen maneras prácticas y sencillas que nos podrían permitir conocer a nuestros clientes en el sistema de calidad, ya que cada empresa es un mundo diferente, con distintos medios, distintos tipos de clientes y distintas características funcionales, geográficas y económicas.”

### **b) Clientes Primarios**

Según **Fernández, H.(2009, pág. 1)** Define que:

“Los individuos que finalmente poseen el problema o a asunto que está siendo desarrollado; también son típicamente aquellos que pagan las cuentas del consultor o cuyo presupuesto cubre el proyecto de consultoría.

Son aquellos que reciben la salida directa del proceso.”

### **c) Clientes Secundarios**

En referencia a **Escudero, María. (2014, pág. 9)** En su obra “Servicio de atención comercial”, menciona que:

“Es quien dentro de la Empresa, por su ubicación en el puesto de trabajo, sea operativo, administrativo o ejecutivo, recibe de otros algún producto o servicio, que debe utilizar para alguna de sus labores. No se puede departamentalizar el servicio, es decir, en la Empresa, todos son productos, todos son Clientes, todos son proveedores, por lo tanto, todas las personas que la conforman son la base de la Satisfacción dentro de la calidad y servicio. Son aquellos que reciben servicios originados en el mismo proceso, pero que no forman parte de la misión básica del proceso.”

### **d) Clientes Indirectos**

Para **Tubón, Carlos (2009, pág. 31)**, define que:

“Son las personas, grupos u organizaciones que, aun no recibiendo la salida directa del proceso, pueden verse seriamente afectados por las deficiencias del mismo, los distribuidores que hacen que los productos o servicios que provee la Empresa estén disponibles para el usuario final o beneficiario.”

#### **e) Clientes externos**

Son las personas y organizaciones externas a la empresa que reciben el producto o servicio, es el Cliente final de la Empresa, el que esta fuera de ella y el que compra los productos o adquiere los servicios que la Empresa genera.

#### **f) Usuario Final**

En referencia a **Roure, Juan; Mopnino, Manuel; Rodríguez, Badal (1997, pág. 73)**, menciona que:

“Son los consumidores finales de los productos o servicios, los cuales reciben a través de un intermediario”

Se refiere a las personas que utilizaran el producto o servicio adquirido a la Empresa y que se espera se sientan complacidas y satisfechas. También se les denomina usuarios finales o beneficiarios.

#### **g) Necesidades**

Según **Harrington James (1997, pág. 125)**, en su obra publicada “Mejoramientos de los procesos de la empresa”, menciona que:

“Las necesidades son carencias objetivas H. James Harrington (1997) afirma que las necesidades y expectativas de los clientes a menudo son muy diferentes. En la mayoría de los casos, las primeras son mucho más fáciles de satisfacer que las segundas. Los clientes tienden a comunicar y a preparar las especificaciones con base a sus necesidades, pero miden el desempeño de la organización fundamentada en sus expectativas.

Existe una categoría que incluso es más exigente que las necesidades y las expectativas, es el llamado “nivel de deseo”. Normalmente, las especificaciones del cliente están expresadas a nivel de necesidades. Las dimensiones se indican en los planos con más o menos cierto nivel de tolerancia. Lo que los clientes necesitan es que todas las partes se encuentren dentro del nivel de tolerancia. En realidad, esperan observar que las partes se encuentren distribuidas en forma equitativa a cada lado del punto medio y dentro de este rango.”

Las organizaciones necesitan comprender a sus clientes y asegurarse de interpretar necesidades, expectativas y deseos. Como mínimo, es necesario que satisfaga sus necesidades y expectativas. Si la organización desea ser el proveedor preferido, es imprescindible que satisfaga las tres categorías.

## **h) Expectativas**

Las expectativas se relacionan con la forma en que el cliente espera que sean satisfechas las necesidades, se trata de saber que necesita el cliente, cómo y cuándo lo necesita.

### **2.2.3 Preguntas directrices e Hipótesis**

#### **2.2.3.1 Preguntas Directrices**

- ¿Es eficiente la aplicación de la gestión por procesos en la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Francisco Ltda. Matriz Ambato período 2013?
- ¿Es correcta la calidad de servicio al cliente que brinda la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Francisco Ltda. Matriz Ambato período 2013?
- ¿Es medible el grado de satisfacción de los clientes de la Cooperativa San Francisco Ltda.?
- ¿Es posible investigar las posibles estrategias de servicio al cliente que permitan superar el problema de la gestión por procesos?
- ¿Es medible la satisfacción de los clientes que brinda la Cooperativa San Francisco Ltda.?

#### **2.2.3.2 Hipótesis**

Una adecuada gestión por procesos ayudará a mejorar la satisfacción en el servicio al cliente de la Cooperativa San Francisco Ltda. Matriz Ambato período 2013.

## **CAPITULO III**

### **METODOLOGÍA**

#### **3.1 Modalidad, enfoque y nivel de la investigación**

##### **3.1.1 Modalidad Básica de la Investigación**

El trabajo de investigación se basará en una investigación de campo, descriptiva, correlacional y una investigación documental, porque la investigación será efectuada en el lugar de los hechos, en la cooperativa de ahorro y crédito “San Francisco Ltda.”, además servirá para obtener la evidencia de la fuente para corroborar el estudio del problema.

##### **3.1.2 Enfoque cualitativo**

Para **Cortes M. (2014, pág. 10)** indica que:

El enfoque cualitativo consiste en la recolección de datos sin medición numérica, busca descubrir o afinar preguntas de investigación.

##### **Características:**

- El proceso no es definido, proceso flexible
- Se basan en la lógica y el proceso inductivo.
- Métodos de recolección no estandarizados, no numéricos.
- Observaciones detalladas de expresiones verbales y no verbales, así como de conductos y o manifestaciones.

##### **3.1.3 Investigación de campo**

Según **Bernal, C. (2010, pág. 111)** en su libro titulado “Metodología de Investigación” indica que:

“Esta investigación se apoya en informaciones que provienen de otras, entrevistas, cuestionarios, encuestas y observaciones. Como es compatible desarrollar este tipo de investigación se recomienda que primero se consulten las fuentes de la de carácter documental, al fin de evitar que se repitan los trabajos.”

### **3.1.4 Investigación descriptiva**

En referencia a **Van Dalen, D. (2009, pág. 25)** en su publicación “La investigación descriptiva”.

“Consiste en llegar a conocer las situaciones, costumbres y actitudes a través de la descripción exacta de las actividades, objetos, procesos y personas. 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 o teoría, exponen y resumen la información de manera cuidadosa y luego analiza minuciosamente los resultados a fin de extraer generalizaciones significativas que contribuyan al conocimiento “

Consiste en describir como se realiza un evento o fenómeno además de buscar las propiedades de la persona grupos o fenómenos de estudio, estos son sometidos a mediciones y análisis de los mismos.

### **3.1.5 Investigación correlacional**

Según **García, A. (2011, pág. 1)** menciona que:

“Este tipo de estudio tiene como propósito medir el grado de relación que exista entre dos o más conceptos o variables, miden cada una de ellas y después, cuantifican y analizan la vinculación. Tales correlaciones se sustentan en hipótesis sometidas a pruebas.”

### **3.1.6 Investigación bibliográfica-documental**

Para **Rivero D. (2009, pág. 1)** en su libro titulado “Introducción a la Metodología de la Investigación” menciona que:

*“Es la que se realiza, apoyándose en fuentes de carácter documental, de cualquier especie. Como subtipos de esta investigación encontramos la investigación bibliográfica, la hemerográfica y la archivística: la primera se basa en la consulta de libros, la segunda en ensayos o artículos de revistas y periódicos y la tercera en documentos que se encuentran en los archivos, como cartas oficios, circulares, expedientes, etcétera”.*

### **3.1.7 Población, muestra, unidad de investigación**

### 3.1.7.1 Población

Según Di Rienzo J. et al (2008, pág. 2) indica que:

“Una población es un conjunto de elementos acotados en un tiempo y en un espacio determinados, con alguna característica común observable o medible”

En la presente investigación la población es del total personal administrativo, puesto que no amerita un muestreo ya que es perfectamente manejable, investigar ya que está constituida por:

- **Personal Administrativo:**

**Presidente:** Sr. José Luis Sánchez

**Gerente:** Sr. Kevin Gordón

**Secretario:** Sr. Leonardo Lozada

**Contadora:** Lcda. Mariana Zurita

**Tabla N° 1 Población**

N°	NÓMINA	CARGO
1	AGUINAGA BARRAGAN XIMENA REBECA DE LA DOLOROSA	MEDICO
2	ALBORNOZ JARAMILLO DAYSI GABRIELA	GESTOR DE NEGOCIOS
3	ALTAMIRANO ALTAMIRANO DANIEL ANTONIO	DESARROLLADOR DE SOFTWARE
4	ALTAMIRANO CARDENAS FERNANDO SANTIAGO	JEFATURA DE OPERACIONES(E)
5	ALTAMIRANO NAJERA CAROLINA DEL ROCIO	CAJERO
6	ARANDA ARANDA NANCY MARGOTH	OFICIAL DE CUMPLIMIENTO
7	ARBOLEDA ZAPATA MARIA VERONICA	SUPERVISOR OPERATIVO
8	ARCOS JORDAN LUIS ANTONIO	ASISTENTE DE CREDITO
9	ARCOS LOPEZ FERNANDA VERONICA	TECNICO EN SEGURIDAD OCUPACIONAL
10	AVILA ROSAS CHRISTIAN XAVIER	ASISTENTE DE MARKETING
11	BARRIONUEVO PORTERO ANA CRISTINA	ANALISTA DE MARKETING Y NEGOCIOS
12	BELTRAN GONZALES NORMA GABRIELA	GESTOR DE NEGOCIOS JUNIOR
13	BENALCAZAR MOYA HERNAN RAMIRO	OPERADOR DE ENTORNO DE PRODUCCI

14	CAJAS GARZON WILLIAN GERMANICO	ANALISTA DE RIESGOS
15	CALERO MANZANO RUFO MESIAS	AUDITOR 1
16	CAMACHO VILLAFUERTE VERONICA ELENA	CONTADOR 1
17	CANDO CURIPALLO MARIANO NINO	ASISTENTE ADMINISTRATIVOS DE ACTIVOS FIJOS
18	CASANOVA LOPEZ JUAN SEBASTIAN	GESTOR DE COBRANZAS
19	CASTRO ORTIZ JAHAIRA ANABEL	GESTOR DE PASIVOS
20	COBO JIJON DIANA CRISTINA	CAJERO
21	ECHEVERRIA SORIA HERNAN GUSTAVO	GERENTE DE NEGOCIOS SUCURSALES
22	ESPIN IPIALES CARLOS RICARDO	GESTOR DE NEGOCIOS
23	FREIRE PAZMIÑO AUGUSTO VINICIO	ASISTENTE DE OPERACIONES 1
24	FREIRE VIERA RICARDO DANIEL	CAJERO
25	GALORA DE MORA ALEX RAFAEL	RECEPCIONISTA TELEFONICO
26	GARZON AGUIRRE KLEBER HUMBERTO	ANALISTA DE RIESGOS
27	GUANINA NIETO VERONICA ELIZABETH	ASISTENTE DE CREDITO
28	JEREZ CHACHAPOYA CARLOS EDUARDO	AUDITOR INFORMATICO
29	JIMENEZ ESPIN GLADYS OFELIA	AUXILIAR DE ENFERMERIA
30	LASLUISA ESCOBAR JUAN PATRICIO	ANALISTA DE SEGURIDAD
31	LESCANO NARANJO GERMANICO GABRIEL	ASISTENTE DE CREDITO
32	LLUNDO TISALEMA JOSE JAVIER	CONTADOR 1
33	LOPEZ LOPEZ NORMA GUADALUPE	JEFE ATENCION CLIENTE Y RESPONSABILIDAD SOCIAL (E)
34	LOZADA SORIA BRYAN ALEJANDRO	CAJERO
35	MARCIAL LOPEZ LUIS NAPOLEON	ASESOR JURIDICO
36	MARTINEZ POZO MARIA ESTHER	AUXILIAR CONTABLE
37	MAYA MORENO PATRICIO GERMAN	GESTOR DE NEGOCIOS
38	MAYORGA BACCA MARIA ALEXANDRA	AUXILIAR DE OPERACIONES
39	MEJIA TOAPANTA JHESICA GABRIELA	AUDITOR 2
40	MEJIA VILLEGAS GABRIELA LEONOR	OPERATIVO DE CREDITOS 2
41	MEZA CASTILLO JORGE ENRIQUE	DESARROLLADOR DE SOFTWARE



42	MONCADA RIVAS LORENA ALEXANDRA	ASISTENTE DE GERENCIA GENERAL
43	MONRROY CHAVEZ RUTH KARINA	ASISTENTE DE OPERACIONES 1
44	MONTESDEOCA QUISPE MARIELA ALEXANDRA	ASISTENTE DE AUDITORIA
45	MOREIRA MAZON DANILO MARCELO	GESTOR DE NEGOCIOS
46	MORENO NARVAEZ MARIBEL DEL ROCIO	GESTOR DE PASIVOS
47	MUÑOZ DIAZ EDWIN FABRICIO	OPERADOR DE INFRAESTRUCTURA DE RED Y APOYO USUARIO
48	MURILLO CARDENAS TANNIA VERONICA	CAJERO
49	NARANJO MORALES CAROLA ELIZABETH	JEFE DE RIESGOS
50	NAVARRO AVALOS ZONNIA JEANNETT	ASISTENTE DE APOYO A CONSEJOS
51	NAVAS GUERRA FATIMA CECILIA	GESTOR DE NEGOCIOS
52	NOLIVOS CARCHI REYNALDO JOSE	ASISTENTE DE CREDITO
53	PAREDES GOMEZ SANDRA DEL PILAR	OFICIAL DE CUMPLIMIENTO ALTERNO
54	PEREZ AGUIAR MARIA NANCY VIRMANIA	CONTADORA GENERAL
55	PUENTE LIZANO EMMA PAULINA	CONTADOR 1
56	REGALADO LOPEZ GONZALO PATRICIO	JEFE DE NEGOCIOS
57	RIVERA FERNANDEZ GUSTAVO CAYETANO	GESTOR DE NEGOCIOS
58	RIVERA GUERRERO PAULINA ELIZABETH	JEFE ADMINISTRATIVA FINANCIERA
59	RODRIGUEZ GUAMAN MARIA DEL CARMEN	GESTOR DE PASIVOS
60	RODRIGUEZ HIDALGO CESAR FRANCISCO	MEDICO
61	RUIZ PROAÑO DANIEL SANTIAGO	CAJERO
62	SALAZAR ARIAS SEGUNDO CELIANO	AUDITOR INTERNO
63	SALGADO SEGOVIA ANDREA ELIZABETH	OPERATIVO DE SERVICIOS Y ATENCION AL CLIENTE
64	SAN LUCAS PEREZ PEDRO OSWALDO	MEDICO OCUPACIONAL
65	SANCHEZ CISNEROS DIANA MARISELA	ASISTENTE DE OPERACIONES 1
66	SOLIS NARANJO ROSARIO CRISTINA	OPERATIVO DE SERVICIOS Y ATENCION AL CLIENTE
67	SUAREZ HERRERA CARLOS FERNANDO	GESTOR DE NEGOCIOS JUNIOR
68	TAPIA BASURTO FERNANDO DAVID	PROMOTOR
69	TOALOMBO TOALOMBO KLEBER ROLANDO	ASISTENTE DE CREDITO

70	TORRES JUNA DIEGO EFRAIN	JEFE DE TECNOLOGIA DE INFORMACION
71	VALLE MONCAYO DIEGO FRANCISCO	CAJERO
72	VARGAS PICO GERMANIA MAGALLY	CONTADOR 2
73	VEGA ZURITA LUIS ANIBAL	ASISTENTE DE CREDITO
74	VELASTEGUI CALVACHE CARLOS ANIBAL	MEDICO
75	VIERA GAIBOR LINA GICELA	OPERATIVO DE INVERSIONES
76	VILLACRES RAMIREZ EDISSON PAUL	BACK UP OPERATIVO
77	VILLALVA GARCES VANESSA RAQUEL	OPERATIVO CREDITOS 1
78	VILLALVA BRAVO ANGEL EDISON	ASISTENTE ADMINISTRATIVOS DE ACTIVOS FIJOS
79	VILLARREAL ORELLANA ADRIANA SOFIA	OPERATIVO DE SERVICIOS Y ATENCION AL CLIENTE
80	VITERI JARAMILLO ALEXANDRA SOFIA	GESTOR DE PASIVOS
81	ZUMBANA SUMBANA EDIZON EFRAIN	ASISTENTE DE CREDITO
82	ZUNIGA MORALES LILIAN PATRICIA	JEFATURA DE TALENTO HUMANO(E)
83	ZURITA VILLAMARIN BYRON RODRIGO	MEDICO

**Fuente:** Cooperativa de Ahorro y Crédito San Francisco Ltda.

**Elaborado por:** Guanina V, Verónica (2015)

### 3.1.7.2 Muestra

Según Hernández S. et al. (2003, pág. 42), menciona que:

“La muestra es un subgrupo de la población del cual se recolecta los datos y debe ser representativo de ésta.”

En la presente investigación se tomará a toda la población como muestra por ser una población finita.

### 3.1.7.3 Operacionalización de las variables

Según Pinto, Y. (2011, pág. 1) , menciona que:

“La operacionalización es el proceso de llevar una variable desde un nivel abstracto a un plano más concreto, su función básica es precisar al máximo el significado que se le otorga a una variable en un determinado estudio, también debemos entender el proceso como una forma de explicar cómo se miden las variables que se han seleccionado.”

La operacionalización de las variables tiene como objeto verificar o contrastar la hipótesis formulada y planteada en la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Francisco Ltda.

Lo cual equivale a descender el nivel de abstracción de las variables y de esta forma hace referencia empírica de las variables como son: Gestión por procesos y servicio de calidad al cliente.

### 3.1.7.4.Operacionalización de la Variable independiente: Gestión por procesos

CONCEPTUALIZACIÓN	CATEGORIAS O DIMENSIONES	INDICADORES	ITEMS BÁSICOS	TECNICAS E INSTRUMENTOS
La gestión por procesos brinda resultados que son mayormente alcanzados con eficiencia y eficacia que permiten alcanzar a la empresa la metas y objetivos planteados	Identificación de los procesos de la organización	Identificación de los procesos de la organización	<p>¿Están definidos con claridad los propósitos de la entidad?</p> <p>¿Cuál es el grado de cumplimiento con respecto a las políticas y objetivos de la entidad?</p> <p>¿Se evalúa el cumplimiento de los procesos de la organización y se asignan responsables?</p> <p>¿Conoce usted si existe en la entidad documentación de respaldo acerca de los procesos contables y administrativos?</p>	Encuesta: dirigida al personal directivo, administrativo, y operativo de la COAC San Francisco Ltda.
	Planificación del proceso	Actividades Requisitos de Seguimiento y Medición Recursos	<p>¿Usted conoce con claridad si se han definido actividades dentro de cada proceso contable y administrativo?</p> <p>¿En la entidad se cuenta con los recursos suficientes para desarrollar y ejecutar los procesos existentes y los que se van a aplicar?</p> <p>¿Se efectúan seguimientos periódicos con respecto a los objetivos institucionales planificados?</p>	
	Implementación Medición y Análisis de los procesos	Acciones correctivas Procesos críticos identificados Actividades de Control Mejoramiento Continuo	<p>¿En qué sentido cree usted que la elaboración de un manual de gestión por procesos beneficiará a la entidad?</p> <p>¿Se han tomado medidas correctivas en los procesos críticos detectados en evaluaciones anteriores?</p> <p>¿Se han realizado controles previos referentes a las actividades y funciones atribuidas al personal de la entidad?</p> <p>¿Cree usted que la correcta aplicación de una gestión por procesos en la COAC San Francisco, impulsará al mejoramiento continuo a la entidad y por ende acelerará su crecimiento?</p>	

**Tabla N° 2 Operacionalización de Variable Independiente**

**Elaborado por:** Guanina V, Verónica (2015)

**Fuente:** COAC San Francisco Ltda.

**3.1.7.5. Operacionalización de la Variable dependiente:** Servicio de atención al cliente

CONCEPTUALIZACIÓN	CATEGORIAS O DIMENSIONES	INDICADORES	ITEMS BÁSICOS	TECNICAS E INSTRUMENTOS
<p>El servicio de atención al cliente es el servicio que proporciona una entidad para satisfacer las necesidades del cliente ya sea de un servicio o un producto que necesite.</p>	<p>Calidad del Servicio Financiero</p>	<p>Asesoría en productos Calidad de atención y servicio Despacho rápido</p>	<p>Qué aspectos considera más importantes al momento de realizar un crédito o apertura de cuenta en la entidad? ¿Conoce usted todos los productos y servicios financieros que ofrece la COAC San Francisco Ltda.? ¿Cuál es su calificación con respecto a la atención del personal de la COAC San Francisco, al momento de solicitar información de los servicios de la entidad? ¿Qué aspectos considera más relevante al momento de solicitar productos o servicios a la entidad? ¿En qué nivel los servicios de la entidad satisfacen sus necesidades?</p>	<p>Encuesta: dirigida a los Socios de la Cooperativa COAC San Francisco Ltda.” N°5</p>
	<p>Satisfacción del cliente</p>	<p>Beneficios Rapidez Eficacia</p>	<p>¿Indique su grado de satisfacción con respecto a la calidad de servicio al cliente que proporciona la entidad? ¿Cuál es el desempeño de los funcionarios de la entidad para dar respuesta inmediata a sus requerimientos? ¿Cuánto espero usted para ser atendida su solicitud de producto o servicio financiero? ¿Cree usted que el tiempo de espera dependiendo del producto o servicio es el adecuado?</p>	

			<p>¿Se siente usted cómodo al ingresar a las instalaciones de la entidad?</p> <p>¿Cree usted que las instalaciones de la entidad cuentan con un espacio agradable y seguro que permite la interacción entre los funcionarios y clientes de la misma?</p>	
	Aspectos profesionales con el Servicio	<p>Competencias</p> <p>Confiabilidad</p> <p>Credibilidad</p>	<p>¿Considera usted que la COAC San Francisco Ltda., debe mejorar la calidad de servicio al cliente que ofrece a los socios?</p> <p>¿Cree usted que los funcionarios de la entidad muestran gran desempeño al momento de tomar decisiones importantes para los clientes?</p>	

**Tabla N° 2 Operacionalización de Variable Dependiente**

**Elaborado por:** Guanina V, Verónica (2015)

**Fuente:** COAC San Francisco Ltda.

### 3.1.7.6 Descripción detallada del tratamiento de la información de fuentes primarias y secundarias.

### 3.1.7.7 Plan de recolección de información

Según Coimbra, E. (2011, pág. 3) menciona que:

*“Implica elaborar un plan detallado de procedimientos que conduzcan a reunir los datos que permitan comprobar el grado de validez de la hipótesis. Los datos se recolectan de la muestra seleccionada, la cual contiene, teóricamente, las mismas características que se desean investigar en la población de interés. Las muestras se usan por economía de tiempo y recursos.”*

La investigación realizada se basará en el análisis de procedimientos efectuados en la cooperativa de ahorro y crédito San Francisco Ltda., para determinar la gestión por procesos en el servicio de atención al cliente.

