



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

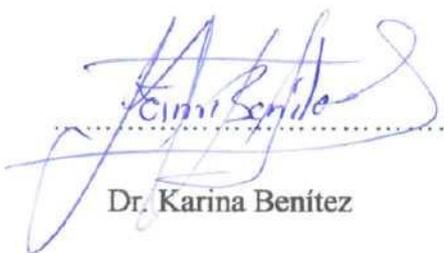
El Tribunal de Grado, aprueba el Proyecto de Investigación, sobre el tema: “**LA GESTIÓN POR PROCESOS Y SU RELACIÓN EN LA CALIDAD DEL SERVICIO AL CLIENTE, DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO SAN FRANCISCO LTDA. MATRIZ AMBATO, PARA EL PERÍODO 2013**”, elaborado por Verónica Elizabeth Guanina Nieto, 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



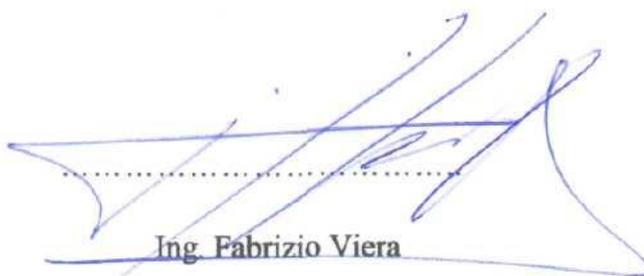
Eco. Mg. Diego Proaño

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

| CONTENIDO | PÁGINA |
|--|---------------|
| PÁGINAS PRELIMINARES | |
| 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 |
| CAPITULO I | 2 |
| ANÁLISIS Y DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA DE INVESNTIGACIÓN | 2 |
| 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 |
| CAPITULO II | | 10 |
| MARCO TEORICO | | 10 |
| 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 |
| CAPITULO III | | 28 |
| METODOLOGÍA | | 28 |
| 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 |
| CAPITULO IV | | 40 |
| RESULTADOS | | 40 |
| 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 |
| BIBLIOGRAFÍA..... | 111 |
| Anexos: | 114 |

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

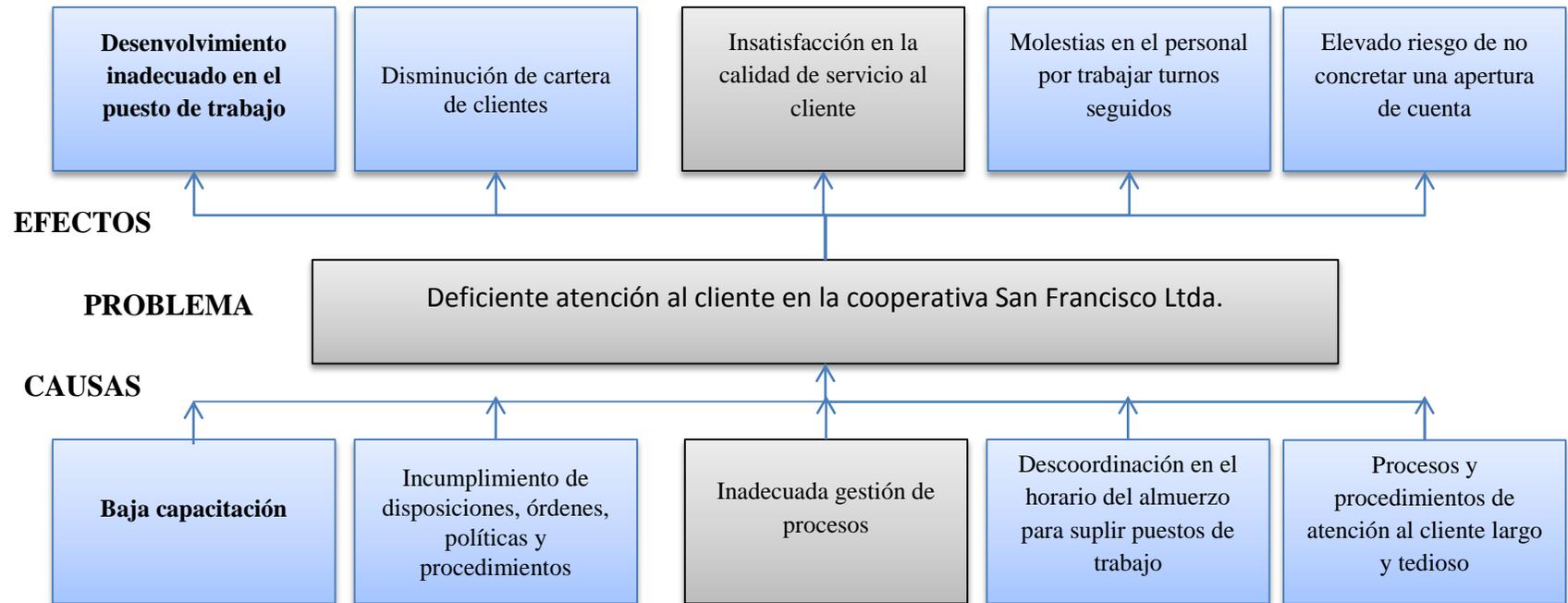


Gráfico N° 1 Árbol de Problemas

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:

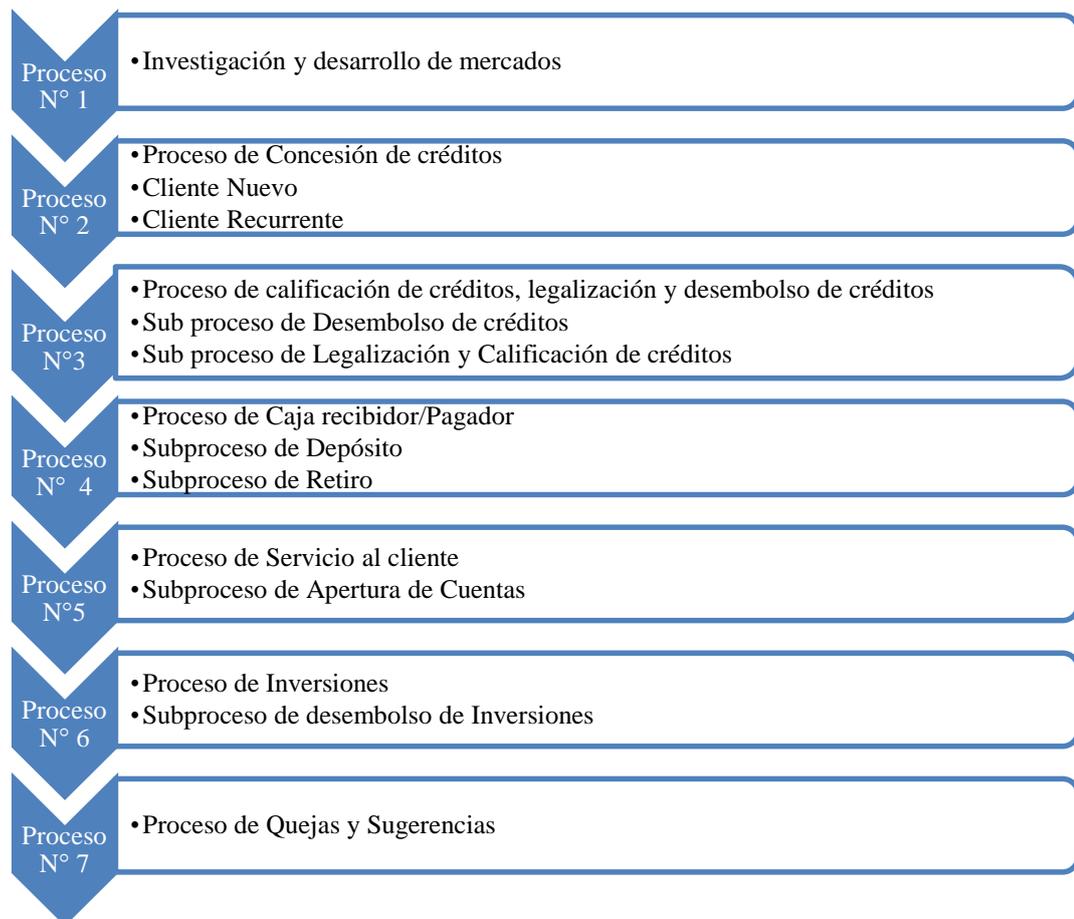


Tabla N° 3 Procesos a ser evaluados

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.

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

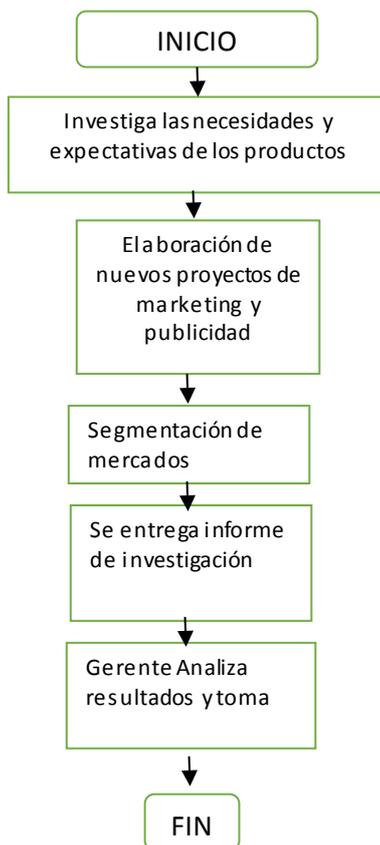


Figura N° 1 Proceso de Investigación y desarrollo de Mercados actual
Elaborado por: Guanina V, Verónica (2015)
Fuente: COAC San Francisco Ltda.

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**

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

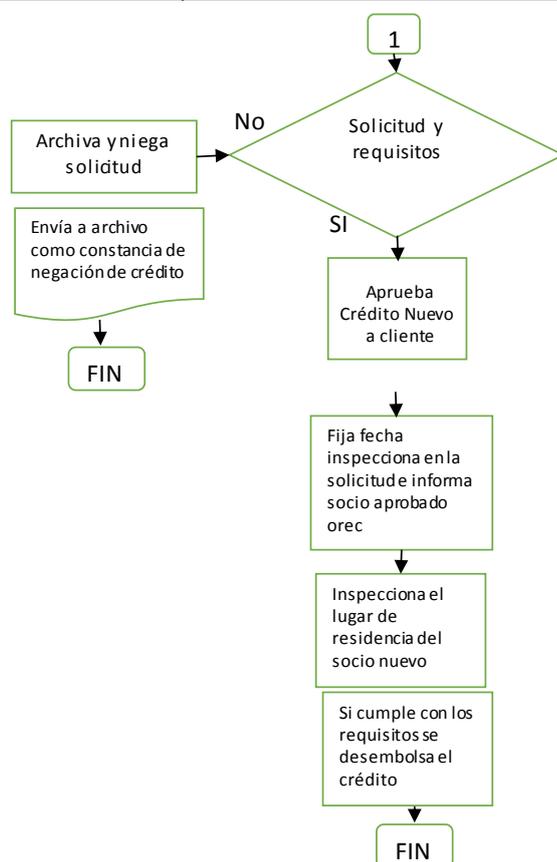


Figura N° 2 Proceso de concesión de créditos cliente nuevo hasta \$5.000

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.

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

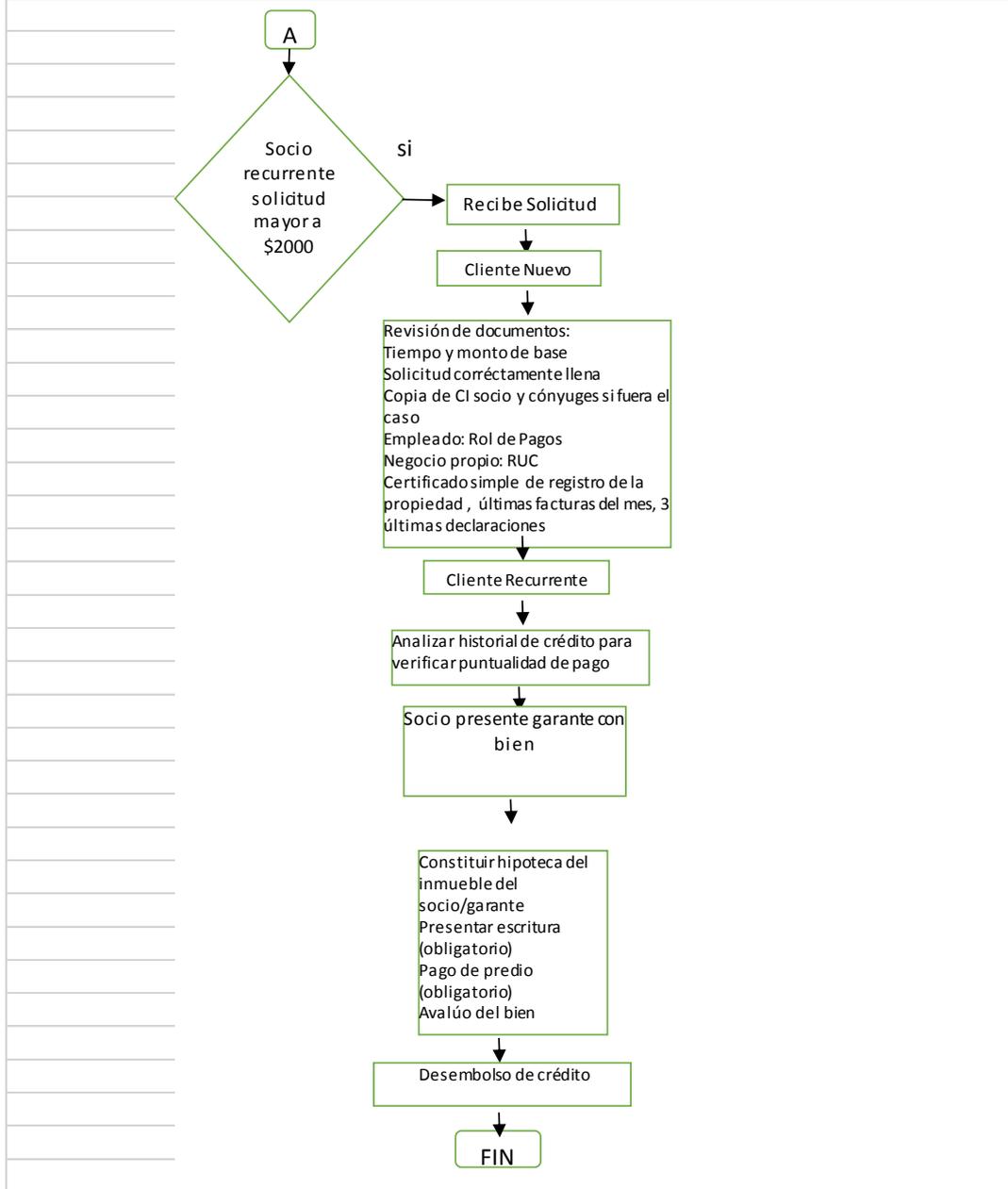


Figura N° 3 Subproceso de concesión de créditos cliente Recurrente hasta \$10.000
Elaborado por: Guanina V, Verónica (2015)
Fuente: COAC San Francisco Ltda.

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**

| PROCESO DE DESEMBOLSO DE CRÉDITOS | | | |
|--|---|------------|----|
| 1 | Supervisor operativo imprime tablas amortización entre otras. | Supervisor | 40 |
| 2 | Supervisor operativo hace legalizar pagare de socios y garantes. | Supervisor | 50 |
| 3 | Supervisor ingresa al SIFIZ para realizar el despacho del crédito. | Supervisor | 30 |
| 4 | Supervisor operativo entrega las tablas de amortización y envía al socio a cajas para que reciba el dinero. | Supervisor | 20 |
| 5 | 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.

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

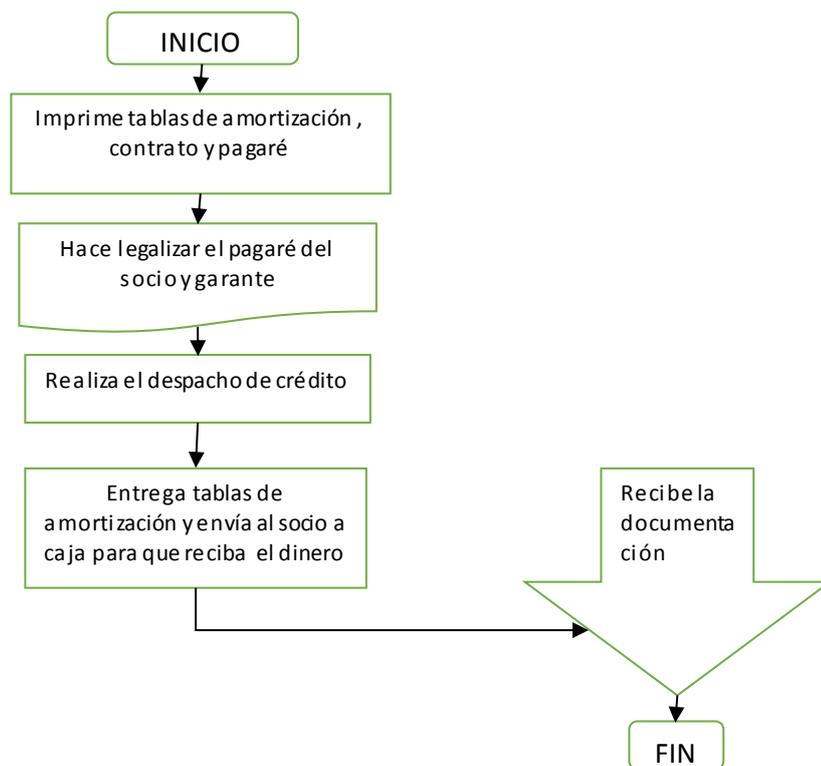


Figura N° 4 Proceso de desembolso de créditos
Elaborado por: Guanina V, Verónica (2015)
Fuente: COAC San Francisco Ltda.

- **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"> • Calificación A • Calificación B • Calificación C • Calificación D-E | <ul style="list-style-type: none"> • Óptimo • Adecuado • Regular • Insuficiente | <ul style="list-style-type: none"> • 9 • 7 • 6 • 0 | <ul style="list-style-type: none"> • Tipo A: Riesgo Normal • Tipo B: Riesgo Potencial • Tipo C: Deficiente • Tipo D: Dudoso Recaudo • Tipo E: Pérdida |

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

| PROCESO DE LEGALIZACIÓN DE CRÉDITOS | | |
|---|--------------|----|
| 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 |
| PROCESO DE CALIFICACIÓN DE CRÉDITOS | | |
| 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.

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

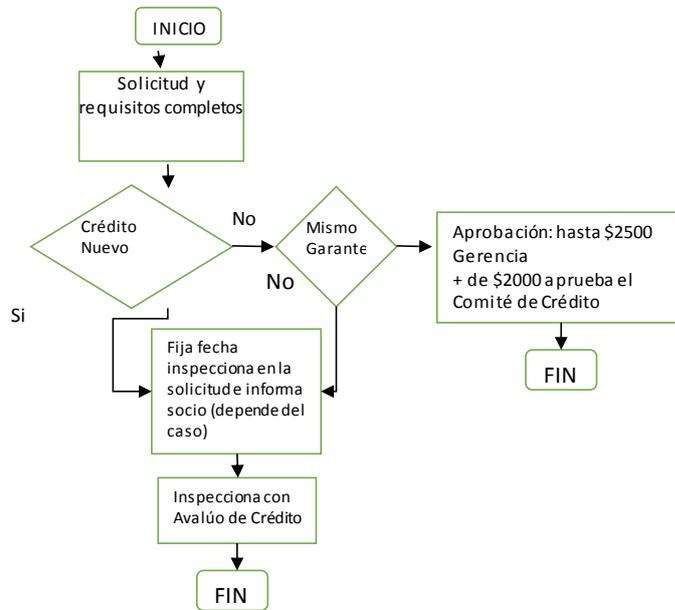


Figura N° 6 Proceso de legalización y calificación de créditos

Elaborado por: Guanina V, Verónica (2015)

Fuente: COAC San Francisco Ltda.

- **Subproceso de cobranza**

| N° | Actividades | Responsables | Tiempo |
|-----------|--|---------------------|---------------|
| 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 las 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 N° 9 Proceso de cobranza por cartera de créditos vencida

Elaborado por: Guanina V, Verónica (2015)

Fuente: COAC San Francisco Ltda.