N°	Preguntas Frecuentes	Explicación
1	¿Qué?	
2	¿Para qué?	Evaluar la gestión por procesos y sus efectos en la calidad en atención al cliente de la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Francisco Ltda.
3	¿A quiénes?	Personal de la entidad
4	¿Cómo?	Mediante el uso de instrumentos de investigación
5	¿Con qué?	Cuestionarios
6	¿Quién?	Investigadora
7	¿Cuándo?	Diciembre-2015
8	¿Dónde?	Coac San Francisco Ltda.
9	¿Qué técnicas de recolección?	Encuesta, observación directa

**Tabla N° 3 Operacionalización de Variable Independiente**

**Elaborado por:** Guanina V, Verónica (2015)

**Fuente:** COAC San Francisco Ltda.

### 3.1.7.8 Procesamiento y análisis

#### a) Procesamiento de información

Según Bernal, C. (2010, pág. 199) menciona que:

*“Consiste en procesar los datos (dispersos, desordenados, individuales) obtenidos de la población objeto de estudio durante el trabajo de campo, y tiene como finalidad generar resultados (datos agrupados y ordenados), a partir de los cuales se realizará el análisis según los objetivos y las hipótesis o preguntas de la investigación realizada, o de ambos”*

La investigación se efectúa mediante el proceso de la información obtenida, aplicando lo siguiente:

- Revisión de la información proporcionada en lo referente a la gestión logística en la cadena de abastecimiento y los resultados económicos, para verificar cómo ha evolucionado en el primer semestre del año 2015.
- Tabulación de los datos y se representarán gráficos y tablas para tener una visión objetiva del análisis efectuado.
- Representación de gráficos a través de barras y cuadros que se va a utilizar para la presentación de la información sobre las alternativas, frecuentes y totales.
- Emisión de criterios personales sobre la información recolectada

### **3.1.7.9 Plan de análisis e interpretación de resultados**

Los resultados obtenidos se presentarán de la siguiente manera:

- Analizar los resultados obtenidos y verificar si se relaciona con la hipótesis planteada así como también con los objetivos de la investigación.
- Interpretar los resultados con el apoyo del marco teórico para conocer la realidad del problema de estudio.
- Realizar la correlación entre las variables en base a los resultados obtenidos.
- Comprobar la hipótesis mediante el estadígrafo Chi- Cuadrado
- Establecer recomendaciones y conclusiones finales.



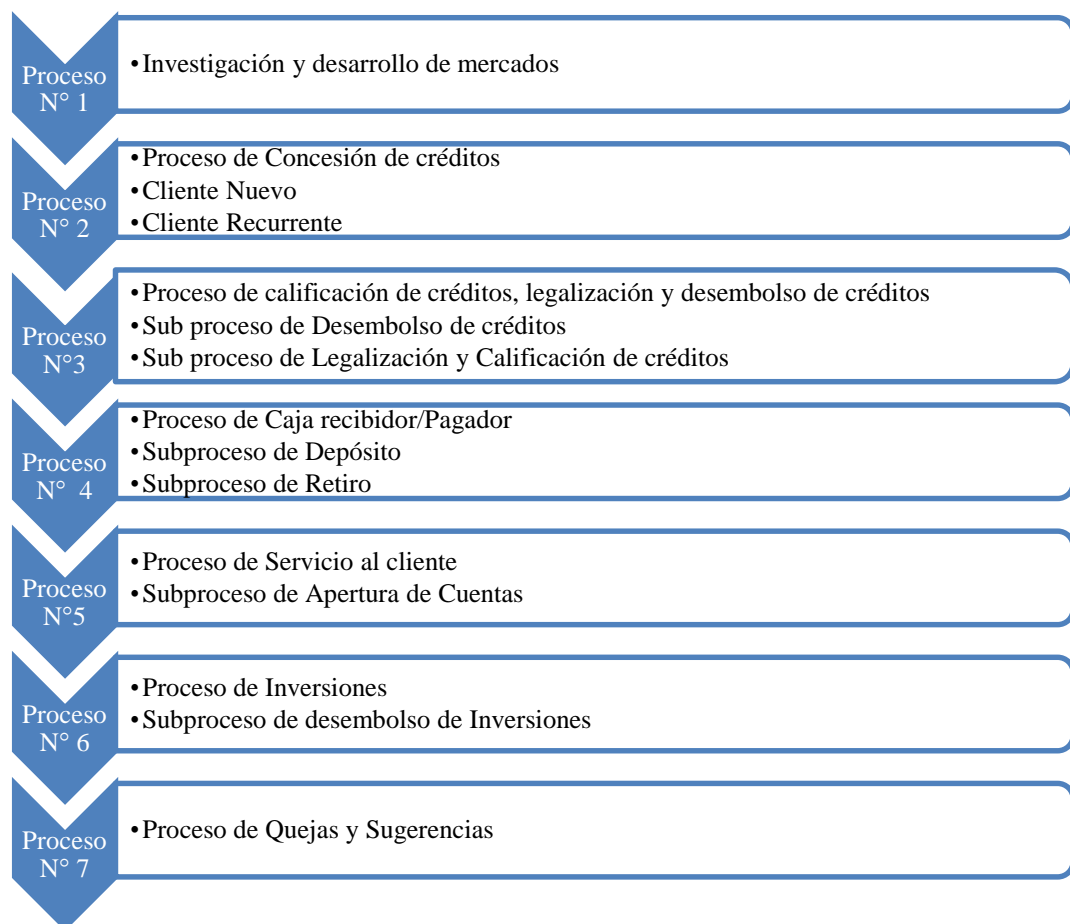
## CAPITULO IV

### RESULTADOS

#### 4.1 Principales Resultados

##### 4.1.1 Procesos actuales que maneja la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Francisco Ltda.

En la entidad actualmente se han venido manejando los procesos sin mostrar una mejora, en su aplicación, por lo que se facilitaron los siguientes procesos a ser evaluados en la presente investigación:



**Tabla N° 3 Procesos a ser evaluados**

**Elaborado por:** Guanina V, Verónica (2016)

**Fuente:** Cooperativa de Ahorro y Crédito San Francisco Ltda (Matriz)

A continuación se detallan cada uno de los procesos con sus respectivas, actividades, responsables, y tiempo de ejecución:

### 1) Proceso de Investigación y desarrollo de Mercados

El proceso de investigación y desarrollo de mercados consiste en evaluar la satisfacción de los socios con los productos y servicios financieros, con los resultados de la evaluación la Gerencia de la entidad conjuntamente con los directivos toman decisiones con el propósito de satisfacer de sus socios y clientes, con todo esto la cooperativa maneja el siguiente proceso actual:

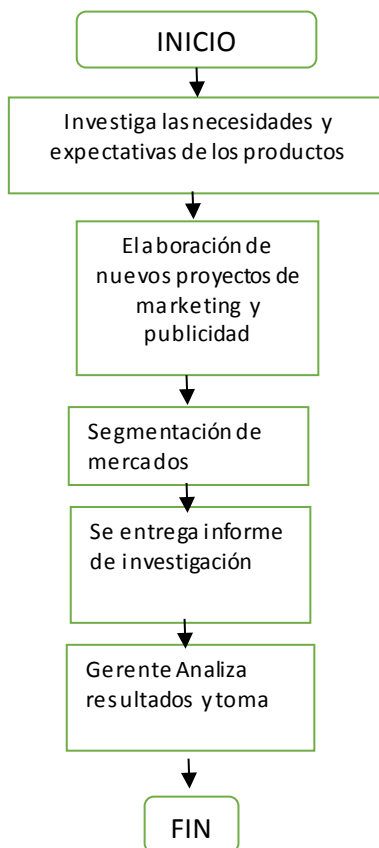
Nº	Actividades	Responsables	Tiempo de ejecución en minutos
1	Gerente reúne al personal para plantear una investigación de mercado.	Gerente	30
2	Investiga las necesidades y expectativas de los productos financieros	Promotor	15
3	Promotor determina el contenido de la investigación.	Promotor	20
4	Elaboración de nuevos proyectos de marketing y publicidad	Promotor	40
5	Efectúan la segmentación de mercado, y promotor calcula la muestra y realiza la encuesta mediante un sistema SPSS.	Promotor y Asistente	45
6	Asistente tabula encuestas y obtiene resultados para presentar a Gerencia	Asistente	60
7	Promotor y Asistente elaboran informe de la investigación.	Promotor	20
8	Gerente recibe el informe de la investigación analiza resultados y toma decisiones.	Gerente	20

**Tabla N° 4 Proceso de Investigación y Desarrollo**

**Elaborado por:** Guanina V, Verónica (2015)

**Fuente:** COAC San Francisco Ltda.

<b>Macro Proceso:</b>	Gestión investigación y desarrollo		
<b>Proceso</b>	Investigación y Desarrollo	<b>Estado:</b>	Actual
<b>Subproceso:</b>	Innovación	<b>Pág:</b>	1
<b>Responsable:</b>	Jefe de Marketing	<b>Fecha:</b>	1/1/2016
<b>Departamento de Investigación y Desarrollo</b>			



**Figura N° 1 Proceso de Investigación y desarrollo de Mercados actual**  
**Elaborado por:** Guanina V, Verónica (2015)  
**Fuente:** COAC San Francisco Ltda.

## 2) Proceso de Concesión de créditos:

El proceso de concesión de créditos, a través de la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Francisco Ltda., es proporcionar a sus clientes los recursos para financiar el desarrollo de las actividades económicas de sus socios, dichas actividades están orientadas al incremento de su producción ya sea agrícola, textil, alimenticia, etc., como también el fomento de pequeños y medianos emprendimientos y mejoramiento de la calidad de vida de la persona solicitante y de su familia a través de la adquisición de bienes y servicios.

- **Subproceso de concesión de créditos Cliente Nuevo**

Nº	Actividades	Responsables	Tiempo
1	Auxiliar de crédito obtiene datos solicitud y requisitos del socio	Auxiliar de C	60
2	Revisa documentación y envía a Comité de crédito para su aprobación o negación del crédito	Oficial de C	40
3	En caso de ser aprobado el crédito, se fija fecha y se comunica al socio	Gerente	30
4	El Oficial inspecciona el lugar de residencia en caso de aprobar se procede a solicitar el desembolso del dinero	Analista C	240

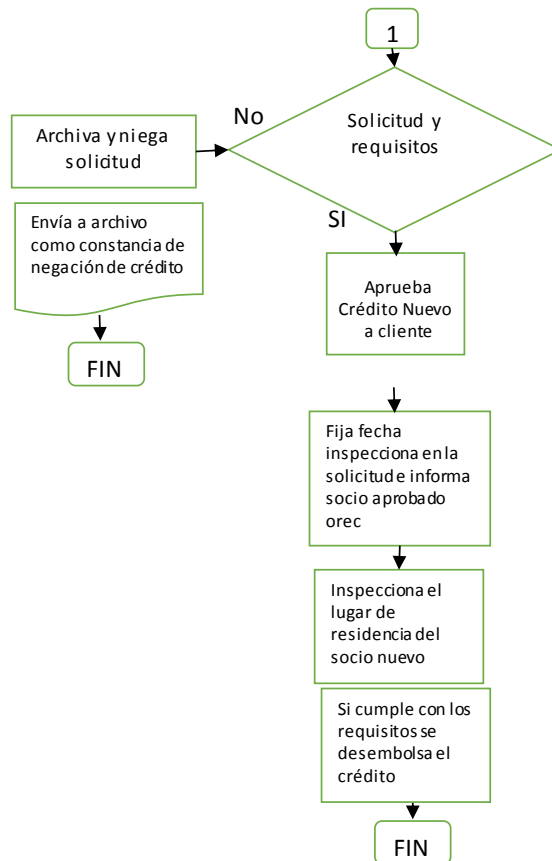
**Tabla N° 5 Proceso de Concesión de Créditos Cliente Nuevo hasta \$5000 Actual**

**Elaborado por:** Guanina V, Verónica (2015)

**Fuente:** COAC San Francisco Ltda.

- Sub proceso Cliente Nuevo

<b>Macro Proceso:</b>	Crédito		
<b>Proceso</b>	Concesión de Crédito	<b>Estado:</b>	Actual
<b>Subproceso:</b>	Crédito por primera vez hasta \$5.000	<b>Pág:</b>	2
<b>Responsable:</b>	Jefe de Crédito y Cobranza	<b>Fecha:</b>	1/1/2016
<b>Comité de Créditos</b>	<b>Oficial de crédito</b>		



**Figura N° 2 Proceso de concesión de créditos cliente nuevo hasta \$5.000**

**Elaborado por:** Guanina V, Verónica (2015)

**Fuente:** COAC San Francisco Ltda.

- **Subproceso de Concesión de Crédito Cliente Recurrente hasta \$10.000**

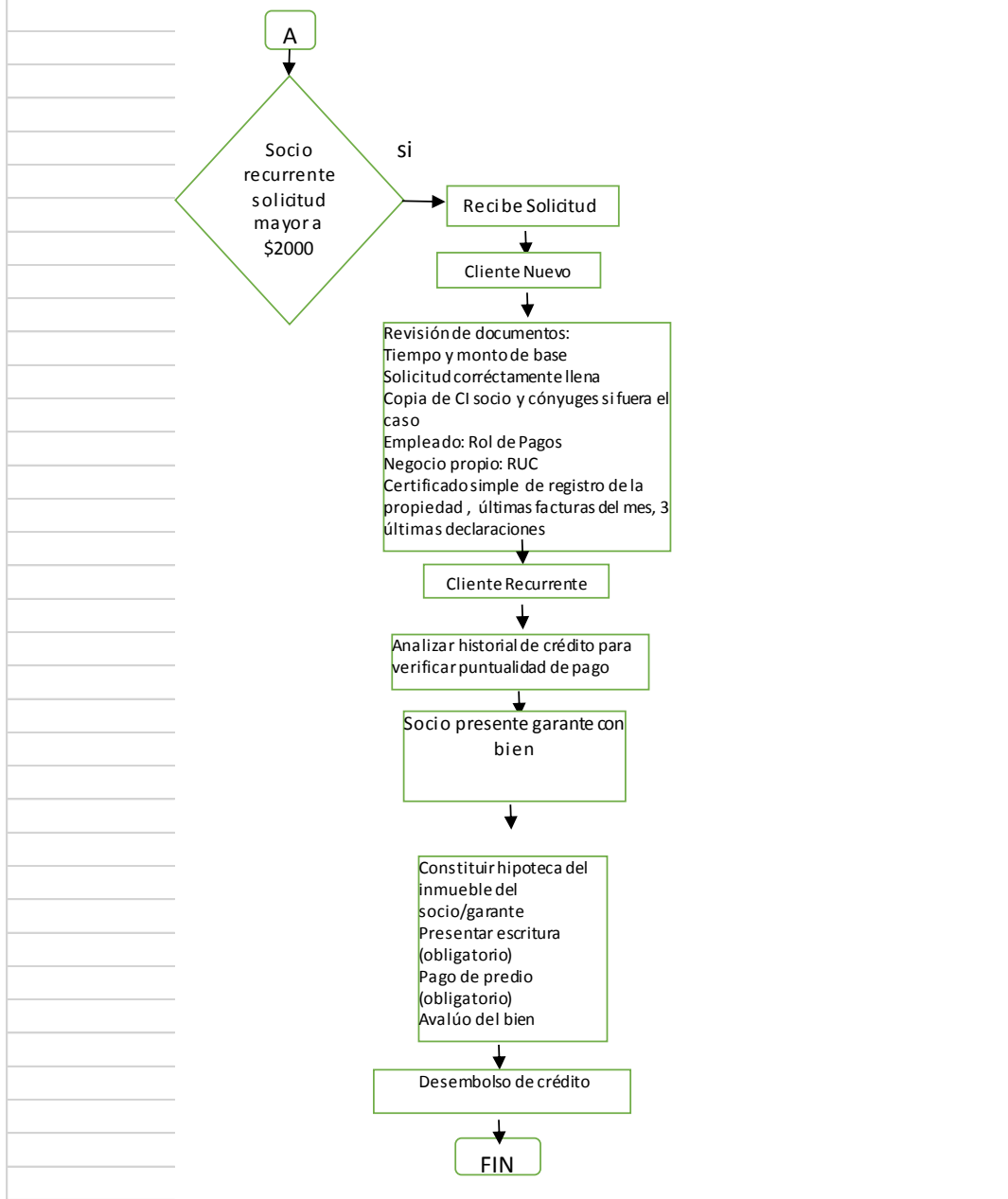
Nº	Actividades	Responsables	Tiempo
1	Auxiliar de crédito obtiene datos solicitud y requisitos del socio (obligatorio cada propia) y garante (negocio propio o casa propia)	Auxiliar de C	60
2	Revisa documentación y envía a Comité de crédito para su aprobación o negación del crédito	Oficial de C	40
3	En caso de ser aprobado el crédito, se constituye avalúo e hipoteca del bien	Comité de Crédito	30
4	Se fija fecha para inspección del bien	Oficial de crédito	
5	El Oficial inspecciona el lugar de residencia en caso de aprobar se procede a solicitar el desembolso del dinero	Oficial de Crédito	240

**Tabla Nº 6 Proceso de Concesión de Créditos Cliente Nuevo hasta \$10.000Actual**

**Elaborado por:** Guanina V, Verónica (2015)

**Fuente:** COAC San Francisco Ltda.

<b>Macro Proceso:</b>	Crédito		
<b>Proceso</b>	Proceso de concesión de crédito	<b>Estado:</b>	Actual
<b>Subproceso:</b>	Cliente Crédito Nuevo y Recurrente hasta \$10.000	<b>Pág:</b>	3
<b>Responsable:</b>	Jefe de Crédito y Cobranza	<b>Fecha:</b>	1/1/2016
<b>Socio</b>		<b>Oficial de crédito</b>	



**Figura N° 3 Subproceso de concesión de créditos cliente Recurrente hasta \$10.000**  
**Elaborado por:** Guanina V, Verónica (2015)  
**Fuente:** COAC San Francisco Ltda.

### 3) Proceso de calificación de créditos, legalización y desembolso de créditos:

El presente proceso servirá para calificar, legaliza y desembolsa el crédito solicitado por el socio, en lo que respecta a la calificación se maneja con una variable CARÁCTER, que es la que analiza al cliente dentro del sistema financiero, otorgándole una calificación, luego de esto se procede a revisar y registrarlos en el buró de crédito y en la centras del Riesgos.

- **Sub proceso de Desembolso de créditos**

<b>PROCESO DE DESEMBOLSO DE CRÉDITOS</b>			
<b>1</b>	Supervisor operativo imprime tablas amortización entre otras.	Supervisor	40
<b>2</b>	Supervisor operativo hace legalizar pagare de socios y garantes.	Supervisor	50
<b>3</b>	Supervisor ingresa al SIFIZ para realizar el despacho del crédito.	Supervisor	30
<b>4</b>	Supervisor operativo entrega las tablas de amortización y envía al socio a cajas para que reciba el dinero.	Supervisor	20
<b>5</b>	Auxiliar de crédito recibe toda la documentación generada para archivar.	Auxiliar C	10

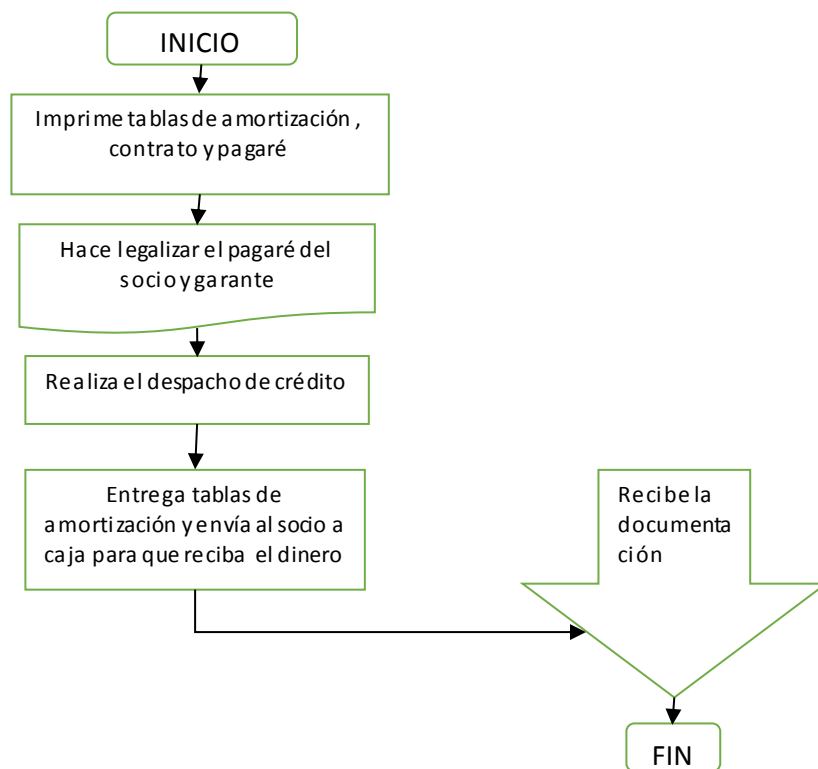
**Tabla N° 7 Proceso de desembolso de créditos**

**Elaborado por:** Guanina V, Verónica (2015)

**Fuente:** COAC San Francisco Ltda.



<b>Macro Proceso:</b>	Crédito		
<b>Proceso</b>	Desembolso de crédito	<b>Estado:</b>	Actual
<b>Suproceso:</b>	Desembolso del crédito	<b>Pag:</b>	5
<b>Responsable:</b>	Supervisor de crédito	<b>Fecha:</b>	1/1/2016
<b>Supervisor de Crédito</b>		<b>Aux de Crédito</b>	



**Figura N° 4 Proceso de desembolso de créditos**  
**Elaborado por:** Guanina V, Verónica (2015)  
**Fuente:** COAC San Francisco Ltda.