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

MODELO

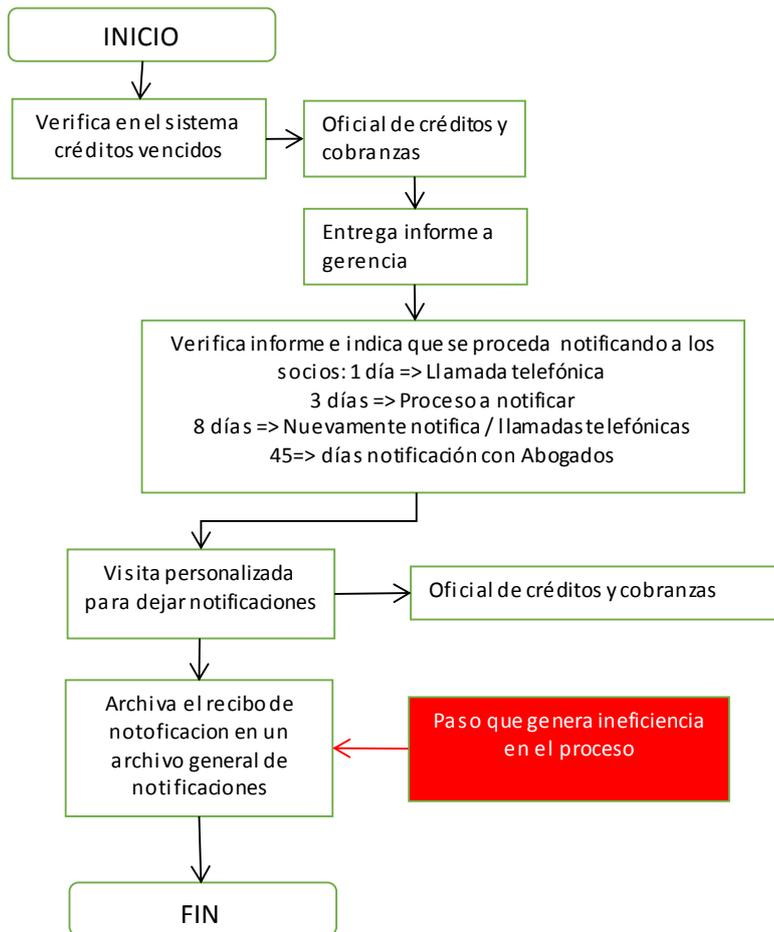


Figura N° 7 Proceso de cobranza por cartera de créditos vencidos
Elaborado por: Guanina V, Verónica (2015)
Fuente: COAC San Francisco Ltda.

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.

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

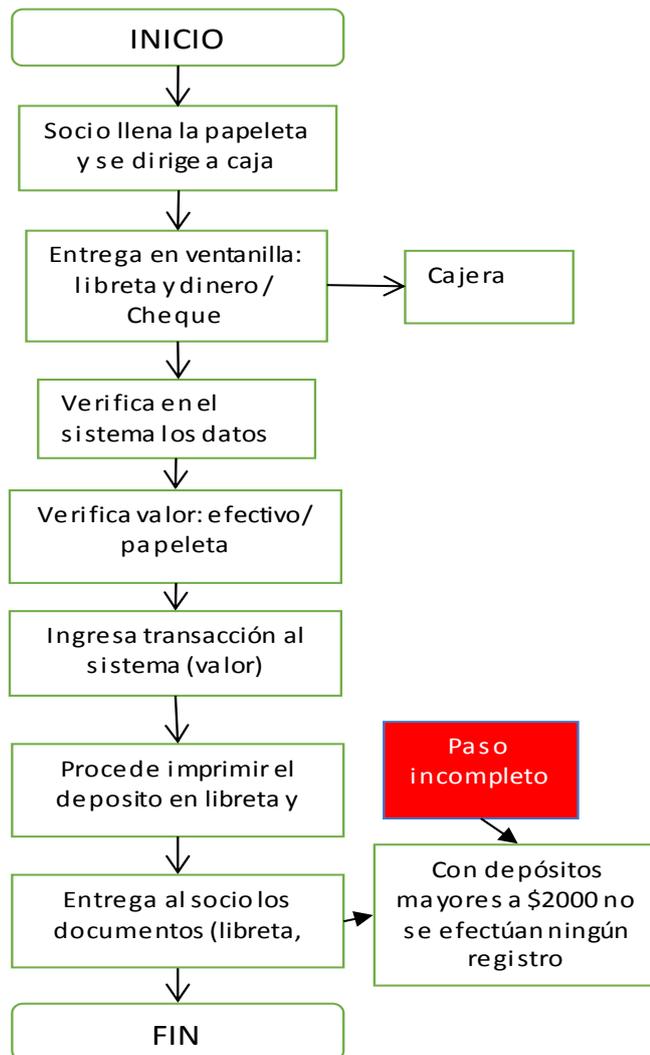


Figura N° 8 Subproceso Caja-Depósito
Elaborado por: Guanina V, Verónica (2015)
Fuente: COAC San Francisco Ltda.

- **Subproceso Retiro**

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

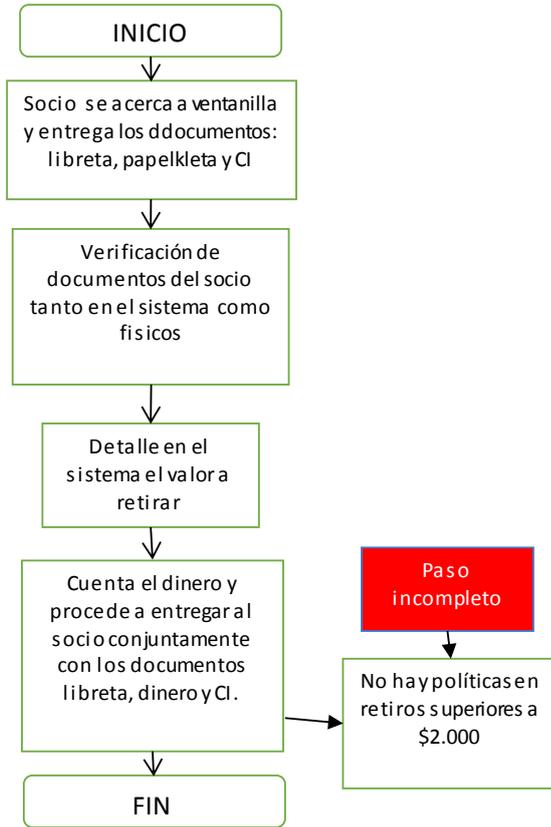


Figura N° 9 Subproceso Caja-Retiro
 Elaborado por: Guanina V, Verónica (2015)
 Fuente: COAC San Francisco Ltda.

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.

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

MODELO

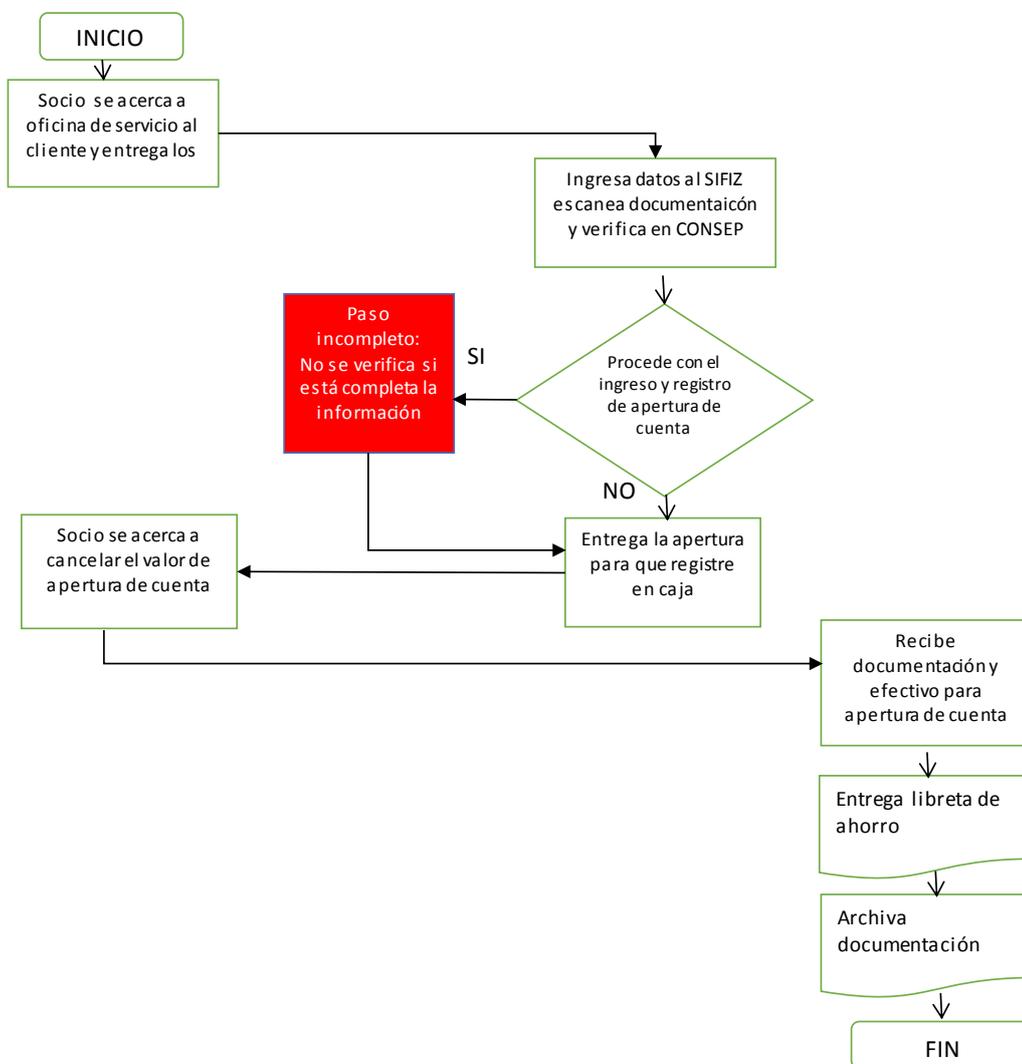


Figura N° 10 Subproceso Servicio al Cliente-Apertura de Cuentas

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.

| | | | |
|-----------------------|------------------------|----------------|----------|
| Macro Proceso: | Inversiones | | |
| Proceso | Captaciones | Estado: | Actual |
| Suproceso: | Inversiones | Pág: | 7 |
| Responsable: | Oficial de Inversiones | Fecha: | 1/1/2016 |

MODELO

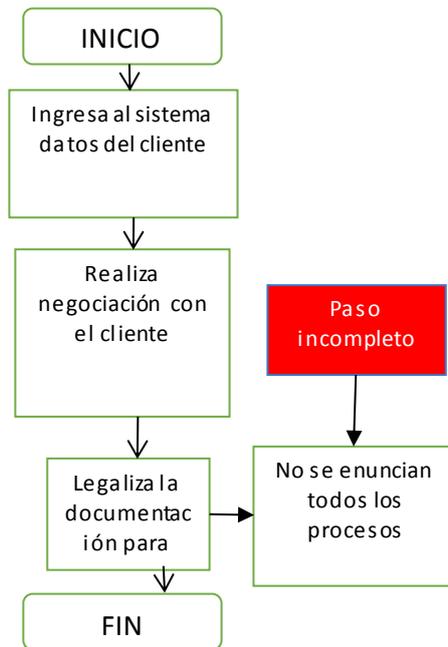


Figura N° 11 Subproceso Inversiones-Captaciones
Elaborado por: Guanina V, Verónica (2015)
Fuente: COAC San Francisco Ltda.