- **Sub proceso de Legalización y Calificación de créditos**

Dentro de la calificación que se efectúa a los socios que solicitan créditos:

ESCALA O DESCRIPCIÓN	CLASIFICACIÓN	PONDERACIÓN	PARÁMETROS A CONSIDERAR:
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Calificación A</li> <li>• Calificación B</li> <li>• Calificación C</li> <li>• Calificación D-E</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Óptimo</li> <li>• Adecuado</li> <li>• Regular</li> <li>• Insuficiente</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 9</li> <li>• 7</li> <li>• 6</li> <li>• 0</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tipo A: Riesgo Normal</li> <li>• Tipo B: Riesgo Potencial</li> <li>• Tipo C: Deficiente</li> <li>• Tipo D: Dudoso Recaudo</li> <li>• Tipo E: Pérdida</li> </ul>

**Figura N° 5** Parámetros a considerar en la calificación de créditos

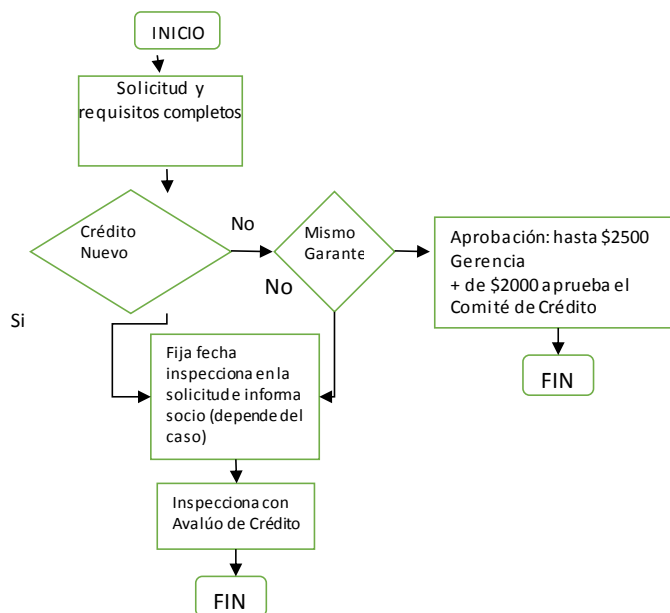
<b>PROCESO DE LEGALIZACIÓN DE CRÉDITOS</b>		
Oficial de crédito del SIFIZ obtiene la base de datos del cliente.	Oficial de C	30
Oficial de crédito abre un file por cada carpeta de crédito o deudor y actualiza la información.	Oficial de C	30
Supervisor operativo recibe los files y los registra en el sistema.	Supervisor	75
Supervisor operativo envía los files de socios Dpto. de crédito para que el auxiliar los archive.	Supervisor	15
<b>PROCESO DE CALIFICACIÓN DE CRÉDITOS</b>		
Oficial de crédito revisa la central de riesgos.	Oficial de C	10
Auxiliar de crédito entrega solicitudes de información al cliente.	Auxiliar C	10
Analista ingresa la información del cliente en el SIFIZ para la calificación de crédito.	Analista C	8
Gerente analiza la información ingresada al sistema de cada cliente.	Gerente	5

**Tabla N° 8** Proceso de legalización y calificación de créditos

**Elaborado por:** Guanina V, Verónica (2015)

**Fuente:** COAC San Francisco Ltda.

<b>Macro Proceso:</b>	Crédito		
<b>Proceso</b>	Proceso de legalización de documentación y calificación de crédito	<b>Estado:</b>	Actual
<b>Subproceso:</b>	Crédito por primera vez hasta \$10.000	<b>Pág:</b>	2
<b>Responsable:</b>	Jefe de Crédito y Cobranza	<b>Fecha:</b>	1/1/2016
<b>Oficial de crédito</b>		<b>Comité de Crédito</b>	



**Figura N° 6 Proceso de legalización y calificación de créditos**

**Elaborado por:** Guanina V, Verónica (2015)

**Fuente:** COAC San Francisco Ltda.

- **Subproceso de cobranza**

<b>N°</b>	<b>Actividades</b>	<b>Responsables</b>	<b>Tiempo</b>
<b>1</b>	Auxiliar de crédito obtiene los reportes de morosidad y notificaciones con sectorización oficial.	Auxiliar de C	60
<b>2</b>	Oficiales de crédito con líneas telefónicas exclusivas para notificar y analizar la entrega de notificaciones.	Oficial de C	40
<b>3</b>	Gerente dispone la ruta para que el analista entregue las notificaciones según la sectorización.	Gerente	30
<b>4</b>	Analista de crédito entrega las notificaciones a socios en mora.	Analista C	240
<b>5</b>	Auxiliar procesa en el SIFIZ el registro de notificaciones para cargar el costo de estas.	Auxiliar de C	60
<b>6</b>	Auxiliar archiva la documentación sobrante y obtiene el índice de mora del día.	Auxiliar de C	100

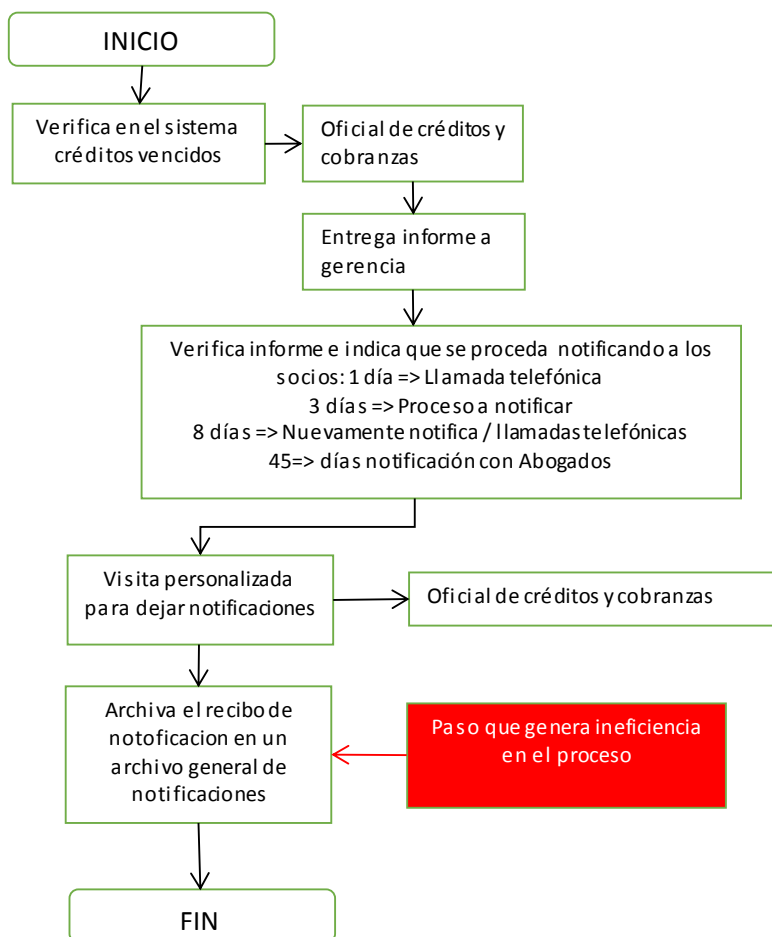
**Tabla N° 9 Proceso de cobranza por cartera de créditos vencida**

**Elaborado por:** Guanina V, Verónica (2015)

**Fuente:** COAC San Francisco Ltda.

<b>Macro Proceso:</b>	Crédito		
<b>Proceso</b>	Cobranzas, cartera vencida	<b>Estado:</b>	Actual
<b>Suproceso:</b>	Cobranzas, Notificación de Créditos Vencidos	<b>Pág:</b>	4
<b>Responsable:</b>	Gerencia	<b>Fecha:</b>	18/1/2016
<b>Personal de Cobranza</b>		<b>Archivo de Crédito</b>	

**MODELO**



**Figura N° 7 Proceso de cobranza por cartera de créditos vencidos**  
**Elaborado por:** Guanina V, Verónica (2015)  
**Fuente:** COAC San Francisco Ltda.

#### 4) Proceso de Caja receptor/Pagador

El propósito de este proceso es garantizar las operaciones de unidad de caja, entrega y custodia de dinero en efectivo, y documentación de valor, con el fin de lograr la recaudación de ingresos a la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Francisco Ltda., y la recepción de pagos que correspondan como son servicios básicos, pagos de IESS, CNT, TV Cable, SRI, pago de nóminas a trabajadores.

- **Subproceso Depósito**

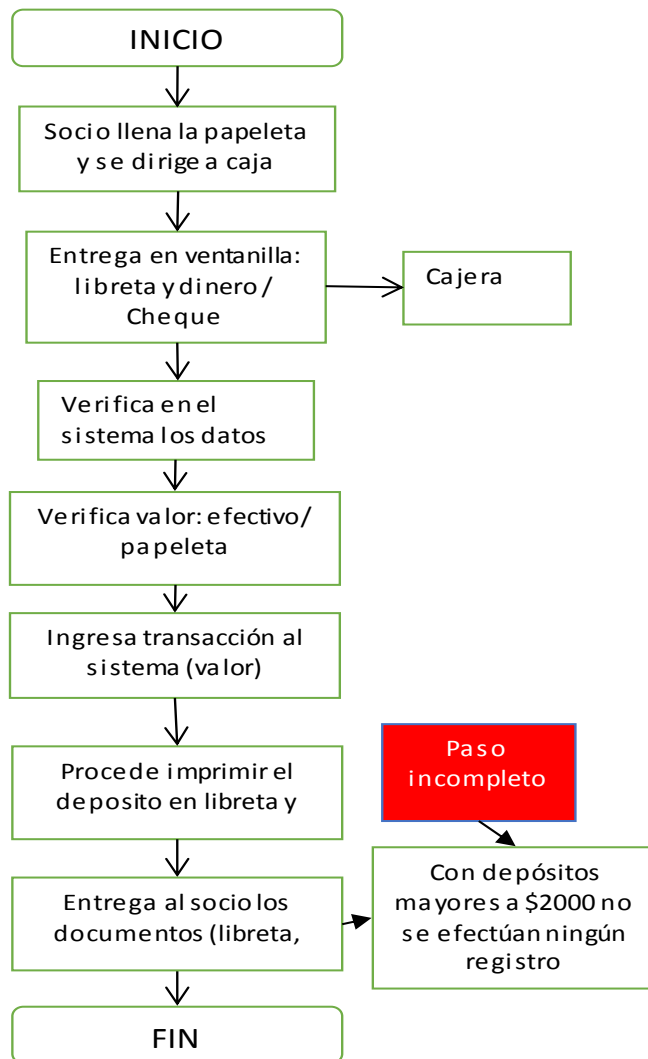
Nº	Actividades	Responsable	Tiempo
1	Receptor pagador recibe libreta, papeleta del cliente.	Cajero	7
2	Receptor pagador ingresa los datos en el SIFIZ verifica requerimientos y procesa.	Cajero	8
3	Receptor cuenta el efectivo y revisa que este sea correcto, recibe o entrega	Cajero	5
4	Receptor pagador ingresa información el SIFIZ registra libreta y comprobantes de transacciones.	Cajero	4
5	Receptor pagador entrega la libreta con certificación.	Cajero	2

**Tabla Nº 10 Subproceso Caja-Depósito y Retiro**

**Elaborado por:** Guanina V, Verónica (2015)

**Fuente:** COAC San Francisco Ltda.

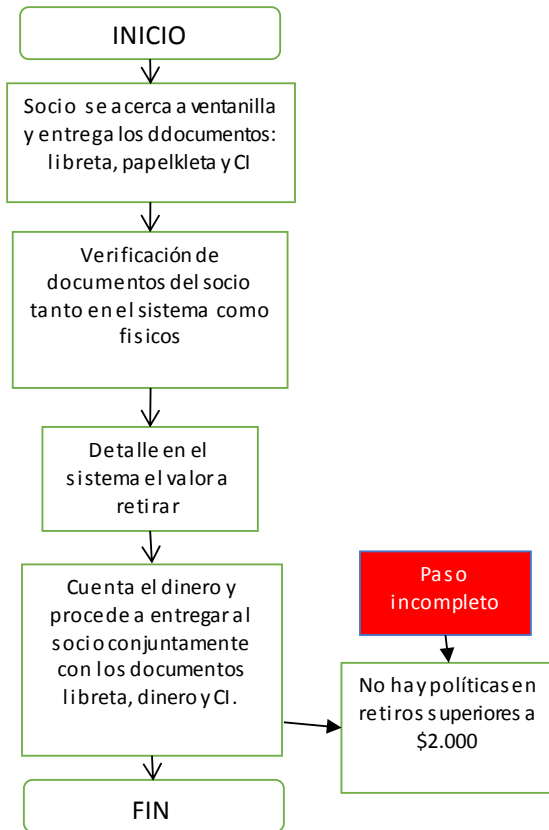
<b>Macro Proceso:</b>	Servicio al Cliente		
<b>Proceso</b>	Caja	<b>Estado:</b>	Actual
<b>Suproceso:</b>	Depósito	<b>Pág:</b>	5
<b>Responsable:</b>	Cajera	<b>Fecha:</b>	1/1/2016
<b>Socio</b>			
<b>Socio</b>	<b>Cajera</b>		



**Figura N° 8 Subproceso Caja-Depósito**  
**Elaborado por:** Guanina V, Verónica (2015)  
**Fuente:** COAC San Francisco Ltda.

- **Subproceso Retiro**

<b>Macro Proceso:</b>	Servicio al Cliente		
<b>Proceso</b>	Caja	<b>Estado:</b>	Definitivo
<b>Suproceso:</b>	Retiro de Cajas	<b>Pág:</b>	6
<b>Responsable:</b>	Cajera	<b>Fecha:</b>	1/1/2016



**Figura N° 9 Subproceso Caja-Retiro**  
 Elaborado por: Guanina V, Verónica (2015)  
 Fuente: COAC San Francisco Ltda.



## 5) Proceso de Servicio al cliente

En el proceso de servicio al cliente, se debe identificar la necesidad del mismo, centrarse en su satisfacción, dedicar el tiempo necesario, y garantizar la satisfacción de los socios, en cuanto a apertura de cuentas y servicios en general.

- **Subproceso de Apertura de Cuentas**

Nº	Actividades	Responsables	Tiempo
1	Asistente administrativo recibe documentación del cliente y le revisa de acuerdo al reglamento.	Asistente Servicio al Cliente	5
2	Asistente ingresa datos al SIFIZ escanea firmas registra en clientes naturales y CONSEP verifica.	Asistente Servicio al Cliente	3
3	Asistente entrega la apertura al cliente que va a registren la apertura en caja.	Asistente Servicio al Cliente	2
4	Recibidor Pagador recibe documentos los revisa para ingresar depósitos en la cuenta de dinero.	Rec. Pagad	5
5	Recibidor ingresa en depósito del cliente al SIFIZ y le entrega la libreta al cliente	Rec. Pagad	2
6	Recibidor pagador archiva la documentación para Registro de aperturas.	Rec. Pagad	3

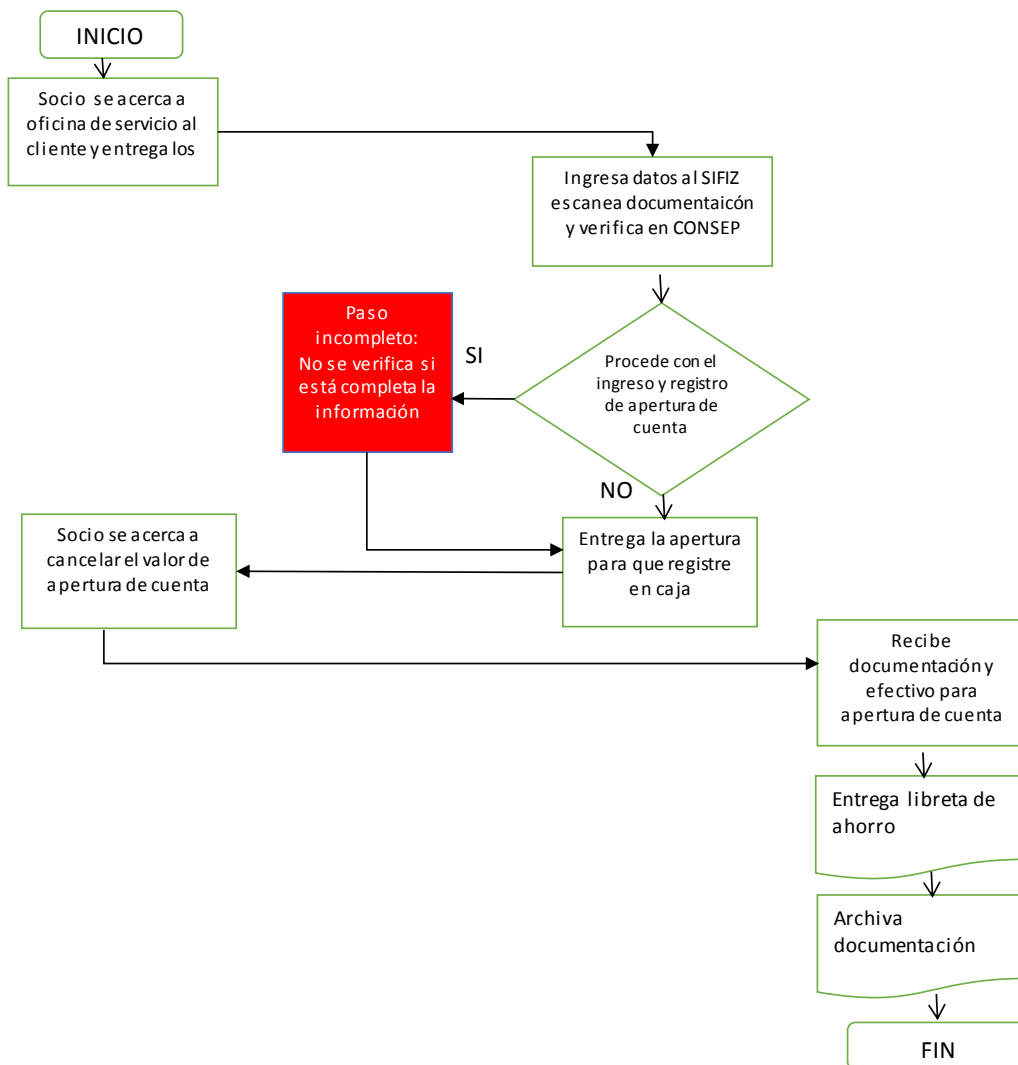
**Tabla N° 11 Subproceso Servicio al Cliente Apertura de Cuentas**

**Elaborado por:** Guanina V, Verónica (2015)

**Fuente:** COAC San Francisco Ltda.

<b>Macro Proceso:</b>	Servicio al Cliente		
<b>Proceso</b>	Apertura de Cuentas	<b>Estado:</b>	Actual
<b>Suproceto:</b>	Apertura de Libreta de	<b>Pág:</b>	6
<b>Responsable:</b>	Asistente de Servicio al	<b>Fecha:</b>	1/1/2016
	<b>Socio</b>	<b>Asistente de Servicio al Cliente</b>	<b>Recibidor/Pagador</b>

**MODELO**



**Figura N° 10 Subproceso Servicio al Cliente-Apertura de Cuentas**

**Elaborado por:** Guanina V, Verónica (2015)

**Fuente:** COAC San Francisco Ltda.

## 6) Proceso de Inversiones

El proceso de inversiones en la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Francisco, consiste en captar capitales de posibles clientes, que deseen destinar su capital en la entidad, para obtener del efectivo invertido rentabilidad, y ganar intereses.

- **Subproceso de Captaciones-Inversiones**

Nº	Actividades	Responsables	Tiempo
1	Asistente ingresa al sistema de datos del cliente para crear y dar información de plazos y tasas de DPF.	Asistente A	5
2	Asistente negocia con el cliente y elabora la documentación del DPF.	Asistente A	2
3	Asistente envía al cliente a caja para que realice el depósito de dinero.	Asistente A	2
4	Recibidor pagador recibe el dinero lo registra en el DPF iguala la libreta de ahorros y la entrega.	Recibidor	5
5	Gerente legaliza la documentación para entrega al cliente el DPF.	Gerente	5

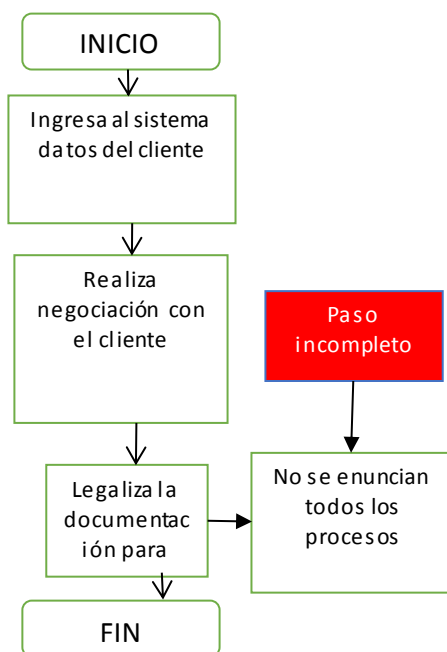
**Tabla N° 12 Subproceso de Inversiones-Captaciones**

**Elaborado por:** Guanina V, Verónica (2015)

**Fuente:** COAC San Francisco Ltda.

<b>Macro Proceso:</b>	Inversiones		
<b>Proceso</b>	Captaciones	<b>Estado:</b>	Actual
<b>Suproceso:</b>	Inversiones	<b>Pág:</b>	7
<b>Responsable:</b>	Oficial de Inversiones	<b>Fecha:</b>	1/1/2016

**MODELO**



**Figura N° 11 Subproceso Inversiones-Captaciones**  
**Elaborado por:** Guanina V, Verónica (2015)  
**Fuente:** COAC San Francisco Ltda.

- **Subproceso de Desembolso de Inversiones**

Es el proceso mediante el cual se termina el documento firmado entre el cliente inversionista y la entidad financiera, y se procede a devolver el capital puesto en póliza de acumulación, salvo que el cliente desee reinvertir a más plazo el capital.