- **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.

| N° | Actividades | Responsables | Tiempo |
|----|--|--------------|--------|
| 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° 13 Subproceso de Inversiones-Desembolso

Elaborado por: Guanina V, Verónica (2015)

Fuente: COAC San Francisco Ltda.

| | | | |
|-----------------------|-------------------------|----------------|----------|
| Macro Proceso: | Inversiones | | |
| Proceso | Desembolso de inversión | Estado: | Actual |
| Suproceso: | Inversiones | Pág: | 7 |
| Responsable: | Oficial de Inversiones | Fecha: | 1/1/2016 |

Oficial de Inversiones

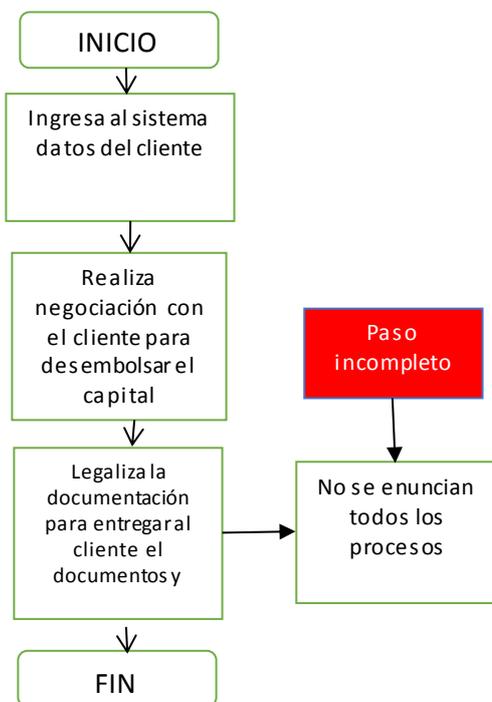


Figura N° 12 Subproceso Inversiones-Desembolso

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.

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

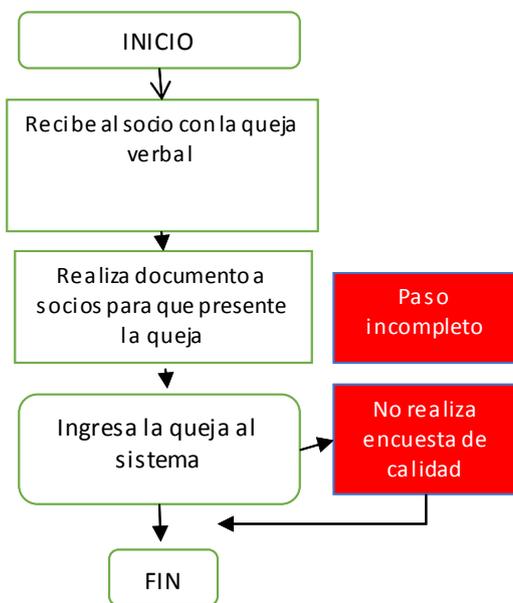


Figura N° 13 Proceso de Quejas y Sugerencias
Elaborado por: Guanina V, Verónica (2015)
Fuente: COAC San Francisco Ltda.

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 |
| 2) PROCESO DE CONCESIÓN DE CRÉDITOS: | | | | | |
| Subproceso Cliente Nuevo y Recurrente | | | | | |
| OBJETIVO | O | F | C | IDENTIFICACIÓN DE RIESGOS | ACTIVIDADES DE CONTROL |
| Direccinar 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 archiva 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. |
| 3) PROCESO DE CALIFICACIÓN DE CRÉDITOS, LEGALIZACIÓN Y DESEMBOLSO DE CRÉDITOS | | | | | |
| Subproceso de Desembolso de Créditos | | | | | |

| OBJETIVO | O | F | C | IDENTIFICACIÓN DE RIESGOS | ACTIVIDADES DE CONTROL |
|--|----------|----------|----------|---|--|
| 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

| OBJETIVO | O | F | C | IDENTIFICACIÓN DE RIESGOS | ACTIVIDADES DE CONTROL |
|---|----------|----------|----------|---|--|
| 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

| OBJETIVO | O | F | C | IDENTIFICACIÓN DE RIESGOS | ACTIVIDADES DE CONTROL |
|--|----------|----------|----------|---|---|
| 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 | | | | | |
| 5) PROCESO DE SERVICIO AL CLIENTE | | | | | |
| Subproceso de Apertura de Cuentas | | | | | |
| OBJETIVO | O | F | C | IDENTIFICACIÓN DE RIESGOS | ACTIVIDADES DE CONTROL |
| 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. |
| 6) PROCESO DE INVERSIONES | | | | | |
| Subproceso de desembolso de Inversiones | | | | | |
| OBJETIVO | O | F | C | IDENTIFICACIÓN DE RIESGOS | ACTIVIDADES DE CONTROL |
| 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. |
| 7) PROCESO DE QUEJAS Y SUGERENCIAS | | | | | |
| OBJETIVO | O | F | C | IDENTIFICACIÓN DE RIESGOS | ACTIVIDADES DE CONTROL |
| 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 |

| | | | |
|----------|--|-----------|----|
| 5 | Promotor calcula la muestra y realiza la encuesta mediante un sistema SPSS. | Promotor | 45 |
| 6 | Asistente tabula encuestas y obtiene resultados para que el gerente tome las decisiones. | Asistente | 60 |
| 7 | Promotor y Asistente elaboran un forme de la investigación. | Promotor | 20 |
| 8 | 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.

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



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.

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

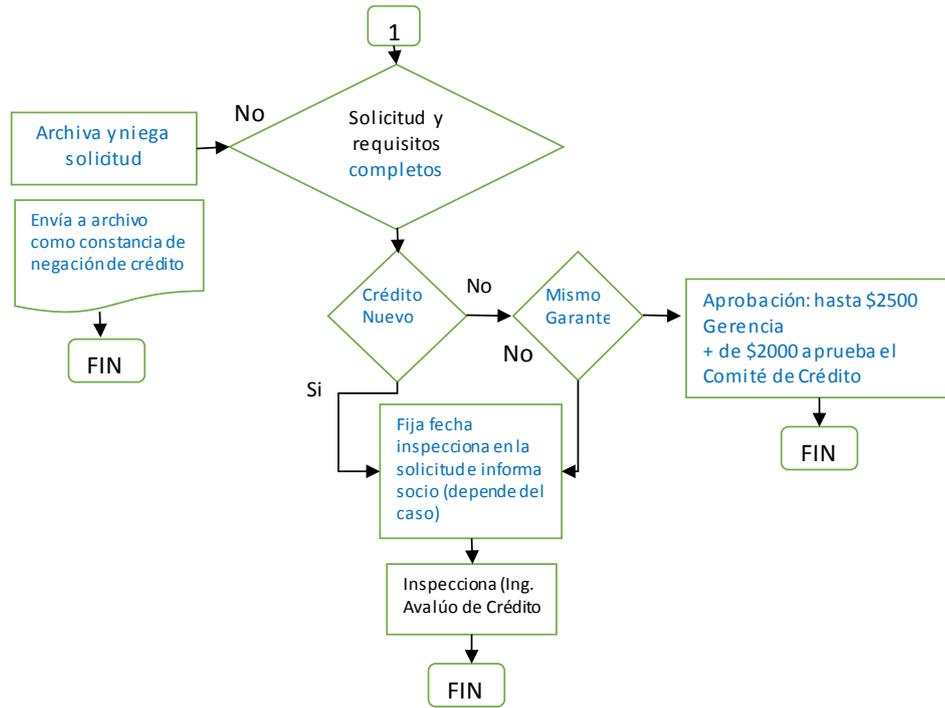


Figura N° 15 Proceso de concesión de créditos cliente nuevo
Elaborado por: Guanina V, Verónica (2015)
Fuente: COAC San Francisco Ltda.

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

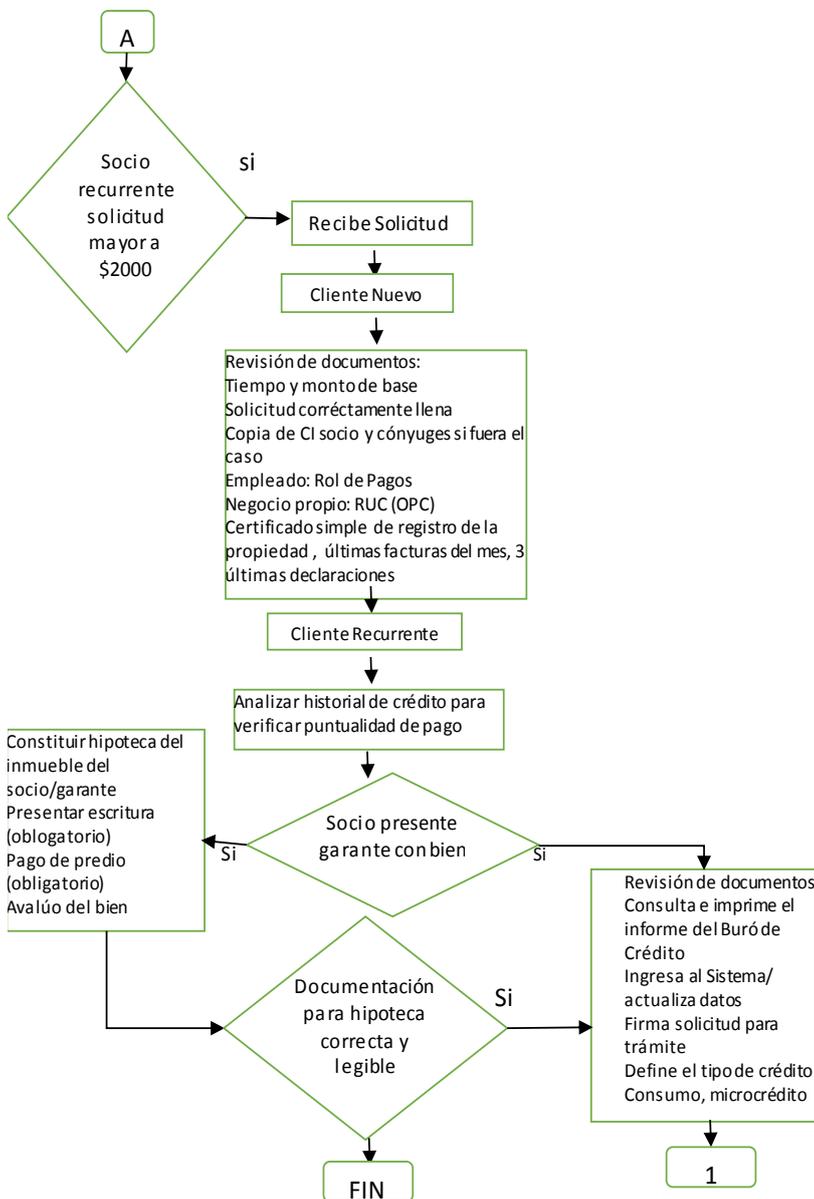


Figura N° 4: Proceso de concesión de créditos cliente Recurrente
Elaborado por: Guanina V, Verónica (2015)
Fuente: COAC San Francisco Ltda.

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

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

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

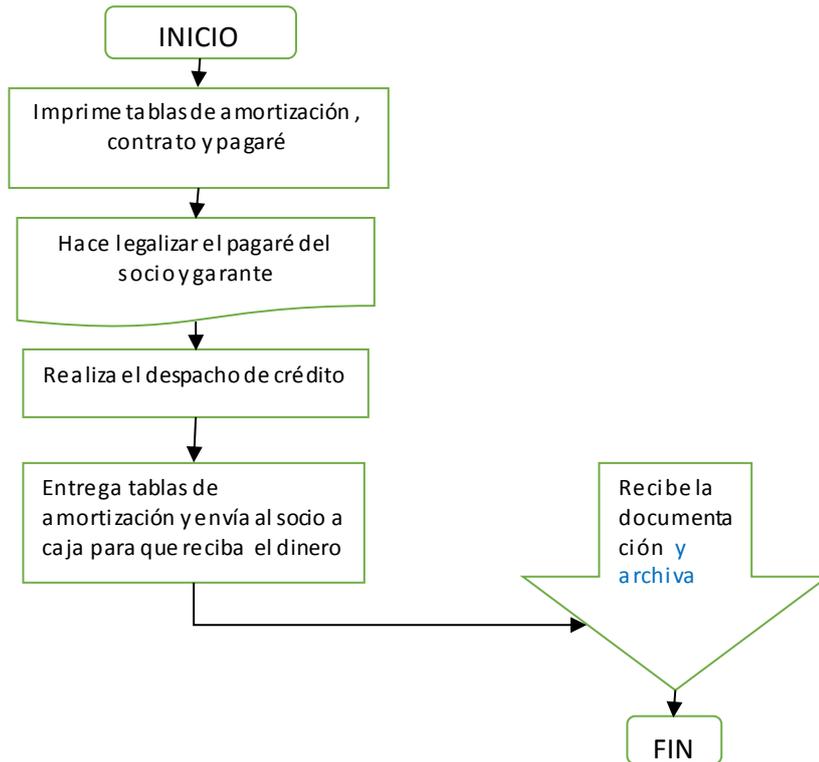


Figura N° 16 Proceso de Desembolso de Créditos
 Elaborado por: Guanina V, Verónica (2015)
 Fuente: COAC San Francisco Ltda.

- Proceso de legalización y calificación de créditos

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

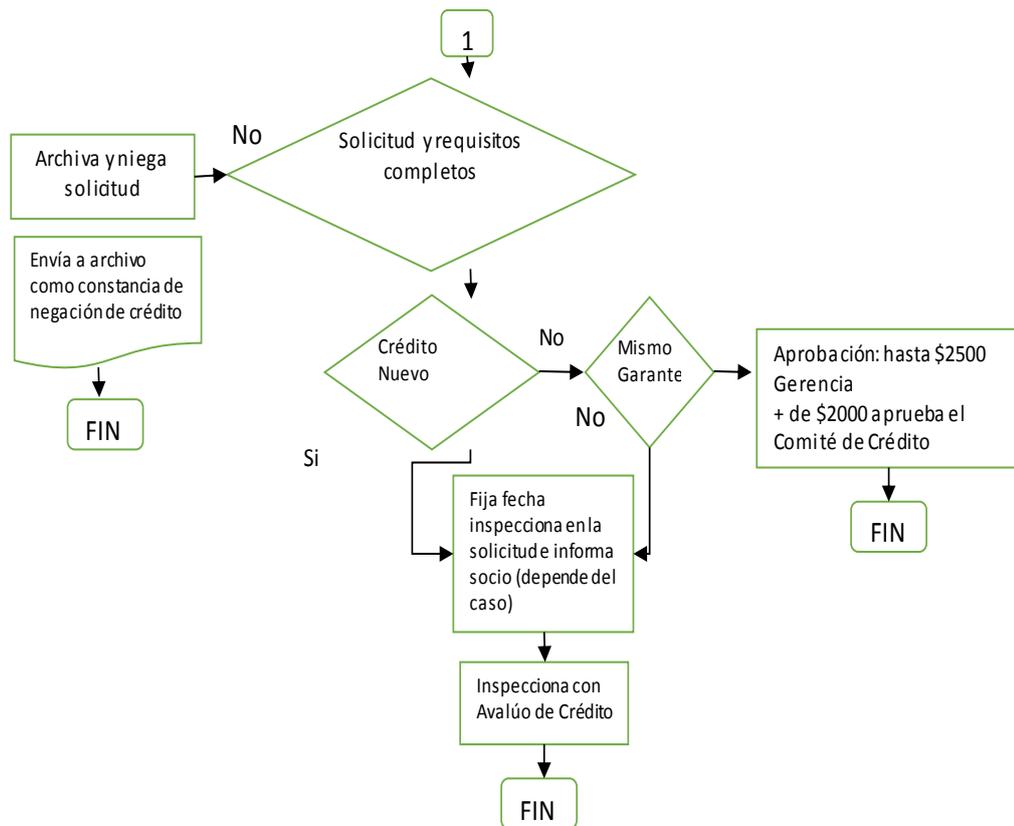


Figura N° 17 Proceso de legalización de documentación y Calificación de créditos

Elaborado por: Guanina V, Verónica (2015)

Fuente: COAC San Francisco Ltda.

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

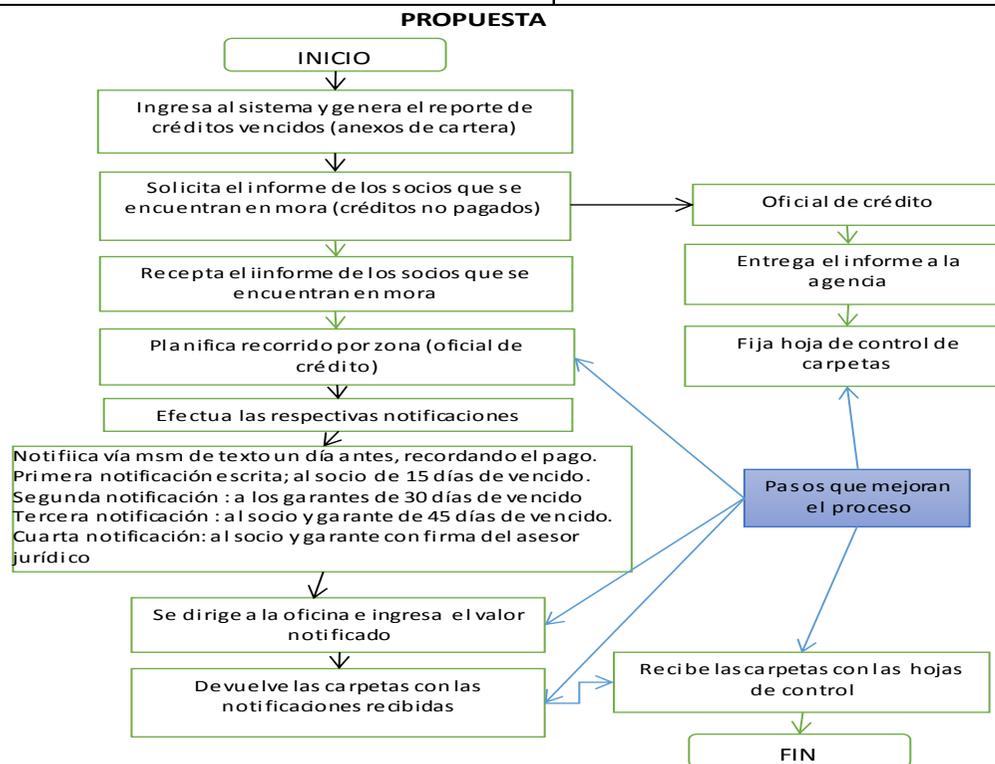


Figura N° 18 Proceso de cobranzas, notificación de créditos vencidos

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

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

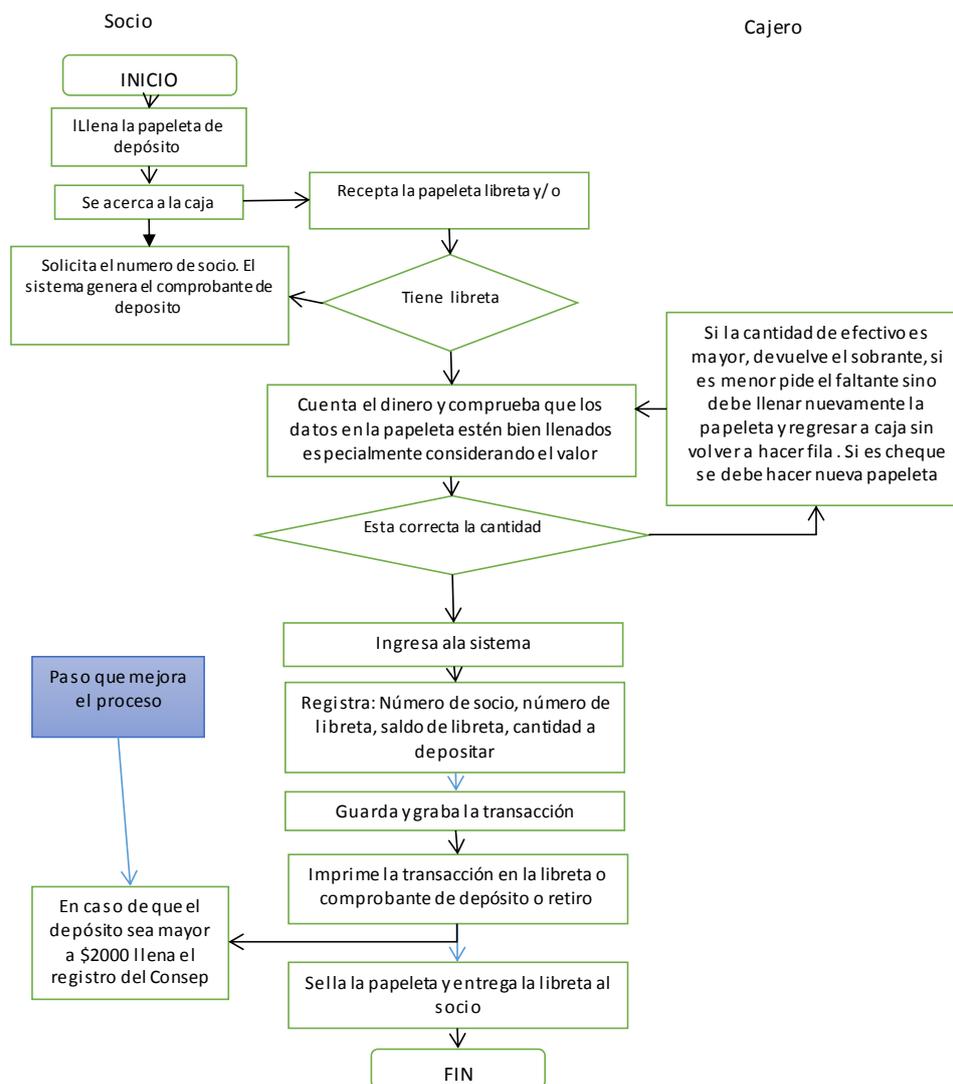


Figura N° 19 Proceso de Caja Depósito
 Elaborado por: Guanina V, Verónica (2015)
 Fuente: COAC San Francisco Ltda.