<b>N°</b>	<b>Actividades</b>	<b>Responsables</b>	<b>Tiempo</b>
<b>1</b>	Oficiales presentan solicitudes de crédito a la Comisión para que las aprueben.	Oficial de C	120
<b>2</b>	Gerente preside el comité de crédito analizan y aprueban las carpetas de crédito.	Gerente	120
<b>3</b>	Comité de crédito realiza el acta de crédito con datos aprobados y realiza la aprobación por internet.	Gerente	40
<b>4</b>	Oficiales elaboran pagares para el supervisor y así este realice el desembolso.	Oficial de C	30
<b>5</b>	Supervisor operativo revisa la documentación y realiza el análisis para desembolso.	Supervisor	20

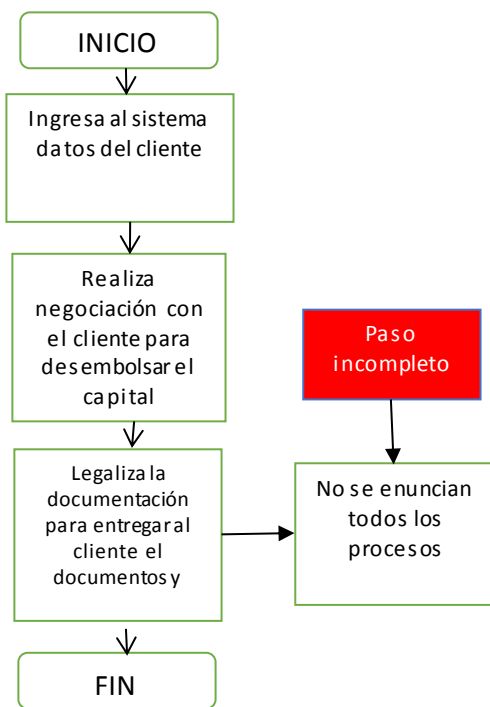
**Tabla N° 13 Subproceso de Inversiones-Desembolso**

**Elaborado por:** Guanina V, Verónica (2015)

**Fuente:** COAC San Francisco Ltda.

<b>Macro Proceso:</b>	Inversiones		
<b>Proceso</b>	Desembolso de inversión	<b>Estado:</b>	Actual
<b>Suproceso:</b>	Inversiones	<b>Pág:</b>	7
<b>Responsable:</b>	Oficial de Inversiones	<b>Fecha:</b>	1/1/2016

**Oficial de Inversiones**



**Figura N° 12 Subproceso Inversiones-Desembolso**

**Elaborado por:** Guanina V, Verónica (2015)

**Fuente:** COAC San Francisco Ltda.

## 7) Proceso de Quejas y Sugerencias

Es el proceso mediante el cual el socio de la entidad, pone en conocimiento de la entidad, las irregularidades en los procesos de atención en cada una de las áreas de la entidad, mientras que en la sugerencias en cambios son las propuestas que formulan los socios para mejorar la gestión interna y los servicios ofertados por la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Francisco Ltda.

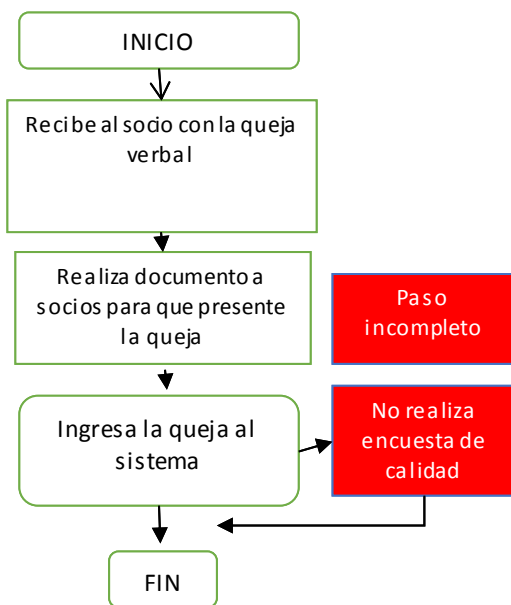
Nº	Actividades	Responsable	Tiempo
1	Gerente recibe al socio con la queja suscitada en Dpto. de crédito.	Gerente	15
2	Asistente entrega al socio documento para presentar la queja por escrito debidamente legalizada.	Asistente	8
3	Asistente recibe el documento queja o sugerencia legalizada busca una solución.	Asistente	6
4	Asistente ingresa la queja o sugerencia en el sistema y archiva la documentación.	Asistente	3

**Tabla N° 14 Proceso de Quejas y Sugerencias**

**Elaborado por:** Guanina V, Verónica (2015)

**Fuente:** COAC San Francisco Ltda.

<b>Macro Proceso:</b>	Servicio al cliente		
<b>Proceso</b>	Quejas y Sugerencias	<b>Estado:</b>	Actual
<b>Suproceso:</b>	Quejas y Sugerencias	<b>Pág:</b>	8
<b>Responsable:</b>	Asistente de Servicio al cliente	<b>Fecha:</b>	18/1/2016
<b>Asistente de Servicio al cliente</b>			



**Figura N° 13 Proceso de Quejas y Sugerencias**  
**Elaborado por:** Guanina V, Verónica (2015)  
**Fuente:** COAC San Francisco Ltda.



#### 4.1.2 Manual de Referencia

El presente manual de referencia que establece el COSO, establece dentro de la evaluación de control interno, que es necesario evaluar las áreas, que están presentando problemas, definir los procesos actuales, que se ha descrito en el 4.1.1, como también determinar las áreas o puntos críticos, detectados en los procesos que maneja la entidad, por otro lado en el manual de clasificará a los objetivos de la gestión por procesos en: O: Operaciones, F: Reportes Financieros, y C: Cumplimiento u obediencia de disposiciones legales, como también se identificará los riesgos asociados con los objetivos y las actividades de control para mitigar los riesgo detectados en los puntos críticos a través de las mimas, a continuación se describe el manual:

- **Manual de Referencia de los principales procesos que maneja la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Francisco Ltda.**

1) PROCESO DE INVESTIGACIÓN Y DESARROLLO DE MERCADOS					
OBJETIVO	O	F	C	IDENTIFICACIÓN DE RIESGOS	ACTIVIDADES DE CONTROL
Elaborar proyectos que satisfagan las necesidades y expectativas mediante nuevos productos y servicios financieros	X			No se elabora un informe de factibilidad, previo al envío de la ejecución de los productos en el área de nuevos de marketing, y publicidad.	Elaborar un informe de factibilidad
	X			No se efectúan un pequeño estudio de mercado para conocer la aceptación de los socios y posibles nuevos clientes	Elaborar un informe de estudios de mercado
			X	No se realizan visitas a los nuevos socios en lo que respecta a inversiones	Elaborar cronograma de visitas a los posibles clientes identificados en el estudio de mercado
	X			No se realizan promocionales de que	Efectuar eventos y capacitaciones sobre los nuevos productos y servicios

				auspicio la entidad para ofertar los nuevos productos financieros	financieros a ofertar en el mercado
<b>2) PROCESO DE CONCESIÓN DE CRÉDITOS:</b>					
Subproceso Cliente Nuevo y Recurrente					
<b>OBJETIVO</b>	<b>O</b>	<b>F</b>	<b>C</b>	<b>IDENTIFICACIÓN DE RIESGOS</b>	<b>ACTIVIDADES DE CONTROL</b>
Direccionar créditos de forma ágil a los clientes mediante la verificación de la información del socio, con base de montos hasta \$2.500 en clientes nuevos y hasta \$10.000 en el caso de cliente recurrente			X	No se revisa que la documentación presentada por el socio esté completa	Se deberá revisar que la documentación cumpla a cabalidad con todos los requisitos
			X	No se efectúa ningún proceso con la documentación que no cumple con todos los requisitos, solo se devuelve al cliente	Se deberá archivar la documentación como constancia de negación de crédito en caso de serlo.
	X			No se han establecido políticas en cuanto a montos superiores a \$2.500 en clientes nuevos y a \$10.000 en clientes recurrentes.	Se deberá establecer una política en cuanto a la aprobación de créditos con base hasta \$2.500 y se debe fijar un responsable adicional al Comité de crédito con clientes nuevos que solicitan créditos superiores a \$2.500 o \$10.000 en el caso de clientes recurrentes, se deberá solicitar más documentación al socio y al garante que obligatoriamente tanto socio como garante deben poseer activos fijos no depreciables, para posteriormente ser evaluados.
<b>3) PROCESO DE CALIFICACIÓN DE CRÉDITOS, LEGALIZACIÓN Y DESEMBOLSO DE CRÉDITOS</b>					
Subproceso de Desembolso de Créditos					

<b>OBJETIVO</b>	<b>O</b>	<b>F</b>	<b>C</b>	<b>IDENTIFICACIÓN DE RIESGOS</b>	<b>ACTIVIDADES DE CONTROL</b>
Es verificar que la documentación y la revisión en el buró de créditos del socio esté enmarcada en los requisitos de calificación de la entidad y el riesgo de crédito sea menor, para posteriormente el comité de crédito apruebe el desembolso del capital	X			No se archivan la documentación de los socios que se han negado los créditos en cuanto a la legalización	Se deberá enviar la documentación al área de archivo como constancia de la negación del crédito
	X			No se ha establecido políticas en cuanto al desembolso de créditos en lo referente al archivo y respaldo de la documentación en la entidad, solo se emite un documento como respaldo del proceso y nada mas	Se debe enviar al área de archivo la documentación como respaldo de información y finalización del proceso

#### **4) PROCESO DE CAJA RECIBIDOR/PAGADOR**

##### Subproceso de depósito

<b>OBJETIVO</b>	<b>O</b>	<b>F</b>	<b>C</b>	<b>IDENTIFICACIÓN DE RIESGOS</b>	<b>ACTIVIDADES DE CONTROL</b>
Emitir un servicio oportuno a los socios y garantizar el conteo del efectivo que ingresa a la entidad	X			No se efectúa ningún control con los depósitos superior a \$2.000	Efectuar controles a los depósitos superiores a \$2.000 bajo supervisión del Jefe de Cajas

#### **4.1) PROCESO DE CAJA RECIBIDOR/PAGADOR**

##### Subproceso de retiro

<b>OBJETIVO</b>	<b>O</b>	<b>F</b>	<b>C</b>	<b>IDENTIFICACIÓN DE RIESGOS</b>	<b>ACTIVIDADES DE CONTROL</b>
Emitir un servicio oportuno a los socios y garantizar el	X			No se efectúa ningún control con los retiros superiores a \$2.000	Diseñar políticas de control a los retiros superiores a \$2.000 deberán estar autorizados por Jefe de Cajas

conteo del efectivo que sale de la entidad					
<b>5) PROCESO DE SERVICIO AL CLIENTE</b>					
Subproceso de Apertura de Cuentas					
<b>OBJETIVO</b>	<b>O</b>	<b>F</b>	<b>C</b>	<b>IDENTIFICACIÓN DE RIESGOS</b>	<b>ACTIVIDADES DE CONTROL</b>
Es ofrecer un servicio ágil y eficaz con el propósito de que el cliente se sienta satisfecho con el servicio ofertado por el Asistente de Servicio al Cliente	X			Se apertura la cuenta sin verificación que toda la documentación presentada por el socios esté completa, no exigen la presentación de los demás requisitos, con la presentación de la cédula es suficiente	Se deberá revisar minuciosamente que la documentación esté completa para posteriormente proceder con el ingreso y registro de apertura de cuenta.
<b>6) PROCESO DE INVERSIONES</b>					
Subproceso de desembolso de Inversiones					
<b>OBJETIVO</b>	<b>O</b>	<b>F</b>	<b>C</b>	<b>IDENTIFICACIÓN DE RIESGOS</b>	<b>ACTIVIDADES DE CONTROL</b>
Incrementar el porcentaje de captaciones mediante el incremento de las pólizas de acumulación ofertando la mejor tasa de interés en el mercado y la atención personalizada a estos socios	X			No se enuncian todos los procesos en los referente al registro y legalización de la documentación del nuevo socio inversionista	Se deberá registrar y legalizar el dinero inmediatamente después de firmada la póliza de acumulación en caja, de la entidad, con el fin de agilizar el proceso.
	X			No se realizan actas de créditos con datos aprobados para proceder al	Realizar actas de crédito con datos aprobados con el propósito de agilizar el proceso,

				desembolso de la póliza luego de cumplir con el tiempo estipulados en ala póliza de acumulación	que pasa posteriormente a elaborar los respectivos pagarés para el desembolso del capital invertido.
<b>7) PROCESO DE QUEJAS Y SUGERENCIAS</b>					
<b>OBJETIVO</b>	<b>O</b>	<b>F</b>	<b>C</b>	<b>IDENTIFICACIÓN DE RIESGOS</b>	<b>ACTIVIDADES DE CONTROL</b>
El principal objetivo es salvaguardar los derechos de los socios y reconocer las posibles propuestas de mejora para la entidad	X			Se receipta la queja por escrito, y el documentos se queda con el personal responsable	No se hace seguimientos de la queja, por lo que se debería efectuar al momento de la queja del cliente una encuesta de calidad en donde se reflejen todos los procesos que se ejecutan en la entidad, con la finalidad de que el cliente califique el servicio eficiente o deficiente que recibió.

#### 4.1.3 Procesos propuestos basados en el Manual de Referencia

Se presentarán los procesos que deberán constar en la nueva evaluación interna, basados en el modelo COSO, que a continuación se detallan

##### 1. Proceso de Investigación y Desarrollo

Nº	Actividades	Responsables	Tiempo de ejecución
1	Gerente reúne al personal para plantear una investigación de mercado.	Gerente	30
2	Promotor plantea los objetivos de la investigación de mercado.	Promotor	15
3	Promotor determina el contenido de la investigación.	Promotor	20
4	Asistente elabora cronograma de visitas a diferentes lugares de la ciudad para trabajo de campo.	Asistente	40

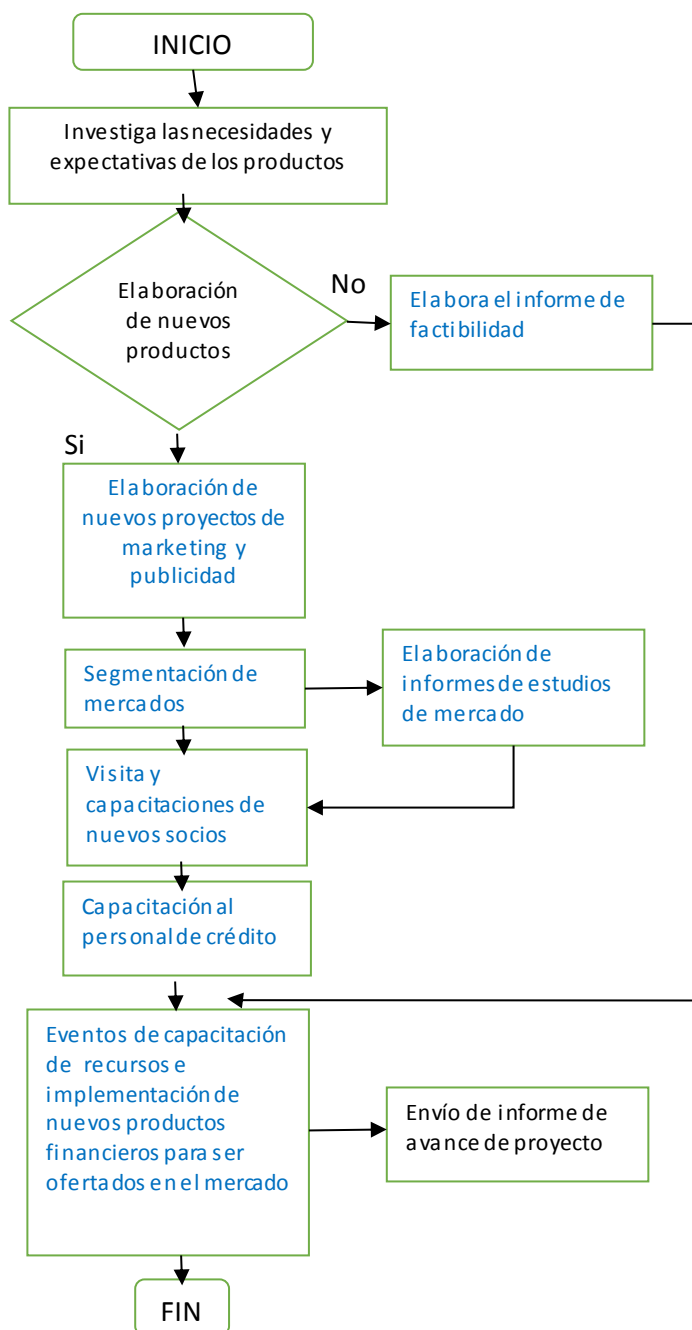
<b>5</b>	Promotor calcula la muestra y realiza la encuesta mediante un sistema SPSS.	Promotor	45
<b>6</b>	Asistente tabula encuestas y obtiene resultados para que el gerente tome las decisiones.	Asistente	60
<b>7</b>	Promotor y Asistente elaboran un forme de la investigación.	Promotor	20
<b>8</b>	Gerente recibe el informe de la investigación analiza resultados y toma decisiones.	Gerente	20

**Tabla N° 15 Proceso de Investigación y Desarrollo**

**Elaborado por:** Guanina V, Verónica (2015)

**Fuente:** COAC San Francisco Ltda.

<b>Macro Proceso:</b>	Gestión investigación y desarrollo		
<b>Proceso</b>	Investigación y Desarrollo	<b>Estado:</b>	Definitivo
<b>Subproceso:</b>	Innovación	<b>Pág:</b>	1
<b>Responsable:</b>	Jefe de Marketing	<b>Fecha:</b>	18/1/2016
<b>Jefe de Marketing y Asistente</b>		<b>Gerente</b>	



**Figura N° 14 Proceso de Investigación y desarrollo de Mercados**  
**Elaborado por:** Guanina V, Verónica (2015)  
**Fuente:** COAC San Francisco Ltda.

## 2. Proceso de Concesión de Créditos

Nº	Actividades	Responsables	Tiempo	Costo
1	Auxiliar de crédito obtiene los reportes de morosidad y notificaciones con sectorización oficial.	Auxiliar de C	60	
2	Oficiales de crédito con líneas telefónicas exclusivas para notificar y analizar la entrega de notificaciones.	Oficial de C	40	
3	Gerente dispone la ruta para que el analista entregue las notificaciones según la sectorización.	Gerente	30	
4	Analista de crédito entrega la notificaciones a socios en mora	Analista C	240	
5	Auxiliar procesa en el SIFIZ el registro de notificaciones para cargar el costo de estas.	Auxiliar de C	60	
6	Auxiliar archiva la documentación sobrante y obtiene el índice de mora del día.	Auxiliar de C	100	

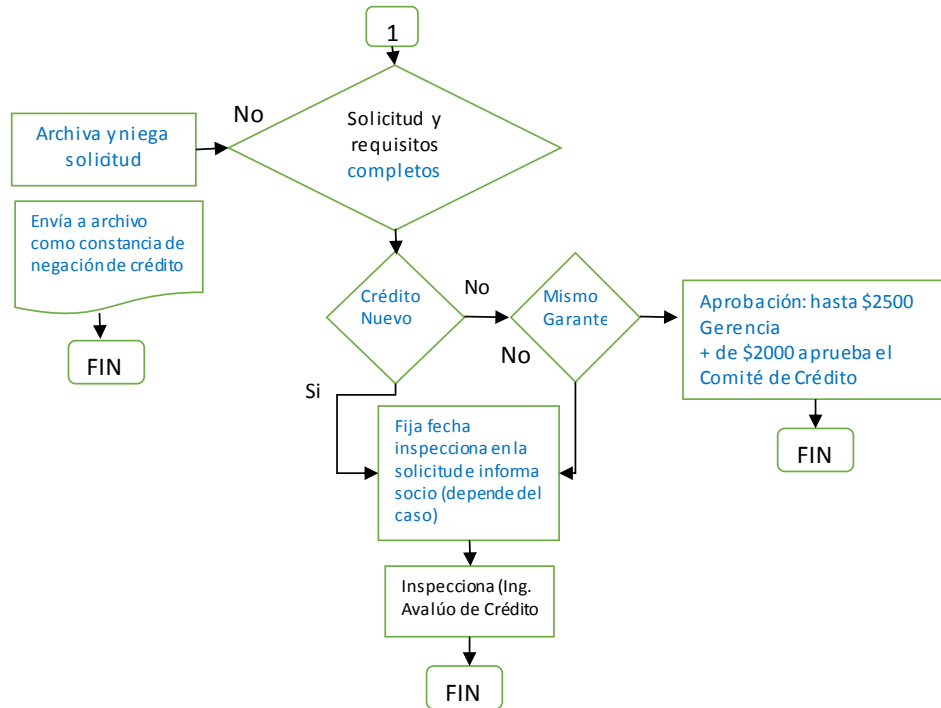
**Tabla Nº 16 Proceso de Concesión de Créditos**

**Elaborado por:** Guanina V, Verónica (2015)

**Fuente:** COAC San Francisco Ltda.

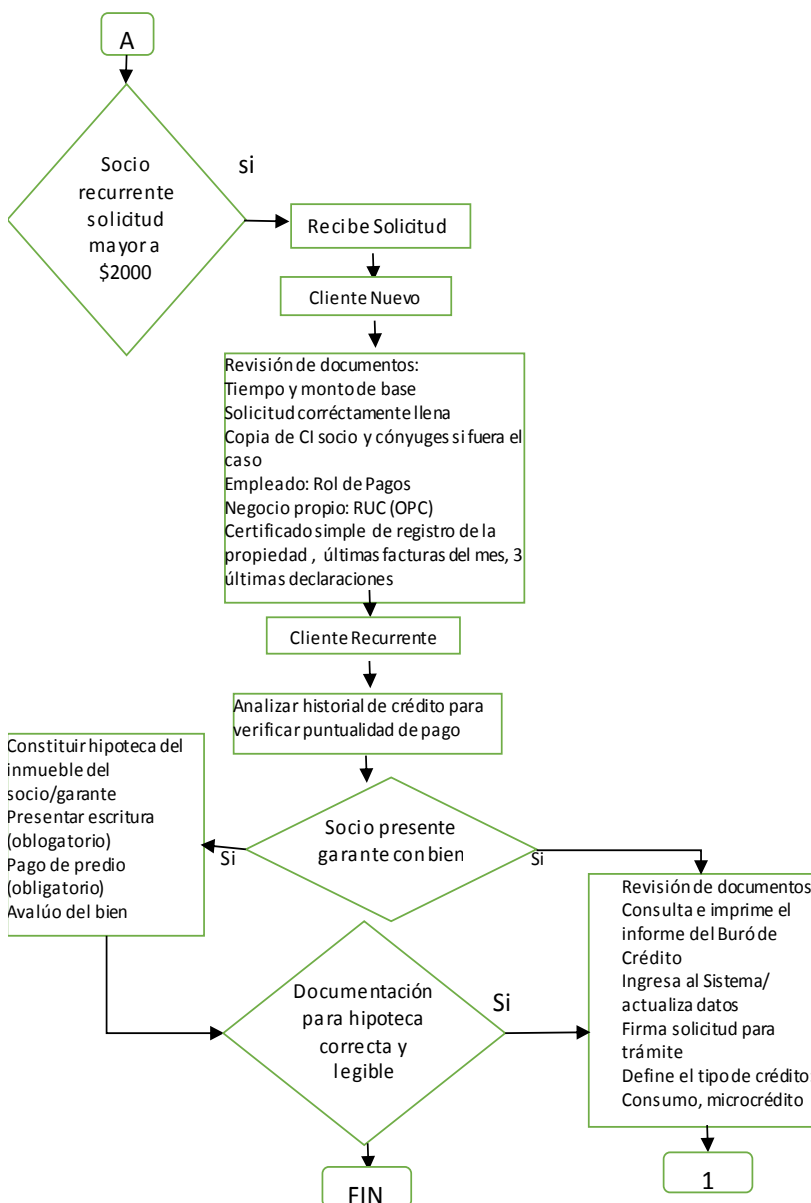


<b>Macro Proceso:</b>	Crédito		
<b>Proceso</b>	Concesión de Crédito	<b>Estado:</b>	Definitivo
<b>Subproceso:</b>	Crédito por primera vez hasta \$5.000	<b>Pág:</b>	2
<b>Responsable:</b>	Jefe de Crédito y Cobranza	<b>Fecha:</b>	18/1/2016
<b>Jefe de Crédito</b>	<b>Oficial de crédito</b>	<b>Comité de Crédito</b>	



**Figura N° 15 Proceso de concesión de créditos cliente nuevo**  
**Elaborado por:** Guanina V, Verónica (2015)  
**Fuente:** COAC San Francisco Ltda.