- Retiro

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

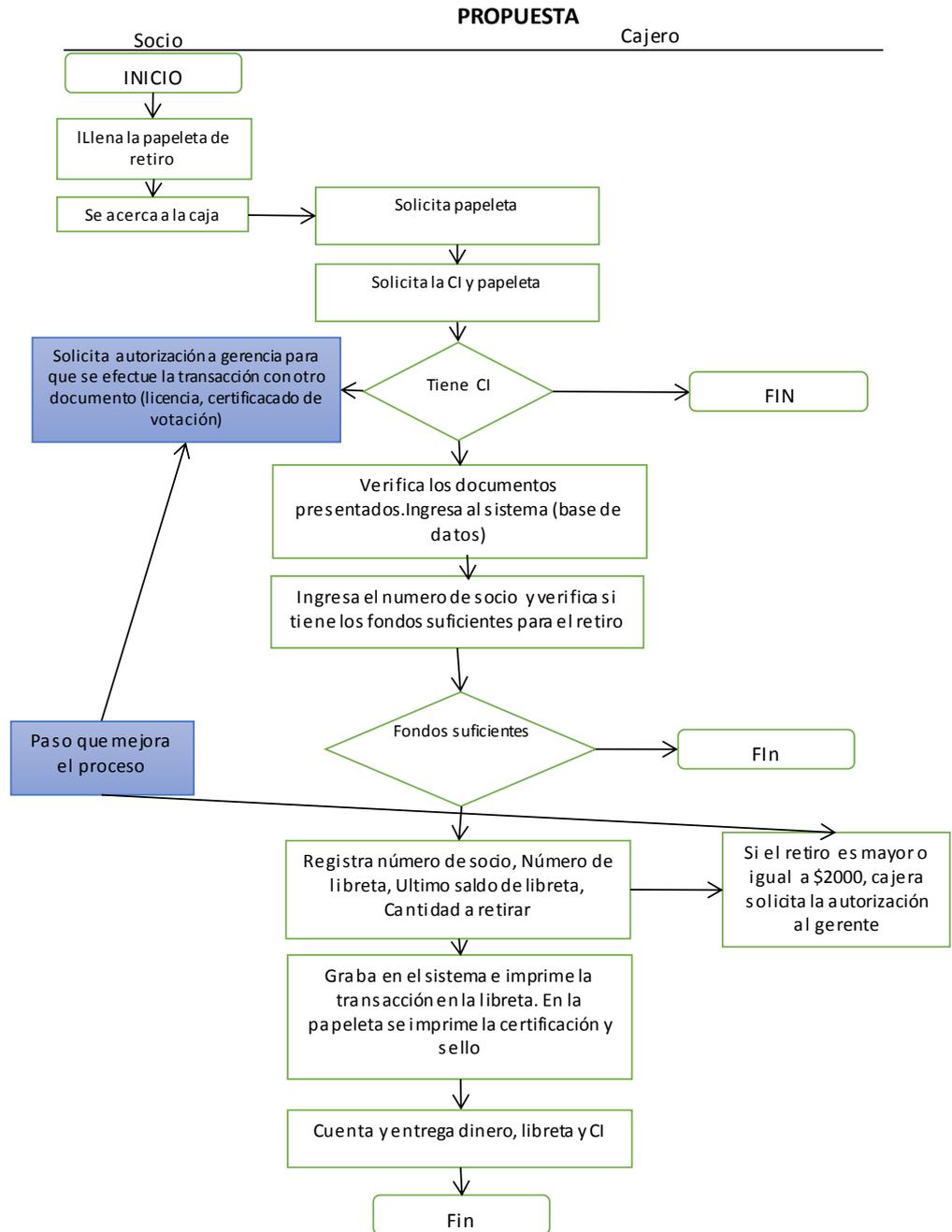


Figura N° 20 Proceso de Caja Retiro
Elaborado por: Guanina V, Verónica (2015)
Fuente: COAC San Francisco Ltda.

5. Proceso de Servicio al Cliente:

- **Subproceso Apertura de Cuentas**

| N° | Actividades | Responsables | Tiempo |
|-----------|---|---------------------|---------------|
| 1 | Asistente administrativo recibe documentación del cliente y le revisa de acuerdo al reglamento. | Asistente A | 5 |
| 2 | Asistente ingresa datos al SIFIZ escanea firmas registra en clientes naturales y CONSEP verifica. | Asistente A | 3 |
| 3 | Asistente entrega la apertura al cliente que va a registren la apertura en caja. | Asistente A | 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° 19 Proceso de Servicio al cliente
Elaborado por: Guanina V, Verónica (2015)
Fuente: COAC San Francisco Ltda.

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

MODELO

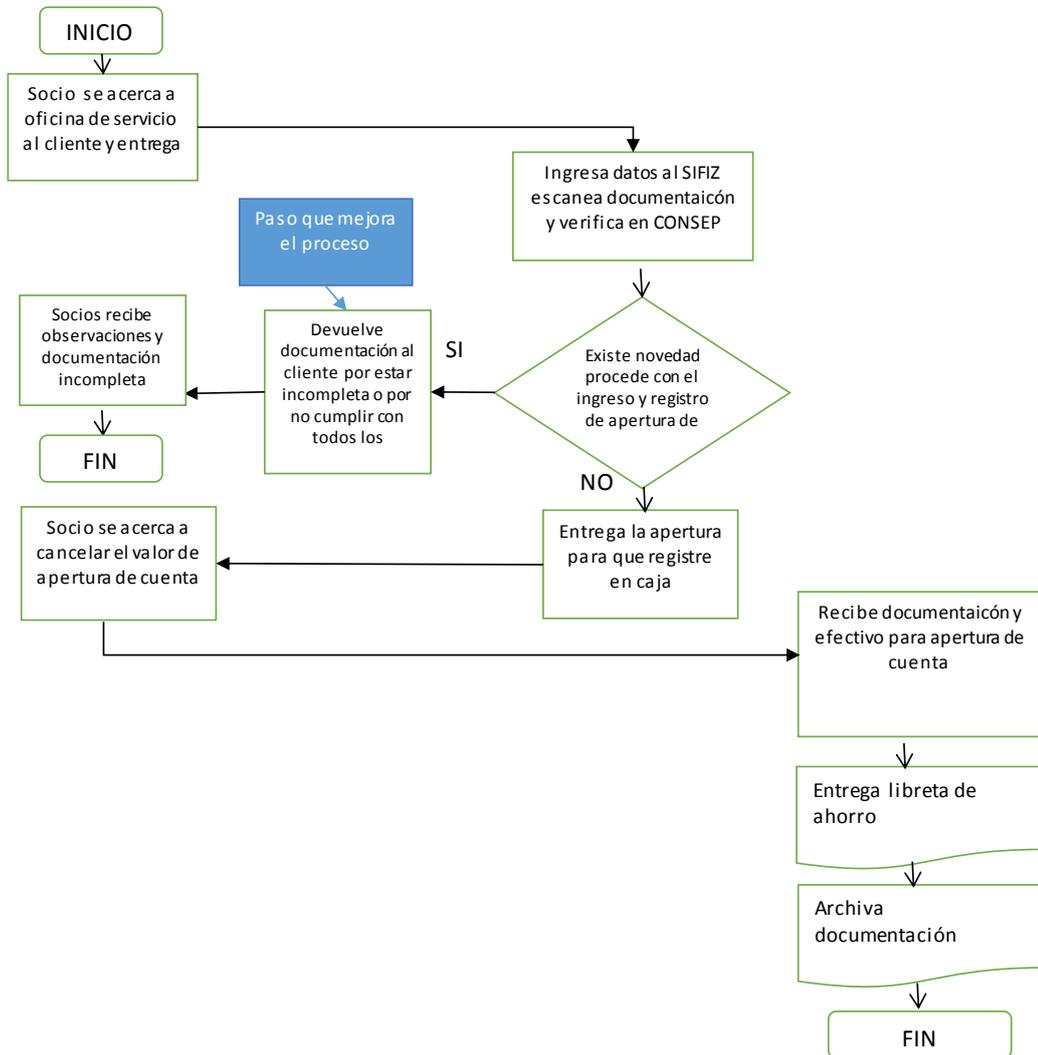


Figura N° 21 Proceso de Apertura de Cuentas
Elaborado por: Guanina V, Verónica (2015)
Fuente: COAC San Francisco Ltda.

Figura N° 22 Proceso de Inversiones

Elaborado por: Guanina V, Verónica (2015)

Fuente: COAC San Francisco Ltda.

- **Subproceso de desembolso de inversiones**

| N° | Actividades | Responsables | Tiempo |
|-----------|--|---------------------|---------------|
| 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.

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

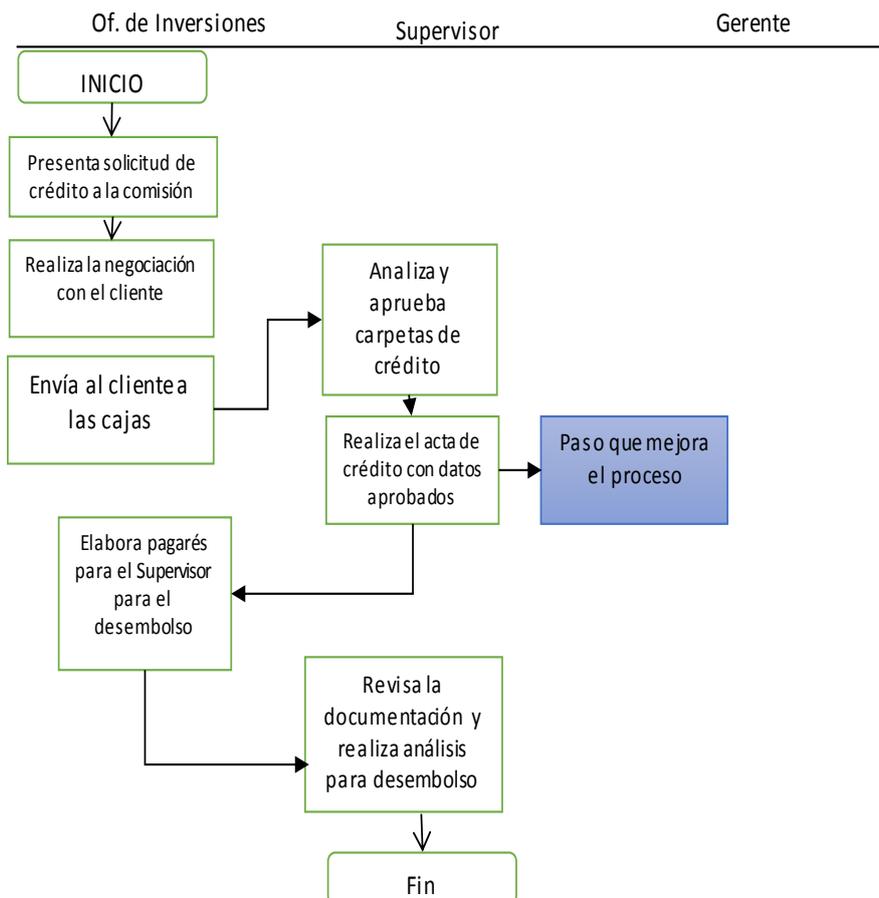


Figura N° 23 Proceso de Desembolso de inversiones

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.

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

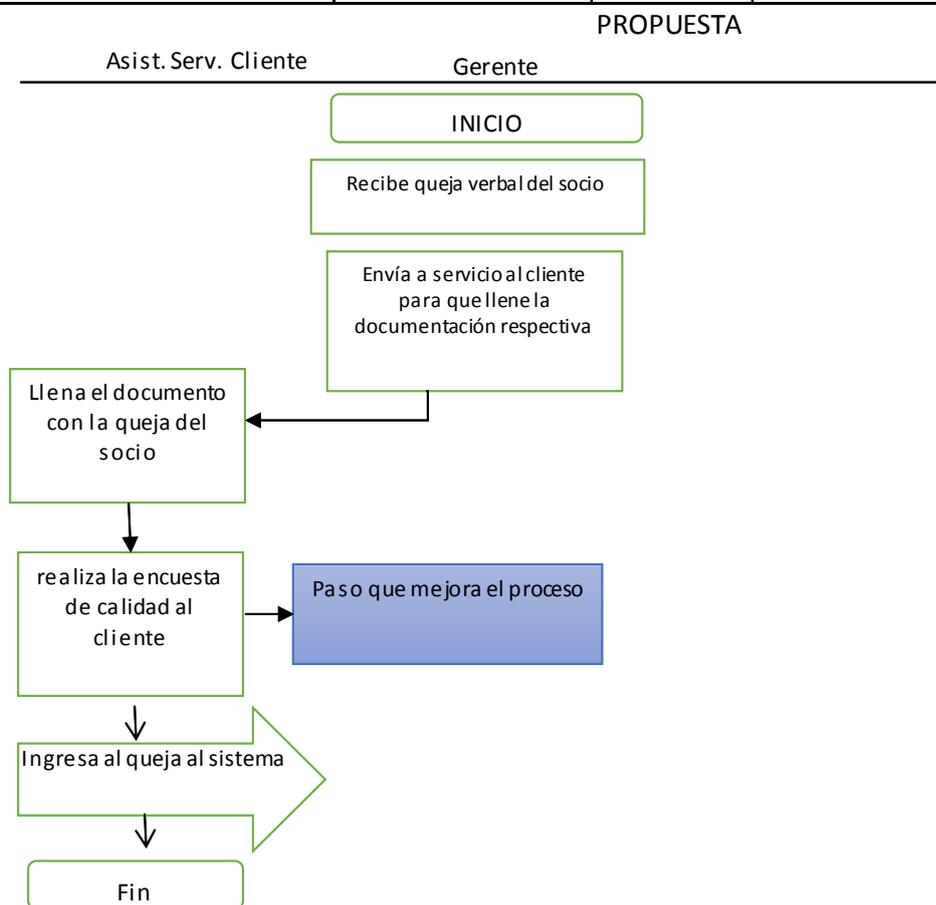


Figura N° 24 Proceso de Quejas y Sugerencias

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:

| | | | | |
|-----------------------------------|---|---|------------------------------------|---------------------------------|
| Valor máximo: •120% de la meta | Valor Sobresaliente •105% de la meta | Valor Satisfactorio •100% de la meta | Valor Aceptable •95% de la Meta | Valor Mínimo •90% de la meta |
|-----------------------------------|---|---|------------------------------------|---------------------------------|

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

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. | |
| EFICACIA | 100 | 42 | 238% | Valor Máximo |
| EFICIENCIA | 100 | 100 | 100% | Satisfactorio |
| EFFECTIVIDAD | 100 | 42 | 238% | Valor Máximo |
| RESULTADO | 12 | 12 | 100% | Satisfactorio |
| PRODUCTIVIDAD | 100 | 240 | 42% | Valor Mínimo |

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

Fuente: COAC San Francisco Ltda.

| PROCESO DE CONCESIÓN DE CRÉDITOS | |
|---|--|
| <p>EFICACIA= <i>Créditos colocados/ Visitas * semana</i></p> <p>Meta= $87,5/97 = 0,92 * 100\% = 92\%$</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>RESULTADO=Total de Créditos otorgados *semana</p> <p>Meta=12,5 por semana</p> |
| <p>EFICIENCIA=<i>Visitas realizadas a socios recurrentes*semana/Visitas programadas por semana</i></p> <p>Meta= 100%</p> | <p>PRODUCTIVIDAD=Créditos otorgados *semana/horas*semana</p> <p>Meta= $50/40 = 1,25$ créditos por cada hora del Oficial de Créditos</p> |
| <p>EFFECTIVIDAD=<i>Eficacia*Eficiencia/100</i></p> <p>Meta= 93%</p> | <p>PRODUCTIVIDAD (\$)= Créditos otorgados/visitas</p> <p>Meta=$50/97 = 0,51 * 100\% = 51\%$</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 | |
| EFICACIA | 100 | 92 | 109% | Sobresaliente |
| EFICIENCIA | 100 | 100 | 100% | Satisfactorio |
| EFFECTIVIDAD | 100 | 93 | 108% | Sobresaliente |
| RESULTADO | 12,5 | 12,5 | 100% | Satisfactorio |
| PRODUCTIVIDAD | 50 | 51 | 98% | Aceptable |

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

| PROCESO DE CALIFICACIÓN, LEGALIZACIÓN Y DESEMBOLSO DE CRÉDITOS | |
|---|--|
| <p>EFICACIA= <i>Créditos colocados/ legalizaciones y desembolsos de créditos * semana</i></p> <p>Meta= $87,5/112 = 0,78 * 100\% = 78\%$</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>RESULTADO=Total de Créditos legalizados y desembolsados *semana</p> <p>Meta=112 por semana</p> |
| <p>EFICIENCIA=<i>legalizaciones y desembolsos de créditos*semana/Créditos colocados y calificados</i></p> <p>Meta= 100%</p> | <p>PRODUCTIVIDAD=Créditos legalizados y desembolsados*semana</p> <p>Meta= $112/40 = 2,8$ créditos calificados, legalizados y desembolsados por cada hora de los 7 Oficiales de Créditos</p> |

| | |
|---|---|
| <p>EFFECTIVIDAD=Eficacia*Eficiencia/100 Meta= 78%</p> | <p>PRODUCTIVIDAD (\$)= Créditos legalizados y desembolsados/calificación de créditos Meta=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 | |
| EFICACIA | 100 | 78 | 128% | Valor Máximo |
| EFICIENCIA | 100 | 100 | 100% | Satisfactorio |
| EFFECTIVIDAD | 100 | 78 | 128% | Valor Máximo |
| RESULTADO | 112 | 112 | 100% | Satisfactorio |
| PRODUCTIVIDAD | 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.

| PROCESO DE CAJA RECIBIDOR/PAGADOR | |
|---|---|
| <p>EFICACIA= Agilidad de Depósitos recibidos en minutos/ Agilidad de retiros efectuados en horas* día Meta= 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>RESULTADO=Total de depósitos en horas *semana Meta=28 por días</p> |
| <p>EFICIENCIA=Agilidad de depósitos *día/Agilidad de retiros Meta= 100%</p> | <p>PRODUCTIVIDAD=Tiempo de agilidad de depósitos y retiros en horas *día Meta= 28/32 = 0,9' minutos en depósitos y retiros por cada hora de los 4 cajeros</p> |
| <p>EFFECTIVIDAD=Eficacia*Eficiencia/100 Meta=79%</p> | <p>PRODUCTIVIDAD (\$)= Agilidad de depósitos/Agilidad de Retiros Meta=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 | |
|----------------------|------|----------|----------|---------------|
| EFICACIA | 100 | 87,5 | 111% | Sobresaliente |
| EFICIENCIA | 100 | 100 | 100% | Satisfactorio |
| EFFECTIVIDAD | 100 | 79 | 127% | Valor Máximo |
| RESULTADO | 28 | 28 | 100% | Satisfactorio |
| PRODUCTIVIDAD | 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.

| PROCESO DE SERVICIO AL CLIENTE | |
|---|---|
| <p>EFICACIA= # de Socios satisfechos con el servicio al cliente/# de socios atendidos* semana</p> <p style="text-align: center;">Meta= $950/1000 = 0,95 * 100\% = 95\%$</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>RESULTADO=Total de socios satisfechos *semana</p> <p>Meta=1000 por semana</p> |
| <p>EFICIENCIA=# de socios satisfechos con el servicio al cliente *semana/# de socios atendidos</p> <p style="text-align: center;">Meta= 100%</p> | <p>PRODUCTIVIDAD=# de socios satisfechos con el servicio al cliente *semana</p> <p>Meta= $190/16 = 12'$ 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>EFFECTIVIDAD=Eficacia*Eficiencia/100</p> <p style="text-align: center;">Meta=95%</p> | <p>PRODUCTIVIDAD (\$)= # de socios satisfechos en servicio al cliente/# de socios atendidos</p> <p>Meta= $950/1000 = 0,95 * 100\% = 95\%$</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 | |
| EFICACIA | 100 | 95 | 105% | Sobresaliente |
| EFICIENCIA | 100 | 100 | 100% | Satisfactorio |
| EFFECTIVIDAD | 100 | 95 | 105% | Sobresaliente |
| RESULTADO | 1000 | 1000 | 100% | Satisfactorio |
| PRODUCTIVIDAD | 100 | 95 | 105% | Sobresaliente |

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

Fuente: COAC San Francisco Ltda.

| PROCESO DE INVERSIONES | |
|---|---|
| <p>EFICACIA= # de visitas a socios nuevos/# de visitas programadas* semana Meta= $125/375 = 0,33 * 100\% = 33\%$ 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>RESULTADO=Total de visitas programadas*semana Meta=375 por semana</p> |
| <p>EFICIENCIA=# de visitas a socios nuevos*semana/# de visitas programadas Meta= 100%</p> | <p>PRODUCTIVIDAD=# de visitas a socios nuevos *semana Meta= $125/40 = 31'$ 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>EFFECTIVIDAD=Eficacia*Eficiencia/100 Meta=33%</p> | <p>PRODUCTIVIDAD (\$)= # de visitas a socios nuevos /# de visitas programadas Meta=$125/375 = 0,33 * 100\% = 33\%$</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 | |
|----------------------|------|----------|----------|---------------|
| EFICACIA | 100 | 33 | 303% | Valor Máximo |
| EFICIENCIA | 100 | 100 | 100% | Satisfactorio |
| EFFECTIVIDAD | 100 | 33 | 303% | Valor Máximo |
| RESULTADO | 375 | 375 | 100% | Satisfactorio |
| PRODUCTIVIDAD | 100 | 33 | 303% | Valor Máximo |