<b>Macro Proceso:</b>	Crédito		
<b>Proceso</b>	Proceso de concesión de crédito	<b>Estado:</b>	Definitivo
<b>Subproceso:</b>	Cliente Crédito Nuevo y Recurrente hasta \$10.000	<b>Pág:</b>	3
<b>Responsable:</b>	Jefe de Crédito y Cobranza	<b>Fecha:</b>	18/1/2016
<b>Socio</b>	<b>Oficial de crédito</b>	<b>Comité de Crédito</b>	



**Figura N° 4: Proceso de concesión de créditos cliente Recurrente**  
**Elaborado por:** Guanina V, Verónica (2015)  
**Fuente:** COAC San Francisco Ltda.

**3. Proceso de calificación de créditos, legalización y desembolso de créditos**

<b>Nº</b>	<b>Actividades</b>	<b>Responsables</b>	<b>Tiempo</b>
<b>PROCESO DE CALIFICACIÓN DE CRÉDITOS</b>			
<b>1</b>	Oficial de crédito revisa la central de riesgos.	Oficial de C	10
<b>2</b>	Auxiliar de crédito entrega solicitudes de información al cliente.	Auxiliar C	10
<b>3</b>	Analista ingresa la información del cliente en el SIFIZ para la calificación de crédito.	Analista C	8
<b>4</b>	Gerente analiza la información ingresada al sistema de cada cliente.	Gerente	5
<b>PROCESO DE LEGALIZACIÓN DE CRÉDITOS</b>			
<b>1</b>	Oficial de crédito del SIFIZ obtiene la base de datos del cliente.	Oficial de C	30
<b>2</b>	Oficial de crédito abre un file por cada carpeta de crédito o deudor y actualiza la información.	Oficial de C	30
<b>3</b>	Supervisor operativo recibe los files y los registra en el sistema.	Supervisor	75
<b>4</b>	Supervisor operativo envía los files de socios Dpto. de crédito para que el auxiliar los archive.	Supervisor	15
<b>PROCESO DE DESEMBOLSO DE CRÉDITOS</b>			
<b>1</b>	Supervisor operativo imprime tablas amortización entre otras.	Supervisor	40
<b>2</b>	Supervisor operativo hace legalizar pagare de socios y garantes.	Supervisor	50
<b>3</b>	Supervisor ingresa al SIFIZ para realizar el despacho del crédito.	Supervisor	30
<b>4</b>	Supervisor operativo entrega las tablas de amortización y envía al socio a cajas para que reciba el dinero.	Supervisor	20
<b>5</b>	Auxiliar de crédito recibe toda la documentación generada para archivar.	Auxiliar C	10

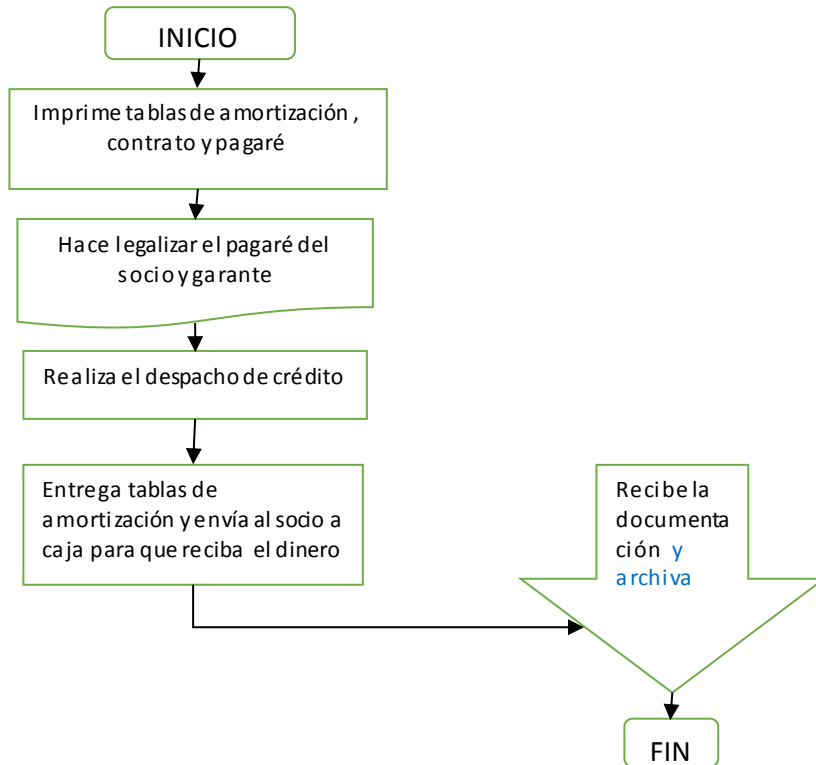
**Tabla Nº 17 Proceso de calificación de créditos, legalización y desembolso de créditos**

**Elaborado por:** Guanina V, Verónica (2015)

**Fuente:** COAC San Francisco Ltda.

- Proceso de desembolso del crédito

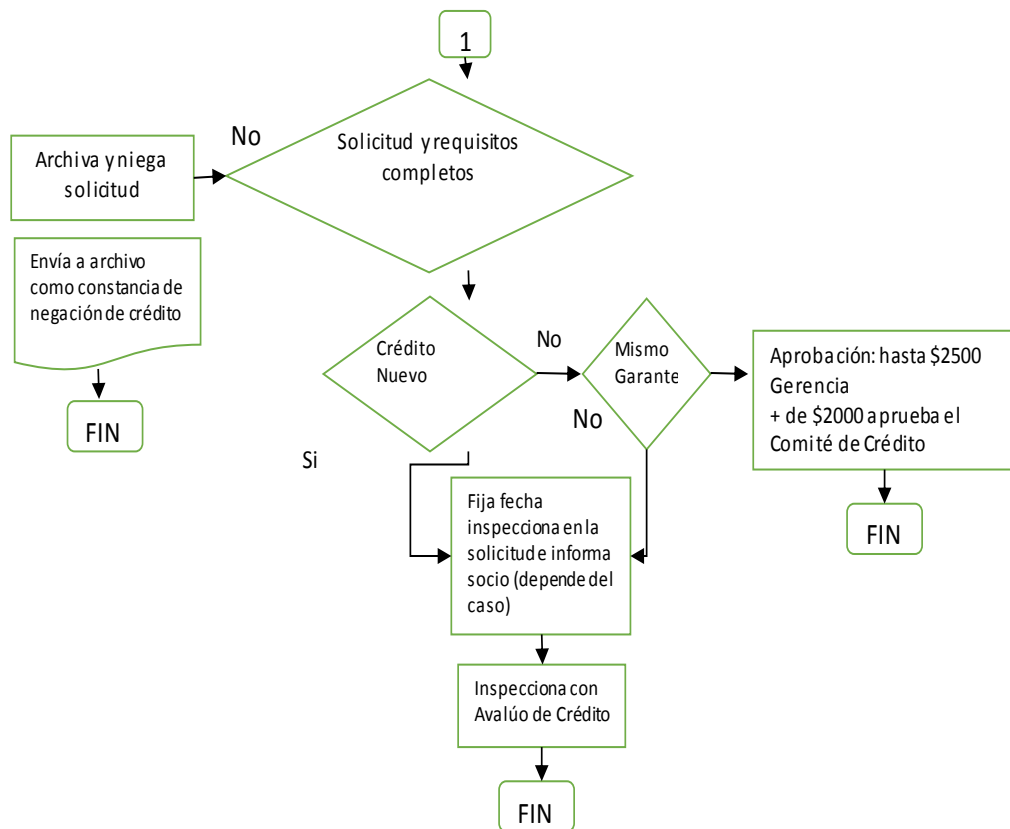
<b>Macro Proceso:</b>	Crédito		
<b>Proceso</b>	Desembolso de crédito	Estado:	Definitivo
<b>Suproceso:</b>	Desembolso del crédito	Pag:	5
<b>Responsable:</b>	Supervisor de crédito	Fecha:	18/1/2016
<b>Supervisor de Crédito</b>		<b>Aux de Crédito</b>	



**Figura N° 16 Proceso de Desembolso de Créditos**  
 Elaborado por: Guanina V, Verónica (2015)  
 Fuente: COAC San Francisco Ltda.

- Proceso de legalización y calificación de créditos

<b>Macro Proceso:</b>	Crédito		
<b>Proceso</b>	Proceso de legalización de documentación y calificación de crédito	<b>Estado:</b>	Definitivo
<b>Subproceso:</b>	Crédito por primera vez hasta \$10.000	<b>Pág:</b>	2
<b>Responsable:</b>	Jefe de Crédito y Cobranza	<b>Fecha:</b>	18/1/2016
<b>Socio</b>	<b>Oficial de crédito</b>	<b>Comité de Crédito</b>	

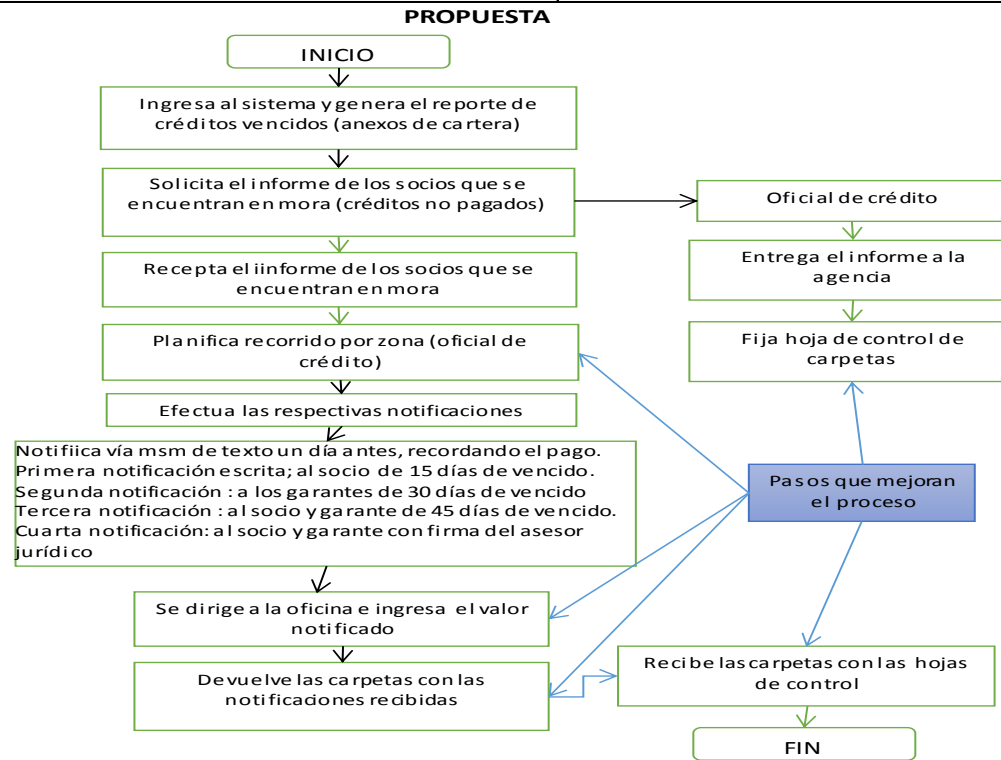


**Figura N° 17 Proceso de legalización de documentación y Calificación de créditos**

**Elaborado por:** Guanina V, Verónica (2015)

**Fuente:** COAC San Francisco Ltda.

<b>Macro Proceso:</b>	Crédito		
<b>Proceso</b>	Cobranzas, Notificación de Créditos Vencidos	<b>Estado:</b>	Definitivo
<b>Suproceso:</b>	Cobranzas, Notificación de Créditos Vencidos	<b>Pág:</b>	4
<b>Responsable:</b>	Crédito y Cobranzas- Gerencia	<b>Fecha:</b>	18/1/2016
<b>Personal de Cobranza</b>		<b>Archivo de Crédito</b>	



**Figura N° 18 Proceso de cobranzas, notificación de créditos vencidos**

**Elaborado por:** Guanina V, Verónica (2015)

**Fuente:** COAC San Francisco Ltda.

#### 4. Proceso de Caja Depósito/Retiro

Nº	Actividades	Responsable	Tiempo
1	Recibidor pagador recibe libreta, papeleta y necesidad del cliente.	Cajero	7
2	Recibidor pagador ingresa los datos en el SIFIZ verifica requerimientos y procesa.	Cajero	8
3	Recibidor cuenta el efectivo y revisa que este sea correcto, recibe o entrega depende de la situación.	Cajero	5
4	Recibidor pagador ingresa información el SIFIZ registra libreta y comprobantes de transacciones.	Cajero	4
5	Recibidor pagador entrega la libreta con certificación.	Cajero	2

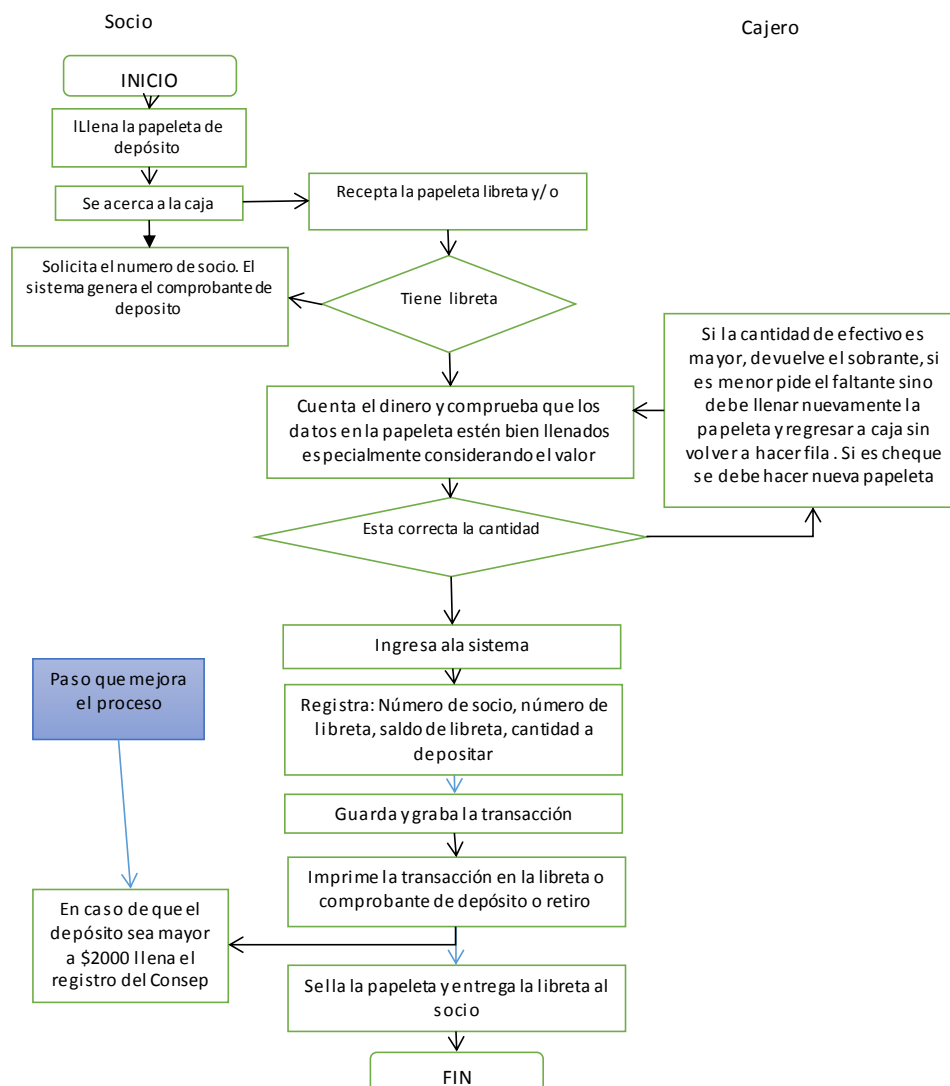
**Tabla N° 18 Proceso de Cajas Depósito/Retiro**

**Elaborado por:** Guanina V, Verónica (2015)

**Fuente:** COAC San Francisco Ltda.

- Depósito

<b>Macro Proceso:</b>	Servicio al Cliente		
<b>Proceso</b>	Caja	<b>Estado:</b>	Definitivo
<b>Suproceso:</b>	Depósito	<b>Pág:</b>	5
<b>Responsable:</b>	Cajera	<b>Fecha:</b>	18/1/2016
<b>PROPUESTA</b>			

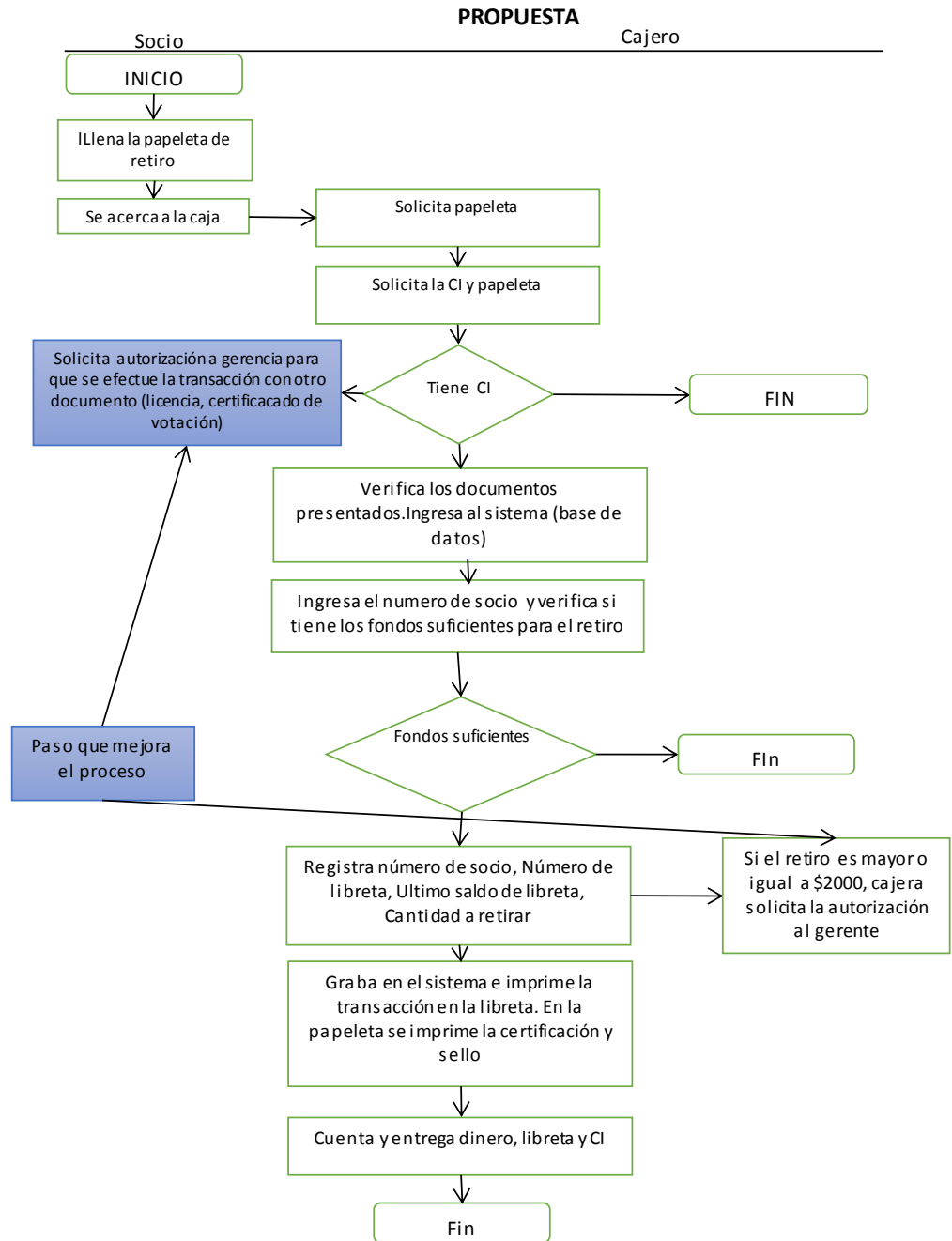


**Figura N° 19 Proceso de Caja Depósito**  
 Elaborado por: Guanina V, Verónica (2015)  
 Fuente: COAC San Francisco Ltda.



- Retiro

<b>Macro Proceso:</b>	Servicio al Cliente		
<b>Proceso:</b>	Caja	<b>Estado:</b>	Definitivo
<b>Suproceso:</b>	Retiro de Cajas	<b>Pág:</b>	6
<b>Responsable:</b>	Cajera	<b>Fecha:</b>	18/1/2016



**Figura N° 20 Proceso de Caja Retiro**  
**Elaborado por:** Guanina V, Verónica (2015)  
**Fuente:** COAC San Francisco Ltda.

**5. Proceso de Servicio al Cliente:**

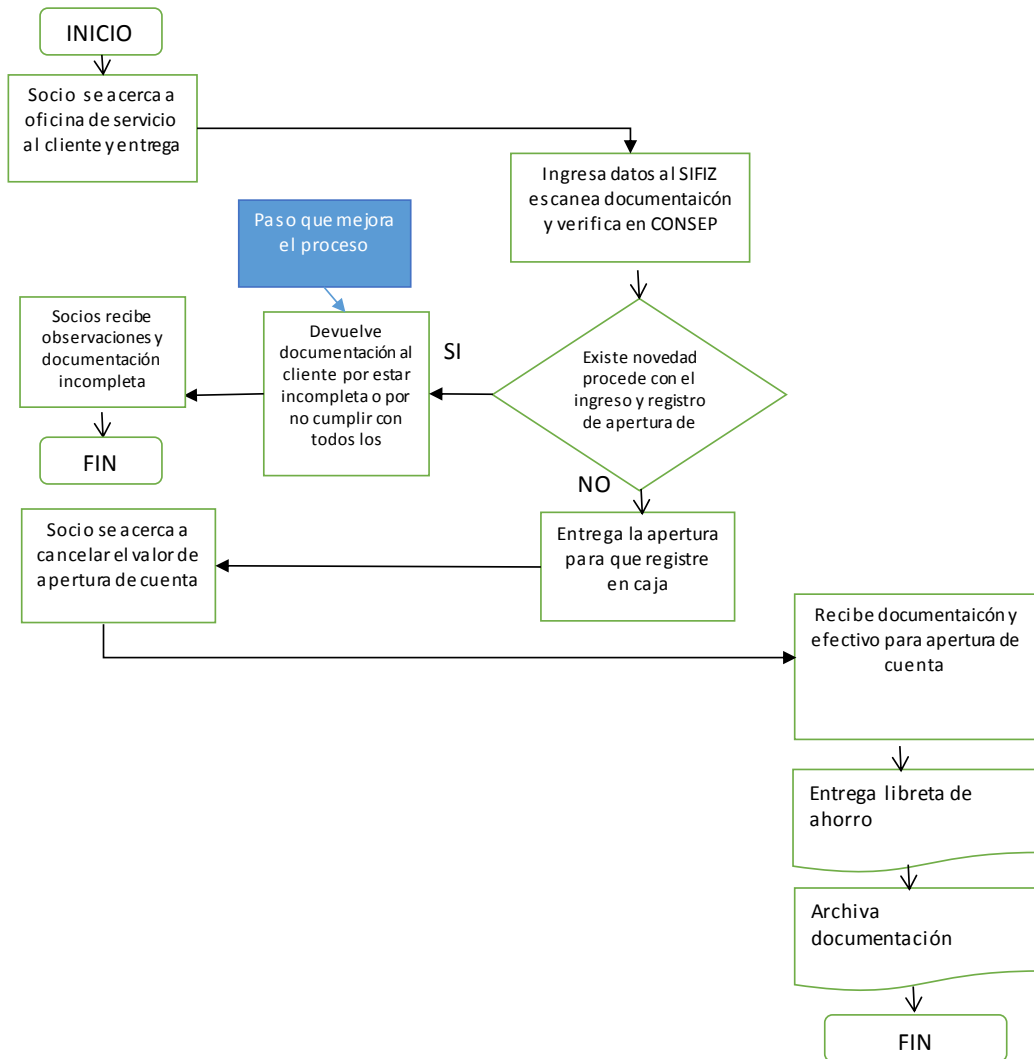
- **Subproceso Apertura de Cuentas**

<b>N°</b>	<b>Actividades</b>	<b>Responsables</b>	<b>Tiempo</b>
<b>1</b>	Asistente administrativo recibe documentación del cliente y le revisa de acuerdo al reglamento.	Asistente A	5
<b>2</b>	Asistente ingresa datos al SIFIZ escanea firmas registra en clientes naturales y CONSEP verifica.	Asistente A	3
<b>3</b>	Asistente entrega la apertura al cliente que va a registren la apertura en caja.	Asistente A	2
<b>4</b>	Recibidor Pagador recibe documentos los revisa para ingresar depósitos en la cuenta de dinero.	Rec. Pagad	5
<b>5</b>	Recibidor ingresa en depósito del cliente al SIFIZ y le entrega la libreta al cliente	Rec. Pagad	2
<b>6</b>	Recibidor pagador archiva la documentación para Registro de aperturas.	Rec. Pagad	3

**Tabla N° 19 Proceso de Servicio al cliente**  
**Elaborado por:** Guanina V, Verónica (2015)  
**Fuente:** COAC San Francisco Ltda.

<b>Macro Proceso:</b>	Servicio al Cliente		
<b>Proceso:</b>	Apertura de Cuentas	Estado:	Definitivo
<b>Suproceso:</b>	Apertura de Libreta de	Pág:	6
<b>Responsable:</b>	Asistente de Servicio al	Fecha:	18/1/2016
	<b>Socio</b>	<b>Asistente de Servicio al Cliente</b>	<b>Recibidor/Pagador</b>

**MODELO**



**Figura N° 21 Proceso de Apertura de Cuentas**  
**Elaborado por:** Guanina V, Verónica (2015)  
**Fuente:** COAC San Francisco Ltda.



**Figura N° 22 Proceso de Inversiones**

**Elaborado por:** Guanina V, Verónica (2015)

**Fuente:** COAC San Francisco Ltda.

- **Subproceso de desembolso de inversiones**

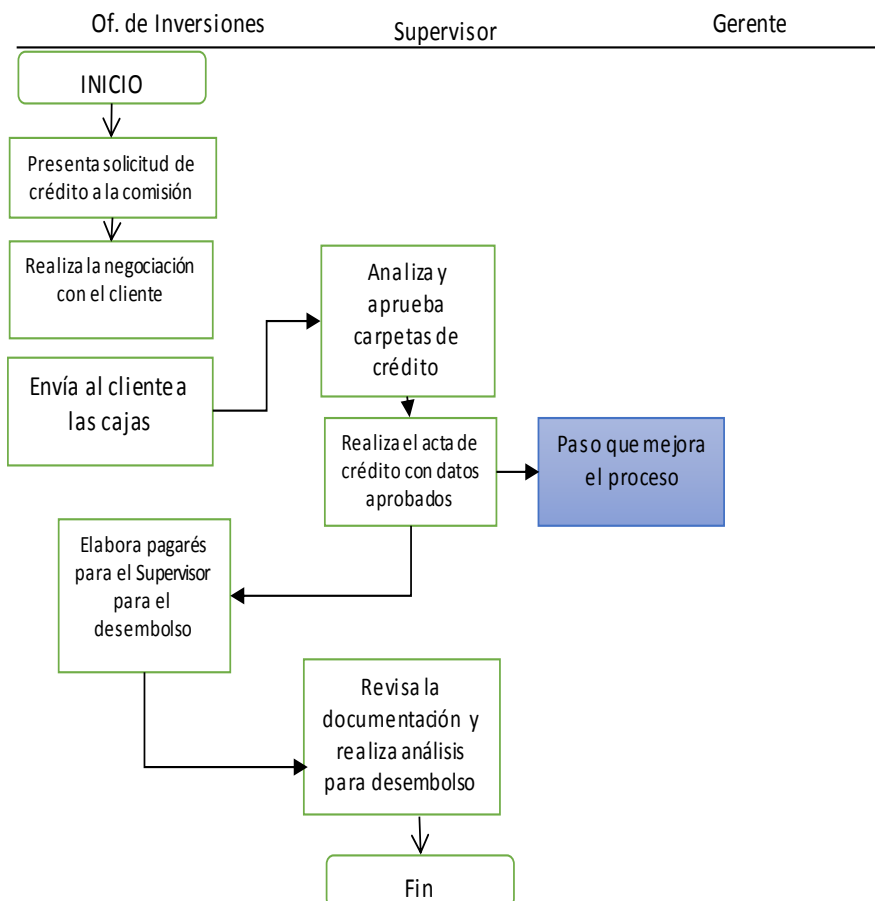
<b>N°</b>	<b>Actividades</b>	<b>Responsables</b>	<b>Tiempo</b>
1	Oficiales presentan solicitudes de crédito a la Comisión para que las aprueben.	Oficial de C	120
2	Gerente preside el comité de crédito analizan y aprueban las carpetas de crédito.	Gerente	120
3	Comité de crédito realiza el acta de crédito con datos aprobados y realiza la aprobación por internet.	Gerente	40
4	Oficiales elaboran pagares para el supervisor y así este realice el desembolso.	Oficial de C	30
5	Supervisor operativo revisa la documentación y realiza el análisis para desembolso.	Supervisor	20

**Tabla N° 21 Proceso de Desembolso de pólizas**

**Elaborado por:** Guanina V, Verónica (2015)

**Fuente:** COAC San Francisco Ltda.

<b>Macro Proceso:</b>	Inversiones		
<b>Proceso</b>	Desembolso de inversiones	<b>Estado:</b>	Definitivo
<b>Suproceso:</b>	Inversiones	<b>Pág:</b>	7
<b>Responsable:</b>	Oficial de Inversiones	<b>Fecha:</b>	18/1/2016
<b>PROPUESTA</b>			



**Figura N° 23 Proceso de Desembolso de inversiones**

**Elaborado por:** Guanina V, Verónica (2015)

**Fuente:** COAC San Francisco Ltda.

## 7. Proceso de Quejas y Sugerencias

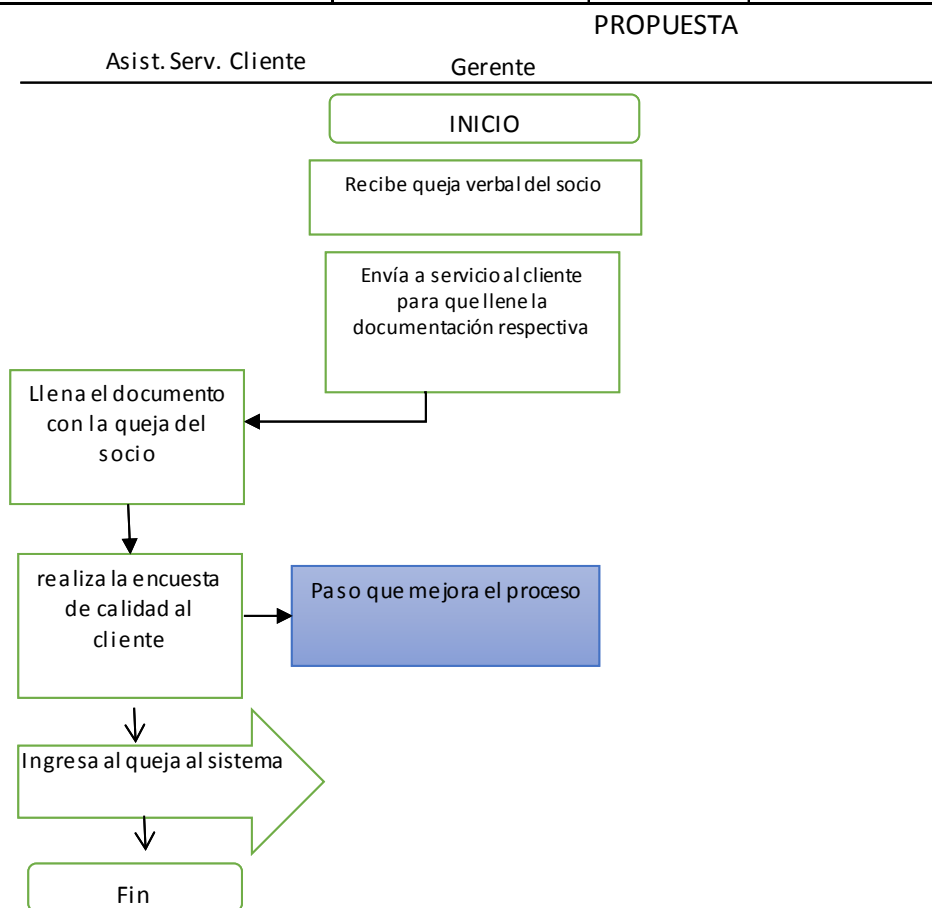
N°	Actividades	Responsable	Tiempo
1	Gerente recibe al socio con la queja suscitada en Dpto. de crédito.	Gerente	15
2	Asistente entrega al socio documento para presentar la queja por escrito debidamente legalizada.	Asistente	8
3	Asistente recibe el documento queja o sugerencia legalizada busca una solución.	Asistente	6
4	Asistente ingresa la queja o sugerencia en el sistema y archiva la documentación.	Asistente	3

**Tabla N° 22 Proceso de Quejas y Sugerencias**

**Elaborado por:** Guanina V, Verónica (2015)

**Fuente:** COAC San Francisco Ltda.

<b>Macro Proceso:</b>	Servicio al cliente		
<b>Proceso:</b>	Quejas y Sugerencias	<b>Estado:</b>	Definitivo
<b>Suproceso:</b>	Quejas y Sugerencias	<b>Pág:</b>	8
<b>Responsable:</b>	Asistente de Servicio al cliente	<b>Fecha:</b>	18/1/2016
<b>Asistente de Servicio al cliente</b>			



**Figura N° 24 Proceso de Quejas y Sugerencias**

**Elaborado por:** Guanina V, Verónica (2015)

**Fuente:** COAC San Francisco Ltda.

#### 4.1.4 Aplicación de Indicadores de Gestión

Con la finalidad de evaluar la gestión por procesos se ha establecido los siguientes indicadores en donde se tomaron en cuentas los siguientes parámetros:



**MATRIZ DE INDICADORES DE GESTIÓN A LOS PROCESOS DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO SAN FRANCISCO LTDA**

PROCESOS	FACTORES CRÍTICOS	INDICADOR	FORMULA	RESPONSABLE	UBICACIÓN	FRECUENCIA DE MEDICIÓN	% DE CUMPLIMIENTO	CONDICION SI SE CUMPLE O NO
Proceso de Investigación y desarrollo	Crear nuevos productos y servicios financieros en función de las necesidades de la demanda	Investigación y desarrollo	$\frac{\text{N}^\circ \text{ de personas que aceptan los nuevos productos}}{\text{N}^\circ \text{ de productos ofertados}}$	Jefe de Marketing	Departamento de Marketing y Publicidad	Diaria	100%	Óptimo 95%-100% Normal 80%-94% Crítico < 80%
	Gestionar el desarrollo y capacitación del Talento Humano de la Cooperativa	Perspectiva de Formación y Crecimiento	$\frac{\text{N}^\circ \text{ de empleados capacitados}}{\text{N}^\circ \text{ total de empleados de la Cooperativa}}$	Jefe de Talento Humano	Departamento de Talento Humano	Mensual	100%	Óptimo 90%-98% Normal 85%-89% Crítico < 85%
Proceso de Concesión de Créditos	Captar la mayor cantidad de créditos posibles	Colocación de créditos	$CC = \frac{\text{N}^\circ \text{ captaciones realizadas}}{\text{N}^\circ \text{ de captaciones programadas}}$	Jefe de Crédito	Departamento de Crédito	Diaria	100%	Óptimo 90%-100% Normal 75%-89% Crítico < 75%
	Cumplimiento de actividades establecidas para estos parámetros	Cobranzas: Recuperación de Cartera	$CRC = \frac{\text{N}^\circ \text{ captaciones realizadas}}{\text{N}^\circ \text{ de captaciones programadas}}$	Jefe de Crédito	Departamento de Crédito	Diaria	100%	Óptimo 90%-100% Normal 75%-89% Crítico < 75%
		Morosidad	$M = \frac{\text{Total de cartera reclasificada} + \text{total de cartera vencida}}{\text{Cartera Activa}}$	Jefe de Crédito	Departamento de Crédito	Anual	100%	Óptimo 90%-100% Normal 75%-89% Crítico < 75%

	Satisfacción del cliente o socios	Satisfacción del cliente	$\frac{\text{Solicitudes de créditos calificadas}}{\text{Total de solicitudes de créditos en el período}} * 100$	Asesor de Crédito	Departamento de Crédito	Anual	100%	Óptimo 90%-100% Normal 75%-89% Crítico < 75%
	Recuperación de cartera por parte de personal de cobranzas	Cobranzas	$\frac{\text{Costo mensual del personal de cartera}}{\# \text{ de notificaciones realizadas}}$	Talento Humano	Departamento de Crédito	Mensual \$	100%	Óptimo 90%-100% Normal 75%-89% Crítico < 75%
Proceso de caja	Talento Humano		$\frac{\text{Costo mensual del personal de ventanillas}}{\text{media de socios atendidos mensualmente}}$	Talento Humano	Departamento de Atención al cliente	Mensual \$	100%	Óptimo 90%-100% Normal 75%-89% Crítico < 75%
Proceso de Servicio al cliente	Cumplir con las expectativas en apertura de cuentas de los socios	Costo de Atención a cada cliente o socio por apertura de cuentas	$\frac{\# \text{ de socios nuevos}}{\text{total de socios de la Cooperativa}} * 100\%$	Asistente de Servicio al Cliente	Departamento de Atención al Cliente	Anual %	100%	Óptimo 20%-25% Normal 15%-19% Crítico < 19%
Proceso de Inversiones	Talento Humano	Incrementar la gestión financiera en inversiones	$\frac{\text{Inversiones}}{\text{Fondos Disponibles}} * 100\%$	Asistente de Inversiones	Departamento de Inversiones	Anual %	100%	Óptimo 90%-95% Normal 75%-89% Crítico < 75%
Proceso de Quejas y Sugerencias	Talento Humano	Seguimiento de quejas y sugerencias	$\frac{\# \text{ de quejas y sugerencias atendidas}}{\text{Total de Procesos con seguimiento}}$	Asistente de Quejas y Sugerencias	Departamento De Quejas y Sugerencias	Mensual %	100%	Óptimo 95%-98% Normal 80%-94% Crítico < 75%

**Tabla N° 23 Proceso de Quejas y Sugerencias**

**Fuente:** COAC San Francisco Ltda.

#### 4.1.4 Medición de la Satisfacción en la calidad

Con la finalidad de medir la satisfacción de la calidad en cada uno de los procesos de observa lo siguiente, basándonos en la ISO 9001:2008:

Los rangos a calificar se determinaron de la siguiente manera:

<p><b>Valor máximo:</b></p> <p>•120% de la meta</p>	<p><b>Valor Sobresaliente</b></p> <p>•105% de la meta</p>	<p><b>Valor Satisfactorio</b></p> <p>•100% de la meta</p>	<p><b>Valor Aceptable</b></p> <p>•95% de la Meta</p>	<p><b>Valor Mínimo</b></p> <p>•90% de la meta</p>
---	---	---	--	---

<b>PROCESO DE INVESTIGACIÓN Y DESARROLLO</b>	
<p><b>EFICACIA</b>= <i>Productos Ofertados/ Estudios de mercado * mes</i></p> <p><b>Meta</b>= <math>5/12 = 0,4166 * 100\% = 42\%</math></p>	<p><b>RESULTADO</b>= Total de Estudios de mercado *mes</p> <p><b>Meta</b>=12 por mes</p>
<p><b>EFICIENCIA</b>= <i>Estudios de mercado realizadas a productos actuales *mes/productos ofertados programadas por mes</i></p> <p><b>Meta</b>= 100%</p>	<p><b>PRODUCTIVIDAD</b>= Estudios de mercado *mes/horas *mes</p> <p><b>Meta</b>= <math>12/160 = 0,075</math> Estudios de mercado por cada hora del Oficial de Créditos</p>
<p><b>EFFECTIVIDAD</b>= <i>Eficacia * Eficiencia / 100</i></p> <p><b>Meta</b>= 42%</p>	<p><b>PRODUCTIVIDAD (\$)</b>= <i>Estudios de mercado / visitas</i></p> <p><b>Meta</b>= <math>12/5 = 2,4 * 100\% = 240\%</math></p>

**Tabla N° 24 Proceso de Investigación y Desarrollo-Medición de Satisfacción de Calidad**

**Fuente:** COAC San Francisco Ltda.

Resultados de los indicadores de Gestión al Proceso de Investigación y Desarrollo				
Indicador	Meta	Obtenido	Meta/Obt.	
<b>EFICACIA</b>	100	42	238%	Valor Máximo
<b>EFICIENCIA</b>	100	100	100%	Satisfactorio
<b>EFFECTIVIDAD</b>	100	42	238%	Valor Máximo
<b>RESULTADO</b>	12	12	100%	Satisfactorio
<b>PRODUCTIVIDAD</b>	100	240	42%	Valor Mínimo

**Tabla N° 25 Resultados del Proceso de Investigación y Desarrollo-Satisfacción de Calidad**

**Fuente:** COAC San Francisco Ltda.

<b>PROCESO DE CONCESIÓN DE CRÉDITOS</b>	
<p><b>EFICACIA</b>= <i>Créditos colocados/ Visitas * semana</i></p> <p><b>Meta</b>= <math>87,5/97 = 0,92 * 100\% = 92\%</math></p> <p><i>Son 7 oficiales de crédito cada uno debe colocar 50 créditos cada mes es decir 12,5 créditos cada semana</i></p>	<p><b>RESULTADO</b>=Total de Créditos otorgados *semana</p> <p><b>Meta</b>=12,5 por semana</p>
<p><b>EFICIENCIA</b>=<i>Visitas realizadas a socios recurrentes*semana/Visitas programadas por semana</i></p> <p><b>Meta</b>= 100%</p>	<p><b>PRODUCTIVIDAD</b>=Créditos otorgados *semana/horas*semana</p> <p><b>Meta</b>= <math>50/40 = 1,25</math> créditos por cada hora del Oficial de Créditos</p>
<p><b>EFFECTIVIDAD</b>=<i>Eficacia*Eficiencia/100</i></p> <p><b>Meta</b>= 93%</p>	<p><b>PRODUCTIVIDAD (\$)</b>= Créditos otorgados/visitas</p> <p><b>Meta</b>=<math>50/97 = 0,51 * 100\% = 51\%</math></p>

**Tabla N° 26 Proceso de Concesión de Créditos-Medición de Satisfacción de Calidad**  
Fuente: COAC San Francisco Ltda.

Resultados de los indicadores de Gestión al Proceso de Concesión de Créditos				
Indicador	Meta	Obtenido	Meta/Obt	
<b>EFICACIA</b>	100	92	109%	Sobresaliente
<b>EFICIENCIA</b>	100	100	100%	Satisfactorio
<b>EFFECTIVIDAD</b>	100	93	108%	Sobresaliente
<b>RESULTADO</b>	12,5	12,5	100%	Satisfactorio
<b>PRODUCTIVIDAD</b>	50	51	98%	Aceptable

**Tabla N° 27 : Resultados del Proceso de Concesión de Créditos-Satisfacción de Calidad**  
Fuente: COAC San Francisco Ltda.