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

Fuente: COAC San Francisco Ltda.

| PROCESO DE INVERSIONES | |
|---|---|
| <p>EFICACIA= # de visitas a socios nuevos/# de visitas programadas* semana Meta= $125/375 = 0,33 * 100\% = 33\%$ 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>RESULTADO=Total de visitas programadas*semana Meta=375 por semana</p> |
| <p>EFICIENCIA=# de visitas a socios nuevos*semana/# de visitas programadas Meta= 100%</p> | <p>PRODUCTIVIDAD=# de visitas a socios nuevos *semana Meta= $125/40 = 31'$ 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>EFFECTIVIDAD=Eficacia*Eficiencia/100 Meta=33%</p> | <p>PRODUCTIVIDAD (\$)= # de visitas a socios nuevos /# de visitas programadas Meta=$125/375 = 0,33 * 100\% = 33\%$</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 | |
|----------------------|------|----------|----------|---------------|
| EFICACIA | 100 | 33 | 303% | Valor Máximo |
| EFICIENCIA | 100 | 100 | 100% | Satisfactorio |
| EFFECTIVIDAD | 100 | 33 | 303% | Valor Máximo |
| RESULTADO | 375 | 375 | 100% | Satisfactorio |
| PRODUCTIVIDAD | 100 | 33 | 303% | Valor Máximo |

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

Fuente: COAC San Francisco Ltda.

| PROCESO DE QUEJAS Y SUGERENCIAS | | | | | | | | | | | | | | | | | |
|---|--|---------------------|-----------|----------|------------|------------|--------------|--------------|------------|-----------|--------------------|-------------------|---------------|-----------|--|-----------|---|
| <p>EFICACIA= # de seguimiento de quejas y sugerencias/# de quejas y sugerencias recibidas * semana</p> <p>Meta= $84/90 = 0,93 * 100\% = 93\%$</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>Quejas:</td> <td>Sugerencias:</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>Total:</td> <td>55</td> </tr> <tr> <td></td> <td>29</td> </tr> </table> | Quejas: | Sugerencias: | Lunes: 10 | Lunes: 7 | Martes: 15 | Martes: 10 | Miércoles: 8 | Miércoles: 5 | Jueves: 10 | Jueves: 2 | <u>Viernes: 12</u> | <u>Viernes: 5</u> | Total: | 55 | | 29 | <p>RESULTADO=Total de seguimiento visitas de quejas y sugerencias recibidas *semana</p> <p>Meta=90 por semana</p> |
| Quejas: | Sugerencias: | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Lunes: 10 | Lunes: 7 | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Martes: 15 | Martes: 10 | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Miércoles: 8 | Miércoles: 5 | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Jueves: 10 | Jueves: 2 | | | | | | | | | | | | | | | | |
| <u>Viernes: 12</u> | <u>Viernes: 5</u> | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Total: | 55 | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | 29 | | | | | | | | | | | | | | | | |
| <p>EFICIENCIA=# de seguimiento de quejas*semana/# de seguimiento de sugerencias</p> <p>Meta= 100%</p> | <p>PRODUCTIVIDAD= # de seguimiento de quejas y sugerencias *semana</p> <p>Meta= $84/40 = 2.1$ minutos atenderá el asistente de quejas y sugerencias por cada hora</p> | | | | | | | | | | | | | | | | |
| <p>EFFECTIVIDAD=Eficacia*Eficiencia/100</p> <p>Meta=93%</p> | <p>PRODUCTIVIDAD (\$)= # de seguimiento de quejas y sugerencias /# de quejas y sugerencias recibidas</p> <p>Meta=$84/90 = 0,93 * 100\% = 93\%$</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 | |
| EFICACIA | 100 | 93 | 108% | Sobresaliente |
| EFICIENCIA | 100 | 100 | 100% | Satisfactorio |
| EFFECTIVIDAD | 100 | 93 | 108% | Sobresaliente |
| RESULTADO | 90 | 90 | 100% | Satisfactorio |
| PRODUCTIVIDAD | 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% |
| TOTAL | 83 | 100% |

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% |
| TOTAL | 83 | 100% |

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% |
| TOTAL | 83 | 100% |

Tabla N° 41 Procesos que presentan problemas

Elaborado por: Guanina Verónica

Fuente: COAC San Francisco Ltda.

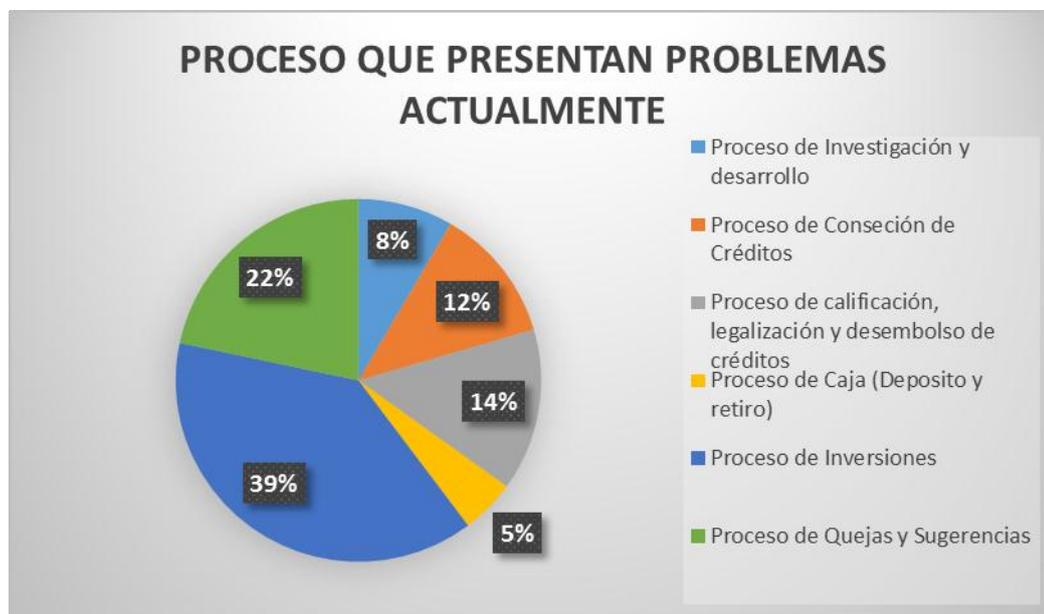


Gráfico N° 5 Procesos que presentan problemas

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% |
| TOTAL | 83 | 100% |

Tabla N° 42 Herramientas para mejorar la calidad

Elaborado por: Guanina Verónica

Fuente: COAC San Francisco Ltda.

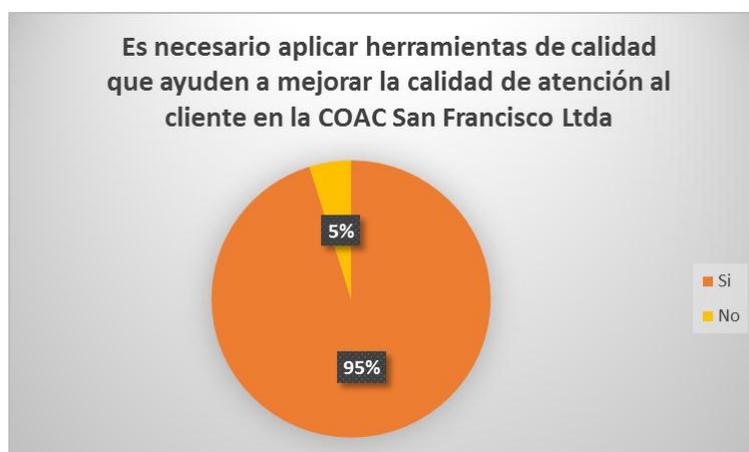


Tabla N° 43 Herramientas para mejorar la calidad

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

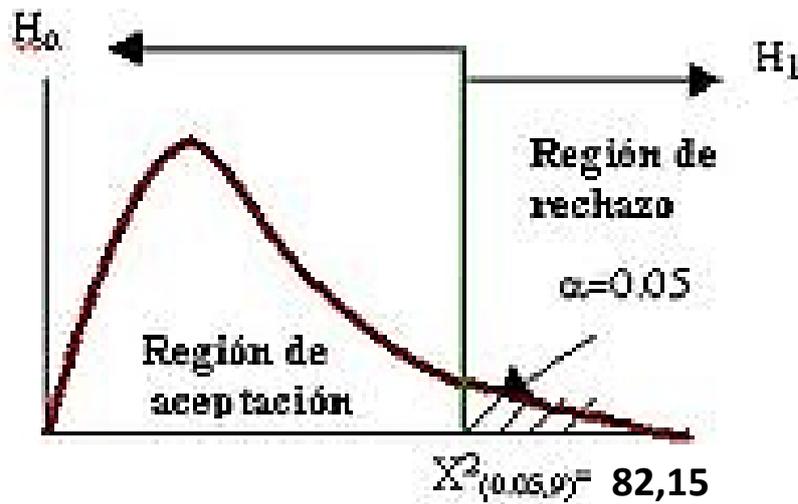


Tabla N° 44 Identificación de la zona de rechazo

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 |
| Total | 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) ² | (O-E) ² /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 |
| Total | | | | 82,15 |

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:

| OBJETIVO | IDENTIFICACIÓN DE PUNTOS CRÍTICOS |
|--|---|
| PROCESO DE INVESTIGACIÓN Y DESARROLLO DE MERCADOS | 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. |
| PROCESO DE CONCESIÓN DE CRÉDITOS | 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. |
| PROCESO DE CALIFICACIÓN, LEGALIZACIÓN Y DESEMOLSO DE CRÉDITOS | 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 |
| PROCESO DE CAJA RECIBIDOR /PAGADOR | No se efectúa ningún control con los depósitos superior a \$2.000 |
| PROCESO DE SERVICIO AL CLIENTE | 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 |
| PROCESO DE INVERSIONES | <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> |
| PROCESO DE QUEJAS Y SUGERENCIAS | 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 siguiente 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 archiva 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
- 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
- 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
- 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

| |
|--|
| DIRIGIDO: A los funcionarios de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Sann Francisco Ltda |
| OBJETIVO: Obtener información sobre la relación entre la gestión por procesos y la calidad de servicio al cliente |
| MOTIVACIÓN: 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!