<b>PROCESO DE CALIFICACIÓN, LEGALIZACIÓN Y DESEMBOLSO DE CRÉDITOS</b>	
<p><b>EFICACIA</b>= <i>Créditos colocados/ legalizaciones y desembolsos de créditos * semana</i></p> <p><b>Meta</b>= <math>87,5/112 = 0,78 * 100\% = 78\%</math></p> <p><i>Son 7 oficiales de crédito cada uno debe colocar 50 créditos cada mes es decir 12,5 créditos cada semana</i></p>	<p><b>RESULTADO</b>=Total de Créditos legalizados y desembolsados *semana</p> <p><b>Meta</b>=112 por semana</p>
<p><b>EFICIENCIA</b>=<i>legalizaciones y desembolsos de créditos*semana/Créditos colocados y calificados</i></p> <p><b>Meta</b>= 100%</p>	<p><b>PRODUCTIVIDAD</b>=Créditos legalizados y desembolsados*semana</p> <p><b>Meta</b>= <math>112/40 = 2,8</math> créditos calificados, legalizados y desembolsados por cada hora de los 7 Oficiales de Créditos</p>

<p><b>EFFECTIVIDAD</b>=Eficacia*Eficiencia/100 <b>Meta</b>= 78%</p>	<p><b>PRODUCTIVIDAD (\$)</b>= Créditos legalizados y desembolsados/calificación de créditos <b>Meta</b>=112/100 = 1,12*100%= 112%</p>
---	---

**Tabla N° 28 Proceso de Calificación de Créditos, Legalización y Desembolso de Créditos -Medición de Satisfacción de Calidad**

**Fuente:** COAC San Francisco Ltda.

Resultados de los indicadores de Gestión al Proceso de Calificación, Legalización y Desembolso de Créditos -Medición de Satisfacción de Calidad				
Indicador	Meta	Obtenido	Meta/Obt	
<b>EFICACIA</b>	100	78	128%	Valor Máximo
<b>EFICIENCIA</b>	100	100	100%	Satisfactorio
<b>EFFECTIVIDAD</b>	100	78	128%	Valor Máximo
<b>RESULTADO</b>	112	112	100%	Satisfactorio
<b>PRODUCTIVIDAD</b>	100	112	89%	Valor Mínimo

**Tabla N° 29 Resultados del Proceso de Calificación de Créditos, Legalización y Desembolso de Créditos -Medición de Satisfacción de Calidad**

**Fuente:** COAC San Francisco Ltda.

<b>PROCESO DE CAJA RECIBIDOR/PAGADOR</b>	
<p><b>EFICACIA</b>= Agilidad de Depósitos recibidos en minutos/ Agilidad de retiros efectuados en horas* día <b>Meta</b>= 28/32 = 0,875*100%= 87,5% <i>Son 4 cajeros cada uno deberán agilizar el proceso de retiro y depósito es decir terminan en 7 horas *4=28 horas</i></p>	<p><b>RESULTADO</b>=Total de depósitos en horas *semana <b>Meta</b>=28 por días</p>
<p><b>EFICIENCIA</b>=Agilidad de depósitos *día/Agilidad de retiros <b>Meta</b>= 100%</p>	<p><b>PRODUCTIVIDAD</b>=Tiempo de agilidad de depósitos y retiros en horas *día <b>Meta</b>= 28/32 = 0,9' minutos en depósitos y retiros por cada hora de los 4 cajeros</p>
<p><b>EFFECTIVIDAD</b>=Eficacia*Eficiencia/100 <b>Meta</b>=79%</p>	<p><b>PRODUCTIVIDAD (\$)</b>= Agilidad de depósitos/Agilidad de Retiros <b>Meta</b>=28/32 = 0,875*100%= 88%</p>

**Tabla N° 30 Proceso de Calificación de Caja-Recibidor-Pagador y Medición de Satisfacción de Calidad**

**Fuente:** COAC San Francisco Ltda.

**Resultados de los indicadores de Gestión al Proceso de Caja Recibidor-Pagador en la Medición de Satisfacción de Calidad**

Indicador	Meta	Obtenido	Meta/Obt	
<b>EFICACIA</b>	100	87,5	111%	Sobresaliente
<b>EFICIENCIA</b>	100	100	100%	Satisfactorio
<b>EFFECTIVIDAD</b>	100	79	127%	Valor Máximo
<b>RESULTADO</b>	28	28	100%	Satisfactorio
<b>PRODUCTIVIDAD</b>	100	88	114%	Valor Máximo

**Tabla N° 31 Resultados del Proceso de Caja Recibidor/Pagador -Medición de Satisfacción de Calidad**

**Fuente:** COAC San Francisco Ltda.

<b>PROCESO DE SERVICIO AL CLIENTE</b>	
<p><b>EFICACIA</b>= # de Socios satisfechos con el servicio al cliente/# de socios atendidos* semana</p> <p style="text-align: center;"><b>Meta</b>= <math>950/1000 = 0,95 * 100\% = 95\%</math></p> <p><i>Son 2 Asistentes de Servicio al cliente cada uno deberán cumplir con la satisfacción de los clientes es decir atienden a 100 socios a diario*5 días = 500 socios atendidos*2 Asistentes=1000</i></p>	<p><b>RESULTADO</b>=Total de socios satisfechos *semana</p> <p><b>Meta</b>=1000 por semana</p>
<p><b>EFICIENCIA</b>=# de socios satisfechos con el servicio al cliente *semana/# de socios atendidos</p> <p style="text-align: center;"><b>Meta</b>= 100%</p>	<p><b>PRODUCTIVIDAD</b>=# de socios satisfechos con el servicio al cliente *semana</p> <p><b>Meta</b>= <math>190/16 = 12'</math> minutos atender en servicio al cliente por cada hora de los 2 asistentes de servicio al cliente</p> <p># de socios satisfechos=950/5 días de la semana</p>
<p><b>EFFECTIVIDAD</b>=Eficacia*Eficiencia/100</p> <p style="text-align: center;"><b>Meta</b>=95%</p>	<p><b>PRODUCTIVIDAD (\$)</b>= # de socios satisfechos en servicio al cliente/# de socios atendidos</p> <p><b>Meta</b>= <math>950/1000 = 0,95 * 100\% = 95\%</math></p>

**Tabla N° 32 Proceso de Servicio al cliente- Satisfacción de Calidad**

**Fuente:** COAC San Francisco Ltda.

Resultados de los indicadores de Gestión al Proceso de Servicio al cliente en la Medición de Satisfacción de Calidad				
Indicador	Meta	Obtenido	Meta/Obt	
<b>EFICACIA</b>	100	95	105%	Sobresaliente
<b>EFICIENCIA</b>	100	100	100%	Satisfactorio
<b>EFFECTIVIDAD</b>	100	95	105%	Sobresaliente
<b>RESULTADO</b>	1000	1000	100%	Satisfactorio
<b>PRODUCTIVIDAD</b>	100	95	105%	Sobresaliente

**Tabla N° 33 Resultados del Proceso de Servicio al Cliente -Medición de Satisfacción de Calidad**

**Fuente:** COAC San Francisco Ltda.

<b>PROCESO DE INVERSIONES</b>	
<p><b>EFICACIA</b>= # de visitas a socios nuevos/# de visitas programadas* semana  <b>Meta</b>= <math>125/375 = 0,33 * 100\% = 33\%</math>            Son 5 Oficiales de inversiones cada uno deberán cumplir con las visitas es decir atienden a 15 socios cada una debe atender 5 socios nuevos y 10 recurrentes a diario*5 días = 375 socios atendidos*5 Oficiales</p>	<p><b>RESULTADO</b>=Total de visitas programadas*semana  <b>Meta</b>=375 por semana</p>
<p><b>EFICIENCIA</b>=# de visitas a socios nuevos*semana/# de visitas programadas  <b>Meta</b>= 100%</p>	<p><b>PRODUCTIVIDAD</b>=# de visitas a socios nuevos *semana  <b>Meta</b>= <math>125/40 = 31'</math> minutos atender en servicio al cliente por cada hora de las 5 oficiales de inversiones            # de socios satisfechos=5*5 oficiales = 25 *5 días de la semana=125 y 8 horas*5 oficiales *5 días= 200 horas</p>
<p><b>EFFECTIVIDAD</b>=Eficacia*Eficiencia/100  <b>Meta</b>=33%</p>	<p><b>PRODUCTIVIDAD (\$)</b>= # de visitas a socios nuevos /# de visitas programadas  <b>Meta</b>=<math>125/375 = 0,33 * 100\% = 33\%</math></p>

**Tabla N° 34 Proceso de Inversiones- Satisfacción de Calidad**

**Fuente:** COAC San Francisco Ltda.

**Resultados de los indicadores de Gestión al Proceso de Inversiones en la Medición de Satisfacción de Calidad**

Indicador	Meta	Obtenido	Meta/Obt	
<b>EFICACIA</b>	100	33	303%	Valor Máximo
<b>EFICIENCIA</b>	100	100	100%	Satisfactorio
<b>EFFECTIVIDAD</b>	100	33	303%	Valor Máximo
<b>RESULTADO</b>	375	375	100%	Satisfactorio
<b>PRODUCTIVIDAD</b>	100	33	303%	Valor Máximo

**Tabla N° 35 Resultados del Proceso de Inversiones -Medición de Satisfacción de Calidad**

**Fuente:** COAC San Francisco Ltda.

<b>PROCESO DE INVERSIONES</b>	
<p><b>EFICACIA</b>= # de visitas a socios nuevos/# de visitas programadas* semana  <b>Meta</b>= <math>125/375 = 0,33 * 100\% = 33\%</math>                      Son 5 Oficiales de inversiones cada uno deberán cumplir con las visitas es decir atienden a 15 socios cada una debe atender 5 socios nuevos y 10 recurrentes a diario*5 días = 375 socios atendidos*5 Oficiales</p>	<p><b>RESULTADO</b>=Total de visitas programadas*semana  <b>Meta</b>=375 por semana</p>
<p><b>EFICIENCIA</b>=# de visitas a socios nuevos*semana/# de visitas programadas  <b>Meta</b>= 100%</p>	<p><b>PRODUCTIVIDAD</b>=# de visitas a socios nuevos *semana  <b>Meta</b>= <math>125/40 = 31'</math> minutos atender en servicio al cliente por cada hora de las 5 oficiales de inversiones                      # de socios satisfechos=5*5 oficiales = 25 *5 días de la semana=125 y 8 horas*5 oficiales *5 días= 200 horas</p>
<p><b>EFFECTIVIDAD</b>=Eficacia*Eficiencia/100  <b>Meta</b>=33%</p>	<p><b>PRODUCTIVIDAD (\$)</b>= # de visitas a socios nuevos /# de visitas programadas  <b>Meta</b>=<math>125/375 = 0,33 * 100\% = 33\%</math></p>

**Tabla N° 36 Proceso de Inversiones- Satisfacción de Calidad**

**Fuente:** COAC San Francisco Ltda.



**Resultados de los indicadores de Gestión al Proceso de Inversiones en la Medición de Satisfacción de Calidad**

Indicador	Meta	Obtenido	Meta/Obt	
<b>EFICACIA</b>	100	33	303%	Valor Máximo
<b>EFICIENCIA</b>	100	100	100%	Satisfactorio
<b>EFFECTIVIDAD</b>	100	33	303%	Valor Máximo
<b>RESULTADO</b>	375	375	100%	Satisfactorio
<b>PRODUCTIVIDAD</b>	100	33	303%	Valor Máximo

**Tabla N° 37 Resultados del Proceso de Inversiones -Medición de Satisfacción de Calidad**

**Fuente:** COAC San Francisco Ltda.

<b>PROCESO DE QUEJAS Y SUGERENCIAS</b>																	
<p><b>EFICACIA</b>= # de seguimiento de quejas y sugerencias/# de quejas y sugerencias recibidas * semana</p> <p><b>Meta</b>= <math>84/90 = 0,93 * 100\% = 93\%</math></p> <p><i>Es 1 Asistente de Quejas y Sugerencias deberá cumplir con el seguimiento se quejas con el siguiente detalle última semana mes de Enero:</i></p> <table border="0"> <tr> <td><b>Quejas:</b></td> <td><b>Sugerencias:</b></td> </tr> <tr> <td>Lunes: 10</td> <td>Lunes: 7</td> </tr> <tr> <td>Martes: 15</td> <td>Martes: 10</td> </tr> <tr> <td>Miércoles: 8</td> <td>Miércoles: 5</td> </tr> <tr> <td>Jueves: 10</td> <td>Jueves: 2</td> </tr> <tr> <td><u>Viernes: 12</u></td> <td><u>Viernes: 5</u></td> </tr> <tr> <td><b>Total:</b></td> <td><b>55</b></td> </tr> <tr> <td></td> <td><b>29</b></td> </tr> </table>	<b>Quejas:</b>	<b>Sugerencias:</b>	Lunes: 10	Lunes: 7	Martes: 15	Martes: 10	Miércoles: 8	Miércoles: 5	Jueves: 10	Jueves: 2	<u>Viernes: 12</u>	<u>Viernes: 5</u>	<b>Total:</b>	<b>55</b>		<b>29</b>	<p><b>RESULTADO</b>=Total de seguimiento visitas de quejas y sugerencias recibidas *semana</p> <p><b>Meta</b>=90 por semana</p>
<b>Quejas:</b>	<b>Sugerencias:</b>																
Lunes: 10	Lunes: 7																
Martes: 15	Martes: 10																
Miércoles: 8	Miércoles: 5																
Jueves: 10	Jueves: 2																
<u>Viernes: 12</u>	<u>Viernes: 5</u>																
<b>Total:</b>	<b>55</b>																
	<b>29</b>																
<p><b>EFICIENCIA</b>=# de seguimiento de quejas*semana/# de seguimiento de sugerencias</p> <p><b>Meta</b>= 100%</p>	<p><b>PRODUCTIVIDAD</b>= # de seguimiento de quejas y sugerencias *semana</p> <p><b>Meta</b>= <math>84/40 = 2.1</math> minutos atenderá el asistente de quejas y sugerencias por cada hora</p>																
<p><b>EFFECTIVIDAD</b>=Eficacia*Eficiencia/100</p> <p><b>Meta</b>=93%</p>	<p><b>PRODUCTIVIDAD (\$)</b>= # de seguimiento de quejas y sugerencias /# de quejas y sugerencias recibidas</p> <p><b>Meta</b>=<math>84/90 = 0,93 * 100\% = 93\%</math></p>																

**Tabla N° 38 Proceso de Quejas y Sugerencias- Satisfacción de Calidad**

**Fuente:** COAC San Francisco Ltda.

Resultados de los indicadores de Gestión al Proceso de Quejas y Sugerencias en la Medición de Satisfacción de Calidad				
Indicador	Meta	Obtenido	Meta/Obt	
<b>EFICACIA</b>	100	93	108%	Sobresaliente
<b>EFICIENCIA</b>	100	100	100%	Satisfactorio
<b>EFFECTIVIDAD</b>	100	93	108%	Sobresaliente
<b>RESULTADO</b>	90	90	100%	Satisfactorio
<b>PRODUCTIVIDAD</b>	100	93	108%	Sobresaliente

**Tabla N° 39 Resultados del Proceso de Quejas y Sugerencias -Medición de Satisfacción de Calidad**

**Fuente:** COAC San Francisco Ltda.

## 4.2 Comprobación Hipótesis

Se procederá a la codificación de los resultados para luego tabularlos, mediante la aplicación de Estadística Descriptiva, como medio principal de los datos obtenidos, para posteriormente convertirlos en porcentajes, mediante una síntesis para el análisis.

Los procedimientos a aplicar serán: la correlación, media aritmética y la prueba del Chi-Cuadrado, que esto se convertirá en los parámetros, con los que se verificará la Hipótesis.

### 4.2.1 Encuesta aplicada al personal de la COAC San Francisco Ltda.

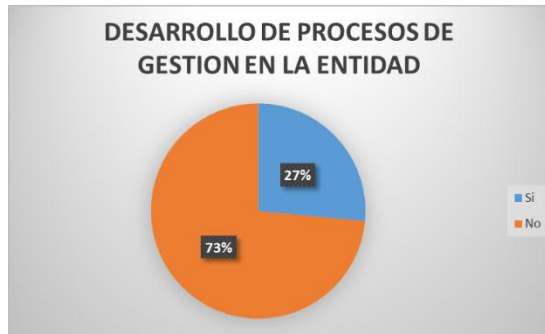
1) ¿Se han desarrollado procesos de gestión adecuados en la entidad?

Opciones	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Si	22	27%
No	61	73%
<b>TOTAL</b>	<b>83</b>	<b>100%</b>

**Tabla N° 40 Cumplimiento de procesos de gestión**

**Elaborado por:** Guanina Verónica

**Fuente:** COAC San Francisco Ltda.



**Gráfico N° 2 Cumplimiento de procesos de gestión**

**Elaborado por:** Guanina Verónica

**Fuente:** COAC San Francisco Ltda.

**Análisis:**

Del 100% de encuestados el 73% mencionaron que no se han desarrollado procesos de gestión adecuados en la entidad, mientras que el 27% mencionó que si se han desarrollado.

**Interpretación:**

Se observa que la mayoría de personas encuestadas mencionaron que no se han desarrollado completamente procesos de gestión en la entidad, lo que impide el cumplimiento de metas u objetivos institucionales.

2) ¿Se han diseñado políticas dirigidas a elevar la calidad del servicio al cliente?

Opciones	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Si	56	67%
No	27	33%
<b>TOTAL</b>	<b>83</b>	<b>100%</b>

**Gráfico N° 3 Políticas de calidad del servicio al cliente**

**Elaborado por:** Guanina Verónica

**Fuente:** COAC San Francisco Ltda.



**Gráfico N° 4 Políticas de Calidad del Servicio al Cliente**

**Elaborado por:** Guanina Verónica

**Fuente:** COAC San Francisco Ltda.

**Análisis:**

Del 100% de encuestados el 67% mencionan que sí se han diseñado políticas para elevar la calidad de servicio al cliente, mientras que el 33% mencionó que no se ha diseñado.

**Interpretación:**

Se observa que la mayoría de personas encuestadas mencionaron es necesario replantear las actuales y crear nuevas en función de las necesidades y sugerencias de los socios.

3) ¿Identifique los procesos que según su criterio presentan problemas, en su cumplimiento y operatividad?

Opciones	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Proceso de Investigación y desarrollo	7	8%
Proceso de Concesión de Créditos	10	12%
Proceso de calificación, legalización y desembolso de créditos	12	14%
Proceso de Caja (Deposito y retiro)	4	5%
Proceso de Inversiones	32	39%
Proceso de Quejas y Sugerencias	18	22%
<b>TOTAL</b>	<b>83</b>	<b>100%</b>

Tabla N° 41 Procesos que presentan problemas

Elaborado por: Guanina Verónica

Fuente: COAC San Francisco Ltda.

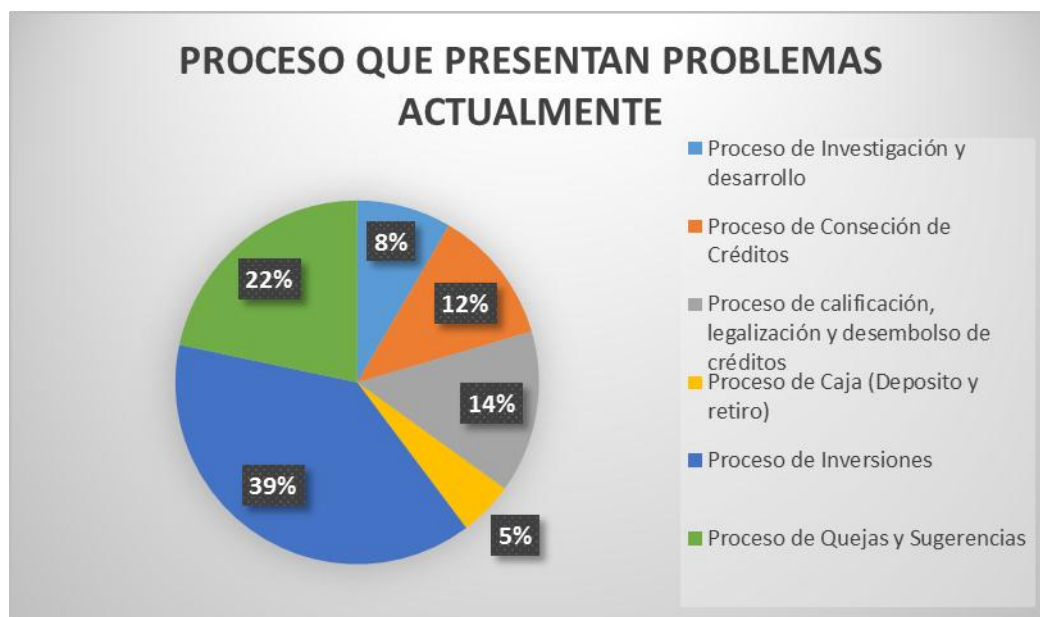


Gráfico N° 5 Procesos que presentan problemas

Elaborado por: Guanina Verónica

Fuente: COAC San Francisco Ltda.

**Análisis:**

Del 100% de encuestados el 39% mencionó que para su criterio el proceso que presenta problemas es el proceso de inversiones, posteriormente con el 22% es el proceso de quejas y sugerencias, además el 14% mencionó que es el Proceso de Calificación, legalización y desembolso de créditos, por otro lado el 12% mencionó que es el procesos de Concesión de Créditos, el 8% que es el Proceso de Investigación de desarrollo, y finalmente el 5% mencionaron que es el proceso de Caja.

**Interpretación:**

Se observa que la mayoría de personas encuestadas mencionaron que los procesos según el personal son: Inversiones, Quejas y Sugerencias, los procesos que representan mayores problemas en su cumplimiento y operatividad.

**4) ¿Es necesario aplicar herramientas de calidad que ayuden a mejorar la calidad de atención al cliente en la COAC San Francisco Ltda.?**

Opciones	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Si	79	95%
No	4	5%
<b>TOTAL</b>	<b>83</b>	<b>100%</b>

**Tabla N° 42 Herramientas para mejorar la calidad**

**Elaborado por:** Guanina Verónica

**Fuente:** COAC San Francisco Ltda.



**Tabla N° 43 Herramientas para mejorar la calidad**

**Elaborado por:** Guanina Verónica

**Fuente:** COAC San Francisco Ltda.

**Análisis:**

Del 100% de encuestados el 95% mencionó que es necesario aplicar herramientas que ayuden la calidad de atención al cliente en la COAC San Francisco, mientras que el 5% de los encuestados indicó que no es necesario.

**Interpretación:**

Se observa que la mayoría de personas encuestadas indicaron que es necesario aplicar herramientas de calidad que ayuden a mejorar la calidad de atención al cliente en la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Francisco Ltda.

#### 4.2.2 Verificación de Hipótesis

La verificación de la hipótesis planteada se efectuará a partir de los resultados obtenidos en las encuestas aplicadas al personal administrativos que presta sus servicios en las cooperativas, para ello se utilizar el método Chi Cuadrado. Para el cálculo de la tabla de contingencia, se lo realizara a partir de los valores cuantitativos de la pregunta 1, y 4 aplicadas en la encuesta, las mismas que guardan relación con las variables.

##### 4.2.2.1 Planteamiento de Hipótesis

**Ho:** Una adecuada gestión por procesos no ayudará mejorar la satisfacción en el servicio al cliente de la Cooperativa San Francisco Ltda. Matriz Ambato período 2013.

**H1:** Una adecuada gestión por procesos Si ayudará mejorar la satisfacción en el servicio al cliente de la Cooperativa San Francisco Ltda. Matriz Ambato período 2013.

##### 4.2.2.2 Modelo Matemático

$$H_0 = O - E$$

$$H_1 = O \neq E$$

##### 4.2.2.3 Modelo Estadístico

$$\chi^2 = \sum \frac{(O - E)^2}{E}$$

$$\chi^2 = 82,15$$

##### 4.2.2.4 Determinación de significación

$$\alpha = 0.05 \quad 5\%$$

##### 4.2.2.5 Distribución Muestral

$$GL = K - 1$$

$$GL = (f - 1)(c - 1)$$



En donde:

GL= Grados de libertad

$f =$  · de filas

$f =$  · de columnas

$GL=(2-1)(2-1)$

$GL=(1)(1)$

$GL=1 = 3,84$

#### 4.2.2.6 Identificación de la zona de rechazo

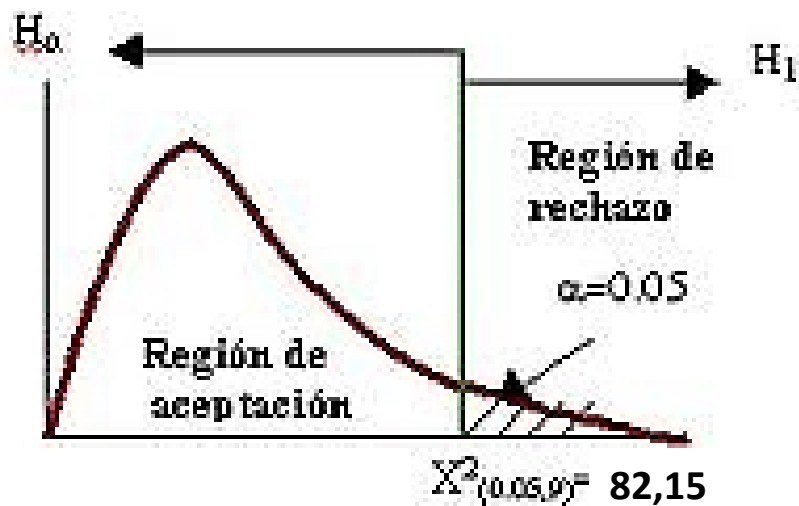


Tabla N° 44 Identificación de la zona de rechazo

Fuente: Encuestas Tabuladas

Elaborado por: Guanina V, Verónica

#### 4.2.2.7 Cálculo Matemático

FRECUENCIAS OBSERVADAS			
PREGUNTA	SI	NO	TOTAL
Pregunta 1	22	61	83
Pregunta 4	79	4	83
TOTAL	101	65	166

Tabla N° 45 Frecuencias Observadas

Fuente: Encuestas Tabuladas

Elaborado por: Guanina V, Verónica

Para determinar las frecuencias esperadas se aplica la siguiente fórmula:

$$\text{Frecuencias Esperadas} = \frac{\text{Total de la columna} * \text{Total de la Fila}}{\text{Total de la muestra}}$$

$$\text{Frecuencias Esperadas} = \frac{101 * 83}{166}$$

$$\text{Frecuencias Esperadas} = 50,5$$

FRECUENCIAS ESPERADAS			
PREGUNTA	SI	NO	TOTAL
Pregunta 1	50,5	32,5	83
Pregunta 4	50,5	32,5	83
<b>Total</b>	101	65	166

**Tabla N° 46 Frecuencias Esperadas**

**Fuente:** Encuestas Tabuladas

**Elaborado por:** Guanina V, Verónica

**Cálculo del Chi Cuadrado**

O	E	(O-E)	(O-E) <sup>2</sup>	(O-E) <sup>2</sup> /E
22	50,5	8,33	69,39	1,71
79	50,5	-8,33	69,39	6,72
61	32,5	-12,67	160,53	3,95
4	32,5	12,67	160,53	15,54
<b>Total</b>				<b>82,15</b>

**Tabla N° 47 Cálculo del Chi Cuadrado**

**Fuente:** Encuestas Tabuladas

**Elaborado por:** Guanina V, Verónica

#### 4.2.2.8 Decisión

Si  $H_1 > H_0$  o se rechaza la hipótesis nula ( $H_0$ ) y se acepta la hipótesis alternativa

$82,15 > 3,84$  por lo que se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alternativa.

**Entonces:**

Es decir una adecuada gestión por procesos si ayudará mejorar la calidad de satisfacción al cliente de la Cooperativa San Francisco Ltda. Matriz Ambato.

### 4.3 Principales Resultados

- Se cumplió satisfactoriamente con la evaluación a los procesos de gestión basados en el manual de referencia según el modelo COSO, en donde los principales puntos críticos detectados fueron:

<b>OBJETIVO</b>	<b>IDENTIFICACIÓN DE PUNTOS CRÍTICOS</b>
<b>PROCESO DE INVESTIGACIÓN Y DESARROLLO DE MERCADOS</b>	No se elabora un informe de factibilidad, previo al envío de la ejecución de los productos en el área de nuevos de marketing, y publicidad.
	No se efectúan un pequeño estudio de mercado para conocer la aceptación de los socios y posibles nuevos clientes
	No se realizan visitas a los nuevos socios en lo que respecta a inversiones
	No se realizan promocionales de que auspicie la entidad para ofertar los nuevos productos financieros.
<b>PROCESO DE CONCESIÓN DE CRÉDITOS</b>	No se revisa que la documentación presentada por el socio esté completa
	No se efectúa ningún proceso con la documentación que no cumple con todos los requisitos, solo se devuelve al cliente
	No se han establecido políticas en cuanto a montos superiores a \$2.500 en clientes nuevos y a \$10.000 en clientes recurrentes.
<b>PROCESO DE CALIFICACIÓN, LEGALIZACIÓN Y DESEMOLSO DE CRÉDITOS</b>	No se archivan la documentación de los socios que se han negado los créditos en cuanto a la legalización
	No se ha establecido políticas en cuanto al desembolso de créditos en lo referente al archivo y respaldo de la documentación en la entidad, solo se emite un documento como respaldo del proceso y nada mas
<b>PROCESO DE CAJA RECIBIDOR /PAGADOR</b>	No se efectúa ningún control con los depósitos superior a \$2.000
<b>PROCESO DE SERVICIO AL CLIENTE</b>	No se efectúa ningún control con los retiros superiores a \$2.000
	Se apertura la cuenta sin verificación que toda la

	documentación presentada por el socios esté completa, no exigen la presentación de los demás requisitos, con la presentación de la cédula es suficiente
<b>PROCESO DE INVERSIONES</b>	<p>No se enuncian todos los procesos en los referente al registro y legalización de la documentación del nuevo socio inversionista</p> <p>No se realizan actas de créditos con datos aprobados para proceder al desembolso de la póliza luego de cumplir con el tiempo estipulados en la póliza de acumulación</p>
<b>PROCESO DE QUEJAS Y SUGERENCIAS</b>	Se recepta la queja por escrito, y el documentos se queda con el personal responsable

- Se determina que los parámetros que utiliza la entidad para evaluar los procesos internos importantes, no se basaron en ningún criterio de calidad de servicio al cliente, por lo que se aplicó los parámetros según la norma ISO 9001-2008, manejando indicadores de eficiencia, eficacia, efectividad, resultados, y productividad, obteniendo los siguientes resultados:

Resultados de los indicadores de Gestión aplicados a los proceso de la COAC San Francisco Ltda						
Indicador Procesos	EFICACIA	EFICIENCIA	EFECTIVIDAD	RESULTADO	PRODUCTIVIDAD	PRODUCTIVIDAD \$
Investigación y Desarrollo	Valor Máximo	Satisfactorio	Valor Máximo	Satisfactorio	Valor Máximo	Alrededor de 0,08 tvos se emplean por cada minuto en desarrollo de Estudios de mercado por cada hora del responsable de Marketing y Publicidad y asistente
Proceso de Concesión de Créditos	Sobresaliente	Satisfactorio	Sobresaliente	Satisfactorio	Aceptable	Se coloca 1 créditos por cada hora del Oficial de Créditos
Proceso de Calificación, legalización y desembolso de créditos	Valor Máximo	Satisfactorio	Valor Máximo	Satisfactorio	Valor Mínimo	Se realizan 3 créditos calificados, legalizados y desembolsados por cada hora de los 7 Oficiales de Créditos
Proceso de Caja Recibidor/Pagador	Sobresaliente	Satisfactorio	Valor Máximo	Satisfactorio	Valor Máximo	Se observa que los cajeros tardan alrededor de 0,9' minutos en depósitos y retiros por cada socios que atienden cada hora los 4 cajeros
Proceso de Servicio al Cliente	Sobresaliente	Satisfactorio	Sobresaliente	Satisfactorio	Sobresaliente	Se observa que cada 12' minutos se tardan en atender en Servicio al cliente cada hora las 2 asistentes de servicio al cliente
Proceso de Inversiones	Valor Máximo	Satisfactorio	Valor Máximo	Satisfactorio	Valor Máximo	Aproximadamente 31' minutos sedemorán en atender en los Oficiales de inversiones por cada hora las 5 oficiales de inversiones
Proceso de Quejas y Sugerencias	Sobresaliente	Satisfactorio	Sobresaliente	Satisfactorio	Sobresaliente	El asesor de quejas y sugerencias se tarda 2.1' minutos en atender al cliente por cada hora

- Se demuestra que existen establecidos procesos sin embargo no se cumple a cabalidad con todos los pasos o actividades.

- Para obtener un correcto análisis de la gestión por procesos, se aplicó un manual de referencia basados en el modelo COSO, además para verificar la calidad se analizaron todos los parámetros según la norma ISO 9001-2008, manejando indicadores de eficiencia, eficacia, resultados, productividad etc.

#### **4.4 Limitaciones del Estudio**

- El acceso a información no fue tan fácil, se tuvo que solicitar por escrito los procesos que manejan la entidad.
- Se utilizó la técnica de la observación para cuantificar los parámetros de calidad en la entidad.
- Los socios mostraron interés al verificar el cumplimiento y seguimiento de los procesos a los funcionarios de cada uno de los departamentos o áreas funcionales de la entidad.

#### **4.5 Conclusiones**

- En base al objetivo 1, se ha analizado completamente los procesos de la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Francisco Ltda. Matriz Ambato.
- En base al objetivo 2, se procedió a cuantificar la calidad de servicio al cliente, empleando la norma ISO 9001-2008, basada en parámetros de eficacia, eficiencia, efectividad y productividad.
- Además se efectuó la comprobación de hipótesis en donde se demuestra que la gestión por procesos si incide en la calidad de atención al cliente.
- En el objetivo 3: Se ha enfocado en establecer cuáles son los puntos críticos, descrito en los principales resultados.

#### **4.6 Recomendaciones**

- En base al objetivo 1, se recomienda el análisis basado en el manual de referencia aplicado en la presente investigación de forma periódica, para detectar a tiempo posibles riesgos.

- En base al objetivo 2, Es necesario que se apliquen los parámetros basados en la norma ISO 9001-2008, en función de los indicadores de eficacia, eficiencia, efectividad y productividad.
- En el objetivo 3: Se recomienda aplicar la matriz de indicadores de gestión a cada proceso en función de la ponderación máxima que se deberá obtener para el cumplimiento de los mismos.
- Se deberá solucionar las siguientes actividades de control:
  - a) **Dentro del proceso de Investigación y desarrollo de mercados:** Elaborar un informe de factibilidad, elaborar un informe de estudios de mercado, elaborar cronograma de visitas a los posibles clientes identificados en el estudio de mercado, efectuar eventos y capacitaciones sobre los nuevos productos y servicios financieros a ofertar en el mercado.
  - b) **Dentro del proceso de concesión de Créditos:** Se deberá revisar que la documentación que cumpla a cabalidad con todos los requisitos, se deberá archivar la documentación como constancia de negación de crédito en caso de serlo, y finalmente se deberá establecer una política en cuanto a la aprobación de créditos con base hasta \$2.500 y se debe fijar un responsable adicional al Comité de crédito con clientes nuevos que solicitan créditos superiores a \$2.500 o \$10.000 en el caso de clientes recurrentes, se deberá solicitar más documentación al socio y al garante que obligatoriamente tanto socio como garante deben poseer activos fijos no depreciables, para posteriormente ser evaluados.
  - c) **Dentro del proceso de calificación, legalización y desembolso de créditos:** Se deberá enviar la documentación al área de archivo como constancia de la negación del crédito, además se deberá enviar al área de archivo la documentación como respaldo de información y finalización del proceso.
  - d) **Dentro del proceso de caja:** Se deberá efectuar controles a los depósitos superiores a \$2.000 bajo supervisión del Jefe de Cajas, como también se deberá diseñar políticas de control a los retiros superiores a \$2.000 deberán estar autorizados por Jefe de Cajas.
  - e) **Dentro del proceso de Servicio al Cliente:** Se deberá revisar minuciosamente que la documentación esté completa para

posteriormente proceder con el ingreso y registro de apertura de cuenta.

- f) **Dentro del proceso de Inversiones:** Se deberá registrar y legalizar el dinero inmediatamente después de firmada la póliza de acumulación en caja, de la entidad, con el fin de agilizar el proceso, como también realizar actas de crédito con datos aprobados con el propósito de agilizar el proceso, que pasa posteriormente a elaborar los respectivos pagarés para el desembolso del capital invertido.
- g) **Dentro del proceso de quejas y sugerencias:** Se debería efectuar al momento de la queja del cliente una encuesta de calidad en donde se reflejen todos los procesos que se ejecutan en la entidad, con la finalidad de que el cliente califique el servicio eficiente o deficiente que recibió.
- La entidad deberá finalmente aplicar los indicadores de calidad periódicamente para conocer en qué proceso están presentando deficiencias.

## BIBLIOGRAFÍA

- Albrecht, K. (1980). *El poder de la inteligencia*. Mexico: mpresos y Tesis, S.A.
- Alpizar, J. (2007). *Didáctica de las ciencias experimentales*. San José: EUNED.
- Bernal, C. (2010). *Metodología de la Investigación*. México: Pearson.
- Bernal, C. A. (2010). *Metodología de la Investigación* (Tercera ed.). Bogotá, Colombia: Pearson Educación.
- CAF. (2011). *Servicios financieros para el desarrollo promoviendo el acceso en América Latina*. Bogotá: Corporación Andina de Fomento.
- Carrasco, B. (1 de 3 de 2011). *Concepto de la gestión por procesos*. Obtenido de [http://www.evolucion.cl/resumenes/Resumen\\_libro\\_Gesti%F3n\\_de\\_procesos\\_JB\\_C\\_2011.pdf](http://www.evolucion.cl/resumenes/Resumen_libro_Gesti%F3n_de_procesos_JB_C_2011.pdf)
- Di Rienzo J. et al. (2008). *Estadística para las ciencias Agropecuarias*. Madrid: Brujas.
- Escudero, M. (2014). *Servicio de atención comercial*. Editex.
- Harrington, J. (1997). *Mejoramientos de los procesos de la empresa*. MCGRAW HIL.
- Hernández, S., Collado, F., & Baptista, P. (2003). *Metodología de la Investigación*. México: Mc Graw Hill.
- Harrington, J. (1997). *Mejoramientos de los procesos de la empresa*. MCGRAW HIL.
- Méndez, J. (2006). *El cliente*.
- Rivero, D. S. (2009). *Introducción a la Metodología de la Investigación*. México: Shalom.
- Ros, J. (2000). *PREPARE UN BUEN PLAN DE MARKETING*. Ediciones gestión 2000.
- Roure, J., Mopnino, M., & Rodriguez, B. (1997). *Gestión de procesos*. ESTUDIO Y EDICIONES IESE.
- Sacristan, G., & Gómez, P. (2009). *Criterios de Credibilidad en la Investigación Naturalista*. Madrid: Akal.
- Tschohl, J. (2001). *El servicio al cliente*. Mexico: 2001.



## LINKOGRAFÍA

- Álvarez, J. (2014). *“Gestión Administrativa y la Satisfacción de los Usuarios en el Hospital Básico Baños”*. Recuperado el 2 de 11 de 2015, de <http://repositorio.uta.edu.ec/bitstream/123456789/7466/1/Mg.ASS.2252.pdf>
- Amores, C. (2008). *MODELO DE CALIDAD DE SERVICIO AL CLIENTE PARA MEJORAR LA*. Recuperado el 3 de 11 de 2015, de <http://repositorio.espe.edu.ec/bitstream/21000/3785/1/T-ESPEL-0544.pdf>
- Arias, A. (2014). *LA gestión de los procesos*. Obtenido de <http://pendientedemigracion.ucm.es/centros/cont/descargas/documento10142.pdf>
- Coimbra, E. (14 de 2 de 2011). *Recolección de datos*. Obtenido de <http://es.slideshare.net/edisoncoimbra/123-recoleccion-datos>
- Colin, L. (8 de 2002). *Las normas ISO 9000:2000 de Sistemas de Gestión de la Calidad*. Obtenido de <http://www.iie.org.mx/bolISO02/tecni2.pdf>
- Cortes, M. (16 de Enero de 2014). *Los enfoques cuantitativo y cualitativo en la investigación*. Obtenido de <http://es.slideshare.net/MarcoCortes/los-enfoques-cuantitativo-y-cualitativo-en-la-investigacin>
- Fernández, H. (2009). *El concepto de cliente*. Recuperado el 3 de 11 de 2015, de <http://es.scribd.com/doc/14554242/El-Concepto-de-Cliente#scribd>
- García, A. (23 de 3 de 2011). *Estudios de alcance Exploratorio*. Obtenido de <https://sites.google.com/site/metodologiadelainvestigacionb7/capitulo-5-sampieri>
- Hernández, S., Collado, F., & Baptista, P. (2003). *Metodología de la Investigación*. México: Mc Graw Hill. Ibarra, C. (26 de 10 de 2011). *Tipos de investigación: Exploratoria, Descriptiva, Explicativa, Correlacional*. Obtenido de <http://metodologadelainvestigacinsiis.blogspot.com/2011/10/tipos-de-investigacion-exploratoria.html>
- Jiménez, L. (2014). *Diseño de un modelo de gestión por procesos para el área académico del colegio Técnico Fiscal "Municipio de Loreto", que permita mejorar la calidad de la educación que imparte, año 2014*. Obtenido de [http://dspace.utpl.edu.ec/bitstream/123456789/11031/1/Jimenez\\_Chico\\_Leisi\\_Alva.pdf](http://dspace.utpl.edu.ec/bitstream/123456789/11031/1/Jimenez_Chico_Leisi_Alva.pdf)
- López, S. (2006). Obtenido de <https://www.dspace.espol.edu.ec/bitstream/.../Capitulo%20%23%203.doc>
- MINCETUR. (2010). *Gestión de servicio*. Recuperado el 3 de 11 de 2015, de [http://www.mincetur.gob.pe/Turismo/Otros/cultur/pdfs\\_documentos\\_Cultur/MBP\\_atencion\\_cliente\\_dirigido\\_ge\\_ad\\_mm.pdf](http://www.mincetur.gob.pe/Turismo/Otros/cultur/pdfs_documentos_Cultur/MBP_atencion_cliente_dirigido_ge_ad_mm.pdf)
- Peteiro, D. (16 de 2 de 2005). *Gestión por procesos y modelado de procesos*. Obtenido de <http://www.gestiopolis.com/gestion-por-procesos-y-modelado-de-procesos/>

- Pinto, Y. (10 de 2011). *Concepto de operacionalización de variables*. Obtenido de <http://metodologia-aldia.blogspot.com/2011/10/concepto-de-operacionalizacion-de-las.html>
- Salas, H. (2013). "*La calidad en el servicio y su impacto en el posicionamiento de productos automotrices de la empresa VERPAINTCORP CIA. LTDA.*". Recuperado el 2 de 11 de 2015, de <http://repo.uta.edu.ec/bitstream/123456789/5840/1/70%20MKT.pdf>
- Sinapsys. (2015). *Todo sobre la Gestión por Procesos*. Recuperado el 2 de 11 de 2015, de <http://www.sinap-sys.com/es/content/todo-sobre-la-gestion-por-procesos-parte-i>
- Tubón, C. (2009). *Diseño y propuesta de un sistema de mejoramiento de procesos para las áreas de otorrinolaringología, maxilofacial y oftalmología del hospital de especialidades Eugenio Espejo*. Obtenido de <http://bibdigital.epn.edu.ec/bitstream/15000/1266/1/CD-2041.pdf>
- Uguña, L. (2013). *EL CLIMA LABORAL Y SU REPERCUSIÓN EN LA CALIDAD DE SERVICIO Y LA SATISFACCIÓN LABORAL*. Recuperado el 3 de 11 de 2015, de <http://repositorio.ug.edu.ec/handle/redug/6389>
- Van Dalen, D., & Meyer, W. (2009). *blogia.com*. Recuperado el 14 de 02 de 2015, de [blogia.com: http://noemagico.blogia.com/2006/091301-la-investigacion-descriptiva.php](http://noemagico.blogia.com/2006/091301-la-investigacion-descriptiva.php)

**ANEXOS:**



**ANEXO N°2**  
**ENCUESTA**  
**UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO**  
**FACULTAD DE CONTABILIDAD Y AUDITORÍA**  
**CARRERA DE CONTABILIDAD Y AUDITORÍA**  
**DESARROLLO DE LA INVESTIGACIÓN**

<b>DIRIGIDO:</b> A los funcionarios de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Sann Francisco Ltda
<b>OBJETIVO:</b> Obtener información sobre la relación entre la gestión por procesos y la calidad de servicio al cliente
<b>MOTIVACIÓN:</b> Saludos cordiales, le invitamos a contestar con la mayor seriedad el siguiente cuestionario a fin de obtener información valiosa y confiable.

1) ¿Se han desarrollado procesos de gestión adecuados en la entidad?

Opciones	Frecuencia
Si	
No	

2) ¿Se han diseñado políticas dirigidas a elevar el nivel satisfacción del cliente?

Opciones	Frecuencia
Si	
No	

3) ¿Identifique los procesos que según su criterio presentan problemas, en su cumplimiento y operatividad?

Opciones	Frecuencia
Si	
No	

4) ¿Es necesario aplicar herramientas de calidad que ayuden a mejorar la atención al cliente en la entidad?

Opciones	Frecuencia
Si	
No	

¡Gracias por su colaboración!